



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

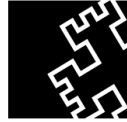
**Kirjallisuuskatsaus CRM-järjestelmien käyttöönotosta
koetuista hyödyistä**

Valle Uimonen

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Kandidaatintyö

Huhtikuu 2017



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

**Kirjallisuuskatsaus CRM-järjestelmien käyttöönotosta
koetuista hyödyistä**

Valle Uimonen

Ohjaaja: Hanna Kropsu-Vehkaperä

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Kandidaatintyö

Huhtikuu 2017

TIIVISTELMÄ

OPINNÄYTETYÖSTÄ Oulun yliopisto Teknillinen tiedekunta

Koulutusohjelma (kandidaatintyö, diplomityö) Tuotantotalouden koulutusohjelma		Pääaineopintojen ala (lisensiaatintyö)	
Tekijä Uimonen Valle		Työn ohjaaja yliopistolla Kropsu-Vehkaperä H, tutkijatohtori	
Työn nimi Kirjallisuuskatsaus CRM-järjestelmien käyttöönotosta koetuista hyödyistä			
Opintosuunta	Työn laji Kandidaatintyö	Aika Huhtikuu 2017	Sivumäärä 27 s.
<p>Tiivistelmä</p> <p>IT-järjestelmien implementointi on aina suuri ponnistus mille tahansa organisaatiolle. Järjestelmäinvestoinnin lisäksi myös organisaation toimintaa on useimmiten uudistettava. Samat seikat pätevät myös asiakassuhteiden hallinnan (CRM) järjestelmiin, joiden käyttöönoton ensimmäinen suuri aalto tapahtui 2000-luvun taitteessa. CRM-järjestelmiä on kritisoitu 2000-luvun tutkimuksessa niiden taloudellisen epävarmuuden vuoksi. Näin onkin tärkeää, että CRM-järjestelmien kyvykkyyteen liittyvää tutkimusta jatketaan edelleen.</p> <p>Tässä tutkimuksessa selvitettiin CRM-järjestelmiin 2012 jälkeen tehdyn tutkimuksen tuloksia CRM-järjestelmien kyvykkyyteen liittyen. Selkein mittari järjestelmien tarkasteluun on järjestelmiä käyttävien organisaatioiden taloudellinen toimintakyky. Tämän lisäksi tutkimuksessa käsitellään muitakin CRM-järjestelmistä saatuja hyötyjä yrityksissä. Järjestelmistä saatavien hyötyjen lisäksi tutkimuksessa selvitetään CRM-järjestelmiin vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat järjestelmistä saataviin hyötyihin.</p> <p>Tutkimuksessa analysoidaan 18 CRM-järjestelmien tehokkuuteen liittyvää artikkelia aikaväliltä 2012-2017. Näistä artikkeleista koottua kirjallisuuskatsausta verrataan aiempaan tutkimukseen ja teoriaan aiheesta. Empiirisen aineiston artikkelit käsittelevät CRM-järjestelmiä useista eri näkökulmista, mutta liiketoiminnallinen kyvykkyys on niissä yleisesti läsnä.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että vuoden 2012 jälkeen tehdyssä tutkimuksessa CRM-järjestelmien käytön ja liiketoiminnallisen kyvykkyyden välillä ei ole ainakaan negatiivista yhteyttä. Tutkimustulokset ovat näin muuttuneet 2000-luvun osittain kriittisten tutkimustulosten jälkeen. Sen sijaan CRM-järjestelmistä löydetään liiketoiminnallista toimintakykyä tehostavia tekijöitä. Tämän lisäksi CRM-järjestelmät tuovat myös muita hyötyjä niitä käyttäville organisaatioille.</p> <p>Tutkitut artikkelit osoittavat myös, että CRM-järjestelmien hyödyt tulevat parhaiten esille organisaatioissa, joissa järjestelmien käytölle on vahva johdon tuki. Tätä kautta henkilöstö saadaan sitoutettua järjestelmän käyttöön. Myös IT-järjestelmien helppokäyttöisyys mahdollistaa CRM-toiminnan tuloksellisuutta. Artikkeleissa tulee edelleen hyvin ilmi se, ettei CRM-järjestelmiä voi kohdella pelkinä IT-investointeina. Järjestelmäimplementoinnin lisäksi koko organisaatio tulee uudistaa CRM-toiminnan mahdollistamiseksi.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää esimerkiksi CRM-implementointia pohtivan yrityksen päätöksenteossa. CRM-järjestelmät eivät nykyisellään vaikuta yhtä suurilta riskeiltä kuin 2000-luvun alkupuolella. Nykyisin CRM-järjestelmien implementoinnin kriittiset onnistumistekijät ja riskit tunnetaan entistä paremmin ja esimerkkejä onnistumisista on runsaasti.</p>			
Muita tietoja			

ABSTRACT FOR THESIS

University of Oulu Faculty of Technology

Degree Programme (Bachelor's Thesis, Master's Thesis) Industrial engineering and management		Major Subject (Licentiate Thesis)	
Author Uimonen Valle		Thesis Supervisor Kropsu-Vehkaperä H, Post-Doctoral Research Fellow	
Title of Thesis Literature review of the perceived benefits from CRM-systems implementation			
Major Subject	Type of Thesis Bachelor's thesis	Submission Date April 2017	Number of Pages 27 p.
Abstract <p>Implementation of information systems is always a major effort for any organization. In addition to the systems investment, the business activities of the organization should be renewed. The same circumstances hold true for CRM-systems which were first introduced into the mainstream business around the year 2000. CRM-systems have been criticized in the research done after the year 2000 for their economic uncertainty. Therefore, it is important to continue the research into CRM-systems today.</p> <p>In this research the results of research conducted into CRM-systems performance after 2012 were reviewed. The most straightforward metric for analysis of information system using organizations is their business performance. Other benefits realized in organizations using CRM-systems have been studied as well. In addition to the advantages gained from the systems, this research will clarify the factors of CRM-systems that affect the advantages the systems grant.</p> <p>18 articles regarding CRM-systems performance published between 2012 and 2017 are analyzed as the empirical material of the research. This literature review is compared to the earlier research and theory about the topic. These 18 studies examine CRM-systems from multiple perspectives, but business performance is a common subject in all of them.</p> <p>This research suggests that research done after 2012 does not find significant negative connections between CRM-usage and business performance. The research results have thus changed after the somewhat critical results discovered in the 2000s. There are, however, plenty of positive effects of CRM-systems affecting the business performance found in the material. In addition to the business benefits, other benefits are also found.</p> <p>In addition to this, the studied articles show that the benefits of CRM-systems are realized most clearly in organizations that have a clear support from the management of the organization. Through the support of management, the personnel become committed in the use of the system. The ease-of-use of IT-systems enable the productive use of CRM-systems. The articles also clearly show that CRM-systems cannot be treated as IT-investments only. In addition to the systems implementation the whole organization should be renewed to enable CRM activities.</p> <p>The results of this research can be used for example in the decision-making of a company implementing a CRM-system. CRM-systems do not seem as such a big risk as in the early 2000s. Today the critical success factors and risks of CRM-systems implementation are better known than before and there are plenty of successful examples to learn from.</p>			
Additional Information			

