

Santeri Pohjakallio

**CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON JÄLKEISET
OMAKSUMISHAASTEET JA MUUTOSVASTARINTA
LOPPUKÄYTTÄJÄN NÄKÖKULMASTA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2022

TIIVISTELMÄ

Pohjakallio, Santeri

CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeiset omaksumishaasteet ja muutosvastarinta loppukäyttäjän näkökulmasta

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2022, 28 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatin tutkielma

Ohjaaja: Kuusio, Ari

Tässä kandidaatin tutkielmassa pureudutaan CRM-järjestelmien käyttöönoton jälkeisiin omaksumishaasteisiin ja muutosvastarintaan järjestelmän loppukäyttäjän näkökulmasta. Tutkimusongelmaan haetaan vastauksia kuvailevan kirjallisuuskatsauksen keinoin. Tutkielmassa tarkastellaan mitä CRM-käsitteellä tarkoitetaan, millaisia haasteita asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektin aikana voi olla ja käsitellään sitä, miten nämä haasteet näkyvät loppukäyttäjälle ja miten ne vaikuttavat käyttöönotettavan järjestelmän omaksumiseen ja muutosvastarinnan syntyymiseen. Kirjallisuuskatsauksessa pyritään myös ottamaan kantaa siihen, miten kokempohjaista muutosvastarintaa ja omaksumishaasteita voidaan ennaltaehkäistä järjestelmäkehityksen ja projektitiimin toiminnan keinoin.

Asiasanat: asiakkuudenhallintajärjestelmä, asiakkuudenhallinta, käyttöönottoprojekti, muutosvastarinta, omaksuminen, järjestelmäkehitys

ABSTRACT

Pohjakallio, Santeri

Post CRM implementation adoption problems and user resistance from the end user's perspective

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2022, 28 p.

Information Systems, Bachelor's Thesis

Supervisor: Kuusio, Ari

This Bachelor's Thesis dives to post CRM system implementation adoption challenges and user resistance from the end user's perspective. Answers to research questions are sought by means of a descriptive literature review. The Thesis examines, what is meant by the concept of CRM, what kind of challenges there are during the implementation of a CRM system and how these challenges are visible to the end user. How do these challenges affect the adoption of the implemented system and the emergence of user resistance. The literature review also aims to take a stand on how experience-based resistance to change and adoption challenges can be prevented by means of system development and project team functioning.

Keywords: CRM system, CRM, implementation project, user resistance, adoption, system implementation

KUVIOT

KUVIO 1	Asiakkuudenhallinnan kahdeksan rakennuspalikkaa Gartnerin (2021a) mukaan.....	10
KUVIO 2	Teknologian hyväksymismalli (Venkatesh, Bala, 2008).....	20
KUVIO 3	Teknologian hyväksymismallin kolmas versio (Venkatesh, Bala, 2008).....	22

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Tulokset.....	24
------------	---------------	----

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT JA TAULUKOT	4
SISÄLLYS	5
1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	7
2.1 Tutkimusmenetelmän valinta.....	7
2.2 Käytetyt lähteet ja hakutermit	7
3 ASIAKKAUDENHALLINTA	9
3.1 CRM käsitteenä.....	9
3.2 CRM-järjestelmät.....	11
3.3 Yhteenveto.....	12
4 HAASTEET, MUUTOSVASTARINTA JA NÄIDEN VAIKUTUKSET.....	13
4.1 CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin ja järjestelmäkehityksen ongelmat, haasteet ja toteutusvirheet muun muassa käytettävyyden näkökulmasta.....	13
4.2 Muutosvastarinnan ja omaksumisen haasteiden eri muodot, sekä käyttäjätyytyväisyyden tekijät.....	16
4.3 Haasteiden ja virheiden vaikutus ja ratkaisuehdotuksia	18
5 YHTEENVETO.....	23
5.1 Tulosten tarkastelu.....	23
5.2 Tutkielman luotettavuudesta	26
5.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita	26
6 LÄHTEET.....	27

1 JOHDANTO

CRM, eli asiakkuudenhallinta (Customer Relationship Management) on laajasti yritysmaailmassa ymmärretty strateginen lähestymistapa, jolla pyritään tuottamaan osakkeenomistajille arvoa paremman avainasiakkuuksien hallinnan ja segmenttiymmärryksen kautta (Suoniemi, 2013). Asiakkuudenhallintaa voidaan ajatella prosessina, filosofiana, kyvykkyytenä tai teknologisena työkaluna (Zablah, Bellenger, Johnston, 2013). Asiakkuudenhallinnan strategiaa toteuttavia ihmisen, prosessien ja teknologian muodostamia kokonaisuuksia kutsutaan CRM-järjestelmiksi, jotka varastoivat, käyttävät, jakavat sekä analysoivat suurta määrää asiakasdataa (Suoniemi, 2013).

Gartnerin mukaan CRM-markkinan koko vuonna 2020 on ollut 69 miljardia yhdysvaltain dollaria (Gartner, 2021d). CRM-järjestelmät ovat laajasti käytössä yritysmaailmassa, joten aiheen tutkiminen on hyödyllistä yritysmaailman näkökulmasta. Lisäksi on todettu, että suuri osa CRM-käyttöönottoprojekteista kohtaa merkittäviä ongelmia järjestelmän omaksumisessa ja käyttöönoton jalkauttamisessa (Taber, 2014).

Tämä tutkielma käsittelee CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin jälkeisiä omaksumishaasteita ja muutosvastarintaa loppukäyttäjän näkökulmasta. Tutkielman tarkoituksena on tutkia, millaisia haasteita projektitiimit kohtaavat asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektin aikana, millaista muutosvastarintaa on olemassa ja lopuksi tarjota ratkaisuja omaksumishaasteiden ja muutosvastarinnan voittamiseen niin järjestelmäkehityksen, projektin hallinnolisten kuin organisatoristenkin keinojen avulla.

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

- Miten CRM määritellään?
- Millaisia ongelmia, haasteita ja toteutusvirheitä CRM-käyttöönottoprojektissa ja järjestelmäkehityksessä voi tapahtua muun muassa käytettävyyden näkökulmasta?
- Millaista muutosvastarintaa on olemassa IT-kontekstissa?
- Miten CRM-järjestelmäprojektin aikana tapahtuvat virheet vaikuttavat järjestelmän omaksumiseen ja muutosvastarinnan syntyymiseen?

2 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa keskitytään tutkielman valittuun tutkimusmenetelmään, sekä tutkielmassa hyödynnettävään lähdemateriaaliin.

2.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä tutkielma on tyypiltään kirjallisuuskatsaus. Yleisen luonnehdinnan mukaan kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan metodia ja tutkimustekniikkaa, jossa tutkitaan jo tehtyä tutkimusta. Kootaan siis tutkimustuloksia, jotka ovat perustana uusille tutkimustuloksille (Salminen, 2011.).

Kirjallisuuskatsauksia on tyypiltään olemassa monia erilaisia. (Templier, Pare, 2015). Tässä tapauksessa kirjallisuuskatsauksen tyypiksi on valikoitunut kuvaileva kirjallisuuskatsaus.

Tässä tutkielmassa tutkittava tutkimusaihe ja asetetut tutkimuskysymykset ovat laaja-alaisia ja käsittelevät monitahoisesti määriteltävissä olevia käsitteitä (esimerkiksi muutosvastarinta). Tutkimusmenetelmäksi on valittu kuvaileva kirjallisuuskatsaus siksi, että kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on kysymys yleiskatsauksesta ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Näin ollen aineiston valintaa eivät rajaa metodiset säännöt ja tutkimuskysymyksen voi asettaa laajaksi (Salminen, 2011.).

2.2 Käytetyt lähteet ja hakutermit

Tutkielman lähdemateriaalihaku suoritetaan käyttämällä hyödyksi tietokantoja ja hakukoneita, pääasiassa JYKDOK, sekä Google Scholaria hyödyntäen.

Lähdemateriaaliksi hyväksyttiin seuraavat kriteerit täyttävät lähteet:

- Tieteellinen vertaisarvioitu artikkeli, kirja tai väitöskirja
- Ammatillisesti yleisesti hyväksyttynä pidetyt artikkelit ja tutkimukset
- On julkaistu aikajänteeltään relevanttina ajankohtana
- Voidaan käyttää myös opinnäytetöitä, mikäli niiden voidaan katsoa perustuvan edellä mainitut kriteerit täyttäviin lähteisiin.

Lähdekirjallisuuden etsinnässä on käytetty esimerkiksi seuraavia hakusanoja: CRM, asiakkuudenhallinta, customer relationship management, adoption, user resistance, resistance of change, technology acceptance model, training, end user, implementation, crm implementation, post implementation.

CRM-projektien toteuttamisesta, vahvuuksista ja heikkouksista löytyi materiaalia kohtalaisen hyvin. Sen sijaan esimerkiksi muutosvastarinnan tutkimuksessa lähdekanta jää ohueksi. Tutkimuksen kohde liittyy pääasiassa käyttöönottoprojektia välittömästi seuraavaan aikaan, eikä kaikessa materiaalissa pystytä vahvistamaan, että kuvatut asiat tapahtuvat nimenomaan silloin. Näitä lähteitä voitiin hyödyntää siltä osin, kuin niiden tulokset olivat riittävän geneerisiä.

3 ASIAKKUUDENHALLINTA

Tässä tutkielman luvussa tarkastellaan asiakkuudenhallintaa (Customer Relationship Management, CRM) vastaamalla ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Miten CRM määritellään? Asiaa lähestytään siten, että ensimmäisessä aliluvussa tarkastellaan CRM-käsitettä, minkä jälkeen toisessa aliluvussa pureudutaan CRM-järjestelmään käsitteenä. Lopuksi vedetään yhteen kahdessa ensimmäisessä aliluvussa tehtyjä havaintoja.

3.1 CRM käsitteenä

Asiakkuudenhallinta, eli CRM (Customer Relationship Management) on strateginen lähestymistapa, joka liittyy arvon tuottamiseen osakkeenomistajille paremman avainasiakkuuksien hallinnan ja segmenttiymmärryksen kautta (Suoniemi, 2013).

