

Janne Palomäki

**HAASTEET ASIAKKUUDENHALLINNAN JA SEN
JÄRJESTELMIEN KÄYTTÖÖNOTOSSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2023

TIIVISTELMÄ

Palomäki, Janne

Haasteet asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönotossa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2023, 36 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja(t): Saastamoinen, Anna

Asiakkuudenhallinnasta ja sen järjestelmistä on tullut erittäin merkittävä osa yritysten liiketoimintaa. Asiakkuudenhallinta on koko organisaation laajuinen strategia kehittää asiakasliiketoimintaa, tuotteita ja palveluita. Sen tarkoituksena on luoda, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita organisaatioon kuuluvien henkilöiden toimesta. Asiakkuudenhallintajärjestelmä taas on tietojärjestelmä, jolla yllä mainittuja toimia toteutetaan käytännössä. Asiakaskeskeinen liiketoiminta on syrjäyttänyt brändikeskeisen lähestymistavan markkinointiin laajalti eri toimialoilla. Asiakkaiden ymmärtämistä ja heidän toiveidensa täyttämistä pidetään suoraan verrannollisena liiketoiminnalliseen menestykseen. Tutkielmassa selvitetään asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönoton haasteita. Tutkielman tarkoituksena on esittää yleisimmät ja merkittävimmät haasteet, joita käyttöönottoprojektit kohtaavat ja tämän avulla estää niiden toteutusta tulevaisuudessa. Tutkielmassa tarkastellaan asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönoton menestystekijöitä, vaatimuksia ja epäonnistumiseen johtaneita tekijöitä. Näiden perusteella on muodostettu yleisimmät ja merkittävimmät haasteet, joita käyttöönottoprojektit kohtaavat. Merkittävimmiksi haasteiksi todetaan heikko johtajuus, loppukäyttäjien osallistumattomuus, organisaation muokkautumiskyvyttömyys, riittämätön teknologinen valmius, sekä ulkoisten konsulttien käyttämättömyys. Tutkielman perusteella voidaan todeta, että asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmän käyttöönottoon liittyvät haasteet ovat enemmän inhimillisiä, kun järjestelmällisiä. Tutkielma suoritettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena.

Asiasanat: asiakkuudenhallinta, crm, järjestelmät, käyttöönotto, haasteet, vaikeudet.

ABSTRACT

Palomäki, Janne

Challenges in the implementation of customer relationship management and its systems

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2023, 36 pp.

Information technology, bachelor's thesis

Supervisor(s): Saastamoinen, Anna

Customer relationship management and its systems have become a very significant part of business operations. Customer relationship management is an organization-wide strategy to develop customer-oriented business, products, and services. Its purpose is to create, maintain, and develop customer relationships by individuals within the organization. A customer relationship management system is an information system that implements the aforementioned actions in practice. Customer-oriented business has widely replaced brand-centric approaches in marketing across various industries. Understanding customers and meeting their needs is directly proportional to business success. This thesis examines the challenges of implementing customer relationship management and its systems. The aim of the thesis is to present the most common and significant challenges that implementation projects face and to prevent their occurrence in the future. The thesis examines the success factors, requirements, and factors that lead to failure in the implementation of customer relationship management and its systems. Based on these factors, the most common and significant challenges that implementation projects face have been identified. The most significant challenges are weak leadership, lack of user participation, inability of the organization to adapt, insufficient technological readiness, and unused external consultants. Based on the thesis, it can be concluded that the challenges of implementing customer relationship management and its systems are more human-related than information systems-related. The thesis was conducted as a descriptive literature review.

Keywords: customer relationship management, crm, systems, implementation, challenges, difficulties.

KUVIOT

KUVIO 1 Paynen ja Frowin näkemys asiakkuudenhallinnan määritelmän jakautuneisuudesta.....	11
---	----

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Yleisimmin kirjallisuudessa käytetyt termit asiakkuudenhallinnalle ja sen järjestelmille.	14
TAULUKKO 2 Tutkielmassa käytetyssä kirjallisuudessa esiintyvät käyttöönottoon liittyvät tekijät.	18

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT.....	3
KUVIOT	4
TAULUKOT.....	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	7
2 ASIAKKUUDENHALLINTA.....	10
2.1 Asiakkuudenhallinnan määritelmä kirjallisuudessa.....	10
2.1.1 Strategisen kokonaisuuden näkökulma.....	11
2.1.2 Teknologinen ja järjestelmävetoinen näkökulma	12
2.1.3 Asiakkuudenhallinnan määritelmien yhteiset tekijät.....	13
2.2 Asiakkuudenhallinnan termejä kirjallisuudessa.....	13
2.3 Asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien tarkoitus, tavoiteltavat hyödyt sekä haitat.....	14
2.3.1 Aiemmassa kirjallisuudessa todetut hyödyt.....	16
2.3.2 Asiakkuudenhallinnan haitat.....	16
3 ASIAKKUUDENHALLINNAN KÄYTTÖÖNOTTO	17
3.1 Asiakkuudenhallinnan käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä.....	17
3.1.1 Johdon merkitys käyttöönotolle.....	19
3.1.2 Organisaation rakenteen ja liiketoimintaprosessien mukauttaminen	20
3.1.3 Loppukäyttäjän osallistuminen.....	21
3.1.4 Teknologinen valmius ja järjestelmän integrointi	21
3.1.5 Ulkoisten konsulttien käyttäminen	22
3.1.6 Käyttöönoton monimutkaisuus ja muut tekijät.....	22
3.2 Käyttöönoton epäonnistumiseen johtavia tekijöitä	23
4 PÄÄTELMÄT	25
4.1 Ihmisiin liittyvät haasteet	25
4.2 Organisaatioon ja prosesseihin liittyvät haasteet.....	26
4.3 Teknologiaan, järjestelmiin ja ulkoisiin konsultteihin liittyvät haasteet.....	27
5 YHTEENVETO.....	29

LÄHTEET.....	32
--------------	----

1 JOHDANTO

Asiakkuudenhallinta, eli Customer Relationship Management (CRM) on yritysten kokonaisvaltainen tapa johtaa ja hallita asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Asiakkuudenhallinnan toteuttamiseksi on kehitetty siihen soveltuvia järjestelmä-ratkaisuja, joiden suosio on kasvanut valtavasti 2000-luvun alusta saakka. Asiakkuudenhallintajärjestelmistä on tullut elintärkeä järjestelmä organisaatioille, koska asiakkaat ovat liiketoiminnan menestyksen kannalta ratkaisevin tekijä (Parahita, Eitiveni, Nurchahyo, Efendi, Shafarina & Aristo, 2021).

Nykypäivän liiketoiminnassa vahvaan brändiin luottaminen ei enää riitä. Sen takia organisaatiot siirtyvät kasvavissa määrin tuote- ja brändilähtöisestä markkinoinnista kohti asiakaskeskeistä lähestymistapaa (Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004). Asiakkaiden aiempaa monipuolisempien ja suurempien odotusten takia asiakaskeskeinen liiketoimintastrategia on ensisijaisen tärkeää liiketoiminnan ja siinä menestymisen kannalta (Parahita ym., 2021). Kingsin ja Burgesin (2008) mukaan asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja lisäpalveluiden tarjoaminen tunnistetaan ratkaiseviksi tekijöiksi, jotka määrittelevät yrityksen menestyksen tai epäonnistumisen. Ilman toimivaa ja tehokasta asiakkuudenhallintaa yritysten on vaikea onnistua kummassakaan näistä tekijöistä. Yritykset, jotka onnistuvat parhaiten toimittamaan sen, mitä kukin asiakas haluaa, ovat todennäköisimmin tulevaisuuden johtajia (Bose, 2002). Asiakkuudenhallinnan ensimmäinen askel on valita sen toteuttamiseen soveltuva asiakkuudenhallintajärjestelmä. Järjestelmä mahdollistaa erinäisten asiakaslähtöisten toiminnallisuuksien toteutuksen organisaatiolle. Toiminnallisuuksia voi olla esimerkiksi markkinoinnin toimien automatisointi tai asiakasdatan koostaminen helposti ymmärrettäviksi taulukoiksi. Asiakkuudenhallintaa ja sen järjestelmiä käsitteellä esitellään syvemmin luvussa 2.

Osarenkhoen ja Bennanin (2007) mukaan asiakkuudenhallinta konseptina on ollut olemassa 90-luvun puolivälistä saakka. Sen kasvavan merkityksen johdosta yritykset ovat investoineet yhä enemmän siihen (Chang, Park & Chaisy, 2010). Vaikka asiakkuudenhallintaan investoidaan jatkuvasti enemmän, sen käyttöönotto on kohdannut merkittäviä haasteita ja epäonnistumisia. Haasteiden ja käyttöönoton epäonnistumisien johdosta asiakkuudenhallinta ei ole

pääsyt tuottamaan taloudellista kasvua ja joissain tapauksissa se on saattanut jopa vahingoittaa olemassa olevia asiakassuhteita (Richard, Thirkell & Huff, 2007). Lipiäisen (2015) teettämässä haastattelussa kävi ilmi, että yritykset ovat huolissaan siitä mitä tapahtuisi, jos heidän asiakkuudenhallintajärjestelmänsä lakkaisi toimimasta. Tämä korostaa asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien merkitystä yrityksille (Lipiäinen, 2015). Epäonnistuneiden käyttöönottoprojektien määrä on huolestuttavan suuri. Kirjallisuuden mukaan arviolta 45-75 % käyttöönottoprojekteista epäonnistuu (Kotorov, 2003; Zablach, Bellenger & Johnston, 2004).

Tutkielmassa keskitytään asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönottoon ja siihen liittyviin haasteisiin. Seuraavaksi esitellään tämän tutkielman tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen esitellään asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien määritelmää kirjallisuudessa. Tavoitteena on selventää käsitystä mitä asiakkuudenhallinta on, mihin sen järjestelmiä käytetään organisaatioissa ja millaisen kokonaisuuden nämä muodostavat keskenään. Määritelmän jälkeen tutkitaan erilaisia asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä. Kyseisessä luvussa esitetään sekä käyttöönoton menestystekijöitä ja vaatimuksia, että epäonnistumiseen johtaneita tekijöitä. Lopulta tullaan esittämään tutkielmasta muodostettavia päätelmiä, sekä havaintoja. Tätä seuraa tutkimuskysymykseen vastaaminen ja lopullinen yhteenveto tutkielmasta.