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	1
ABSTRACT	2
SISÄLLYSLUETTELO	3
MERKINNÄT JA LYHENTEET	4
1 Johdanto	5
2 Johtamisen tietojärjestelmät ja asiakassuhteiden hallinta	7
2.1 Johtamisen tietojärjestelmät	7
2.2 Asiakassuhteiden hallinta	7
2.2.1 Asiakassuhteiden hallinnan tietojärjestelmät	9
2.2.2 Asiakassuhteiden hallinnan implementaatio	10
2.2.3 Asiakassuhteiden hallinnan implementaation haasteet	11
2.2.4 Liiketoiminnan hyödyt asiakassuhteiden hallinnan tietojärjestelmistä	12
3 Tutkimusmetodologia	14
4 Kirjallisuuskatsaus vuoden 2012 jälkeen tehtyyn CRM-järjestelmien tutkimukseen..	15
4.1 CRM-järjestelmistä realisoituneet hyödyt organisaatioissa	15
4.1.1 CRM-järjestelmien vaikutus organisaatioiden liiketoiminnalliseen kyvykkyyteen	15
4.1.2 CRM-järjestelmien vaikutus organisaatioiden asiakastytyvyyteen.....	17
4.1.3 Muut CRM-järjestelmien tuomat hyödyt organisaatioille	17
4.2 CRM:n odotetusta poikkeavat vaikutukset organisaatioihin.....	18
4.3 Tiedonhallinnalliset tekijät CRM-järjestelmissä.....	18
4.4 Organisaatiollisten tekijöiden vaikutus CRM-toimintaan.....	19
4.5 Muut CRM-järjestelmiä käsittelevät tutkimustulokset	20
4.5.1 Optimaalinen CRM-järjestelmän investointitaso	20
4.5.2 Mobiili-CRM:n ennakoitujen edut	21
4.6 Erot 2000-luvun tutkimukseen verrattuna.....	21
5 Johtopäätökset, suositukset ja rajoitteet	22
Lähdeluettelo	25

MERKINNÄT JA LYHENTEET

MIS	Management Information System (johtamisen tietojärjestelmä)
CRM	Customer Relationship Management (asiakassuhteiden hallinta)
ERP	Enterprise Resource Planning (toiminnanohjausjärjestelmä)
SCM	Supply Chain Management (tilaus-toimitusketjun hallinta)

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus käsittelee asiakassuhteiden hallintaa (CRM), CRM-prosessissa käytettäviä tietojärjestelmiä ja erityisesti viiden viime vuoden aikana tehdyn tutkimuksen tuottamaa tietoa CRM-järjestelmien luomasta hyödystä organisaatioille.

Johtamisen tietojärjestelmät auttavat yrityksiä saavuttamaan liiketoiminnallisia tavoitteita esimerkiksi kehitettäessä operatiivista toimintaa, uusia tuotteita tai asiakassuhteita. Tätä kautta tietojärjestelmät mahdollistavat kilpailuedun luomisen yrityksen ja sen kilpailijoiden välille. (Laudon & Laudon 2010) CRM-järjestelmät olivat 1990-luvulta 2000-luvun alkupuolelle suosittuja johtamisen tietojärjestelmiä yritysten pyrkiessä tehostamaan toimintaansa. (Rigby & Ledingham 2004). 2000-luvulla on nostettu usein esiin CRM-järjestelmien epävarma luonne investointeina (Reinartz et al. 2004 ja edelleen Gartner Group 2003, Mendoza et al. 2007 ja edelleen Dickie 2000, Mendoza et al. 2007 ja edelleen Giga Information Group 2001). Tämän lisäksi CRM-järjestelmistä koituvat kulut ovat ilmeisiä, mutta niiden liikevaihtoa kasvattavat ominaisuudet ovat vaikeammin mitattavissa (Reinartz et al. 2004 ja edelleen Day 2000).

CRM-järjestelmän implementointi yksinään ilman organisaation toiminnan muutosta ei myöskään nosta yrityksen toimintakykyä (Reinartz et al. 2004). Tämän lisäksi ERP-, SCM- ja CRM-järjestelmiä vertailtaessa CRM-järjestelmät jäävät yritysten toimintakykyä mitattaessa muiden vertailtujen järjestelmien taakse (Hendricks et al. 2007). Tämä tutkimus on tehty 2000-luvun tutkimuksellista taustaa vasten, ja sen tarkoituksena on selvittää vaikuttavatko CRM-järjestelmät edelleen yhtä epävarmoilta tietojärjestelmäinvestointeina kuin 2000-luvun alun esimerkit antavat olettaa. CRM-järjestelmien nousu suosioon tapahtui 2000-luvun taitteessa, ja implementaatioiden suosio laski välittömästi vuosituhannen vaihteen jälkeen. (Rigby & Ledingham 2003) Nykyisin asiakasinformaatiota voidaan kerätä yhä useammista lähteistä, ja onkin mielekästä palata CRM-järjestelmien käyttöönotoista syntyvien hyötyjen analysointiin.

Tutkimuksessa aihetta käsitellään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

Tuoko CRM-järjestelmien käyttö merkittävää hyötyä organisaatioiden toiminnassa?

Mitkä osatekijät vaikuttavat CRM-järjestelmien tuomiin hyötyihin organisaatioissa?

Ensiksi tutkimuksessa käsitellään johtamisen tietojärjestelmien ja erityisesti CRM-järjestelmien keskeinen teoria. Asiakassuhteiden hallinta on tärkeää ymmärtää järjestelmän lisäksi myös prosessina, jotta sitä tehostavat järjestelmät ovat järjellisiä. Johtamisen tietojärjestelmiin yleisemmin liittyvä teoria mahdollistaa myös CRM-järjestelmien tarkemman ymmärtämisen.

Tietojärjestelmiin keskittyvän teoriaosion ja tutkimusmetodologian esittelyn jälkeen tutkimus käsittelee asetettuja tutkimuskysymyksiä kirjallisuuskatsauksen keinoin. Kirjallisuuskatsauksen kaikki lähteet ovat vuoden 2012 aikana tai sen jälkeen julkaistuja tieteellisiä artikkeleita. Näin ollen tutkimus keskittyy erityisesti viime vuosina tarkasteltuihin järjestelmiin. Tutkimuksen tulosten esittelyn jälkeen esitellään syntyneet johtopäätökset tutkimuksen pohjalta. Tutkimuksen lopuksi käsitellään myös tutkimuksessa havaitut rajoitteet tehdyn tutkimuksen osalta.

2 JOHTAMISEN TIETOJÄRJESTELMÄT JA ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA

2.1 Johtamisen tietojärjestelmät

Tietojärjestelmä voidaan määritellä teknisesti järjestelmäksi toisiinsa liitettyjä komponentteja, jotka keräävät, prosessoivat, tallentavat ja jakavat informaatiota tukeakseen päätöksentekoa ja hallintoa organisaatiossa. Tietojärjestelmiä voidaan käyttää myös ongelmien analysoinnissa, monimutkaisten asioiden visualisoinnissa ja uusien tuotteiden luomisessa. Tietoa syötetään tietojärjestelmään ja tietojärjestelmää voidaan käyttää hyödyllisen ja relevantin informaation luomiseen raakadatasta. (Laudon & Laudon 2010, s. 46)

Informaatiojärjestelmät toimivat kolmen päävaiheen avulla. Ensiksi informaatiojärjestelmä kerää raakadataa syöttövaiheessa, sitten data prosessoidaan tarkoituksenmukaiseen muotoon ja lopuksi informaatio otetaan järjestelmästä ulos sitä tarvitsevalle taholle käyttötarkoitukseen sopivassa muodossa. Informaatiojärjestelmät tarvitsevat lisäksi tietoa tarpeellisista muutoksista informaation muokkaamista varten samalla kun raakadata syötetään järjestelmään. (Laudon & Laudon 2010, s. 46-47)

Vaikka tietokoneteknologiaa käytetäänkin tietokoneisiin perustuvissa tietojärjestelmissä, on tietokoneen, tietokoneohjelman ja tietojärjestelmien käsitteiden välillä olemassa selkeät erot. Tietokoneet ja niihin liittyvät ohjelmat ovat modernien tietojärjestelmien perusta. Tietokoneet ovat laitteisto, jonka avulla informaatiota varastoidaan ja prosessoidaan, joten tietokoneiden ja ohjelmien ymmärtäminen on tärkeää ratkottaessa organisaatioiden ongelmia tietojärjestelmien avulla. Tästä huolimatta tietokoneet ovat vain osa informaatiojärjestelmää. Ymmärtääkseen tietojärjestelmiä on ymmärrettävä niitä ongelmia, joita ratkomaan tietojärjestelmät on kehitetty ja niitä organisaation prosesseja jotka johtavat näiden ongelmien ratkomiseen. (Laudon & Laudon 2010, s. 48-49)