Asiakkuudenhallinnan käsitteen sisällä voidaan löytää useita erilaisia määritelmiä, tavoitteita ja peruspilareita. Payne ja Frow (2010) määrittelevät asiakkuudenhallinnan tavoitteeksi voittoa tuottavien asiakkaiden hankinnan lisäämisen, sekä suhteiden säilyttämisen näiden asiakkuuksien kanssa. Keinona voidaan pitää yksilöllisten suhteiden valikoivaa luomista ja ylläpitämistä. (Payne, Frow, 2010)

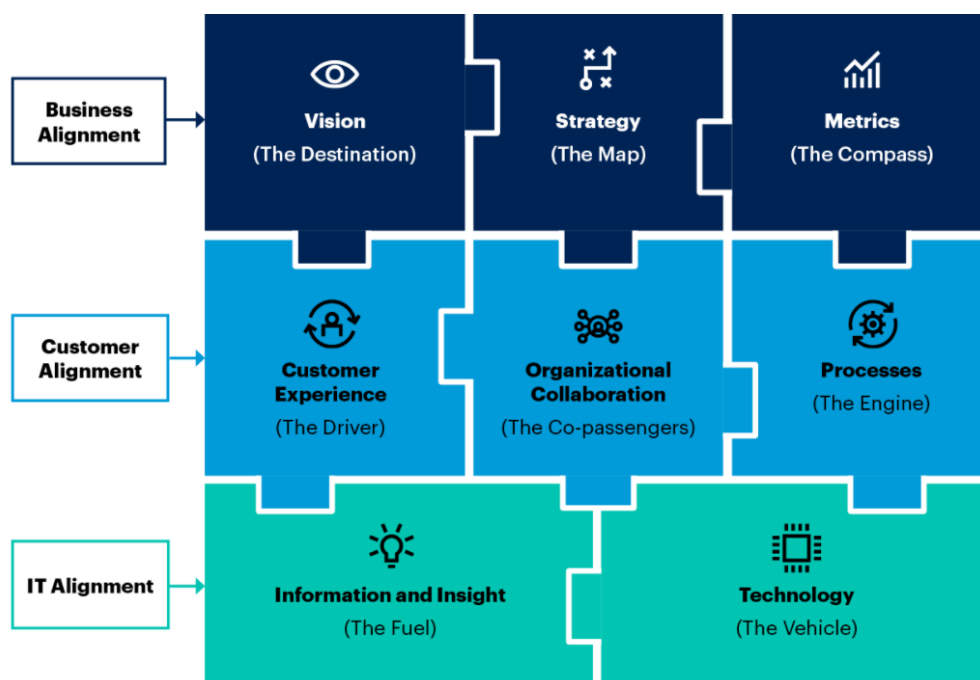
Asiakkuudenhallintaa voidaan ajatella prosessina, filosofiana, kyvykkyytenä tai teknologisena työkaluna (Zablah, Bellenger, Johnston, 2013). Vaikkakin tässä tutkielmassa keskitymme pääasiassa asiakkuudenhallinnan järjestelmiin ja niiden käyttöönottoprojekteihin (teknologinen työkalu), sekä käyttöönottoprojektin menestyksen vaikutukseen loppukäyttäjien, asiakkuudenhallinta koostuu tosiasiasa ihmisten, prosessien ja teknologian välisestä yhteistyöstä. (Zablah, ym., 2013)

Koska asiakkuudenhallinta on määritelmänsä mukaisesti strateginen lähestymistapa (Suoniemi, 2013), on tarpeen tässä asiayhteydessä määritellä myös CRM-strategia. Strategiakontekstissa CRM, eli asiakkuudenhallinta, tarkoittaa voiton maksimoivan asiakasportfolion rakentamista. Usein tähän liittyy muuta

lisäarvon luomista, esimerkiksi sosiaalisia etuja ja erityiskohtelua avainasiakkuuksille. Sanotaankin, että CRM:llä on kahdet kasvot: teknologinen lähestymistapa myyntiin, markkinointiin ja johtamiseen, sekä tiedonkulku eri osapuolten välillä (ostajat ja myyjät). (Nguyen, Waring, 2013) Onnistuneen asiakkuudenhallinnan strategian tavoitteena voidaan katsoa olevan kannattavuus, liikevoitto ja asiakastyytyväisyys (Gartner, 2021b).

Markkinoinnin kontekstissa asiakkuudenhallinnan strategian jalkauttaminen voidaan katsoa olevan askel, jossa siirrytään massamarkkinoinnista segmentoituun näkökulmaan (Meadows, Dibb, 2012).

Kuviossa 1 on esitetty asiakkuudenhallinnan käsite jaettuna kolmeen eri näkökulmaan: liiketoimintaan (Business Alignment), asiakkuuksiin (Customer Alignment) ja informaatioteknologiaan (IT Alignment), sekä näiden alakategorioiden (Gartner, 2021a). Liiketoiminnan näkökulmaan kuuluvat visio (vision), strategia (strategy) ja mittarit (metrics). Asiakkuuksien näkökulmaan sisältyvät asiakaskokemus (customer experience), organisaation yhteistyö (organizational collaboration) ja prosessit (processes). Kolmantena näkökulmana on informaatioteknologia, johon kuuluvat informaatio ja oivallus (information and insight), sekä teknologia (technology). (Gartner, 2021a)



Source: Gartner
734074_C

Gartner

Kuvio 1 Asiakkuudenhallinnan kahdeksan rakennuspalikkaa Gartnerin (2021a) mukaan

Gartnerin (2021a) mukaan alakategoriat voidaan jakaa seuraavasti. Visio on kuva siitä, miltä asiakaskeskeinen organisaatio näyttäisi ihannetilanteessa. Vision kehittäminen ja ymmärtäminen voi auttaa organisaatiota ymmärtämään esimerkiksi henkilöstön odotuksia, sekä loppukäyttäjien mahdollista

omaksumistasoa. Hahmottamalla visio voidaan muun muassa tehdä päätöksiä siitä, millaista tietoa kullekin organisaation osalle tulee jakaa. (Gartner, 2021a)

Strategian asiakkuudenhallinnan kontekstissa katsotaan tarkoitettavan esimerkiksi segmentointiin, asiakkuudenhallinnan prosesseihin, asiakasdataan ja teknologiaan liittyvää päätöksentekoa. Strategian avulla voidaan hahmottaa tärkeimmät asiakassegmentit, tuotteet ja palvelut. Lisäksi voidaan tehdä päätelmiä menestyksen kannalta olennaisimmista mittareista. (Gartner, 2021a)

Yrityksen tulisi osana CRM-kokonaisuutta arvioida, mitä se haluaa mitata ja mitkä mittarit ovat liiketoiminnan tavoitteiden kannalta tärkeimpiä. Mittarit kertovat onnistumisista ja ovat välineitä jatkuvalla kehitykselle ja muutosjohtamiselle. Yleinen haaste on, että mittareilla yritetään korvata strategiaa, eikä niitä käytetä apuna strategian päivittämisessä. (Gartner, 2021a)

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan sitä, että CRM:n toteutumisen tulisi näkyä sekä organisaatiolle, että sen loppuasiakkaalle. Tärkeää on, että kohtaamiset asiakkaiden kanssa tuottavat lisäarvoa asiakasosallistumisen näkökulmasta. (Gartner, 2021a)

Organisaation yhteistyöllä varmistetaan ne muutokset, joita CRM:n jalkauttaminen vaatii esimerkiksi organisaatorakenteen, kulttuurin, taitojen, sekä koulutuksen osalta. Organisaation yhteistyön merkitys aliarvioidaan usein ja sen puute johtaakin monissa tapauksissa projektin epäonnistumiseen. (Gartner, 2021a)

Prosessit voidaan ajatella koko asiakkuudenhallinnon moottorina. Organisaatioiden prosessit ovat usein hajanaisia ja sirpaloituneita. Niiden uudistaminen on asiakkuudenhallinnan näkökulmasta ydinasia. Olemassa olevien prosessien muokkaaminen mukailemaan CRM-strategiaa on usein tarpeellista. (Gartner, 2021a)

Informaatio ja oivallus tarkoittaa relevantin asiakasdatan priorisoimista. Tarkastellaan, mikä asiakasdata on tärkeää organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden kannalta. Olennaista on myös, miten datan laatu ja oikeanlaisen asiakastiedon keruu varmistetaan. (Gartner, 2021a)

Teknologialla tarkoitetaan CRM-teknologiaa, eli työkalua. Työkalu saateetaan toteuttaa esimerkiksi pilvipalvelupohjaisella SaaS-mallilla (Software as a Service), jolloin kyseessä on alustaratkaisu. Alustaratkaisujen osuus nykyisin käytössä olevista CRM-järjestelmistä on yli 80 prosenttia. Tärkeää on kiinnittää huomiota CRM-teknologian modernisointiin ja yhteisen alustakehyksen luomiseen. (Gartner, 2021a)

3.2 CRM-järjestelmät

Tietojärjestelmäkontekstissa termistä CRM, tai CRM System käytetään suomenkielistä nimitystä asiakkuudenhallintajärjestelmä. CRM-järjestelmän määrittelmän kehitti joukko IT-toimittajia 1990-luvun puolivälissä. Tämän määrittelmän mukaan CRM-järjestelmänä voidaan pitää sellaista kokonaisuutta, joka kerää, varastoi, käyttää, jakaa sekä analysoi suurta määrää asiakasdataa. (Suoniemi, 2013)

Teknologiset CRM-työkalut on suunniteltu tukemaan myynnin, markkinoinnin ja asiakastuen tehtäviä ja tapauksia, sekä palvelemaan näiden toimintojen prosessin toimintaa, sekä toimintojen välistä yhteistyötä. Lisäksi teknologisten CRM-työkalujen avulla pyritään automatisoimaan rutiininomaisia työtehtäviä, sekä seuraamaan yrityksen suorituskykyä yksilö- ja organisaatiotasolla ja standardoimaan organisaation yhteisiä prosesseja. (Zablah, ym., 2013)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa keskitymme CRM-järjestelmiin tarkastelemalla, miten eri aktorit (ihminen ja teknologinen työkalu) toimivat yhdessä.

