

Riku Järvinen

**ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖNOTON KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2021

## TIIVISTELMÄ

Järvinen, Riku

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittiset menestystekijät

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2021, 43 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja(t): Halttunen, Veikko

Asiakkaita ja asiakassuhteita koskevan tiedon merkitys on noussut keskeiseen asemaan yritysten toteuttaman liiketoiminnan menestymisen kannalta. Tästä johtuen asiakkuudenhallinnan ja sen toteuttamisen tukena käytettävien asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttö on kasvattanut suosiotaan yritysten keskuudessa. Yritykset voivat saavuttaa monenlaisia hyötyjä asiakkuudenhallintajärjestelmien käytön avulla, mutta järjestelmien käyttöönoton onnistumisprosentti on yleisesti alhainen. Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan kirjallisuuskatsauksen avulla asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönoton kriittisiä menestystekijöitä sekä niiden merkitystä käyttöönoton onnistumisessa. Lisäksi tutkielmassa pyritään selvittämään, vaikuttavatko tunnistetut kriittiset menestystekijät käyttöönoton onnistumiseen itsenäisesti vai ulottuuko niiden vaikutus myös muihin menestystekijöihin. Tutkielman tuloksena havaittiin, että vaikka asiakkuudenhallintajärjestelmää pidetään pohjimmiltaan teknologisenä ratkaisuna, on merkittävin osa sen käyttöönoton onnistumisen kannalta kriittisessä asemassa olevista menestystekijöistä luonteeltaan inhimillisiä. Lisäksi tutkielmassa havaittiin, että yksittäiset tai yksittäiseen ulottuvuuteen kuuluvat kriittiset menestystekijät eivät voi taata käyttöönoton onnistumista, vaan menestystekijät voivat vaikuttaa toisiinsa ja siksi niitä on syytä käsitellä joukkona. Voidaankin todeta, että asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto on teknologisen ratkaisun käyttöönottoa laajempi prosessi, jonka menestymistä voidaan edistää parhaiten inhimillisten, teknologisten ja prosesseihin liittyvien kriittisten menestystekijöiden kokonaisvaltaisen ja tasapuolisen käsittelyn avulla.

Asiasanat: asiakkuudenhallinta, asiakkuudenhallintajärjestelmä, CRM, käyttöönotto, kriittiset menestystekijät

## ABSTRACT

Järvinen, Riku

Critical success factors for customer relationship management system implementation

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2021, 43 pp.

Information Systems, Bachelor's thesis

Supervisor(s): Halttunen, Veikko

The importance of information regarding customers and customer relationships has become central in terms of business success. As a result, the use of customer relationship management and customer relationship management systems has become increasingly popular among firms. Firms can achieve a wide range of benefits by using CRM systems, but the success rate of their implementation is generally low. This bachelor's thesis has been implemented as a literature review and its aim is to examine the critical success factors for the implementation of CRM systems and to describe how these factors enhance the success of the implementation. The thesis also aims to determine whether the identified critical success factors impact independently on the success of the implementation or does their impact extend to other success factors. As a result, it was found that although the CRM system is fundamentally a technological solution, most of the success factors that are critical to the success of its implementation are human by nature. Furthermore, the thesis found that a successful implementation cannot be guaranteed by paying attention to either single success factors or factors that belong to a single dimension since the factors can be inter-related, and they should therefore be considered as a set. It can therefore be concluded that the implementation of an CRM system is a process that goes beyond the adoption of a technological solution and the best way to promote the success of it is to address the human, technological and process-related critical success factors in a holistic and balanced way.

Keywords: customer relationship management, customer relationship management system, CRM, implementation, critical success factors

## **KUVIOT**

KUVIO 1 Asiakkuudenhallintajärjestelmän yleistasoinen arkkitehtuuri ..... 14

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1 Lähdekirjallisuuden perusteella tunnistetut asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittiset menestystekijät..... 24

# SISÄLLYS

|  |    |
|--|----|
| TIIVISTELMÄ .....  | 2  |
| ABSTRACT .....   | 3  |
| KUVIOT .....   | 4  |
| TAULUKOT .....   | 4  |
| SISÄLLYS.....  | 5  |
| 1 JOHDANTO.....  | 6  |
| 2 ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄT .....  | 9  |
| 2.1 Asiakkuudenhallinta käsitteenä .....   | 9  |
| 2.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmä .....   | 12 |
| 2.3 Asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyt.....  | 15 |
| 2.4 Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto.....  | 18 |
| 3 KÄYTTÖÖNOTON KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT JA NIIDEN<br>VÄLISET SUHTEET .....                                   | 21 |
| 3.1 Kriittinen menestystekijä käsitteenä .....   | 21 |
| 3.2 Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen .....   | 22 |
| 3.3 Kriittisten menestystekijöiden määrittelyminen .....   | 26 |
| 3.3.1 Ylimmän johdon sitoutuminen ja tuki .....  | 27 |
| 3.3.2 Henkilöstön sitoutuminen .....   | 28 |
| 3.3.3 Käyttöönottoprojektin hallinta .....   | 28 |
| 3.3.4 Muutosjohtaminen .....   | 30 |
| 3.3.5 CRM-projektimestarin osallistaminen käyttöönottoon .....   | 31 |
| 3.3.6 Asiakastiedon hallinta .....   | 32 |
| 3.3.7 Asiakkuudenhallintajärjestelmän arkkitehtuuri ja integraatio<br>muihin yrityksen tietojärjestelmiin..... | 33 |
| 3.4 Kriittisten menestystekijöiden väliset suhteet.....  | 34 |
| 4 YHTEENVETO .....   | 38 |
| LÄHTEET .....  | 41 |

# 1 JOHDANTO

Ymmärrys asiakkaiden merkittävästä asemasta liiketoiminnan menestymisessä on korostunut yritysten keskuudessa. Massatuotannon ja -markkinoinnin yleistyminen myötä lisääntynyt tuotetarjonta on kiihdyttänyt yritysten välistä kilpailua asiakkaista, sillä yritykset ovat menettäneet kykynsä ymmärtää asiakkaiden henkilökohtaisia tarpeita, minkä vuoksi ne pyrkivät keskittymään asiakassuhteiden uudelleenrakentamiseen pitkäaikaisen asiakasuskollisuuden luomiseksi (Chen & Popovich, 2003).

Asiakaskeskeisen lähestymistavan myötä kiihtynyt kilpailu ja tuotteiden avulla erottautumisen haastavuus ovat saaneet aikaan sen, että yritykset ovat siirtyneet keskittymään tuotekeskeisen näkökulman sijaan asiakaskeskeiseen näkökulmaan, minkä myötä asiakkaista on tullut menestyvien markkinointistrategioiden ydin (Chang, Yen, Young & Ku, 2002). Tämän myötä yhä useammat yritykset ovat ymmärtäneet järjestelmällisen asiakastiedon keräämiseen pyrkivän asiakaskeskeisen strategian tärkeyden (Croteau & Li, 2003). Tätä asiakaskeskeistä strategiaa on vakiintunut kuvaamaan asiakkuudenhallinnan (eng. customer relationship management, CRM) käsite. Asiakkuudenhallintaa voidaan yleisesti luonnehtia strategiaksi, jossa yritykset keskittyvät pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen (Mendoza, Marius, Pérez & Grimán, 2007).

Asiakkuudenhallinnan yleistymisen myötä osa yrityksistä on onnistunut menestymään asiakaskilpailussa ottamalla käyttöön suhdemarkkinointiin perustuvia, strategisia ja teknologiapohjaisia sovelluksia (Chen & Popovich, 2003). Näitä sovelluksia on myöhemmin vakiinnuttu kutsumaan asiakkuudenhallintajärjestelmiksi. Asiakkuudenhallintajärjestelmä voidaan määritellä yleisesti tietojärjestelmäksi, joka seuraa yrityksen ja sen asiakkaiden välistä vuorovaikutusta, edistää yritysten kykyä toimia vuorovaikutteisesti asiakkaiden kanssa sekä antaa yritysten työntekijöille välittömän mahdollisuuden hakea asiakkaisiin liittyvää tietoa (Nguyen, Sherif & Newby, 2007).

Asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönottoprojektien voidaan esittää eroavan muiden tietojärjestelmien käyttöönottoprojekteista erityisesti siitä syystä, että asiakkuudenhallintajärjestelmä käy suoraa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa ja järjestelmän käyttöönotto vaikuttaa moniin tekijöihin niin organisaa-

tion sisällä kuin sen ulkopuolella (Saeed, Grover, Kettinger & Guha, 2011). Asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönottoprojektien onnistumisprosentti on yleisesti hyvin alhainen erityisesti siitä syystä, että organisaatiot suhtautuvat käyttöönottoon teknologikeskeisesti kiinnittämättä huomiota käyttöönoton vaikutuksiin organisaatiokulttuurissa, liiketoimintaprosesseissa sekä ihmisissä (Finnegan & Currie, 2010).

Yritykset ovat ottaneet enenevässä määrin asiakkuudenhallintajärjestelmiä käyttöön ja järjestelmien suosion voidaan nähdä kasvavan myös lähitulevaisuudessa, sillä niiden maailmanlaajuisen markkinaosuuden on arvioitu kasvavan vuoden 2021 58,04 miljardista dollarista 128,97 miljardiin dollariin vuoteen 2028 mennessä (Fortune Business Insights, 2021). Kasvavasta suosiosta ja moninaisista hyödyistä huolimatta asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönottoprojektien onnistumisprosenttia luonnehditaan alhaiseksi. Näiden syiden vuoksi tutkielmassa pyritään selvittämään, millaiset tekijät ovat kriittisessä asemassa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton menestymisen kannalta. Käyttöönoton kriittisiä menestystekijöitä on aiheen tutkimukseen keskittyvän lähdekirjallisuuden perusteella tutkittu paljon, mutta tutkimustulokset vaikuttavat hajautuneilta sekä hieman eriäviltä toisiinsa nähden. Täten voidaan esittää, että lähdekirjallisuuden sisältämä tutkimustieto on olennaista koota yhteen, jotta asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittisistä menestystekijöistä voidaan luoda mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Tutkielman tavoitteena on tunnistaa keskeisimpiä asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittisiä menestystekijöitä yrityksen näkökulmasta. Tutkielmassa tarkastellaan yrityksiä yleistasoisesti niiden koosta, toimialasta tai muista erityispiirteistä riippumatta. Tällaisista yrityksistä käytetään tutkielmassa termin ”yritys” lisäksi nimitystä ”organisaatio”.

Tietojärjestelmien käyttöönoton kriittisiä menestystekijöitä on tutkittu paljon, minkä myötä on havaittu, että käsitys kriittisten menestystekijöiden vaikutuksesta käyttöönoton onnistumiseen edellyttää menestystekijöiden käsittämistä joukkona, mutta tästä huolimatta kriittisten menestystekijöiden väliset suhteet ja niiden vaikutus käyttöönoton onnistuneisiin lopputuloksiin on jäänyt tutkimuksessa vähäiselle huomiolle (Kim & Pan, 2006). Vastaavasti asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönottoon keskittyvässä tutkimuskirjallisuudessa kriittisiä menestystekijöitä on keskitytty tarkastelemaan yksittäisinä, staattisina tekijöinä, jolloin tekijöiden vaikutukset käyttöönoton lopputuloksiin ja toisiinsa ovat jääneet tutkimuksessa vähäisemmälle huomiolle (Venturini & González-Benito, 2009). Tämän vuoksi tutkielmassa pyritään paitsi selvittämään, mitkä tekijät ovat kriittisessä roolissa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumisessa myös tarkastelemaan, vaikuttavatko kriittiset menestystekijät käyttöönoton onnistumiseen itsenäisinä tekijöinä vai voivatko yksittäiset tekijät vaikuttaa myös muihin menestystekijöihin. Nämä tutkimusongelmat voidaan jäsentää kahdeksi tutkimuskysymykseksi, joihin tässä tutkielmassa pyritään vastaamaan:

1. Mitkä tekijät ovat kriittisiä menestystekijöitä asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa?
2. Vaikuttavatko kriittiset menestystekijät asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen itsenäisinä tekijöinä vai voivatko yksittäiset menestystekijät vaikuttaa myös muihin menestystekijöihin?

Tutkielmassa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen lähdekirjallisuus koostuu tässä tutkielmassa pääosin tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistuista artikkeleista sekä konferenssijulkaisuista. Lähdekirjallisuutta haettiin ensisijaisesti Google Scholar-, JYKDOK-, Association for Information Systems (AIS) Electronic Library-, ja Scopus -tietokannoista. Tiedonhaussa käytettiin pääasiallisesti hakulausetta "customer relationship management system OR CRM system AND implementation AND critical success factors". Tämän lisäksi tietoa haettiin käyttäen hakusanoja "CRM system", "CRM system success" ja "CRM implementation". Lähdekirjallisuutta etsittiin toissijaisesti myös tiedonhakuprosessin kautta löydetyn lähdekirjallisuuden lähdeluetteloiden avulla.

Tutkielmassa käytettävän lähdekirjallisuuden laatuun kiinnitettiin huomiota erityisesti arvioimalla julkaisukanavien laatua hyödyntäen julkaisufoorumi.fi -sivustoa. Tutkielman lähdekirjallisuus pyrittiin rajaamaan aineistoon, joka on arvioitu kyseisellä sivustolla vähintään tason 1, eli perustason lähteeksi. Tämän lisäksi lähdekirjallisuuden laatua arvioitiin viittausten määrän perusteella hyödyntäen Google Scholar -tietokantaa.

Tutkielma koostuu johdannon lisäksi kahdesta sisältöluvusta sekä yhteenvedosta. Tutkielman ensimmäisessä sisältöluvussa tarkastellaan tutkielman aihepiirin ymmärtämisen kannalta keskeisiä käsitteitä, asiakkuudenhallintaa ja asiakkuudenhallintajärjestelmää. Lisäksi luvussa kuvataan asiakkuudenhallintajärjestelmän rakennetta, esitellään sen keskeisimpiä hyötyjä sekä kuvataan järjestelmän käyttöönottoprosessia.

Tutkielman toisessa sisältöluvussa määritellään aluksi kriittisen menestystekijän käsite. Tämän jälkeen luvussa kootaan yhteen lähdekirjallisuudessa esiintyvät havainnot asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittisistä menestystekijöistä ja kuvataan yleisimmin esiintyneiden menestystekijöiden osalta, millä tavoin ne edistävät järjestelmän käyttöönoton onnistumista. Luvun lopussa tarkastellaan kriittisten menestystekijöiden välisiä suhteita sekä pyritään selvittämään, vaikuttavatko tekijät käyttöönoton onnistumiseen itsenäisesti vai voivatko ne vaikuttaa myös muihin menestystekijöihin.

Tutkielman päättää yhteenvedo, jossa esitellään keskeisimmät tutkielmassa saavutetut tulokset sekä vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa arvioidaan, kuinka hyvin tutkimuskysymyksiin kyettiin vastaamaan sekä millaisia rajoitteita tutkielman tekoon ja tutkielman tuloksien yleistettävyyteen liittyy. Luvussa pohditaan myös saavutettujen tulosten merkitystä tutkielman aihepiirin kannalta sekä esitetään tutkielman teon myötä esiin nousseita tarpeita aiheen jatkotutkimukselle.



## 2 ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄT

Tässä luvussa määritellään tutkielman aihepiirin kannalta kaksi keskeisintä käsitettä, jotka ovat asiakkuudenhallinta ja asiakkuudenhallintajärjestelmä. Tämän jälkeen luvussa kuvataan asiakkuudenhallintajärjestelmän keskeisimpiä toimintoja sekä esitellään järjestelmän yleistasonen arkkitehtuuri. Lisäksi luvussa kuvataan keskeisimpiä hyötyjä, joita yritykset voivat saavuttaa asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön kautta. Luvun lopussa tarkastellaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa sekä kuvataan, mitä erityispiirteitä järjestelmän käyttöönottoon liittyy ja mistä osista käyttöönottoprosessi tyypillisesti koostuu.