2.2 Asiakassuhteiden hallinta

Asiakassuhteiden hallinta eli CRM voi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Pohjimmiltaan kyse on toiminnan tavoista ja järjestelmistä, joita organisaatio käyttää hallinnoidakseen asiakkaitaan ja asiakassuhteitaan järjestelmällisesti. Se voi tarkoittaa myös organisaation

prosessia, jolla kaikkia asiakaskontakteja hallinnoidaan. Se on lähestymistapa asiakkaiden havaitsemiseen, hankintaan ja heidän säilyttämiseen asiakkaina. Myös tietojärjestelmää, jota käytetään markkinoinnin suunnitteluun, aikataulutukseen ja hallintaan sekä myynnin ja asiakaspalvelun toteuttamiseen, voidaan kutsua CRM:ksi. Liiketoimintastrategia, joka maksimoi asiakkaiden kannattavuutta, koko yrityksen voittoja sekä asiakastyytyväisyyttä, on myös asiakassuhteiden hallintaa. (Buttle 2009, s. 4)

Laudon ja Laudon (2010, s. 380) lähestyvät asiakassuhteiden hallintaa käytetyn informaation kautta. Asiakkaiden identiteetti, kuinka ottaa heihin yhteyttä, millaisista tuotteista he ovat kiinnostuneita ja kuinka paljon rahaa he kuluttavat yrityksen palveluihin, ovat kaikki CRM:n käyttöön vaadittavaa informaatiota. Pienemmissä yrityksissä tämänkaltainen informaatio voi olla yhden henkilön hallittavissa ja asiakkaat voi tuntea yksilöllisesti asiakastapaamisten kautta. Suurissa laajemmalla alueella toimivissa organisaatioissa asiakkaiden tunteminen kasvotusten muodostuu mahdottomaksi asiakkaiden määrän ja asiakaskontaktien moninaisuuden vuoksi. Monien informaatiotyyppien kokoaminen yhteen ja suuren asiakasmäärän hallitseminen ovat avainasemassa olevia haasteita, jotka johtavat CRM:n implementaatioon.

Payne ja Frow (2005) kiinnittävät huomiota CRM:n moninaisiin määrittelyihin. Heidän mukaansa CRM:ää tarkastellaan yrityksissä useilla tavoilla yksittäisistä liiketoiminnan haasteisiin vastaavista järjestelmäprojekteista aina strategisiin ja holistisiin lähestymistapoihin, jotka sisältävät tarpeellisten järjestelmien lisäksi myös fyysisen toiminnan muutokset.

Laudon ja Laudon (2010, s. 387) jakavat CRM-järjestelmät operationaaliseen ja analyttiseen CRM:ään. Operationaalinen puoli sisältää työkalut myyntityön, puhelinkeskusten ja asiakaspalvelun sekä markkinoinnin automatisointiin. Analyttinen CRM sisältää ohjelmia jotka analysoivat operationaalisesta CRM:stä saatavaa asiakasdataa tuottaakseen informaatiota liiketoiminnan tehostamista varten. Analyttisen CRM:n ohjelmat perustuvat tietovarastoihin, jotka yhdistävät tietoa operationaalisista CRM-järjestelmistä muista yrityksen tietojärjestelmistä saataviin tietoihin liiketoiminnan analysoimiseksi ja tehostamiseksi.

2.2.1 Asiakassuhteiden hallinnan tietojärjestelmät

Asiakassuhteiden hallinnan järjestelmät toimivat yhdessä tilaus-toimitusketjun hallinnan (SCM) ja ERP:n kanssa koko yrityksen toimitusprosessin tukena. Integroidut tilaus-toimitusketjun, ERP:n ja CRM:n järjestelmät mahdollistavat toimittajille ja asiakkaille näkyvien prosessien koordinoinnin yrityksen sisäisten prosessien kanssa. (Rai et al., 2006)

CRM-järjestelmät auttavat yrityksiä hallitsemaan suhteitaan asiakkaidensa kanssa. Tämä tapahtuu järjestelmien tuottaessa informaatiota, jota käytetään kaikissa liiketoimintaprosesseissa, jotka ovat yhteydessä asiakkaisiin myynnin, markkinoinnin ja huollon osalta. CRM-järjestelmien ja CRM:n yleensäkin tavoite on optimoida yrityksen tekemää tulosta, parantaa asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden säilyttämistä. CRM-järjestelmien tuottama informaatio auttaa tunnistamaan kaikkein kannattavimmat asiakkaat ja tuottamaan parempaa palvelua olemassa oleville asiakkaille kasvattaen näin myyntiä. (Laudon & Laudon 2010, s. 87)

CRM-järjestelmät yhdistävät yrityksen asiakkaistaan eri kanavia pitkin kerätyn informaation. Näitä kanavia ovat puhelinyhteydet, sähköpostit, jälleenmyyntipisteet tai verkkokontaktit. Tarkan asiakastiedon avulla yritykset voivat kasvattaa markkinointikampanjojensa tehokkuutta ja tarjota asiakkailleen korkealaatuisempaa palvelua. (Laudon & Laudon 2010, s. 87) Hyvin suunnitellut CRM-järjestelmät antavat koko yrityksen kattavan kuvan asiakkaista, mitä voidaan käyttää myynnin ja asiakaspalvelun kehittämiseen. Tämänkaltaiset järjestelmät mahdollistavat yrityksen näkymisen selkeänä yksittäisenä tahona yksittäiselle asiakkaalle, sillä kaikilla asiakkaaseen yhteydessä olevilla tahoilla on käytössään sama tieto asiakkaasta. (Laudon & Laudon 2010, s. 381)

Kaupalliset CRM-järjestelmät sisältävät kaikkea hyvin spesifeihin markkinarakoihin luoduista työkaluista, kuten nettisivujen personalisoinnin tietyille asiakkaille toteuttavasta ohjelmistosta aina yrityksen laajuisiin ohjelmistoihin, jotka keräävät tietoa useista lähteistä, analysoivat tietoa ja yhdistävät tietoa muista tietojärjestelmistä saatavaan informaatioon. Suuremmat CRM-paketit voivat sisältää moduuleja kuten yhteistyötahojen suhteiden hallinnan (PRM) tai työntekijäsuhteiden hallinnan (ERM). (Laudon & Laudon 2010, s. 382)

Eri CRM-järjestelmien moduuleita ovat esimerkiksi myyntityön automaatio (SFA) ja asiakaspalvelun ja markkinoinnin moduuli. Myyntityön automaatio auttaa myyntihenkilökuntaa kohdistamaan työnsä kaikkein kannattavimpiin asiakkaisiin lisäten näin kokonaistuottavuutta. Asiakasinformaation jakaminen myynnin, markkinoinnin ja toimitusosastojen välillä antaa lisää tietoa kaikille tahoille seuraavia yhteydenottoja varten. Asiakaspalvelu voi hyötyä CRM-järjestelmistä esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakastiedot on kirjattu järjestelmään palvelun aikana. Vaikka asiakaspalvelija vaihtuisikin palvelun ollessa vielä kesken, on kaikki informaatio myös uuden asiakaspalvelijan käytössä. Näin puhelukeskukset ja asiakaspalveluryhmät voivat saavuttaa suuremman tuottavuuden ja paremman laadun palvelulle pienemmillä kustannuksilla. Markkinoinnille CRM-järjestelmät tarjoavat tietoa informoidakseen asiakkaita tuotteista ja palveluista, löytääkseen sopivia asiakkaita kohdennettuun markkinointiin ja ajoittaakseen sekä seuratakseen suoramarkkinointisähköpostia. Markkinointimoduuleja voidaan myös käyttää markkinoinnin ja asiakastiedon analysointiin, jotta asiakkaille voitaisiin kehittää heidän tarpeensa tyydyttäviä tuotteita ja palveluita. (Laudon & Laudon 2010, s. 382-383)

2.2.2 Asiakassuhteiden hallinnan implementaatio

Buttle (2009, s. 63) kuvaa asiakassuhteiden hallinnan implementoinnin viiden vaiheen prosessin. Vaiheita ovat: 1. CRM-strategian kehittäminen, 2. CRM projektin perustan rakentaminen, 3. Tarpeiden spesifikaatio ja yhteistyökumppanin valinta, 4. Projektin implementointi ja 5. Suorituskyvyn arviointi.