3.3 Yhteenveto

Yhteenvedon aluksi tarkastellaan CRM:n määritelmää, minkä jälkeen siirrytään CRM-järjestelmän käsitteen tarkasteluun.

CRM (Customer Relationship Management), eli asiakkuudenhallinta on strateginen lähestymistapa, joka liittyy arvon tuottamiseen osakkeenomistajille paremman avainasiakkuuksien hallinnan ja segmenttiymmärryksen kautta (Suoniemi, 2013). Asiakkuudenhallintaa voidaan ajatella prosessina, filosofiana, kyvykkyytenä tai teknologisena työkaluna (Zablah, ym. 2013). Strategiakontekstissa asiakkuudenhallinnasta voidaan puhua voiton maksimoivan asiakasportfolion rakentamisena (Nguyen, Waring, 2013). Gartnerin (2021a) mukaan asiakkuudenhallinta voidaan jakaa kolmeen eri näkökulmaan, jotka ovat liiketoimintanäkökulma (Business Alignment), asiakkuusnäkökulma (Customer Alignment) ja informaatioteknologian näkökulma (IT Alignment). Alakategoriat voidaan edelleen jakaa visioon (vision), strategiaan (strategy), mittareihin (metrics), asiakaskokemukseen (customer experience), organisaation yhteistyöhön (organizational collaboration), prosesseihin (processes), informaatioon ja oivallukseen (information and insight) ja teknologiaan (technology). (Gartner, 2021a)

CRM-järjestelmän käsitteellä puolestaan tarkoitetaan asiakkuudenhallintajärjestelmää. CRM-järjestelmä on kokonaisuus, joka kerää, varastoi, käyttää, jakaa ja analysoi suurta määrää asiakastietoja (Suoniemi, 2013). Teknologiset CRM-työkalut on suunniteltu tukemaan myynnin, markkinoinnin ja asiakastuen tehtäviä ja tapauksia, sekä palvelemaan näiden toimintojen välistä yhteistyötä (Zablah, ym. 2013).

4 HAASTEET, MUUTOSVASTARINTA JA NÄIDEN VAIKUTUKSET

Tässä luvussa käydään läpi, millaisia virheitä CRM-käyttöönottoprojektissa tapahtuu ja millaisia vaikutuksia virheillä on käyttäjälle järjestelmän omaksumisen näkökulmasta. Tässä kohdassa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin. "Millaisia ongelmia, haasteita ja toteutusvirheitä CRM-käyttöönottoprojektissa ja järjestelmäkehityksessä voi tapahtua muun muassa käytettävyyden näkökulmasta?", "Millaista muutosvastarintaa on olemassa IT-kontekstissa?", sekä "Miten CRM-järjestelmäprojektin aikana tapahtuvat virheet vaikuttavat järjestelmän omaksumiseen ja muutosvastarinnan syntymiseen?". Lopuksi pureudutaan siihen, mitä järjestelmäkehityksen, projektin hallinnan keinoja, tai organisatorisia keinoja käyttöönottoprojektin aikana voidaan hyödyntää omaksumishaasteiden voittamiseksi.

Luvun aluksi avataan käyttöönottoprojektin haasteita, ongelmia ja toteutusvirheitä, puretaan muutosvastarinnan muodot ja lopuksi tarkastellaan haasteiden ja virheiden vaikutuksia ja tarjotaan ratkaisuehdotuksia tehtyjen havaintojen perusteella.

4.1 CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin ja järjestelmäkehityksen ongelmat, haasteet ja toteutusvirheet muun muassa käytettävyyden näkökulmasta

Tässä tutkielmassa käsitellään CRM-käyttöönottoprojektia sellaisena kokonaisuutena, jossa pyritään yhteensovittamaan CRM-teknologia (teknologinen työkalu), organisaation prosessit ja loppukäyttäjät (Suoniemi, 2013).

Tässä tutkielman kohdassa luodaan kokonaiskuva niistä toteutusvirheistä, joita joko järjestelmän käyttöönottajatahon (tilaaja) tai järjestelmän teknisestä toteutuksesta huolehtivan tahon (toimittaja) projektitiimi voi tehdä järjestelmän kehityksen aikana. Tutkielmassa keskitytään ja kohdistetaan erityistä painoa sellaisiin virheisiin ja haasteisiin, joilla voi erityisesti olla vaikutusta loppukäyttäjän käyttökokemukseen.

Tämän tutkielman kontekstissa käyttöönottoprojektin voidaan katsoa tarvoittavan kokonaisuutta, jossa yhteensovitetään CRM-teknologia, organisaation prosessit ja loppukäyttäjät (Suoniemi, 2013). Kaikkien mainittujen tekijöiden yhteispelin voidaan ajatella olevan merkityksellistä onnistuneen käyttöönottoprojektin kannalta.

Termillä "Process-technology Gap", eli prosessi-teknologiakuilu tarkoitetaan sitä, miten hyvin ja missä suhteessa loppukäyttäjät ajattelevat käyttöönotetun CRM-teknologian tukevan yrityksen liiketoiminnallisia prosesseja (Zablah, ym. 2013). Prosessien ja teknologian välistä kuiluuta voidaan pitää suurimpana silloin, kun loppukäyttäjä on erimielinen sekä liiketoiminnan prosessista, että pitää käyttöönotettua teknologista työkalua epäsooivana (Zablah ym. 2013). On todettu, että kun käyttäjät ovat prosessien kanssa samaa mieltä, mutta pitävät teknologista työkalua epäsooivana, on kuilu silloin huomattavan paljon pienempi verrattuna erimielisyyteen liiketoiminnallisen prosessin sooivuudesta (Zablah, ym. 2013). Silloin suurimmaksi haasteeksi muodostuu teknologisen työkalun käytettävyyden korjaaminen (Zablah, ym. 2013). Pelkän teknologisen työkalun korjaaminen on sinänsä vähemmän kompleksinen toimenpide, kuin sekä prosessien, että teknologian uudelleen suunnittelu – joskin näitä yleensä joudutaan joka tapauksessa yhteensooittamaan (Zablah, ym. 2013).

Liiketoiminnallisen prosessin vaikutus näyttäisi lähdemateriaalin tietojen valossa olevan teknologiaakin suurempi tekijä järjestelmän omaksumisen kannalta. Tämä on kuitenkin oma päätelmäni, joka tulisi vielä tieteellisellä jatko tutkimuksella vahvistaa. Kriittistä CRM-järjestelmän käyttöönoton kannalta on, että ihmiset, teknologia ja prosessit otetaan huomioon, loppukäyttäjät voivat vaikuttaa prosessien jatkuvaan parantamiseen ja teknologia auttaa kertomaan olennaisen datan asiakkaasta. Ensisijainen syy CRM-projektin epäonnistumiselle on usein organisaation sisäisen yhteistyön puute. (Organizational collaboration) (Gartner, 2021c)

CRM-järjestelmän teknologinen kompleksisuus saattaa vaikuttaa merkittäväällä tavalla loppukäyttäjän kokemukseen järjestelmän käytöstä. Kompleksisuudella tarkoitetaan teknologiaan/teknologioihin liittyviä epävarmuustekijöitä (Marnewick, Erasmus, Nazeer, 2017). Tällaisia epävarmuustekijöitä voivat muodostaa esimerkiksi järjestelmäkomponenttien väliset integraatiot ja niiden heikko toteutus (Marnewick, ym. 2017). Onnistuneen teknologisen toteutuksen päämäärä on integroida kokonaisuuden teknologiset osat, järjestelmät (system), alijärjestelmät (subsystem) sekä ohjelmiston (software), että laitteiston (hardware) osalta (Marnewick, ym. 2017).

Kompleksisuutta voi ilmentyä myös muilla tasoilla, kuten organisaation muutoksen tasolla. Tällöin katsotaan, että vähemmän kompleksinen organisaatiomuutos vaikuttaa pienempään määrään järjestelmän osia – esimerkiksi vain yhteen tietojärjestelmään, organisaation osaan tai liiketoiminnan prosessiin. Enemmän kompleksinen prosessi puolestaan käänteisesti vaikuttaa useampaan kuin yhteen tietojärjestelmään, organisaation osaan tai liiketoiminnan prosessiin. (Marnewick, ym., 2017)

Kompleksisuuden lisäksi katsotaan teknologisessa kontekstissa vaikuttaviin tekijöihin kuuluvan mm. suhteellisen hyödyn, yhteensooivuuden muiden

järjestelmien kanssa, testattavuuden sekä seurattavuuden (Lorenzo, Ramdani, Kawalek, 2009).

Eräänä merkittävimpänä haasteena voidaan mainita loppukäyttäjän osallistumisen puute toteutettavan järjestelmän kehittämiseen jo käyttöönottoprojektin aikana (Suoniemi, Makkonen, Straub, Terho & Zablah, 2021). Loppukäyttäjän osallistumattomuus projektiin voi johtaa siihen, että hänen kannaltaan tärkeästä prosessista tai käyttökokemuksesta jää puuttumaan jotain olennaista. Loppukäyttäjän puuttuminen projektitiimistä saattaa johtua myös aliresursoinnista, mutta monessa tilanteessa myös siitä, että projektiin otetaan mukaan pelkästään johdon henkilöitä, tai liian samassa roolissa työskenteleviä henkilöitä. (Suoniemi, ym. 2021) Loppukäyttäjän puuttumisen lisäksi yleinen virhe järjestelmän tilaaja-organisaatiolta on olla ottamatta omistajuutta käyttöönottoprojektista. Joskus johtajuuden tarpeen määrä ja sitä myöden sen puute voi tulla asiakasorganisaatiolle yllätyksenä (Pedron, ym, 2015).

Merkittävä riskitekijä omaksumishaasteiden osalta on myös puutteellinen koulutus, tai koulutuksen määrän ja laadun aliarviointi projektin suunnittelussa, sillä koulutuksen katsotaan olevan tärkeää CRM-projektin onnistumisen kannalta (Pedron, ym. 2015). Haasteena voi myös olla myös projektitiimin liian vähäinen keskittyminen käyttöliittymäsuunnitteluun ja helppokäyttöisyyteen, sillä vaikeakäyttöisyyden ja huonon käyttöliittymän on katsottu vaikuttavan negatiivisesti loppukäyttäjän hyväksynnän näkökulmasta (Zhou, Miller, 2015.). Käyttöönottoprojektissa edellä mainitut asiat saattavat hyvin jäädä muun tekemisen alle.