### 2.1 Asiakkuudenhallinta käsitteenä

Asiakkuudenhallintaa voidaan pitää aiheen tutkimuskirjallisuuden perusteella hyvin moniulotteisena käsitteenä, jonka merkitys on muokkautunut ajan myötä. Käsitteelle ei myöskään ole olemassa vakiintunutta määritelmää. Asiakkuudenhallinnan käsitteen syntyminen voidaan katsoa sijoittuvan 1900-luvun puoleen väliin, jolloin ostoprosessit kokivat olennaisen muutoksen, kun markkinoiden kiihtynyt kilpailutilanne johti tuotetarjonnan lisääntymisen ja sen kautta ostajien ja myyjien välisten henkilökohtaisten suhteiden heikkenemiseen, minkä seurauksena yritykset alkoivat kilpailemaan asiakassuhteiden uudelleenluomisesta niin vanhojen kuin uusienkin asiakkaiden kanssa pitkäaikaisen asiakassuhteellisuuden lisäämiseksi (Chen & Popovich, 2003). Voidaankin todeta, että asiakkuudenhallinnan käsitettä pidetään suhdemarkkinoinnin luonnollisena jatkumona (Chalmers, 2006). Organisaatiot ovat siirtyneet tuote- ja brändimarkkinoinnista asiakaskeskeiseen markkinointiin, sillä ymmärrys asiakkaiden taloudellisesta arvosta on kasvanut (Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004). Kasvavan kilpailutilanteen takia yritykset ovat kokeneet tuotteiden avulla erottautumisen entistä hankalammaksi, minkä seurauksena asiakaskeskeisyydestä on tullut keskeinen markkinoinnin menestystekijä (Chang ym., 2002).

Yritysten välinen kilpailu asiakkaista on läsnä vielä nykypäivänäkin, sillä modernissa liiketoimintaympäristössä esiintyy kasvavissa määrin tasokasta osaamista sekä uusia markkinoita, jotka tarjoavat yrityksille mahdollisuuden löytää uusia tapoja liiketoiminnan suunnittelemiseen ja toteuttamiseen, minkä vuoksi uusien yritysten markkinoille tulo voi heikentää entuudestaan vankan markkina-aseman omaavien yritysten liiketoimintaa (Mendoza ym., 2007). Xu, Yen, Lin ja Chou (2002) esittävät, että nykypäivän markkinoiden kiihtyvän kilpailutilanteen vuoksi yritykset ovat alkaneet keskittymään asiakkuudenhallintaan kasvavissa määrin. Näin ollen asiakkuudenhallinnan suosion kasvun voidaan nähdä aiheutuvan yritysten välisen kilpailutilanteen kiihtymisestä. Kiihtyvä kilpailutilanne on puolestaan johtanut siihen, että yritysten on ollut entistä hankalampi erottautua kilpailijoistaan, jolloin asiakkaat ovat nousseet keskeisen kilpailutekijän asemaan.

Mendozan ym. (2007) mukaan asiakkuudenhallinta voidaan määritellä strategiaksi, jossa yritys keskittyy pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Teknologinen kehitys ja teknologioiden jatkuva muutos on toiminut syyinä yritysten välisen kilpailun kiihtymiseen ja sen kautta myös asiakkuudenhallinnan merkityksen muuttumiseen kohti strategista näkökulmaa (Mendoza ym., 2007). Chalmers (2006) lähestyy asiakkuudenhallinnan käsitettä niin ikään strategisesta näkökulmasta ja määrittelee asiakkuudenhallinnan asiakaskeskeiseksi liiketoimintastrategiaksi, jonka tarkoituksena on integroida dynaamisesti myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun toiminnot luodakseen arvoa ja lisätäkseen arvontuotantoa sekä yritykselle että sen asiakkaille. Asiakkuudenhallinta voidaan määritellä myös pitkäaikaiseksi liiketoimintastrategiaksi, jonka tarkoituksena on edistää asiakassuhteita useiden eri vuorovaikutuskanavien kautta kerätyn ja analysoidun asiakastiedon avulla (Kim & Pan, 2006). Kaikkia edellä esiteltyjä näkemyksiä yhdistää asiakkuudenhallinnan käsittäminen strategiseksi toimenpiteeksi. Näkemykset korostavat asiakkuudenhallinnan määrittelyä liiketoimintastrategiaksi, joka keskittyy asiakassuhteiden hallintaan.

Asiakkuudenhallinnan käsitteen määritelmää voidaan lähestyä myös operatiivisesta näkökulmasta. Asiakkuudenhallinnan operatiivinen tarkastelu eroaa aiemmin esitellystä strategisesta tarkastelusta siten, että määritelmässä keskitytään strategian sijasta tarkastelemaan prosesseja ja teknologioita, jotka mahdollistavat parempien asiakassuhteiden luomisen (Richards & Jones, 2008). Näin ollen asiakkuudenhallinta voidaan määritellä teknologioiden ja prosessien tukemaksi, strategisesti ohjattavaksi liiketoiminnallisten aktiviteettien joukoksi, joka on suunniteltu parantamaan liiketoiminnan suorituskykyä asiakkuuksien hallinnassa (Richards & Jones, 2008). Tästä määritelmästä käy ilmi, että operatiivisesta näkökulmasta määriteltynä asiakkuudenhallintaa ei nähdä itsessään strategiana, vaan strategia nähdään osana asiakkuudenhallintaa ja sen toteuttamista. Asiakkuudenhallinta voidaan myös määritellä markkinointitoimenpiteistä, liiketoimintaprosesseista ja teknologioista koostuvaksi joukoksi, joka antaa yritykselle mahdollisuuden asiakasymmärryksen edistämiseen sekä asiakas-tyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden kasvattamiseen (Hsin Chang, 2007). Tästä määritelmästä käy puolestaan ilmi, että asiakkuudenhallinnan määritte-

lyssä operatiivisen näkökulman kautta keskitytään tarkastelemaan käsitettä erityisesti asiakassuhteiden vahvistumiseen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta.

Asiakkuudenhallinnan käsitteen määritelmää voidaan tarkastella myös yritysten ja asiakkaiden välisten suhteiden kautta. Asiakkuudenhallinnalla voidaan kuvata yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen muuttumista henkilökohtaiseksi (Saeed ym., 2011). Samaisesta näkökulmasta tarkasteluna asiakkuudenhallinnan tarkoituksena voidaan nähdä yrityksille tarkoitustenmukaisten asiakassuhteiden käynnistäminen, rakentaminen ja ylläpitäminen, joiden kautta yritykset voivat tehostaa voitollisten asiakassuhteiden hankkimista ja ylläpitämistä (Payne & Frow, 2006). Näitä määritelmiä yhdistää näkemys siitä, että asiakkuudenhallinnan keskiönä pidetään yrityksen ja asiakkaiden välisten asiakassuhteiden henkilökohtaistumista, joka ilmenee yrityksissä erityisesti tarpeena hankkia ja ylläpitää kannattavia asiakassuhteita.

Asiakkuudenhallinnan käsite voidaan määritellä myös sen toteuttamista tukevien teknologioiden tai toimintojen näkökulmasta. Asiakkuudenhallinnan käsitteen voidaan esittää koostuvan metodologiasta, ohjelmistoista ja internetin mahdollistamista kyvykkyyksistä, jotka toimivat yritysten apuna asiakassuhteiden järjestäytyneessä johtamisessa (Xu ym., 2002). Bosen (2002) mukaan asiakkuudenhallinnalla kuvataan vuorovaikutusmuodosta riippumatonta asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä teknologioiden ja liiketoimintaprosessien välisen integraatioiden kautta. Asiakkuudenhallinta sisältää tällöin asiakastiedon hankkimista, analysointia sekä käyttämistä ja sen tarkoituksena on lisätä tuotteiden tai palveluiden myyntiä ja edistää myynnin tehokkuutta (Bose, 2002). Molemmista määritelmistä käy ilmi, että asiakkuudenhallinnan käsitteen merkitystä voidaan kuvata asiakassuhteiden johtamisen ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen mahdollistavien tekijöiden kautta. Määritelmissä korostuu erityisesti teknologisten ratkaisujen merkitys tällaisina tekijöinä.

Payne ja Frow (2005) esittävät tutkimuksessaan havainnon siitä, että organisaatiot ovat kohdanneet merkittäviä ongelmia asiakkuudenhallintaan sopeutumisessa johtuen käsitteen epäselvyydestä. He toteavat, että tapa, jolla organisaatio määrittelee asiakkuudenhallinnan vaikuttaa merkittävästi siihen, millä tavoin organisaatio hyväksyy ja harjoittaa asiakkuudenhallintaa. He esittävät, että jos asiakkuudenhallinta määritellään kapeasta näkökulmasta ja nähdään taktisena toimenpiteenä, suhtautuu organisaatio asiakkuudenhallintaan ainoastaan teknologisen ratkaisun käyttöönottona. Vastaavasti jos asiakkuudenhallinta määritellään laajasta näkökulmasta ja nähdään strategisena toimenpiteenä, suhtautuu organisaatio asiakkuudenhallintaan kokonaisvaltaisena lähestymistapana asiakassuhteiden hallintaan, jonka tavoitteena on luoda arvoa eri sidosryhmille. Toisin sanoen asiakkuudenhallinnan määrittely strategisesta näkökulmasta perustuu syvälliseen ymmärrykseen strategisesta visiosta, jossa koko yritys ymmärtää asiakkaan arvon monikanavaisessa ympäristössä hyödyntäen tiedonhallintaa ja asiakkuudenhallintajärjestelmiä tarkoituksenmukaisella tavalla sekä toteuttaa asiakkuudenhallintaa korkealaatuisten toimintojen ja palveluiden avulla (Payne & Frow, 2005).

Tässä tutkielmassa asiakkuudenhallinta määritellään strategiaksi, jossa yritys keskittyy pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen (Mendoza ym., 2007). Tutkielmassa asiakkuudenhallinnan tarkoituksiksi määritellään arvon luominen sekä arvontuotannon lisääminen yritykselle ja sen asiakkaille myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun välisen integraation kautta (Chalmeta, 2006) sekä asiakassuhteiden edistäminen useiden eri vuorovaikutuskanavien kautta kerätyn ja analysoidun asiakastiedon avulla (Kim & Pan, 2006).

Asiakkuudenhallinta määritellään tässä tutkielmassa strategiseksi toimenpiteeksi erityisesti siitä syystä, että strategista näkökulmaa pidetään lähdekirjallisuudessa esitettyjen näkemysten perusteella ajankohtaisimpana lähestymistapana käsitteen määritelmään. Tämä perustuu erityisesti yritysten välisen kilpailun kiihtymisen sekä teknologioiden kehityksen aiheuttamiin muutoksiin, joiden perusteella asiakkuudenhallinnan merkitys on muuttunut strategiseksi (Mendoza ym., 2007). Lisäksi asiakkuudenhallinnan määrittelemisen strategisen näkökulman kautta korostaa käsitteen laajaa vaikutusta yrityksiin ja niiden harjoittamaan liiketoimintaan. Tämä käy ilmi esimerkiksi asiakkuudenhallinnan käsittämistä liiketoimintastrategiana, joka keskittyy niin yrityksen kuin asiakkaiden arvontuotannon lisäämiseen myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun toimintojen yhdistämisen kautta (Chalmeta, 2006). Täten voidaan esittää, että asiakkuudenhallinnan määrittelemisen strategiseksi toimenpiteeksi soveltuu myös tässä alaluvussa käsitellyistä käsitteen moninaisista määritelmistä parhaiten tutkielman aihepiiriin, koska tutkielman tavoitteena on luoda mahdollisimman monipuolinen kuvaus siitä, millaisiin tekijöihin yrityksen on kiinnitettävä huomiota, jotta se voi edistää asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista. Lisäksi lähdekirjallisuudessa on havaittu, että asiakkuudenhallinnan käsittäminen ainoastaan teknologisenä ratkaisuna aiheuttaa sen, että yritykset voivat ymmärtää käsitteen merkitykseen väärin, joka voi puolestaan aiheuttaa merkittäviä ongelmia asiakkuudenhallinnan käyttöönotossa (Mendoza ym., 2007; Payne & Frow, 2005).

## 2.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmä

Tutkielman edellisessä alaluvussa tarkasteltiin asiakkuudenhallinnan käsitettä sekä kuvattiin käsitteen moninaisia määritelmiä, minkä myötä kävi ilmi, että yritykset ovat tunteneet käsitteen jo pitkään. Vaikka asiakkuudenhallinnan käsite on tunnettu pitkään, on sen merkitys muuttunut yritysten näkökulmasta entistä käytännönläheisemmäksi yritysjärjestelmissä käytettävien teknologioiden kehittymisen myötä (Chen & Popovich, 2003). Tietotekniikan kehittyminen on mahdollistanut asiakkuudenhallinnan kehittymisen avainasiakkaiden tietojen tallentamisesta henkilökohtaisen asiakasmarkkinoinnin tasolle (Massey, Montoya-Weiss & Holcom, 2001). Nourin (2012) mukaan tietotekniikan rooli on ollut käännteentekevä yksittäisten asiakkaiden tarpeiden, mieltymysten ja käyttäytymisen ymmärtämisessä, seuraamisessa sekä ennustamisessa. Tieto- ja viestintäteknologian voimistuminen, roolin korostuminen sekä toimintasäteen laa-

jentuminen on puolestaan saanut aikaan sen, että organisaatiot ovat löytäneet entistä enemmän ratkaisuja, joiden avulla ne voivat hyödyntää asiakkuudenhallinnan luomia mahdollisuuksia suorituskykynsä parantamisessa (Nour, 2012). Yritykset voivat nykypäivänä hyödyntää näitä mahdollisuuksia asiakkuudenhallintajärjestelmien käytön avulla.

Asiakkuudenhallintajärjestelmä on yrityksen käyttämä tietojärjestelmä, joka mahdollistaa ja automatisoi liiketoimintaprosesseja, joiden tarkoituksena on tukea yrityksen ja sen asiakkaiden yhteisen edun maksimointiin pyrkiviä strategioita (Nour, 2012). Chenin ja Popovichin (2003) mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmä voidaan nähdä myös sovelluksena, jonka avulla yritys voi kerätä asiakastietoa moninaisista yrityksen ja asiakkaan välisistä yhteyspisteistä ja tunnistaa erilaisia asiakasprofiileja sekä luoda ennusteita asiakkaiden tulevasta ostokäyttäytymisestä tiedonlouhinnan avulla. Tämän vuoksi voidaan kokoaavasti esittää, että järjestelmä kerää, säilyttää ja ylläpitää asiakastietoa sekä levittää sitä koko organisaation laajuuisella tavalla (Chen & Popovich, 2003). Bosen (2002) mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käsitteellä kuvataan koko yrityksen laajuista, toisiaan tukevista teknologioista, kuten tietovarastoista, verkkosivuista, puhelintukijärjestelmistä sekä laskentatoimen, myynnin, markkinoinnin ja tuotannon toiminnoista koostuvaa integraatiota. Tässä tutkielmassa asiakkuudenhallintajärjestelmästä käytetään edellä esiteltyä Bosen (2002) esittämää määritelmää, sillä määritelmästä käy selkeällä tavalla ilmi järjestelmän teknologinen rakenne sekä koko yrityksen laajuinen merkitys.