Tutkielman tarkoituksena on koota yleisimmät ja merkittävimmät haasteet, joita asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönotossa kohdataan. Tuomalla esiin näitä haasteita, voidaan tulevissa käyttöönottoprojekteissa varautua niiden esiintymiseen ja välttää käyttöönoton epäonnistuminen niiden takia. Tutkielmassa tullaan vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Millaisia haasteita asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönotossa kohdataan?

Jotta tutkimuskysymykseen päästään vastaamaan, tullaan tutkimuksessa vastaamaan seuraaviin apukysymyksiin:

- Mitä asiakkuudenhallinnalla ja sen järjestelmillä tarkoitetaan?
- Millaisia tekijöitä asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönottoon liittyy?

Tutkielma suoritettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena (ks. Salminen, 2011). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tunnistetaan yleiskatsaukseksi ilman tiukkoja sääntöjä, jossa aineistot ovat laajoja ja suhteellisen rajaamattomia (Salminen, 2011). Menetelmäksi valikoitui kuvaileva kirjallisuuskatsaus, sillä tutkimuksia ja aineistoa aiheesta oli runsaasti. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus antoi vapauden valita merkittävimmät ja suosituimmat teokset tähän tutkielmaan. Tutkielmassa käytettävä aineisto on kerätty Scopus, JYKDOK ja Google Scholar hakupalveluista. Aineistoa haettiin seuraavilla hakusanoilla ja niiden erilaisilla yhdistel-

millä: Customer Relationship Management, CRM, systems, implementation, challenges, difficulties. Aineisto valinnan perusteina toimi viittausten määrä ja sisällön merkitys tälle tutkielmalle. Valtaosaan aineistosta oli Scopus hakupalvelun mukaan viitattu yli kymmenen kertaa ja puoleen käytetyistä aineistoista oli viitattu yli 100 kertaa. Tärkeämpänä perusteena valinnalle oli kuitenkin aineiston sisältö. Käytettävät aineistot käsittelevät jollain tasolla asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönottoa.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA

Asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien määrittelyminen on osoittautunut haasteelliseksi niin yrityksille, kuin tieteellisille tutkijoille. Nguyen ja Waring (2013) toteavat artikkelissaan, että asiakkuudenhallinta on paljon kiistelty aihe, eikä sille olla löydetty universaalia määritelmää. Määritelmän haasteellisuutta tukee, että jo vuonna 2004 asiakkuudenhallinnasta tunnistettiin 45 eri määritelmää (Zablah ym., 2004).

Haasteen asiakkuudenhallinnan määrittelymiseen tuottaa eri tavat, joilla eri yritykset toteuttavat sitä (Reinartz ym., 2004). Paynen ja Frowin (2005) tekemissä haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksillä on toisistaan eriäviä näkemyksiä asiakkuudenhallinnan suhteen. Jotkut yritykset pitävät asiakkuudenhallintaa pääasiallisesti investointina teknologiaan ja ohjelmistoihin, kun taas toiset näkevät asiakkuudenhallinnan laajana kokonaisuutena, jota toteuttamalla kehitetään järkeviä ja tuottavia suhteita asiakkaisiin (Reinartz ym., 2004). Reinartzin ym. (2004) mukaan tieteellisissä artikkeleissa asiakkuudenhallinnan määritelmä riippuu tutkijan omasta mielipiteestä aiheeseen.

Seuraavissa alaluvuissa tullaan esittelemään erilaisia määritelmiä asiakkuudenhallinnasta ja sen järjestelmistä. Tämän lisäksi tullaan esittelemään termistöä, jota asiakkuudenhallinnasta ja sen järjestelmistä käytetään eri kirjallisuudessa, sekä sen tarkoitusta, tavoiteltavia hyötyjä ja haittoja.

2.1 Asiakkuudenhallinnan määritelmä kirjallisuudessa

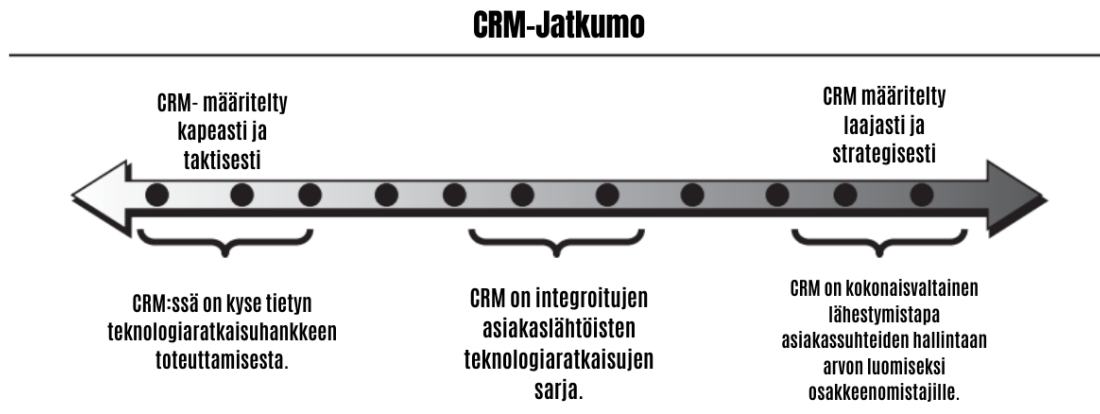
Asiakkuudenhallinta voidaan määritellä Paynen ja Frowin (2005) mukaan kolmella eri tavalla. Ensimmäisen näkemyksen mukaan se määritellään jonkun tietyn teknologian käyttöönotoksi. Toisessa näkemyksessä se määritellään laajaksi teknologiaksi viitaten asiakaslähtöisten järjestelmä- ja/tai teknologiaosien käyttöönotoksi. Viimeisen määritelmän mukaan se nähdään strategisena ja kokonaisvaltaisena lähestymistapana asiakassuhteiden hallintaan ja arvon luomi-

seen osakkeenomistajille kehittämällä kannattavia, pitkäaikaisia suhteita avainasiakkaisiin, asiakassegmentteihin ja muihin keskeisiin sidosryhmiin, yhdistäen potentiaaliset markkinointistrategiat ja tietotekniikan (Payne & Frow, 2005).

Voidaan esittää, että asiakkuudenhallinnasta on karkeasti kaksi selvästi eriävää näkemystä ja loput näkemykset ovat jossain näiden kahden näkemyksen välissä. Nämä kaksi näkemystä ovat kokonaisvaltainen ja strateginen näkemys, sekä yksittäiseen järjestelmään nojautuva, teknologinen näkemys. Kuvion 1 oikeassa laidassa on esitetty näkemys laajasta strategisesta kokonaisuudesta ja vasemmassa laidassa kapeampi, järjestelmälähtöinen näkemys. Näitä näkemyksiä avataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Kuten kuviossa 1 on esitetty, näiden väliin mahtuu loivempi näkemys, jossa asiakkuudenhallinta nähdään useamman teknologisen ratkaisun yhdistelmäksi.

Nämä kaksi selkeää näkökulmaa tunnistaa myös Ariffin, Hamdan, Omar ja Janom (2012), jotka toteavat osan tutkijoista määrittelevän asiakkuudenhallinnan liiketoimintastrategiaksi ja osan määrittelevän sen vain työkaluksi asiakassuhteiden parantamiseksi. Strategisen kokonaisuuden ja teknologian lisäksi asiakkuudenhallinta voidaan nähdä myös prosesseina, kyvykkyyksinä tai jopa filosofiana (Zablah ym., 2004).

Asiakkuudenhallinnan määrittelyn merkitys ei ole pelkästään semanttinen, vaan sen määritelmä vaikuttaa merkittävästi tapaan, jolla koko organisaatio hyväksyy asiakkuudenhallinnan ja toteuttaa sitä (Payne & Frow, 2005).



KUVIO 1 Paynen ja Frowin näkemys asiakkuudenhallinnan määrittelyn jakautuneisuudesta (Payne & Frow, 2005, s. 168).

2.1.1 Strategisen kokonaisuuden näkökulma

Useimmissa tieteellisissä artikkeleissa asiakkuudenhallinta nähdään koko organisaation laajuisena strategiana hallita asiakassuhteita. Seuraavaksi esitellään tätä näkökulmaa erityisesti tukevia määritelmiä asiakkuudenhallinnalle.

Alunperin asiakkuudenhallinta nähtiin ainoastaan myyntiä edistävänä työkaluna, mutta myöhemmin se on ymmärretty yhdistää markkinointiin ja viestintään, jolloin siitä kehittyi kokonaisvaltaisempi tapa palvella asiakkaita

(Lipiäinen, 2015). Nykypäivän kilpailuympäristössä toimivat yritykset ovat alkaneet pitää asiakkuudenhallintaa strategisena välineenä, jota voidaan käyttää asiakkaiden tyydyttämiseen ja suhteiden ylläpitämiseen, sen sijaan että se olisi pelkkä tietotekniikkainvestointi (Ahearne, Rapp, Mariadoss & Ganesan, 2012). Lambertin (2010) mukaan asiakkuudenhallinta nähdään kasvavissa määrin strategisena, prosessijohtoisena, monialaisena (engl. cross-functional) ja arvoa luovana yritykselle sekä asiakkaalle. Meyer (2005) puolestaan määrittelee asiakkuudenhallinnan strategioiden, prosessien, järjestelmien ja kulttuurin keskinäiseksi yhteensovittamiseksi yrityksen sisällä. Tiivistetyimminkin on todettu, että asiakkuudenhallinta tarkoittaa asiakaslähtöistä liiketoimintastrategiaa (Nguyen & Waring, 2013).

