

Timo Aarnio

**ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN
KÄYTTÖÖNOTON ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVIA
TEKIJÖITÄ PIENISSÄ JA KESKISUURISSA
YRITYKSISSÄ**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2019

TIIVISTELMÄ

Aarnio, Timo

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2019, 43 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Kovalainen, Mikko

Asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin liittyvä tieto on yritysten kannalta tärkeää ja yrityksen menestyminen voi riippua asiakkuuksien tehokkaasta hallinnasta ja asiakastiedon onnistuneesta hyödyntämisestä. Asiakkaisiin liittyvän tiedon hallinnan ytimessä on asiakkuudenhallinta, CRM (customer relationship management). CRM-järjestelmien käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu erityisesti 1990-luvulta alkaen. Tässä tutkielmassa tehtiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus CRM-järjestelmien käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritykset) osalta. Vaikka CRM-järjestelmien käyttöönoton onnistumista on tutkittu varsin paljon, suuri osa tehdystä tutkimuksesta liittyy suuriin yrityksiin. CRM-tutkimusta on tehty varsin rajallisesti pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta, vaikka suurin osa yrityksistä kuuluu kooltaan pieniin tai keskisuuriin yrityksiin. Tutkielmassa käydään kattavasti läpi kirjallisuudessa esitettyjä erilaisia CRM-määritelmiä ja -näkökulmia sekä sitä, miten CRM:n määrittely on ajan kuluessa muuttunut. Pk-yritysten osalta esitetään CRM-järjestelmien käyttöönoton onnistumisen tai epäonnistumiseen liittyviä piirteitä ja seikkoja, jotka poikkeavat suurten yritysten CRM-käyttöönoton menestystekijöistä. Lisäksi käydään läpi havaintoja CRM-järjestelmän räätälöinnin vaikutuksesta käyttöönoton onnistumiseen. Keskeisenä tuloksena nousi esiin, että suuryrityksistä saadut CRM-käyttöönottoon liittyvät tutkimustulokset ja CRM-käyttöönoton menestystekijät eivät aina päde pk-yrityksissä. Pk-yritysten suuremmista yrityksistä poikkeavat resurssit, tarpeet ja liiketoiminnan luonne voivat vaikuttaa merkittävästi CRM-järjestelmän käyttöönottoon. CRM-järjestelmän räätälöinnin osalta löytyy sekä räätälöintiä tukevia että sitä vastaan olevia havaintoja. Kirjallisuuskatsauksen perusteella on ilmeistä, että CRM-aihepiiriä tulisi tutkia enemmän pk-yritysten osalta.

Asiasanat: asiakkuudenhallinta, pk-yritys, käyttöönotto, menestystekijät, pieni ja keskisuuri yritys

ABSTRACT

Aarnio, Timo

Factors affecting success in implementation of customer relationship management systems in small and medium-sized enterprises

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2019, 43 pp.

Information systems science, bachelor's thesis

Supervisor: Kovalainen, Mikko

Information related to customers and customer relationship is important for businesses. Success of a company can depend on effective customer relationship management and the successful utilization of customer information. Customer relationship management, CRM, is at the heart of customer information management. Factors affecting successful deployment of CRM systems have been studied especially since 1990s. In this paper, a systematic literature review of the factors influencing the successful deployment of CRM was carried out, particularly for small and medium-sized enterprises (SMEs). Although the success of the deployment of CRM systems has been studied quite a lot, much of the research done relates to large companies. CRM research for small and medium-sized enterprises has been relatively limited. This is an interesting observation, because a very significant proportion of all companies are small or medium-sized. The thesis provides a comprehensive review of the different CRM definitions and perspectives presented in the literature and how the definition of CRM has changed over time. After describing the general factors affecting the success and failure of CRM deployment in literature, particular attention will be paid to the specificities of SMEs. Factors affecting the success or failure of CRM deployment are presented. Especially SME related findings, that seem to deviate from the success factors of CRM deployment in large companies are highlighted. In addition, findings from the literature on the impact of CRM customization on CRM deployment are reviewed. In the CRM customization, the literature review found both supportive and opposing observations. SMEs should not assume that the factors affecting the success of CRM deployment in large companies would automatically apply also to SMEs. Based on this literature review, it is obvious that there would be a number of further research topics in the field of CRM for SMEs.

Keywords: customer relationship management, CRM, small and medium-sized enterprise, SME, implementation, success factors

KUVIOT

KUVIO 1 Eri CRM-näkökulmia	13
KUVIO 2 Järjestelmän konfigurointi ja räätälöinti	32

TAULUKOT

TAULUKKO 1 CRM-käytön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä	23
TAULUKKO 2 CRM:n käyttöön kannustavia ja sitä tukevia tekijöitä	29
TAULUKKO 3 Pk-yritysten CRM:n menestystekijöitä	30

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 KESKEISET KÄSITTEET	9
2.1 Yritysjärjestelmät	9
2.2 CRM:n eri määritelmiä.....	9
2.3 Pk-yrityksen määritelmiä	13
2.4 Pohdintaa ja johtopäätöksiä käsitteistä.....	14
3 KÄYTTÖÖNOTTO JA SEN ONNISTUMINEN	16
3.1 Yritysjärjestelmien käyttöönotosta.....	16
3.2 CRM-käyttöönotto ja sen mittaaminen.....	19
3.3 Käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	21
4 PK-YRITYSTEN ERITYISPIIRTEITÄ KÄYTTÖÖNOTOSSA	25
4.1 Yritysjärjestelmien käyttöönotosta pk-yrityksissä	25
4.2 CRM-käyttöönotto ja sen onnistuminen pk-yrityksissä	27
4.3 Järjestelmän räätälöinnin merkitys	31
5 YHTEENVETO	35
LÄHTEET.....	39

1 JOHDANTO

Yritysten asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin liittyvä tieto nähdään yrityksen kannalta tärkeäksi. Esimerkiksi Chang (2007) toteaa, että hyvien asiakassuhteiden rakentaminen ja ylläpito on pitkällä aikavälillä olennaista liiketoiminnan pärjäämiseksi kilpailussa. Nguyen, Sherif ja Newby (2007) puolestaan toteavat, että asiakkaat ovat liiketoiminnan ydin ja yrityksen menestyminen riippuu asiakassuhteiden tehokkaasta hallinnasta.

Asiakkaisiin liittyvän tiedon hallinnan ytimessä on asiakastietojen hallinta ja siihen kytkeytyvät yritysten prosessit ja muut toiminnot. Asiakkuudenhallinnasta käytetään sanoista ”customer relationship management” johdettua lyhennettä CRM. CRM-järjestelmä voi tarjota yritykselle vahvaa kilpailuetua muun muassa asiakasuskollisuuden, hyvän asiakaspalvelun, asiakkaisiin liittyvän tiedon keräämisen ja sen jakamisen muodossa (Nguyen ym., 2007).

CRM:ää on tutkittu eri näkökulmista, mutta tutkimuksissa ei ole erityisen paljon paneuduttu CRM:ään pk-sektorin yrityksissä. CRM-tutkimus on ollut vahvasti suurissa yrityksissä tehtyihin empiirisiin tutkimuksiin painottunutta (Wahlberg, Strandberg, Sundberg & Sandberg, 2009). He toteavat kirjallisuuskatsauksessaan myös, että CRM on pk-sektorin osalta varsin vähän tutkittu. CRM:n käytön ja käyttöönotosta organisaatiolle saatavien konkreettisten hyötyjen mittaaminen on myös havaittu hankalaksi (Reinartzt, Krafft & Hoyer, 2004; Payne & Frow, 2005).

Euroopan komission määritelmän perusteella kaikista EU-alueen yrityksistä 99 prosenttia on pieniä tai keskisuuria yrityksiä (Euroopan parlamentti, 2017). Pienten ja keskisuurten yritysten osuus kaikista yrityksistä on näin ollen erittäin merkittävä. Myös pk-sektorin yrityksillä on tarvetta hallita asiakastietojaan ja asiakkuuksiaan. CRM voi siten olla myös pk-yritysten kannalta yksi ratkaisevista tekijöistä tulevaisuudessa menestymisen kannalta.

Itse CRM-termin määrittely on varsin haastavaa, koska termiä on määritelty hyvin monella tavoin ja useista eri näkökulmista. Mitään yksiselitteistä, kaiken kattavaa määritelmää CRM:stä on hankala esittää. Tutkielmassa on kuvattu sitä, millä eri tavoin CRM-termiä on kirjallisuudessa määritelty ja valittu sitten määritelmä, jota tässä tutkielmassa käytetään.

Samoin pk-yritysten määritelmästä rajattiin pois kaikki pk-yritysten erityistapaukset, kuten taloudellista toimintaa harjoittavat yhdistykset. Tässä yhteydessä ei huomioida myöskään erilaisia pk-yritysten sidosyhteyssäännöksiä tai ketjutettuja omistuksia tai vastaavia, vaan rajaudutaan tavanomaisiin pk-yrityksiin. Pk-sektorin yrityksistä voidaan erotella myös eri alaryhmiä, kuten keskikokoiset, pienet ja mikroyritykset (Euroopan komissio, 2003). Ajallisesti on pyritty nojautumaan suhteelliseen tuoreeseen tieteelliseen lähdemateriaaliin siten, että lähdemateriaali on merkittävältä osin 2000-luvulta, osin myös 2010-luvulta.

Tutkimuksen aihepiiristä kävi nopeasti ilmi, että se oli varsin laaja ja että se vaati tarkempaa rajausta. Tutkimusaihetta on lähestytty kolmesta päänäkökulmasta:

- CRM-termin eri määritelmien ja määritelmien muuttumisen näkökulmasta.
- CRM-järjestelmien käyttöönoton onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta.
- Pk-sektorin yritysten näkökulmasta siten, mitkä ovat pk-sektorin erityispiirteitä erilaisten yritysjärjestelmien ja erityisesti CRM-järjestelmien käyttöönotossa.

Tutkimusongelma muotoillaan seuraavan tutkimuskysymyksen ja sitä tarkentavan alikysymyksen muotoon:

- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen tai epäonnistumiseen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä?
- Miten asiakkuudenhallintajärjestelmän räätälöinti vaikuttaa käyttöönottoon?

Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu aivan yleistä tasoa lukuun ottamatta tietojärjestelmien ja yritysjärjestelmien määrittelyt ja niiden taustalla olevat teoriat. Tutkimuksessa ei myöskään pureuduttu sen syvemmälle esimerkiksi siihen, missä menee tarkka raja CRM:ien ja yrityksen toiminnanohjausjärjestelmien (enterprise resource planning, ERP) välillä. Muista yritysjärjestelmistä rajauduttiin kuvaamaan lyhyesti ERP-järjestelmiä, jotta voitiin tietyin osin vertailla CRM:n ja ERP:n käyttöönotosta saatuja havaintoja keskenään.

Tutkielman rakenne koostuu Johdanto- ja Yhteenvetolukujen lisäksi kolmesta sisältöluvusta. Sisältöluvuista ensimmäisessä kuvataan ja määritellään keskeiset tutkielmassa käytettävät käsitteet sekä esitetään pohdintaa ja johtopäätöksiä termeistä. Toisessa sisältöluvussa syvennytään tarkemmin kirjallisuuskatsauksessa löytyneisiin tutkimustuloksiin ja havaintoihin yritysjärjestelmien ja erityisesti CRM-järjestelmien käyttöönottoon ja käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Kolmannessa sisältöluvussa keskitytään esittämään kirjallisuudesta löytyviä havaintoja käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä pk-sektorin yrityksissä sekä

siitä, miltä osin ne vaikuttavat poikkeavan suurten yritysten vastaavista tekijöistä. Samassa luvussa esitetään myös kirjallisuudesta löytyviä näkemyksiä järjestelmän räätälöinnin merkityksestä käyttöönoton onnistumiselle. Yhteenvedo-luvussa tiivistetään kirjallisuuskatsauksen tulokset ja esitetään jatkotutkimuksen aiheita.

Kirjallisuuskatsauksen lähteiden hakupaikkoina on käytetty ensisijaisesti Jyväskylän yliopiston kirjaston JYKDOK (<https://jyu.finna.fi/>) -palvelua, Google Scholar (<https://scholar.google.fi>) -palvelua sekä JYX Digital Repository (<https://jyx.jyu.fi/>) -palvelua. Lähdetietojen tieteellisen laadukkuuden arviointiin on käytetty ensisijaisesti Julkaisufoorumin (<https://www.tsv.fi/julkaisufoorumi/haku.php>) hakua ja Google Scholarin antamia viittaustietoja. Lähteinä pyrittiin käyttämään olennaisilta osin vähintään tasoluokituksen 1 Julkaisufoorumissa saaneita lähteitä.

CRM-aihepiiristä löytyy runsaasti tieteellistä kirjallisuutta. Haettaessa JYKDOK-palvelun Kansainväliset e-aineistot -osiosta hakutermillä "*crm success factors*", tulee yli 45.000 hakutulosta. Jos hakua tarkentaa SME-termillä "*crm sme success factors*", hakutulosten määrä putoaa reiluun 3.300 hakutulokseen. Tämä kuvastaa varsin hyvin sitä kirjallisuudessa esitettyä havaintoa, miten paljon vähemmän CRM-aihepiiriin liittyvää tutkimusta on pk-sektorin yrityksiin liittyen verrattuna muuhun crm-tutkimukseen. Tästä johtuen yleisten CRM-määritelmiin ja CRM-käyttöönoton kriittisiin menestystekijöihin liittyvien seikkojen osalta voitiin tutkielmassa nojautua pääosin sellaisiin lähteisiin, joihin oli viitattu muissa tutkimuksissa satoja tai jopa tuhansia kertoja Google Scholarin tietojen perusteella ja joiden Julkaisufoorumin antama luokitus oli 2 tai 3. Toisessa ääripäässä haettaessa pk-yrityksen CRM-järjestelmän räätälöintiin vaikuttavia tekijöitä esimerkiksi hakutermillä "*crm sme implementation customization*", hakutuloksia tulee enää noin 350 kpl ja samalla niiden Julkaisufoorumin luokitus on usein 1 tai luokitusta ei löydy lainkaan.

Hauissa käytettyjä keskeisiä hakutermejä olivat "*CRM*", "*customer relationship management*", "*SME*", "*small and medium-sized enterprise*", "*implementation*", "*success factors*" ja "*enterprise (information) systems*". Lähteiden osalta rajauduttiin englanninkielisiin lähteisiin.

2 KESKEISET KÄSITTEET

Tässä luvussa kuvataan, miten kirjallisuudessa on määritelty käsitteitä yritysjärjestelmä, CRM ja pk-yritys. Luvussa määritellään myös, mitä näillä käsitteillä tarkoitetaan myöhemmin tässä tutkielmassa.

2.1 Yritysjärjestelmät

CRM on yksi yritysjärjestelmien (enterprise systems, enterprise information systems) osa-alue tai yritysjärjestelmien tyyppi. Ramdani, Kawalek ja Lorenzo (2009) määrittelevät yritysjärjestelmiksi ERP:n ja CRM:n lisäksi muun muassa toimitusketjun hallintaan liittyvät järjestelmät (supply chain management, SCM).

Yritysjärjestelmiä määritellään kirjallisuudessa usein eri tavoin. Markus ja Tanis (2000) tiivistävät yritysjärjestelmien olemusta muun muassa seuraavasti:

- Yritysjärjestelmät ovat integroituja. Niissä käsitellään erilaista informaatiota kuten taloudellista tietoa, henkilöstöön liittyvää tietoa, toimittajietoa sekä asiakastietoa läpi organisaation eri yksiköiden ja toimintojen.
- Yritysjärjestelmät ovat usein kaupallisesti paketoituja tuotteita. Ne hankitaan todennäköisemmin ulkopuolisilta toimittajilta kuin toteutetaan yrityksen sisäisesti.
- Yritysjärjestelmät sisältävät yleisiä niin sanottuja best practices -tyyppisiä toimintoja ja ne tukevat yleisiä liiketoimintaprosesseja.
- Yritysjärjestelmät vaativat käyttöönottovaiheessa asennusta vähintään siltä osin, että uusi yritysjärjestelmä tulee integroida yrityksen vanhoihin järjestelmiin ja teknologia-alustoihin, tietokantoihin ja muihin vastaaviin.
- Yritysjärjestelmät ovat jatkuvasti kehittyviä.