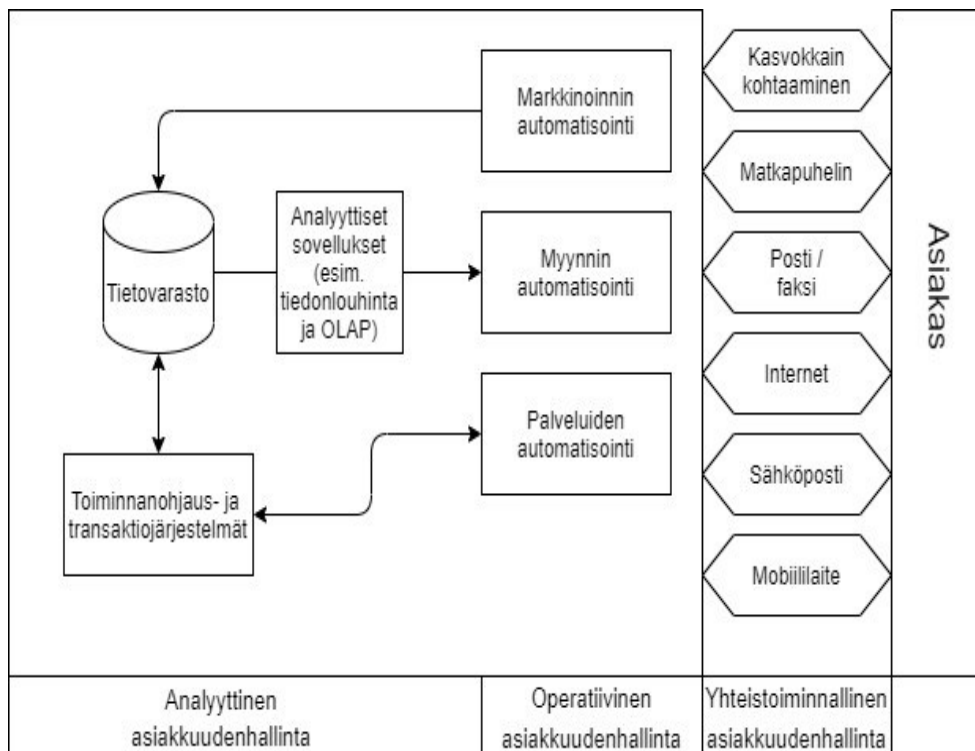
Saeedin ym. (2011) mukaan yritykset käyttävät asiakkuudenhallintajärjestelmiä asiakaskeskeisten strategioiden toteuttamisen tukena. Vastaavasti Kim ja Pan (2006) esittävät asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkoituksiksi yrityksen asiakassuhteiden hallitsemisen asiakkuudenhallintastrategian sekä asiakkuudenhallintaa tukevien prosessien ja teknologioiden yhdistämisen avulla. Näin ollen voidaan esittää, että asiakkuudenhallintajärjestelmän keskeisin tarkoitus on tukea yrityksiä asiakkuudenhallinnan toteuttamisessa.

Venturinin ja González-Beniton (2009) mukaan yritys voi käyttää asiakkuudenhallintajärjestelmää joko itsenäisenä järjestelmänä tai se voidaan integroida osaksi yrityksen käyttämää toiminnanohjausjärjestelmää. Toiminnanohjausjärjestelmällä tarkoitetaan yleisesti tietojärjestelmää, jonka tarkoituksena on tehostaa yrityksen operatiivisia eli päivittäisessä liiketoiminnassa suoritettavia toimintoja, kuten kirjanpitoa, ostoa, myyntiä, varastointia, logistiikkaa, tuotantoa sekä henkilöstöhallintoa (Chalmeta, 2006). Toiminnanohjausjärjestelmiä voidaan pitää tietokantojen ja internetin ohella keskeisimpinä asiakkuudenhallintajärjestelmän infrastruktuurin osina (Chen & Popovich, 2003). Yritykset integroivat asiakkuudenhallintajärjestelmän tyypillisesti toimimaan yhteistyössä muiden päätöksentekojärjestelmien, kuten toiminnanohjausjärjestelmien, johdon tietojärjestelmien, toimitusketjujen hallintajärjestelmien ja tuotteiden elinkaarenhallintajärjestelmien kanssa, sillä tämän avulla yritysten hallinto saa kerättyä monikanavaisesti suunnitteluun, hankintaan ja valvontaan liittyvää tietoa, jonka avulla yritykset voivat kehittää ensiluokkaisia tuotteita ja palveluita ja tämän kautta kasvattaa liikevaihtoaan sekä liikevoittoaan (Nguyen ym., 2007).

Edellä esitetyissä määritelmissä korostuu näin ollen yhtenäinen näkemys siitä, että asiakkuudenhallintajärjestelmää käytetään yleisesti yhdessä muiden yrityksen liiketoimintaa tukevien tietojärjestelmien kanssa erityisesti kattavampien tiedonkeräysmahdollisuuksien vuoksi.

Asiakkuudenhallintajärjestelmillä on tyypillisesti yhtenäinen, operatiivista ja analyttisistä osista koostuva rakenne, mutta järjestelmän toiminnallisuuksissa saattaa kuitenkin esiintyä eroavaisuuksia yritysten välillä (Venturini & González-Benito, 2009). Asiakkuudenhallintajärjestelmän rakenne koostuu tyypillisesti operatiivisten ja analyttisten osien lisäksi yhteistoiminnallista asiakkuudenhallintaa toteuttavista osista (Fayerman, 2002). Näiden havaintojen pohjalta voidaan todeta, että asiakkuudenhallintajärjestelmä koostuu tyypillisesti analyttisistä, operatiivisista sekä yhteistoiminnallista osista ja osien tarkoituksena on tukea asiakkuudenhallinnan toteuttamista eri näkökulmista. Koska tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönottoa yleisellä tasolla yrityksen koosta, toimialasta tai muista erityispiirteistä riippumatta, tarkastellaan tutkielman kontekstissa asiakkuudenhallintajärjestelmän arkkitehtuuria ainoastaan yleistasoisesti.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän yleistasoista arkkitehtuuria on havainnollistettu kuvion 1 avulla Geibin, Reicholdin, Kolben ja Brennerin (2005) esittämän mallin pohjalta. Kuviossa visualisoidaan asiakkuudenhallintajärjestelmän yleistasoista rakennetta sekä havainnollistetaan järjestelmän osien välistä vuorovaikutusta. Kuvion jälkeen siirrytään kuvaamaan asiakkuudenhallintajärjestelmän osien keskeisimpiä toimintaperiaatteita.



KUVIO 1 Asiakkuudenhallintajärjestelmän yleistasoisen arkkitehtuuri (Geib ym., 2005, s. 4).

Asiakkuudenhallintajärjestelmän analyttisten osien tehtävänä on analysoida ja yhdistellä yrityksen keräämää asiakastietoa, minkä pohjalta yritys voi luoda yleiskuvan asiakkaistaan ja heidän käyttäytymisestään (Fayerman, 2002). Analyttinen asiakkuudenhallinta muuntaa yrityksen keräämän asiakastiedon asiakkuudenhallinnan tarkemman määrittelyn ja sen kehityskohteiden tunnistamisen kannalta hyödylliseen muotoon (Chalmeta, 2006). Analyttisen asiakkuudenhallinnan keskiössä on keskitetty tietovarasto, jonka sisältämää asiakastietoa käytetään tietoa analysoivissa sovelluksissa sekä paikallisissa tietovarastoissa (Fayerman, 2002). Tietovarasto toimii asiakkuudenhallinnan toteuttamisen kannalta keskeisessä roolissa, sillä sen avulla voidaan yhdistää, korreloida ja muuntaa asiakasdataa asiakastiedoksi, jonka avulla yritys voi vahvistaa ymmärrystään asiakkaiden käyttäytymisestä (Chen & Popovich, 2003).

Fayermanin (2002) mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmän operatiivisten osien tehtävänä on automatisoida yrityksen ja asiakkaiden välisiä yhteyspisteinä toimivia liiketoimintaprosesseja, kuten myyntiä, markkinointia ja palveluita. Hänen mukaansa yrityksen ja asiakkaiden välisinä vuorovaikutuskanavina toimivat sovellukset, puhelinpalvelukeskukset sekä yritysten käyttämät, liiketoimintaa tukevat operatiiviset tietojärjestelmät, kuten henkilöstön ja talouden hallinnan tietojärjestelmät ovat keskeisiä esimerkkejä asiakkuudenhallintajärjestelmän osista, joiden avulla voidaan toteuttaa operatiivista asiakkuudenhallintaa. Yritys voi toisin sanoen kerätä näiden osien kautta asiakkuudenhallinnan toteuttamisen kannalta tärkeää asiakastietoa (Fayerman, 2002).

Asiakkuudenhallintajärjestelmän yhteistoiminnallisten osien tarkoituksena on edistää yrityksen ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta molempia osapuolia yhdistävien käyttöliittymien, kuten sähköpostikanavien tai verkkovälitteisten kokousohjelmien kautta (Fayerman, 2002). Yritys voi edistää asiakasvuorovaikutusta esimerkiksi jakamalla asiakkaille tietoa itsestään, tuotteistaan ja palveluistaan tai tuotteiden saamista arvosteluista yhteistoiminnallisen asiakkuudenhallinnan mahdollistavien asiakkuudenhallintajärjestelmän osien, kuten verkkosivujen, blogien tai sähköpostin välityksellä (Khodakarami & Chan, 2014).

Geib ym. (2005) esittävät, että asiakkuudenhallintajärjestelmän arkkitehtuuriin voidaan sisällyttää kolmen edellä esitellyn osan lisäksi myös yrityksen käyttämät toiminnanohjaus- ja transaktiojärjestelmät, sillä ne sisältävät rakenteisessa muodossa olevaa asiakastietoa esimerkiksi yritysten ja asiakkaiden välisistä sopimuksista sekä liiketapahtumista, joita asiakkuudenhallintajärjestelmä tarvitsee kokonaisvaltaisten asiakaskuvien luomisessa sekä asiakkaiden henkilökohtaisten tarpeiden ymmärtämisessä.

### **2.3 Asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyt**

Asiakkuudenhallintaan perustuvan liiketoimintastrategian laatimista voidaan pitää epärealistisena toimenpiteenä, mikäli yritys ei ole tiedostanut asiakkuudenhallintaa tukevien teknologioiden käytön avulla saavutettavia etuja ja mah-

dollisuuksia (Croteau & Li, 2003). Asiakkuudenhallinnan menestymistä pidetään epätodennäköisenä, mikäli yrityksen johto suhtautuu informaatioteknologian hyödyntämiseen näkemällä sen ainoastaan liiketoiminnan sujuvuutta ylläpitävänä tukitoimintona (Payne & Frow, 2006). Molemmissa edellä esitetyissä näkemyksissä yhdistyy ajatus siitä, että yrityksen on käsitettävä asiakkuudenhallinnan toteuttamisessa käytettävien teknologisten ratkaisujen, kuten asiakkuudenhallintajärjestelmän merkitys osana kokonaisvaltaisen asiakkuudenhallinnan käyttöönottoa. Toisin sanoen yritysten on ymmärrettävä, millä tavoin asiakkuudenhallintajärjestelmä edistää asiakaskeskeisen liiketoimintastrategian toteuttamista ja toisaalta arvioitava, millaisia hyötyjä järjestelmän käytön avulla voidaan asiakassuhteiden näkökulmasta saavuttaa. Näiden syiden vuoksi tässä alaluvussa esitellään keskeisimpiä hyötyjä, joita yritykset ja asiakkaat voivat saavuttaa asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla.

Khodakaramin ja Chanin (2014) mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmät antavat organisaatioille mahdollisuuden olla yhteydessä asiakkaisiinsa ja kerätä, tallentaa sekä analysoida asiakastietoa, jonka avulla voidaan luoda kokonaisvaltainen kuva asiakkaista. Näin ollen asiakkuudenhallintajärjestelmät tukevat organisaatioita asiakastiedon hankkimisessa sekä jatkuvan asiakastietoisuuden luomisessa (Khodakarami & Chan, 2014). Yritykset voivat käyttää asiakkuudenhallintajärjestelmiin tallennettua asiakastietoa asiakasprofiilien luomiseen, asiakkaiden tarpeiden ennakoimiseen, markkinatutkimuksen toteuttamiseen sekä asiakkaiden johdattamiseen kohti ostopäätöksiä, minkä avulla ne voivat priorisoida markkinoinnin toimintoja saavuttaakseen mahdollisimman suuren hyödyn arvokkaampien asiakkaidensa kanssa (Massey ym., 2001). Lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmä antaa yritysten työntekijöille välittömän mahdollisuuden hakea asiakkaisiin liittyvää tietoa sekä kyvyn seurata yrityksen ja sen asiakkaiden välistä vuorovaikutusta, joiden avulla yritykset voivat edistää kykyään toimia vuorovaikutteisesti asiakkaiden kanssa (Nguyen ym., 2007). Näiden havaintojen perusteella voidaan esittää, että asiakkuudenhallintajärjestelmä antaa yrityksille mahdollisuuden sekä asiakastiedon keräämiseen että sen hyödyntämiseen. Havainnoissa korostuu myös yhtenäinen näkemys siitä, että yritykset voivat edistää kokonaisvaltaista asiakastietämystään kerätyn asiakastiedon avulla, mikä puolestaan tukee asiakkaiden tavoittamista muun muassa asiakaskeskeisen markkinoinnin kautta. Lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmä auttaa yritystä kohdentamaan tarjontaansa asiakkaiden henkilökohtaisten tarpeiden mukaan, mikä puolestaan tehostaa asiakkaiden kokemaa laatua yrityksen tuotteista ja palveluista (Mithas, Krishnan & Fornell, 2005).

Asiakkuudenhallintajärjestelmää voidaan pitää liiketoiminnan näkökulmasta tärkeänä työkaluna, sillä yritykset saavat järjestelmän käytön avulla mahdollisuuden erottautua kilpailijoistaan tuoteideoiden sekä asiakkaiden ongelmien tunnistamiseen ja niiden ratkaisemiseen vaadittavien kyvykkyyksien avulla (Nguyen ym., 2007). Bosen (2002) mukaan yritykset voivat kehittää asiakassuhteitaan asiakkuudenhallintajärjestelmien käytön avulla ja saavuttaa tämän kautta suuria ja pitkäkestoisia kilpailuetuja. Hänen mukaansa tämä on merkittävää, sillä yritysten välisessä kilpailussa menestyminen perustuu nyky-



päiväisessä kilpailutilanteessa pienten muutosten tai etuuksien avulla saavutettuihin kilpailuetuihin. Kilpailuedun saavuttamisen mahdollisuus kuitenkin vähenee sen myötä, mitä enemmän asiakkuudenhallintajärjestelmiä otetaan käyttöön, minkä vuoksi yrityksiltä vaaditaan panostusta asiakkaiden tarpeiden erilaistamiseen sekä tietämystä asiakkaiden elinkaarien arvosta, jotta järjestelmän käytön avulla voidaan saavuttaa mahdollisimman suuria hyötyjä (Bose, 2002). Henkilökohtaisten asiakassuhteiden kehittämisen avulla yritykset voivat myöskin luoda ennusteita asiakkaiden ostotottumuksista, kustomoida asiakkaiden ostokokemuksia, arvioida jokaisen asiakkaan taloudellisia etuja sekä pidentää sekä yritystä että asiakkaita hyödyttävien asiakassuhteiden ikää (Chen & Popovich, 2003). Näiden näkemysten pohjalta voidaan todeta, että yritykset voivat saavuttaa kilpailuetuja asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön avulla. Näkemyksissä korostuu erityisesti pitkävaikutteisen kilpailuedun tuottaman hyödyn merkitys, mikä ilmenee käytännössä pitkäaikaisen asiakasymmärryksen ja sen kautta saavutettavien asiakassuhteiden kehittävien tekijöiden, kuten asiakkaan arvonnäkökulman sekä asiakassuhteiden pysyvyyden kautta.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön avulla voidaan pienentää asiakkaiden ja yritysten välistä kuilua, minkä myötä yritykset voivat parantaa asiakasuskollisuutta, palvelun laatua, asiakastiedon keräämistä sekä organisatorista oppimista (Nguyen ym., 2007). Asiakkuudenhallintajärjestelmät auttavat organisaatioita arvioimaan asiakasuskollisuutta sekä asiakkaiden kannattavuutta ostojen toistuvuuden, ostoihin käytettyjen rahamäärien sekä asiakkuuden keston mittaamisen avulla, minkä seurauksena yritykset voivat muun muassa selvittää, mitä tuotteita ja palveluita asiakkaat pitävät tärkeinä tai millä tavoin heidän pitäisi viestiä asiakkailleen (Chen & Popovich, 2003). Näiden näkemysten perusteella voidaan todeta, että asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö voi edistää yrityksen kykyä oppia asiakkaistaan sekä omista toimintatavoistaan. Molemmissa näkemyksissä korostuu myös havainto siitä, että yritys voi tämän oppimisen myötä parantaa asiakasymmärryksen toteutumista liiketoiminnassaan, mikä voidaan nähdä muun muassa asiakaskokemuksien laatua sekä asiakassuhteiden pysyvyyttä edistävänä tekijänä.