Becker ja Albers (2010) listaavat, että juurisyytä heikkoon CRM-projektin menestykseen ovat puutteellinen projektin näkyvyysalue (project scope), sekä puutteellinen tuki järjestelmälle (Becker, Albers, 2010).

Puutteellinen projektin näkyvyysalue tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että järjestelmäninvestoinnin hintaa tarkastellaan pääasiassa käyttöönotettavan teknologian, sekä käyttöönottoprojektin kustannusten näkökulmasta (Becker, Albers, 2010). Voidaan ajatella, että nykyaikaisen teknologian käyttöönottoprojekti on itsessään melko suoraviivainen. Huomioonotettavana tekijänä on kuitenkin, että teknologian lisäksi tarvitaan muutoksia myös yrityksen organisaatorakenteissa, sekä prosesseissa. (Becker, Albers, 2010) Näiden muutosten vaatimaa aikaa ja vaivaa ei hinnoitella riittävän usein (Becker, Albers, 2010), mikä saattaa päätelmäni mukaan osaltaan johtaa prosessiteknologiakuilun kasvuun ja käyttöönottoprojektin epäonnistumiseen, tai vaihtoehtoisesti jos nämä huomataan jälkikäteen, projektin näkyvyyden tai budjetin hallitsemattomaan kasvuun. Esimerkiksi huonon tietomallin tai vanhentuneen prosessin pohjalle tehdyn järjestelmän ylläpidettävyys ja prosessien muokattavuus jälkikäteen on huomattavasti vaikeampaa, kun tietorakenne on käyttöönotettu järjestelmään on jo syötetty paljon dataa. Edellä kerrottu on kuitenkin oma päätelmäni, joka tulisi tieteellisin jatkotutkimuksin vahvistaa.

Puutteellinen tuki tässä asiayhteydessä tarkoittaa Beckerin ja Albersin mukaan puolestaan sitä, että yrityksen johto ei anna riittävästi suuntaa yhtiön strategian toteuttamiseksi ja siten loppukäyttäjät eivät välttämättä ymmärrä, miksi he käyttävät järjestelmää, tai mitä hyötyjä he saavuttavat sen käytöstä. (Becker,

Albers, 2010) Sen taas voidaan hypoteesina katsoa johtavan alhaisempaan hyväksyntään ja siten ajatella vähentävän järjestelmän saamaa henkilöstön tukea. Tämä on kuitenkin omaa pohdintaani. Jos CRM-strategian kehityksellä ja teknologialla on johtohenkilöiden tuki, vaikuttaa se silloin todennäköisesti positiivisesti myös henkilöstön suhtautumiseen (Becker, Albers, 2010). Voitaisiin ajatella, että järjestelmän saavuttama käyttäjien kollektiivinen tuki saattaisi parantua myös asianmukaisella ja riittävällä käyttäjän kouluttamisella, jossa loppukäyttäjälle kerrotaan lisää järjestelmän menestyksekkään käytön edellytyksistä.

4.2 Muutosvastarinnan ja omaksumisen haasteiden eri muodot, sekä käyttäjätyytyväisyyden tekijät

Tässä tutkielman alaluvussa käsitellään muutosvastarinnan eri tyyppisiä, sekä käyttäjätyytyväisyyttä. Muutosvastarinta on IT-alalla ja tietojärjestelmätieteen piirissä vähän tutkittu aihe, joten tutkielman reliabiliteetin näkökulmasta on hyvä tiedostaa tähän kontekstiin liittyvien lähteiden vähäinen määrä ja rajallinen laatu. Osaltaan tämä tutkielma on muutosvastarinnan määrittelyn ja läpikäynnin kannalta rajoittunut.

Muutosvastarinnan käsitettä ei ole määritelty yksiselitteisesti. Kielitoimiston sanakirja määrittelee muutosvastarinnan yleisesti muutoksen vastustamiseksi (Kielitoimiston sanakirja, 2016). Esimerkiksi IT-alan järjestelmäkehityksen kontekstissa ja siten tietojärjestelmätieteen kontekstissa muutosvastarinta voidaan katsoa määriteltävän käyttäjän vastustuksena muutoksiin, jotka liittyvät uuden IT-järjestelmän toteutukseen (Zhou, Miller, 2015).

Kyselytutkimuksella on havaittu, että 35% CRM-käyttöönotoista on kohdannut vakavia omaksumisongelmia. Lisäksi toteutetussa kyselyssä todettiin, että aineistoon poimitussa keskimääräisessä asiakkuudenhallintajärjestelmän tilaajaorganisaatiossa alle 75% myyntitiimien jäsenistä oli ottanut järjestelmän osaksi päivittäistä työtään. (Taber, 2014) Tietojärjestelmätieteen tutkimuksessa on myös aikaisemmin todettu muutosvastarinnan olevan eräs yleisimmistä syistä tietojärjestelmäinvestoinnin epäonnistumiselle (Suoniemi, 2013).

Zhou ja Miller ovat kirjallisuuskatsauksessaan "User resistance in IT: A literature review" pyrkineet avaamaan ja koostamaan muutosvastarinnan eri tyyppisiä, sekä niiden syntyä.

Kirjallisuuskatsauksen mukaan muutosvastarintatyyppisiä, sekä muutosvastarinnan syntyä on monia erilaisia, mikä entisestään vaikeuttaa muutosvastarinnan käsitteen yksiselitteistä määrittelyä. Zhou ja Miller katsovat, että muutosvastarinta voidaan jakaa karkeasti järjestelmäperäiseen, ihmisperäiseen, sekä vuorovaikutusperäiseen muutosvastarintaan. (Zhou, Miller, 2015)

Järjestelmäperäisen muutosvastarinnan ajatellaan johtuvan pääasiassa teknologiaperäisistä syistä, kuten huonosti toteutetusta käyttöliittymästä, turvallisuusongelmista, vaikeasta käytettävyydestä ja keskittämisestä, joka ei ole käyttäjätavallista tai ei toimi halutulla tavalla. Heikkolaatuinen data, hitaus tai järjestelmän jatkuva kaatuminen on myös katsottu järjestelmäperäiseksi muutosvastarinnan syyksi. (Zhou, Miller, 2015)

Toisin kuin järjestelmäperäinen muutosvastarinta, ihmisperäinen lähestymistapa tulkitsee henkilön muutosvastarinnan johtuvan taustasta, luonteenpiirteistä, asenteista ja aiemmista kokemuksista teknologian parissa. Ihmisperäisen muutosvastarinnan on havaittu olevan suurempaa ryhmätasolla, kuin yksilötasolla ja perustuukin usein kollektiiviseen, ”sosiopoliittiseen” kokemukseen, mikä on vahvasti psykologista. Joskus tiettyä järjestelmää käyttämään juurtunut käyttäjä ei välttämättä ymmärrä, että uutta järjestelmää tarvitaan täyttämään uusia liiketoiminnan tavoitteita. (Zhou, Miller, 2015)

Zhou & Miller (2015) katsovat ihmisperäisessä muutosvastarinnassa olevan neljään kategoriaan jaettavia tekijöitä ja vaikuttimia:

- Rationaaliset tekijät: Rationaaliset tekijät ovat sellaisia havaintoja, joita käyttäjä tekee kokemansa pohjalta – esimerkiksi muutoksen suunnitellut lopputulokset eroavat johdon visioimasta todellisuudesta
- Epärationaliset tekijät: Sellaisia tekijöitä ja havaintoja, jotka johtuvat henkilön alttiudesta tarkastella asioita omien preferenssiensä ja tottumuksiansa mukaisesti järjen tai kollektiivisen taloudellisen hyödyn sijaan
- Poliittiset tekijät: Kollektiivinen vastarinta, eli käänteinen suosiminen niitä henkilöitä ja aloitteita kohtaan, jotka yrittävät toteuttaa muutosta
- Johtamiseen liittyvät tekijät: Johtuvat epäasiallisista tai heikoista johtamistyyleistä. Näiden on myös katsottu liittyvän muutosvastarinnan syntyymiseen. (Zhou, Miller, 2015.)

Lisäksi on katsottu, että myönteisesti järjestelmän hyväksyttävyyteen liittyvät usein korkea koulutustaso, nuori ikä, järjestelmän tarpeen oivaltaminen ja järjestelmän tuottama hyöty henkilön tekemälle työlle. Päinvastaisesti matala koulutustaso, korkea ikä ja ymmärtämättömyys järjestelmän tuottamalle hyödyille ovat korkeita riskitekijöitä sille, että loppukäyttäjä ei hyväksy järjestelmää tai kokee muutosvastarintaa. (Zhou, Miller, 2015)

Vuorovaikutuspohjaiset muutosvastarintatekijät tarkoittavat, että käyttäjät vastustavat järjestelmää käyttäjien itsensä ominaisuuksien ja järjestelmään liittyvien ominaisuuksien vuorovaikutuksen vuoksi. Keskeistä on käsitys, jossa järjestelmä saa erilaisen sosiaalisen/poliittisen merkityksen erilaisissa ympäristöissä ja että eri käyttäjät näkevät järjestelmän vaikutukset hyvinkin eri tavalla. (Zhou, Miller, 2015)

Myös kyynisyyttä muutosvastarintatekijänä on tutkittu. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tunnistettu, että organisaatiomuutoksilla, kyynisyydellä ja muutosvastaisuudella on yhteys. On esimerkiksi ajateltu, että kyynisyys olisi keino kukistaa ohjailevan johtamisen mekanismeja ja myöhemmin arveltu sen olevan psykologinen strategia vahvistaa käsitystä yksilön autonomiasta työpaikalla. Kaiken kaikkiaan kyynisyyden on selitetty olevan keino puolustautua ja ottaa etäisyyttä ja lähes aina siihen liittyy asenteellisuutta organisaation johtamista kohtaan. (Selander, Henfridsson, 2011)

Edellä tarkasteltujen lähteiden pohjalta uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto näyttäisi olevan iso muutos organisaatiossa, sillä se vaatii

toimenpiteitä sekä henkilöstön, prosessien, että teknologisten työkalujen osalta. Näiden havaintojen perusteella voitaisiin vetää johtopäätös, jonka mukaan suurempi riski kyynisyydelle muutosvastarinnan muotona on todennäköisesti sellaisessa organisaatiossa, jossa loppukäyttäjän ja toimeenpanevan johdon etäisyys on suuri, tai jossa loppukäyttäjä ei välttämättä ymmärrä käyttöönotettavan työkalun hyötyjä itselleen. Tässä kappaleessa esiintyvää pohdintaani tulisi vielä tie-teellisesti jatkotutkimuksin varmistaa.