Asiakkuudenhallinta määritelmää käytetään yleisimmin kuvaamaan teknologista asiakkuudenhallintaratkaisua, eli käytännössä asiakkuudenhallintajärjestelmää (Payne & Frow, 2005). Reinartzin ym. (2004) mielestä on virheellistä rinnastaa asiakkuudenhallintajärjestelmät asiakkuudenhallintaan itsessään. Paynen ja Frowin (2005) mukaan asiakkuudenhallinta tulisi kaikissa organisaatioissa määritellä kokonaisvaltaisena, organisaatiotasoisena strategiana.

2.1.2 Teknologinen ja järjestelmävetoinen näkökulma

Toisessa selkeässä näkemyksessä asiakkuudenhallinnasta se nähdään itsessään tietojärjestelmäksi. Voitaisiin väittää, että tämä näkemys määritelmästä on lisääntynyt tuoreemmassa kirjallisuudessa kyseisestä aiheesta.

Suoniemi, Zablah, Terho, Olkkonen, Straub & Makkonen (2022) määrittelevät artikkelissaan asiakkuudenhallinnan olevan järjestelmä, joka mahdollistaa yrityksille suuren asiakasinformaation hankkimisen, tallentamisen, jakamisen ja analysoimisen. Parahitan ym. (2021) mukaan asiakkuudenhallinta itsessään on teknologia, joka tarjoaa kattavia ohjeita ja tukea yrityksille asiakassuhteiden kehittämisessä, ylläpitämisessä ja hallinnassa. Tällä tarkoitetaan, että asiakkuudenhallinta toimii eräänlaisena viitekehystenä sille, millaisia liiketoimintaprosesseja yritysten tulisi käyttää tai suosia.

Hendricks, Singhal & Stratman (2007), käsittelevät artikkelissaan yritysjärjestelmiä (engl. Enterprise Systems) yleisesti, joihin asiakkuudenhallintajärjestelmä kuuluu. Heidän mukaansa yritysjärjestelmät yleisesti ovat teknologisia työkaluja, joilla kasvatetaan yrityksen toimintaa (Hendricks ym., 2007).

Teknologia sisältää työntekijöiden käyttämiä, myyntiä tukevia sovelluksia ja palveluita, tietokannan ja johdon työkaluja, jotka auttavat datan integroimisessa ja analysoimisessa (Jayachandran, Sharma, Kaufman & Raman, 2005). Järjestelmän tarkoituksena on rakentaa ja ylläpitää tuottavia asiakassuhteita (Zablah ym., 2004).

2.1.3 Asiakkuudenhallinnan määritelmien yhteiset tekijät

Yhteisenä tekijänä kaikille edellisissä alaluvuissa mainituille määritelmille on, että asiakkuudenhallintaan liittyy aina teknologiaa ja tietojärjestelmiä, joilla pyritään kehittämään yrityksen asiakkaisiin liittyvää toimintaa (Campbell, 2003). Vaikka alaluvussa 2.1.1 todettiin asiakkuudenhallinnan tuottavan arvoa sekä yritykselle, että asiakkaalle, on sen lopullisena tarkoituksena kuitenkin tuottaa taloudellista suorituskykyä yritykselle (Lambert, 2010).

2.2 Asiakkuudenhallinnan termejä kirjallisuudessa

Asiakkuudenhallinnasta ja sen järjestelmistä puhutaan tieteellisessä kirjallisuudessa useilla eri termeillä, vaikka osalla niistä tarkoitetaan samaa asiaa keskenään. Tässä alaluvussa on tarkoituksena esitellä aiemmassa kirjallisuudessa yleisimmin esiintyviä termejä asiakkuudenhallinnalle ja sen järjestelmille.

Asiakkuudenhallinnasta kokonaisuutena puhuttaessa yleisimmin käytetään yleisimmin ilmausta **CRM** (King & Burgess, 2008; Payne & Frow, 2005; Saarijärvi, Karjaluoto & Kuusela, 2013). Toinen asiakkuudenhallinnasta kokonaisuutena puhuttaessa esiintyvä termi on **CRM strategy**, jota useimmiten käytetään kuvastamaan organisaatiotasoisia strategioita suorittaa asiakkuudenhallintaa (Osarenkhoe & Bennani, 2007; Payne & Frow, 2005).

Asiakkuudenhallintajärjestelmistä puhuttaessa osassa kirjallisuutta esiintyvät termit **CRM solution** ja **CRM software** (Soltani & Navimipour, 2016; Xu, Yen, Lin & Chou, 2002). Asiakkuudenhallintaan liittyvästä teknologiasta, useimmiten tietojärjestelmistä, puhuttaessa useimmiten kirjallisuudessa käytetään termiä **CRM technology** (Nguyen & Waring, 2013; Richard ym., 2007; Soltani & Navimipour, 2016). Kirjallisuudessa esiintyy myös termi **CRM systems** (Reicher & Szeghegyu, 2015; Parahita ym., 2021; Ward Hemingway & Daniel, 2005), jota käytetään sekä järjestelmistä, teknologiasta, että asiakkuudenhallinnasta kokonaisuutena puhuttaessa. Edellä mainitut termit ja niiden käyttö esitetään tiivistetysti taulukossa (taulukko 1.).

Artikkeleissa käytettävien termien käyttö vaikuttaa riippuvan tutkijan omista preferensseistä tiettyihin termeihin sekä kontekstista, jossa termejä käytetään. Yllä mainituilla termeillä ei ollut selkeää säännöstöä niiden käyttämiin.

TAULUKKO 1 Yleisimmin kirjallisuudessa käytetyt termit asiakkuudenhallinnalle ja sen järjestelmille.

Termien käyttötarkoitus	Termit
Termit puhuttaessa asiakkuudenhallinnasta yleisesti kokonaisuutena	<ul style="list-style-type: none"> • CRM • CRM strategy
Termit puhuttaessa asiakkuudenhallintaan liittyvästä teknologiasta tai asiakkuudenhallintajärjestelmistä	<ul style="list-style-type: none"> • CRM technology • CRM solution • CRM software
Termi, jota käytetään sekalaisesti puhuttaessa asiakkuudenhallinnan järjestelmistä, teknologiasta tai kokonaisuudesta	<ul style="list-style-type: none"> • CRM systems

2.3 Asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien tarkoitus, tavoiteltavat hyödyt sekä haitat

Changin, ym. (2010) mukaan kilpailullisessa liiketoimintaympäristössä asiakkuudenhallinnalla on entistä merkittävämpi rooli yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien tavoitteena on tuottaa tarpeellisia tuotteita ja palveluita asiakkaille, heistä kerättyä tietoa hyödyntämällä (Bull, 2003). Järjestelmän tarkoituksena on luoda selkeä kokonaiskuva yrityksen asiakkaista. Se näyttää erilaisia tietoja esimerkiksi asiakkaiden ostohistoriasta, profiileista ja mieltymyksistä (Parahita ym., 2021), joiden avulla voidaan arvioida mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan yksittäisen asiakkaan kohdalla (Lipäinen, 2015). Asiakkuudenhallinnan tarkoitus on luoda ja ylläpitää asiakasportfolio, jonka avulla yrityksen taloudellinen tulos voidaan maksimoida (Nguyen & Waring, 2013). Muita tarkoituksia ovat rutiinitehtävien automatisointi ja yleisten tehtävien ja prosessien standardointi (Zablah ym., 2004). Näkemyksiä tukee Saarijärvi ym. (2013) jotka jakavat asiakkuudenhallinnan strategiseen ja toiminnalliseen näkökulmaan. Strategiseen näkökulmaan liittyy toimet, joilla yritykset keräävät, hallinnoivat ja käyttävät asiakasinformaatiota. Toiminnallisen osaan kuuluvat tehtävien ja prosessien automatisointiin sekä standardointiin liittyvät toimet (Saarijärvi ym., 2013).

Nguyen, Sherifin & Newbyn (2007) mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmä tallentaa kaikki tiedot asiakkaistaan tietokantaan. Tietokantaan on tallennettu tietoja asiakkaista, kuten nimiä, ostoksia ja ostoksiin liittyviä ongelmia. Järjestelmä ei ainoastaan käytä näitä tietoja yksinkertaisten raporttien tuottamiseen, vaan se voi tuottaa kriittistä tietoa, joka auttaa koordinoimaan myyntiä, markkinointia ja asiakaspalveluosastoja palvelemaan asiakkaiden tarpeita entistä paremmin ja nopeammin (Nguyen ym., 2007).

Asiakkuudenhallinnalla ja sen järjestelmillä tavoiteltavat hyödyt ovat yksilöllisiä. Esimerkkinä asiakkuudenhallintajärjestelmän potentiaalisesti tuottamista hyödyistä voidaan antaa niiden mahdollisuus kerätä asiakasinformaatiota

nopeasti, tunnistaa eniten arvoa tuottavia asiakkaita ja tuottaa yksilöityjä tuotteita tai palveluita, joiden tavoitteena on kasvattaa lojaaliutta asiakkaissa (Rigby, Reichheld & Scheffer, 2002). Muita asiakkuudenhallinnan mahdollisia hyötyjä ovat tehokkaampi markkinointi, parempi asiakaspalvelu ja matalammat kustannukset yritykselle kasvavan tehokkuuden ansiosta (Nguyen & Mutum, 2012; Suoniemi ym., 2022).

Nguyen ym. (2007) toteavat, että asiakkuudenhallintajärjestelmä ei toimi ainoastaan tiedonhankinnan välineenä. Asianmukaisesti asennettuna asiakkuudenhallintajärjestelmät voivat tuoda yritykselle poikkeuksellista taloudellista arvoa sekä kilpailuetua. Asiakkuudenhallintajärjestelmien toteuttaminen voi parantaa organisaation asiakaspalvelua, mikä puolestaan mahdollistaa taloudellisen tuloksen syntymisen (Nguyen ym., 2007).

Hendricksin ym. (2007) mukaan informaation kerääminen yhdelle alustalle on asiakkuudenhallintajärjestelmän tärkein yksittäinen hyöty yrityksille. Muita asiakkuudenhallintajärjestelmän hyötyjä ovat duplikaattien syntymisen estäminen ja asiakastietojen pysyminen yrityksen käytössä työntekijöistä huolimatta (Hendricks ym., 2007). Vaikka työntekijä poistuisi yrityksen palvelusta kaikki hänen suorittamat kanssakäymiset asiakkaiden kanssa jäävät yrityksen käyttöön, eivätkä poistu työntekijän mukana hiljaisena tietona. Bosen (2002) mukaan hyöty asiakkuudenhallinnasta on tarjota yrityksen johdolle ja sen työntekijöille nopea ja helppo pääsy asiakasinformaatioon sen luonteesta huolimatta.