Saeed ym. (2011) tarkastelevat tutkimuksessaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön avulla saavutettavia hyötyjä kolmen keskeisen näkökulman kautta. Heidän mukaansa yritys voi edistää järjestelmän käytön avulla asiakasymmärryksen saavuttamista asiakassegmenttien tunnistamisen ja asiakkaiden tarpeiden tietämyksen laajentumisen kautta. He esittävät myös, että yritys voi avata asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön avulla moninaisia viestintäkanavia asiakkaille, minkä myötä asiakkailta on mahdollisuus tarkastella tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista ajasta riippumatta. Lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmä voi parantaa asiakaskokemuksia yrityksen ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta kuvaavan tiedon keräämistä ja yhdistämistä kautta (Saeed ym., 2011). Edistynyt asiakasymmärrys antaa yrityksille mahdollisuuden tehostaa vastauskykyään sekä vuorovaikutusta ja viestintää nykyisten asiakkaiden kanssa, minkä kautta yritykset voivat edistää asiakaspysyvyyttä merkittävällä tavalla (Chen & Popovich, 2003). Tämän perusteella voidaan esittää, että asiak-

kuudenhallintajärjestelmä voi tuottaa hyötyjä yrityksen lisäksi myös asiakkaille. Asiakkaat voivat edellä mainittujen havaintojen perusteella hyötyä asiakkuudenhallintajärjestelmästä erityisesti suoraviivaisemman viestinnän sekä asiakastiedon perusteella parantuneiden asiakaskokemusten avulla.

## 2.4 Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto

Tutkielman edellisessä aluvuossa tarkasteltiin asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön avulla saavutettavia hyötyjä, minkä kautta havaittiin, että hyödyt voivat olla moninaisia ja ne voivat koskea sekä yritystä että sen asiakkaita. Hyötyjen saavuttaminen edellyttää kuitenkin yritykseltä selkeää käsitystä asiakkuudenhallintajärjestelmästä ja sen käyttöönottoa varten laadittavasta strategiasta (Payne & Frow, 2006). Yritysten on myös arvioitava asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotosta aiheutuvia yrityskulttuurin ja liiketoimintaprosessien kokemia vaikutuksia oman organisaationsa kontekstissa sen sijaan, että asiakkuudenhallintajärjestelmää pidettäisiin itsestään selvänä ratkaisuna yrityksen ongelmiin (Mendoza ym., 2007). Asiakkuudenhallinnan käyttöönottoprojektien keskeytymisen tai epäonnistumisen on havaittu johtuvan erityisesti yritysten puutteesta ymmärtää, mitä käyttöönotto pitää sisällään (Chen & Popovich, 2003). Edellä esitellyissä havainnoissa yhdistyy näkemys siitä, että yrityksen on ennen varsinaista asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa suunniteltava, kuinka hyvin asiakkuudenhallinnan toteuttaminen sopii sen organisatoriseen kontekstiin, millä tavoin asiakkuudenhallintaa tullaan yrityksessä toteuttamaan sekä millaisia hyötyjä käyttöönotettavan asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla voidaan saavuttaa.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton on havaittu vaikuttavan jokaiseen yritykseen niin organisatorisesta kuin toiminnallisestakin näkökulmasta (Chalmeta, 2006). Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto vaatii yritykseltä myös olemassa olevien työrutiinien, päätöksentekoon käytettävien rakenteiden ja toiminnallisten suhteiden uudelleenjärjestämistä (Saeed ym., 2011). Finnegan ja Currie (2010) esittävät, että koska asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkoituksena on yhdistää asiakkuuksien hallintaa tukevat liiketoimintaprosessit yhden yrityksen laajuisen tietojärjestelmän alle, edellyttää järjestelmän käyttöönotto jatkuvaa mukautumista asiakkaiden vaihteleviin tarpeisiin. Tämän mukautumisen ja sen myötä toteutettavan asiakkuudenhallinnan kannalta on merkittävää, että yritys yhtenäistää asiakaspalveluaan kattamaan kaikki liiketoiminnan näkökulmat, jolloin yrityskulttuurin, liiketoimintaprosessien ja teknologioiden välinen integraatio nousee merkittävään rooliin (Finnegan & Currie, 2010). Tämän perusteella voidaan kokoavasti todeta, että asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa voidaan pitää prosessina, joka vaikuttaa yritykseen kokonaisvaltaisella tavalla.

Chen ja Popovich (2003) esittävät tutkimuksessaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton vaikuttavan yrityksissä kolmeen keskeiseen ulottuvuuteen, jotka ovat ihmiset, prosessit sekä teknologiat. Heidän mukaansa inhi-

millisen ulottuvuuden vaikutukset aiheutuvat tyypillisesti siitä, että yrityksen työntekijöiden on ymmärrettävä käyttöönotettavan järjestelmän tarkoitus ja sen aikaansaamat muutokset yrityksessä sekä osallistuttava asiakaskeskeisten liiketoimintaprosessien aikaansaamiin yrityskulttuurin muutoksiin. Prosessiulottuvuuden muutokset puolestaan syntyvät heidän mukaansa siitä, kun yritys siirtyy järjestelmän käyttöönoton myötä keskittymään liiketoiminnassaan tuotteiden sijaan yksittäisiin asiakkaisiin, minkä kautta liiketoimintaprosessit muuttuvat asiakaskeskeisimmiksi. Vaikutukset teknologiseen ulottuvuuteen aiheutuvat vastaavasti siitä, että yritys alkaa järjestelmän käyttöönoton myötä keräämään, varastoimaan ja ylläpitämään asiakastietoa, jota asiakkuudenhallintajärjestelmä jakaa koko organisaation laajuuisella tavalla (Chen & Popovich, 2003). Kokoavasti voidaan todeta, että asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotosta yritykselle aiheutuvat vaikutukset johtuvat asiakkuudenhallinnalle ominaisen asiakaskeskeisen näkökulman omaksumisesta seuraavista muutoksista, jotka koskevat yrityksen henkilöstöä sekä sen käyttämiä liiketoimintaprosesseja ja teknologisia ratkaisuja.

Bose (2002) esittää asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon johtavan kehitystyön koostuvan kahdeksasta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa yritys suunnittelee, millä tavoin se voi luoda tuotteillaan asiakasarvoa asiakkaiden tarpeiden mukaan kustomoiduissa vuorovaikutustilanteissa, missä tilanteissa asiakasvuorovaikutusta tapahtuu sekä miten asiakastietoa tullaan käyttämään päätöksenteon tukena. Toisessa vaiheessa yritys pyrkii tunnistamaan organisaatorakenteen ja yrityskulttuurin sekä käytettävissä olevien resurssien perusteella, millainen asiakkuudenhallintajärjestelmä soveltuu sen tarpeisiin parhaiten. Kolmannessa vaiheessa yritys analysoi tarkemmalla tasolla käyttöönotettavan asiakkuudenhallintajärjestelmän ominaisuuksia sekä suunnittelee järjestelmän avulla toteutettavaa asiakasvuorovaikutusta, asiakastiedon varastointia ja saatavuutta sekä järjestelmän skaalautuvuutta ja soveltuvuutta yritykseen. Neljännessä vaiheessa yritys suunnittelee käyttöönotettavan järjestelmän teknisen rakenteen, johon sisältyy muun muassa järjestelmässä käytettävän ohjelmiston sekä ohjelmistoa tukevien teknologioiden, kuten asiakastietokantojen valitseminen. Viidennessä vaiheessa yritys rakentaa asiakkuudenhallintajärjestelmän edellisessä vaiheessa valituista komponenteista joko itsenäisesti tai järjestelmätoimittajan avulla. Kuudennessa vaiheessa yritys ottaa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönsä ja kouluttaa henkilöstönsä järjestelmän käyttöä varten. Seitsemännessä vaiheessa yritys siirtyy käyttöönoton jälkeiseen ylläpitovaiheeseen, jossa järjestelmää kehitetään markkinatilanteen muutosten, kasvavien suorituskykyvaatimusten sekä asiakastiedon määrän ja laadun synnyttämien muutostarpeiden mukaisesti. Kahdeksannessa vaiheessa yritys mukautuu järjestelmän käyttöön ja ylläpitää asiakaskeskeistä toimintamalliaan asiakastiedon kasvamisen ja sen myötä edistyvän asiakasoppimisen kautta. (Bose, 2002).

Edellä kuvatusta Bosen (2002) esittämästä kehitystyötä kuvaavasta prosessista on huomionarvoista nostaa esiin havainto siitä, että yrityksen on suoritettava useita toimenpiteitä ennen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto-

vaihetta. Yrityksen on esimerkiksi suunniteltava, kuinka se voi toteuttaa asiakaslähtöistä liiketoimintaa sekä millä tavoin asiakkuudenhallintajärjestelmää voidaan käyttää liiketoiminnan tukena. Lisäksi yrityksen on arvioitava järjestelmän teknisen rakenteen soveltuvuutta edellä mainittujen tarpeiden tyydyttämiseen. Kehitystyöprosessissa on huomionarvoista myös se, että yrityksen on jatkettava asiakkuudenhallintajärjestelmän kehitystyötä muun muassa markkinatilanteiden muutoksien edellyttämien ylläpitotoimintojen muodossa järjestelmän käyttöönottovaiheen jälkeen. Näin ollen voidaan todeta, että yrityksen on tarkasteltava asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa kokonaisvaltaisesta näkökulmasta ja huomioitava sekä varsinaista käyttöönottoa edeltävät että sen jälkeen tapahtuvat kehitystyön vaiheet. Tämä kokonaisvaltainen tarkastelu on olennaista erityisesti siitä syystä, että yritys kykenee sen avulla mukautumaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja edistämään asiakastietämystään (Bose, 2002).

### **3 KÄYTTÖÖNOTON KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT JA NIIDEN VÄLISET SUHTEET**

Tässä luvussa tarkastellaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittisiä menestystekijöitä. Luvun tarkoituksena on vastata tutkielman molempiin tutkimuskysymyksiin. Luvun alussa määritellään kriittisten menestystekijöiden käsite sekä kuvataan, mitä kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kontekstissa. Tämän jälkeen luvussa esitellään tutkielman lähdekirjallisuuden analysoinnin tuloksena tunnistettuja asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönoton kriittisiä menestystekijöitä. Seuraavaksi luvussa määritellään yleisimmin lähdekirjallisuudessa esiintyvät kriittiset menestystekijät sekä kuvataan, millä tavoin kyseiset tekijät voivat edistää asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista. Luvun viimeisessä alaluvussa analysoidaan yleisimmin lähdekirjallisuudessa esiintyvien kriittisten menestystekijöiden välisiä suhteita sekä tarkastellaan, edistävätkö nämä menestystekijät asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista itsenäisinä tekijöinä vai voiko tekijöiden vaikutus ulottua myös muihin menestystekijöihin.

#### **3.1 Kriittinen menestystekijä käsitteenä**

Kriittisten menestystekijöiden käsitteellä kuvataan menestymisen kannalta välttämättömien tekijöiden joukkoa, jonka riittämätön käsittely voi johtaa toivottua heikompiin lopputuloksiin tai jopa välittömään epäonnistumiseen (Williams & Ramaprasad, 1996). Boyntonin ja Zmudin (1984) mukaan kriittisten menestystekijöiden käsitteellä kuvataan yritykseen tai sen johtamiseen liittyviä osa-alueita, joihin on kiinnitettävä jatkuvasti erityistä huomiota korkeatasoisen suorituskyvyn aikaansaamiseksi. Toisin sanoen kriittisiin menestystekijöihin sisällytetään tyypillisesti sellaisia asioita, jotka ovat elintärkeässä asemassa organisaation harjoittaman operatiivisen toiminnan sekä tulevaisuuden menestyksen kannalta (Boynton & Zmud, 1984). Kriittisen menestystekijän käsitteellä voi-

daan näin ollen kuvata tekijöitä, joiden huomioiminen on oleellista tiettyihin tavoitteisiin pääsyn kannalta. Lisäksi molemmissa edellä esitetyissä määritelmässä korostuu yhtäläinen näkemys siitä, että kriittisten menestystekijöiden huomioiminen voi yleisesti edistää tavoitellun lopputuloksen saavuttamista ja vastaavasti niiden huomioimatta jättäminen voi joko heikentää halutun lopputuloksen saavuttamista tai aiheuttaa epäonnistumisen.

Boynton ja Zmud (1984) esittävät tutkimuksessaan, että kriittisten menestystekijöiden menetelmää on käytetty laajasti tietojärjestelmien suunnittelun ja vaatimusten analysoinnin tukena erityisesti siitä syystä, että menetelmän on havaittu tukevan tietojärjestelmien suunnitteluprosesseja jäsentyneen, ylhäältä alas suuntautuvan lähestymistavan kautta, minkä avulla yritys voi keskittyä huomioimaan prosesseihin liittyvien osa-alueiden kelpoisuutta sekä arvioimaan niiden valmiusastetta. Lisäksi tietojärjestelmiä kehittävien yritysten ylimmän johdon on havaittu suhtautuvan menetelmään luottavaisesti, sillä se tukee tärkeiden ja huomiota vaativien osa-alueiden tunnistamista (Boynton & Zmud, 1984). Tämän perustella voidaan arvioida, että kriittisten menestystekijöiden menetelmää voidaan hyödyntää myös asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumisen tutkimisessa, sillä menetelmää on luonnehdittu laajasti käytetyksi ja luotettavana pidetyksi näkökulmaksi tietojärjestelmien käyttöönoton tutkimisessa.

Asiakkuudenhallinnan kontekstissa kriittisillä menestystekijöillä kuvataan tekijöitä, joiden läsnäololla voidaan taata menestynyt lopputulos asiakkuudenhallinnan ja sitä ohjaavan strategian käyttöönotossa (Mendoza ym., 2007). Asiakkuudenhallinnallisten teknologioiden näkökulmasta kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan rajattua teknologisten aihealueiden joukkoa, joiden on kyettävä tuottamaan tyydyttäviä tuloksia onnistuneen käyttöönoton saavuttamiseksi (Croteau & Li, 2003). Kriittisten menestystekijöiden huomioimattomuus voi puolestaan johtaa siihen, että asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektin menestymisen mahdollisuudet jäävät vähäisiksi (Pan, Ryu & Baik, 2007).

Tässä tutkielmassa kriittiset menestystekijät määritellään Mendozan ym. (2007) esittämän määritelmän mukaisesti asiakkuudenhallinnan ja sitä ohjaavan strategian onnistumisen kannalta oleellisiksi tekijöiksi. Määritelmän valinnan perusteena toimii erityisesti se, että tutkielmassa on aiemmin kyetty havaitsemaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton laaja vaikutus yrityksiin, joka ulottuu teknologisten tekijöiden lisäksi muun muassa yrityksen liiketoimintaprosesseihin sekä henkilöstöön.

### **3.2 Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen**

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton tutkimiseen suuntautuneen lähdekirjallisuuden analysoimisen perusteella voidaan todeta, että käyttöönoton onnistumiseen liittyviä kriittisiä menestystekijöitä on kyetty tunnistamaan runsaasti. Osa tunnistetuista menestystekijöistä vaikuttaa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton lisäksi koko organisaation laajuisen asiakkuudenhal-

linnan ja sen toteuttamisen tukena käytettävien strategioiden käyttöönottoon. Kuten aiemmin tutkielmassa on käynyt ilmi, asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton on havaittu vaikuttavan tyypillisesti koko yrityksen laajuisella tavalla yrityksen henkilöstöön, liiketoimintaprosesseihin ja teknologioihin. Tämän vuoksi tutkielmassa käsitellään myös sellaisia kriittisiä menestystekijöitä, joiden on havaittu edistävän asiakkuudenhallinnan sekä sen toteuttamista ohjaavan asiakkuudenhallintastrategian käyttöönoton onnistumista.

Mendoza ym. (2007) ovat tunnistaneeet tutkimuksessaan 13 asiakkuudenhallintastrategian käyttöönoton onnistumista edistävää kriittistä menestystekijää. He toteavat tutkimuksessaan, että kriittisten menestystekijöiden tunnistamisen perusteena käytettiin näkökulmaa, jonka mukaan asiakkuudenhallinnan määritelmän merkitys rajattiin yritysten asiakaskunnan ymmärtämiseen pyrkiväksi strategiaksi, joka koostuu ihmisistä, prosesseista sekä teknologioista. Tästä syystä he pyrkivät huomioimaan viitekehysessään mahdollisimman kattavalla tavalla kaikki asiakkuudenhallinnan käyttöönottoon liittyvät osa-alueet yrityksissä (Mendoza ym., 2007).