Heidän mukaansa sekä pienet että suuret yritykset voivat hyötyä sekä teknisesti että strategisesti investoinneista yritysjärjestelmiin.

Robey, Ross ja Boudreau (2002) puolestaan määrittelevät yritysjärjestelmien olevan toisiinsa integroituja ohjelmistomoduleita, jotka on yhdistetty yhteisiin tietokantoihin ja järjestelmät käsittelevät yrityksen eri toimintoihin, kuten talouteen, henkilöstöhallintoon, materiaalinhallintoon, myyntiin ja jakeluun liittyviä tietoja.

2.2 CRM:n eri määritelmiä

Chen ja Popovich (2003) kuvaavat CRM:n syntyä alkaen 1900-luvulla tapahtuneesta teollisuuden kehittymisestä ja keskittymisestä massatuotantoon ja

massamarkkinointiin. Tämän seurauksena tapahtui myyjän ja ostajan välisen yksilöllisen ja henkilökohtaisen suhteen häviäminen. Myyjä ja ostaja eivät enää välttämättä tunteneet toisiaan, ja myyjä ei tuntenut enää asiakkaan henkilökohtaisia tarpeita. Tämän ongelman ratkaisemiseksi yritykset alkoivat 1900-luvun lopulla kehittää asiakkuudenhallintajärjestelmiä, joiden tavoitteena oli sekä uusien asiakkaiden löytäminen että olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen. Keinoina tälle nähdään muun muassa strategisten ja teknisten CRM-järjestelmien käyttäminen (Chen & Popovich, 2003).

Payne ja Frow (2005) näkevät, että CRM-käsite on noussut varsinkin 1990-luvulla IT-alan toimijoiden keskuudesta ja sillä on tarkoitettu teknologiapohjaisia asiakkuuteen liittyviä tietoteknisiä ratkaisuja, kuten myynnin automatisointia (sales force automation, SFA). Tieteellisessä yhteisössä puolestaan termit CRM ja suhdemarkkinointi (relationship marketing) ovat perinteisesti olleet lähellä toisiaan, kuitenkin siten, että CRM:llä tarkoitetaan enemmän tähän liittyvää teknistä järjestelmää (Payne & Frow, 2005).

Bose (2002) määrittelee CRM:n olevan yhdistelmä teknologiaa ja liiketoimintaprosesseja, jonka tavoitteena on täyttää asiakkaan tarpeita missä tahansa asiakkuuden vaiheessa. CRM kattaa asiakkaisiin liittyvän tiedon hankinnan, analysoinnin ja asiakastiedon käyttämisen tavaroiden tai hyödykkeiden myymiseksi asiakkaalle entistä tehokkaammin. Hän toteaa myös, että CRM:ssä on monia samankaltaisuuksia varsinkin ERP:n kanssa siten, että ERP on luonteeltaan enemmän yrityksen taustajärjestelmiin liittyvä käsite ja CRM puolestaan enemmän asiakasrajapintaan liittyvä käsite. ERP myös voidaan yleensä toteuttaa ilman CRM:ää, mutta CRM yleensä vaatii taustalle myös ERP:n toimiakseen tehokkaasti (Bose, 2002).

Bull (2003) tiivistää CRM:n siten, että se on monimutkainen, kokonaisvaltainen käsite, joka organisoituu liiketoimintaprosessien ja integroidun informaatioteknologian ympärille. Suppeammin katsottuna asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan lähinnä informaatioteknologista järjestelmää, jonka avulla yritys voi hallita asiakkaisiinsa liittyvää tietoa organisoidulla tavalla (Xu, Yen, Lin & Chou, 2002). Se voidaan nähdä myös lähinnä investointina teknologiaan ja ohjelmistoihin (Reinartz ym., 2004)

Ngai (2005) toteutti systemaattisen kirjallisuuskatsauksen CRM:stä vuosilta 1992-2002, missä hän luokitteli kokoamansa CRM-tutkimusaineiston viiteen luokkaan. Luokittelumallin ytimessä oli varsinainen CRM ja siihen liittyvä yleinen kirjallisuus, CRM:n käsitteeseen liittyvä tutkimus ja esimerkiksi CRM:n johtamiseen ja CRM-strategiaan liittyvä tutkimus. CRM-ytimen ympärillä on neljä pääluokkaa: 1) markkinointi, 2) myynti, 3) asiakaspalvelu ja -tuki sekä 4) informaatioteknologia ja tietojärjestelmät. Hän näki kirjallisuuskatsauksensa pohjalta, että CRM-kokonaisuus muodostuu varsinaisen CRM:n ytimen ympärillä olevista markkinointiin, myyntiin ja asiakastukeen liittyvistä toiminnoista tai prosesseista sekä näitä tukevasta teknologiasta. Kyseisellä ajanjaksolla tutkimuksessa mukana olleista 205 artikkelista CRM:n teknologiaan liittyviä artikkeleita oli 76 ja CRM:n ytimeen liittyviä artikkeleita 65, kun taas markkinointiin, myyntiin ja asiakaspalveluun liittyviä artikkeleita oli yhteensä 64 (Ngai, 2005). Tämä kirjallisuuskatsaus tukee hyvin muita kirjallisuudesta löytyneitä havaintoja siltä osin, että CRM:n alkuvaiheessa se ymmärrettiin

enemmän teknologisena järjestelmänä kuin laajempaan, strategisena kokonaisuutena.

Boulding, Staelien, Ehret ja Johnston (2005) määrittelevät CRM:n liittyvän sekä yrityksen että asiakkaan arvon luomiseen, älykkääseen datan ja teknologian käyttöön, asiakastiedon hankkimiseen ja tämän tiedon levittämiseen asianmukaisille sidosryhmille sekä pitkäaikaisten asiakassuhteiden kehittämiseen tiettyjen asiakkaiden tai asiakasryhmien kanssa. Lisäksi määrittelyssä todetaan CRM:n liittyvän useiden yrityksen prosessien väliseen vuorovaikutukseen, jonka tavoitteena on luoda asiakkaalle lisäarvoa.

Chalmetan (2006) mukaan asiakkuudenhallinta on käsite, joka sisältää asiakaslähtöisen ajattelutavan organisaatiossa. Se kattaa teknologisen CRM-järjestelmän lisäksi myös asiakaslähtöisen liiketoimintastrategian sekä sitä tukevat prosessit yhdistäen myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun toimintoja tuottaakseen arvoa yritykselle ja sen asiakkaille.

Foss, Stone ja Ekinci (2008) kuvaavat CRM-järjestelmän olevan olennainen osa yrityksen CRM-strategiaa, joka pyrkii lisäämään yrityksen omistuksen arvoa kehittämällä asiakassuhteita avainasiakkaiden ja avainasiakassegmenttien kanssa. CRM:n perusajatus heidän mukaansa on, että yritykset kokoavat asiakastietoa, jotta yritykset voivat 1) tehokkaasti segmentoida asiakkaita, 2) kehittää ja ylläpitää pitkiä asiakassuhteita kannattavien asiakkaiden kanssa, 3) määritellä miten toimia kannattamattomien asiakkaiden kanssa ja 4) muokata ja kohdistaa markkinointia ja mainontaa asiakastiedon perusteella.

Chalmeta (2006) esittää myös, että CRM-järjestelmässä voidaan tunnistaa operatiivinen, taktinen ja strateginen taso. Operatiivisella tasolla toteutetaan esimerkiksi markkinoinnin, myynnin ja asiakastuen tehtäviä ja toimintoja. Taktisella tasolla voidaan tarkemmin analysoida asiakassuhteita ja niihin liittyviä asioita. Strategisella tasolla määritellään asiakasstrategioita, tavoitteita, arvioidaan ja määritellään eri asiakassegmenttejä, asetetaan näille lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita sekä mitataan asiakkuuksien ja asiakassegmenttien kannattavuutta.

CRM-termin nähdään myös muokkautuneen ajan myötä. Esimerkiksi Karunanithy ja Kajendra (2012) tekivät kirjallisuuskatsauksen CRM-termin eri määrittelyihin ja määrittelyjen muuttumiseen 1990-luvulta alkaen. He tiivistivät CRM-termin määrittelyn kehittymistä siten, että 1990-luvulla CRM:llä tarkoitettiin lähinnä johdon toimintoa tai konseptia, jonka avulla pyrittiin ylläpitämään asiakkuuksia. 2000-luvulla heidän mukaansa CRM määriteltiin joko monimutkaisena, pääosin IT:hen liittyvänä ohjelmistona tai johdon strategiana, jonka tavoitteena on säilyttää asiakkuuksia pitkällä tähtäimellä. Tähän viittaa myös Ngai (2005) tutkimuksessaan. Myöhemmin CRM:llä on tarkoitettu usein kokonaisvaltaista strategiaa ja prosesseja, joiden avulla hankitaan ja säilytetään asiakkuuksia sekä luodaan kumppanuuksia valittujen asiakkaiden kanssa tavoitteena luoda parempaa arvoa yritykselle ja sen asiakkaille. CRM:n nähdään myös yhdistävän myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja toimitusketjun prosesseja (Karunanithy & Kajendra, 2012).

Sekä Wahlberg ym. (2009) että Garcia, Pacheco ja Martinez (2012) toteavat, että CRM:n tutkimus on kokonaisuudessaan vähentynyt 2000-luvulla heidän tutkimustensa kohdejaksolla. Saman havainnon tekee myös Sota, Chaudhry,

Chamaria ja Chauhan (2018). He tuovat kirjallisuuskatsauksensa johtopäätöksissä esiin havainnon, että CRM:ään liittyviä artikkeleita on julkaistu suhteellisen vähän vuosina 2007-2016. He toteavat myös, että CRM-järjestelmiä on laajassa käytössä maailmanlaajuisesti, mutta uutta tutkimusta CRM:ään liittyen ei ole enää tehty määrällisesti yhtä paljon suhteessa CRM:n käytön laajuuteen.

Sota ym. (2018) toteavat kirjallisuuskatsauksessaan myös, että CRM-tutkimus on kohdistunut vuosina 2007-2016 varsin eri asioihin kuin esimerkiksi Ngai (2005) oli kirjallisuuskatsauksessaan havainnut vuosilta 1992-2002. Näistä aiempi, vuodet 1992-2002 kattanut kirjallisuuskatsaus nosti suurimpana tutkimusaiheena esiin enemmän CRM:n teknologista näkökulmaa. Myöhemmässä kirjallisuuskatsauksessa taas todettiin, että kyseisellä katsausjaksolla selkeästi suurin osa CRM:ään liittyvästä tutkimuksesta oli kohdistunut erilaisiin asiakasuskollisuusasioihin, kanta-asiakasohjelmiin ja vastaaviin.

Myös Wahlberg ym. (2009) havaitsivat kirjallisuuskatsauksessaan, että CRM:ään liittyvien julkaistujen tutkimusten määrä oli kääntynyt laskuun vuoden 2004 jälkeen. Saman huomion tekee Garcia ym. (2012), jotka toteavat, että CRM:ään liittyvä tutkimus näyttää vähentyneen 2010-vuotta kohti. Samat havainnot pätevät myös tässä kirjallisuuskatsauksessa; CRM-aiheeseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita vaikutti löytyvän merkittävästi enemmän 2000- kuin 2010-luvulta.

2010-luvulla CRM:n käsitettä on laajennettu myös sosiaalisen median ja yritysten sosiaalisen median kyvykkyyksien suuntaan käsitteen sosiaalinen CRM (social CRM) muodossa. Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege ja Zhang (2013) korostavat, miten sosiaalinen media tulee vaikuttamaan myös CRM:ään. Tutkimuksessaan he käsittelevät sitä, miten sosiaalinen media ja siellä olevat vaikutusvaltaiset asiakkaat tai kuluttajat muuttavat CRM:n luonnetta. Yritysten mahdollisuudet hallita sosiaalisessa mediassa olevan itseensä ja asiakkaisiinsa liittyvän tiedon sisältöä ja rakennetta vähenevät. Asiakkailla on myös aiempaa paremmat mahdollisuudet esimerkiksi suodattaa teknologian avulla CRM-järjestelmien tuottamaa mainontaa, vertailla yrityksen tuotteita ja hintoja kilpailijoihin ja levittää yrityksestä sekä positiivista että negatiivista viestiä globaalisti (Malthouse ym., 2013).

Garrido-Moreno, Lockett ja García-Morales (2014) esittävät myös CRM:n ja tietämyksenhallinnan (knowledge management) olevan läheisessä yhteydessä toisiinsa. Heidän mallinsa mukaan tietämys asiakkaasta sekä tämän tietämyksen hallinta näyttelevät olennaista osaa CRM-infrastruktuurin rakentamisessa. Ajatusmalli lähtee siitä, että tietämyksenhallinnan prosessien avulla yritykset pystyvät systemaattisesti hankkimaan, levittämään ja käyttämään asiakkaisiinsa liittyvää tietoa ja ymmärtämään sen perusteella paremmin asiakkaidensa mieltymyksiä ja tarpeita.

Payne ja Frow (2005) kuvaavat CRM:n eri määritelmiä ja näkökulmia Kuvion 1 mukaisella CRM-jatkumolla. Kuviossa vasen laita edustaa kapeaa taktisen tason teknologista näkökulmaa CRM-määritelmään. Oikea laita puolestaan edustaa CRM:n käsittämistä laajana, strategisena ja

kokonaisvaltaisena lähestymistapana asiakassuhteiden hallintaan ja sitä kautta lisäarvon tuottamiseen osakkeenomistajille.



KUVIO 1 Eri CRM-näkökulmia (Payne & Frow, 2005, s. 168 mukaan)

2.3 Pk-yrityksen määritelmiä

OECD (2005) määrittelee pk-yrityksen itsenäiseksi, riippumattomaksi yhtiöksi (ei-tytäryhtiöksi), joka työllistää tiettyä määrää vähemmän työntekijöitä. Tämä rajaluku vaihtelee eri maissa. Usein rajaluku on 250 henkilöä, jota käytetään muun muassa Euroopan unionissa. Joissain maissa rajana käytetään 200 henkilöä, kun taas Yhdysvalloissa raja on 500 henkilöä (OECD, 2005). Yhdysvalloissa 99 prosenttia yrityksistä työllistää alle 500 henkilöä (Newby, Nguyen & Waring, 2014).

Euroopan komission suosituksessa pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi määritellään yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Pk-yrityksen määritelmässä on lisäksi myös erilaisia esimerkiksi yrityksen omistukseen ja ketjutettuun omistukseen liittyviä rajoituksia ja ehtoja, joissa määritellään pk-yritysten riippumattomuutta. Pk-sektorin yrityksistä voidaan erotella myös eri alaryhmiä, kuten keskikokoiset yritykset, pienet yritykset ja mikroyritykset (Euroopan komissio, 2003). Suomessa Tilastokeskus käyttää Euroopan komission mukaista pk-yrityksen määritelmää (Tilastokeskus, 2018). Tilastokeskus määrittelee riippumattoman yrityksen seuraavasti:

Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko

PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää (Tilastokeskus, 2018, https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html).

Tässä tutkimuksessa käytetään Euroopan komission (2003) määritelmää pienistä ja keskisuurista yrityksistä ja tästä ryhmästä käytetään termejä pk-yritykset ja pk-sektori.

2.4 Pohdintaa ja johtopäätöksiä käsitteistä

Tämän tutkielman yhteydessä ei yritysjärjestelmä-käsitettä pyritty määrittelemään eikä selvittämään sen kehitystä ajan kuluessa sen tarkemmin, toisin kuin CRM-käsitteen osalta. Yritysjärjestelmät ovat käsitteenä laaja ja useista eri näkökulmista ymmärrettävä kokonaisuus, kuten yritysjärjestelmien yhtenä alaluokkana tai ilmentymänä käsitettävä CRM-käsittekin on.