CRM-strategian kehittäminen on yhtä monimutkainen kuin mikä tahansa strategiaprosessi. CRM-strategia on koko yrityksen toimintasuunnitelma, joka asettaa ihmiset, prosessit ja teknologiat kohti yrityksen asiakaslähtöisten tavoitteiden saavuttamista. Se sisältää nykyisen tilanteen analyysin, CRM-koulutuksen henkilöstölle, yrityksen asiakashallinnan vision kehittämisen, asiakassuhteiden hallinnan prioriteettien asettamisen, sekä tavoitteiden ja päämäärien asettamisen koko CRM-projektille. Myös ihmisten, prosessien ja teknologian vaatimukset CRM-implementaatiolle on tunnistettava, samalla kun varmistetaan liiketoiminnallinen vaatimus CRM:ään investoimiselle. (Buttle 2009, s. 65-71)

CRM-projektin perustan rakentaminen tarkoittaa implementoinnin suunnittelua. Se sisältää projektin sidosryhmien tunnistamisen, hallintorakenteiden luomisen projektille,

muutosjohtamisen ja projektijohtamisen tarpeiden tunnistamisen sekä projektin kriittisten menestystekijöiden ja riskien tunnistamisen. (Buttle 2009, s. 72-80)

Tarpeiden spesifikaatio ja yhteistyökumppanin valinta viittaavat suurimmaksi osaksi automaation tarpeisiin ja muihin informaatioteknologiaan liittyviin muutoksiin. Liiketoimintaprosessit täytyy kartoittaa ja muokata jotta uusi asiakashallinnan lähestymistapa liiketoimintaan voi toimia. Seuraava vaihe on tarkistaa tietovaatimukset CRM:n toimivuuteen liittyen ja tunnistaa mahdolliset aukot tiedonsaannin ja CRM:n vaatimusten välillä. Näiden tointen jälkeen yrityksellä on selkeämpi kuva teknologiavaatimuksista, ja järjestelmän spesifikaatiot voidaan määrittää. Tämän jälkeen teknologiaratkaisun ostoprosessi alkaa. (Buttle 2009, s. 72-89)

Kun teknologiahankinta on tehty, järjestelmä tulee implementoida. Projektisuunnitelman jalostaminen on suuri askel, joka voidaan tehdä tässä vaiheessa, kun suurin osa aiemmin tuntemattomista tekijöistä on selvitetty. Teknologian yksilöllisen muokkaamisen tarpeiden tunnistaminen on myös mahdollista tässä vaiheessa, kun tiedetään tarkat vaatimukset CRM-järjestelmälle. Tästä eteenpäin projekti siirtyy prototyypin suunnitteluun, testaamiseen, muokkaamiseen ja julkistukseen. Viidentenä CRM-implemентаation vaiheena on arvioida uuden järjestelmän kyvykkyys, ja kuinka se vastaa aiemmin määriteltyjä tarpeita. (Buttle 2009, s. 89-91)

2.2.3 Asiakassuhteiden hallinnan implementaation haasteet

Vaikka asiakassuhteiden hallinnan peruseriaatteita kyseenalaistetaankin harvoin, CRM:n implementaatioon liittyy valtavia haasteita. Tämän tueksi Reinartz et al. (2004) viittaavat Gartnerin (2003) tekemään tutkimukseen jonka mukaan jopa 70 % CRM projekteista johtaa joko negatiiviseen tulokseen tai ei vaikuta yrityksen kannattavuuteen.

CRM vaikuttaisi tuottavan ainakin osan siitä hyödystä, jota yritykset tavoittelevat investoidessaan CRM-toimintoihin. Suuri osuus CRM-järjestelmien käyttöönotoista ei kuitenkaan onnistu niin hyvin kuin on odotettu. Reinartz et al. (2004) vahvistavat osaltaan näkemystä CRM-järjestelmien implementaation vaikeudesta. Heidän tuloksensa muistuttavat, että CRM-toiminnan käyttöönotto vaatii teknologian lisäksi organisaatiossa työskentelevien ihmisten toiminnan muutosta.

Nguyen ja Mutum (2010) huomauttavat, että liian moni yritys on lähtenyt mukaan CRM-implementointeihin ilman kunnollista valmistautumista. Heidän mukaansa implementoinnin monimutkaisuus ei tarkoita, että itse käytettävien työkalujen tarvitsisi olla monimutkaisia. Useat yritykset käyttävätkin perinteisiä menetelmiä kuten asiakassegmentointia hyvin yleisellä tasolla menestyksekkäästi. CRM:n erona perinteiseen markkinointiin he pitävätkin asiakasinformaation tärkeyttä CRM:ssä.

Paynen ja Frown (2005) mukaan CRM:n näkeminen pelkästään sopivan teknologian kehittämisenä kokonaisvaltaisen liiketoimintastrategian sijaan on avainasemassa useimmissa CRM-implementointien epäonnistumisissa.

2000-luvun keskivaiheilla useat tutkijat puhuivat paljon 2000-luvun aikaisesta innostuksesta johtamisen tietojärjestelmiin. CRM:n osalta tämän innostuksen lupaamat edut eivät toteutuneet ainakaan siinä mittaluokassa ja sillä nopeudella kuin oli oletettu. (Rigby & Ledingham 2003)

2.2.4 Liiketoiminnan hyödyt asiakassuhteiden hallinnan tietojärjestelmistä

Laudon ja Laudon (2010, s. 388) tuovat esiin useita CRM-järjestelmistä saatavia hyötyjä. CRM-järjestelmät lisäävät heidän mukaansa asiakastyytyväisyyttä, vähentävät suoramarkkinoinnin kustannuksia, lisäävät markkinoinnin tehokkuutta ja vähentävät asiakashankinnasta aiheutuvia kustannuksia. CRM-järjestelmistä saatava informaatio lisää myyntituottoja tunnistamalla kaikkein tuottavimmat asiakkaat ja segmentit kohdennettua markkinointia ja lisätuotteiden myyntiä varten. CRM:n avulla asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaina varmemmin, yrityksen vastatessa heidän tarpeisiinsa aiempaa nopeammin.

Yritysten pyrkiessä hyödyntämään useita myynnin kanavia samanaikaisesti muodostuu asiakaskontaktien korkean ja yhtenäisen laadun varmistaminen ongelmalliseksi. CRM:stä saatavan tiedon tehokkaan käytön kautta yritysten on mahdollista ylläpitää yhtenäistä asiakaskokemusta useissa myyntikanavissa, ja näin kasvattaa myyntiä kaikkein kannattavimmille asiakkaille. (Payne & Frow, 2005)

Hyödyn tuottaminen sidosryhmille on aina myös CRM:n lopullinen tavoite. Näin organisaation tulisi pyrkiä kasvattamaan arvoa työntekijöille, asiakkaille ja muille sidosryhmille sekä vähentämään kustannuksia mahdollisuuksien mukaan. CRM

mahdollistaa Paynen ja Frown (2005) mukaan kaksi pääasiallista kanavaa kustannusten vähentämiseksi. Teknologioiden käyttöönoton avulla voidaan esimerkiksi automatisoida puhelin- ja verkkopalveluita sekä ottaa käyttöön uusia online-palvelupisteitä.