On myös mahdollista tarkastella muutosvastarintaa kognitiivisen dissonanssin näkökulmasta. Kognitiivinen dissonanssi tarkoittaa Festingerin (1957) mukaan ”tilaa, jossa epä johdonmukaisuus uskomuksen tai käyttäytymisen välillä luo vastenmielisen motivaatiotilan, joka muistuttaa nälkää tai janoa.” Kognitiivista dissonanssia pyritään tyypillisesti vähentämään muuttamalla yhtä näistä elementeistä, tai lisäämällä uusia (Cooper, Carlsmith, 2001). Ihminen ja tämän tutkielman kontekstissa käyttäjä pyrkii löytämään keinoja kognitiivisen dissonanssin kumoamiseksi, jotta epä mukavuustila poistuisi.

Kognitiivista dissonanssia on aikaisemmin tutkittu tietojärjestelmäkontekstissa ja muutosvastarinnan osalta muun muassa laskentatoimen järjestelmien käyttöön liittyen. Jo alkuperäisessä kognitiivisen dissonanssin teoriassa on havaittu, että vähentääkseen kognitiivista dissonanssia käyttäjä pyrkii etsimään nimenomaan sellaista informaatiota, joka sopii yhteen hänen aikaisempien uskomuksiansa kanssa ja välttämään sellaista informaatiota, joka olisi mahdollisesti ristiriidassa hänen aikaisempien uskomuksiansa kanssa. (Cooper, Carlsmith, 2001) Aiemmassa tutkimuksessa on myös havaittu, että muutosvastarinnalla ja kognitiivisella dissonanssilla on selkeitä yhteyksiä – on olemassa selvää näyttöä siitä, miten vanhat uskomukset vaikuttavat käyttäjiin ja miksi heillä on motivaatiota vastustaa muutosta. (Jermias, 2001)

Kognitiivisen dissonanssin teorian mukaan käyttäjät eivät kuitenkaan useinkaan tiedosta, että heidän aikaisemmat uskomuksensa vaikuttavat heidän tulkintaansa esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönoton suhteen (Jermias, 2001). Kognitiivisen dissonanssin teoriaa kohtaan on esitetty myös kritiikkiä, jonka mukaan teorian paikkaansapitävyyttä tulisi tarkastella uudelleen (Vaidis, Bran, 2019). Siksi tämän osion tutkimustuloksiin tulee suhtautua kriittisesti.

4.3 Haasteiden ja virheiden vaikutus ja ratkaisuehdotuksia

Kahdessa edellisessä alaluvussa on käyty läpi tekijöitä, jotka voivat johtaa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton epäonnistumiseen, sekä pureuduttu muutosvastarinnan tyyppeihin. Tässä kohdassa myös muodostetaan synteesiä kahdessa edellisessä luvussa tehdyistä havainnoista, sekä tarjotaan avuksi malleja ongelmanratkaisuun ja nostetaan esiin mallien parantamiseen liittyvää tutkimusta. Tässä kohdassa on myös lähdeaineistoon kohdistuvaa omaa pohdintaa sisältävää synteesiä.

CRM:n, eli asiakkuudenhallinnan on todettu tässä tutkielmassa koostuvan monista eri palasista: lähtökohtaisesti ihmisistä, prosesseista ja teknologiasta. Teknologia-prosessikuilun on tutkielmassa katsottu olevan suurimmillaan

silloin, kun sekä organisaation prosesseista, että teknologisen työkalun sopivuudesta on epäselvyys (Zablah, ym., 2013). Synteesinä näiden tietojen pohjalta voidaan ajatella, että käyttöönottoprojektin budjetissa kannattaa varata aikaa ja resursseja teknologisen työkalun käyttöönoton lisäksi myös prosessisuunnittelulle ja prosessien uudelleenmäärittelylle, sekä mahdollisten organisatoristen muutosten suunnittelulle (Becker, Albers, 2010). Teknologia-prosessikuilua on mahdollista pienentää rajaamalla haasteiden laajuutta toimivalla liiketoiminnan prosessilla, joka on suunniteltu yhteensopivaksi teknologisen työkalun kanssa (Zablah, ym. 2013). Lisäksi käyttöönottoprojektiin voidaan katsoa olevan syytä osallistaa prosessirajapinnassa oleva loppukäyttäjä, sillä loppukäyttäjän osallistamatta jättämisen on havaittu johtavan ongelmiin käyttöönottoprojekteissa (Suoniemi, ym., 2021). Toimivan prosessin suunnittelu voi jäädä vajavaiseksi ja siitä voi puuttua ominaisuuksia, mikäli prosessirajapinnassa työskentelevä henkilö ei osallistu kehitykseen. On myös havaittu, että sisäisen organisaation yhteistyön puute on yleisimpiä syitä käyttöönottoprojektin epäonnistumiselle (Gartner, 2021c) – on siis pidettävä huolta, että organisaatiosta mahdollisimman monessa eri käyttäjäryhmässä toimivat henkilöt osallistuvat kehitykseen.

Käyttäjän järjestelmäperäisen muutosvastarinnan (Zhou, Miller, 2015) puolestaan voidaan katsoa korreloivan järjestelmän teknisen kompleksisuuden kanssa. Heikosti toteutetut järjestelmäkomponenttien integraatiot saattavat johtaa esimerkiksi datan laadullisiin ongelmiin, tai heikkoon ja vaikeaan käytettävyyteen usean eri järjestelmän välillä (Marnewick, ym., 2017). Ratkaisuna voidaan siis ajatella, että järjestelmäarkkitehtuuri integraatioineen tulisi suunnitella huolellisesti jo aikaisin järjestelmän toteutusvaiheessa. Voidaan katsoa olevan tärkeää, että toteutettava kokonaisuus on ylläpidettävä ja se kestää tulevaisuuden muutostöitä. Huonosti toimivat automaatiot tai integraatiot voivat johtaa loppukäyttäjän kautta sietämättömiin ongelmiin, kuten järjestelmän kaatumiseen, hitauteen tai vaikeakäyttöisyyteen – nämä tekijät voivat nopeasti johtaa järjestelmäperäiseen muutosvastarintaan (Zhou, Miller, 2015).

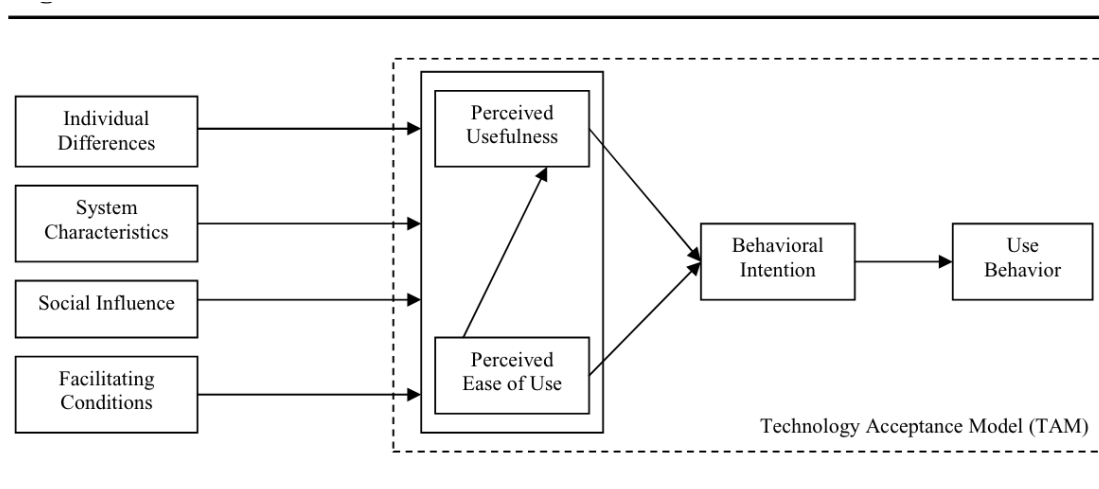
Lisäksi on syytä pohtia ratkaisua kognitiivisen dissonanssin muodostamiin haasteisiin loppukäyttäjälle. Kognitiivisen dissonanssin voidaan ajatella olevan tila, joka johtuu käyttäjän aikaisemmista uskomuksista ja kokemuksista (Cooper, Carlsmith, 2001). Aikaisemmin kognitiivisella dissonanssilla ja muutosvastarinnalla on katsottu olevan selvä yhteys (Jermias, 2001). Tällöin on suurella todennäköisyydellä kyse ihmisperäisestä tai mahdollisesti vuorovaikutusperäisestä muutosvastarinnasta (Zhou, Miller, 2015). Kognitiivisen dissonanssin aiheuttama epä mukavaa tilaa voidaan lieventää vähentämällä omien uskomuksien ja käytännön välisten ristiriitojen määrää (Jermias, 2001) ja käyttäjät eivät välttämättä tiedosta asenteidensa johtuvan aikaisemmista kokemuksista tai uskonnuksista. Hypoteesini on, että kognitiivista dissonanssia lieventävänä keinona voitaisiin käyttää koulutusta, jonka tavoitteena on erityisesti tuoda uuden järjestelmän vaatimaa ajattelutapaa lähemmäs etenkin kokeneempien henkilöiden omaksumia tapoja. Koulutus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi käytännön esimerkkien avustamana. Tämä on kuitenkin omaa pohdintaani ja aikaisemmista havainnoista syntynyttä synteesiä. Tässä esimerkkihenkilönä käytetään kokeneempaa käyttäjää, sillä korkean iän katsotaan olevan riskitekijä ihmisperäisen muutosvastarinnan syntymiselle (Zhou, Miller, 2015). Koulutuksen tarvetta tukee myös

se, että koulutuksen puutteen, sekä järjestelmän käytön tarpeen ymmärtämättömyyden katsotaan olevan vaikuttimia ihmisperäiselle muutosvastarinnalle (Zhou, Miller, 2015) ja koulutuksen puutteen on katsottu olevan vaikuttimena käyttöönottoprojektin epäonnistumiselle.

