

Eetu Björklund

**ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTEL-
MÄN KÄYTTÖÖNOTON VAIKUTUKSET
PIENISSÄ JA KESKISUURISSA YRITYK-
SISSÄ**

Kirjallisuustutkielma

Kandidaatintyö
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Tarkastaja: Maija Ylinen
Toukokuu 2021

TIIVISTELMÄ

Eetu Björklund: Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton vaikutukset pienissä ja keskisuurissa yrityksissä

Effects of implementing a customer relationship management system in small and medium enterprises

Kandidaatintyö

Tampereen yliopisto

Tietojohtamisen tutkinto-ohjelma

Toukokuu 2021

Tietojärjestelmien tärkeys yritysten liiketoiminnassa on korostunut maailmanlaajuisen digitalisaation myötä. Asiakassuhteiden tärkeys on lisääntynyt ja asiakkuudenhallinnasta (eng. customer relationship management, CRM) on muodostunut tärkeä osa liiketoimintaa. Jotta yritys saisi asiakkuudenhallinnasta mahdollisimman paljon hyötyä irti, voi yritys ottaa käyttöönsä asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM-järjestelmä), johon yritys voi tallentaa tietoja asiakkaistaan ja heidän transaktioistaan. Tässä kandidaatintyössä tutkittiin CRM-järjestelmän käyttöönoton vaikutuksia pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (pk-yritys). Yrityskoko valittiin sen perusteella, että pienemmissä yrityksissä usein toiminnassa tärkeintä on ydinosaaminen ja sen kehittäminen, jolloin tietojärjestelmien kehittäminen voi jäädä taka-alalle. Lisäksi pk-yrityksissä asiakkaita on usein vähemmän kuin suuremmissa yrityksissä, jolloin CRM-järjestelmän käyttäminen ei välttämättä ole tarpeellista, vaikka asiakkuudenhallintaa haluttaisiin hyödyntää.

Tutkimus tehtiin kirjallisuustutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia vaikutuksia CRM-järjestelmän käyttöönotolla on pk-yrityksissä ja onko käyttöönotto kannattavaa. Tutkimusaineistona käytettiin vertaisarvioituja artikkeleita ja tieteellisiä julkaisuja. Tutkimuksessa tunnistettiin suurimmaksi haasteeksi CRM-järjestelmän käyttöönotossa pk-yrityksissä tietojärjestelmän käyttöönottoon tarvittavan osaamisen puuttuminen. Monissa yrityksissä tietojärjestelmistä oli vastuussa ainoastaan yksi henkilö. Toinen haaste, joka tutkimuksessa ilmeni, oli resurssipula. Tutkimusaineistossa keskityttiin selvittämään käyttöönoton positiivisia vaikutuksia ja tämän takia tutkimus käyttöönoton jälkeisistä negatiivisista vaikutuksista jäi tekemättä. Samankaltaisia käyttöönoton jälkeisiä positiivisia vaikutuksia kuitenkin löytyi eri artikkeleiden välillä. Näitä olivat palveluiden parantuminen, informaation laadun parantuminen tai paremmat asiakasprofiilit, työntekijöiden tehokkuus tai tuottavuus lisääntyi, asiakastytyväisyyden parantuminen sekä taloudellinen suorituskyky parantui. Koska negatiivisia vaikutuksia ei saatu tutkittua, myös vastaaminen käyttöönoton kannattavuuteen on vaikeaa. Tutkimalla positiivisia vaikutuksia ja käyttöönoton haasteita, voidaan todeta, että käyttöönotto on kannattavaa, mikäli yritys pystyy vastaamaan näihin haasteisiin.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että CRM-järjestelmän käyttöönotolla on ainakin positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan ja erityisesti asiakkuudenhallintaan. Vaikka aihetta on aikaisemmin tutkittu monessa artikkelissa, ei niiden välistä yhteyttä ole tutkittu. Tämä tutkimus tarjoaa uutta tietoa siitä, millaisia vaikutuksia mikä tahansa pk-yritys voi saada käyttöönotosta ja mitä haasteita se saattaa kohdata.

Avainsanat: tietojärjestelmä, asiakkuudenhallintajärjestelmä, käyttöönotto, pieni ja keskisuuri yritys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Tämä kandidaatintyö on tehty Tietojohtamisen tutkinto-ohjelmaan Tampereen yliopistossa keväällä 2021. Työn aiheen valitsin omasta mielenkiinnosta tietojärjestelmiä ja niiden käyttöönottoa kohtaan. Työssä pääsin syventämään omaa osaamistani aiheesta ja tutkimaan monta mielenkiintoista artikkelia.

Haluan kiittää kandidaatintyöni ohjaajia Pasi Hellsteniä sekä Maija Ylistä avusta ja ohjauksesta työn aikana. Lisäksi haluan kiittää kandidaatintyöryhmäni jäseniä rakentavasta palautteesta, jonka avulla sain muokattua työni parhaaksi mahdolliseksi.

Tampereella, 3.5.2021

Eetu Björklund

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.3 Tutkimuksen rakenne	3
2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	4
2.1 Tutkimusmenetelmä.....	4
2.2 Tutkimusaineisto.....	6
3. PIENET JA KESKISUURET YRITYKSET	8
3.1 Pk-yritysten erot suurempiin yrityksiin.....	8
3.2 Tietojärjestelmien käyttöönotto pk-yrityksissä	9
4. PK-YRITYSTEN ASIAKASSUHTEET JA ASIAKKUUDENHALLINTA.....	11
4.1 Asiakassuhteet	11
4.2 Asiakkuudenhallinta	11
5. ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄT	14
5.1 CRM-järjestelmän käyttöönotto pk-yrityksissä.....	15
5.2 Käyttöönoton haasteet	17
5.3 Käyttöönoton vaikutukset	18
6. YHTEENVETO	21
6.1 Tutkimuksen arviointi.....	21
6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	22
LÄHTEET.....	23
LIITE A: OECD JÄSENMAAT	26

KESKEISET KÄSITTEET

Asiakkuudenhallinta (engl. Customer relationship management (CRM)) sisältää yrityksen tavat, järjestelmät ja kyvyt, jotka auttavat sitä järjestelmälliseen asiakassuhteiden ylläpitoon (Buttle and Maklan, 2015).

Tietojärjestelmä on yhtenäinen järjestelmä, jonka tarkoituksena on kerätä, käsitellä ja tallentaa dataa (Turban et al., 2013).

Asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM-järjestelmä) on tietojärjestelmä, johon yritys voi tallentaa tietoja asiakkaista ja transaktioistaan (Payne and Frow, 2013).

Pieni ja keskisuuri yritys (pk-yritys, engl. small and medium enterprise (SME)) määritellään tässä tutkimuksessa yritykseksi, jossa on 10–249 työntekijää (Eurostat, 2016).