Tässä tutkielmassa yritysjärjestelmät ymmärretään Markuksen ja Tanisin (2000) määritelmän mukaisiksi laajoiksi yrityksissä oleviksi tietojärjestelmiksi, joissa käsitellään tietoja läpi yritysten eri yksiköiden ja eri toimintojen. Tiivistetysti voidaan määritellä, että yritysjärjestelmä on ylemmän tason määritelmä yrityksissä käytettävistä tietojärjestelmistä ja informaatioteknisistä ratkaisuksista sekä niihin liittyvistä ihmisistä, prosesseista ja yrityksen toiminnoista. Tällöin CRM-järjestelmä on yksi yritysjärjestelmien alatyyppeistä ja muita alatyyppejä ovat esimerkiksi ERP-järjestelmät ja SCM-järjestelmät.

Asiakkuudenhallintaa tarkoittavalle CRM-termille ei löydy kirjallisuudesta yhtä yksiselitteistä määrittelyä, vaan sitä on määritelty usein eri tavoin eri tutkimuksissa. CRM nähdään kirjallisuudessa monista eri näkökulmista. Termin tarkoitus ja sisältö on myös muuttunut ja kehittynyt vuosien saatossa.

CRM voidaan käsittää monin eri tavoin alkaen suppeasta, teknologisesta näkökulmasta päättyen varsin laajaan, koko yrityksen asiakasstrategiaan ja liiketoiminnan ydinprosesseihin nojaavaan näkökulmaan. Näkökulmaan vaikuttavat sekä tehtyjen tutkimusten ajankohta että erilaiset näkökulmat ja lähestymistavat aiheeseen. Ajankohdan osalta vaikuttaa siltä, että 1990-luvulla CRM on ymmärretty enemmän teknologisena järjestelmänä. 2000-luvulle tultaessa näkökulma on jatkuvasti laajentunut ymmärtämään CRM:ää laajemmin strategisena järjestelmänä, joka kattaa teknologian lisäksi muun muassa yritysten asiakasstrategioita, asiakaslähtöisiä liiketoimintaprosesseja ja johtamismalleja.

Myös CRM:n rajat ovat kirjallisuuden perusteella varsin tulkinnanvaraisia. Esimerkiksi ERP:n ja CRM:n välinen raja riippuu paljon näkökulmasta. Myös erilaiset muut tietämyksenhallinnan ratkaisut ja käytännöt ovat kirjallisuuden mukaan osin päällekkäisiä CRM:n kanssa tai näitä ei voida varsinaisesti erottaa toisistaan. CRM-alueesta tehdyissä kirjallisuuskatsauksissa on havaittu, että aiheesta julkaistut tutkimukset ovat vähentyneet 2000-luvun edetessä. Tämän voi tulkita viittaavan siihen, että CRM on tieteellisenä tutkimusalueena maturiteetiltaan jo varsin kypsä eikä merkittävää uutta perustutkimusta aiheesta ole enää juurikaan tehty. Uusi CRM-alueen tutkimus vaikuttaa keskittyvän

enemmän hieman kapeampiin aihepiireihin, kuten aiemmin mainitut kanta-asiakasohjelmat ja asiakkaiden sitouttaminen.

Tässä tutkielmassa CRM ymmärretään ensisijaisesti muun muassa Chalmetan (2006) kuvaamasta laajasta, strategisesta näkökulmasta. Tämä näkökulma edustaa Kuviossa 1 esitetyn janan oikeaa päätä. Siinä CRM-järjestelmä ja sen käyttöönotto nähdään ensisijaisesti asiakkuuksien ja asiakkaissuhteiden hallintaan ja kehittämiseen liittyvänä kokonaisuutena, joka käsittää sekä yrityksen asiakasstrategiaa, asiakkuuksiin liittyviä prosesseja, organisaation ja ihmisiin liittyviä näkökohtia sekä teknologisia seikkoja. Tästä kokonaisuudesta käytetään termiä CRM ja sen suomenkielistä vastinetta asiakkuudenhallinta.

Pk-sektorin osalta eri määritelmät vaikuttivat selkeiltä ja erilaiset määritelmät perustuivat melko yksiselitteisiin lukuarvoihin. Vaikka eri maissa ja talousalueilla pk-yrityksen määritelmässä käytetään varsinkin työntekijöiden lukumäärän osalta jonkin verran poikkeavia raja-arvoja, sitä ei voi pitää olennaisena erona. Useassa yhteydessä kuitenkin todettiin, että pk-yritykset edustavat tarkasta määritelmästä riippumatta noin 99 prosenttia kaikista yrityksistä. Vaikka tarkka prosenttiluku hieman vaihtelisikin, pk-yritysten määrän suhde niitä suurempiin yrityksiin on selkeä. Tässä tutkimuksessa käytetään Euroopan komission (2003) määritelmää pienistä ja keskiuurista yrityksistä ja tästä ryhmästä käytetään termejä pk-yritykset ja pk-sektori.

3 KÄYTTÖÖNOTTO JA SEN ONNISTUMINEN

Tässä luvussa esitetään kirjallisuudesta löytyviä havaintoja ja tutkimustuloksia siitä, mitkä seikat ovat merkittäviä tekijöitä CRM-käyttöönotoissa. Lisäksi alussa käydään yleisemmällä tasolla läpi joitain yritysjärjestelmien käyttöönottoon liittyviä tutkimustuloksia. Luvun lopussa keskitytään siihen, mitkä asiat vaikuttavat CRM-käyttöönoton onnistumiseen ja epäonnistumiseen.

3.1 Yritysjärjestelmien käyttöönotosta

Aiemmin esitetyn määritelmän mukaisesti yritysjärjestelmät ovat laajasti integroituja tietojärjestelmiä, joita käytetään läpi organisaation. Niissä käsitellään eri liiketoimintayksiköiden ja toimintojen kuten talouden, henkilöstöhallinnon, tuotannon, toimittajien, asiakkaiden ja myynnin tietoja ja pyritään näiden avulla tehostamaan yrityksen toimintaa (Markus & Tanis, 2000). Yritysjärjestelmiä ovat muun muassa ERP, CRM ja SCM (Hendricks, Singhal & Stratman, 2007). Näistä erityisesti ERP-järjestelmien toteuttamista ja niiden onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon (Liang, Saraf, Hu & Xue, 2007).

Yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumisen kriittisiä menestystekijöitä on tutkittu ja muun muassa Fui-Hoon Nah, Lee-Shang Lau ja Kuang (2001) tunnistivat tutkimuksessaan 11 menestystekijää yritysjärjestelmän käyttöönnotolle. Näitä ovat esimerkiksi toteutustiimin yhteistyö ja kokoonpano, johdon tuki, liiketoimintasuunnitelma ja visio, tehokas viestintä, projektinhallinta, käyttäjien koulutus, muutoksenhallinta ja tarkoituksenmukaiset aiemmat liiketoimintaa tukevat järjestelmät sekä liiketoimintaprosessin uudelleen suunnittelu ja järjestelmän vähäinen räätälöinti, minkä myötä vältetään virheitä sekä helpotetaan tulevien versioiden käyttöönottoa.

ERP:ien käyttöönoton menestystekijöitä on myös tutkittu paljon. Esimerkiksi Finney ja Corbett (2007) kokosivat ja analysoivat kirjallisuudessa mainittuja kriittisiä menestystekijöitä (critical success factors, CSF). Heidän kokoamansa CSF-listan kärjessä ovat muun muassa ylimmän johdon sitoutuminen ja tuki, muutoksenhallinta, liiketoimintaprosessien muokkaaminen ja ERP-järjestelmän konfigurointi sekä ihmisten koulutus ja työtehtävien uudelleensuunnittelu. Myös projektitiimin tulisi olla "paras ja älykkäin".

Informaatioteknologian käyttöönoton onnistumiseen liittyy olennaiselta osin myös ihmis- ja käyttäjänäkökulma. Tähän liittyen on tutkittu ja kehitetty useita malleja, jotka kuvaavat sitä, miten ihmiset hyväksyvät ja ottavat teknologiaa käyttöönsä. Tunnetuimpia ja viitatuimpia tämän aihealueen tutkimuksista ja teorioista ovat teknologian hyväksymismalli (technology acceptance model) TAM (Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989) ja siitä myöhemmin kehitetty niin sanottu TAM2 -malli (Venkatesh & Davis, 2000). TAM-mallin olennaisimpia tekijöitä ovat käyttäjän käyttöaikomus ja siihen vaikuttavat

järjestelmän koettu helppokäyttöisyys sekä koettu hyödyllisyys ja näihin vaikuttavat eri tekijät.

Venkatesh, Morris, Davis ja Davis (2003) esittelivät UTAUT-mallin (unified theory of acceptance and use of technology), joka on kehitetty kahdeksasta aiemmasta merkittävästä teknologioiden hyväksymismallista. UTAUT-mallissa käyttöön ja käyttöaikomukseen vaikuttaa neljä päätekijää:

- Odotettu suorituskyky (performance expectancy): Miten paljon järjestelmän käyttö auttaa käyttäjää suoriutumaan työtehtävistään.
- Odotettu vaiva (effort expectancy): Järjestelmän käyttämiseen liittyvä odotus järjestelmän helppokäyttöisyydestä.
- Sosiaaliset vaikuttimet (social influence): Miten käyttäjä näkee hänelle itselleen tärkeiden ihmisten ajattelevan siitä, miten paljon käyttäjän tulisi käyttää järjestelmää.
- Mahdollistavat tekijät (facilitating conditions): Miten käyttäjä näkee yrityksen organisaation ja teknisen infrastruktuurin tukevan järjestelmän käyttöä.

Lisäksi näihin neljään päätekijään vaikuttavat muun muassa käyttäjän sukupuoli, ikä, kokemus ja käytön vapaaehtoisuus (Venkatesh ym., 2003).

Ihmisenäkökulmaan liittyy myös olennaisesti ihmisten muutosvastarinta, joka voi ilmetä tarkoituksellisena muutoksen vaikeuttamisena. Keen (1981) kuvailee jo hieman vanhemmassa tutkimuksessaan muutosvastarintaa tai muutosvastaisuutta käsitteellä sosiaalinen hitaus (social inertia). Käsitteellä tarkoitetaan sitä, että ihmisiin liittyvät tietojärjestelmien muutokset tapahtuvat usein hitaasti. Tämän sosiaalisen hitauden ydinkohdat tiivistetään seuraavasti: 1) varsinainen informaatio on vain pieni osa organisaation päätöksentekoprosessia, 2) ihmisen tekemä tiedonkäsittely on kokeellista ja perustuu yksinkertaistamiseen, 3) organisaatiot ovat monimutkaisia ja muutokset ovat luonteeltaan vähitellen lisääntyviä ja kehittyviä (suuria kertamuutoksia vältetään ja jopa vastustetaan) sekä 4) tieto (data) ei ole pelkästään älyllinen hyödyke vaan myös poliittinen resurssi, jonka levittäminen uusien tietojärjestelmien kautta vaikuttaa eri käyttäjäryhmien intresseihin. Nämä seikat muodostavat kokonaisuuden, joka pitää ratkaista, jotta muutosvastarintaa uusia tietojärjestelmiä kohtaan voidaan välttää tai vähentää (Keen, 1981).

Joshi (1991) puolestaan toteaa, että jatkuva muutos on osa ihmisluontoa. Ihminen lähtökohtaisesti arvioi muutoksesta ensin sitä, onko muutos henkilön kannalta suotuisa vai epäsuotuisa. Yksilön kannalta suotuisia muutoksia ei lähtökohtaisesti vastusteta, mutta epäsuotuisia muutoksia vastustetaan. Kaikkia muutoksia ei siten vastusteta. Esimerkiksi palkankorotusta tai ylennystä ihminen ei yleensä vastusta.

Lapointe ja Rivard (2005) määrittelevät mallin muutosvastarinnasta ja sen kehittymisestä käyttönoton aikana. Heidän kehittämänsä mallin mukaan muutoksen alkuvaiheessa ryhmään kuuluvat käyttäjät muodostavat alussa käsityksen järjestelmästä sekä järjestelmän ominaisuuksien että organisaation ja yksilön lähtötilanteen kannalta. Jos käyttäjä kokee muutokset uhkaavaksi, on todennäköistä, että esiintyy muutosvastarintaa. Jos muutosvastarintaan ei

reagoida jo tässä vaiheessa, voi alun perin järjestelmää kohti syntynyt muutosvastarinta siirtyä käyttöönoton myöhemmässä vaiheessa esimerkiksi esimiehiä tai muita uutta järjestelmää edustavien tahojen vastarinnaksi. Samoin alkuvaiheessa muutosvastarinta voi olla enemmän yksilöllistä, mutta myöhemmässä vaiheessa järjestelmästä koettu uhka ja muutosvastarinta voi muuttua vahvemmaksi, jos suurempi ryhmä käyttäjiä kokee uhkan yhteiseksi. Mitä pidemmälle muutosvastarinta kehittyy, sen poliittisemmäksi vastustus muuttuu organisaatiossa ja sen hallinta muuttuu entistä hankalammaksi (Lapointe & Rivard, 2005).

Kim ja Kankanhalli (2009) esittävät muutosvastarintaan liittyen mallin, missä yhdistetään teknologian hyväksyntään liittyviä näkökulmia ja käyttäjien vastustukseen liittyviä tekijöitä. Heidän mallinsa mukaan muutosvastarinnan keskeisiä tekijöitä ovat käyttäjälle muutoksesta aiheutuvat hyödyt ja haitat kokonaisuudessaan (switching costs). Esimerkiksi muiden työntekijöiden mielipiteet muutoksesta ja muutoksesta aiheutuva käyttäjän omien työtehtävien tekemisen tehostuminen laskevat selvästi muutoksesta aiheutuvaa vastustusta. Myös erilaiset organisaationaaliset muutosta tukevat toimenpiteet vähentävät vastustusta, kuten uuteen yritysjärjestelmään liittyvä koulutus, perehdytys ja tuki (Kim & Kankanhalli, 2009).

Liang ym. (2007) tuovat tutkimuksessaan esiin, että yritysjärjestelmistä esimerkiksi ERP-projektien onnistumistodennäköisyys ei ole ollut erityisen korkea. He viittaavat muun muassa tutkimuksiin, joissa ERP-projekti voidaan luokitella epäonnistuneeksi 40-60 prosentissa toteutetuista projekteista. Heidän mukaansa korkea epäonnistumisaste liittyy ERP-järjestelmien monimutkaiseen luonteeseen. Erityisesti mainitaan, että ERP-järjestelmien usein sisäänrakennetut best practices -tyyppiset toimintamallit vaativat paljon yhteensovittamista yritysten olemassa olevien prosessien kanssa, minkä onnistuminen on olennainen tekijä ERP-projektin onnistumisen kannalta.

Hendricks ym. (2007) analysoivat tutkimuksessaan eri yritysjärjestelmien (ERP, SCM ja CRM) käyttöönoton vaikutuksia yrityksen pörssikurssin kehitykseen ja erilaisiin yrityksen kannattavuuden mittareihin pidemmällä, neljästä viiteen vuoteen ajanjaksolla. Tulokset olivat mielenkiintoisia: ERP:n käyttöönoton osalta havaittiin, että se oli vaikuttanut jonkin verran kannattavuuteen, mutta ei juurikaan yrityksen osakekurssin kehitykseen. SCM-järjestelmien käyttöönoton osalta tutkimustulokset osoittivat, että sekä kannattavuuslukujen että osakekurssin kehittymisen osalta oli nähtävissä positiivista kehitystä. CRM-järjestelmän käyttöönoton osalta ei kuitenkaan voitu näyttää, että se olisi merkittävästi vaikuttanut positiivisesti yrityksen kannattavuuteen tai osakekurssin kehittymiseen. Toisaalta tutkijat toteavat, että minkään näiden järjestelmien käyttöönoton osalta ei voitu osoittaa myöskään negatiivista kehitystä mainituissa mitatuissa luvuissa. Tämä seikka hälventää heidän mukaansa huolta siitä, että vaikka yritysjärjestelmien toteutus- ja käyttöönottoprojektit ovat kalliita, ne eivät johda mainittujen mittarien negatiiviseen kehitykseen (Hendricks ym., 2007).