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumisen on esitetty riippuvan inhimillisistä, teknologisista ja prosesseihin liittyvistä tekijöistä myös muussa aiheen tutkimukseen keskittyvässä lähdekirjallisuudessa. Tässä tutkielmassa kyseinen näkökulma tuotiin esille asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa kuvaavassa alaluvussa Chenin ja Popovichin (2003) tutkimuksen kautta, jossa he esittävät asiakkuudenhallinnan käyttöönoton onnistumisen edellyttävän inhimillisten, teknologisten ja prosesseihin liittyvien tekijöiden kokonaisvaltaista sekä tasapainoista käsittelyä. Näin ollen viitekehysten käyttäminen tukee tutkielman keskeistä tavoitetta, eli mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan luomista asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä yritysten näkökulmasta. Tästä syystä tutkielmassa pyritään luokittelemaan lähdekirjallisuudessa tunnistetut kriittiset menestystekijät Mendozan ym. (2007) kehittämän viitekehysten avulla.

Kriittinen menestystekijä voidaan luokitella inhimilliseksi, mikäli tekijä liittyy ihmisten tai organisaation toimintaan (Mendoza ym., 2007). Tästä näkemyksestä käy ilmi, että kriittinen menestystekijä voidaan luokitella inhimilliseksi hyvin laajasta näkökulmasta ja tekijän inhimillinen ulottuvuus voi liittyä joko ihmisiin tai organisaatioon ja sen toimintaan. Tämän vuoksi tässä tutkielmassa inhimilliset kriittiset menestystekijät pyritään luokittelemaan kahteen alakategoriaan. Alakategorioina käytetään Finneganin ja Currien (2010) esittämän luokittelun mukaisesti organisaatiokulttuuriin ja ihmisiin liittyviä menestystekijöitä. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuriin liittyvillä kriittisillä menestystekijöillä kuvataan tekijöitä, jotka edistävät koko organisaation laajuista valmiutta asiakkuudenhallintastrategian käyttöönottoon. Vastaavasti ihmisiin liittyvillä kriittisillä menestystekijöillä kuvataan tekijöitä, joiden avulla organisaatio voi edistää eri toiminnoissa työskentelevien ihmisten yhteistyötä asiakkuudenhallintastrategian määrittelyn, toteutuksen ja käyttöönoton näkökulmasta (Finnegan & Currie, 2010). Mendozan ym. (2007) mukaan kriittinen menestystekijä voidaan luokitella prosesseihin liittyväksi, mikäli tekijä liittyy asia-

kassuhteita tukeviin prosesseihin. Kriittinen menestystekijä voidaan puolestaan luokitella teknologiseksi, mikäli tekijä on jollain tavalla riippuvainen teknologisista näkökulmista, komponenteista tai työkaluista (Mendoza ym., 2007).

Tutkielmassa pyritään tunnistamaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittisiä menestystekijöitä artikkeleista, joissa havainnot menestystekijöiden vaikutuksista käyttöönoton onnistumiseen on vahvistettu empiirisen tutkimuksen kautta. Käytettävästä lähdekirjallisuudesta rajataan täten pois artikkelit, joissa kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen perustuu ainoastaan aikaisemman tutkimustiedon koostamiseen. Rajaus nähdään tarpeelliseksi, sillä sen avulla voidaan edistää kriittisistä menestystekijöistä esitettyjen havaintojen luotettavuutta. Havainnot lähdekirjallisuuden perusteella tunnistetuista kriittisistä menestystekijöistä on koottu taulukkoon 1. Tunnistetut menestystekijät luokitellaan taulukossa Mendozan ym. (2007) kehittämän viitekehyksen mukaisesti inhimillisiin, teknologisiin ja prosesseihin liittyviin tekijöihin. Lisäksi taulukossa esitetään lähdeviitteet artikkeleihin, joissa kriittiset menestystekijät on tunnistettu.

TAULUKKO 1 Lähdekirjallisuuden perusteella tunnistetut asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittiset menestystekijät

| <b>Kriittinen menestystekijä</b>                            | <b>Tekijän tyyppi</b>                           | <b>Lähteet</b>  |
|---|---|---|
| Ylimmän johdon sitoutuminen ja tuki                         | Inhimillinen (organisaatiokulttuuriin liittyvä) | Kim, Lee & Pan (2002); Croteau & Li (2003); Alt & Puschmann (2004); Mendoza ym. (2007); Pan ym. (2007)                            |
| Henkilöstön sitoutuminen                                    | Inhimillinen (ihmisiin liittyvä)                | Payne & Frow (2006); Mendoza ym. (2007)   |
| Käyttöönottoprojektin hallinta                              | Inhimillinen (organisaatiokulttuuriin liittyvä) | Kim ym. (2002); Wilson, Daniel & McDonald (2002); Alt & Puschmann (2004); Payne & Frow (2006); Mendoza ym. (2007); Pan ym. (2007) |
| Muutosjohtaminen  | Inhimillinen (organisaatiokulttuuriin liittyvä) | Alt & Puschmann (2004); Payne & Frow (2006)   |
| CRM-projektimestarin osallistaminen käyttöönottoon          | Inhimillinen (organisaatiokulttuuriin liittyvä) | Kim ym. (2002); Wilson ym. (2002)   |
| Järjestelmän käyttäjien osallistaminen käyttöönottoon       | Inhimillinen (ihmisiin liittyvä)                | Kim ym. (2002)  |
| Organisaation asiakkuudenhallinnallisen valmiuden arviointi | Inhimillinen (organisaatiokulttuuriin liittyvä) | Payne & Frow (2006)   |
| Asiakkuudenhallinnan kouluttaminen organisaatiossa          | Inhimillinen (organisaatiokulttuuriin liittyvä) | Pan ym. (2007)  |
| Organisaation sitoutuminen järjestelmän käyttöönottoon      | Inhimillinen (organisaatiokulttuuriin liittyvä) | Garrido-Moreno, Lockett & García-Morales (2014)   |

(jatkuu)



Taulukko 1 (jatkuu)

|   |  |   |
|---|--|---|
| Asiakkuudenhallintastrategia  | Inhimillinen (organisaatiokulttuuriin liittyvä)                        | Kim ym. (2002)  |
| Organisaation uudelleensuunnittelu  | Inhimillinen (organisaatiokulttuuriin liittyvä), prosesseihin liittyvä | Alt & Puschmann (2004)  |
| Yksiköiden välinen integraatio  | Inhimillinen (ihmisiin liittyvä), prosesseihin liittyvä                | Mendoza ym. (2007)  |
| Organisaation järjestäytyminen asiakkaan ympärille  | Inhimillinen (organisaatiokulttuuriin liittyvä), prosesseihin liittyvä | Wilson ym. (2002)   |
| Asiakkuudenhallintastrategian viestiminen henkilös-tölle  | Inhimillinen (organisaatiokulttuuriin liittyvä), prosesseihin liittyvä | Mendoza ym. (2007)  |
| Asiakkuudenhallinnan as-teittainen kehittyminen   | Prosesseihin liittyvä  | Alt & Puschmann (2004)  |
| Asiakaspalvelu  | Prosesseihin liittyvä  | Mendoza ym. (2007)  |
| Asiakkuudenhallintapro-<br>sessi  | Prosesseihin liittyvä  | Kim ym. (2002)  |
| Myynnin automatisointi  | Teknologinen, prosesseihin liittyvä                                    | Mendoza ym. (2007)  |
| Markkinoinnin automati-<br>sointi   | Teknologinen, prosesseihin liittyvä                                    | Mendoza ym. (2007)  |
| Asiakaskontaktien hallinta  | Teknologinen, prosesseihin liittyvä                                    | Mendoza ym. (2007)  |
| Operatiivisen johdon tuke-<br>minen   | Teknologinen, prosesseihin liittyvä                                    | Mendoza ym. (2007)  |
| Käyttäjien osallistaminen järjestelmän suunnitteluun  | Teknologinen, inhimillinen (ihmisiin liittyvä)                         | Wilson ym. (2002)   |
| Johdon tietoisuus järjestel-<br>män strategisista mahdolli-<br>suuksista                                      | Teknologinen, inhimillinen (ihmisiin liittyvä)                         | Wilson ym. (2002)   |
| Asiakastiedon mittaaminen   | Teknologinen   | Pan ym. (2007)  |
| Järjestelmän yhteensopi-<br>vuus organisaatioon   | Teknologinen   | Kim ym. (2002)  |
| Asiakastiedon hallinta  | Teknologinen   | Mendoza ym. (2007); Cro-<br>teau & Li (2003); Garrido-<br>Moreno ym. (2014) |
| Järjestelmän skaalautuvuus  | Teknologinen   | Wilson ym. (2002)   |
| Asiakkuudenhallintajärjes-<br>telmän arkkitehtuuri ja<br>integraatio muihin yrityk-<br>sen tietojärjestelmiin | Teknologinen   | Kim ym. (2002); Alt &<br>Puschmann (2004); Mendo-<br>za ym. (2007)          |
| Järjestelmän suunnittelu  | Teknologinen   | Kim ym. (2002)  |
| Järjestelmän kustomoinnin<br>minimoiminen   | Teknologinen   | Pan ym. (2007)  |

Yhteenvedona taulukkoon 1 kootuista havainnoista voidaan todeta, että kahdeksan artikkelin suuruisesta otoksesta kyettiin tunnistamaan yhteensä 30 erilaista asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittistä menestystekijää. Lähdekirjallisuudessa esiintyi vähäisiä eroavaisuuksia samankaltaisen merkityksen omaavien kriittisten menestystekijöiden nimeämisessä. Näissä tapauksissa eri tavoin nimetyt, mutta merkitykseltään yhtäläiset menestystekijät on yhdistetty taulukossa yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi.

Merkittävin osa lähdekirjallisuudessa tunnistetuista kriittisistä menestystekijöistä kyettiin luokittelemaan Mendozan ym. (2007) kehittämän viitekehyyksen mukaisesti inhimilliseen, teknologiseen tai prosesseihin liittyvään ulottuvuuteen, mutta osan tekijöistä kohdalla havaittiin, että ne limittyivät useamman ulottuvuuden alueelle. Tällaisten kriittisten menestystekijöiden kohdalla taulukossa mainitaan kaikki ne ulottuvuudet, joihin tekijän voidaan nähdä lukeutuvan. Merkittävin osa tunnistetuista kriittisistä menestystekijöistä lukeutui inhimillisten tekijöiden ulottuvuuteen. Kyseinen havainto tukee aiheen aikaisemmassa tutkimuksessa saavutettuja tuloksia. Muun muassa Alt ja Puschmann (2004) esittävät tutkimuksessaan, että vaikka asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto johtaa yleisesti muun muassa markkinoinnin, myynnin ja palveluiden prosessien uudelleensuunnitteluun, ovat organisaatioon ja yrityskulttuuriin liittyvät tekijät olennaisessa osassa käyttöönoton menestymisessä.

Tutkielman seuraavan alaluvun tarkoituksena on kuvata lähdekirjallisuudessa tunnistettuja asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittisiä menestystekijöitä sekä tarkastella, millä tavoin tekijät edesauttavat asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista. Tutkielman laajuuden osalta tarkemmin käsiteltävät kriittiset menestystekijät rajataan sen mukaan, kuinka yleisesti ne ovat esiintyneet lähdekirjallisuudessa. Näin ollen seuraavassa alaluvussa käsitellään menestystekijöitä, joihin on viitattu kahdessa tai useammassa lähteessä. Tällaisia menestystekijöitä kyettiin tunnistamaan seitsemän kappaletta.

### 3.3 Kriittisten menestystekijöiden määrittelemine

Tutkielman edellisessä alaluvussa tunnistettiin seitsemän tutkimusaiheen lähdekirjallisuudessa yleisimmin esiintyvää asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönoton kriittistä menestystekijää. Kriittisten menestystekijöiden tunnistamisen jälkeen tekijöitä on olennaista arvioida jatkuvasti uudelleen, jotta niillä voidaan vastata dynaamisen liiketoimintaympäristön aiheuttamiin muutoksiin (Boynton & Zmud, 1984). Mendozan ym. (2007) mukaan kriittisten menestystekijöiden huomioiminen auttaa yritystä arvioimaan, millaisiin tekijöihin ne ovat jo kiinnittäneet käyttöönottoon liittyen huomiota ja vastaavasti mitkä tekijät vaativat tehostettua huomiointia. Erityisesti käyttöönottoprojektin suunnittelun näkökulmasta yritysten on arvioitava, että ovatko ne ottaneet huomioon kaikki projektin menestymisen kannalta kriittiset menestystekijät (Mendoza ym., 2007).

Näin ollen voidaan esittää, että yrityksen on käsitettävä, mitä kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan ja mistä syystä ne edistävät asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista, jotta ne voivat käsittää menestystekijöiden merkittävyyden sekä sen, millä tavoin tekijät tulisi ottaa huomioon oman liiketoiminnan kontekstissa, jotta järjestelmän käyttöönoton onnistumista kyetään edistämään parhaalla tavalla. Tämän vuoksi tässä alaluvussa määritellään lähdekirjallisuuden perusteella yleisimmiksi tunnistetut kriittiset menestystekijät sekä kuvataan, millä tavoin tekijät vaikuttavat asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen.

### 3.3.1 Ylimmän johdon sitoutuminen ja tuki

Croteaun ja Lin (2003) mukaan ylimmän johdon tukea on pidetty yleisesti hyväksyttynä kriittisenä menestystekijänä tietojärjestelmätieteen tutkimuskirjallisuudessa. Ylimmän johdon tuella kuvataan yleisesti sitä, kuinka laajasti ylin johto edistää asiakkuudenhallintaa organisaatiossa (Croteau & Li, 2003). Ylimmän johdon sitoutumisella kuvataan organisaation johdon toimesta toteutettua asiakkuudenhallintastrategian käyttöönoton edistämistä esimerkiksi henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen kautta, jolloin ylimmän johdon näyttämä esimerkki vaikuttaa siihen, kuinka organisaation työntekijät suhtautuvat asiakaslähtöisyyteen (Mendoza ym., 2007). Edellä esitetyissä määritelmässä yhdistyy näkemys siitä, että ylimmän johdon omistautuminen asiakkuudenhallinnan toteuttamiseen toimii roolimallina organisaation muulle henkilöstölle.

Croteaun ja Lin (2003) mukaan asiakkuudenhallintaa edistävien teknisten ratkaisujen, kuten asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönotto edellyttää yleisesti ylimmän johdon tukea vaativia toimenpiteitä, kuten asiakaskeskeisten liiketoimintastrategioiden käyttöönottoa ja yrityksen toimintojen sekä työprosessien uudelleensuunnittelua. Ylimmän johdon tehtävänä on täten tukea yrityksen liiketoimintaprosessien kokemia muutoksia, vähentää muutosvastarintaa sekä vastata käyttöönottoprojektin vaatimista teknologisista investoinneista (Croteau & Li, 2003). Alt ja Puschmann (2004) esittävät, että ylimmän johdon tuen avulla voidaan myös edistää organisaation selviytymistä käyttöönottoprojektin aikana mahdollisesti kohdattavista lyhytvaikutteisista epäonnistumisista. Tämä on erityisen tärkeää huomioida, sillä yleisesti motivaatio asiakkuudenhallintaa kohtaan perustuu määrällisen tehokkuuden sijaan strategiaan tekijöihin, kuten asiakaspysyvyyden edistämiseen (Alt & Puschmann, 2004).

Edeltävien havaintojen pohjalta voidaan esittää, että ylimmän johdon velvollisuutena on paitsi vastata organisaation valmiudesta asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon, myös hallita käyttöönottoprojektia sekä tukea sen onnistumista. Ylimmän johdon sitoutumisen ja tuen merkityksellisyys asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittisenä menestystekijänä käy ilmi myös siitä, että näiden tekijöiden puute voi vaikuttaa negatiivisesti käyttöönoton onnistumiseen. Ylimmän johdon kiinnostuksen tai osallistumisen puutteen on havaittu heikentävän organisaation henkilöstön uskoa käyttöönottoprojektiin sekä edistävän vastaisuutta projektia kohtaan (Croteau & Li, 2003).