1. JOHDANTO

”Mikään yritys ei voi menestyä ilman asiakkaita. Jos sinulla ei ole asiakkaita, ei sinulla ole liiketoimintaa. Sinulla on harrastus.” (Peppers et al., 2016). Liiketoiminta ei toimi ilman asiakkaita. Tästä huolimatta monelta yritykseltä jää huomioimatta millaisen asiakaskokemuksen heidän yrityksensä tarjoaa (Pennington, 2016). Liian moni yritys keskittyy tuottamaan mahdollisimman paljon arvoa osakkeenomistajille. Tämän sijasta yritysten tulisi keskittyä asiakastyytyvyyteen ja tuottaa osakkeenomistajille arvoa sen tuloksena. (Cokins, 2009) Näin yritys voi pysyä kilpailukykyisenä ja kehittää liiketoimintaansa.

1.1 Tutkimuksen tausta

Yrityksen perustaminen on helpompaa kuin koskaan ja globalisaation ansiosta asiakkaita voi olla ympäri maailmaa. Kuka tahansa pystyy avaamaan verkkokaupan muuttamalla klikkauksella. Asiakassuhteiden merkitys kaupanteossa on noussut (Peppers et al., 2016). Myös asiakkuudenhallinnan hyödyntäminen ja tietoisuus siitä ovat lisääntyneet viime vuosien aikana (Starzyczná et al., 2017). Asiakkuudenhallinnan täyden potentiaalin hyödyntämiseksi voidaan sen tueksi ottaa käyttöön asiakkuudenhallintajärjestelmä. Tämän järjestelmän avulla yritys voi tallentaa tietoa asiakkaistaan ja heidän transaktioistaan (Buttle and Maklan, 2015).

Asiakkuudenhallinta on käsitteenä todella laaja. Jokainen yritys on vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa eli käyttää asiakkuudenhallintaa. Kaikilla yrityksillä ei ole selvää suunnitelmaa siihen, kun taas osalla se on todella tarkasti suunniteltua. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä hyödynnetään asiakkuudenhallintaa eri tavoin yrityskohtaisesti. Mitä suuremmaksi yritys kasvaa sitä monimutkaisempaa on asiakkuudenhallinta sillä prosesseja ja asiakkaita on paljon (Buttle and Maklan, 2015). Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa on tutkittu paljon eri toimialoilla ja konteksteissa (Agredo et al., 2017; Newby et al., 2014; Pohludka et al., 2019; Reicher et al., 2015). On selvää, että sen käyttöönotto tuo hyötyjä yritykselle, mutta ovatko sen vaikutukset vain positiivisia vai myös negatiivisia. Käyttöönotto saattaa kuormittaa kriittisiä toimintoja niin paljon, että liiketoiminta kärsii.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksessa tarkoituksena oli tehdä kirjallisuuskatsaus jo olemassa olevaan aineistoon selvittääkseni, millaisia vaikutuksia asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotolla on pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Yrityskoko valittiin sen perusteella, että pienemmissä yrityksissä usein toiminnassa tärkeintä on ydinosaaminen ja sen kehittäminen. Tietojärjestelmien uusiminen tai uusien tietojärjestelmien käyttöönotto eivät ole prioriteetteja monissa pk-yrityksissä. (OECD, 2017) OECD (The Organisation for Economic Co-operation and development) alueeseen kuuluu 37 maata joka puolelta maailmaa (Liite 1). Pk-yritykset kattavat OECD alueella miltei kaikki yritykset sekä yli puolet koko työllisyydestä (OECD, 2017). Rajaus pk-yrityksiin ei siis rajaa tutkimusta merkittävästi yritysmäärällisesti. Toinen syy tutkimukselle on CRM-järjestelmän tarpeellisuus. Pienemmissä yrityksissä asiakkaita on vähemmän ja asiakkuudenhallinnan tehokkaaseen hyödyntämiseen ei välttämättä tarvita erillistä tietojärjestelmää. (Hendrayati and Karimah Syahidah, 2018)

Pienemmissä yrityksissä resursseja on vähemmän kuin suurissa yrityksissä. Resurssien käyttö täytyy siksi suunnitella tarkemmin ja suuri osa resursseista saattaa kulua liiketoiminnan ylläpitämiseen eikä asiakkuudenhallintajärjestelmään investoiminen ole välttämättä kannattavaa. Lisäksi suuremmissa yrityksissä asiakkuudenhallintaa ei ole tutkittu yhtä paljon, joten tutkimuksen toteuttaminen olisi ongelmallista. Tutkimuksen tulokset ovat tärkeitä pienille ja keskisuurille yrityksille, jotka suunnittelevat asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yleisellä tasolla asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton vaikutuksia pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Lisäksi tutkitaan järjestelmän käyttöönottoprosessia ja pyritään vastaamaan, onko käyttöönotto kannattavaa. Päättökysymys tässä kandidaatintyössä on:

- Mitä vaikutuksia asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotolla on pienissä ja keskisuurissa yrityksissä?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitä positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto tuo pieniin ja keskisuriin yrityksiin?
- Onko asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto kannattavaa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen luvussa kaksi käsitellään, miten tutkimus käytännössä toteutettiin sekä käydään läpi tutkimusaineistot. Luvussa kolme alkaa teoriaosuus, jossa käsitellään tutkimuksen kannalta tärkeää teoriataustaa. Ensin käsitellään pieniä ja keskisuuria yrityksiä ja tietojärjestelmän käyttöönottoa. Luvussa neljä käsitellään asiakassuhteita ja asiakkuudenhallintaa. Luvussa viisi siirrytään käsittelemään asiakkuudenhallintajärjestelmää, sen käyttöönottoa ja käyttöönoton vaikutuksia.

Viimeisessä kappaleessa kuusi on yhteenveto tutkimuksesta, jossa käsitellään tutkimuksen tuloksia, arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja käydään läpi jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään tarkasti läpi tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus. Lisäksi käsitellään kirjallisuustutkimuksen tuloksena löytyneitä artikkeleita.

2.1 Tutkimusmenetelmä

Työ tehtiin kirjallisuustutkimuksena olemassa olevan aineiston pohjalta. Työ toteutettiin Arlene Finkin (2019) uudistetun internetin avulla tehtävän kirjallisuustutkimuksen prosessimallin avulla. Prosessimalli koostuu seuraavasta seitsemästä kohdasta:

1. Tutkimuskysymyksen valitseminen ja rajaaminen
2. Tietokantojen valitseminen tutkimusaineistoa varten
3. Hakutermien valitseminen
4. Hakukriteerien valitseminen
5. Metodologisen karsinnan tekeminen
6. Hakutulosten tutkiminen
7. Tulosten yhteenveto

Tutkimuskysymykset on valittu ja rajattu jo edellisessä luvussa, joten siirrytään kirjallisuustutkimuksen toiseen osaan. Tutkimusaineistoa etsittiin tieteellisten hakukoneiden avulla. Usean hakukoneen käyttö on tärkeää, jotta tutkimusaineistoon saadaan mahdollisimman laaja valikoima aineistoa. Tähän työhön käytetyt tietokannat olivat tieteelliset hakukoneet Tampereen yliopiston Andor sekä Web of Science ja Scopus. Lähteinä tutkimuksessa käytettiin pääasiassa tieteellisiä artikkeleita ja julkaisuja. Teoriaosuuteen otettiin myös kirjoja ja luotettavien julkaisijoiden kuten Euroopan Unionin raportteja ja tilastoja. Tutkimukseen valitun aineiston tuli olla ensisijaisesti vertaisarvioitua, mutta vähintään luotettavalta tieteelliseltä julkaisijalta.