Kirjallisuudesta löytyneiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että yritysjärjestelmien toteuttaminen ja niiden onnistunut käyttöönotto nähdään varsin monimutkaisena kokonaisuutena, johon liittyy teknisluonteisten

haasteiden lisäksi paljon organisatorisia ja erityisesti ihmisiin ja ihmisten asenteisiin liittyviä seikkoja. Kirjallisuuden perusteella varsinkin muutosvastarinta ja yleisesti ottaen yritysjärjestelmän käyttöönoton vaatimien muutosten hallinta ovat merkittäviä huomioitavia seikkoja yritysjärjestelmien käyttöönotoissa. Yritysjärjestelmistä saatavien hyötyjen osoittaminen ja mittaaminen voi olla myös vaikeaa ja hyödyt voidaan saavuttaa vasta pitkällä tähtäimellä.

3.2 CRM-käyttöönotto ja sen mittaaminen

CRM-käyttöönottoa (CRM implementation) ei nähdä vain teknisluonteisena yritysjärjestelmän käyttöönottotapahtumana vaan CRM:n käyttöönotto vaikuttaa organisaatiossa teknologian lisäksi myös ihmisiin ja prosesseihin. Esimerkiksi Mendoza, Marius, Pérez ja Grimán (2007) määrittelevät, että CRM-käyttöönotto tulee ymmärtää strategisena tapahtumana. Samoin Chalmeta (2006) määritteli, että CRM on asiakaslähtöinen liiketoimintastrategia, joka dynaamisesti integroi myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun tuottaakseen lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaalle.

CRM-projektien monimutkaisuutta ja kokoa kuvaa esimerkiksi Fossin ym. (2008) tutkimat CRM-projektit, jotka he ryhmittelivät ajalliselta kestoltaan alle vuoden mittaisiin, alle neljä vuotta kestäneisiin ja yli neljä vuotta kestäneisiin projekteihin. Alle vuoden kestäneet CRM-hankkeet olivat heidän mukaansa yksivaiheisia, rajatulla fokuksella eivätkä sisältäneet juurikaan yrityskohtaista räätälöintiä, integraatioita muihin järjestelmiin eikä liiketoimintaprosessien muutoksia. Alle neljä vuotta kestäneet projektit olivat usein monivaiheisia, sisälsivät räätälöintejä, integraatioita muihin järjestelmiin ja muutoksia liiketoimintaprosesseihin. Yli neljä vuotta kestäneet projektit olivat usein erittäin laajoja, suurissa yrityksissä tapahtuneita (esimerkkiyrityksinä mainittu IBM ja Citigroup) ja olivat usein luonteeltaan enemmän inkrementaalisia kuin kertarysäyksellä käyttöön -tyyppisiä. Monissa, varsinkin pitemmissä projekteissa oli luonteenomaista myös se, että CRM-projekteilla ei välttämättä ollut selkeää alkua tai loppua vaan CRM-hanketta kuvattiin enemmän CRM-matkaksi (CRM journey) kuin CRM-projektiksi (Foss ym., 2008).

Garcia ym. (2012) määrittelevät aiempien tutkimusten pohjalta CRM-käyttöönotolle kolme päätavoitetta: 1) Ohjelmisto - CRM:ää toteuttavat ohjelmistotyökalut, jotka tuottavat arvoa liiketoiminnalle, 2) Infrastrukturi - data-, ohjelmisto- ja laitteistoinfrastrukturi, joka tukee CRM-ohjelmistoa, 3) Muutos - organisationaalinen transformaatio, joka tapahtuu CRM-käyttöönoton myötä. Payne ja Frow (2005) esittävät tutkimuksessaan CRM-strategian luontia varten viitekehysten. He toteavat muun muassa, että CRM-strategian tulee perustua yrityksen liiketoimintastrategiaan sekä asiakasstrategiaan. Se, miten hyvin liiketoimintastrategia ja asiakasstrategia yhdistyvät toisiinsa, vaikuttaa olennaisesti CRM-strategian onnistumiseen.

CRM-käyttöönottoon liittyviä tekijöitä voidaan ryhmitellä eri tavoin. Yksi kirjallisuudessa käytetty ryhmittely on tekijöiden jakaminen kolmeen ryhmään

tai näkökulmaan: ihmiskeskeisiin tekijöihin, prosesseihin liittyviin tekijöihin ja teknologiaan liittyviin tekijöihin (Chen & Popovich, 2003; Mendoza ym., 2007). Mendoza ym. (2007) määrittelevät näihin kolmeen alueeseen liittyen 13 kriittistä menestystekijää (critical success factors, CSF) ja näihin liittyvät mittarit, jotka vaikuttavat CRM-käyttöönolon onnistumiseen.

Nguyen ym. (2007) tiivistävät CRM-käyttöönolon siten, että CRM-järjestelmä voi parantaa organisaation kykyä kehittää asiakaspalvelua, joka puolestaan voi parantaa liikevaihtoa. Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan ole onnistuneet CRM-käyttöönolossa. Jotta CRM-käyttöönotto onnistuisi, yritysten tulisi ensin arvioida miten CRM sopii yrityksen liiketoimintastrategiaan, arvioida yrityksen senhetkiset CRM-kyvykkyydet ja sen pohjalta määritellä liiketoiminnalle tarve CRM:lle. Tämän jälkeen CRM-käyttöönotto voidaan suunnitella ja toteuttaa (Nguyen ym, 2007).

Bose (2002) kuvaa tyypillisen CRM-kehityshankkeen koostuvan kahdeksasta eri vaiheesta: 1) suunnittelu (planning), 2) taustaselvitykset (research), 3) järjestelmänalyysi ja käsitteellinen suunnittelu (system analysis and conceptual design), 4) yksityiskohtainen suunnittelu (design), 5) järjestelmän toteutus/koostaminen (construction), 6) käyttöönotto (implementation) 7) ylläpito ja dokumentointi (maintenance and documentation) sekä 8) mukautuminen (adaptation).

CRM-käyttöönolon onnistumisen mittaamiseen ei vaikuta löytyvän mitään yksiselitteistä, validoitua menetelmää aiemmasta tutkimuksesta. Garrido-Moreno ja Padilla-Meléndez (2011) esimerkiksi toteavat, että CRM:n onnistumista mitataan usein tiettyjen valittujen yrityksen talouslukujen kautta, mutta tämän lisäksi tulisi mitata myös yrityksen menestystä markkinoilla, kuten asiakastyytyväsyyden kehittymistä.

Myös Kim ja Kim (2009) toteavat, että CRM:n toiminnan ja suorituskyvyn mittaamiseen liittyen on ylipäänsä tehty vähän tieteellistä tutkimusta. He kehittivät mallin, jonka avulla CRM:n suorituskykyä voidaan mitata. Mallista käytetään nimeä CRM-tuloskortti (CRM scorecard). Malli pyrkii mittaamaan CRM:n toimintaa neljästä päänäkökulmasta: organisationaalisen suorituskyvyn näkökulmasta, asiakkaan näkökulmasta, prosessien näkökulmasta ja yrityksen infrastruktuurin näkökulmasta.

CRM:ää on tutkittu eri näkökulmista, mutta tutkimuksissa ei ole erityisen paljon paneuduttu CRM:ään pk-sektorin yrityksissä. CRM-tutkimus on ollut vahvasti suurista yrityksistä saatuihin kokemuksiin keskittyntä (Wahlberg ym., 2009). He toteavat kirjallisuuskatsauksessaan myös, että CRM on nimenomaan pk-sektorin osalta vajavaisesti tutkittu.

Alshawi, Missi ja Irani (2011) luokittelevat CRM-käyttöönottoon liittyviä tekijöitä organisationaalsiin, teknisiin ja datan laatuun liittyviin tekijöihin. Organisationaaliset tekijät liittyvät yrityksen rakenteisiin, operatiivisiin tekijöihin, ihmisiin ja johtamiseen. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön ja johdon ICT-taidot (information and communication technology, ICT), organisaation koko, yrityksen strategia ja liiketoiminnan tavoitteet. Tekniset tekijät liittyvät esimerkiksi varsinaiseen CRM-järjestelmän teknologiaan, yrityksen ICT-infrastruktuuriin, järjestelmän toteutus- ja integraatiokustannuksiin, järjestelmien arviointi- ja valintakriteereihin ja monimutkaisuuteen. Datan laatu

viittaa puolestaan esimerkiksi olemassa olevan asiakastiedon laatuun (Alshawi ym., 2011).

CRM-käyttöönotto – kuten muidenkin yritysjärjestelmien käyttöönotto – on haastava, strateginen prosessi, joka vaikuttaa varsinaisen teknologian käyttöönoton lisäksi olennaisesti sekä yrityksen organisaatioon, prosesseihin ja ihmisiin. Myös käyttöönoton onnistumisen tai epäonnistumisen mittaaminen on monimutkainen kokonaisuus.

3.3 Käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä

CRM-käyttöönoton onnistumiseen tai epäonnistumiseen liittyviä syitä on tutkittu ja havaittuja syitä on luokiteltu eri tavoin. Finnegan ja Currie (2010) tiivistävät, että vaikka CRM-käyttöönotoista on olemassa myös menestystarinoita, on CRM-käyttöönottojen onnistumisaste yleisesti ottaen huono ja organisaatioilla on vaikeuksia saavuttaa CRM:n avulla haluttuja hyötyjä. Mendoza ym. (2007) ovat tutkineet käyttöönoton onnistumiseen liittyviä syitä ja esittävät 13 kriittistä menestystekijää CRM-käyttöönotolle. Nämä kattavat sekä ihmiskeskeiset, yrityksen prosesseihin liittyvät, että teknologiaan liittyvät näkökulmat.

Bull (2003) toteaa, että CRM:n käyttöönotto vaatii muun muassa tehokasta johtamista, strategista suunnittelua, avainhenkilöstön motivointia ja siihen liittyä usein myös liiketoimintaprosessien muokkaamista sekä uuden informaatioteknologian käyttöönottoa. Hänen mukaansa CRM vaatii usein myös CRM-järjestelmän hankinnan ulkopuoliselta taholta. Tutkimuksessa esitetään, että 60 prosenttia talon sisällä itse toteutetuista CRM-järjestelmistä epäonnistuvat, koska yrityksillä ei ole riittävää osaamista CRM-järjestelmän toteuttamiseen. Tähän liittyy myös aika: CRM-järjestelmän niin sanottu in-house -toteutus voi olla kestoltaan liian pitkä, mikä johtaa järjestelmän epäonnistumiseen koska järjestelmästä saatavat hyödyt realisoituvat liian myöhään (Bull, 2003).

Myös Garrido-Moreno ja Padilla-Meléndez (2011) toteavat, että CRM:stä saatavien hyötyjen toteutuminen voi vaatia useita vuosia aikaa. Kun CRM on otettu käyttöön, yrityksissä tapahtuu vähitellen organisationaalista oppimista, joka mahdollistaa CRM-strategian vaatimien organisationaalisten muutosten toteuttamista. Vasta tämän myötä yritykset vähitellen saavat enemmän hyötyä CRM-strategiastaan.

Chen ja Popovich (2003) viittaavat tutkimuksessaan, että CRM-käyttöönoton epäonnistumisprosentti on tuolloin ollut 65 prosenttia. Heidän mukaansa on perusteltua väittää, että epäonnistuneet CRM-projektit johtuvat usein siitä, että yritykset eivät ymmärrä mitä kaikkea CRM-hankkeet onnistuakseen todellisuudessa vaativat koko yritykseltä. Foss ym. (2008) viittaavat tutkimuksessaan Gartnerin tekemään tutkimukseen, jonka mukaan 70 prosenttia CRM-projekteista tuotti tappiota tai ei onnistunut parantamaan yrityksen tulosta. Garrido-Moreno ym. (2014) puolestaan viittaavat tutkimustuloksiin, minkä mukaan 30 prosenttia yrityksistä ovat saavuttaneet CRM:n avulla parannuksia organisaation suorituskyvyssä.

Projektinhallinnan puutteista tuotiin esiin esimerkiksi huono suunnittelu ja projektille asetettujen tavoitteiden mittaamisen ja seurannan puutteet. Muita tunnistettuja epäonnistumisen syitä olivat muun muassa teknisen toteutuksen ongelmat ja väärät teknologiavalinnat, vääränlaisen asiakastiedon kokoaminen, epäselvät projektin tavoitteet, kyvyttömyys integroida ihmiset ja prosessit CRM-järjestelmän kanssa sekä harhaanjohtavien ja sopimattomien mittareiden käyttäminen onnistumisen seurantaan (Foss ym., 2008).

Kale (2004) määrittelee seitsemän CRM-projektin kuolemansyntiä seuraavasti: 1) CRM-hankkeen näkeminen vain teknologisenä hankkeena, 2) asiakaskeskeisen ajattelun puutteet, 3) riittämätön ymmärrys asiakassuhteen koko elinkaaren arvosta, 4) riittämätön ylimmän johdon tuki, 5) muutoksenhallinnan tarpeen aliarviointi, 6) tiedon löytämisen ja tiedon integroimisen vaikeuden aliarviointi ja 7) lojaalien asiakkaiden menettäminen.

Aiemmin CRM:n määritelmässä tuotiin esille tietämyksenhallinnan läheinen liittyminen CRM:ään ja miten CRM ja tietämyksenhallinta pyrkivät samaan päämäärään, asiakkuuksien jatkuvaan kehittämiseen. Garrido-Morenon ym. (2014) mukaan yrityksen tietämyksenhallintaa voidaan pitää yhtenä ratkaisevista tekijöistä onnistuneelle CRM:lle, koska yritykset, joilla on enemmän tietämystä asiakkaista, voivat CRM:n avulla toimia tehokkaammin. Aiemmin esimerkiksi myös Croteau ja Li (2003) ovat nostaneet yrityksen tietämyksenhallinnan olennaiseksi menestystekijäksi CRM-hankkeissa. Tietämyksenhallinnan merkitystä perustellaan organisaation kyvyllä hankkia, ylläpitää ja jakaa reaaliaikaista ja ajantasaista tietoa asiakkaistaan, tuotteistaan ja palveluistaan palvellakseen asiakkaitaan paremmin ja kyetäkseen tekemään nopeammin päätöksiä paremman tiedon varassa.

Taulukossa 1 on esitetty tiivistetysti esimerkkejä kirjallisuudesta löytyvistä tekijöistä, jotka vaikuttavat CRM-järjestelmien käyttöönoton onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Nämä on jaoteltu strategisiin, ihmislähtöisiin, organisaatioon ja prosesseihin liittyviin sekä teknologisiin tekijöihin. Taulukko ei yritäkään olla tyhjentävä vaan esimerkinomainen. Samansuuntaisia havaintoja on tehty useissa muissakin tutkimuksissa ja taulukossa mainituissa lähteissä viitataan usein myös ristiin eri kategorioissa mainittuihin käyttöönoton onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Onnistunut CRM-järjestelmän käyttöönotto on strateginen prosessi, jossa huomioidaan kattavasti sekä teknologiaan, ihmisiin että organisaatioon liittyvät näkökulmat. Eri tutkimukset korostavat osin eri tekijöitä, mitkä ovat kriittisiä CRM-käyttöönoton onnistumisen kannalta. Pääpiirteittäin CRM-hankkeiden menestystekijät vaikuttavat varsin samansuuntaisilta kuin mitä on esitetty myös esimerkiksi ERP-hankkeiden menestystekijöiksi.