Asiakastietojen keräämisen ja analysoimisen ansiosta yritykset pystyvät ymmärtämään ja tunnistamaan erilaisia asiakassegmenttejä ja hankkimaan tietoa niiden tarpeista (Saeed, Grover, Kettinger & Guha, 2011). Saatavan informaation ansiosta yritykset voivat luoda henkilökohtaisemman vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa, joka tuottaa paremman palvelukokemuksen (King & Burgess, 2008; Saeed ym., 2011).

Bosen (2002) artikkelin mukaan asiakkuudenhallinnan avulla yritys voi myös tehostaa sen päätöksentekoa, sillä se perustuu kerättyyn dataan asiakkaista. Päätöksiä, joita hanke tehostaa voi olla uusi tuotekehitys, tuotemuutokset, budjetointi, aikataulut ja taloussuunnittelu. Ilman selkeää, organisoitua ja tarkkaa informaatiota, ei tällaisia päätöksiä voida tehdä yhtä laadukkaasti (Bose, 2002).

Vaikka asiakkuudenhallinnan mahdolliset hyödyt ovat houkuttelevia, sen käyttöönottoa on hallinnoitava huolellisesti tulosten saavuttamiseksi (King & Burgess, 2008). Mikäli organisaation asiakastietojenhallintaprosessit ja asiakkuudenhallintajärjestelmän tietojenkäsittelyominaisuudet eivät kohtaa toisiaan, organisaatio ei välttämättä saa kaikkia asiakkuudenhallintajärjestelmän ominaisuuksia hyödynnettyä (Jayachandran ym., 2005).

2.3.1 Aiemmassa kirjallisuudessa todetut hyödyt

Tutkimustulokset asiakkuudenhallinnan teknologioiden hyödyistä ovat olleet ristiriitaisia (Reinartz ym., 2004). Tulokset on aiheuttanut epäilyksiä asiakkuudenhallintajärjestelmistä saatavista hyödyistä.

Reinartz ym. (2004) tutkimuksen havainnot osoittavat, että asiakkuudenhallinnan prosessien toteuttaminen liittyy yrityksen parempaan suorituskykyyn kahdessa heidän kolmesta esitetystä vaiheestaan, jotka ovat asiakassuhteen ylläpito, asiakassuhteen aloittaminen ja asiakassuhteen päättymisen. Voimakkain vaikutus on asiakassuhteen ylläpitoon, jota seurasi asiakassuhteen aloittaminen. Vaikutukset asiakassuhteen päättymiseen olivat joko vähäisiä tai merkityksettömiä (Reinartz ym., 2004). Tutkimuksen mukaan asiakkuudenhallinnan prosessien toteuttaminen parantaa tuloksellisuutta todennäköisemmin, kun yhtiö kehittää kannustin- ja organisaatiojärjestelmän tukemaan asiakkuudenhallintaa edistävää käyttäytymistä (Reinartz ym., 2004). Toisin sanoen, jos yritykset korostavat työntekijöille, että asiakkuudenhallinta on tärkeää, järjestävät organisaationsa asiakkuudenhallinnan toteuttamisen helpottamiseksi ja palkitsevat työntekijöitä asiakkuudenhallintaan liittyvästä toiminnasta, yritykset paimottavat tätä toimintaa todennäköisemmin vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa (Reinartz ym., 2004).

2.3.2 Asiakkuudenhallinnan haitat

King ja Burgess (2008) mainitsee artikkelissaan, että asiakkuudenhallinnan on kritisoitu kuluttavan paljon aikaa ja rahaa, mutta joskus lopulliset hyödyt ovat jääneet vajaaksi kun järjestelmä lopulta otetaan käyttöön (King & Burgess, 2008). Bosen (2002) mukaan on myös henkilöitä, joiden mielestä täyden potentiaalinsa saavuttanut asiakkuudenhallintajärjestelmä ei pysty kattamaan yrityksen siihen investoimia resursseja (Bose, 2002).

3 ASIAKKUUDENHALLINNAN KÄYTTÖÖNOTTO

Kuten asiakkuudenhallinta itsessään, myös sen käyttöönotto on monimutkainen suoritus. Asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien onnistunut käyttöönotto vaatii muutakin kuin vain teknologiaa, ja mikäli yritykset keskittyvät vain tähän, on lopputuloksena todennäköisesti pettymys (Reinartz ym., 2004). Parhitan ym. (2021) tapaustutkimuksen tulosten mukaan ihmisten, teknologioiden ja prosessien huomioon ottaminen on välttämätöntä onnistuneen asiakkuudenhallinnan käyttöönoton kannalta.

Reicher & Szeghegyu (2015) mukaan, mikäli yritys päättää ottaa asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmät käyttöön, sen valintaan vaikuttavat tekijät eivät aina vastaa todellisia tarpeita. Päätökseen voi vaikuttaa yrityksen koko, toimialan erityisominaisuudet, taloudelliset mahdollisuudet ja monet muut tekijät. Todelliset tarpeet eivät välttämättä pääse vaikuttamaan valintaprosessiin (Reicher & Szeghegyu, 2015).

Seuraavissa alaluvuissa tullaan tarkastelemaan asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönottoon yleisesti vaikuttavia tekijöitä. Ensin alaluvussa 3.1 käydään läpi asiakkuudenhallinnan käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen tarkastellaan käyttöönoton epäonnistumiseen johtaneita tekijöitä. Tässä tutkielmassa vaikuttavilla tekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönoton onnistumiseen. Tarkasteltavia tekijöitä ovat esimerkiksi käyttöönoton menestystekijät, vaatimukset ja epäonnistumiseen johtaneet tekijät. Tarkoituksena on saada yleiskuva erilaisista käyttöönottoprojektiin vaikuttavista tekijöistä.

3.1 Asiakkuudenhallinnan käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä

Rohin, Ahnin & Hanin (2005) artikkelin mukaan yritykset, jotka investoivat voimakkaasti asiakkuudenhallintajärjestelmään ja ovat tehokkaita asiakkuudenhallinta prosesseissa, voivat erota luonnostaan tehottomista yrityksistä ta-

voilla, joita ei voida korjata vain investoimalla lisää asiakkuudenhallintaan. Ylimmän johdon, tehokkaiden strategioiden, innovatiivisen organisaatiokulttuurin, erinomaisen IT-henkilöstön ja muiden resurssien on myös oltava käytettävissä, jotta asiakkuudenhallintajärjestelmän lupaamia hyötyjä voidaan todellisuudessa käyttää (Roh ym., 2005). Taulukossa 2 esitetään yleisimmät aiemmassa kirjallisuudessa mainitut asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönottoon vaikuttavat tekijät.

TAULUKKO 2 Tutkielmassa käytetyssä kirjallisuudessa esiintyvät käyttöönottoon liittyvät tekijät.

Käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä	Lähteet, joissa kyseinen tekijä on mainittuna
Johdon tuen ja/tai asenteiden vaikutus käyttöönottoprojektiin	<ul style="list-style-type: none"> • Ariffin ym., 2012 • Bohling ym., 2006 • King & Burgess, 2008 • Meyer, 2005 • Parahita ym., 2021 • Payne & Frow, 2005 • Roh ym., 2005 • Nguyen & Waring, 2013 • Nguyen ym., 2007 • Ward ym., 2005 • Zablah ym., 2004
Organisaation rakenteen mukauttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ariffin ym., 2012 • King & Burgess, 2008 • Meyer, 2005 • Parahita ym., 2021 • Reinartz ym., 2004 • Rigby ym., 2002 • Roh ym., 2005 • Saeed ym., 2011 • Nguyen & Waring, 2013 • Zablah ym., 2004
Loppukäyttäjän osallistuminen käyttöönottoprojektiin	<ul style="list-style-type: none"> • Bohling ym., 2006 • Jayachandran ym., 2005 • King & Burgess, 2008 • Osarenkhoe & Bennani, 2007 • Suoniemi ym., 2022 • Nguyen & Waring, 2013
Liiketoimintaprosessien mukauttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Jayachandran ym., 2005 • King & Burgess, 2008 • Meyer, 2005 • Parahita ym., 2021 • Reinartz ym., 2004 • Roh ym., 2005

	<ul style="list-style-type: none"> • Saeed ym., 2011 • Nguyen ym., 2007 • Zablah ym., 2004
Riittävä teknologinen valmius	<ul style="list-style-type: none"> • Bohling ym., 2006 • King & Burgess, 2008 • Parahita ym., 2021 • Roh ym., 2005 • Nguyen & Waring, 2013
Käyttöönoton monimutkaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Mendoza ym., 2007 • Meyer, 2005
asiakkuudenhallintajärjestelmän integraatiot	<ul style="list-style-type: none"> • Bohling ym., 2006 • Bose, 2002 • Jayachandran ym., 2005 • King & Burgess, 2008 • Wu & Wu, 2005
Ulkoisten konsulttien käyttäminen käyttöön- ottoprojektissa	<ul style="list-style-type: none"> • Bose, 2002 • Suoniemi ym., 2022 • Zablah ym., 2004

3.1.1 Johdon merkitys käyttöönotolle

Johdon tuki ja asenne asiakkuudenhallinnan käyttöönotossa on yksi yleisimpiä kirjallisuudessa mainittavia tekijöitä onnistumisen kannalta. Nguyen ja Waringin (2013) mukaan yrityksen johdon suhtautuminen teknologiaan tai tietojärjestelmiin vaikuttaa merkittävästi järjestelmien hyväksymiseen yrityksissä. Mitä positiivisempi lähtökohta, sen parempi ja nopeampi lopputulos (Nguyen & Waring, 2013). Tätä näkemystä tukee Kingsin ja Burgesin (2008) sekä Parahitan ym. (2021) näkemys ylimmän johdon tuen ja osallistumisen tarpeesta asiakkuudenhallinnan käyttöönotossa.