Tietokantojen valitsemisen jälkeen valittiin hakutermi. Hakulausekkeeseen lisättiin relevantit hakusanat ja niiden lyhenteet (*crm*, *sme*), jotta myös lyhenteitä käyttävät artikkelit löytyvät. Lisäksi termi *system* oli katkaistu, mikäli tutkimuksessa se on mainittu yhdyssanassa. Lopullinen hakulauseke, jolla tutkimusaineistoa lähdetään etsimään on: (*crm OR "customer relationship management"*) AND (*"sme" OR small OR medium*) AND *system**. Tällä hakulausekkeella tietokannoista löytyi taulukon 1 mukaiset määrät aineistoa.

Taulukko 1. *Ensimmäinen haku ilman rajauksia*

	Andor	Web of Science	Scopus	Yhteensä
(crm OR "customer relationship management") AND ("sme" OR small OR medium) AND system*	162 628	262	423	163 313

Andorista saatu määrä artikkeleita oli vielä aivan liian suuri tutkimusta varten, mutta muista hakukoneista löydettyjen artikkeleiden määrä on ensimmäiseksi hauksi kohtuullinen. Tämän jälkeen lisättiin hakuun rajaus aineistotyypistä. Lisäksi, koska asiakkuudenhallinta kehittyi asiakkuudenhallintajärjestelmien mukana nopeasti, rajattiin tutkimusaineisto viimeiseen kymmeneen vuoteen.

Taulukko 2. *Toinen haku lisärajauksilla*

	Andor	Web of Science	Scopus	Yhteensä
Artikkelit	62 665	173	233	63 071
Vuosilta 2011–2021	32 420	103	128	32 651

Artikkeleiden määrä oli edelleen todella suuri, eikä suuri osa artikkeleista edes käsitelty haluttua aihetta. Ongelmana oli hakukoneiden tapa etsiä artikkeleita. Hakukone etsi artikkeleita aiheesta, otsikosta, tiivistelmästä ja avainsanoista. Tämän takia hakukoneet löysivät artikkeleita, jotka eivät varsinaisesti käsitelleet aihetta vaan myös niitä, jotka sivuavat sitä. Jotta artikkelit olisivat osuvampia, rajattiin vielä hakukoneet etsimään ainoastaan artikkeleiden otsikoista ja tiivistelmistä.

Taulukko 3. Kolmas haku

	Andor	Web of Science	Scopus	Yhteensä
Hakusanoja etsitään vain artikkelin otsikosta	28	26	8	62

Nämä artikkelit käytiin pintapuolisesti läpi ja niiden joukosta valikoitui 9 artikkelia, joista saadaan tietoa tutkimuksen toteuttamiseksi. Kaikki 9 artikkelia eivät käsitelleet suoranaisesti CRM-järjestelmän käyttöönottoa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, mutta kaikki tuovat tärkeää tietoa tutkimukseen. Artikkeleiden määrä on pieni, sillä aiheesta ei ole tehty paljon tutkimusta.

Kaikissa tutkimuksissa ei määritellä pk-yrityksiä samalla tavalla ja osasta tutkimuksista puuttuu määritelmä kokonaan. Tutkimuksen ymmärryksen kannalta on oleellista määritellä jollain tavalla eri kokoiset yritykset, jotta on käsitys minkä kokoluokan yrityksistä on kyse. Yrityksen kokoa määritellään yleensä liikevaihdon, taseen tai henkilöstön määrän mukaan. Suurimmassa osassa tutkimuksista on käytössä henkilöstön mukainen määritelmä, joten valitsin myös itse sen. Pk-yrityksen määritelmä kerrotaan tarkemmin luvussa kolme.

2.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistoksi valikoidut yhdeksän artikkelia ovat taulukoituna alla julkaisuvuoden mukaan nousevaan järjestykseen. Taulukkoon on lisätty lyhyt kuvaus artikkeleiden sisällöstä.

Taulukko 4. Tutkimukseen valitut artikkelit ja niiden sisältö

Kirjoittajat	Otsikko	Sisältö
Hadzagas (2011)	Applying customer relationship management systems for customer satisfaction: An empirical approach for smalland-medium-sized companies	Tutkivat CRM-järjestelmän vaikutusta asiakastyytyväisyyteen pk-yrityksissä.

Loh et al. (2011)	A review of customer relationship management system benefits and implementation in small and medium enterprises	Tutkivat CRM-järjestelmän hyötyjä ja käyttöönottoa pk-yrityksissä.
Newby et al. (2014)	Understanding customer relationship management technology adoption in small and medium-sized enterprises: An empirical study in the USA	Tutkivat CRM-järjestelmän käyttöönotto prosessia yhdysvaltalaisissa pk-yrityksissä.
Sampaio & Bernardino (2014)	Open-source CRM systems for SMEs	Tutkivat avoimen lähdekoodin CRM-järjestelmien mahdollisuuksia pk-yrityksissä.
Reicher et al. (2015)	The possible success factors of introduction of CRM system at Hungarian SMEs	Tutkivat CRM-järjestelmän käyttöönoton positiivisia vaikutuksia unkarilaisissa pk-yrityksissä.
Wynn et al. (2016)	The Impact of Customer Relationship Management Systems in Small Business Enterprises	Tutkivat CRM-järjestelmän vaikutuksia pieniin yrityksiin.
Agus & Agus (2018)	Customer relationship management implementation in the small and medium enterprise	Tutkivat CRM-järjestelmän käyttöönottoa pk-yrityksissä.
Damayanti et al. (2019)	E-crm Information System for Tapis Lampung SMEs	Tuottavat internet pohjaisen CRM-järjestelmän Tapis Lampungin pk-yrityksille ja tutkivat sen vaikutuksia.
Pohludka et al. (2019)	The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises	Tutkivat parhaita toimintatapoja CRM-järjestelmän käyttöönotossa pk-yrityksessä.

Tutkimuksen kannalta keskeisempiä artikkeleita olivat Reicher et al. (2015), Loh et al. (2011) ja Newby et al. (2014) kirjoittamat artikkelit. Nämä artikkelit käsittelevät käyttöönottoa pk-yrityksissä prosessin joka vaiheesta. Lisäksi Pohludka et al. (2019) artikkeli oli tärkeä tämän tutkimuksen kannalta, sillä siinä kuvataan CRM-järjestelmän käyttöönottoprosessia tarkasti.

3. PIENET JA KESKISUURET YRITYKSET

Euroopassa käytetään Euroopan Unionin määrittämiä kriteerejä yritysten koille. Vaikka tämä määritelmä ei toteudu jokaisessa tutkimuksessa, kuvaa se tarpeeksi tarkasti kokoa. Euroopan Unionin Eurostat palvelun mukainen määritelmä (Eurostat, 2016) micro, pienten, keskisuurten ja suurten yritysten koolle on seuraava:

Taulukko 5. *Eurostat:in määritelmä yrityksen koolle (muokattu)*

Micro yritys	alle 10 työntekijää
Pieni yritys	10–49 työntekijää
Keskikokoinen yritys	50–249 työntekijää
Suuri yritys	250 tai enemmän työntekijää

Kun yrityskoko määritellään työntekijöiden määrän mukaan, täytyy ottaa huomioon eri toimialojen yritysten erot. Pienissä kymmenen työntekijän yrityksissä voi olla suurempi liikevaihto kuin keskikokoisissa 200 työntekijän. Näissä yrityksissä on tietysti myös enemmän resursseja käytössä.