TAULUKKO 1 CRM-käyttöönnoton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä

<p>Strategisia tekijöitä CRM-strategian puuttuminen. CRM-käyttöönnoton aloittaminen ilman selkeää asiakasstrategiaa.</p> <p>CRM-käyttöönnoton tavoitteiden, mittareiden ja näiden saavuttamisen seurannan puuttuminen tai väärät mittarit, jotka ohjaavat toimintaa väärään suuntaan.</p> <p>CRM-järjestelmän sovittaminen toimimaan yhteen yhtiön liiketoimintastrategian kanssa.</p> <p>Yrityksen CRM-valmiutta ei ole arvioitu ennen CRM-käyttöönnoton aloittamista.</p>	<p>Lähteitä esimerkiksi Rigby, Reichheld & Scheffer (2002); Nguyen ym. (2007)</p> <p>Chalmeta (2006); Mendoza ym. (2007); Boulding ym. (2005)</p> <p>Nguyen ym. (2007); Bohling ym. (2006)</p> <p>Chen & Popovich (2003); Payne & Frow (2005)</p>
<p>Ihmislähtöisiä tekijöitä Muutosvastarinta ja muutostenhallinnan epäonnistuminen. Henkilöstön sitouttaminen CRM-hankkeeseen epäonnistuu.</p> <p>Projektinhallinnan epäonnistuminen tai CRM-käyttöönnottoon osallistuvat tiimit eivät kata riittävästi koko yrityksen toimintoja.</p> <p>Loppukäyttäjää ei huomioida riittävästi, työntekijän tyytymättömyys, perehdytyksen tai koulutuksen puute.</p> <p>Projektinjohtamisen epäonnistuminen ja projektin avainhenkilöstön kokemattomuus.</p>	<p>Lähteitä esimerkiksi Lapointe & Rivard (2005); Payne & Frow (2005); Chalmeta (2006); Garrido-Moreno ym. (2014)</p> <p>Chen ja Popovich (2003); Payne & Frow (2005); Foss ym. (2008)</p> <p>Chalmeta (2006); Payne & Frow (2006); Mendoza (2007)</p> <p>Foss ym. (2008)</p>
<p>Organisaatioon ja prosesseihin liittyviä tekijöitä Puuttuva tai riittämätön ylimmän johdon tuki CRM-hankkeelle.</p> <p>Yritys alkaa toimia sokeasti CRM-järjestelmän mukaisella tavalla ilman tarkkaa suunnittelua.</p> <p>CRM otetaan käyttöön ennen tarvittavien organisaatio- tai prosessimuutosten toteuttamista.</p> <p>Organisaation sopeutumiskyky CRM-järjestelmään arvioidaan väärin tai organisaation rakenne on väärä.</p>	<p>Lähteitä esimerkiksi Croteau ja Li (2003); Kale (2004); Chalmeta (2006)</p> <p>Rigby ym. (2002)</p> <p>Nguyen ym. (2007); Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez (2011)</p> <p>Nguyen ym. (2007)</p>
<p>Teknologisia tekijöitä CRM-käyttöönnoton näkeminen vain teknologisenä hankkeena.</p> <p>Teknologian merkityksen yliarviointi.</p> <p>Tiedon löytämisen ja integroimisen vaikeuden aliarviointi.</p>	<p>Lähteitä esimerkiksi Kale (2004); Finnegan & Currie (2010)</p> <p>Rigby ym. (2002); Croteau & Li (2003); Chalmeta (2006)</p> <p>Kale (2004)</p>

Yhteistä eri näkemyksissä on se, että CRM-teknologiaa itsessään ei yleensä nähdä kriittisenä menestystekijänä. Järjestelmän tulee kuitenkin olla myös teknisesti riittävän hyvä, jotta siitä ei muodostu käyttöönoton estettä. Pikemminkin tutkimukset osoittavat, että CRM-hankkeen epäonnistumiseen voi helposti johtaa sellainen ajatusmalli, missä teknologia itsessään nähdään ratkaisuna asiakkuudenhallinnan ongelmiin ja unohdetaan esimerkiksi ihmisiin ja muutoksen johtamiseen liittyvät seikat.

Teknologian sijaan tärkeimmäksi tekijäksi vaikuttaa nousevan luokittelusta riippumatta ihmisiin liittyvät syyt. Organisaationaalista tekijöistä erityisesti yrityksen ylimmässä johdossa toimivien ihmisten asenne ja sitoutuminen vaikuttaa olevan erittäin merkittävä tekijä CRM-käyttöönoton onnistumiselle. Samoin strategisesta näkökulmasta merkittävää on, miten yrityksen johto on onnistunut luomaan ja määrittelemään yritykselle asiakaslähtöisen strategian. Olennaista on myös se, miten johto tarvittaessa onnistuu muuttamaan yrityksen toimintoja ja prosesseja asiakaslähtöiseen suuntaan.

Yksittäisen työntekijän tasolla muutosten tapahtuminen hallitusti ja muutosvastarintaa mahdollisesti aiheuttavien seikkojen huolellinen huomioiminen ovat avainasemassa, jotta CRM-järjestelmän varsinaiset tulevat käyttäjät suhtautuvat uuteen järjestelmään positiivisesti.

Yleisenä ohjenuorana voi näiden kirjallisuudesta löytyneiden havaintojen perusteella esittää, että ennen CRM-järjestelmän varsinaista käyttöönottoa pitää ensin koko organisaation ja siinä työskentelevien ihmisten olla tietoisia ja hyvin valmistautuneita CRM-järjestelmän käyttöönottoon ja johdon tulee sitoutua vahvasti käyttöönottoon. Muutos pitää johtaa hyvin, siitä pitää viestiä avoimesti ja tulevat CRM-järjestelmän käyttäjät tulee huomioida huolellisesti sekä käyttöönoton suunnitteluvaiheessa, varsinaisessa käyttöönottovaiheessa että tarjota heille tukea myös käyttöönoton jälkeen.

4 PK-YRITYSTEN ERITYISPIIRTEITÄ KÄYTTÖÖNOTOSSA

Tämä luku tuo esiin kirjallisuudesta löytyneitä pk-sektorin erityispiirteitä yleisesti yritysjärjestelmien ja erityisesti CRM-järjestelmien käyttöönotoissa. Lisäksi esitetään kirjallisuudesta löytyvää tutkimustietoa järjestelmien räätälöinnin vaikutuksesta käyttöönoton onnistumiseen.

4.1 Yritysjärjestelmien käyttöönotosta pk-yrityksissä

Ramdani ym. (2009) tutkivat yritysjärjestelmien käyttöä ja näiden omaksumista pk-yrityksissä. Heidän mukaansa sellaiset pk-yritykset, joilla on kyky nähdä yritysjärjestelmästä saatavat hyödyt tai jotka ovat pystyneet kokeilemaan tai pilotoimaan yritysjärjestelmiä tai joissa on hankkeille ylimmän johdon tuki, tulevat todennäköisemmin omaksumaan uusia yritysjärjestelmiä käyttöönsä. Yritysjärjestelmiksi he määrittivät tässä yhteydessä ERP:n ja CRM:n lisäksi muun muassa SCM-järjestelmät.

Buonanno ym. (2005) vertailivat ERP-järjestelmän käyttöönottoon vaikuttavia syitä suurten yritysten ja pk-sektorin yritysten kesken. He toteavat tutkimuksessaan muun muassa, että yrityksen liiketoiminnan monimutkaisuus ei juurikaan näytä vaikuttavan järjestelmän käyttöönottoon tarkoittaen sitä, että yritykset eivät näe ERP:iä ratkaisuna liiketoiminnan monimutkaisuuteen. Yrityksen koko itsessään näyttää kuitenkin voimakkaasti käyttöönottoon vaikuttavana tekijänä; mitä pienempi yritys, sitä harvempi yritys ottaa ERP:n käyttöön. Taloudelliset seikat puolestaan eivät näytä vaikuttavan merkittävästi käyttöönoton onnistumiseen, vaan yrityksen rakenteelliset ja organisationaaliset seikat ovat suurimpia vaikuttimia.

Olenneiksi eroiksi suurten yritysten ja pk-yritysten kesken he toteavat muun muassa järjestelmän hankintaan ja käyttöönottoon liittyvän päätöksentekoprosessin: Suurissa yrityksissä hankintapäätökset tehdään enemmän sen perusteella, että järjestelmän avulla halutaan hallita yrityksen prosesseja ja näiden integraatioita, tiedon oikeellisuutta ja välttää tiedon päällekkäisyyttä. Pk-yrityksissä erilaisia yritysjärjestelmien käyttöönottopäätöksiä tehdään heidän mukaansa enemmän ulkoisista syistä, kuten Y2K-ongelman (vuosituhannen vaihtumiseen liittynyt ongelma, mikä johtui siitä, että vuosiluku oli ilmaistu tietojärjestelmissä aiemmin usein vain kahdella merkillä) vuoksi tai euron käyttöönoton vuoksi. Syynä voi olla yksinkertaisuudessaan myös esimerkiksi se, että aiempi järjestelmä on vanhentunut ja se ei ole enää muutoin tarkoituksenmukainen ominaisuuksiltaan tai ylläpidoltaan (Buonanno ym., 2005).

Nguyen (2009) tiivistää tutkimuksessaan pk-yritysten erityispiirteitä informaatioteknologian käyttöönotossa useista näkökulmista. Hänen mukaan pk-yritykset ovat sekä hitaita ottamaan informaatioteknologiaa käyttöön että

toteutukset usein myös epäonnistuvat. Tutkimuksessa tunnistetaan kolme tärkeintä syytä tähän: Ensimmäinen syy on johdon tietämättömyys siitä, miten ja miksi informaatioteknologiaa tulisi ottaa käyttöön. Toiseksi syyksi todetaan, että johdolla on vääriä käsityksiä informaatioteknologian omaksumisprosesseista, koska johto ei ymmärrä informaatioteknologian ja yrityksen liiketoiminnan yhteyksiä tai eivät tunne informaatioteknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Kolmanneksi syyksi tunnistetaan se, että pk-yrityksillä ei ole kykyä laajentaa informaatioteknologian käyttöä johtuen muun muassa puutteellisesta IT-strategiasta tai käytettävissä olevista rajallisista taloudellisista tai osaamisresursseista (Nguyen, 2009).

Harrigan ym. (2010) tutkivat pk-yritysten CRM-järjestelmistä saamia hyötyjä analysoimalla 286 pk-yritystä. He toteavat yleisesti, että vaikka pk-yrityksillä ei ole käytössään esimerkiksi samoja taloudellisia resursseja ja johtamiskokemusta kuin suurilla yrityksillä, pk-yritysten selkeä vahvuus on joustavuus ja sopeutumiskyky asiakassuhteidensa hallitsemisessa. Pk-yritykset ovat tiiviimmässä yhteydessä asiakkaisiinsa kuin suuret yritykset ja yhteydenpito tapahtuu usein henkilökohtaisin kontaktein asiakkaiden kanssa. Haasteena tällä tavalla toimimisessa on, että asiakassuhteiden hoitaminen vaatii paljon ja aikaa resursseja. Tämä on yksi syy, miksi myös pk-sektori on alkanut hakea informaatioteknologiasta apua asiakkuuksiensa hallintaan.

Ramdani, Chevers ja Williams (2013) kuvaavat tutkimuksessaan eri tekijöitä, jotka vaikuttavat pk-yritysten yritysjärjestelmien käyttöönottoon. Heidän määrittelemä TOE-malli (Technology, Organisation, Environment) kuvaa näihin kolmeen ryhmään kuuluvien tekijöiden vaikuttavuutta käyttöönottoon. Teknologisia seikkoja ovat muun muassa teknologiasta saatava kilpailuetu, teknologian sopivuus yrityksen tarpeisiin sekä järjestelmään kokeiltavuus tai pilotoitavuus ennen varsinaista hankintapäätöstä. Organisaationaalisiksi seikoiksi mainitaan – jälleen kerran – ylimmän johdon sitoutuminen ja tuki, organisaation ICT-kokemus tai ICT-kyvykkyys sekä organisaation yleinen valmius järjestelmän käyttöönotolle. Ympäristöön liittyviä tekijöitä ovat heidän mukaansa puolestaan yrityksen toimiala sekä markkinasegmentti, kilpailutilanne muiden alan toimijoiden kanssa sekä ulkopuolisen ICT-osaamisen saatavuus (Ramdani ym., 2013).

Aivan pienimissä pk-yrityksissä ongelmiksi on havaittu esimerkiksi se, että näillä yrityksillä on riittämättömästi tai ei lainkaan koulutusta tai osaamista ICT:stä. Tästä aiheutuu se, että yrityksillä ei ole myöskään tietoa hyödyistä, joita ICT:n avulla voidaan saavuttaa. Tämä voi aiheuttaa suuren kynnyksen ICT:n hyödyntämiselle (Jones, Simmons, Packham, Beynon-Davies & Pickernell, 2014).

Wolcott, Kamal ja Qureshi (2008) toteavat, että mitä pienempi yritys on, sitä suurempia ICT-teknologian käyttöön ja hyödyntämiseen liittyvät haasteet ovat. He ovat myös koostaneet lukuisia eri syitä, jotka estävät tai haittaavat ICT-teknologian käyttöönottamista tai hyödyntämistä pienissä yrityksissä. Haasteita voivat olla esimerkiksi yritysten asenteet uutta teknologiaa kohtaan, yrityksen riittämättömät teknologiset taidot ja johdon puuttuva ymmärrys teknologian mahdollisuuksista tai innovatiivisuuden puute.

4.2 CRM-käyttöönotto ja sen onnistuminen pk-yrityksissä

Vaikka CRM:ää on tutkittu paljon eri näkökulmista, tutkimuksissa ei ole erityisen paljoa paneuduttu CRM:ään pk-sektorin yrityksissä. Esimerkiksi Wahlberg ym. (2009) toteavat vuodet 1998–2006 kattavassa CRM-alueen kirjallisuuskatsauksessaan, että CRM-tutkimus on ollut vahvasti suurista yrityksistä saatuihin kokemuksiin keskittyynyttä ja että CRM on pk-sektorin osalta vajavaisesti tutkittu.

Alshawi ym. (2011) kuvaavat miten pk-yritysten ja CRM-toimittajien suhtautuminen pk-yrityksiin on kehittynyt. He toteavat muun muassa, että CRM-ohjelmistotoimittajien mielenkiinto pk-sektoriin on lisääntynyt ja tarjonta on kasvanut verrattuna aiempaan, jolloin CRM-järjestelmiä hyödynsivät enemmän suuret yritykset. Tutkimuksessa todetaan, että pk-yritykset poikkeavat suurista yrityksistä esimerkiksi rajallisten taloudellisten resurssien osalta, joka vaikuttaa muun muassa pk-yritysten kykyyn hankkia tietoa. Toisaalta pk-yrityksillä ei ole yleensä samanlaista vanhojen niin sanottujen legacy-järjestelmien taakkaa. Lyhykäisyydessään he toteavat, että CRM-käyttöönoton pk-yrityksissä ei voi ajatella olevan vain pienoismalli suuren yrityksen CRM-käyttöönotosta.

Harrigan ym. (2010) toteavat tutkimuksessaan myös, että huolimatta asiakkuudenhallinnan strategisesta tärkeydestä myös pk-yrityksille, pk-sektori on tullut selkeästi perässä verrattuna suuriin yrityksiin CRM-järjestelmien käyttöönotossa. Tämä on johtunut muun muassa taloudellisista syistä, yrityksen johtoon liittyvistä syistä ja CRM-strategian puuttumisesta johtuvista syistä. He toteavat myös, että aiempi CRM-tutkimus on paljolti keskittynyt vain suurten yritysten CRM-ratkaisujen ja niistä saatavien hyötyjen ja käyttöönottoon vaikuttavien seikkojen tutkimiseen. Pk-sektorin osalta ei ole heidän mukaansa juurikaan tutkittu sitä, mitä ja miten pk-sektori käyttää CRM-järjestelmiä toimintansa tehostamiseen.