Bosen (2002) mukaan uhkana asiakkuudenhallinnan epäonnistumiselle on johdon lyhytnäköisyys nopeisiin taloudellisiin tuloksiin pitkäjänteisyyden sijaan. Onnistunut muutosjohtaminen, joka on ylimmän johdon vastuulla, nähdään myös merkittävänä tekijänä käyttöönoton onnistumisen kannalta (Payne & Frow, 2005).

Jotta asiakkuudenhallinnan tavoitteet voidaan täyttää, tulee johdon keskittyä ihmisten, teknologian ja prosessien yhtenäistämiseen (Zablah ym., 2004). Wardin ym. (2005) mukaan johdon tehtävä ei rajoitu pelkästään eri sidosryhmien yhteistyön tukemiseen, vaan sen tehtävänä on myös neuvotella muutoksesta ja erimielisyyksistä asianomaisten kanssa. Tämä korostaa myös johdon kriittistä roolia muutoksenhallinnassa organisaation sisällä. Muutoksenhallinnalla pyritään saamaan työntekijät omaksumaan asiakkuudenhallintatekniikat (Zablah ym., 2004).

3.1.2 Organisaation rakenteen ja liiketoimintaprosessien mukauttaminen

Parahitaksen ym. (2021) mukaan kun asiakkuudenhallintaa lähdetään toteutamaan, organisaatio ja sen kulttuuri muuttuvat. Organisaation muutokset voivat olla ajan ja resurssien suhteen kivisiä ja kalliita (Parahita ym., 2021). Ongelmat järjestelmän käyttöönotossa eivät liity itse järjestelmään vaan ennemminkin organisaation kykyyn muokata omia toimiaan ja prosesseja, joita järjestelmän käyttöönotto tuo tullessaan (Nguyen & Waring, 2013). Perusteelliset muutokset asiakaskeskeistä organisaatiota, ja lopulta asiakkuudenhallinnan käyttöönottoa kohti vaatii merkittäviä investointeja sekä toiminnallisia, että organisaatiollisia muutoksia (Meyer, 2005). Kingin ja Burgesin (2008) mukaan kyse on enimmäkseen organisaation ja sen johdon halukkuudesta muuttaa rakennetta ja prosesseja tukemaan asiakkuudenhallintajärjestelmää. Reinartzin ym. (2004) mielestä ilman kunnollista organisaatorakennetta ja työntekijöille suunnattuja kannustimia, asiakkuudenhallinnan on vaikea tuottaa toivottuja vaikutuksia yritykselle. Työntekijöiden informoiminen organisaatiomuutoksista on merkittävää minkä tahansa projektin onnistumisen kannalta, etenkin kuin tietotekniikka on osana projektia (Nguyen & Waring, 2013). Muutoksenhallinta, kuten käyttäjien osallistuminen, viestintä ja koulutus, ovat ratkaisevan tärkeitä onnistumisen kannalta, erityisesti silloin, kun innovaatiolla on merkittävä ero olemassa oleviin prosesseihin organisaatiossa (Zablah ym., 2004).

Organisaation rakenteen lisäksi myös liiketoimintaprosesseja tulee mukauttaa asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien myötä. Perinteisen näkökulman mukaan yrityksen liiketoimintaprosessit tulee mukauttaa asiakkuudenhallintajärjestelmään sopiviksi. Jotkut ovat kuitenkin sitä mieltä, että itse järjestelmä tulee pystyä mukauttamaan mahdollisimman hyvin jo olemassa oleviin liiketoimintaprosesseihin.

Tietojärjestelmien käyttö ilman sen käyttöön suunnattuja asianmukaisia prosesseja johtaa järjestelmän tehottomuuteen ja hyödyttömyyteen (Jayachandran ym., 2005). Nämä prosessit ovat välttämättömiä tehokkaan asiakkuudenhallinnan kannalta, sillä asiakkuudenhallintajärjestelmillä on vain näitä prosesseja tukeva rooli (Reinartz ym., 2004). On eri asia tietää, asiakkuudenhallinnan olevan työkalu, joka voi auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa, mutta asiakkuudenhallintakonseptien ja -tekniikoiden soveltaminen liiketoimintaan vaatii perusteellista omistautumista (Nguyen ym., 2007). Näin ollen asiakkuudenhallintajärjestelmien toteuttaminen edellyttää olemassa olevien työrutiinien, päätöksentekorakenteiden ja toiminnallisten suhteiden merkittävää uudelleenorganisointia (Saeed ym., 2011). Myös Kings ja Burges (2008) tunnistavat prosessimuutoskyvyn asiakkuudenhallinnan käyttöönoton menestystekijäksi. Heidän mukaansa liiketoimintaprosessit tulee muuttaa yhtä laadukkaasti kuin teknologiakin (King & Burgess, 2008). Parahitaksen ym. (2021) mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmän reaaliaikainen muutos ja integrointi jo olemassa oleviin liiketoimintaprosesseihin ovat onnistuneen käyttöönoton menestystekijöitä. Tämä Parahitaksen ym. (2021) näkemys tukee aiemmin mainittua näkemystä mukauttaa järjestelmää sopivaksi liiketoimintaprosesseihin.

3.1.3 Loppukäyttäjän osallistuminen

Loppukäyttäjällä tarkoitetaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttäjää organisaatiossa. Käyttäjiä voivat olla esimerkiksi myyntihenkilöt, markkinointihenkilöt ja organisaation johto. Suoniemi, ym. (2022) tunnistavat loppukäyttäjän osallistumisen käyttöönottoprojektiin yhdeksi merkittävimmistä tekijöistä järjestelmän käyttöönoton onnistumisessa. Nguyen ja Waringin (2013) mukaan työntekijöiden osaaminen ja osallistumisen aste määrittelevät osaltaan järjestelmän käyttöönoton onnistumisen. Mitä enemmän työntekijät ovat mukana asiakkuudenhallintateknologian käyttöönottoprosessissa, sitä todennäköisemmin teknologia lopulta otetaan käyttöön (Nguyen & Waring, 2013). Kings ja Burges (2008) toteavat, että asiakkuudenhallintajärjestelmän mukauttaminen onnistuneesti yrityksen muuhun toimintaan vaatii järjestelmän käyttäjien osallistumista. Näkemyksiä tukee Jayachandran ym. (2005) tekemä tutkimus, jonka vastaajista useat mainitsivat, että loppukäyttäjien osallistuminen asiakkuudenhallintateknologian käyttöönotossa oli merkittävä lopputuloksen kannalta. Tutkimukseen vastaajista, joiden asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto oli epäonnistunut, totesi heidän käyttöönottonsa olleen teknologiajohtoista loppukäyttäjien tarpeiden sijaan. Osa vastaajista myös kertoi, että vaikka suunnittelussa otettiin myös loppukäyttäjien tarpeet huomioon, oli heidän lopulta vaikea mukautua uusiin työskentelytapoihin (Jayachandran ym., 2005). Loppukäyttäjien osallistuminen on tärkeää myös asiakkuudenhallintajärjestelmän oppimisen kannalta, jotta järjestelmää osataan hyödyntää organisaatiossa optimaalisesti (Nguyen & Waring, 2013).

3.1.4 Teknologinen valmius ja järjestelmän integrointi

Teknologisella valmiudella tarkoitetaan toiminnallisia valmiuksia, joiden avulla yritys voi kerätä, organisoida, tallentaa ja käyttää asiakastietojään. Asiaan liittyviä tekijöitä ovat muun muassa tietojärjestelmä- ja infrastruktuurivalmius, sekä tekninen valmius, joka viittaa tietojärjestelmien käytön ja IT-hallinnon tasoon organisaatiossa (Parahita ym., 2021). Riittävä teknologinen infrastruktuuri ja osaaminen ovat merkittävässä roolissa, kun puhutaan järjestelmän eri toiminnallisuuden käyttöönotosta (Nguyen & Waring, 2013). Kings ja Burges (2008) korostavat teknologisen valmiuden merkitystä asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa.

Teknologista valmiutta voidaan pitää suoraan verrannollisena järjestelmän integraation toteutukseen. Tietojärjestelmätieteen näkökulmasta integraatiolla tarkoitetaan eri järjestelmien ja tietokantojen yhdistämistä tai yhdistelmiä, kun taas liiketoiminnan näkökulmasta se tarkoittaa vuorovaikutteisia ja yhdistettyjä prosesseja (Meyer, 2005). On todettu, että asiakkuudenhallinta on monimutkainen ja kokonaisvaltainen liiketoimintaprosessien ympärille järjestetty konsepti, joka edellyttää teknologian, järjestelmien ja sovelluksien integroimista (Bose, 2002; Parahita ym., 2021). Väitettä tukee Bull (2003) jonka artikkelin mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat monimutkaisia ja kokonaisvaltaisia

konsepteja, jotka vaativat kunnolliset liiketoimintaprosessit sekä laadukkaat järjestelmän integraatiot. Laajat ja monimutkaiset järjestelmät ovat vaikeasti toteutettavissa (King & Burgess, 2008), mutta niiden integroiminen on kriittinen prosessi asiakkuudenhallinnan kannalta, sillä ne tuottavat lopullisen arvon asiakkaalle (Payne & Frow, 2005).

3.1.5 Ulkoisten konsulttien käyttäminen

Asiakkuudenhallinnan teknologian integrointi yrityksen muuhun IT-infrastrukturiin on usein haastavaa sovelluskuilujen takia. Tämän takia konsulttien rooli asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönotossa on kasvanut (Suoniemi ym., 2022). Mikäli yrityksillä ei ole kokemusta asiakkuudenhallinnasta tai se kokee epävarmuutta sen teknologisesta osaamisesta, on hyvä lähestyä ulkopuolisia konsultteja (Bose, 2002).