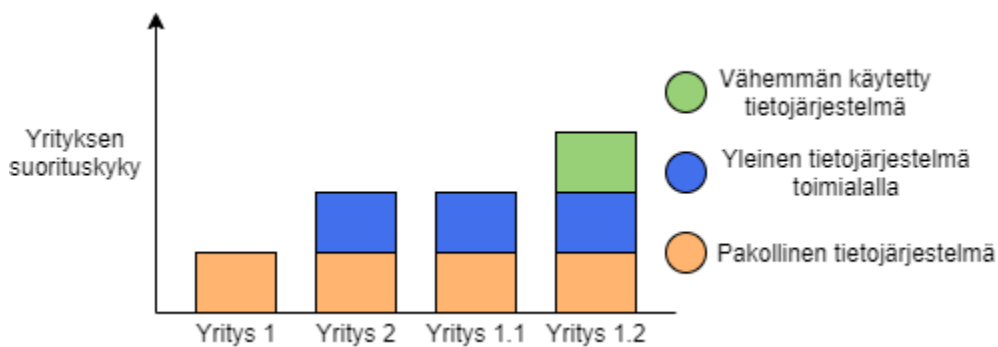
3.1 Pk-yritysten erot suurempiin yrityksiin

Isompiin yrityksiin verrattuna pk-yrityksillä on käytössä vähemmän resursseja. Matlay (2005) mukaan resursseja on kuudenlaisia: pääoma, fyysiset, inhimilliset, teknologiset, maine ja organisationaaliset resurssit. Matlay löysi tutkimuksessaan, että tärkeimmät tekijät kilpailukykyisen pk-yrityksen onnistuvaan toimintaan ovat selvä strateginen tähtäin ja riittävä pääoma tarvittaviin resursseihin. Näitä resursseja voidaan kuitenkin myös lisätä strategisten kumppaneiden avulla, mikäli ne ovat riittämättömiä. Pk-yrityksille on siis tärkeintä käyttää sillä olevat resurssit mahdollisimman tehokkaasti.

Pk-yritykset ovat vähemmän tuottavia monilla toimialoilla kuin saman toimialan isommat yritykset. Varsinkin paljon pääomaa vaativilla toimialoilla pk-yritysten kilpailukyky on heikompi pienemmän liikevaihdon takia. Pk-yritysten ketteryys kuitenkin antaa niille kilpailukykyä esimerkiksi erikoistumalla tiettyyn markkinarakoon, luomalla korkean brändiarvon ja käsittelemällä arvokasta immateriaalista sisältöä. (OECD, 2017)

3.2 Tietojärjestelmät ja niiden käyttöönotto pk-yrityksissä

Tietojärjestelmällä tarkoitetaan yhtenäistä järjestelmää, jonka tarkoituksena on kerätä, käsitellä ja tallentaa dataa (Turban et al., 2013). Kun tietojärjestelmät tulivat markkinoille, niitä käytettiin vain sellaisiin toimintoihin, jotka tehostivat työskentelyä merkittävästi esimerkiksi varastojen ja tilausten kirjaamiseen. Kun tietojärjestelmien laajemman käyttämisen arvo alettiin huomata, siirryttiin niitä käyttämään myös strategisimmassa toiminnossa kuten johtamisessa. (Clarke, 2002) Maailmanlaajuisen digitalisaation myötä tietojärjestelmien tärkeys organisaatioissa on siirtynyt strategisesta lisäarvon tuojasta pakolliseksi toiminnoksi. Erottuakseen joukosta voi organisaatio kuitenkin hakea itselleen suurempaa kilpailuetua vähemmän käytetyillä tietojärjestelmillä kuten asiakkuudenhallintajärjestelmällä. (Turban et al., 2013) Mitä vähemmän tiettyä tietojärjestelmää käytetään, sitä enemmän yksittäinen yritys saa etua muihin verrattuna. Tätä ilmiötä on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. Tietojärjestelmien vaikutus yrityksen suorituskykyyn

Kuvassa suorituskyky ei ole suhteutettu tietojärjestelmien välillä ja todellisuudessa jokaisen järjestelmän vaikutus yrityksen suorituskykyyn on erilainen. Alkutilanteessa yritys 1 käyttää pakollista tietojärjestelmää ja yritys 2 käyttää pakollista tietojärjestelmää sekä toimialalla yleistä tietojärjestelmää. Jos yritys 1 ottaa käyttöön toimialalla yleisen tietojärjestelmän (yritys 1.1) nousee sen suorituskyky ainoastaan yritys 2 tasolle. Sen sijaan, jos yritys 1 ottaa käyttöön yleisen tietojärjestelmän toimialalla ja vähemmän käytetyn tietojärjestelmän (yritys 1.2) on sen suorituskyky yritys 2 parempi. (Turban et al., 2013)

Nykypäivän yritys ei selviä kilpailukentällä ilman tietojärjestelmiä. Tietojärjestelmien käyttöönotto on prosessi, joka voi tulla yritykselle erittäin kalliiksi, mikäli sen toteutusta ei suunnitella tarkasti. Vaikka tietojärjestelmän toiminnallisuus on itse järjestelmässä, on usein siitä saatava hyöty kiinni henkilöstön osaamisessa. (Turban et al., 2013) Caldeira & Ward (2003) huomasivat tutkimuksessaan, että tärkeimmät tekijät tietojärjestelmä hankkeen onnistumisessa pk-yrityksissä ovat johtamisen näkökulmat ja asenteet tieto-

järjestelmähankkeita kohtaan sekä henkilöstön taitojen kehittäminen. Vuonna 2003 digitalisaatio ja globalisaatio eivät olleet samalla tasolla kuin tänä päivänä, mutta kuitenkin jo silloin huomattiin henkilöstön osaamisen suuri vaikutus.

Li et al. (2018) löysivät tutkimuksessaan samankaltaisia suuntaviivoja. Tietojärjestelmien käyttöönoton onnistuminen pk-yrityksissä on pitkälti kiinni henkilöstön osaamisesta ja sen kehittämisestä. Valitun järjestelmän pitää olla yritykselle sopiva, mutta loppujen lopuksi tärkein tekijä on käyttöönotosta vastaavan henkilön osaaminen. (Li et al., 2018) Todellisuudessa pk-yrityksissä tietojärjestelmistä vastaa pahimmillaan vain yksittäinen henkilö (Reicher et al., 2015).

Henkilöstön määrän lisääminen pk-yrityksissä tietojärjestelmähanketta varten ei ole realistista, mutta epäonnistumisiin voi varautua myös säästämällä tietojärjestelmän hinnassa. OECD (2017) kirjoitti raportissaan, että monet pk-yritykset käyttävät edullisia tietojärjestelmiä ja näin ovat jopa kilpailukykyisempiä kuin isommat yritykset tietyillä toimialoilla. Edullisempien järjestelmien käyttäminen on joustavampaa epäonnistumisien kannalta, sillä ongelmatilanteessa järjestelmän vaihtaminen ei ole yhtä kallista.