3 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimuksen aineistoa käsitellään kirjallisuuskatsauksen keinoin. Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus on kokoava. Päämääränä on esitellä CRM-järjestelmien käyttöönoton vaikutuksiin keskittyvää tutkimusta ja koota siitä johtopäätöksiä. Tämän lisäksi kirjallisuuskatsauksesta muodostui myös aihepiiriä kartoittava. Tutkimuksen empiirisen osion jaottelu kartoittaa aihepiiriä lukijalle.

Artikkelit on haettu Scopus-tietokannasta vuoden 2012 aikana ja sen jälkeen julkaistuista tieteellisistä artikkeleista. Hakusanoina toimi ”Customer Relationship Management” eksaktina avainsanana artikkelissa, “customer relationship management system*” tai “CRM system*” koko tekstissä ja tämän lisäksi “performance” tai “impact” otsikossa, tiivistelmässä tai avainsanoissa.

Hakutuloksia oli yhteensä 43. Näistä artikkeleista 17 ei ollut saatavilla. Lopuista artikkeleista on valittu relevanssin perusteella 18 artikkelia ja 8 artikkelia on jätetty tutkimusaineistosta pois niiden ollessa epärelevantteja tutkimusaiheen osalta. Epärelevantit artikkelit käsitelivät CRM-järjestelmiä osittain, mutta eivät käsitelleet CRM-järjestelmiä ja yritysten liiketoiminnallista kyvykkyyttä samaan aikaan.

Tutkimuksen laajuutta on rajattu kattamaan vain viimeisen viiden vuoden aikana julkaistut artikkelit. Tähän rajaukseen päädyttiin, sillä näin artikkelit kuvaavat vain lähihistorian tapahtumia CRM-järjestelmien parissa. Johtamisen tietojärjestelmät kehittyvät jatkuvasti ja viimeisenä viitenäkin vuotena tietotekniikka on kehittynyt valtavasti. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen tuloksia verrataan tietojärjestelmien teoriaan ja vuoden 2000 jälkeen julkaistuihin artikkeleihin, joissa on nostettu esiin CRM-järjestelmien haasteet toivotun hyödyn aikaansaamiseksi niitä käyttöönottaneissa organisaatioissa.

4 KIRJALLISUUSKATSAUS VUODEN 2012 JÄLKEEN TEHTYYN CRM-JÄRJESTELMIEN TUTKIMUKSEEN

Tämä kirjallisuuskatsaus luo kattavan kuvan viiden viime vuoden aikana tehtyyn tutkimukseen, jossa käsitellään CRM-järjestelmien vaikutusta organisaatioiden tehokkuuteen eri mittareilla mitattuna. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään taloudellisten vaikutusten lisäksi myös muita CRM-järjestelmistä saatavia hyötyjä. Viime vuosien tutkimuksessa aihetta on lähestytty useasta näkökulmasta, mutta pohjimmainen ajatus kilpailuedun saavuttamisesta on löydettävissä useimmista artikkeleista.

4.1 CRM-järjestelmistä realisoituneet hyödyt organisaatioissa

Mithas et al. (2016) tutkivat IT-investointien kokonaisvaikutusta yritysten asiakastyytyvyyteen ja yritysten kokonaistuottavuuteen. Heidän mukaansa investoinneilla oli merkittävä vaikutus molempiin mittareihin. 2000-luvun jälkeen vaikutukset ovat olleet heikompia kuin sitä ennen, mutta siitä huolimatta vaikutukset ovat olleet merkittäviä.

4.1.1 CRM-järjestelmien vaikutus organisaatioiden liiketoiminnalliseen kyvykkyyteen

Law et al. (2013) havaitsivat vahvan yhteyden CRM-toiminnan ja markkinointitoimien välillä. Tämän lisäksi he havaitsivat heikomman linkin CRM-toiminnan ja yrityksen liiketoiminnallisen kyvykkyyden välillä.

Dong (2012) löysi yhteyden CRM-toiminnan johdolta tulevan kannatuksen ja CRM:n käytön sekä yrityksen toimintakyvyn välillä. Hän nostaa esille toimivan IT-päätöksenteon tärkeyden CRM-järjestelmien tehokkuutta kasvattavana tekijänä. Sen lisäksi Dong (2012) huomauttaa, että johdon kannatuksen vaikutus on yrityksen sisäistä horisontaalista yhteistyötä merkittävämpi tekijä yrityksen kyvykkyyden kasvamisessa.

Myös Garrido-Moreno et al. (2014) osoittavat, että oikein implementoitu CRM-järjestelmä vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan. CRM lisää tuottavuutta, markkinaosuutta ja kasvattaa myyntituloja. Tämän lisäksi he näyttävät, että yritykselle soveltuvan CRM-tekniikan kehittäminen luo arvoa asiakkaille lisäen

asiakastyytyvää ja -uskollisuutta sekä mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden räätälöinnin yksilöllisesti.

Asiakkaiden kokemus yrityksen vuorovaikutuksesta juuri heidän kanssaan selittää osaltaan CRM:n positiivista vaikutusta yrityksen toimintakykyyn. Zablah et al. (2012) ehdottavat, että aiempien tutkimusten epäselvät tulokset CRM:n hyödyllisyydestä selittyvät osittain myös asiakaskokemuksen vaikutusten vähemmällä huomioimisella. Asiakaskokemuksella on merkittävä vaikutus yrityksen toimintakykyyn. (Zablah et al. 2012)

Myös Herhausen ja Schögel (2013) osoittavat tutkimuksessaan CRM-kyvykkyyden ja yrityksen taloudellisen kyvykkyyden välisen yhteyden. Sen lisäksi että CRM auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkaidensa tarpeita paremmin ja muokkaamaan asiakkaille sopivia palveluita vastaamaan näihin tarpeisiin, CRM voi myös parantaa yrityksen operationaalista kyvykkyyttä.

Chang et al. (2014) löysivät yhteyden CRM:ssä toteutettavan informaatioprosessin ja asiakassuhteiden välillä sekä informaatioprosessin ja asiakkaista saatavan tuoton välillä. Oikein käytetyn asiakasinformaation kautta yritykset voivat lisätä asiakastyytyvää ja tulostaan. Heidän mukaansa CRM:n ensimmäinen tavoite on vaikuttaa asiakassuhteisiin positiivisesti ja vasta tämän jälkeen yrityksen rahalliset tavoitteet CRM:n suhteen voivat toteutua.

Wun ja Lun (2012) mukaan CRM-strategian implementoinnilla on merkittävä positiivinen vaikutus suhdemarkkinointiin, näin lisäten vaikutusta yrityksen toimintatehokkuuteen. He tutkivat Taiwanilaista hotellitoimintaa. He painottavat CRM:n eri funktioiden vaikuttavan eri tavalla eri yritysten tulokseen.

Tämän lisäksi myös Klimanov ja Frokina (2015) löysivät yhteyden heidän tutkimansa yrityksen ja yrityksen asiakasymmärryksen lisäämisen välillä.

Venturinin ja Beniton (2015) mukaan CRM-järjestelmä on organisaation liiketoiminnan kyvykkyydelle kriittinen menestystekijä. He huomauttavat, että CRM-prosessiaan parantavien yritysten tulee mitata ainakin operationaalista kehitystä, asiakaskohtaista elinkaaren arvoa sekä tehokkuuden kehitystä.

4.1.2 CRM-järjestelmien vaikutus organisaatioiden asiakastyytyväisyyteen

IT-investointien kokonaisvaikutusten lisäksi Mithas et al. (2016) toteavat, että fokusoidut investoinnit esimerkiksi CRM-järjestelmiin vaikuttavat merkittävästi asiakastyytyväisyyteen, kun taas esimerkiksi ERP-järjestelmillä ei ollut merkittävää vaikutusta yritysten asiakastyytyväisyyteen. Heidän mukaansa IT-järjestelmät vaikuttavat yrityksen toiminnan havaittuun laatuun ja sitä kautta yrityksen tarjoamien tuotteiden havaittuun arvoon.