Harrigan ym. (2010) havaitsivat tutkimuksessaan eroja yleisten internet-teknologioiden käytössä asiakkuudenhallinnassa pk-sektorin yritysten ja suurempien yritysten välillä. Tutkimuksen mukaan suurten yritysten monimutkaisista ja hienostuneista CRM-ratkaisuista poiketen pk-yritykset voivat pystyä hallitsemaan asiakkuuksiaan yksinkertaisemminkin ratkaisuilla. He mainitsevat viestintää ja asiakassuhteen ylläpitoa tukevia keinoja kuten www-sivut, sähköpostin ja muut yleiset internet-ratkaisut. Tutkimuksessa todetaan myös, että monimutkaista CRM-järjestelmää yksinkertaisemmat järjestelmät asiakastiedon tallentamiseen voivat olla pk-yrityksille riittävän hyvä ratkaisu korvaamaan esimerkiksi aiempia paperipohjaisia ratkaisuja. Yksinkertainen teknologinen ratkaisu ei vaadi niin paljoa teknistä osaamista, käyttäjien koulutusta tai ylläpitoa kuin monimutkainen ja hienostunut laaja CRM-ratkaisu (Harrigan ym., 2010).

Nguyen ja Waring (2013) tutkivat yritysten organisaation ominaispiirteiden vaikutusta CRM-käyttöönottoon pk-yrityksissä. He keskittyivät erityisesti johdon ominaispiirteisiin, henkilöstön sitoutumiseen, yrityksen käyttämään informaatioteknologiaan sekä yrityksen ominaispiirteisiin.

Tutkimuksessa ei niinkään etsitty CRM-käyttöönotton onnistumistekijöitä, vaan enemmän tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, että yritykset ovat toteuttaneet CRM-hankkeen. Johdon osalta CRM:n käyttöön vaikuttavina piirteinä todettiin olevan innovatiivisuuden, kannustavuuden ja avoimuuden uusia IT-ratkaisuja kohtaan. Toisaalta johdon sukupuolen, iän tai koulutustason ei nähty vaikuttavan siihen, onko yrityksessä otettu CRM käyttöön vai ei.

Henkilöstön näkökulmasta CRM-käyttöönottoon johtavia tekijöitä olivat muun muassa innovatiiviset tiimit koostuen työntekijöistä ja johdosta, jotka osallistuvat aktiivisesti järjestelmien käyttöönottoon ja tätä myötä hankkimaan käyttöönottoon vaadittavaa osaamista. CRM:ää käyttävillä yrityksillä oli myös tarvittavat IT-resurssit käytössä, sekä IT-infrastruktuurin näkökulmasta että organisaatiossa olevien muutosta tukevien IT-taitojen muodossa. Itse yrityksen ominaispiirteiden osalta olennaisia tekijöitä ovat yrityksen koko ja toimiala. Eri toimialoilla on omat erityispiirteensä, jotka myös asettavat vaatimuksia järjestelmälle. Näin ollen johdon tulee varmistaa, että CRM-järjestelmä, jota yritykseen ollaan ottamassa käyttöön, on sopiva sekä yrityksen koon että yrityksen toimialan kannalta (Nguyen & Waring, 2013).

Harrigan, Ramsey ja Ibbotson (2011) tiivistävät, että pk-yritysten kynnyksellä on vastaavantyyppinen CRM käyttöön ottaa kuin mitä suuret yritykset käyttävät voi olla merkittävästi suurempi kuin suurilla yrityksillä. Tätä perustellaan pk-yritysten rajallisilla taloudellisilla resursseilla, vähemmällä asiantuntemuksella, rajallisemmilla johtamiskyvyillä ja näistä johtuen pk-yritysten on vaikea toteuttaa teknologisten hankkeiden käyttöönottoa täysipainoisesti.

Tutkimuksessaan he määrittivät kahdeksan päätekijää, jotka tukevat CRM-käyttöönottoa ja kuvaavat mitä hyötyjä pk-yritykset ovat saaneet. He korostavat tutkimuksessaan, että pk-yrityksille on ollut perinteisesti luonteenomaista tehdä asiakkuudenhallintaa, vaikka tätä tukevaa teknistä järjestelmää ei olisi lainkaan. Pk-yritykset ovat usein luonnostaan hyvin asiakaslähtöisiä, huolehtivat asiakassuhteistaan ja pyrkivät kehittämään niitä. CRM-järjestelmät nähdään niissä usein mahdollisuutena parantaa ja sähköistää aiempaa, usein manuaalista asiakkuudenhallintaa. Taulukossa 2 on listattuna yhteenveto tekijöistä, jotka tukevat tai kannustavat CRM-järjestelmien käyttöönottoa pk-yrityksissä (Harrigan ym., 2011).

Alshawi ym. (2011) jaottelevat tutkimuksessaan CRM-käyttöönotton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä pk-yrityksissä organisationaalsiin tekijöihin, teknisiin tekijöihin ja tiedon (datan) laatuun liittyviin tekijöihin. Organisationaalisia tekijöitä ovat muun muassa organisaation järjestelmästä saamat hyödyt, organisaatiossa olevat ICT-taidot ja johdon tuki CRM-käyttöön otolle, sekä yrityksen strategia ja liiketoimintatavoitteet. Järjestelmästä saatavien hyötyjen merkitys käyttöönotton onnistumiselle on linjassa muiden tutkimusten kanssa, joissa on tutkittu syitä teknologisten järjestelmien käyttöön otolle ja niiden hyväksynnälle. Esimerkiksi aiemmin mainituissa TAM- ja UTAUT-malleissa käyttäjän uuden teknologian hyväksyntään vaikuttaa olennaisesti käyttäjän kokemus ja ennakkokäsitys siitä saatavista hyödyistä.

TAULUKKO 2 CRM:n käyttöön kannustavia ja sitä tukevia tekijöitä (Harrigan ym., 2011, s. 514-518)

Tekijä 1

CRM:n kautta saatavat yrityksen suorituskykyä parantavat tekijät. Näitä ovat esimerkiksi parempi asiakaspalvelu, myynnin kasvaminen, kannattavuuden parantuminen, yrityksen avautuminen kansainvälisille markkinoille ja kustannussäästöt.

Tekijä 2

Asiakastiedon hallinnan paraneminen. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi sähköisessä muodossa olevan tiedon parempi hallinta (verrattuna paperimuotoiseen tietoon), asiakastieto on keskitetysti tietokannassa ja kaikki asiakkaaseen liittyvä tieto on kootusti saatavilla päätöksenteon ja asiakkuuden tarkemman analysoinnin pohjaksi.

Tekijä 3

Yrityksen ICT-strategian kehittyminen. Johto on aktiivisemmin mukana ICT-kehityksessä ja kehittää yrityksen ICT-osaamista sekä osaa hyödyntää teknologian liiketoiminnalle suomia mahdollisuuksia aiempaa paremmin ja osaa käyttää teknologiaa päätöksenteon apuna.

Tekijä 4

Asiakkuudenhallinnan paraneminen, esimerkiksi asiakasuskollisuuden ja asiakastyytyvyyden kehittyminen, asiakkuuden arvon kehittyminen.

Tekijä 5

Asiakkuuden arvon ymmärtäminen, jonka avulla voidaan paremmin analysoida paremmin ja huonommin kannattavia asiakkuuksia ja tehdä näiden perusteella tarvittavia toimenpiteitä.

Tekijä 6

Eri asiakkuuskanavien hallinta. Eri asiakkaat haluavat toimia yrityksen kanssa eri kanavien kautta. Jotkut asiakkaat suosivat esimerkiksi ensisijaisesti internetin kautta tapahtuvaa kommunikaatiota, kun toiset taas henkilökohtaisia kontakteja.

Tekijä 7

Perinteinen kommunikointi asiakkaan kanssa. Tulee muistaa, että asiakkuudenhallinta ei ole vain teknologia, vaan CRM:n pohjalla on aina tavalla tai toisella asiakassuhteen luonti, ylläpito ja säännöllinen viestintä asiakkaan kanssa, järjestelmästä riippumatta. Tämä on perinteisesti ollut pk-yritysten vahvuus.

Tekijä 8

Sähköisen viestinnän vaikutukset. Pk-yritykset näkevät, että sähköinen viestintä tukee ja täydentää aiempaa, perinteistä viestintää asiakkaiden kanssa. Sähköistä viestintää tai CRM:ää ei pidä nähdä korvaajana perinteiselle viestinnälle, vaan sähköisen viestinnän avulla voidaan esimerkiksi vapauttaa enemmän aikaa perinteisille, henkilökohtaisille asiakaskontakteille ja asiakkuuksien hoidolle.

Teknisiä tekijöitä ovat muun muassa järjestelmän hankintakustannukset, järjestelmän arviointi- ja valintakriteerit ja järjestelmän kompleksisuus sekä yrityksen olemassa oleva ICT-infrastruktuuri ja järjestelmien integroitavuus sekä järjestelmätoimittajalta saatava tuki hankittavan järjestelmän käyttöönottoon ja ylläpitoon. Datan laatuun liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi asiakastiedon laatu ja sen eri ulottuvuudet, kuten asiakastiedon jakaminen ja saavutettavuus organisaation eri osissa sekä tiedon yksikäsitteisyys, eli että esimerkiksi yksi asiakkuus on järjestelmissä vain yhteen kertaan. (Alshawi ym., 2011).

Garcia ym. (2012) kokosivat tutkimuksessaan aiemmista tutkimuksista kriittisiä menestystekijöitä CRM-käyttöön otolle pk-yrityksissä. He kokosivat

havaintojaan kahteen kategoriaan, *organisationaaliset* kriittiset menestystekijät ja *strategiset tai tekniset* kriittiset menestystekijät. Nämä on esitelty Taulukossa 3.

TAULUKKO 3 Pk-yritysten CRM:n menestystekijöitä (Garcia ym., 2012, s. 8 mukaan)

Organisationaalisia menestystekijöitä	Strategisia ja teknisiä menestystekijöitä
Järjestelmäarkkitehtuuri	Liiketoimintojen ja IT-toimintojen yhdenmukaistaminen
Henkilöstön motivointi	Ylimmän johdon tuki
Ylimmän johdon sitoutuminen; Asiakastiedon hallinta; Asiakaspalvelu; Asiakaskontaktien hallinta; Tietojärjestelmäintegraatio	Yrityksen hallituksen tietoisuus IT:n strategisista mahdollisuuksista; Asiakaskeskeinen organisoituminen
Viestintä	CRM-järjestelmän räätälöinti
Organisaatiokulttuuri; Työntekijöiden hyväksyntä	Järjestelmäintegraatiot
Asiakkaiden osallistuminen	Asiakastiedon laatu
Halu jakaa tietoa	Asiakaskäyttäytymisen ymmärtäminen; laajamittainen IT:n tuki
CRM-prosessit selkeästi määritelty; Teknologisesti yhdenmukaiset formaatit	Yrityksen osastojen välinen integraatio; Myynnin automaatio
Olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen, uusien asiakkaiden tunnistaminen; Koulutusjärjestelmien määrittely	Asiakastyytyväisyys

Yritysjärjestelmien ja erityisesti CRM-järjestelmien käyttöönoton onnistuminen pk-yrityksissä vaikuttaa kirjallisuuden perusteella poikkeavan tietyiltä osin niistä suuntaviivoista, mitä suuremmissa yrityksissä tehdyissä tutkimuksissa on havaittu. Käytännön tason asioista pk-yrityksissä on usein lähtökohtaisesti sekä rajallisemmat taloudelliset resurssit että puutteita sekä teknisessä että johtamisosaamisessa viedäkseen laajoja ja vaativia CRM-käyttöönottohankkeita läpi. Puutteellinen osaaminen voi johtaa myös siihen, että pk-yrityksissä ei täysin ymmärretä informaatioteknologisten ratkaisujen tarjoamia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ja pk-yritykset voivat näin ollen vain tietämättömyyttään jättää hyödyntämättä myös kustannustehokkaita valmisratkaisuja, jotka olisivat otettavissa mahdollisesti suhteellisen helposti käyttöön.

Toisaalta pk-yrityksistä on tutkimuksissa myös tunnistettu merkittäviä etuja verrattuna suuriin yrityksiin, kuten yritysten ketteryys ja usein jo valmiiksi asiakaslähtöisemmät toimintatavat ja -prosessit. Nämä seikat taas puoltavat tutkimustuloksissa esitettyjä ajatuksia siitä, että pk-yritykset eivät välttämättä edes tarvitse niin monimutkaisia ja ominaisuuksiltaan laajoja CRM-järjestelmiä, kuin mitä suuremmat yritykset CRM-hankkeissaan ottavat käyttöön. Pk-yritykset voivat saavuttaa yksinkertaisemmilla CRM-ratkaisuilla oman toimintansa ja tarpeidensa kannalta vähintäänkin riittävän hyvän lopputuloksen.

4.3 Järjestelmän räätälöinnin merkitys

Kirjallisuuskatsausta tehdessä ilmeni, että CRM-järjestelmän räätälöinnin merkitystä CRM-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen pk-sektorin yrityksissä ei ole juurikaan tutkittu eikä sen pohjalta pysty esittämään löydetyn kirjallisuuden pohjalta yksiselitteistä yhteenvetoa. Hieman laajemmin tarkasteltuna yritysjärjestelmien, erityisesti ERP:ien osalta, räätälöinnin merkityksestä pk-sektorin yrityksille löytyi jonkin verran aiempaa tutkimusta. Tässä muutamia esimerkkejä eri hakuavaimilla JYKDOK-palvelun Kansainväliset e-aineistot -haulla löytyvistä hakutulospäätyistä. Esimerkistä käy hyvin ilmi, että pelkästään lisäämällä hakutermin "*sme*" hakuavaimen "*crm implementation customization*", putoaa hakutulosten määrä alle 20-osaan verrattuna ilman "*sme*"-termiä tehtyyn hakuun:

- Hakuavain: "*crm implementation customization*": 7253 hakutulosta
- Hakuavain: "*crm sme implementation customization*": 351 hakutulosta
- Hakuavain: "*erp sme implementation customization*": 565 hakutulosta
- Hakuavain: "*enterprise systems sme implementation customization*": 1214 hakutulosta

Buonanno ym. (2005) tiivistävät yritysjärjestelmän räätälöintitarpeen aiheutuvan lyhykäisyydessään siitä, että käyttöönotettavan järjestelmän toimintatavat ja prosessit eivät vastaa yrityksen käyttämiä toimintatapoja ja prosesseja, jolloin vaihtoehtoiksi jää, että joko:

- 1) muutetaan yrityksen prosesseja ja toimintatapoja niin, että yritysjärjestelmä tarvitsee muuttaa mahdollisimman vähän; tai
- 2) räätälöidään yritysjärjestelmää, jotta se tukee yrityksen aiempia prosesseja ja toimintatapoja.

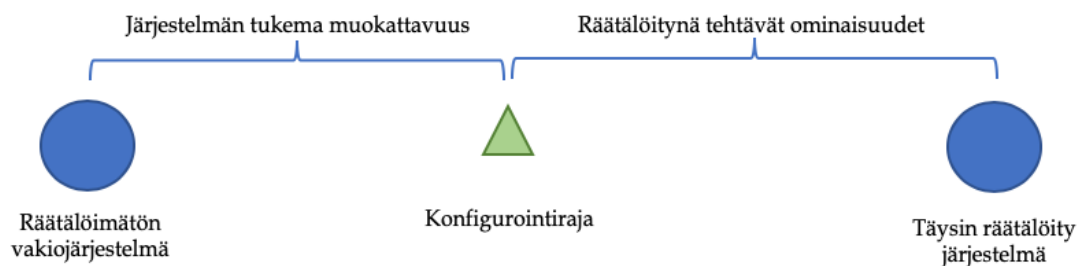
Ensimmäinen tapa on heidän mukaansa siinä mielessä parempi, että mitä vähemmän räätälöintiä tehdään, sitä vähemmän siitä aiheutuu virheitä. Samaten järjestelmän uusien versioiden päivitykset helpottuvat, kun räätälöintejä on tehty mahdollisimman vähän. Toisaalta, jos yritys muuttaa prosessejaan vain järjestelmästä johtuvista syistä, se voi aiheuttaa muutoksia vakiintuneisiin tapoihin tehdä liiketoimintaa sekä sekoittaa tärkeitä työntekijöiden rooleja ja vastuita. Jälkimmäinen tapa saattaa hidastaa käyttöönottoprosessia ja aiheuttaa järjestelmään epävakautta ja virheitä ja vaikeuttaa tulevien versioiden käyttöönottoa. Toisaalta se minimoi organisaatiolta ja prosesseilta vaadittavia muutoksia sekä aiheuttaa sitä kautta ihmisten työskentelytapoihin ja yrityksen aiemmin omaksumiin toimiviin käytäntöihin vain vähän muutoksia. Tämä voi omalta osaltaan vähentää muutosvastarintaa uutta järjestelmää kohtaan (Buonanno ym., 2005).