### 3.3.2 Henkilöstön sitoutuminen

Henkilöstön sitoutumisella kuvataan keinoja, joiden avulla organisaatio voi sitouttaa työntekijöitään tukemaan kokonaisvaltaisen asiakkuudenhallintaohjelman käyttöönottoa (Payne & Frow, 2006). Tämän kokonaisvaltaisen näkökulman perusteella voidaan esittää, että organisaatio voi edistää asiakkuudenhallinnalle ominaisen asiakaslähtöisen toimintatavan sekä asiakkuudenhallinnan toteuttamista tukevien liiketoimintaprosessien sekä teknologioiden, kuten asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa sitouttamalla henkilöstönsä mukaan käyttöönottoprosessiin. Payne ja Frow (2006) perustelevat edellä esitettyä näkemystä tutkimuksessaan siten, että organisaatio ei voi kehittää ja ottaa käyttöön asiakkuudenhallintajärjestelmiä tai asiakkuudenhallintaa tukevia prosesseja tarkoituksenmukaisella tavalla ilman motivoitunutta henkilöstöä.

Henkilöstön sitoutumisessa on olennaista huomioida, että mitä kauemmin henkilöstö tuntee itsensä motivoituneeksi ja tyytyväiseksi, sitä korkeammaksi sitoutumisen taso nousee myös koko yrityksen laajuisesti (Mendoza ym., 2007). Payne ja Frow (2006) esittävät, että organisaation toiminnalle uskollinen henkilöstö toimii usein roolimallina muille organisaation työntekijöille, sillä he ovat tyypillisesti motivoituneita työskentelemään työhön liittyvien tavoitteidensa eteen. Heidän mukaansa organisaatiot tunnistavat entistä useammin henkilöstön tuottaman arvon ulottuvan työtehtävien suorittamisen lisäksi myös organisaation harjoittaman liiketoiminnan tukemiseen. Tämän myötä henkilöstön sitoutuneisuuden voidaan nähdä auttavan organisaatiota myös asiakkuudenhallinnan toteuttamista tukevien prosessien, kuten asiakaspalvelun, tehokkuuden parantamisen sekä asiakkaiden luottamuksen ja uusintaostojen edistämisessä (Payne & Frow, 2006). Näin ollen henkilöstön sitoutumisen voidaan todeta edistävän kokonaisvaltaisen asiakkuudenhallinnan sekä asiakkuudenhallintaa tukevien toimintojen, kuten asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönottoa organisaatiossa. Toisin sanoen, asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumisen voidaan nähdä edellyttävän organisaatiolta toiminnallisia muutoksia sekä asiakkuudenhallintastrategian määrittämistä (Chalmeta, 2006). Tämän perusteella voidaan esittää, että henkilöstön sitoutumisella voidaan edistää asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon onnistumista, sillä motivoitunut henkilöstö voi tukea käyttöönottoprojektin toteuttamista sekä vaikuttaa myönteisesti myös muiden yrityksen työntekijöiden sitoutuneisuuteen käyttöönottoprojektia kohtaan.

### 3.3.3 Käyttöönottoprojektin hallinta

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektin hallinta voidaan yleisesti määritellä käyttöönottoprojektin toteuttamiseksi yrityksen asiakkuudenhallinnallisia tavoitteita edistävällä sekä liiketoimintastrategiaa tukevalla tavalla (Payne & Frow, 2006). Tutkielman lähdekirjallisuuden analysoimisen perusteella yritys voi hallita käyttöönottoprojektin toteuttamista useiden toimenpiteiden avulla, joista keskeisimpiä kuvataan seuraavaksi tarkemmin.

Käyttöönottoprojektiin budjetoitujen taloudellisten ja ajallisten resurssien hallintaa voidaan pitää eräänä keskeisimmistä käyttöönottoprojektin hallinnan toimenpiteistä, sillä se nousi esiin useissa lähdekirjallisuuteen kuuluneissa artikkeleissa. Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottovaihetta on tärkeä hallita suhteuttamalla vaiheeseen budjetoidut resurssit koko käyttöönottoprojektiin budjetoituihin taloudellisiin ja ajallisiin resursseihin (Pan ym., 2007). Paynen ja Frown (2006) mukaan tämä on merkittävää, sillä käyttöönottoprojektin suorittamiseen budjetoitujen taloudellisten ja ajallisten resurssien ylittämisen on havaittu heikentävän asiakkuudenhallinnan uskottavuutta organisaatioissa. Lisäksi he esittävät, että mitä suurempi toimenpide asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprojekti on, sitä vaikeampaa projektiin liittyvien osien yhdistäminen ja projektille asetetuissa määräajoissa pysyminen on. Tämän vuoksi asiakkuudenhallintajärjestelmälle asetettuja liiketoiminnallisia tavoitteita on tarkasteltava jatkuvasti ja käyttöönottoprojektin laajuuteen vaikuttavia tekijöitä on arvioitava hyvin huolellisesti (Payne & Frow, 2006). Käyttöönottoprojektin ajallinen resurssointi on tärkeää, sillä projektin suorittaminen vapaalla aikataululla lisää todennäköisyyttä projektin rahoittajien menetykselle, organisaation rakennemuutosten tapahtumiselle, organisaation ulkopuolisten tapahtumien vaikutukselle sekä projektin epäonnistumiselle (Wilson ym., 2002). Näin ollen voidaan todeta, että käyttöönottoprojektin ajallisten ja taloudellisten resurssien hallinta edistää käyttöönottoprojektin onnistumista tukemalla projektin suorittamista tavoitellussa aikataulussa tavoitteiden mukaisia resursseja käyttäen.

Toinen keskeinen lähdekirjallisuudessa esiintyvä käyttöönottoprojektin hallinnan toimenpide on käyttöönottoprojektin osittaminen. Payne ja Frow (2006) esittävät tutkimuksessaan havainnon siitä, että osa yrityksistä on kokenut laajan ja kokonaisvaltaisen toteutuksen parhaaksi tavaksi projektin suorittamiseen, mutta vastaavasti osa kokee osittavan ja modulaarisen toteutuksen hyödyllisemmäksi. Yritykset, jotka toteuttivat käyttöönottoprojektin pienissä, yksittäisissä osissa, pystyivät suorittamaan projektin osia sopivassa järjestyksessä ja jokaiselle osalle voitiin määritellä selkeät tavoitteet niiden suorittamiseen ja kannattavuuteen liittyen (Payne & Frow, 2006). Wilsonin ym. (2002) mukaan käyttöönottoprojektin osittamisen on havaittu edistävän asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista myös siitä näkökulmasta, että se mahdollistaa projektin jakamisen osiin, joissa voidaan keskittyä lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen ja samanaikaisesti edistää pitkän aikavälin vision toteuttamista, mikä puolestaan edistää käyttöönottoprojektin uskottavuutta. Vastaavasti käyttöönottoprojektin suorittaminen kertaluonteisena tapahtumana vaikeuttaa projektin etenemisen seuraamista, joka altistaa projektin epäonnistumiselle (Wilson ym., 2002). Käyttöönottoprojektin osittamisen voidaan näin ollen esittää edistävän projektin onnistumista, sillä osittamisen avulla yritykset voivat keskittyä pienempien tavoitteiden saavuttamiseen sekä tämän kautta seuraamaan projektin etenemistä vaivattomammin. Lisäksi yritys voi edistää käyttöönottoprojektin onnistumista projektin osittamisen avulla erityi-

sesti selkeän tavoitemäärittelyn ja projektin järjestelmällisen etenemisen johdosta.

Kolmas keskeinen lähdekirjallisuudessa esiintyvä käyttöönottoprojektin hallinnan toimenpide on käyttöönottoprojektista vastuussa olevan projektitiimin taidokkuus. Projektitiimin taidokkuuden on havaittu edistävän käyttöönottoprojektin onnistumista erityisesti silloin, kun tiimi koostuu organisaation eri toimintojen edustajista. Kim (2004) esittää, että tämän avulla tiimiin saadaan tasapainoisesti sekä teknologista että liiketoiminnallista osaamista. Tasapainoisen osaamisen avulla voidaan puolestaan edistää asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektille asetettujen vaatimusten saavuttamista, sillä osaamisen avulla projektitiimi voi hallita niin yrityksen johdon, liiketoimintayksiköiden kuin järjestelmän käyttäjien asettamia vaatimuksia (Kim, 2004). Monitieteisesti kyvykkään projektitiimin on havaittu lisäävän organisaation toimintojen välistä yhteistyötä käyttöönottoprojektin aikana, mikä puolestaan edistää organisaation kokonaisvaltaiselle asiakkuudenhallintastrategialle asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Mendoza ym., 2007). Näin ollen voidaan esittää, että käyttöönottoprojektista vastuussa olevan projektitiimin taidokkuuden avulla voidaan edistää projektin onnistumista erityisesti organisaation toimintojen yhteistyöstä johtuvan monitieteisen taidokkuuden vuoksi.

### 3.3.4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisella tarkoitetaan organisaation ja sen henkilöstön käyttäytymistä ohjaavia sääntöjä, joiden avulla voidaan edistää esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöönoton asettamien suorituskykytavoitteiden saavuttamista nopealla ja tehokkaalla tavalla (Worren, Ruddle & Moore, 1999). Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kontekstissa muutosjohtamisella kuvataan käyttöönoton myötä järjestelmässä, prosesseissa ja henkilöstössä tapahtuvien muutosten hallintaa (Kim & Pan, 2006). Asiakkuudenhallinnan käyttöönottoa luonnehditaan tyypillisesti laajaksi ja monimutkaiseksi prosessiksi, minkä seurauksena yritykset joutuvat tyypillisesti kokemaan merkittäviä organisatorisia sekä yrityskulttuuriin liittyviä muutoksia (Payne & Frow, 2006). Näiden havaintojen perusteella voidaan esittää, että muutosjohtamisen tarkoituksena on edistää organisaation henkilöstön sopeutumista asiakkuudenhallinnallisen ajattelutavan ja sen myötä myös asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton aiheuttamiin muutoksiin.

Henkilöstön osallistaminen käyttöönottoprojektiin sekä kannustaminen järjestelmän päivittäiseen käyttöön ovat esimerkkejä muutosjohtamisen toimenpiteistä, joita organisaatio voi käyttää asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton edistämiseksi (Alt & Puschmann, 2004). Lisäksi henkilöstölle suunnatuilla koulutusohjelmilla voidaan vähentää asiakkuudenhallintajärjestelmää kohtaan syntyvää muutosvastaisuutta, sillä tällöin järjestelmän käyttäjät pääsevät tutustumaan järjestelmän käyttöön sekä osallistumaan sen käyttöönottoon heti projektin alkuvaiheissa (Xu ym., 2002).

Kim (2004) esittää, että laadukas asiakkuudenhallintajärjestelmä ei itsessään motivoi henkilöstöä käyttämään järjestelmää, vaan käyttäjien on ennen kaikkea ymmärrettävä järjestelmän ja sen myötä tapahtuvien prosessimuutosten tarpeellisuus, jotta he motivoituisivat omaksumaan järjestelmän käytön. Täten järjestelmän käyttäjien muutosvastaisuutta voidaan vähentää ja toisaalta motivaatiota järjestelmän käyttöön voidaan kasvattaa tehokkaan muutosjohtamisen avulla (Kim, 2004). Näiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että muutosjohtaminen edistää asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista erityisesti siitä syystä, että organisaatio kykenee sen avulla motivoimaan henkilöstöään käyttämään järjestelmää ja edistämään henkilöstön sopeutumista käyttöönoton tuomiin muutoksiin, minkä kautta voidaan vähentää henkilöstön muutosvastaisuutta. Tämä on merkittävää, sillä henkilöstön vastustusta asiakkuudenhallintajärjestelmää kohtaan voidaan pitää eräänä merkittävimmistä järjestelmän käyttöönottoon liittyvistä riskitekijöistä, sillä sen on havaittu aiheuttavan ongelmia erityisesti käyttöönottoprojektin alkuvaiheissa (Xu ym., 2002).

### 3.3.5 CRM-projektimestarin osallistaminen käyttöönottoon

CRM-projektimestari (eng. CRM champion) voidaan yleisesti määritellä henkilöksi, joka johtaa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektia sekä vastaa projektin taloudellisesta ja inhimillisestä resursoinnista (Kim & Pan, 2006). CRM-projektimestarin keskeisimpiin tehtäviin kuuluu edellä mainittujen ohella käyttöönottoprojektiin osallistuvien organisaation toimintojen sitouttaminen projektiin, projektiin liittyvien toimenpiteiden ohjaaminen sekä organisaation johdon tukeminen (Wilson ym., 2002).

CRM-projektimestarin osallistaminen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektiin edistää käyttöönoton onnistumista erityisesti vaikutusvaltaisen ja määrätietoisin johtamistyylin vuoksi (Nguyen ym., 2007). Tämän lisäksi projektimestarin aloitekyky ja henkilöstön motivointi asiakaskeskeisyyden parantamiseen ovat tekijöitä, jotka edistävät asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista, sillä näiden toimenpiteiden avulla asiakaskeskeinen asenne voidaan sulauttaa organisaatioon (Wilson ym., 2002).

CRM-projektimestarin on havaittu edistävän asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa erityisesti silloin, kun hän sitoutuu tukemaan projektia jatkuvasti (Wilson ym., 2002; Kim & Pan, 2006). Kimin ja Panin (2006) mukaan tämän voidaan nähdä johtuvan erityisesti siitä, että projektimestarin jatkuva sitoutuminen edistää käyttöönottoprojektin johtamista sekä projektin vaatimien inhimillisten ja taloudellisten resurssien riittävyttä projektin loppuun saakka. Lisäksi projektimestarin jatkuvan vaikutusvaltaisuuden on havaittu edistävän yrityksen ylimmän johdon ja henkilöstön sitoutumista käyttöönottoon (Kim & Pan, 2006).

### 3.3.6 Asiakastiedon hallinta

Asiakastiedon hallinnalla kuvataan prosessia, joka koostuu yrityksen ja asiakkaiden välisten kontaktien lähteistä kerätystä asiakastiedosta sekä asiakaskokemusten laatua edistävän asiakaskäsityksen luomisesta, joka perustuu kerätyn asiakastiedon ja muun asiakkaan kannalta oleellisen datan yhdistämiseen (Payne & Frow, 2006). Tämän lisäksi asiakastiedon hallinnan tehtävänä on tukea yrityksen kykyä luoda asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta tarkoituksenmukaisesta markkinointia (Payne & Frow, 2005). Asiakastiedon hallinta käsittää toisin sanoen sekä asiakastiedon keräämisen että kerätyn tiedon hyödyntämisen asiakkuudenhallinnalle ominaisen asiakaskeskeisen toimintatavan edistämiseksi.

Mendoza ym. (2007) esittävät koko organisaation laajuisen asiakkuudenhallintastrategian käyttöönoton kannalta merkittäväksi tekijäksi organisaation tietoisuuden tuottavimmista asiakkaista sekä siitä, miten kyseisten asiakkaiden asiakasuskollisuutta voidaan edistää. Heidän mukaansa organisaatio voi saada nämä tiedot haltuunsa esimerkiksi analysoimalla asiakkaiden ostohistoriaan liittyvää dataa. Tämän lisäksi organisaatio voi tunnistaa asiakastiedon avulla potentiaalisia asiakkaita, joiden huomiointiin on panostettava asiakasuskollisuuden edistämisen ja kannattavuuden lisäämisen vuoksi sekä toisaalta myös havaita asiakkaita, jotka ovat esimerkiksi kohdanneet useita asiakassuhteiden jatkuvuutta heikentäviä ongelmia organisaation kanssa (Mendoza ym., 2007). Näin ollen asiakastiedon hallinnan voidaan nähdä toimivan merkittävänä tekijänä asiakassuhteiden laadun arvioimisessa, jonka puolestaan on havaittu edistävän asiakasuskollisuuden kehittämistä.