Zablah et al. (2012) osoittavat CRM:n asiakasvuorovaikutukseen liittyvän toiminnan lisäävän asiakkaiden kokemaa yrityksen panostusta heihin. Toisaalta CRM:n asiakkaita priorisoivat toimet nostavat suurten ja keskisuurten asiakkaiden kokemaa panostusta, mutta pienet asiakkaat kokevat vähemmän panostuksia priorisoivassa asiakassuhteiden hallinnassa.

Abdullah (2014) löysi tutkimuksessaan yhteyden asiakkaiden luottamuksen ja yritysten teknologisten CRM-toimien välille. Luottamus mahdollistaa osaltaan teknologian toteuttaman asiakkaiden tyytyväisyyden lisän.

4.1.3 Muut CRM-järjestelmien tuomat hyödyt organisaatioille

Engelstätter (2012) nostaa esiin CRM-järjestelmiä käyttävien yritysten korkeamman todennäköisyyden tuottaa innovaatioita uusia tuotteita kehitettäessä. Samassa tutkimuksessa hän nostaa esille myös ERP- ja SCM-järjestelmien kyvyn parantaa yritysten innovaatiokykyä esimerkiksi prosessikehityksen saralla.

Mithas et al. (2016) argumentoivat IT-investointien puolesta niiden asiakastyytyväisyyttä nostavan vaikutuksen vuoksi. He muistuttavat, että IT-investoinnit eivät ole aina kannattavia, mutta että IT-järjestelmiin ja asiakastyytyväisyyteen investoinnin vähyys on todennäköisempi tilanne yrityksissä ja että yritysten johdon kannattaa varoa menettämästä kilpailuetuaan investointien vähyden johdosta.

Tseng (2016) löysi merkittävän yhteyden CRM:n käytön ja palvelun laadun välillä. Mikäli organisaatio ymmärtää asiakkaiden preferenssejä ja tarjoaa niiden pohjalta oikeita palveluita asiakkailleen, palvelun laatu paranee merkittävästi.

Tsengin ja Wun (2014) mukaan asiakastieto vaikuttaa suoraan palvelun laatuun. Näin ollen, mikäli yritys pystyy hankkimaan luotettavaa tietoa asiakkaistaan, myös palveluiden laadun parantaminen on tehokasta. Tämän lisäksi heidän tutkimuksensa osoittaa, että tehokas myyntihenkilökunta ja kommunikaatio parantavat palvelun laatua. Asiakastieto vaikuttaa myös positiivisesti CRM-toimintaan, ja CRM toiminta puolestaan lisää palvelun laatua. Useilla yrityksillä on kuitenkin vain rajallisesti asiakastietoa ja tämä estää heitä käyttämästä CRM:ää toiminnan tehostamiseksi. (Tseng & Wu 2014)

4.2 CRM:n odotetusta poikkeavat vaikutukset organisaatioihin

Zablah et al. (2012) huomioivat että CRM-tutkimuksen tulokset eivät välttämättä pidä paikkaansa kaikilla eri liiketoiminta-aloilla. Heidän mukaansa on mahdollista, että vähemmän tuottavien asiakkaiden kohtelu muita heikommalla tasolla voi vaikeuttaa pitkällä tähtäimellä uusien vahvempien asiakassuhteiden syntymistä. Asiakkaat, jotka olisivat valmiita syvempään yhteistyöhön, mutta joiden odotukset ovat madaltuneet aiemman kohtelun perusteella, voivat hakeutua toisten yritysten asiakkaiksi.

Asiakastietoa käytetään yrityksissä pääosin kahdella tavalla: suoraa asiakastietoa asiakkaasta ongelman ratkaisemiseksi esimerkiksi tarjousta tehdessä sekä epäsuoraa asiakastietoa uuden tietämyksen kehittämiseksi. Rollins et al. (2012) eivät löytäneet merkittävää yhteyttä epäsuoran, uutta tietoa luovan käytön liiketoiminnan tehokkuuden parantamisen välillä. He kuitenkin ehdottavat, että nämä hyödyt voisivat olla mitattavissa pidemmän aikajänteen aikana. Suoran asiakastiedon käyttämisestä he kuitenkin löysivät hyötyä yrityksen toimintakyvyn kehittyessä. Kerätyn asiakastiedon määrä vaikuttaa enemmän uutta tietoa luovaan tiedon laajaan käyttöön, kuin vain suoraan ongelmanratkaisuun käytetyn tiedon käyttöön. (Rollins et al. 2012)

4.3 Tiedonhallinnalliset tekijät CRM-järjestelmissä

Rollins et al. (2012) nostavat esiin, että asiakastiedon hallinnassa suurempi määrä kerättyä tietoa näyttää lisäävän tiedon hyödyntämisen määrää. Yrityksillä, jotka keräävät ja tallentavat laajasti erilaista asiakasdataa, voi olla käytössään parempia CRM-järjestelmiä, joiden avulla laajempaa määrää informaatiota voidaan käyttää tehokkaasti. Näin informaatiota kerätessä myös sen käyttö lisääntyy.

Mikäli yritys haluaa lisätä tietämystä lisäävää asiakasdatan käyttöä, Rollins et al. (2012) suosittelevat CRM-järjestelmäinvestoinnin sijaan työntekijöiden kouluttamista, funktioiden välistä asiakasdatan vaihtamista ja asiakasinformaation keräämiseen kannustamista yrityksen eri tasoilla.

Tiedonhallinnan kyvykkyydellä on merkittävä vaikutus CRM:n toimivuuteen ja palvelun laatuun. Mikäli yritys kykenee käyttämään sen hallussa olevaa tietoa tehokkaasti, toimii yrityksen CRM-prosessi tehokkaammin, ja yritys tarjoaa parempaa laatua asiakkailleen. Kyvykkäämpi tiedonhallinta kykenee näin tarjoamaan yritykselle kattavan kuvan sen asiakkaista, näin parantaen myöhempien työvaiheiden tarkkuutta. (Tseng 2016)

Myös Garrido-Moreno et al. (2014) osoittavat tiedonhallinnan olevan kriittinen voimavara CRM-tekniikan implementoinnissa. Tiedonhallinnan prosessit pystyvät tuottamaan entistä parempaa tietoa asiakassuhteiden hallinnalle parempien CRM-järjestelmien avulla.

4.4 Organisaatiollisten tekijöiden vaikutus CRM-toimintaan

Organisaation sitoutumisella on merkittävä vaikutus CRM:n onnistumiseen yrityksissä (Garrido-Moreno et al. 2014). Johdon tuki ja sitoutuminen johtajuuden, koulutuksen ja palkitsemisen kautta on suuri tekijä koko organisaation sitouttamiseksi CRM:n onnistumiseksi. Tätä kautta inhimillisten tekijöiden vaikutus tulee selväksi CRM-implemентаatioissa.

Inhimilliset tekijät vaikuttavat CRM-kyvykkyyteen merkittävästi. Näihin kuuluu muiden ohella organisaation orientaatio generatiiviseen oppimiseen. Generatiivinen oppiminen tarkoittaa uusien toimintatapojen oppimista toimintatilanteista saatavan informaation perusteella. Asiakkaiden piilossa olevien tarpeiden tunnistaminen onnistuu generatiivisesti oppivalta organisaatiolta muita tehokkaammin. (Herhausen & Schögel 2013)

Generatiivinen oppiminen tehostaa CRM-toimintoja tietämyksen parantumisen kautta ja CRM-toiminnot auttavat generatiivista oppimista löytämään yhä uutta tietämystä asiakkaista. Näin molemmat toiminnot tehostavat toisiaan. (Herhausen & Schögel 2013)

Järjestelmän helppokäyttöisyys, koulutuksen saatavuus ja yrityksen muun infrastruktuurin toimivuus yhdessä CRM-järjestelmän kanssa lisäävät CRM-kyvykkyyttä. Näistä tärkeimmäksi Jafari Navimipourin ja Soltanin (2015) tutkimuksessa nousi helppokäyttöisyys. He mainitsevat tutkimuksessaan myös organisaation kulttuurin ja työntekijöiden tyytyväisyyden olevan tärkeitä CRM-järjestelmän kyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä.