Jos kognitiivinen dissonanssi johtuu rationaalisista tekijöistä, esimerkiksi johdon suunnitteleman vision ja todellisuuden välisistä ristiriidoista tai epäselvyyksistä tulisi silloin organisaation johdon pyrkiä vähentämään työkalun tavoitteisiin ja strategiaan liittyviä epäselvyyksiä järjestelmän käyttäjille. Tämä on kuitenkin vain oma hypoteesini, joka tulisi tieteellisesti ensin vahvistaa jatkokäytöksissä. Rationaalisten tekijöiden aiheuttama kognitiivinen dissonanssi voi aiheuttaa myös kyynisyyttä käyttäjässä, sillä jos etäisyys organisaation johtoon on suuri tai käyttäjät eivät ymmärrä, miksi työkalua käytetään, on havaittu kyynisyydestä johtuvaa muutosvastarintaa (Selander, Henfridsson, 2011).

Beckerin ja Albersin (2010) mukaan tärkeää on, että organisaation johtohahmot pysyvät lähellä järjestelmäkehitystä, ottavat omistajuutta projektista ja seisovat käyttöönotettavan kokonaisuuden takana (Becker, Albers, 2010). Johdon olisi perusteltava henkilöstölle yhtiön strategiaan perustuen, miksi järjestelmää käytetään, jotta riittävä käyttäjien tuki saavutetaan (Becker, Albers, 2010).

Järjestelmän käyttöönoton ja omaksumisen ymmärtämisessä voidaan hyödyntää myös esimerkiksi erilaisia malleja. Mallien avulla voidaan helpommin ymmärtää ja hahmottaa, mitkä tekijät voivat mahdollisesti tehdä järjestelmästä helpommin omaksuttavan. Yksi merkittävimmistä järjestelmän hyväksyttävyyttä kuvaavista malleista on teknologian hyväksymismalli (Technology Acceptance Model tai TAM) (Venkatesh, Bala, 2018). Alla olevassa kuviossa 2 ilmenee, että pääpiirteittäin TAM kuvaa käyttäytymistä järjestelmän käytössä prosessina, jossa yksilöllisten erojen, järjestelmän piirteiden, sosiaalisen vaikutuksen ja fasilitointiolosuhteiden katsotaan vaikuttavan osaltaan koettuun käytön helpouteen, minkä taas katsotaan olevan suorassa suhteessa käyttäjien kokemukseen siitä, miten hyödyllinen järjestelmä on.



Kuvio 2 Teknologian hyväksymismalli (Venkatesh, Bala, 2008)

Venkatesh & Bala esittelevät tutkimuksessaan teknologian hyväksymismallin kolmannen version (TAM3), joka esitetään kuviossa 3, ja jonka keskeisiä piirteitä esitellään tässä tutkielmassa seuraavaksi. TAM3:ssa koetun hyödyn mittareina pidetään seuraavia asioita:

- Koettua helppokäyttöisyyttä: aste, jossa yksilö kokee IT:n käytön olevan vaivatonta
- Subjektiivista normia: aste, jossa yksilö kokee, että useimmat hänelle tärkeät ihmiset ajattelevat, että hänen pitäisi tai ei pitäisi käyttää järjestelmää
- Kuvaa: sitä, missä määrin yksilö kokee innovaation käytön parantavan hänen asemaansa omassa sosiaalisessa ympäristössään
- Relevanssia suhteessa käyttäjän työhön: Se, missä määrin henkilö uskoo järjestelmän auttavan häntä menestyvän työtehtävässään
- Tuotoksen laatua: Suorittaako järjestelmä työn hyvin?
- Tulosten osoitettavuutta: Voiko järjestelmän hyödyt näyttää todeksi konkreettisesti siten, että ne ovat havaittavissa ja kommunikoitavissa?

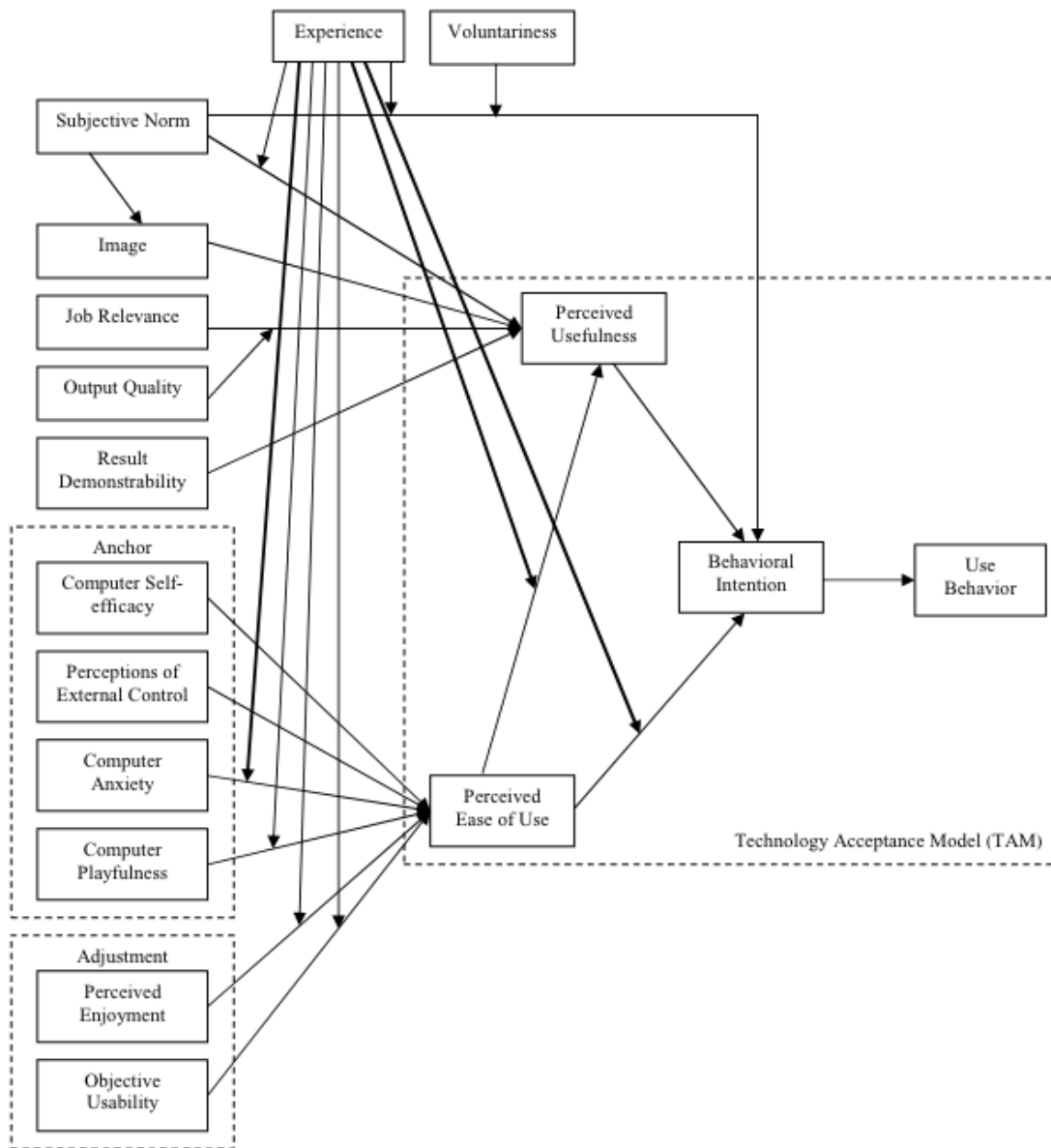
Koetun helppouden mittareita ovat seuraavat tekijät:

- Tietokoneen itsetehokkuus (Computer self-efficacy): Aste, missä määrin henkilö uskoo pystyvänsä suorittamaan kyseisen tehtävän käyttäen teknologiaa apuvälineenään
- Käsitkset ulkoisesta ohjauksesta (Perceptions of external control): Aste, missä määrin henkilö uskoo organisaatiolla olevan resursseja käyttäjän tukemiseksi
- Teknologia-ahdistus (Computer anxiety): Yksilön ahdistus tai pelko käyttää teknologiaa
- Tietokoneen leikkisyys (Computer playfulness): Kognitiivisen spontaanisuuden aste tietokoneiden vuorovaikutuksessa.
- Koettu nautinto (Perceived enjoyment): Missä määrin järjestelmän käyttö koetaan nautinnolliseksi?
- Objektiiivinen käytettävyyys (Objective usability): Kuinka paljon järjestelmästä oikeasti on ajallista hyötyä tietyn työtehtävän hoitamisessa?

Yhteenvetona voidaan todeta, että TAM on malli järjestelmän hyväksyttävyyden kuvaamiseen (Venkatesh, Bala, 2018). Se kuvaa käyttäytymistä järjestelmän käytössä prosessina, jossa yksilölliset erot, järjestelmän piirteet, sosiaalinen vaikutus ja fasilitointiolosuhteet vaikuttavat koetun käytön helppouteen, minkä taas katsotaan olevan suorassa suhteessa käyttäjien kokemukseen siitä, miten hyödylliseksi järjestelmä koetaan (Venkatesh, Bala, 2018). TAM3 puolestaan on uudempi versio mallista, jossa koetun hyödyn ja koetun helppouden mittareita on tarkennettu ja palasteltu (Venkatesh, Bala, 2018).