4. PK-YRITYSTEN ASIAKASSUHTEET JA ASIAK- KUUDENHALLINTA

Tässä luvussa tutkitaan asiakassuhteita sekä asiakkuudenhallintaa sekä asiakassuh-
teita yleisesti ja myös pk-yritysten näkökulmasta.

4.1 Asiakassuhteet

Asiakassuhteiden merkitys liiketoiminnassa on kasvanut ja asiakkaat odottavat asiakas-
kokemukselta enemmän kuin hyödykkeen ostoa. Asiakassuhteilla tarkoitetaan yritysten
ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta ajan myötä. Asiakassuhteet muuttuvat ajan kulu-
essa. (Dwyer et al., 1987) Dwyer et al. (1987) määrittivät ostajan ja myyjän välisen
suhteen kehityksen viisikohtaiseksi:

1. Tietoisuus
2. Tutkiminen
3. Laajeneminen
4. Sitoutuminen
5. Hajoaminen

Kaikki asiakassuhteet eivät kehity samalla tavalla. Osa saattaa kaatua jo ensimmäisessä
vaiheessa, kun taas toiset saattavat olla elinikäisiä. Yritykset pyrkivät luomaan asiakas-
suhteita taloudellisista syistä. Yritykset tuottavat parempia tuloksia hallitsemalla asiakas-
kuntaa, jolloin he voivat tunnistaa, hankkia, tyydyttää ja ylläpitää kannattavia asiakkaita.
(Buttle and Maklan, 2015) Pk-yrityksissä yksittäisten asiakassuhteiden tärkeys on suu-
rempi, sillä asiakkaita on usein vähemmän kuin suurissa yrityksissä. Pk-yritysten asia-
kassuhteissa yksi tärkeä kilpailukeino on asiakassuhteiden henkilökohtaisuus (OECD,
2017). Henkilökohtaisten asiakassuhteiden rakentaminen lisää asiakkaan sitoutunei-
suutta yritykseen (Gilmore et al., 2001). Pk-yritysten asiakassuhteissa kannattaisi siis
keskittyä vanhojen asiakkaiden asiakassuhteiden vahvistamiseen uusien luomisen si-
jasta.

4.2 Asiakkuudenhallinta

Yritysten asiakassuhteiden ylläpitäminen on tärkeää. Jotta ylläpito olisi mahdollisimman
tehokasta, voi yritys hyödyntää asiakkuudenhallintaa. Asiakkuudenhallinnalla tarkoite-

taan yrityksen tapoja, järjestelmiä ja kykyjä, jotka auttavat järjestelmälliseen asiakassuhteiden ylläpitoon. (Buttle and Maklan, 2015) Asiakkuudenhallinta on tärkeä osa menestyvän organisaation markkinointia (Payne and Frow, 2013).

Asiakkuudenhallinta voidaan jakaa osiin sen eri tehtävien mukaan. Wilde:n (2011) mukaan yrityksen asiakkuudenhallinnan voi jakaa osa-alueisiin, jotka yhdessä rakentavat yritykselle menestyksekkään asiakas uskollisuuden ja siten liiketoiminnallisen menestyksen. Näitä alitehtäviä ovat operatiivinen, yhteistoiminnallinen ja analyttinen asiakkuudenhallinta. Operatiivisen asiakkuudenhallinnan tehtävänä on tuottaa relevanttia tietoa asiakkaista ja markkinoista henkilöstölle. Yhteistoiminnallinen asiakkuudenhallinnan tarkoituksena on optimoida asiakassuhteita. Analyttinen asiakkuudenhallinta kerää, jalostaa ja analysoi dataa, josta pyritään tunnistamaan myynti mahdollisuuksia ja kustannustekijöitä. (Wilde, 2011) CRM-järjestelmät ovat osana jokaista asiakkuudenhallinnan osa-alueita (kuva 2). Niiden tarkoituksena on tukea eri osa-alueiden toimintoja, mutta ne eivät kuitenkaan ole asiakkuudenhallinnan tärkein asia. (Payne and Frow, 2013)



Kuva 2. CRM-järjestelmän osuus asiakkuudenhallinnassa

Varsinkin mikro ja pienissä yrityksissä asiakkuudenhallinta on usein hyvin epävirallista. Asiakkuudenhallintaan ei siis sovi selvittää toimintatapoja ja erillisiä CRM-järjestelmiä ei usein käytetä. Asiakkuudenhallinta saattaa näkyä esimerkiksi niin että jokaisen asiakkaan yhteydenottoihin vastataan. Mitä suuremmaksi yritys kasvaa sitä todennäköisempää on asiakkuudenhallinnan tietoinen hyödyntäminen. (Hendrayati and Karimah Syahidah, 2018) Virallisemmalla asiakkuuden hallinnalla pk-yritykset voivat pyrkiä luomaan tarkempia asiakasprofiiileja ja siten tarjoamaan henkilökohtaisempia palveluita (Payne and Frow, 2013).

Asiakkuudenhallinnan tuottamat hyödyt poikkeavat normaaleista investoinneista, sillä niiden suoraa rahallista arvoa on vaikea määrittellä. Asiakkuudenhallinnasta voi syntyä

välittömiä ja ajan kanssa muodostuvia hyötyjä. Molempien mittaaminen on haasteellista, sillä sitoutuneiden asiakassuhteiden arvoa on vaikea määrittää. Myös asiakasdatan ja CRM-järjestelmän rahallisia hyötyjä on vaikea määrittää ja usein arvoa luodaan pitemmällä tähtäimellä lisäämällä asiakkaiden kulutusta ja sitoutumista yritykseen. (Buttle and Maklan, 2015)

5. ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄT

Asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM-järjestelmä) on tietojärjestelmä, johon yritys voi tallentaa tietoja asiakkaista ja transaktioistaan (Payne and Frow, 2013). CRM-järjestelmien toiminnallisuus vaihtelee yksittäisistä toiminnoista koko asiakkuudenhallinnan laajuiseen tietojärjestelmään. CRM-järjestelmät voivat erota paljon toisistaan ja oikeanlaisen järjestelmän valitseminen on tärkeää. (Pohludka et al., 2019) Tämänhetkiset markkinajohtajat CRM-järjestelmissä ovat:

Taulukko 6. CRM-järjestelmien markkinajohtajat (Pohludka et al., 2019)