Korkeimman johdon positiivinen asennoituminen muutokseen vaikuttaa positiivisesti koko organisaation toimintaan CRM-järjestelmän kanssa. Organisaation markkinaorientaatio ja innovaatio-orientaatio vaikuttavat myös vahvasti CRM-järjestelmään sitoutumiseen. (Law et al. 2013) CRM-järjestelmien teknisen toteutuksen käytettävyyden nosti heidän tutkimuksessaan koko CRM:n käyttöönoton tasoa. Uutena löydöksenä Law et al. (2013) nostavat esille myös yrityksen läheisyyden heidän asiakkaidensa kanssa korreloivan yrityksen CRM:n käyttöönoton tason kanssa.

Organisaation ryhmäkulttuuri painottaa työntekijöiden yhteisön tunnetta ja rohkaisee työntekijöitä ymmärtämään koko yrityksen toimintaympäristöä. Law et al. (2013) löysivät kuitenkin aiemman tutkimuksen vastaisesti vain heikon yhteyden ryhmäkulttuurin ja CRM:n käyttöönoton tason välillä. He eivät löytäneet tukea myöskään organisaation koon vaikutukselle CRM:n käyttöönoton tasossa.

Dong (2012) havaitsi, että yrityksen johdon kannatuksella on selkeä vaikutus CRM-järjestelmien käyttöönoton tasoon. CRM-tekniikan käyttöönotto vaatii hänen mukaansa merkittävää IT-johdon ja liiketoiminnan johdon välistä yhteistyötä. CRM:n koko yrityksen kattavasta luonteesta johtuen vain ylimmällä johdolla on merkittävä mahdollisuus vaikuttaa CRM:n käyttöönottoon kannatuksen kautta. (Dong 2012)

4.5 Muut CRM-järjestelmiä käsittelevät tutkimustulokset

CRM-järjestelmien kyvykkyyteen liittyvien tutkimustulosten lisäksi aineistosta löytyi myös muita tuloksia. Nämä tulokset ovat merkityksellisiä erityisesti liikkeenjohdollisesti.

4.5.1 Optimaalinen CRM-järjestelmän investointitaso

Heidemann et al. (2013) loivat tutkimuksessaan optimaalisen tason laskentamekanismin CRM-järjestelmiin liittyviin IT-investointeihin, joka maksimoi asiakkaan

linkaarituottoja. Heidän mukaansa CRM-järjestelmien implementoinneissa on useimmiten löydettävissä optimaalinen taso investoinneissa, joka ei tarkoita, että kaikki CRM-järjestelmien mahdollistamat ominaisuudet otettaisiin käyttöön. He kuitenkin muistuttavat, että oikean maailman projektit eivät muodosta kustannuksia jatkuvana funktiona, vaan että optimaalinen taso löytyy oikeasti selkeistä nivelkohdista.

4.5.2 Mobiili-CRM:n ennakoit edut

Negahbanin et al. (2016) mukaan mobiililaitteista saatava data mahdollistaa uudenlaisia CRM:n toimintoja. He kutsuvat tätä lähestymistapaa mCRM:ksi (Mobile Customer Relationship Management). Mobiili palvelukanava tarjoaa yrityksille tietoa esimerkiksi asiakkaiden sijainnista. Tämän lisäksi yritykset voivat viestiä vastavuoroisesti suoraan tietyille henkilöille heidän mobiililaitteensa kautta, näin parantaen yksilöllistä palveluntarjontaa.

Mobiili-CRM:n liiketoiminnalliset hyödyt syntyvät koulutetun henkilökunnan toiminnan kautta. Koulutettu henkilökunta mahdollistaa mCRM:n palvelun laadun ja tätä kautta tiedonsaanti CRM-aktiviteeteille parantuu, näin parantaen yrityksen liiketoiminnallista tulosta. Myös informaatiojärjestelmien kyvykkyys parantaa CRM:n laadun kautta yrityksen liiketoiminnallista tehokkuutta. Näin sekä teknologiset, että ihmisten kyvykkyudet ovat tekijöinä CRM:n toimintakyvyssä. (Negahban et al. 2016)

4.6 Erot 2000-luvun tutkimukseen verrattuna

CRM-järjestelmiä kritisoitiin 2000-luvun jälkeen niistä saadun hyödyn vähyyden vuoksi. Eri tietojärjestelmiä on kuitenkin tutkittu merkittävästi viime vuosina, ja 2012-2017 tehdyn tutkimuksen tulokset poikkeavat 2000-luvulla tehdystä tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyjen tutkimusten tulokset ovat myös varsin samankaltaisia keskenään.

Tutkimukset keskittyvät varsin erilaisiin CRM-järjestelmiä käsitteleviin aiheisiin. Näin onkin ymmärrettävää, että kaikki eivät mainitse liiketoiminnallista kyvykkyyttä ollenkaan. On kuitenkin huomattavaa, että negatiivisia tai neutraaleja merkittäviä yhteyksiä suoraan CRM:n ja liiketoiminnallisen kyvykkyuden välillä ei näissä tutkimuksissa mainita kertaakaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET, SUOSITUKSET JA RAJOITTEET

Tulosten perusteella CRM-järjestelmät perustelevat hyvin asemaansa keskeisinä organisaatioiden toimintaa tehostavina järjestelminä ERP ja SCM-järjestelmien ohella. CRM-järjestelmien käytössä ja käyttöönotossa on olemassa selkeitä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita seuraamalla on mahdollista välttää suurimmat virheet järjestelmiin liittyen. 2012 jälkeen tehty CRM-järjestelmien tutkimus poikkeaa 2000-luvulla tehdystä siinä, että kritiikkiä järjestelmien hyötyjä kohtaan esiintyy paljon vähemmän. Näin voidaan arvioida, että CRM-järjestelmät ovat kypsempää teknologiaa kuin aiemmin.

Liikkeenjohdollisesti merkittävää on, kuinka laajasti CRM-järjestelmiin ja laajemmin tietojärjestelmiin liittyvää tutkimusta on saatavilla. Kriittiset menestystekijät on aina hyvä ottaa huomioon laajoista järjestelmäinvestoinneista päätettäessä. Tutkimuksessa esiinnoussutta IT-järjestelmien optimaalista investointitasoa on myös mahdollista hyödyntää yrityksissä tutkimusta soveltaen. Toisaalta on hyvä muistaa, että asiakaskeskeisyyden saavuttamiseksi tarvittavaa asiakasdataa on yhä enemmän kaikkien saatavilla. CRM-strategian keskeisyys organisaatiossa on edelleen CRM:n onnistuneen implementaation ydin.

Tässä tutkimuksessa luotiin kartoittava jaottelu CRM-järjestelmien käyttöönotosta syntyneisiin hyötyihin kirjallisuuskatsauksen avulla. Tämän jaottelun lisäksi kirjallisuuskatsaus kokoaa yhteen viiden viime vuoden tutkimustuloksia tutkimuskysymyksiin vastaten:

Tuoko CRM-järjestelmien käyttö merkittävää hyötyä organisaatioiden toiminnassa?