Suoniemen ym. (2022) mukaan konsulttien merkitys korostuu asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönotossa, koska kommunikaatio IT-ammattilaisen ja loppukäyttäjien välillä on usein haasteellista. Tutkimuksen mukaan ulkopuolisilla konsulteilla on merkittävä rooli taloudellisten hyötyjen saavuttamiseksi asiakkuudenhallintajärjestelmillä (Suoniemi ym., 2022). Zablahin ym. (2004) mukaan ulkopuolinen tuki, johon ulkoiset konsultit kuuluvat, voivat auttaa järjestelmän sulavassa käyttöönotossa ja käyttöönotosta johtuvien organisaatiollisten ongelmien minimoimisessa. Bosen (2002) artikkelissa mainitaan, että asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönotto todennäköisesti vaatii ylimääräistä teknistä henkilökuntaa. Kokeneiden konsulttien palkkaaminen auttaa projektin onnistumisessa, sillä he osaavat välttää yleisimmät ongelmat ja priorisoida tarvittavat tehtävät. Lisäksi konsultit voivat auttaa liiketoimintaprosessien muuttamisessa ja työntekijöiden kouluttamisessa järjestelmän käyttöön (Bose, 2002).

Asiakkuudenhallinnan projekteissa, joissa on korkeat järjestelmävaatimukset, konsultit eivät kykene saavuttamaan tavoiteltua konfiguroinnin tasoa ilman loppukäyttäjien osallistumista projektiin. Ilman loppukäyttäjien osallistumista konsulttien on käytännössä mahdotonta implementoida korkealaatuista asiakkuudenhallintajärjestelmää (Suoniemi ym., 2022). Tämä väite korostaa myös loppukäyttäjien osallistumisen merkitystä.

3.1.6 Käyttöönoton monimutkaisuus ja muut tekijät

Mayerin (2005) mukaan asiakkuudenhallinnan käyttöönoton monimutkaisuus ja moniulotteisuus, sisältäen teknologian, organisaation ja johtamisen osa-alueet, voivat olla syynä epäonnistumisiin. Näiden tekijöiden epäyhtenäisyys ja aliarviointi nähdään pääasiallisina syinä epäonnistumiseen (Meyer, 2005). Mendoza, Marius, Perez & Griman (2007) artikkelin mukaan laaja tutkimus paljasti, että yritykset aliarvioivat asiakkuudenhallinnan monimutkaisuuden. Käyttöönoton

monimutkaisuuteen vaikuttaa useampi tekijä kuten organisaation koko, asiakasdatan määrä sekä olemassa olevat tietojärjestelmät.

Seuraavaksi esitellään yksittäisiä, vähemmän kirjallisuudessa esillä olevia tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkuudenhallinnan käyttöönottamiseen. Kirjallisuudesta löytyy maininnat tehokkaan yhteistyön ja kommunikaation merkityksestä asiakkuudenhallinnan käyttöönottamiselle (King & Burgess, 2008; Parahita ym., 2021; Ward ym., 2005). Kommunikaation ja yhteistyön puuttuminen nähdään taas merkittävänä riskinä käyttöönoton epäonnistumiselle (Ward ym., 2005). Parahitas ym. (2021) mainitsee projektin tehokkaan dokumentoinnin menestystekijäksi onnistuneelle käyttöönotolle. Riittämätön palveluntarjoajan tuki asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa ja asiakkuudenhallinnan heikko määrittäminen yrityksen sisällä on myös tunnistettu vaikuttavan negatiivisesti järjestelmän käyttöönottoon (Nguyen ym., 2007).

3.2 Käyttöönoton epäonnistumiseen johtavia tekijöitä

Asiakkuudenhallintaa pidetään välttämättömänä työkaluna yrityksille, mutta silti sen käyttöönotto kohtaa useita haasteita ja siihen vaikuttavat kriittiset menestystekijät ovat epäselviä (Parahita ym., 2021). Asiakkuudenhallintajärjestelmien toteuttaminen on erityisen vaikeaa muihin tietojärjestelmien toteutus-hankkeisiin verrattuna, koska ne yhdistävät yrityksen asiakassuhteet ja tietotekniikan. Nämä järjestelmät ovat lähtökohtaisesti suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa (Saeed ym., 2011).

Paynen ja Frowin (2005) mukaan asiakkuudenhallinnan käyttöönottoprojektien epäonnistumisten keskeisimmät syyt ovat sen tulkitseminen teknologia-lähtöiseksi ja jos vain rajoitettu määrä ihmisiä on sitoutunut siihen. Rigby ym. (2002) sen sijaan tunnistaa neljä selkeää syytä asiakkuudenhallintajärjestelmien epäonnistumiselle:

- Järjestelmä otetaan käyttöön ennen selkeää asiakasstrategiaa,
- järjestelmä otetaan käyttöön ennen tarvittavia organisaation muutoksia,
- oletetaan, että enemmän teknologiaa on parempi &
- luodaan suhteita väärin asiakassegmenttien kanssa.

Wu & Wu (2005) väittää syyksi asiakkuudenhallintajärjestelmien korkealle epäonnistumisprosentille järjestelmien heikon mukauttamisen, joka mahdollistaisi tarvittavien integraatioiden tekemisen ja järjestelmän ylläpitämisen (Wu & Wu, 2005). Tätä väitettä voidaan kuitenkin pitää vanhentuneena, sillä mikään muu kirjallisuus ei tue tätä väitettä. Järjestelmien kehittyminen on johtanut myös niiden yksilöllisempään ja joustavampaan muokattavuuteen.

Eräässä tutkimuksessa todettiin, että yritykset, jotka lähtivät asentamaan liikaa toiminnallisuuksia järjestelmiinsä, kohtasivat epäonnistumisia sen käyt-

töönnotossa. Kun järjestelmään toteutettavia toiminnallisuuksia vähennettiin muutamaan kriittiseen, tulokset olivat onnistumisen kannalta parempia. (Jayachandran ym., 2005)

Nguyen ym. (2007) mukaan kaksi päälimmäistä syytä, miksi asiakkuudenhallinta ei aina vastaa odotuksia ovat näkemysten ja toteutuksen epäyhtenäisyys ja jatkuvasti nouseva standardi sen erinomaisuudesta.

4 PÄÄTELMÄT

Kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönotto on ihmisistä, organisaatiosta ja prosesseista, sekä teknologiasta muodostuva monimutkainen kokonaisuus. Tässä luvussa tehdään päätelmät, että millaisia haasteita asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönottoon liittyy. Vaikka käyttöönotto on kokonaisuus, tullaan sen haasteet jakamaan ihmisiin, organisaatioon ja prosesseihin, sekä teknologiaan liittyviin haasteisiin. Osa haasteista on vaikea luokitella mihinkään yksittäiseen kohtaan edellä mainituista, mutta ne pyritään käsittelemään niille loogisimmassa kohdassa.

4.1 Ihmisiin liittyvät haasteet

Ihmisiin liittyvät haasteet asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönotossa voidaan jakaa kahteen tekijään eli johdon merkitykseen sekä järjestelmän loppukäyttäjän osallistumiseen käyttöönotossa.

Johdon merkitys on isoin yksittäinen tekijä käyttöönottoprojektin onnistumisen kannalta ja sen takia se voi muodostua merkittäväksi haasteeksi onnistuneelle käyttöönottoprojektille. Organisaation johdolla on vaikutusvaltaa kaikkiin sen toimiin ja johto usein määrittelee organisaation sisäiset toimintatavat, sekä kulttuurin. Alaluvun 3.1.1 perusteella voidaan todeta, että organisaation johdon ollessa epävarma tai lähtökohtaisesti epäilevä asiakkuudenhallintaa ja sen järjestelmiä kohtaan luo tämä merkittävän haasteen käyttöönoton onnistumiselle. Negatiivinen asenne voi johtaa epäonnistumiseen käyttöönottoprojektissa. Asenteen lisäksi ylimmän johdon heikkoa muutosjohtamista, jota käyttöönottoprojekti vaatii, voidaan pitää haasteena sen onnistumisen kannalta. Organisaation johdon tulee hahmottaa käyttöönottoprojektin kokonaisuus ja johtaa organisaation uudistumista määrätietoisesti. Näkemystä tukee väitteet, jossa sopivan johdon tuen puute (Ariffin ym., 2012) ja heikko muutosjohtaminen (Bohling, Bowman, LaValle, Mittal, Narayandas, Ramani & Varadarajan,

2006) nähdään merkittäviksi haasteiksi käyttöönottoprojektissa. Johtajien tulee ymmärtää, että asiakkuudenhallinta on koko organisaation laajuinen konsepti. Asiakkuudenhallinnan toimet ovat yhteydessä markkinointiin, myyntiin ja päätöksentekoon, eikä toimi irrallisena osana muusta kokonaisuudesta.

Loppukäyttäjän osallistuminen asiakkuudenhallinnan ja ennen kaikkea sen järjestelmän käyttöönottoon on merkittävä tekijä käyttöönottoprojektin onnistumisen kannalta. Voidaan väittää, että loppukäyttäjien osallistaminen käyttöönottoon helpottaa käytettävän järjestelmän omaksumista, auttaa uusiin toimintatapoihin sopeutumisessa ja vähentää muutosvastarintaa. Loppukäyttäjien mahdollisuus vaikuttaa luotavaan järjestelmään ja sen toiminnallisuuksiin on myös merkittävä tekijä onnistumisen kannalta. Käyttöönottoprojektin haasteeksi muodostuu tilanne, jossa loppukäyttäjiä ei saada, mistä tahansa syystä, osallistumaan käyttöönottoon riittävästi. Bohling ym. (2006) väittävät loppukäyttäjien osallistumattomuuden yhdeksi suurimmaksi haasteeksi käyttöönottoprojektille. Osarenkhoen ja Bennanin (2007) tutkimuksessa esitetään, että asiakkuudenhallinnan onnistumisen aste on suoraan verrannollinen työntekijöiden osallistumisen määrään, varsinkin käyttöönottoprojektin alku ja keskivaiheessa.