Croteau ja Li (2003) esittävät tutkimuksessaan, että asiakastiedon hallinnan on havaittu edistävän tehokasta asiakassuhteiden hallintaa. Heidän mukaansa asiakkuudenhallintaan liittyvä tietotekninen infrastruktuuri, johon myös asiakkuudenhallintajärjestelmä sisältyy, edistää asiakastiedon hallintaa, sillä sen avulla organisaatio voi kerätä, hallita ja jakaa reaaliaikaista sekä todennettua asiakkaisiin, tuotteisiin tai palveluihin liittyvää tietoa, minkä avulla organisaatio voi parantaa vastauskykyään sekä nopeuttamaan asiakkaisiin liittyvää päätöksentekoa. Tämän vuoksi he esittävät asiakkuudenhallinnallisen tietoteknisen infrastruktuurin olevan edellytys organisaation asiakastiedon hallinnan kyvykkyyksien kehittämiseksi (Croteau & Li, 2003). Näin ollen asiakastiedon hallinnan voidaan nähdä edistävän asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa erityisesti siitä näkökulmasta, että järjestelmä tukee asiakastiedon hallintaa sekä tiedon hyödyntämistä yrityksen asiakaskeskeisen liiketoimintastrategian toteuttamisen tukena. Jotta yritys voi keskittyä asiakaskeskeisyyden toteuttamiseen, on työntekijöiden päästävä käsiksi kaikkeen asiakastietoon, jonka avulla voidaan taata asiakasvuorovaikutuksen onnistuminen (Bose, 2002).



### 3.3.7 Asiakkuudenhallintajärjestelmän arkkitehtuuri ja integraatio muihin yrityksen tietojärjestelmiin

Asiakkuudenhallintajärjestelmän arkkitehtuurilla ja integraatiolla muihin yrityksen tietojärjestelmiin tarkoitetaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumisen kontekstissa sitä, että järjestelmän rakenne mahdollistaa operatiivisen, analyyttisen ja yhteistoiminnallisen asiakkuudenhallinnan toteuttamisen sekä saumattoman tiedonsiirron muiden yrityksen käyttämien tietojärjestelmien kanssa (Alt & Puschmann, 2004). Nämä ominaisuudet puolestaan mahdollistavat sen, että organisaatio kykenee suunnittelemaan asiakkuudenhallintajärjestelmän asiakaslähtöisesti ja täten edistämään asiakaskeskeisyyden saavuttamista (Fayerman, 2002).

Khodakaramin ja Chanin (2014) mukaan merkittävin osa asiakastiedosta kerätään ja tallennetaan asiakkuudenhallintajärjestelmän operatiivisten ja yhteistoiminnallisten osien avulla. Näiden osa-alueiden yhteistyöhön perustuva järjestelmäarkkitehtuuri takaa yhteyden asiakkaisiin yksittäisen yhteyspisteen kautta ja analyyttiset osat antavat vastaavasti yrityksen päätöksenteolle mahdollisuuden analysoida kerättyä asiakastietoa (Fayerman, 2002). Täten voidaan esittää, että asiakkuudenhallintajärjestelmän arkkitehtuurin voidaan nähdä edistävän järjestelmän käyttöönoton onnistumista erityisesti silloin, kun arkkitehtuuri mahdollistaa edellä mainitun havainnon mukaisesti operatiivisen, analyyttisen ja yhteistoiminnallisen asiakkuudenhallinnan toteuttamisen. Tämä johtuu erityisesti siitä, että kyseisten osien avulla yritys voi kerätä suuria määriä asiakastietoa usean lähteen kautta ja hyödyntää kerättyä tietoa asiakkaisiin liittyvässä päätöksenteossa. Lisäksi arkkitehtuurin mahdollistaman asiakastiedon keräämisen ja hyödyntämisen voidaan katsoa tukevan koko yrityksen laajuisen yhdenmukaisen asiakastiedon saatavuutta, jota käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän ja muiden yrityksen tietojärjestelmien välinen integraatio edistää asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista erityisesti siitä syystä, että se mahdollistaa johdonmukaisen asiakastiedon saatavuuden koko yrityksen laajuisella tavalla (Mendoza ym., 2007). Tämän voidaan nähdä johtuvan erityisesti siitä, että asiakkuudenhallintajärjestelmän tehtävänä on yleisesti korvata yksittäisiä toimintoja, kuten markkinointia, myyntiä tai palveluita tukevia teknologioita ratkaisuja, sillä järjestelmä mahdollistaa asiakastiedon tallentamisen keskitettyyn tietokantaan, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa yhdenmukaisen käsityksen asiakkaistaan (Alt & Puschmann, 2004). Yhdenmukaisen asiakaskäsityksen lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmän ja muiden yrityksen käyttämien tietojärjestelmien välinen integraatio mahdollistaa useiden asiakkuudenhallintaprosessien automatisoinnin sekä helpottaa yritystä karsimaan tuottamatonta asiakastietoa (Garrido-Moreno ym., 2014).

Asiakkuudenhallintajärjestelmän ja muiden yrityksen tietojärjestelmien välisen integraation kriittistä roolia asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumisessa voidaan korostaa myös integraation puutteellisuudesta

aiheutuvien negatiivisten vaikutusten kautta. Payne ja Frow (2005) perustelevat tätä havaintoa toteamalla, että mikäli yksittäiset yrityksen käyttämät tietojärjestelmät eivät ole yhteydessä toisiinsa, ei niiden sisältämää asiakastietoa voida hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen täytyy tyypillisesti integroida käyttämänsä tietojärjestelmät ennen asiakkuudenhallintajärjestelmälle ominaisen tietovaraston käyttöönottoa, sillä tämän kautta tietojärjestelmien sisältämät tietokannat voidaan yhdistää asiakkuudenhallintajärjestelmälle ominaiseksi tietovarastoksi, jonka kautta asiakastieto voidaan saattaa koko yrityksen laajuiseen käyttöön (Payne & Frow, 2005).

### 3.4 Kriittisten menestystekijöiden väliset suhteet

Monimutkaisen tietojärjestelmän, kuten asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumisen kannalta on olennaista luoda ennakkokäsitys käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä tekijöiden välisistä suhteista (Kim & Pan, 2006). Näin ollen voidaan todeta, että asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumisen kannalta on olennaista sekä tunnistaa onnistumisen kannalta kriittisessä roolissa toimivat menestystekijät että arvioida tekijöiden välistä vuorovaikutusta, jotta onnistumiseen vaikuttavat tekijät voidaan huomioida käyttöönottoprosessin suunnittelussa mahdollisimman kokonaisvaltaisella tavalla.

Tämän alaluvun tarkoituksena on kuvata, millä tavoin edellisessä alaluvussa yleisimmin lähdekirjallisuudessa esiintyneiksi asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittisiksi menestystekijöiksi määritetyt tekijät vaikuttavat toisiinsa. Lisäksi alaluvussa pyritään selvittämään, vaikuttavatko kriittiset menestystekijät asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen itsenäisesti vai voivatko yksittäiset menestystekijät vaikuttaa myös muihin menestystekijöihin.

Kim ja Pan (2006) esittävät, että CRM-projektimestarin yhtäjaksoinen läsnäolo vaikuttaa yrityksen ylimmän johdon tuen määrään asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektissa. Heidän mukaansa yrityksen ylin johto rohkaistuu tukemaan käyttöönottoprojektia erityisesti silloin, kun CRM-projektimestari kykenee johtamaan käyttöönottoprojektia sekä vastaamaan projektin vaatimista taloudellisista ja inhimillisistä resursseista (Kim & Pan, 2006). Näin ollen voidaan todeta, että CRM-projektimestarin osallistaminen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektiin voi edistää yrityksen ylimmän johdon sitoutumista projektin tukemiseen. Yrityksen ylin johto voi täten hyötyä CRM-projektimestarin asiakkuudenhallinnallisesta kokemuksesta sekä kyvystä johtaa ja resursoida käyttöönottoprojektia sen menestymistä edistävällä tavalla, mikä voi puolestaan vähentää esimerkiksi ylimmän johdon epävarmuutta käyttöönotettavaa asiakkuudenhallintajärjestelmää kohtaan.

Korkeatasoisen ylimmän johdon tuen on havaittu edistävän organisaation henkilöstön sitoutumista asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektiin (Kim & Pan, 2006). Vastaavasti organisaation ylimmän johdon osallistumi-

sen ja kiinnostuksen puutteen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektia kohtaan on havaittu heikentävän organisaation henkilöstön uskomusta käyttöönoton onnistumiseen ja lisäävän henkilöstön vastaisuutta käyttöönottoa kohtaan (Croteau & Li, 2003). Näiden havaintojen pohjalta voidaan todeta, että ylimmän johdon sitoutuminen sekä heidän antamansa tuki asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon vaikuttaa olennaisesti organisaation henkilöstön sitoutuneisuuteen käyttöönottoa kohtaan. Yleisesti tämän voidaan nähdä johtuvan siitä, että ylimmän johdon sitoutuneisuus asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa kohtaan toimii esimerkin omaisena osoituksena käyttöönottoprojektin merkittävydestä organisaation muulle henkilöstölle. Ylimmän johdon esimerkillisyyden onkin havaittu tukevan asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön omaksumista organisaatiossa (Alt & Puschmann, 2004). Lisäksi monitieteistä kyvykkyyttä omaavan projektitiimin avulla voidaan edistää koko organisaation osallistumista asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektin toteuttamiseen, sillä tämän avulla yritys voi välttää joutumista tilanteeseen, jossa yksittäiset toiminnot, kuten markkinointi tai teknologia hallitsevat projektin suorittamista (Mendoza ym., 2007).

Muutosjohtamisen on havaittu edistävän käyttöönotettavan asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön määrää, sillä onnistuneen muutosjohtamisen avulla voidaan vähentää käyttäjien vastustusta niin uutta järjestelmää kuin asiakkuudenhallintastrategiaa ja sen aiheuttamia prosessimuutoksia kohtaan (Kim & Pan, 2006). Kim (2004) esittää, että koska asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto aiheuttaa lukuisia muutoksia organisaatiolle prosessien, teknologioiden ja ihmisten näkökulmasta, on käyttöönottoprojektista vastuussa olevan projektitiimin tehtävänä hallita näitä muutoksia käyttöönoton aikana ja sen jälkeen. Tältä osin käyttöönotosta vastuussa olevan projektitiimin taidokkuuden voidaan nähdä vaikuttavan muutosjohtamisen laatuun, koska sen avulla järjestelmän käyttäjät voivat ymmärtää uuden järjestelmän ja sen myötä uudistuvien liiketoimintaprosessien tarkoituksen (Kim, 2004).

Mendozan ym. (2007) mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmän ja muiden yrityksen tietojärjestelmien välisen integraation avulla voidaan edistää asiakastiedon hallinnan johdonmukaisuutta sekä tehokkuutta yrityksen toimialasta ja koosta riippumatta. Tällöin yritys kykenee hyödyntämään kaikkea hallitsemaansa asiakastietoa asiakasvuorovaikutuksen tukena ja luomaan tämän myötä arvoa asiakkailleen (Mendoza ym., 2007). Payne ja Frow (2006) puolestaan esittävät, että mikäli yrityksen hallitseman asiakastiedon levinneisyys rajoittuu erillisten toimintojen tai yksiköiden alueelle, joutuu yritys tukeutumaan asiakasvuorovaikutuksessa ainoastaan osittaiseen tai jopa puutteelliseen asiakastietoisuuteen. Näiden havaintojen pohjalta voidaan esittää, että asiakkuudenhallintajärjestelmän ja muiden yrityksen käyttämien tietojärjestelmien välisen integraation avulla voidaan edistää koko yrityksen laajuista asiakastiedon hallintaa. Tämä johtuu erityisesti siitä, että yhtenäisen asiakastiedon siirtyminen asiakkuudenhallintajärjestelmän ja muiden yrityksen käyttämien tietojärjestelmien välillä edistää yhdenmukaisen asiakastiedon hallintaa yrityksen sisällä.

Yrityksillä on yleisesti hallussaan asiakastietoa jo ennen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa, mutta tieto sijaitsee tyypillisesti keskenään eristyksissä olevissa tietojärjestelmissä, mikä on haasteellista yhtenäisen asiakastiedon näkökulmasta (Mendoza ym., 2007). Asiakkuudenhallintajärjestelmä voidaan nähdä itsessään ratkaisuna näihin haasteisiin, sillä järjestelmää voidaan käyttää asiakastiedon keräämisessä ja sen yhdistämisessä (Khodakarami & Chan, 2014). Näin ollen voidaan esittää, että asiakkuudenhallintajärjestelmän arkkitehtuurilla sekä kyvykkyydellä siirtää asiakastietoa muiden yrityksen käyttämien tietojärjestelmien välillä on huomattava vaikutus siihen, miten organisaatio kykenee hallitsemaan asiakastietoaan. Täten järjestelmän käyttäjät saavat mahdollisuuden hyödyntää kaikkea yrityksen hallitsemaa asiakastietoa johdonmukaisella ja tehokkaalla tavalla (Mendoza ym., 2007). Garrido-Moreno ym. (2014) esittävät tutkimuksessaan, että asiakkuudenhallintajärjestelmän rakenteen on havaittu edistävän organisaation henkilöstön sitoutumista järjestelmän käyttöön sekä helpottavan heidän työsuoritteitaan. Tämän voidaan nähdä johtuvan erityisesti siitä, että asiakkuudenhallintajärjestelmän tekninen infrastruktuuri mahdollistaa tällaisessa tilanteessa asiakastiedon saatavuuden vauvattomalla ja koko organisaation laajuisella tavalla, jolloin henkilöstö voi saada haltuunsa perusteellista asiakastietoa aina tarpeen vaatiessa (Garrido-Moreno ym., 2014).

Edeltävissä kappaleissa käsiteltiin tässä tutkielmassa yleisimmiksi asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittisiksi menestystekijöiksi havaittujen tekijöiden välisiä suhteita tutkielman lähdekirjallisuudessa esitettyjen havaintojen perusteella. Tämän myötä kävi ilmi, että tarkastelun kohteena olleet kriittiset menestystekijät voivat joko vaikuttaa toisiinsa tai kokea vaikutusta muista menestystekijöistä. Näiden havaintojen pohjalta voidaan todeta, että kriittiset menestystekijät eivät vaikuta asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen ainoastaan itsenäisesti, vaan tekijöiden vaikutus voi ulottua myös muihin menestystekijöihin joko positiivisella tai negatiivisella tavalla riippuen siitä, kuinka paljon menestystekijöihin kiinnitetään huomiota.

Kim ja Pan (2006) esittävät, että tietojärjestelmän käyttöönottoprojektin menestymisen kannalta on olennaista tarkastella projektiin sisältyvien tekijöiden keskinäisiä vaikutuksia sekä peräkkäisyyttä sen sijaan, että keskityttäisiin arvioimaan, kuinka kriittisiä yksittäiset tekijät ovat käyttöönoton menestymisen kannalta tai millä tavoin nämä tekijät vaikuttavat projektin lopputuloksiin. Tämä puolestaan on merkittävää käyttöönottoprojektin menestymisen ennustamisessa, sillä kriittisissä menestystekijöissä tapahtuvien muutosten on havaittu heijastuvan muihin menestystekijöihin sekä tämän myötä myös käyttöönottoprojektin lopputuloksiin (Kim & Pan, 2006). Aiemmin tässä alaluvussa kyettiin tunnistamaan lähdekirjallisuuden perusteella edellä esitettyjä näkemyksiä tukevia havaintoja siitä, että kriittiset menestystekijät voivat vaikuttaa toistensa menestymiseen tai epäonnistumiseen riippuen siitä, kuinka tarkasti tekijät huomioidaan. Näkemykset tukevat aiemmin tutkielmassa tehtyjä havaintoja myös siitä näkökulmasta, että koska kriittiset menestystekijät voivat vaikuttaa toisiinsa, voi esimerkiksi tiettyyn menestystekijään panostaminen heijastua po-

sitiivisesti muihin menestystekijöihin, joka voi vastaavasti edistää käyttöönoton onnistumista. Vastaavasti voidaan esittää, että kriittisten menestystekijöiden riittämätön huomioiminen voi heikentää muiden käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavien menestystekijöiden laatua, mikä voi vastaavasti heijastua negatiivisella tavalla käyttöönoton lopputuloksiin.