Kirjallisuuskatsauksessa läpikäytyt artikkelit ovat varsin yksimielisiä CRM-järjestelmien luoman hyödyn suhteen. Yhdeksän artikkelia löytää suoran positiivisen vaikutuksen CRM-toiminnan ja yrityksen liiketoiminnallisen kyvykkyyden välillä. Tämän lisäksi samoissa artikkeleissa on löydetty tekijöitä, joihin CRM-toiminnalla on positiivinen vaikutus ja jotka vaikuttavat yksittäisinä tekijöinä positiivisesti liiketoiminnalliseen kyvykkyyteen. Tällaisia välillisesti vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaan kokeman laadun kasvaminen.

Liiketoiminnallisen kyvykkyyden lisäksi artikkelit mainitsevat muitakin CRM-järjestelmistä saatavia hyötyjä. Näitä ovat uusien tuotteiden luomisen mahdollistavan asiakastiedon luominen ja innovaatiokyvyn parantaminen, sekä palvelun laadun parantuminen.

Näin voidaan todeta, että CRM-järjestelmät ovat toimineet varsin odotetusti viime vuosina. Mikäli tilanne olisi 2000-luvun tapaan epävakaa järjestelmiltä saadun hyödyn osalta, tulisi tutkimuksissa olla näkyvillä enemmän hajontaa liiketoiminnallisen kyvykkyyden osalta.

Mitkä osatekijät vaikuttavat CRM-järjestelmien tuomiin hyötyihin organisaatioissa?

CRM-järjestelmän tuomat hyödyt realisoituvat parhaiten organisaatioissa, joissa järjestelmän käytölle on vahva johdon tuki. Johdon tuen kautta organisaation henkilöstö saadaan sitoutettua järjestelmän käyttöön. Organisaation kyky generatiiviseen oppimiseen on tärkeässä osassa CRM-toiminnan hyödyllisyydelle. Tämän lisäksi IT-järjestelmien helppokäyttöisyys, koulutuksen saatavuus ja yrityksen muu infrastruktuuri mahdollistavat CRM-toiminnan tuloksellisuuden.

CRM-järjestelmien käyttöönotolle tärkeää on organisaation korkeimman johdon asennoituminen. Tämän lisäksi IT-johdon ja liiketoiminnan johdon välisen yhteistyön tulee toimia. Organisaation markkinaorientoituminen ja innovaatio-orientoituminen tehostavat CRM-järjestelmien käyttöönottoa. Teknisen toteutuksen käytettävyys on edelleen tärkeässä roolissa, mutta myös organisaation aiempi läheisyys asiakkaiden kanssa tehostaa käyttöönottoa.

Kirjallisuuskatsauksen materiaalissa ylläolevat seikat tuodaan esiin juuri CRM:ään liittyvinä tekijöinä. Samoja tekijöitä tuodaan kuitenkin esiin myös muiden tietojärjestelmäimplementaatioiden yhteydessä. Jatkotutkimuksen aiheena olisikin mielenkiintoista etsiä eroja eri järjestelmien implementoinnin kriittisten menestystekijöiden eroista.

Yhdessäkään tässä tutkimuksessa käsitellyistä artikkeleista ei mainittu negatiivisia tuloksia liiketoiminnan kyvykkyyteen liittyen CRM-järjestelmän käyttöönoton johdosta. Voi olla, että vain positiivisia implementointeja käsitellään tutkimuksissa asti, ja

negatiivisesti vaikuttaneet implementoinnit jätetään pois käytöstä hyvin nopeasti organisaatioissa. Tämän lisäksi yksi ilmiselvä rajoite kaikkia tietojärjestelmien tehokkuutta koskevan tutkimuksen osalta on tarvittavien tietojen hajanaisuus ja tulosten esittäminen eri muodoissa eri tutkimuksissa.

Tutkimuksessa selvänä rajoitteena on myös tutkimukseen käytetyn datan hajanaisuus. Suoraan liiketoiminnallista vaikutusta käsitteleviä artikkeleita on tarjolla varsin vähän. Toisaalta suurin osa muita aiheita käsittelevistä artikkeleista ainakin sivuaa CRM-järjestelmien vaikutusta liiketoiminnalliseen kyvykkyyteen. Numeerisella analyysillä voitaisiin saada organisaatioille strategisesti tärkeää tietoa esimerkiksi liiketoiminta-alan ja järjestelmätyyppien tuomien hyötyjen välisestä suhteesta. Tällaiseen numeeriseen analyysiin vaadittaisiin kuitenkin huomattava määrä yrityksiä useilta eri liiketoiminta-aloilta.

LÄHDELUETTELO

Abdullah M. T. J. K., 2014. The impact of technology csfs on customer satisfaction and the role of trust: An empirical study of the banks in malaysia. *Marketing Intelligence and Planning*, 32(5), S. 429-447.

Buttle F., 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2 painos. Amsterdam: Elsevier, 500 s. ISBN 978-1-85617-522-7

Chang H. H., Wong K. H. & Fang P. W., 2014. The effects of customer relationship management relational information processes on customer-based performance. *Decision Support Systems*, 66, S. 146-159.

Dong S., 2012. Decision execution mechanisms of IT governance: The CRM case. *International Journal of Information Management*, 32(2), S. 147-157.

Engelstätter B., 2012. It is not all about performance gains - enterprise software and innovations. *Economics of Innovation and New Technology*, 21(3), S. 223-245.

Garrido-Moreno A., Lockett N. & Garca-Morales V., 2014. Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information and Management*, 51(8), S. 1031-1042.

Heidemann J., Klier M., Landherr A. & Zimmermann S., 2013. The optimal level of CRM IT investments: An economic model and its application at a financial services provider. *Electronic Markets*, 23(1), S. 73-84.

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), S. 65-82.

Herhausen D. & Schögel M., 2013. Profiting from customer relationship management: The overlooked role of generative learning orientation. *Management Decision*, 51(8), S. 1678-1700.

Klimanov D. & Frolkina E., 2015. The impact of crm system use on companies' customer understanding: The case of the Russian ophthalmology market. *Trziste*, 27(1), S. 75-92.

Laudon K. C. & Laudon J. P., 2010. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 11 painos. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 653 s. ISBN 978-0-13-609368-8

Law A. K. Y., Ennew C. T. & Mitussis D., 2013. Adoption of Customer Relationship Management in the Service Sector and Its Impact on Performance. *Journal of Relationship Marketing*, 12(4), S. 301-330.

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, S. 913-945.

Mithas S., Krishnan M. S. & Fornell C., 2016. Information technology, customer satisfaction, and profit: Theory and evidence. *Information Systems Research*, 27(1), S. 166-181.

Navimipour N. J. & Soltani Z., 2016. The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems. *Computers in Human Behavior*, 55, S. 1052-1066.

Negahban A., Kim D. J. & Kim C., 2016. Unleashing the Power of mCRM: Investigating Antecedents of Mobile CRM Values from Managers Viewpoint. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 32(10), S. 747-764.

Nguyen B. & Mutum D. S., 2012. A review of customer relationship management: Successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18(3), S. 400-419.

Payne A. & Frow P., 2005. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), S. 167-176.

Rai A., Patnayakuni R. & Seth N., 2006. Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 30(2), S. 225-246.

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), S. 293-305.

Rigby D. K. & Ledingham D., 2004. CRM done right. *Harvard Business Review*, 82(11), S. 129-150.

Rollins M., Bellenger D. N. & Johnston W. J., 2012. Does customer information usage improve a firm's performance in business-to-business markets? *Industrial Marketing Management*, 41(6), S. 984-994.

Tseng S., 2016. Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(2), S. 202-221.

Tseng S. & Wu P., 2014. The impact of customer knowledge and customer relationship management on service quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(1), S. 77-96.

Venturini W. T. & Benito S. G., 2015. CRM software success: A proposed performance measurement scale. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), S. 856-875.

Wu S. & Lu C., 2012. The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), S. 276-285.

Zablah A. R., Bellenger D. N., Straub D. W. & Johnston W. J., 2012. Performance implications of CRM technology use: A multilevel field study of business customers and their providers in the telecommunications industry. *Information Systems Research*, 23(2), S. 418-435.