Tässä tutkielman kohdassa käytiin läpi ratkaisuehdotuksia haasteisiin, jotka voivat johtaa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton epäonnistumiseen ja muodostettiin synteesiä kahdessa edellisessä luvussa tehdyistä

havainnoista. Lisäksi tarjottiin malli ongelmanratkaisuun (TAM ja TAM3), sekä nostettiin esiin mallien parantamiseen liittyvää tutkimusta. Tässä kohdassa oli myös lähdeaineistoon kohdistuvaa omaa pohdintaa sisältävää synteesiä.



Kuvio 3 Teknologian hyväksymismallin kolmas versio (Venkatesh, Bala, 2008)

5 YHTEENVETO

5.1 Tulosten tarkastelu

Tässä tutkielmassa käsiteltiin CRM-järjestelmien käyttöönottoprojektin jälkeisiä omaksumishaasteita loppukäyttäjän näkökulmasta. Tutkielmassa vastattiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin: *"Miten CRM määritellään?"*, *" Millaisia ongelmia, haasteita ja toteutusvirheitä CRM-käyttöönottoprojektissa ja järjestelmäkehityksessä voi tapahtua muun muassa käytettävyyden näkökulmasta?"*, *"Millaista muutosvastarintaa on olemassa IT-kontekstissa?"* ja *"Miten CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin aikana tapahtuvat virheet vaikuttavat järjestelmän omaksumiseen ja muutosvastarinnan syntymiseen?"*. Taulukossa 1 on koottu tutkielman keskeiset tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin, mitä CRM käsitteenä tarkoittaa. Tässä yhteydessä pyrittiin tuomaan esiin ero asiakkuudenhallinnan kokonaisuuden ja asiakkuudenhallinnan teknologisen työkalun välille. Tarkastelussa CRM (Customer Relationship Management), eli asiakkuudenhallinta, määriteltiin useasta eri näkökulmasta. Asiakkuudenhallinnan katsotaan olevan strateginen lähestymistapa, joka liittyy arvon tuottamiseen osakkeenomistajille (Suoniemi, 2013). Asiakkuudenhallinnan kautta katsotaan tavoiteltavan voittoa tuottavien asiakkaiden hankinnan lisäämistä, sekä suhteiden säilyttämistä näiden asiakkaiden kanssa (Payne, Frow, 2010). Asiakkuudenhallintaa voidaan ajatella prosessina, filosofiana, kyvykkyytenä tai teknologisena työkaluna (Zablah, ym. 2013). Strategiakontekstissa CRM:n käsitettä voidaan katsoa voiton maksimoivan asiakasportfolion rakentamisena (Nguyen, Waring, 2013), jonka tavoitteena on kannattavuus, liikevoitto ja asiakastyytyväisyys. (Gartner, 2021b) Gartnerin mukaan asiakkuudenhallinnan kokonaisuus voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: Liiketoiminta, asiakkuudet ja informaatioteknologia (Gartner, 2021a), jotka edelleen voidaan jakaa kahdeksaan eri alakategoriaan: Visio, strategia, mittarit, asiakaskokemus, organisaation yhteistyö, prosessit, informaatio ja oivallus, sekä teknologia (Gartner, 2021a).

Taulukko 1 Tulokset

Tutkimuskysymys	Tulokset
Miten CRM määritellään?	CRM on strateginen lähestymistapa (Suoniemi, 2013), CRM on prosessi, filosofia, kyvykkyys tai teknologinen työkalu (Zablah, ym. 2013), CRM:n tavoitteena on voiton maksimoivan asiakasportfolion rakentaminen (Nguyen, Waring, 2013), massamarkkinoinnista segmentoinnin näkökulmaan siirtyminen (Nguyen, Waring, 2013). CRM-järjestelmänä voidaan pitää kokonaisuutta, joka kerää, varastoi, käyttää, jakaa sekä analysoi suurta määrää asiakasdataa (Suoniemi, 2013), teknologiset CRM-työkalut tukevat myyntiä, markkinointia, ja asiakastukea, sekä näiden toimintojen välistä yhteistyötä (Zablah, ym. 2013), CRM-työkalujen avulla pyritään automatisoimaan rutiininomaisia työtehtäviä, sekä seuraamaan yrityksen suorituskykyä ja standardoimaan yhteisiä prosesseja (Zablah, ym. 2013)
Millaisia ongelmia, haasteita ja toteutusvirheitä CRM-käyttöönottoprojektissa ja järjestelmäkehityksessä voi tapahtua muun muassa käytettävyyden näkökulmasta?	Liiketoimintaprosessien heikkoudet (Gartner, 2021c), Prosessi-teknologiakuilu (Zablah, ym. 2013), Teknologinen kompleksisuus (Marnewick, ym. 2017), Loppukäyttäjän puuttuminen projektitiimistä (Suoniemi, ym. 2021), Heikko suhteellinen hyöty, yhteensopivuus, testattavuus tai seurattavuus (Lorenzo, ym. 2009), Tilaajaorganisaation johtajuuden ja omistajuuden puute projektista (Pedron, 2015), Puutteellinen koulutus tai määrän ja laadun aliarviointi (Zhou, Miller, 2015), Huono käyttöliittymän toteutus (Zhou, Miller, 2015), Puutteellinen projektin näkyvyysalue (Becker, Albers, 2010), Puutteellinen tuki järjestelmälle (Becker, Albers, 2010).
Millaista muutosvastarintaa on olemassa IT-kontekstissa?	Järjestelmäperäinen muutosvastarinta, ihmisperäinen muutosvastarinta, vuorovaikutusperäinen muutosvastarinta (Zhou, Miller, 2015.), kyynisyys (Selander, Henfridsson, 2011), kognitiivinen dissonanssi (Jermias, 2001).
Miten CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin aikana tapahtuvat virheet vaikuttavat järjestelmän omaksumiseen ja muutosvastarinnan syntyymiseen?	Heikko tai puutteellinen prosessi johtaa siihen, ettei käyttäjä ymmärrä syitä tai tarvetta järjestelmän käytölle (Becker, Albers, 2010). Puutteellinen koulutus johtaa siihen, ettei käyttäjä ymmärrä syitä tai tarvetta järjestelmän käytölle (Zhou, Miller, 2015). Ymmärtämättömyys työkalun käytön tarpeesta voi johtaa ihmisperäiseen muutosvastarintaan (Zhou, Miller, 2015). Teknologinen kompleksisuus, sekä vaikeakäyttöisyys ovat riski järjestelmäperäiselle muutosvastarinnalle (Marnewick, ym. 2017; Zhou, Miller, 2015). Puutteellinen johdon tuki ja omistajuus käyttöönottoprojektista voi johtaa kyynisyyteen tai ristiriitaan todellisuuden ja CRM-strategian vision välillä (Becker, Albers, 2010; Selander, Henfridsson, 2011).

Toisen tutkimuskysymyksen vastaukset voidaan kiteyttää seuraavasti. Liiketoiminnallisen prosessin heikkoudet vaikuttavat olevan teknologista toteutusta suurempi negatiivinen tekijä omaksumisen kannalta (Gartner, 2021c). Haasteena on usein prosessi-teknologiakuilun syntyminen, jossa erityisesti heikon liiketoiminnallisen prosessin omaksuminen ja sovittaminen yhteen teknologisen työkalun kanssa muodostuu ongelmaksi (Zablah, ym. 2013). Järjestelmästä voidaan rakentaa myös liian kompleksinen, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi järjestelmäkomponenttien välisiä integraatioita ja niiden heikkoa toteutusta (Marnewick, ym. 2017). Loppukäyttäjän puuttumisen projektitiimistä on usein niin ikään havaittu johtaneen ongelmiin (Suoniemi, ym. 2021). Myös suhteellisen hyödyn, yhteensopivuuden muiden järjestelmien, testattavuuden, sekä seurattavuuden ongelmien on katsottu vaikuttavan negatiivisesti järjestelmien omaksumiseen (Lorenzo, ym. 2009). Joskus tilaajaorganisaatio ei ota omistajuutta ja vastuuta käyttöönottoprojektista ja johtajuuden puute voi tulla tilaajaorganisaatiolle yllätyksenä (Pedron, ym. 2015). Myös puutteellinen kouluttaminen tai koulutuksen määrän ja laadun aliarviointi, huono käyttöliittymä tai yleinen vaikeakäyttöisyys johtaa usein ongelmiin järjestelmän hyväksyttävyyden näkökulmasta (Zhou, Miller, 2015). Puutteellisen käyttöönottoprojektin näkyvyysalueen (project scope) on todettu johtaneen usein haasteisiin, sillä prosessi- ja organisaatiomuutosten suunnitteluun ei varata riittävästi aikaresurssia (Becker, Albers, 2010). Joskus yhtiön johto ei anna riittävää tukea ja suuntaa käyttöönotolle peilaen yrityksen strategiaan. (Becker, Albers, 2010).

Kolmanneksi tutkielmassa tarkasteltiin muutosvastarintaa. Muutosvastarinta IT-kontekstissa tarkoittaa käyttäjän vastustusta muutoksiin, jotka liittyvät uuden IT-järjestelmän toteutukseen (Zhou, Miller, 2015). Zhou ja Miller ovat kirjallisuuskatsauksessaan "User resistance in IT: A literature review" määritelleet muutosvastarinnan jakautuvan järjestelmäperäiseen, ihmisperäiseen, sekä vuorovaikutusperäiseen muutosvastarintaan (Zhou, Miller, 2015). Myös kyynisyyttä muutosvastarinnan tekijänä on tutkittu ja todettu, että organisaatiomuutoksilla, kyynisyydellä ja muutosvastaisuudella on yhteys (Selander, Henfridsson, 2011). Muutosvastarintaa voidaan tarkastella myös kognitiivisen dissonanssin teorian kautta (Jermias, 2001), jota kohtaan tosin on esitetty kritiikkiä (Valdis, Bran, 2019).

Tutkimuskysymyksistä viimeinen: *"Miten CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin aikana tapahtuvat virheet vaikuttavat järjestelmän omaksumiseen ja muutosvastarinnan syntymiseen?"* liittyy tutkielman aiempiin vaiheisiin. Kyseinen kohta sisältää myös tutkijan omaa hypoteesia ja pohdintaa siitä, millaisia vaikutuksia virheiden tekeminen voi aiheuttaa käyttöönotossa. Näitä pohdintoja tulisi kuitenkin tarkastella lisää tieteellisissä jatkotutkimuksissa.