Aiemmin tutkielmassa havaittiin, että merkittävin osa lähdekirjallisuuden perusteella tunnistetuista kriittisistä menestystekijöistä lukeutuu tutkielman tukena käytetyn luokittelevan viitekehityksen mukaan inhimilliseen ulottuvuuteen. Mendoza ym. (2007) korostavat tutkimuksessaan inhimillisten kriittisten menestystekijöiden merkittävyyttä käyttöönottoprojektin onnistumisessa esittämällä, että vaikka yritys onnistuisi muuttamaan prosessejaan asiakaskeskeiseksi parhaalla mahdollisella tavalla sekä käyttämään edistyneintä teknologiaa asiakkuudenhallinnan toteuttamisen tukena, toimii ihmisten sitoutuneisuus ja motivointi asiakkuudenhallinnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi pohjana asiakkuudenhallintastrategian menestymiselle, jolloin asiakkuudenhallinnan tukena käytettävää teknologiaa, kuten asiakkuudenhallintajärjestelmää, voidaan käyttää asiakkuudenhallintastrategialle asetettujen tavoitteiden saavuttamista edistävänä työkaluna. Näin ollen voidaan kokoavasti todeta, että inhimilliset kriittiset menestystekijät voivat edistää asiakkuudenhallintastrategian käyttöönottoa sekä edesauttaa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa, mutta inhimillisten menestystekijöiden ei voida itsessään nähdä takaavan järjestelmän käyttöönoton onnistumista.

Vaikka asiakkuudenhallintaa pidetään kokonaisuudessaan teknologiasta riippuvaisena ja teknologiavetoisena lähestymistapana, voidaan sen onnistuvan ainoastaan silloin, kun se otetaan käyttöön asiakaskeskeisyyden tavoittelua tukevassa yrityskulttuurissa (Xu ym., 2002). Tämän perusteella voidaan esittää, että järjestelmän teknisyydestä huolimatta teknologiset kriittiset menestystekijät tarvitsevat tuekseen asiakkuudenhallinnan toteuttamista tukevaa ympäristöä.

Yrityksen on tarkasteltava asiakkuudenhallintaa alusta alkaen yhtenäisenä kokonaisuutena sekä kyettävä käsittämään asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton olevan huomattavasti laajempi kokonaisuus, kuin pelkän teknologian tuleminen osaksi yritystä (Finnegan & Currie, 2010). Mendoza ym. (2007) esittävät, että asiakaskeskeisen yrityksen on kyettävä täyttämään asiakkaiden vaatimukset tarvittavien resurssien, tiedon ja työkalujen avulla. Täten asiakkuudenhallinnallisen toimintatavan käyttöönotto nähdään kokonaisuudessaan ihmisten, prosessien ja teknologioiden yhdistelmänä, minkä vuoksi sen menestyminen edellyttää näiden kolmen ulottuvuuden yhdistämistä ja tasapainottamista (Mendoza ym., 2007). Näiden näkemysten ja edeltävissä kappaleissa esitettyjen lähdekirjallisuuteen pohjautuneiden havaintojen perusteella voidaan kokoavasti todeta, että asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton menestyminen ei ole riippuvainen ainoastaan yksittäisistä tai yksittäiseen ulottuvuuteen kuuluvista kriittisistä menestystekijöistä, vaan menestystekijöitä on tarkasteltava kokonaisvaltaisesta näkökulmasta, jotta järjestelmän käyttöönottoa voidaan edistää parhaalla mahdollisella tavalla.

## 4 YHTEENVETO

Tässä kandidaatintutkielmassa syvennyttiin tarkastelemaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa ja tutkimaan sen onnistumisen kannalta kriittisessä asemassa olevia menestystekijöitä kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen lähdemateriaalina käytettiin pääasiallisesti tieteellisiä artikkeleita sekä konferenssijulkaisuja. Tutkielman tarkoituksena oli luoda mahdollisimman laaja, mutta kuitenkin yleistasoinen kuvaus kriittisistä menestystekijöistä ja niiden välisistä suhteista kokoamalla tutkimusaiheen aikaisempaa tutkimustietoa yhteen. Tutkielmassa vastattiin kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Mitkä tekijät ovat kriittisiä menestystekijöitä asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa?
2. Vaikuttavatko kriittiset menestystekijät asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen itsenäisinä tekijöinä vai voivatko yksittäiset menestystekijät vaikuttaa myös muihin menestystekijöihin?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin tutkielman toisen sisältöluvun toisessa alaluvussa kokoamalla yhteen tutkielman lähdekirjallisuudessa esitettyjä tuloksia asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittisistä menestystekijöistä. Lähdekirjallisuuden tarkastelun perusteella kyettiin tunnistamaan yhteensä 30 erilaista kriittistä menestystekijää, jotka luokiteltiin Mendozan ym. (2007) kehittämän viitekehyksen perusteella inhimillisiin, prosesseihin liittyviin ja teknologisiin menestystekijöihin. Lisäksi tarkastelun myötä havaittiin, että inhimillisten kriittisten menestystekijöiden merkitys on hyvin laaja, minkä vuoksi tekijät luokiteltiin organisaatiokulttuuriin ja ihmisiin liittyviin alakategorioihin Finneganin ja Currien (2010) esittämään jaottelun perustuen.

Lähdekirjallisuuden perusteella tunnistettujen kriittisten menestystekijöiden suuresta määrästä ja toisaalta tutkielman laajuudesta johtuen tarkempaan käsittelyyn päätettiin tämän tutkielman tapauksessa valita menestystekijät, joihin viitattiin vähintään kahdessa lähteessä. Rajauksen perusteella tutkielmassa tunnistettiin yleisimmin lähdekirjallisuudessa esiintyviksi kriittisiksi menestystekijöiksi ylimmän johdon sitoutuminen ja tuki, henkilöstön sitoutuminen, käyttöönottoprojektin hallinta, muutosjohtaminen, CRM-projektimestarin osal-

listaminen käyttöönnottoon, asiakastiedon hallinta sekä asiakkuudenhallintajärjestelmän arkkitehtuuri ja integraatio muihin yrityksen tietojärjestelmiin. Merkittävin osa tunnistetuista kriittisistä menestystekijöistä sijoittui tutkielmassa käytetyn luokittelun mukaan inhimilliseen ulottuvuuteen. Tältä osin voidaan todeta, että tutkielmassa saavutetut tulokset tukevat tutkimusaiheen aikaisempaa tutkimusta, sillä inhimillisten menestystekijöiden keskeinen vaikutus asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton menestymiseen on noussut esiin useassa tutkielman lähdekirjallisuuden lukeutuneessa tutkimuksessa.

Yleisimmin lähdekirjallisuudessa esiintyneiden kriittisten menestystekijöiden käsittelyä jatkettiin tutkielman toisen sisältöluvun kolmannessa alaluvussa määrittelemällä, mitä kullakin tekijällä tarkoitetaan ja millä tavoin tekijät voivat edistää asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista. Määrittely nähtiin tarpeellisena tutkielman lähdekirjallisuudessa esitettyjen näkemysten perusteella, joiden mukaan yrityksen on käsitettävä kriittisten menestystekijöiden tarkoitus sekä tavat, joilla tekijät edistävät asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista. Näiden asioiden huomioimisen on puolestaan havaittu edistävän ymmärrystä tekijöiden merkittävydestä sekä tekijöiden huomioimisesta muuttuvan liiketoimintaympäristön kontekstissa.

Tutkielman toisen sisältöluvun viimeisessä alaluvussa syvennyttiin vastaamaan tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykseen vastattiin analysoimalla ja vertailemalla tutkielman lähdekirjallisuudessa esitetyjä havaintoja seitsemän yleisimmän kriittisen menestystekijän välisistä suhteista sekä siitä, voivatko menestystekijät vaikuttaa toisiinsa. Tämän myötä havaittiin, että kaikki seitsemän yleisintä kriittistä menestystekijää voivat joko vaikuttaa muihin menestystekijöihin tai kokea vaikutusta muista menestystekijöistä.

Ylimmän johdon sitoutumisen ja tuen havaittiin edistävän henkilöstön sitoutumista käyttöönottoprojektiin sekä kokevan vaikutusta CRM-projektimestarin osallistamisesta käyttöönottoon. Onnistuneen muutosjohtamisen havaittiin puolestaan edistävän käyttöönotettavan asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön määrää ja käyttöönotosta vastuussa olevan projektitiimin kyvykkyyden havaittiin edistävän muutosjohtamisen laatua sekä henkilöstön sitoutumista käyttöönottoprojektiin. Lisäksi sekä asiakkuudenhallintajärjestelmän rakenteen että järjestelmän integroimisen muiden yrityksen käyttämien tietojärjestelmien kanssa havaittiin edistävän asiakastiedon hallintaa. Tulosten perustella voidaan todeta, että yritysten on huomioitava niin kriittisten menestystekijöiden merkitys kuin tekijöiden välinen vuorovaikutus, jotta käyttöönottoprojektin onnistumista voidaan edistää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Edellä esitettyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että kriittiset menestystekijät voivat vaikuttaa muiden menestystekijöiden laadukkuuteen joko positiivisesti tai negatiivisesti riippuen siitä, kuinka paljon niihin kiinnitetään huomiota käyttöönottoprojektissa. Täten tutkielmassa kyettiin havaitsemaan, että kriittiset menestystekijät eivät edistä asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista ainoastaan itsenäisesti, sillä tekijät voivat vaikuttaa myös muihin menestystekijöihin. Lisäksi tutkielman lähdekirjallisuudes-

sa korostuu näkemys siitä, että asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistuminen riippuu ensisijaisesti inhimillisten, prosesseihin liittyvien ja teknologisten kriittisten menestystekijöiden tasapainoisesta ja kokonaisvaltaisesta huomioimisesta. Toisin sanoen yksittäiset tai yksittäiseen ulottuvuuteen kuuluvat kriittiset menestystekijät eivät voi itsessään taata asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista, vaan menestystekijöitä on tarkasteltava inhimillisten, prosesseihin liittyvien ja teknologisten tekijöiden joukkona.

Tutkielmaa koskeneiden rajoitteiden osalta voidaan todeta, että jokaista lähdekirjallisuudessa tunnistettua kriittistä menestystekijää ei kyetty käsittelemään tutkielman laajuudesta johtuen. Lisäksi kriittisten menestystekijöiden välisiä suhteita kyettiin samasta syystä johtuen käsittelemään ainoastaan tutkielman lähdekirjallisuudessa yleisimmin esiintyneiden kriittisten menestystekijöiden osalta. Näiden rajoitteiden vuoksi tutkielmassa saavutettuja tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittisiä menestystekijöitä. Tämän lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa ja kriittisiä menestystekijöitä tarkasteltiin tässä tutkielmassa ainoastaan yleistasoisesti ottamatta huomioon yritysten erityispiirteitä. Tältä osin tutkielman tuloksia ei voida yleistää koskemaan esimerkiksi tietyn kokoisia tai tietyillä toimialoilla toimivia yrityksiä. Tutkielma koki rajoitteita myös lähdekirjallisuuden osalta, sillä merkittävin osa käytetyistä lähteistä on julkaistu 2000-luvun alkupuolella. Täten voidaan esittää, että tutkielman tuloksissa ei ole otettu huomioon esimerkiksi yritysten toteuttaman liiketoiminnan ja sen tukena käytettävien teknologioiden jatkuvaa kehitystä.

Tutkielman tekemisen ja tutkielmaa koskevien rajoitteiden tarkastelemisen kautta nousi esiin tarpeita aiheen jatkotutkimukselle. Koska merkittävä osa tutkielmassa käytetystä lähdekirjallisuudesta on julkaistu 2000-luvun alkupuolella, olisi aihetta syytä tutkia uudelleen nykypäivän digitalisoituneessa liiketoimintaympäristössä. Tämän avulla uutta tutkimustietoa voitaisiin esimerkiksi verrata aikaisempien tutkimusten tuloksiin ja tehdä havaintoja siitä, onko asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kriittisissä menestystekijöissä tapahtunut olennaisia muutoksia. Lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmien kysynnän on arvioitu kasvavan johtuen uusien teknologioiden, kuten tekoälyn, esineiden internetin, big datan ja pilvipalveluiden hyödyntämismahdollisuuksista asiakkuudenhallintajärjestelmissä (Fortune Business Insights, 2021). Tämän vuoksi aiheen jatkotutkimuksessa olisi syytä keskittyä tutkimaan uusia teknologioita hyödyntävien asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönottoa erityisesti siitä näkökulmasta, millaisia vaikutuksia uusilla teknologioilla on käyttöönoton kriittisiin menestystekijöihin. Täten voitaisiin tutkia, korostuuko esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmän ja sen sisältämän asiakastiedon tietoturvallisuutta edistävien tekijöiden merkitys käyttöönoton onnistumisessa. Lisäksi jatkotutkimuksen avulla voitaisiin selvittää, nousevatko teknologiset kriittiset menestystekijät uusien teknologioiden hyödyntämisen johdosta muita menestystekijöitä merkittävämpään asemaan vai säilyttävätkö inhimilliset menestystekijät laajan ja merkittävän asemansa käyttöönoton onnistumisen edistämässä.



## LÄHTEET

- Alt, R. & Puschmann, T. (2004). Successful practices in customer relationship management. *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. (1-9). Big Island, HI, USA.
- Bose, R. (2002). Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102(2), 89-97.
- Boynton, A. C. & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17-27.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of systems and software*, 79(7), 1015-1024.
- Chang, J., Yen, D. C., Young, D. & Ku, C. (2002). Critical issues in CRM adoption and implementation. *International Journal of Services Technology and Management*, 3(3), 311-324.
- 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*, 20(1), 21-34.
- Fayerman, M. (2002). Customer relationship management. *New Directions for Institutional Research*, 2002(113), 57-68.
- Finnegan, D. J. & Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153-167.
- Fortune Business Insights. (2021, huhtikuu). Customer Relationship Management (CRM) Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, By Component (Software, Services), By Deployment (On-Premises, Cloud), By Enterprise Size (Large Enterprises, SMEs), By Application (Marketing and Sales Automation, Customer Management, Lead Generation & Customer Retention), By Vertical (BFSI, Manufacturing, IT & Telecommunications, Retail & Consumer Goods, Healthcare) and Regional Forecasts, 2021-2028. Haettu 22.4.2021 osoitteesta <https://www.fortunebusinessinsights.com/customer-relationship-management-crm-market-103418>

- 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.
- Geib, M., Reichold, A., Kolbe, L. & Brenner, W. (2005). Architecture for customer relationship management approaches in financial services. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (240b-240b). Big Island, HI, USA.
- Hsin Chang, H. (2007). Critical factors and benefits in the implementation of customer relationship management. *Total Quality Management*, 18(5), 483-508.
- Khodakarami, F. & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27-42.
- Kim, H. W., Lee, G. H. & Pan, S. (2002). Exploring the critical success factors for customer relationship management and electronic customer relationship management systems. *ICIS 2002 Proceedings*. (884-890). Barcelona, Spain.
- Kim, H. W. (2004). A process model for successful CRM system development. *IEEE software*, 21(4), 22-28.
- Kim, H. & Pan, S. L. (2006). Towards a process model of information systems implementation: The case of customer relationship management (CRM). *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 37(1), 59-76.
- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M. & Holcom, K. (2001). Re-engineering the customer relationship: Leveraging knowledge assets at IBM. *Decision Support Systems*, 32(2), 155-170.
- 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.
- Mithas, S., Krishnan, M. S. & Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?. *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209.
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S. & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115.
- Nour, M. A. (2012). An integrative framework for customer relationship management: Towards a systems view. *International Journal of Business Information Systems*, 9(1), 26-50.

- Pan, Z., Ryu, H. & Baik, J. (2007). A case study: CRM adoption success factor analysis and Six Sigma DMAIC application. *5th ACIS International Conference on Software Engineering Research, Management & Applications (SERA 2007)*, (828-838). Busan, Korea (South).
- 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.
- 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.
- Richards, K. A. & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120-130.
- Saeed, K. A., Grover, V., Kettinger, W. J. & Guha, S. (2011). The successful implementation of customer relationship management (CRM) system projects. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 42(2), 9-31.
- Venturini, W. T. & González-Benito, Ó. (2009). CRM Technological Solutions: An Approach Of The Critical Success Factors In The Implementation Process. *MCIS 2009 Proceedings*. (211-224). Athens, Greece.
- Williams, J. J. & Ramaprasad, A. (1996). A taxonomy of critical success factors. *European Journal of Information Systems*, 5(4), 250-260.
- Wilson, H., Daniel, E. & McDonald, M. (2002). Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. *Journal of marketing management*, 18(1-2), 193-219.
- Worren, N. A., Ruddle, K. & Moore, K. (1999). From organizational development to change management: The emergence of a new profession. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 273-286.
- Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B. & Chou, D. C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 442-452.