Järjestelmän räätälöimisestä voidaan nähdä olevan yritykselle sekä haittoja että hyötyjä. van Beijsterveld ja van Groenendaal (2016) koostavat tutkimuksessaan useista aiemmista tutkimuksista räätälöinnin keskeisiä hyötyjä

ja haittoja pk-sektorin yrityksissä. Niin sanottu valmiskäyttö, mitä ei räätälöidä lainkaan tai hyvin vähän, voi olla hyvin nopea ottaa käyttöön, se voi tarjota toimialan parhaita käytäntöjä sisäänrakennettuina ominaisuuksina, valmiskäyttö on kattavasti testattuja ja suhteellisen virheettömiä.

Toisaalta, räätälöinti voi olla erityisesti pk-yrityksissä myös erittäin tärkeää. Pk-yritykset toimivat usein suhteellisen kapealla markkina-alueella, missä yrityksen toimintatavat suhteessa muihin alan toimijoihin voivat olla yrityksen kilpailuetu. Yritys voi menettää kilpailuetunsa, jos se alkaakin toimia alan yleisten käytäntöjen ja prosessien mukaan. Järjestelmän räätälöintiä puoltaa heidän viittaamien tutkimusten mukaan myös se seikka, että pk-yritykset usein muokkaavat toimintaansa sopeutuakseen. Muutettaessa huonosti toimivia asioita paremmin toimivaan suuntaan, voi myös järjestelmien räätälöinti olla hyvinkin tarpeen ja perusteltua, jotta myös järjestelmät tukevat tehtyjä parannuksia. He toteavat myös, että yksi tapa ratkaista tämä yhteensopivuusongelma on vain hyväksyä se. Järjestelmä ei tällöin toimi täysin yrityksen tarpeiden mukaan, vaan osittain vaillinaiset toiminnot ovat hyväksyttävä kompromissiratkaisu (van Beijsterveld & van Groenendaal, 2016).

Järjestelmän muokkaamisen käyttäjäkohtaiseksi voidaan katsoa jakautuvan järjestelmän konfigurointiin ja järjestelmän räätälöintiin. Esimerkiksi Sun, Zhang, Guo, Sun ja Su (2008) määrittelevät Kuvion 2 mukaisesti konfigurointiä ja räätälöintiä siten, että vakiojärjestelmää voidaan yleensä ensin konfiguroida järjestelmän tarjoamin keinoin tiettyyn konfigurointirajaan asti. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi järjestelmän kieliversiot, lomakkeilla näkyvien kenttien nimet, järjestys ja mahdollisesti myös järjestelmän ulkoasu. Jos järjestelmään tarvitaan suurempia muutoksia kuin mihin järjestelmän konfiguroitavuus antaa mahdollisuudet, siirrytään järjestelmän räätälöinnin puolelle. Yhtenä määrittävänä tekijänä todetaan, että järjestelmää räätälöitäessä tulee muokata järjestelmän lähdekoodia. Ääripäänä tästä on täysin räätälöity ratkaisu, jossa ei ole enää mitään vakiojärjestelmän toiminnallisuuksia (Sun ym., 2008).



KUVIO 2 Järjestelmän konfigurointi ja räätälöinti (Sun ym., 2008, s. 19 mukaan)

Fui-Hoon Nah ym. (2001) tutkivat ERP-hankkeiden onnistumista ja tunnistivat tutkimuksensa johtopäätöksissä ERP-hankkeelle 11 kriittistä menestystekijää, joista yksi oli järjestelmän räätälöinnin minimoiminen. Heidän mukaansa yrityksen tulee muokata prosessejaan sopimaan ohjelmiston vaatimukseen siten, että ohjelmiston räätälöinti minimoitaisiin. Tärkeimpinä perusteina olivat

räätälöinneistä aiheutuvien virheiden välttäminen sekä ohjelmiston uusien versioiden päivittämisen pysyminen mahdollisimman helppona.

Haines (2009) taustoittaa tutkimuksessaan yritysjärjestelmien räätälöintitarvetta ja koostaa useisiin viittaamiinsa tutkimuksiin perustuen, että niin sanotut valmistuotteet (out of the box) yritysjärjestelmissä harvoin vastaavat yritysten olemassa olevia informaation käsittelyprosesseja. Tämän vuoksi organisaatioiden tulee päättää, haluavatko he räätälöidä yritysjärjestelmää vai muokata toimintaansa. Hänen tutkimuksensa mukaan yritysjärjestelmät ovat niin monimutkaisia kokonaisuuksia, että pienetkin epäyhteensopivuudet järjestelmän toimintojen ja organisaation prosessien välissä voivat vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaan ja lopulta liiketoiminnan kannattavuuteen. Myös tässä yhteydessä tuodaan esiin räätälöinnin negatiivinen vaikutus yritysjärjestelmän päivittämisen helppouteen ja että yritysjärjestelmän toimittaja ei välttämättä tarjoa tukeaan räätälöidylle järjestelmän osille (Haines, 2009).

Poba-Nzaou ja Raymond (2013) selvittivät tutkimuksessaan täysin räätälöidyn ERP-järjestelmän mahdollisesti tuomia etuja pk-yrityksille. Vaikka tutkimus oli suhteellisen suppea case-tutkimus, siinä oli muutamia mielenkiintoiselta vaikuttavia havaintoja. Täysin räätälöidyn ratkaisun eduiksi mainitaan muun muassa se, että järjestelmä voidaan tällöin toteuttaa täysin pk-yrityksen omistajien vision mukaiseksi ja että pk-yrityksissä ei ole välttämättä tarvetta asioiden syvälliselle formalisoinnille. Pk-yritykset hakevat usein enemmän joustavuutta, kilpailuetua ja innovatiivisuutta kuin toimialan yleisiä parhaita käytäntöjä (Poba-Nzaou & Raymond, 2013).

ERP-järjestelmien tarjoamien ja organisaation tarvitsemien ominaisuuksien väliin jäävä aluetta voidaan kutsua epäyhteensopivuuden kuiluksi (van Beijsterveld ja van Groenendaal, 2016). He esittävät tutkimuksessaan mallin, jonka avulla pk-yrityksissä voidaan täyttää tämä aukko ERP-käyttöön otossa. Tämän kuilun voi täyttää joko räätälöimällä järjestelmää tai muuttamalla yrityksen toimintaa ja prosesseja. Tutkimuksen havaintona on, että pk-yritykset pyrkivät usein ratkaisemaan tämän ongelman räätälöimällä ERP-järjestelmää, mutta toisaalta räätälöivät järjestelmää usein myös turhaan tällaisen epäyhteensopivuuden havaitessaan. Mielenkiintoisena esimerkkinä tällaisesta tarpeettomasta räätälöinnistä he kertovat esimerkin, jossa järjestelmästä ollaan tunnistavinaan puutteita ja poikkeamia suhteessa liiketoiminnan tarpeeseen, mutta tarkemmin tutkittaessa nämä eivät ole todellisia, vaan enemmän tai vähemmän keksittyjä. Tällöin onkin heidän mukaansa kyse ihmisten muutosvastarinnasta eikä järjestelmän ominaisuuksien ja todellisten tarpeiden välisistä eroista (van Beijsterveld & van Groenendaal, 2016).

Foss ym. (2008) toteavat, että CRM-järjestelmän soveltuvuus toteuttamaan tarvittavia tehtäviä on olennaista onnistuneen käyttöönoton kannalta. Heidän mukaansa jotkin CRM-ohjelmistot ovat valmiita otettavaksi lähes sellaisenaan käyttöön, mutta edellytyksenä on tällöin, että yritys on muuttanut toimintaansa vastaamaan CRM-järjestelmään toteutettuja toimintoja ja prosesseja. Toiset CRM-järjestelmät puolestaan vaativat merkittäväkin räätälöintiä tai kehitystyötä. Tämän lisäksi heidän mukaansa on tärkeää valita osaava järjestelmäintegraattori, joka kykenee sekä toteuttamaan CRM-järjestelmään

tarvittavat muutokset että integroimaan sen yrityksen muihin järjestelmiin. Pelkän kehitystyön lisäksi järjestelmäintegraattorin tulee tarjota tekemäänsä kehitystyöhön myös jatkokehitystä ja tukea. Tällaisen järjestelmäintegraattorin kanssa CRM-järjestelmän käyttöönoton onnistumisen todennäköisyys on suurempi kuin sellaisen kanssa, joka ei pysty näitä palveluita tarjoamaan (Foss ym., 2008).

Pan, Ryu ja Baik (2007) kokosivat tekemänsä kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuksena pohjalta 11 kriittistä menestystekijää CRM-hankkeelle. Heidän listansa neljäs menestystekijä oli järjestelmän räätälöinnin minimointi. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että järjestelmän räätälöinti on usein CRM-hankkeissa sekä kallista että aikaa vievää ja järjestelmän räätälöintitarve pitäisi huomioida selkeästi jo CRM-järjestelmän valintavaiheessa. Jos räätälöintiä kuitenkin pitää tehdä, räätälöintityötä pitää johtaa kuin mitä tahansa ohjelmistokehitysprojektia kattaen määrittelyn, suunnittelun toteutuksen ja testauksen (Pan ym., 2007).

Sun ym. (2008) tutkivat SaaS-ohjelmistojen (software as a service) osalta konfiguroinnin ja räätälöinnin merkitystä. He toteavat, että esimerkiksi SAP:n ja Salesforcen CRM-järjestelmät tarjoavat käyttäjäorganisaatiolle runsaasti mahdollisuuksia räätälöidä esimerkiksi järjestelmän käyttöliittymää tarpeidensa mukaiseksi. SaaS-järjestelmien perusajatus on toisaalta kuitenkin tarjota sadoille tai tuhansille käyttäjille samasta sovelluksesta tai järjestelmästä kullekin oma ympäristönsä (instance), joka perustuu yhteen ja samaan toteutukseen. Tämä ajatusmalli on lähtökohtaisesti räätälöinnin vastaista, koska saman perusjärjestelmän tulisi olla useiden eri käyttäjäorganisaation käytettävissä eikä eri käyttäjäorganisaatioilla tulisi olla järjestelmästä eri versioita käytössä. Tällöin kunkin järjestelmän räätälöitävyys riippuu pitkälti kyseisen SaaS-tuotteen ominaisuuksista ja sen tarjoamista mahdollisuuksista.

CRM-järjestelmän räätälöitävyydestä ja sen vaikutuksesta CRM-käyttöönoton onnistumiseen löytyi varsin rajallisesti tutkimustietoa. Yhteenvetona löytyneistä havainnoista voi kuitenkin todeta, että järjestelmän räätälöitävyys voi olla ainakin joidenkin pk-yritysten kannalta tärkeää. Esimerkki tällaisesta tilanteesta voi olla, että pk-yritys on saavuttanut tietyllä toimintatavalla kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden ja haluaa myös CRM-järjestelmän tukevan tätä toimintatapaa myös jatkossa. Toisaalta, jos pk-yritys ei tavoittele CRM-järjestelmän avulla varsinaista kilpailuetua, on löytyneissä tutkimustuloksissa myös hyviä perusteluja pitäytyä mahdollisimman pitkälle vakioratkaisussa. Tällöin järjestelmän räätälöinnistä ei aiheudu ylimääräisiä kustannuksia, yritys voi saada vakiojärjestelmän käytön myötä alan hyviä toimintatapoja käyttöönsä ja järjestelmän ylläpito ja päivitykset tulevaisuudessa helpottuvat verrattuna räätälöityyn järjestelmään.

5 YHTEENVETO

Tutkielman tavoitteena oli selvittää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keinoin asiakkuudenhallintajärjestelmän eli CRM-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää kirjallisuudesta miten asiakkuudenhallintajärjestelmän räätälöinti vaikuttaa käyttöönoton onnistumiseen pk-yrityksissä.

Asiakkuudenhallinta ja asiakastiedon hallinta nähdään useissa tutkimuksissa kriittisenä menestystekijänä yrityksille. Onnistuessaan CRM-järjestelmän käyttöönotto ja käyttö voivat tuoda yritykselle merkittävää kilpailuetua ja mahdollistaa yrityksiä sekä säilyttämään ja kehittämään olemassa olevia asiakkuuksiaan että hankkimaan uusia asiakkaita.

CRM-järjestelmien käyttöönottoa ja siihen liittyviä menestystekijöitä on kirjallisuuskatsauksen perusteella tutkittu 1990-luvulta alkaen. Lukuisissa eri tutkimuksissa on koottu havaintoja erilaisista CRM-käyttöönoton onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavaista syistä. Tässä tutkielmassa näitä havaintoja ryhmiteltiin neljään pääkategoriaan: 1) strategisiin tekijöihin, 2) ihmislähtöisiin tekijöihin, 3) organisaatioon ja prosesseihin liittyviin tekijöihin ja 4) teknologisiin tekijöihin.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella teknologiset seikat eivät ole avainasemassa CRM-käyttöönoton onnistumisessa, vaikka järjestelmän tuleekin olla myös teknologisesti yrityksen tarpeisiin soveltuva. Strategisista syistä kenties tärkeimmäksi tekijäksi voi nostaa yrityksen toiminnan yleisen asiakaslähtöisyyden ja asiakasstrategian olemassaolon ennen kuin CRM-käyttöönottoa käynnistetään. Organisaationaalisista syistä erittäin tärkeäksi menestystekijäksi mainitaan useaan otteeseen ylimmän johdon sitoutuminen CRM-hankkeeseen. Ihmislähtöiset tekijät muodostavat myös hyvin tärkeän tekijän CRM-käyttöönoton onnistumisessa. Onnistunut CRM-käyttöönotto vaatii usein muutoksia yrityksen aiempiin rakenteisiin sekä toimintatapoihin, jolloin muutokset vaikuttavat konkreettisesti myös useiden ihmisten työtehtäviin. Tämä aiheuttaa helposti ihmisissä muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa ja muutosta yleensäkin voi pyrkiä hallitsemaan avoimella viestinnällä, ihmisten ottamisella mukaan CRM-hankkeeseen hyvin aikaisessa vaiheessa, riittävällä koulutuksella ja tuella CRM-käyttöönoton jälkeen.

Suuri osa CRM-tutkimuksesta on kohdistunut suuriin yrityksiin. Kuitenkin pienet ja keskisuuret yritykset muodostavat erittäin merkittävän osan kaikista yrityksistä ja myös pk-yrityksillä on vastaavia tarpeita hallita asiakkaisiinsa liittyviä tietoja. Tutkielman varsinainen päätarkoitus oli selvittää ja tuoda esiin niitä seikkoja, jotka vaikuttavat CRM-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen pk-sektorin yrityksissä.