4.2 Organisaatioon ja prosesseihin liittyvät haasteet

Kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönotto tuottaa muutostarpeita niin organisaatorakenteeseen, kuin sen prosesseihin ja toimintatapoihin. Perinteisemmän näkemyksen mukaan liiketoimintaprosessit tulisi muokata järjestelmän mukaisiksi. Liiketoimintaprosessien muokkaamista tukee esimerkiksi Jayachandran ym. (2005) näkemys, joka on esitetty alaluvussa 3.1.2. Nykypäivänä asiakkuudenhallintajärjestelmien ollessa hyvin yksilöllisesti organisaation tarpeisiin muokattavia, voidaan todeta, että lähtökohtaisesti järjestelmät pyritään mukauttamaan jo olemassa oleviin prosesseihin. Tätä tukee alaluvussa 3.1.2 esitetty Parahitaksen ym. (2021) näkemys. Järjestelmät voivat kuitenkin tuoda mukanaan uusia ja mahdollisesti tehokkaampia tapoja toteuttaa liiketoiminnan eri osa-alueita, joten on hyvä myös valmistautua liiketoimintaprosessien muokkaamiseen järjestelmää hyödyntäviksi. Prosesseja ei tule mukauttaa sen takia, että ne eivät olisi riittäviä, vaan sen takia, että niistä saadaan mahdollisimman tehokkaita järjestelmän avulla.

Liiketoimintaprosessinen lisäksi myös organisaation rakenne saattaa tarvita muutoksia. Järjestelmän mahdollistava työtehtävien automatisointi, voi merkittävästi vähentää tiettyihin työtehtäviin vaadittavia henkilöresursseja. Tällöin organisaation tulee kyetä keskittämään vapautuneet resurssit uudestaan, jotta liiketoiminnasta tulee mahdollisimman tehokasta. Mikäli organisaatio ei kykene mukauttamaan rakennettaan tai prosessejaan vaadittavalla tavalla, jää asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien potentiaalinen hyöty saavuttamatta ja huonoimmassa tapauksessa koko projekti voi päättyä totaaliseen epäonnistumiseen.

4.3 Teknologiaan, järjestelmiin ja ulkoisiin konsultteihin liittyvät haasteet

Asiakkuudenhallintajärjestelmä on konkreettinen työkalu, jolla itse asiakkuudenhallintaa toteutetaan. Kuten aluvussa 2.3 todettiin järjestelmä mahdollistaa kootun näkymän asiakkaista koko organisaatiolle suoraan yhdellä alustalla. Konkreettisen hyödyn saavuttaminen edellyttää kuitenkin laadukkaasti tehdyn järjestelmäintegraation. Aluvussa 3.2 esitettiin väite järjestelmien heikon mukauttamisen yhdeksi syyksi korkealle epäonnistumisprosentille. Järjestelmien kehityksen ansiosta ne ovat entistä yksilöllisemmin mukautettavissa organisaation tarpeisiin, ei tätä voida pitää enää merkittävänä haasteena käyttöönottoprojektille.

Olemassa olevan asiakasinformaation siirtäminen uuteen järjestelmään on merkittävä osa käyttöönottoprojektia. Ennen olemassa olevan asiakasinformaation siirtämistä uuteen järjestelmään, tulee ensin päättää, mikä data on uuden järjestelmän ja uusien toimintamallien kannalta oleellista. Myös rajapintojen luominen uuden järjestelmän ja tarvittavien tietokantojen välille tulee toteuttaa asiakasinformaation keräämistä varten.

Vaikka aluvussa 3.2 mainittiin järjestelmän käyttöönotto ennen asiakasstrategian suunnittelua ja tarvittavia organisaatiomuutoksia syyksi käyttöönottoprojektien epäonnistumiselle, voidaan jopa väittää, että järjestelmän toteutuksen aloittaminen ennen näitä toimia voidaan pitää ainakin merkittävänä riskinä käyttöönottoprojektissa onnistumiselle. Asiakasstrategian suunnittelun ja organisaation muutosten tulisi ainakin olla työn alla yhdessä järjestelmän toteutuksen kanssa. Järjestelmään toteutettavat rajapinnat ja toiminnot, sekä siirrettävä data voidaan määritellä vasta siihen soveltuvan asiakasstrategian ja organisaatorakenteen perusteella.

Uuden järjestelmän integrointi vaatii vahvaa IT-osaamista ja teknologista valmiutta, joten niiden puuttuminen muodostuu herkästi haasteeksi käyttöönottoprojektissa. Liiallisten toiminnallisuuksien toteuttaminen järjestelmään on myös todettu syyksi epäonnistumisille käyttöönottoprojekteissa aluvussa 3.2. Kriittisimpien ja merkittävimpien toiminnallisuuksien määrittäminen järjestelmää voi tuottaa haasteita yrityksille, varsinkin järjestelmän käyttöönottovaiheessa. Vain välttämättömien toiminnallisuuksien toteuttamista voidaan pitää suotavana, jotta niiden hallinnointi ja kouluttaminen on mahdollisimman helppoa. Järjestelmän toiminnallisuuksia voi lisätä sitä mukaan, kun edelliset on hallinnassa ja uusille on tarvetta, joten haasteiden välttämiseksi kannattaa ne alkuvaiheessa pitää mahdollisimman minimaalisina.

Ulkoisten konsulttien käyttämisellä voi olla todella merkittäviä positiivisia vaikutuksia asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönotossa. Aluvussa 3.1.5 esitetään varsin kattavia perusteita sille, miksi ulkoisten konsulttien käyttäminen käyttöönottoprojekteissa olisi organisaatiolle eduksi. Ulkoisilla konsulteilla on lähtökohtaisesti kokemusta useammasta eri käyttöönottoprojekteista, joten niissä kohdattavat ongelmat ja haasteet ovat todennäköisesti heille

tuttuja. Yleisimmin ulkoisia konsultteja käytetään järjestelmän integroimiseen. Tämän lisäksi konsulttien palvelut ovat laajentuneet myös järjestelmän käytön kouluttamiseen ja liiketoimintaprosessien mukauttamiseen yrityksen sisällä.

Mikäli organisaatio harkitsee asiakkuudenhallinnan ja siihen liittyvän järjestelmän toteutusta, on sen kustannuksiin suositeltavaa laskea suoraan konsultointiapuun varattavat resurssit. Ulkoiset konsultit voivat tarjota apua ja ohjeistusta koko käyttöönottoprojektin ajan, joka kirjallisuudessa väitetysti auttaa käyttöönottoprojektin onnistumisessa (Bose, 2002; Suoniemi ym., 2022). Asiantuntijuuden ja kokemuksen hyödyntämättä jättäminen isoissa käyttöönottoprojekteissa voidaan luokitella merkittävimmäksi haasteeksi heti heikon johdon tuen ja asenteen jälkeen. Haasteeksi ulkoisten konsulttien kanssa voi muodostua yhteisen aikataulun sopiminen projektin edistämiseksi. Varsinkin, kun loppukäyttäjien olisi hyvä osallistua käyttöönottoprojektiin, joutuu useampien henkilöiden aikataulun sovittamaan yhteen siten, että projekti etenee ja valmistuu ajallaan.

5 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönottoon liittyviä haasteita. Asiakkuudenhallinnan suosio on kasvanut kovaa vauhtia aina 2000-luvun alusta saakka ja sen roolista yritysten liiketoiminnalle on tullut merkittävä. Kasvaneesta merkityksestä ja suosiosta huolimatta asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönotto on kohdannut merkittäviä haasteita, jotka ovat aiheuttaneet suuren epäonnistumisprosentin käyttöönottoprojekteissa. Asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönottoon liittyviä haasteita selvittämällä voidaan niiden esiintymiseen varautua ja siten estää niitä aiheuttamasta epäonnistumisia käyttöönottoprojekteissa. Tässä tutkielmassa aihetta tarkasteltiin aiemmasta kirjallisuudesta löydetyistä käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä, sen vaatimuksista ja epäonnistumisiin johtaneista syistä käyttöönottoprojekteissa. Apukysymyksinä tutkielmassa toimi seuraavat kysymykset:

- Mitä asiakkuudenhallinnalla ja sen järjestelmillä tarkoitetaan?
- Millaisia tekijöitä asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönottoon liittyy?

Ensimmäiseen apukysymykseen vastattiin tarkemmin 2. luvussa. Tiivistetysti voidaan todeta, että asiakkuudenhallinta on koko organisaation laajuinen strategia kehittää asiakasliiketoimintaa, tuotteita ja palveluita. Sen tarkoituksena on luoda, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita organisaatioon kuuluvien henkilöiden toimesta. Asiakkuudenhallintajärjestelmillä tarkoitetaan tietojärjestelmiä, jotka tukevat edellä mainittuja toimia ja joilla niitä toteutetaan käytännössä. Asiakkuudenhallintajärjestelmillä voidaan kerätä ja analysoida asiakasinformaatiota, sekä automatisoida esimerkiksi markkinointiin liittyviä toimia. Asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat merkittävä osa itse asiakkuudenhallintaa.

Toiseen apukysymykseen vastattiin luvussa 3. Käyttöönottoprojektiin vaikuttavat tekijät koostuvat ihmisistä, teknologiasta, organisaatiosta ja sen prosesseista. Yleisimmät ja merkittävimmät asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmiin liittyvät tekijät ovat johdon tuki ja asenne, organisaation rakenteen ja pro-

sessien muutokset, loppukäyttäjien osallistuminen, teknologinen valmius ja ulkoisten konsulttien käyttäminen.

Varsinaisena tutkimuskysymyksenä tässä tutkielmassa toimi seuraava:

- Millaisia haasteita asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönotossa kohdataan?

Vastaus tähän kysymykseen muodostetaan luvussa 4. Tutkielmassa asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönottoon liittyviksi haasteiksi on tunnistettu johdon heikko tuki ja asenne, loppukäyttäjien osallistumattomuus käyttöönottoprojektiin, organisaation ja sen prosessien muuttumattomuus, riittämättömän teknologisen valmius ja ulkoisten konsulttien käyttämättömyys. Merkittävimpinä haasteina käyttöönottoprojektille voidaan pitää johdon heikkoa tukea ja asennetta, sekä ulkoisten konsulttien käyttämättömyyttä.

Johdon heikko tuki ja asenne voi johtaa koko organisaation tasoiseen välinpitämättömyyteen käyttöönottoprojektia kohtaan. Johdon tehtävänä on asettaa toimintatavat koko organisaatiolle ja tarjota tukea aina tarvittaessa. Mikäli johdon tuki ja asenne ei ole riittävällä tasolla se vaikuttaa negatiivisesti koko käyttöönottoprojektiin ja sen lopputuloksen.