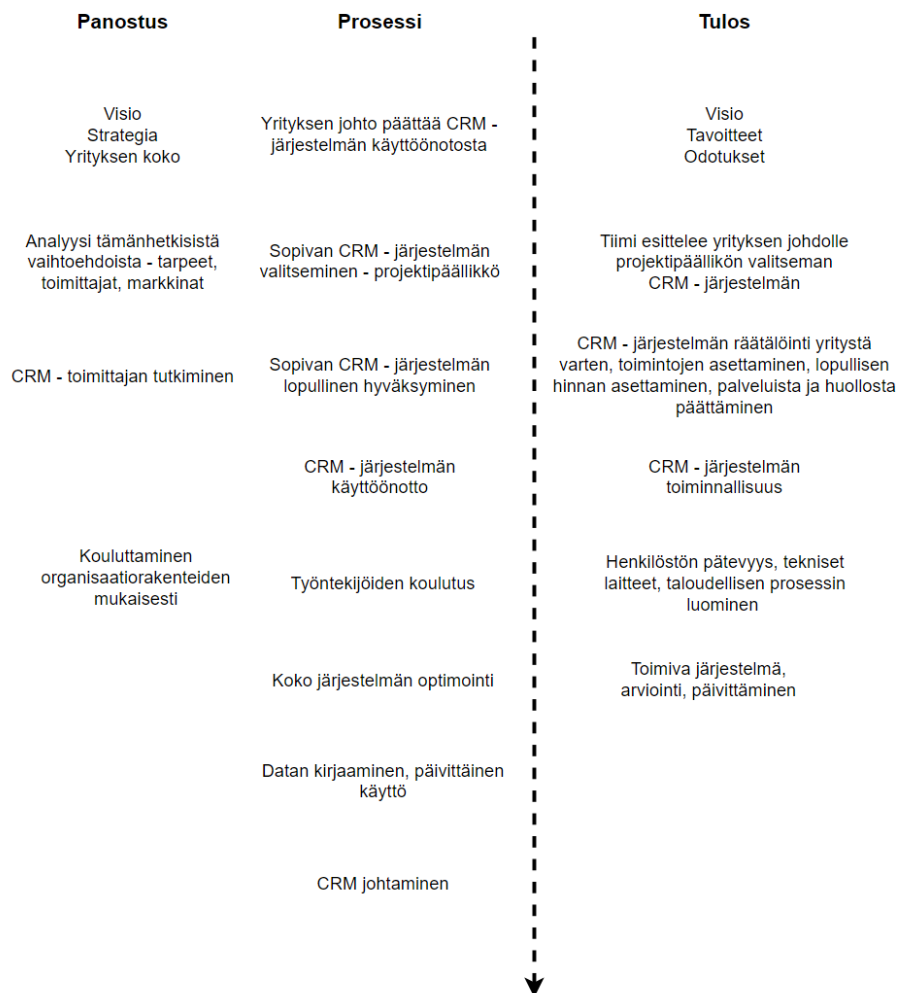
CRM - järjestelmä	Järjestelmän ominaisuudet	Järjestelmän heikkoudet
Salesforce	Mahdollisimman yksinkertainen käyttöliittymä	Analytiikka
SAP CRM	Nopea katsaus asiakkaiden tarpeisiin	Kallis ja pitkä käyttöönotto
Oracle Siebel CRM	Saatavilla räätälöitynä toimialan tarpeiden mukaisesti	Kallis ja pitkä käyttöönotto, vaatii muita integroituja järjestelmiä
Microsoft Dynamics 365	Monipuolinen	Vaativin käyttöönotto, muiden Microsoft järjestelmien omistaminen
Pegasystems	Innovatiivinen käyttöliittymä	Todella kallis
SAP Cloud for Customer	SAP CRM kaltainen, helppompi käyttöönotto	Heikompi markkinointipuoli
Helios Orange	Pienille ja keskiuurille yrityksille	

Taulukossa on huomioitu ainoastaan tärkeimmät ominaisuudet ja heikkoudet jokaisesta järjestelmästä. Kuten taulukosta huomaa, jokainen järjestelmä on erilainen ja markkinajohtajien lisäksi on satoja pienempiä järjestelmiä. Kaikki markkinajohtaja järjestelmistä eivät ole relevantteja pk-yrityksille ja ne on otettu tutkimukseen mukaan tuomaan lisätietoa miten eri CRM-järjestelmät eroavat toisistaan. Pk-yrityksille relevantteja järjestelmiä ovat helppokäyttöiset järjestelmät, jotka eivät vaadi paljon integrointia muiden järjestelmien välillä. (Pohludka et al., 2019)

Hyvin toteutettu CRM-järjestelmä tuo yritykselle paljon lisäarvoa. CRM-järjestelmän yleisiä toimintoja ja vaikutuksia, joita organisaatio voi järjestelmästä saada voivat olla: strateginen brändin johtaminen, parempi asiakaspalvelu ja myynnin jälkeinen tuki, asiakasuskollisuus ohjelmat, kustannusten aleneminen, kanavoiden integrointi ja optimointi, myyntiohjelmat, kampanjojen johtaminen sekä tuotteiden optimointi ja johtaminen. (Bohling et al., 2006)

5.1 CRM-järjestelmän käyttöönotto pk-yrityksissä

CRM-järjestelmän käyttöönotto yrityksessä on monimutkainen prosessi. Pohludka et al. (2019) kehittivät tutkimuksessaan prosessimallin (kuva 3), joka kuvaa CRM-järjestelmän käyttöönottoa pk-yrityksissä. Prosessi on kahdeksan osainen ja kuvaa tarkasti projektin jokaisen vaiheen.



Kuva 3. CRM-järjestelmän käyttöönotto prosessi pk-yrityksissä muokattu (Pohludka et al., 2019)

CRM-järjestelmän käyttöönotto on projekti, jonka jokainen vaihe on tärkeä onnistuneen lopputuloksen kannalta. Jokainen prosessin vaihe kuvaa mitä panostuksia yritykseltä vaaditaan ja mikä on toivottu lopputulos. Huono panos yritykseltä tietyssä prosessin vaiheessa tuottaa myös huonon tuloksen.

CRM-järjestelmän käyttöönotto prosessin voi karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen. Suunnitteluvaihe, käyttöönottovaihe ja käyttövaihe. Prosessimallin mukaisesti näihin vaiheisiin kuuluvat seuraavat prosessit:

- Suunnitteluvaihe
 - Päätös käyttöönotosta
 - Sopivan järjestelmän valinta
 - Järjestelmän hyväksyminen
- Käyttöönottovaihe
 - Käyttöönotto
 - Koulutus
- Järjestelmän käyttäminen
 - Järjestelmän optimointi
 - Päivittäinen käyttö
 - CRM johtaminen (Pohludka et al., 2019)

Vaiheet etenevät prosessimallin mukaisesti ylhäältä alaspäin. Ensimmäisenä vaiheena on suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaiheessa yrityksen johto päättää CRM-järjestelmän käyttöönotosta ja pohtii tavoitteita sekä odotuksia sen suhteen. Kun päätös järjestelmän käyttöönotosta on tehty, voidaan siirtyä valitsemaan järjestelmää. Kun järjestelmäprojektia hoitava työryhmä on päättänyt sopivasta järjestelmästä, esitellään se yrityksen johdolle. Yrityksen johto hyväksyy järjestelmän tai hylkää sen. Jos järjestelmä hyväksytään, voidaan siirtyä valitsemaan sopivaa toimittajaa ja räätälöimään yritykselle sopivaa järjestelmää. Jos järjestelmä hylätään, voidaan etsiä uutta sopivampaa järjestelmää tai perua koko hanke. (Pohludka et al., 2019)