Yksi keskeisistä kirjallisuuskatsauksen tuotoksista on havainto, että CRM-käyttöä ja käyttöönottoa pk-sektorin yrityksissä on tutkittu merkittävästi vähemmän kuin vastaavia asioita suurissa yrityksissä. CRM-järjestelmän käyttöönotosta ja sen onnistumisesta pk-yrityksissä löytyi varsin rajallisesti tutkimustietoa. Kun aihepiiriä laajensi koskemaan hieman yleisemmin myös

muiden yritysjärjestelmien käyttöönottoa pk-sektorissa, löytyi joitakin mielenkiintoisia huomioita. Pk-sektorin yritysten yleiseksi ongelmiksi uuden informaatioteknologian käyttöönottoon liittyen tunnistettiin muun muassa johdon rajallinen ymmärrys ja väärät käsitykset informaatioteknologian mahdollisuuksista sekä pk-yrityksiltä usein puuttuva IT-strategia. Toisaalta pk-yrityksissä erilaiset yritysjärjestelmien käyttöönottopäätökset eivät välttämättä tapahdu niin järjestelmällisesti ja suunnitellusti kuin suurissa yrityksissä. Pk-yritykset tekevät päätöksiä usein esimerkiksi ulkoisten syiden vuoksi. Esimerkkeinä tällaisista ulkoisista syistä ovat Y2K-ongelma, euron käyttöönoton aiheuttama tarve päivittää yritysjärjestelmiä uusiin tai jonkin olemassa olevan järjestelmän vanheneminen tai muuttuminen epätarkoituksenmukaiseksi. Pk-yritysten haasteiksi todettiin myös muun muassa sekä rajalliset taloudelliset resurssit että rajallinen tekninen osaaminen. Pk-yritysten osalta – aivan kuten suurten yritysten osalta – on havaittu, että olennaisia käyttöönottojen epäonnistumista aiheuttavia tekijöitä ovat johdon tuen puute sekä organisaation rajallinen ICT-osaaminen.

Kirjallisuuskatsauksessa nousi muutamia varsin mielenkiintoisia näkökulmia esiin pk-yritysten eroista verrattuna suurempiin yrityksiin liittyen CRM-järjestelmien käyttöönottoon. Ensinnäkin pk-yritysten vahvuudeksi tunnistettiin se, että pk-yritykset voivat toimia jo lähtökohtaisesti asiakaslähtöisemmin kuin suuret yritykset. Pk-yritykset toimivat usein jo luontaisesti siten, että avainasiakkaat ovat merkittävä osa yrityksen strategiaa. Tämä seikka osittain jopa poistaa tarvetta mutkikkaille ja laajoille CRM-järjestelmille, koska pk-yritykset voivat kyetä hallitsemaan asiakassuhteitaan yksinkertaisemminkin asiakkuudenhallintajärjestelmillä tai että CRM-järjestelmän käyttöönotto ei välttämättä tuo tähän enää merkittävää parannusta. CRM-järjestelmälle asetettavat tekniset vaatimukset tai toiminnallisten ominaisuuksien suuri määrä eivät tällöin ole niin olennaisia kuin suuremmissa yrityksissä. Voi myös ajatella, että tämä näkökulma helpottaisi CRM-järjestelmien käyttöönottoa pk-yrityksissä, koska yrityksen toimintoja ja prosesseja ei välttämättä tarvitse erityisen paljoa enää muokata asiakaslähtöisemmiksi.

Vaikka pk-sektorin yrityksiä on CRM-käytöönoton osalta tutkittu suhteellisen vähän, saadut tulokset viittaavat siihen, että CRM ei välttämättä ole pk-sektorin yrityksissä niin kriittinen järjestelmä kuin suurissa yrityksissä. Pk-yritysten ei välttämättä kannata – ainakaan suin päin – muuttaa toimintaansa CRM-järjestelmien niin sanottujen parhaiden käytäntöjen suuntaan. Pk-yritykset toimivat usein varsin rajallisella toimialalla, missä yrityksen vakiintuneet toimintatavat ja -käytännöt voivatkin olla koko pk-yrityksen olemassaolon kannalta kriittisiä kilpailuetuja. Jos näistä ilman tarkempaa harkintaa luovutaan ja siirrytään käyttämään kaupallisen CRM-järjestelmän vakiokäytäntöjä, yritys voi pahimmillaan menettää kilpailuetunsa. Ainakin tällaisissa tilanteissa voi CRM-järjestelmän räätälöimistä vastaamaan yrityksen hyväksi havaittuja toimintatapoja pitää erittäin perusteltuna sen sijaan, että yritys muuttaisi toimintaansa CRM-järjestelmän vakiotoimintojen mukaiseksi. Äärimmillen vietyinä pk-yritys voi toteuttaa myös täysin räätälöidyn yritysjärjestelmän.

Tällöin järjestelmä tukee kaikilta osin yrityksen toimintoja ja sitä kautta auttaa säilyttämään myös kilpailuetua tai jopa kasvattaa sitä verrattuna kilpailijoihin.

Muilta osin CRM-järjestelmän räätälöinnin hyödyistä tai haitoista pk-sektorin yrityksissä oli vaikea löytää kirjallisuudesta selkeitä kannanottoja suuntaan tai toiseen. Jos räätälöinnin avulla vähennetään muutostarpeita organisaatiossa tai ihmisten työtehtävissä, voivat pk-yritykset vähentää muutosvastarintaa ja nopeuttaa järjestelmien käyttöönottoa. Toisaalta todetaan, että mitä enemmän järjestelmää räätälöidään, sitä enemmän se vaatii toteutusvaiheessa pk-yrityksen usein rajallisia taloudellisia resursseja. Räätälöintien toteutus vaatii myös aikaa ja samalla räätälöinti myös vaikeuttaa tulevia järjestelmäpäivityksiä.

Räätälöintiä puoltaa ajatus siitä, että pk-yritykset ovat usein varsin ketteriä muuttamaan toimintaansa. Tällöin on hyödyllistä, jos myös pk-yrityksen käyttämiä järjestelmiä voidaan joustavasti muokata yrityksen toiminnan muuttuessa. Tässä kohtaa myös pk-yrityksen käyttämän CRM-järjestelmän tekniset ominaisuudet voivat olla merkittäviä; mitä enemmän CRM-järjestelmä mahdollistaa järjestelmän toimintojen muuttamista konfiguroitavuuden avulla, sitä vähemmän todennäköisesti tarvitaan yritysکوhtaisesti räätälöitäviä muutoksia.

Tämän tutkielman tuloksia voivat hyödyntää ensinnäkin kaikki tahot, jotka suunnittelevat tai ovat jo ottamassa CRM-järjestelmää käyttöön. Tutkielmassa kootut erilaiset onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät toimivat hyvinä yleistason muistilistoina käytännön CRM-käyttöönototyössä muistuttamassa siitä, mitä kaikkia asioita onnistuneessa CRM-käyttöönotossa tulisi ottaa huomioon. Toinen tutkielman tulos kohdistuu erityisesti pk-sektorin yritysten suuntaan: Tulosten perusteella pk-yritysten tulee tapauskohtaisesti huolellisesti harkita CRM-järjestelmän käyttöönottoon, laajuuteen ja räätälöintiin liittyviä tekijöitä oman liiketoimintansa, kilpailutilanteensa ja markkina-alueensa lähtökohdista. Se toimii pk-yrityksille myös muistutuksena siitä, että kaikkia suurista yrityksistä saatuja CRM-järjestelmän käyttöönotosta saatuja havaintoja ei välttämättä voi eikä pidä yleistää soveltumaan sellaisenaan myös pk-sektorin yrityksille. Kolmanneksi, tutkielma toimii myös tieteellistä tutkimusta tekeville tahoille yleiskatsauksena siihen, miten CRM-käsitettä on määritelty ja ymmärretty eri tutkijoiden toimesta. Se toimii myös koosteena siitä, miten aiemmassa tutkimuksessa on havaittu eri tekijöiden vaikuttavan CRM-järjestelmien käyttöönoton onnistumiseen ja epäonnistumiseen.

Tässä yhteydessä tulee kuitenkin muistaa, että CRM-aihepiiristä on tehty runsaasti tutkimusta ja aina on mahdollista, että joitain olennaisiakin tutkimustuloksia on rajautunut tämän kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle johtuen esimerkiksi käytetyistä hakutermeistä tai rajautumisesta vain englanninkieliseen lähdemateriaaliin.

Tutkielmaa tehdessä läpikäydyn tieteellisen kirjallisuuden perusteella on ilmeistä, että pk-yritysten CRM-käyttöä ja CRM-käyttöönottoa on tutkittu varsin vähän suhteessa siihen, miten suurta osaa pk-yritykset lukumääräisesti edustavat kaikista yrityksistä. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi selvittää, miksi CRM-tutkimusta on tehty pk-sektorin yrityksiin liittyen niin vähän, vaikka pk-yrityksiä on lukumääräisesti merkittävästi enemmän kuin

suuria yrityksiä. Toinen ilmeinen jatkotutkimuksen aihe olisi syventää ymmärrystä siitä, miten CRM-järjestelmän räätälöinti vaikuttaa CRM-järjestelmän käyttöönottoon ja siitä saataviin hyötyihin pk-yrityksissä; mitkä seikat missäkin olosuhteissa tai toimintaympäristössä puoltavat CRM:n räätälöintiä ja mitkä taas ovat räätälöintiä vastaan.

LÄHTEET

- Alshawi, S., Missi, F. & Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption – SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376-383.
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G. & Varadarajan, R. (2006). CRM implementation: Effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184-194.
- Bose, R. (2002). Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102(2), 89-97.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592-602.
- Buonanno, G., Faverio, P., Pigni, F., Ravarini, A., Sciuto, D. & Tagliavini, M. (2005). Factors affecting ERP system adoption: A comparative analysis between SMEs and large companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(4), 384-426.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems & Software*, 79(7), 1015-1024.
- Chang, H. (2007). Critical factors and benefits in the implementation of customer relationship management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(5), 483-508.
- Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Croteau, A. & Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De L'Administration*, 20(1), 21-34.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- Euroopan komissio. (2003). Suositus 2003/361/EY mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. Haettu 10.10.2018 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>

- Euroopan parlamentti. (2017). Faktatietoja Euroopan unionista – Pienet ja keskisuuret yritykset. Haettu 10.10.2018 osoitteesta <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/fi/sheet/63/pienet-ja-keskisuuret-yritykset>
- Finnegan, D. J. & Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153-167.
- Finney, S. & Corbett, M. (2007). ERP implementation: A compilation and analysis of critical success factors. *Business Process Management Journal*, 13(3), 329-347.
- Foss B., Stone, M. & Ekinçi, Y. (2008). What makes for CRM system success - or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68-78.
- Fui-Hoon Nah, F., Lee-Shang Lau, J. & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 7(3), 285-296.
- Garcia, I., Pacheco, C. & Martinez, A. (2012). Identifying critical success factors for adopting CRM in small: A framework for small and medium enterprises. *Software engineering research, management and applications 2012* (s. 1-15).
- Garrido-Moreno, A., Lockett, N. & García-Morales, V. (2014). Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information & Management*, 51(8), 1031-1042.
- Garrido-Moreno, A. & Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31(5), 437-444.
- Haines, M. N. (2009). Understanding enterprise system customization: An exploration of implementation realities and the key influence factors. *Information Systems Management*, 26(2), 182-198.
- Harrigan, P., Ramsey, E. & Ibbotson, P. (2011). Critical factors underpinning the e-CRM activities of SMEs. *Journal of Marketing Management*, 27(5-6), 503-529.
- Harrigan, P., Schroeder, A., Qureshi, I., Fang, Y., Ibbotson, P., Ramsey, E. & Meister, D. (2010). Internet technologies, ECRM capabilities, and performance benefits for SMEs: An exploratory study. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(2), 7-45.

- Hendricks, K. B., Singhal, V. R. & Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 25(1), 65-82.
- Jones, P., Simmons, G., Packham, G., Beynon-Davies, P. & Pickernell, D. (2014). An exploration of the attitudes and strategic responses of sole-proprietor micro-enterprises in adopting information and communication technology. *International Small Business Journal*, 32(3), 285-306.
- Joshi, K. (1991). A model of users' perspective on change: The case of information systems technology implementation. *MIS Quarterly*, 15(2), 229-242.
- Kale, S. H. (2004). CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management*, 13(5), 42-46.
- Karunanithy, M. & Kajendra, K. (2012). An evolution of customer relationship management: A conceptual approach. *Proceedings of Jaffna University International Research Conference (JUICE-2012)*, pp. 49-54.
- Keen, P. G. (1981). Information systems and organizational change. *Communications of the ACM*, 24(1), 24-33.
- Kim, H. & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective. *MIS Quarterly*, 33(3), 567-582.
- Kim, Y. & Kim, H. (2009). A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 477-489.
- Lapointe, L. & Rivard, S. (2005). A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS Quarterly*, 29(3), 461-491.
- Liang, H., Saraf, N., Hu, Q. & Xue, Y. (2007). Assimilation of enterprise systems: The effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS Quarterly*, 31(1), 59-87.
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270-280.
- Markus, M. L. & Tanis, C. (2000). The enterprise systems experience-from adoption to success. Framing the Domains of IT Research: Glimpsing the Future through the Past, 173, 207-173. Haettu 16.11.2018 osoitteesta <https://pdfs.semanticscholar.org/0d32/7023c05704f842893020b8f89e1d8deb8d06.pdf>

- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M. & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913-945.
- Ngai, E. W. (2005). Customer relationship management research (1992-2002) an academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 582-605.
- Newby, M., Nguyen, T. H. & Waring, T. S. (2014). Understanding customer relationship management technology adoption in small and medium-sized enterprises: An empirical study in the USA. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(5), 541-560.
- Nguyen, T. H. (2009). Information technology adoption in SMEs: An integrated framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(2), 162-186.
- Nguyen, T. 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*, 20(4), 824-848.
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S. & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115.
- OECD. (2005). Glossary of statistical terms – small and medium-sized enterprises (SMES). Haettu 19.10.2018 osoitteesta <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>
- Pan, Z., Ryu, H. & Baik, J. (2007). A case study: CRM adoption success factor analysis and six sigma DMAIC application. (s. 828-835). *Fifth ACIS International Conference on Software Engineering Research, Management, and Applications* (pp. 828-835). IEEE.
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Payne, A. & Frow, P. (2006). Customer relationship management: From strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 135-168.
- Poba-Nzaou, P. & Raymond, L. (2013). Custom development as an alternative for ERP adoption by SMEs: An interpretive case study. *Information Systems Management*, 30(4), 319-335.
- Ramdani, B., Chevers, D. & A. Williams, D. (2013). SMEs' adoption of enterprise applications. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 735-753.

- Ramdani, B., Kawalek, P. & Lorenzo, O. (2009). Predicting SMEs' adoption of enterprise systems. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 10-24.
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F. & Scheffer, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101-109.
- Robey, D., Ross, J. W. & Boudreau, M. (2002). Learning to implement enterprise systems: An exploratory study of the dialectics of change. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 17-46.
- Sota, S., Chaudhry, H., Chamaria, A. & Chauhan, A. (2018). Customer relationship management research from 2007 to 2016: An academic literature review. *Journal of Relationship Marketing*, 1-15.
- Sun, W., Zhang, X., Guo, C. J., Sun, P. & Su, H. (2008). Software as a service: Configuration and customization perspectives. *2008 IEEE Congress on Services Part II (s. 18-25)*.
- Tilastokeskus. (2018). Tietoa tilastoista – Käsitteet. Haettu 19.10.2018 osoitteesta https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html
- van Beijsterveld, J. A. & van Groenendaal, W. J. (2016). Solving misfits in ERP implementations by SMEs. *Information Systems Journal*, 26(4), 369-393.
- Venkatesh, V. & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Wahlberg, O., Strandberg, C., Sundberg, H. & Sandberg, K. W. (2009). Trends, topics and under-researched areas in CRM research: A literature review. *International Journal of Public Information Systems*, 3, 191-208.
- Wolcott, P., Kamal, M. & Qureshi, S. (2008). Meeting the challenges of ICT adoption by micro-enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(6), 616-632.
- Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B. & Chou, D. C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 442-452.