Ulkoisten konsulttien käyttämättömyyttä voidaan pitää isona haasteena, sillä niiden käyttämisellä voidaan vaikuttaa ja ehkäistä kaikkia muita käyttöönottoon liittyviä haasteita johdon tukea ja asennetta lukuun ottamatta. Ulkoisilla konsulteilla on lähtökohtaisesti vahvaa kokemusta käyttöönottoprojekteista, joita he pystyvät jakamaan ja soveltamaan useisiin eri tapauksiin.

Muita asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien käyttöönottoon liittyviä tekijöitä ja haasteita, joita ei tässä tutkimuksessa käyty läpi, voisi olla esimerkiksi yrityksen toimiala sekä asiakkuudenhallinnan tai sitä vastaavan toiminnan aiempi toteutus yrityksessä. Tässä tutkielmassa näitä tekijöitä ei voida enää tarkastella, mutta niiden vaikutusta ja merkitystä olisi mielenkiintoista tutkia tulevaisuudessa.

Tutkielman luotettavuutta voidaan pitää varsin kohtalaisena. Osa lähteistä, joita tutkielmassa käytettiin, voidaan pitää merkittävänä teoksina niiden viitauksen määrän perusteella. Hakusanoja käytettiin monipuolisesti ja aineistoa haettaessa hakuja tehtiin useaan eri otteeseen. Vaikka suuri osa lähteistä oli verrattain vanhoja, teknologian kehitys huomioon ottaen, samoja käyttöönoton menestystekijöitä, haasteita ja vaatimuksia mainittiin myös tuoremmassa kirjallisuudessa. Osa 2000-luvun alun haasteista on siis edelleen relevantteja, kuten esimerkiksi johdon tuki ja asenne, loppukäyttäjien osallistuminen, sekä organisaation ja prosessien muutokset. Tutkielmassa huomioitiin sekä vanhempaa, että uudempaa kirjallisuutta, jotta yleisimpiä haasteita päästiin tarkastelemaan pidemmältä aikaväliltä. Valta osa käytetystä aineistosta oli vertaisarvioitua. Noin puolet artikkeleista täyttivät julkaisufoorumien mukaan vähintään johtavan tason ja suurin osa artikkeleista täytti perustason. Aineistoksi pyrittiin valitsemaan tämän tutkielman kannalta sisällöllisesti merkittävimpiä teoksia, joihin oli kuitenkin viitattu Scopus hakupalvelun mukaan verrattain paljon. Aihet-

ta on kuitenkin tutkittu todella laajasti, joten merkittäviä artikkeleita on voinut jäädä löytämättä ja käyttämättä tässä tutkielmassa. Kaikki artikkelit olivat englanniksi, joka saattaa aiheuttaa käänkövirheitä. Tutkimusmenetelmänä kuvaileva kirjallisuuskatsaus antoi vapauden etsiä ja valita lähdeaineistoa laajasti, mutta niiden valintaan vaikuttavat kriteerit olisi voinut määritellä tutkielman aluksi tarkemmin. Voidaan todeta, että pienellä tutkimusmenetelmän tarkennuksella kyseinen tutkielma olisi voitu toteuttaa myös systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, jolloin kriteerit aineiston valintaan olisivat tarkentuneet ja tutkielman luotettavuus olisi parantunut entisestään.

Tulevaisuuden tutkimusaiheita voisi nimetä monia, mutta kiinnostavimpina ja merkittävimpinä voitaisiin pitää syvällisempiä tutkimuksia johdon tuen ja asenteen, sekä ulkoisten konsulttien merkityksestä käyttöönottoprojekteille. Johdon tuen ja asenteen merkitystä käyttöönottoprojektille on tutkittu laajasti, mutta aloitetun käyttöönottoprojektin ja siihen kohdistuvan johdon negatiivisen asenteen yhteyttä ei ole avattu. Mikäli johdolla on jo valmiiksi huono asenne asiakkuudenhallintaa ja sen järjestelmiä kohtaan, miksi niiden käyttöönottoprojekti on ylipäättään aloitettu? Tämä olisi mielenkiintoinen tutkimuskysymys, johon vastaamalla voitaisiin potentiaalisesti välttää monta, johdon heikosta asenteesta johtunutta, epäonnistunutta käyttöönottoprojektia. Johdon tukeen ja asenteeseen liittyen voitaisiin lisäksi tutkia, mitkä asiat vaikuttavat johdon tuen tarjoamisen laatuun ja määrään, sekä miten sitä voitaisiin pyrkiä parantamaan. Myös ulkoisten konsulttien käyttämisestä saatava positiivinen hyöty mainitaan muutamassa eri kirjallisuudessa. Puutteena kirjallisuudessa on kuitenkin tutkimus ulkoisten konsulttien merkityksestä käyttöönottoprojektin eri osa-alueille, kuten esimerkiksi järjestelmän integroimiselle ja organisaation, sekä liiketoimintaprosessien muutoksille. Tutkimuksessa voitaisiin mitata heidän vaikutustansa eri käyttöönottoprojektin osa-alueille, jolloin voitaisiin määritellä selkeästi osa-alueet, joissa ulkoisia konsultteja kannattaa erityisesti hyödyntää tai jättää hyödyntämättä. Tulosten perusteella ulkoisten konsulttien käyttämistä käyttöönottoprojektissa voitaisiin perustella paremmin.

LÄHTEET

- Ahearne, M., Rapp, A., Mariadoss, B. J. & Ganesan, S. (2012). Challenges of CRM Implementation in Business-to-Business Markets: A Contingency Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 117–129. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320110>
- Ariffin, N. H. M., Hamdan, A. R., Omar, K. & Janom, N. (2012). Customer Relationship Management (CRM) implementation: A soft issue in knowledge management scenario. *2012 IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering (CHUSER)*, 485–489. <https://doi.org/10.1109/CHUSER.2012.6504363>
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G. & Varadarajan, R. (2006). CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184–194. <https://doi.org/10.1177/1094670506293573>
- Bose, R. (2002). Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management and Data Systems*, 102(1–2), 89–97. Scopus. <https://doi.org/10.1108/02635570210419636>
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592–602. <https://doi.org/10.1108/14637150310496703>
- Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 375–383. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00011-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00011-7)
- Chang, W., Park, J. E. & Chaib, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849–855. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.07.003>
- Hendricks, K. B., Singhal, V. R. & Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and

- CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 25(1), 65–82. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.002>
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. & Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.177>
- King, S. F. & Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421–431. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.02.005>
- Kotorov, R. (2003). Customer relationship management: strategic lessons and future directions. *Business Process Management Journal*, 9(5), 566–571. <https://doi.org/10.1108/14637150310496686>
- Lambert, D. M. (2010). Customer relationship management as a business process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 4–17. <https://doi.org/10.1108/08858621011009119>
- Lipiäinen, H. S. M. (2015). CRM in the digital age: implementation of CRM in three contemporary B2B firms. *Journal of Systems and Information Technology*, 17(1), 2–19. <https://doi.org/10.1108/JSIT-06-2014-0044>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2006.10.003>
- Meyer, M. (2005). Multidisciplinary of CRM Integration and Its Implications. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 240c–240c. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.449>
- Nguyen, B. & Mutum, D. S. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18(3), 400–419. <https://doi.org/10.1108/14637151211232614>
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S. & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102–115. <https://doi.org/10.1108/09685220710748001>

- Nguyen, T. H. & Waring, T. S. (2013). The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs: An empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 824–848. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2012-0013>
- Osarenkhoe, A. & Bennani, A. (2007). An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy. *Business Process Management Journal*, 13(1), 139–164. <https://doi.org/10.1108/14637150710721177>
- Parahita, A. N., Eitiveni, I., Nurchahyo, D., Efendi, M., Shafarina, R. & Aristio, A. P. (2021). Customer Relationship Management System Implementation Process and its Critical Success Factors: A Case Study. *2021 International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS)*, 1–7. <https://doi.org/10.1109/ICACSIS53237.2021.9631314>
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Reicher, R., & Szeghegyi, Á. (2019). Factors affecting the selection and implementation of a customer relationship management (CRM) process. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 9(4), 204–222. <https://doi.org/10.12700/APH.12.4.2015.4.11>
- 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. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>
- Richard, J. E., Thirkell, P. C. & Huff, S. L. (2007). The strategic value of CRM: a technology adoption perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 15(5), 421–439. <https://doi.org/10.1080/09652540701726793>
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F. & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101–106, 108–109, 130.
- Roh, T., Ahn, C. & Han, I. (2005). The priority factor model for customer relationship management system success. *Expert Systems with Applications*, 28(4), 641–654. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2004.12.021>

- Saarijärvi, H., Karjaluoto, H. & Kuusela, H. (2013). Extending customer relationship management: from empowering firms to empowering customers. *Journal of Systems and Information Technology*, 15(2), 140–158. <https://doi.org/10.1108/13287261311328877>
- 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. <https://doi.org/10.1145/1989098.1989100>
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Opetusjulkaisuja 62, Vaasan yliopisto.
- Soltani, Z. & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, 61, 667–688. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.008>
- Suoniemi, S., Zablah, A., Terho, H., Olkkonen, R., Straub, D. & Makkonen, H. (2022). CRM system implementation and firm performance: the role of consultant facilitation and user involvement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 19–32. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2021-0380>
- Ward, J., Hemingway, C. & Daniel, E. (2005). A framework for addressing the organisational issues of enterprise systems implementation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 14(2), 97–119. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2005.04.005>
- Wu, I.-L. & Wu, K.-W. (2005). A hybrid technology acceptance approach for exploring e-CRM adoption in organizations. *Behaviour & Information Technology*, 24(4), 303–316. <https://doi.org/10.1080/0144929042000320027>
- Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B. & Chou, D. C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 442–452. <https://doi.org/10.1108/02635570210445871>

Zablah, A. R., Bellenger, D. N. & Johnston, W. J. (2004). Customer Relationship Management Implementation Gaps. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4), 279-295.