Prosessisuunnittelun ja organisaation muutoksiin liittyvän suunnittelun puutteen osana teknologisen työkalun käyttöönottoa voidaan katsoa johtavan alempaan hyväksyttävyyteen järjestelmän loppukäyttäjien keskuudessa, sillä heikon tai puutteellisen prosessin myötä käyttäjä ei ymmärrä syitä tai tarvetta järjestelmän käytölle (Becker, Albers, 2010). Toisaalta tälle altistaa myös puutteellinen koulutus (Zhou, Miller, 2015). Kun käyttäjä ei ymmärrä, miksi teknologista työkalua käytetään, on riski ihmisperäiselle muutosvastarinnalle huomattava (Zhou, Miller, 2015). Myös järjestelmäkehityksessä tehdyt virheet, kuten liika kompleksisuus ja haasteet järjestelmän vaikeakäyttöisyys voivat johtaa

muutosvastarintaan – tosin tällöin kyseessä voidaan katsoa olevan järjestelmäperäistä muutosvastarintaa (Zhou, Miller, 2015). Jos puolestaan organisaation johtohenkilöt eivät ota riittävää omistajuutta käyttöönottoprojektista, voi se johtaa kyynisyyteen tai ristiriitaan CRM-strategian vision ja todellisuuden välillä. Rationaalisten tekijöiden aiheuttama kognitiivinen dissonanssi voi myös aiheuttaa kyynisyyttä käyttäjässä, sillä jos etäisyys organisaation johtoon on suuri tai käyttäjät eivät ymmärrä työkalun käytön syitä, on havaittu nimenomaan kyynisyydestä johtuvaa muutosvastarintaa (Selander, Henfridsson, 2011). Kognitiivisen dissonanssin ja muutosvastarinnan välillä on myös katsottu olevan yhteys, vaikkakin kognitiivisen dissonanssin teorian paikkaansapitävyyttä on kritisoitu. (Valdis, Bran, 2019)

5.2 Tutkielman luotettavuudesta

Tutkielman luotettavuutta on pyritty edistämään seuraavin keinoin. Tutkimusmetodinä käytettiin kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, joka on tunnettu ja paljon käytetty menetelmä suorittaa tämäntyyppinen tutkielma.

Tutkielman toistettavuutta on edistetty kuvaamalla tutkimuksen kulkua mahdollisimman tarkasti. Tutkielman sisällyksen suunnittelussa ja toteutuksessa on noudatettu vakiintunutta rakennetta. Tutkielman tarkkuutta on pyritty edistämään tarkoilla lähdeviittauksilla. Tämän tutkielman toteuttamisessa on käytetty pääasiallisesti akateemisia, vertaisarvioituja artikkeleja.

5.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita

Tutkielman rajoitteena voidaan pitää sitä, että siinä keskitytään käyttöönottovaiheeseen. Tämän vaiheen jälkeiset vaiheet voisivat olla hyvä jatkotutkimusaihe. CRM:n käsitteestä, sekä CRM-järjestelmien käyttöönottoprojektin haasteista ja menestystekijöistä löytyi hyvin materiaalia. Kuitenkin käyttöönoton näkökulman huomioiminen virheettömästi oli lähdeaineiston vaihtelevien kontekstien takia haastavaa. Lisäksi kaivattaisiin lisää lähteitä, jossa tarkastellaan muutosvastarintaa tietyn vaiheen kannalta. Muutosvastarinnasta löytyy sisältöä lähinnä geneerisemmin, joten sen tutkiminen käyttöönottovaiheessa voisi olla hyvä jatkotutkimuksen aihe. Lisäksi aiheen tarkasteleminen empiirisesti voisi olla eräs jatkotutkimuksen kohde.

6 LÄHTEET

- Agarwal, V., Thompson, E. (2021a). The Eight Building Blocks of CRM: Overview. Gartner id G00745110. Viitattu 19. lokakuuta 2022, osoitteesta <https://www.gartner.com/document/4003323?ref=solrAll&refval=343377232>
- Becker, J. U., Greve, G., & Albers, S. (2010). *Left behind expectations - how to prevent CRM implementations from failing*. NIM Marketing Intelligence Review. Viitattu 21. marraskuuta 2022, osoitteesta <https://sciendo.com/article/10.2478/gfkmir-2014-0061>
- Cooper, J., & Carlsmith, K. M. (2001). Cognitive dissonance. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2112–2114. Viitattu 21. marraskuuta 2022, osoitteesta <https://doi.org/10.1016/b0-08-043076-7/01802-7>
- Encyclopædia Britannica, inc. (2022). *Cognitive dissonance of Leon Festinger*. Encyclopædia Britannica. Viitattu 24. marraskuuta 2022, osoitteesta <https://www.britannica.com/biography/Leon-Festinger/Cognitive-dissonance>
- Gartner Inc. (2021). *Market share: Customer experience and relationship management, worldwide, 2020*. Gartner G00743628. Viitattu 29. marraskuuta 2022, osoitteesta <https://www.gartner.com/en/documents/4001096>
- Hansen, I. (2021b). *The Eight Building Blocks of CRM: Strategy*. Gartner id G00732331. Viitattu 24. lokakuuta 2022, osoitteesta <https://www.gartner.com/document/3999881?ref=hp-initiatives>
- Hilbert, M. (2021c). *The Eight Building Blocks of CRM: Organizational Collaboration*. Gartner id G00740146. Viitattu 24. lokakuuta 2022, osoitteesta <https://www.gartner.com/document/3999882?ref=lib>
- Jermias, J. (2001). Cognitive dissonance and resistance to change: The influence of commitment confirmation and feedback on judgment usefulness of Accounting Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 141–160. Viitattu 21. marraskuuta 2022, osoitteesta [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(00\)00008-8](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(00)00008-8)
- Kielitoimiston sanakirja (2006). Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 140. Jyväskylä: Gummerus. Viitattu 7. joulukuuta 2022, osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/muutosvastarinta?searchMode=all>
- Marnewick, C., Erasmus, W., & Joseph, N. (2017). The symbiosis between information system project complexity and information system project success. *AOSIS*. Viitattu 24. lokakuuta 2022, osoitteesta <https://doi.org/10.4102/aosis.2017.itpsc45>
- Meadows, M., & Dibb, S. (2012). Progress in customer relationship management adoption: A cross-sector study. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 323–344. Viitattu 5. joulukuuta, osoitteesta <https://doi.org/10.1080/0965254x.2012.671337>
- Nguyen, T. U. H., & Waring, T. S. (2013). *The adoption of Customer Relationship Management (CRM) technology in smes: An empirical study*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Viitattu 24. lokakuuta 2022, osoitteesta <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSBED-01-2012-0013/full/html?skipTracking=true>
- Pan, Z., Ryu, H., & Baik, J. (2007). *A case study: CRM adoption success factor analysis and Six sigma DMAIC application*. IEEE. Viitattu 16. marraskuuta 2022, osoitteesta <https://ieeexplore.ieee.org/document/4297022?arnumber=4297022>
- Payne, A., & Frow, P. (2010). *Customer relationship management: From strategy to implementation*. Taylor & Francis. Viitattu 5. joulukuuta 2022, osoitteesta <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725706776022272>

- Pedron, C. D., Picoto, W. N., Dhillon, G., & Caldeira, M. (2015). *Industrial Management & Data Systems*. *Industrial Management & Data Systems* | Emerald Insight. Viitattu 3. lokakuuta 2022, osoitteesta <http://www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm>
- Ramdani, B., Kawalek, P., & Lorenzo, O. (2009). *Journal of Enterprise Information Management*. *Journal of Enterprise Information Management* | Emerald Insight. Viitattu 21. marraskuuta 2022, osoitteesta <http://www.emeraldinsight.com/1741-0398.htm>
- Salminen, A. (2011). Mikä Kirjallisuuskatsaus? : Johdatus Kirjallisuuskatsauksen Tyypeihin Ja Hallintotieteellisiin Sovelluksiin. Osuva. Viitattu 2. lokakuuta 2022, os. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7961>
- Selander, L., & Henfridsson, O. (2011). Cynicism as user resistance in it implementation. *Information Systems Journal*, 22(4), 289–312. Viitattu 21. marraskuuta 2022, osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2011.00386.x>
- Suoniemi, S. (2013) The impact of CRM system development on CRM acceptance. UTU-Pub. Viitattu 2. lokakuuta 2022, osoitteesta <https://www.utupub.fi/handle/10024/88943>
- Suoniemi, S., Zablah, A., Terho, H., Olkkonen, R., Straub, D., & Makkonen, H. (2022). CRM system implementation and firm performance: The Role of Consultant Facilitation and user involvement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 19–32. Viitattu 29. marraskuuta 2022, osoitteesta <https://doi.org/10.1108/jbim-08-2021-0380>
- Taber, D. (2014). Introduction. In *Salesforce.com Secrets of Success: Best Practices for growth and profitability* (Vol. 2, pp. 26–26). essay, Prentice Hall.
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A framework for guiding and evaluating literature reviews. AIS Electronic Library (AISeL). Viitattu 3. lokakuuta 2022, osoitteesta <https://aisel.aisnet.org/cais/vol37/iss1/6/>
- Vaidis, D. C., & Bran, A. (2019). Respectable challenges to respectable theory: Cognitive dissonance theory requires conceptualization clarification and operational tools. *Frontiers in Psychology*, 10. Viitattu 5. joulukuuta 2022, osoitteesta <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01189>
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). *Technology acceptance model 3 and a research ... - wiley online library*. Decision Sciences. Viitattu 21. marraskuuta 2022, osoitteesta <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., Johnston, W. J. (2013). Customer relationship management implementation gaps. Taylor & Francis. Viitattu 19. lokakuuta 2022, osoitteesta <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.2004.10749038>
- Zhou, L., Miller, L., & Ieromonachou, P. (2015). User resistance in it: A literature review. *International Journal of Information Management*. Viitattu 2. lokakuuta 2022, osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401215000948?via%3Dihub>