Seuraavana vaiheena on käyttöönottovaihe. Käyttöönottovaiheessa CRM-järjestelmä otetaan käyttöön. Kaikille laitteille asennetaan järjestelmä, joissa sitä tarvitaan. Työntekijät, jotka tulevat käyttämään järjestelmää koulutetaan käyttämään sitä. (Pohludka et al., 2019)

Viimeisenä vaiheena on järjestelmän varsinainen käyttöönotto. Tässä vaiheessa optimoidaan CRM-järjestelmä mahdollisimman tehokkaaksi yritykselle. Sen toimivuutta arvioidaan ja toiminnallisuutta päivitetään tarpeen mukaan. Työntekijät käyttävät järjestelmää päivittäin ja kirjaavat dataa siihen. Onnistuneen käyttöönoton viimeisenä vaiheena on CRM-johtaminen. (Pohludka et al., 2019)

5.2 Käyttöönoton haasteet

Tutkimusaineistossa ei tutkittu käyttöönoton jälkeisiä positiivisia vaikutuksia. Niissä kuitenkin käytiin läpi mahdollisia haasteita, joita käyttöönotossa voi ilmetä. Edellisessä luvussa esitellyn prosessimallin jokaisessa vaiheessa voi ilmetä haasteita, jotka johtavat käyttöönoton epäonnistumiseen. Järjestelmän valinta saattaa olla väärä, koulutus voi epäonnistua ja päivittäinen käyttö saattaa hidastaa yrityksen toimintaa. (Pohludka et al., 2019)

Kun kysymyksessä on tietojärjestelmän käyttöönotto pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yksi haasteista on pääoma. Eurooppalaisten pk-yritysten keskimääräinen voittomarginaali oli 10-20% toimialasta riippuen (Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, 2019). Vaikka voittomarginaalit eivät ole pieniä, usein investoinnit eivät kohdistu tietojärjestelmiin, jotka eivät ole kriittisiä liiketoiminnan kannalta. Jopa halvimpien CRM-järjestelmien käyttöönotto kustantaa tuhansia euroja. Myös Pohludka et al. (2019) löysivät tutkimuksessaan, että Tšekissä 35% pk-yrityksistä tärkeä kriteeri CRM-järjestelmän valitsemisessa on hinta.

Hyvä vaihtoehto edulliseksi CRM-järjestelmäksi pk-yrityksille on avoimen lähdekoodin CRM-järjestelmä. Avoimen lähdekoodin CRM-järjestelmät ovat halpoja ja niiden personointi mahdollisuudet ovat todella hyvät. Avoimen lähdekoodin järjestelmät eivät usein ole kovin helppokäyttöisiä ja niiden käyttöönotto on haasteellista, sillä se vaatii paljon tietotaitoa. (Sampaio and Bernardino, 2014)

Tasapaino CRM-järjestelmän käyttöönotossa on tärkeää. Kolme tärkeintä tekijää käyttöönotossa ovat henkilöstö, teknologia ja prosessit. Wynn et al. (2016) vahvistivat tutkimuksessaan, että etenkin pienten yritysten CRM-järjestelmän käyttöönotossa on tärkeää tasapaino näiden tekijöiden välillä. Mikäli tekijät eivät ole tasapainossa toisiinsa nähden on käyttöönotto haastavaa. Monissa pk-yrityksissä näiden tasapainottaminen tietojärjestelmä hankkeissa on ongelma ja tuottaa haasteita käyttöönotossa. (Wynn et al., 2016)

Henkilöstön pienempi määrä yrityksessä rajaa myös osaamisen määrää. Reicher et al. (2015) huomasi tutkimuksessaan, että monessa pk-yrityksessä tietojärjestelmä hankin-

noista vastaa yksi henkilö, jonka tietotaito ei siihen riitä. Yrityksen tietojärjestelmistä vastaavat pystyvät toimimaan päivittäisissä tehtävissään ilman ammatillista asiantunte-
musta. Tämän takia uuden tietojärjestelmä hankkeen suunnittelussa yrityksen johdolla
ei ole syytä epäillä tietojärjestelmä vastaavan osaamista. Tämä osaaminen ei kuitenkaan
riitä tietojärjestelmähankkeen toteuttamiseen, jonka takia CRM-järjestelmän vaatimus-
ten määrittelystä ei tule tarpeeksi selkeä toimittajalle. Seurauksena yrityksen tilaama
CRM-järjestelmä ei ole halutunlainen ja käyttöönotto epäonnistuu. (Reicher et al., 2015)

CRM-järjestelmän käyttöönottoa tulisi käsitellä projektina, kuten mitä tahansa tietojärjes-
telmä hanketta. Pienen henkilöstömäärän vuoksi pk-yrityksissä tämä ei usein onnistu.
Epäonnistuneet projektit puolestaan luovat yrityksen johdolle väärän kuvan CRM-järjes-
telmistä rahan tuhlaamisena. CRM-järjestelmän toiminnallisuutta ei päästä edes kokei-
lemaan ennen kuin se hylätään hankkeena. (Reicher et al., 2015)

5.3 Käyttöönoton vaikutukset

Tutkimukset, jotka kirjallisuustutkielmaan valittiin etsivät käyttöönotosta positiivisia vai-
kutuksia. Negatiivisia vaikutuksia ei tutkimuksissa kuvattu. Artikkeleista on kerätty kirjoit-
tajien mukaan tärkeimmät positiiviset vaikutukset CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Tu-
loksia on yksinkertaistettu taulukon selkeyttämiseksi. Vaikutuksia kuvaillaan tarkemmin
taulukon jälkeisissä kappaleissa. Nämä tulokset ovat taulukossa seitsemän.

Taulukko 7. CRM-järjestelmän käyttöönoton positiiviset vaikutukset

Vaikutus	Lähde 1	Lähde 2	Lähde 3
Mahdollistaa kaupankäyn- nin globaaleilla markkinoilla	(Da- mayanti et al., 2019)		
Parantaa ja tehostaa palve- luita asiakkaille	(Da- mayanti et al., 2019)	(Reicher et al., 2015)	(Loh et al., 2011)
Asiakkaiden lojaalisuus lisääntyi	(Pohludka et al., 2019)	(Reicher et al., 2015)	
Työntekijöiden tuottavuus tai tehokkuus lisääntyi	(Pohludka et al., 2019)	(Hadzagas, 2011)	(Agus and Agus, 2018)

Asiakaskontaktien parempi hallinta	(Sampaio and Bernardino, 2014)	(Reicher et al., 2015)	
Informaation laatu parani tai paremmat asiakasprofiilit	(Sampaio and Bernardino, 2014)	(Wynn et al., 2016)	(Loh et al., 2011)
Taloudellinen suorituskyky parantui	(Wynn et al., 2016)	(Loh et al., 2011)	
Markkinointi parantui	(Agus and Agus, 2018)		

Tutkimusten välillä yhteisiä tärkeimpiä positiivisia vaikutuksia käyttöönotolle ovat palveluiden parantuminen (3 kpl), informaation laadun parantuminen tai paremmat asiakasprofiilit (3 kpl), työntekijöiden tehokkuus tai tuottavuus lisääntyi (3 kpl), asiakastyytyväisyyden parantuminen (2 kpl) asiakaslojaalisuus lisääntyi (2 kpl) sekä taloudellinen suorituskyky parantui (2 kpl). Lisäksi muita positiivisia vaikutuksia, jotka eivät olleet artikkeleiden välillä yhtenäisiä olivat markkinoinnin parantuminen ja globaalien markkinoiden avautuminen.

CRM-järjestelmän käyttöönotossa palveluiden parantuminen tarkoittaa asiakkaalle tarjottujen palveluiden paranemista. Koska CRM-järjestelmän avulla saadaan asiakkaista tallennettua yksityiskohtaisempia tietoja järjestelmällisesti, onnistuu kohdennettuiden palveluiden tarjoaminen paremmin. Palveluiden parantuminen voi olla myös kokonaan uusien palveluiden tarjoamista. Näitä palveluita voivat olla esimerkiksi uudenlaiset kampanjat tai henkilökohtaiset tarjoukset. (Damayanti et al., 2019; Loh et al., 2011; Reicher et al., 2015) Asiakastyytyväisyyden parantuminen on parempien palveluiden sivutuote. Kun asiakas saa mielestään parempia palveluita näkyy se myös asiakastyytyväisyydessä. (Hadzagas, 2011; Loh et al., 2011)

Kun asiakkaiden tiedot saadaan kaikki yhteen paikkaan, johon kaikilla on pääsy, parantuu informaation laatu. Ilman CRM-järjestelmää asiakkaiden tiedot on tallennettu yksit-

täisille dokumenteille tai niitä ei ole tallennettu ollenkaan. Yhdessä paikassa järjestyksessä olevaa informaatiota on helpompi ja tehokkaampi hyödyntää. (Loh et al., 2011; Sampaio and Bernardino, 2014; Wynn et al., 2016)

Työntekijöiden tehokkuus voi laskea hieman käyttöönotto vaiheessa, mutta kun järjestelmää käytetään päivittäin lisää se artikkeleiden mukaan työntekijöiden tehokkuutta. Asiakkaista tarvittavat tiedot ovat kaikki samassa paikassa eikä tiedon löytäminen ole yhtä työläs prosessi. Lisäksi työntekijöiden tuottavuus lisääntyy tehokkaampien työtapojen johdosta. (Agus and Agus, 2018; Hadzagas, 2011; Pohludka et al., 2019)

Taloudellisen suorituskyvyn huomattiin myös nousseen osassa tutkimuksista. Asiakkaiden paremmat ja paremmin kohdennetut palvelut muuttivat asiakaskäyttäytymistä niin että suorituskyky parantui. Tutkimuksissa ei kommentoitu oliko muutos niin merkittävä, että CRM-järjestelmän kustannukset olisi pystytty kattamaan. (Loh et al., 2011; Wynn et al., 2016)

Tutkimuksen artikkeleissa ei keskitytty etsimään negatiivisia vaikutuksia CRM-järjestelmän käyttöönotosta. Kaikissa artikkeleissa löytyi kuitenkin jotain positiivisia vaikutuksia käyttöönotosta. Onnistuneen tutkimuksen kannalta tulisi saada tietoa myös CRM-järjestelmän käyttöönoton negatiivisista vaikutuksista. Osa käyttöönoton haasteista pystyttiin tunnistamaan, mutta käyttöönoton jälkeisistä haasteista tai negatiivisista vaikutuksista ei ollut tietoa tutkimuksissa.

Valittujen artikkeleiden ja muiden lähteiden perusteella järjestelmän käyttöönotossa saattaa olla monia esteitä, joihin onnistunut käyttöönotto saattaa kaatua. Mikäli yritys pystyy vastaamaan näihin haasteisiin, voidaan tämän kirjallisuustutkimuksen perusteella sanoa, että on kannattavaa ottaa CRM-järjestelmä käyttöön. Käyttöönotto on kuitenkin todella laaja prosessi, joten yksiselitteistä vastausta kysymykseen on vaikea antaa tämän aineiston pohjalta ja tulokset vaihtelevat yrityskohtaisesti.

6. YHTEENVETO

Tässä kirjallisuustutkielmassa tutkin CRM-järjestelmän käyttöönottoa pk-yrityksissä. Tutkimuksessa löytyi selviä yhteneväisyyksiä käyttöönoton vaikutuksista valittujen artikkeleiden välillä. Suurimpia haasteita käyttöönotossa pk-yrityksissä tuottavat henkilöstön osaamisen puute. Pk-yrityksissä ei ole resursseja palkata henkilöstöä yhtä paljon kuin suuremmissa yrityksissä ja täten usein ilmenee resurssipulaa osaamisesta. Monissa pk-yrityksissä tietojärjestelmä vastaavana on ainoastaan yksi henkilö, jonka vastuulla on kaikki osaaminen (Reicher et al., 2015). Tämä luo suuren ongelman sillä kaikki tietojärjestelmä osaaminen on yhden henkilön vastuulla, ja puutteet hänen osaamisessaan ovat puutteita koko organisaation osaamisessa.

Tutkimukseen käytetystä aineistosta löytyi eri vaikutuksia käyttöönotossa, mutta myös selviä yhtäläisyyksiä löytyi. Näistä positiivisia vaikutuksia käyttöönotolle ovat palveluiden parantuminen, informaation laadun parantuminen tai paremmat asiakasprofiilit, työntekijöiden tehokkuus tai tuottavuus lisääntyä, asiakastytyväisyyden parantuminen sekä taloudellinen suorituskyky parantui. Mielenkiintoista oli, miten kaikki yhtäläisyydet eivät suoraan liittyneet asiakkaisiin vain myös esimerkiksi työntekijöiden tehokkuus ja tuottavuus lisääntyivät. Tutkimuksen aineistosta jäi puuttumaan CRM-järjestelmän käyttöönoton aiheuttamia negatiivisia puolia. Aineistosta kuitenkin löytyi yleisiä haasteita, joita voidaan käyttää CRM-järjestelmän käyttöönoton kannattavuutta arvioitaessa. Tämän aineiston perusteella voidaan CRM-järjestelmän käyttöönotosta arvioida, että sen käyttöönotto on kannattavaa, mikäli yritys on valmis vastaamaan käyttöönoton haasteisiin.

6.1 Tutkimuksen arviointi

Pienen aineistomäärän vuoksi tutkimus ei tuota vakaalla pohjalla olevia tuloksia vaan suuntaviivoja, mitä CRM-järjestelmän käyttöönotolta pk-yrityksessä voidaan odottaa. Vaikka tutkimukset ovat laajalta maantieteelliseltä alueelta, ei kuitenkaan siinä ole lähteitä kaikkialta maailmasta ja tulokset saattavat vaihdella sijainnin mukaan. Lisäksi eri toimialoilla CRM-järjestelmien hyödyt voivat vaihdella.

Tutkimuksessa ei pystytty täysin vastaamaan kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Selviä positiivisia vaikutuksia käyttöönotosta löytyi. Myös haasteita käyttöönotto vaiheessa löytyi, mutta käyttöönoton jälkeiset negatiiviset vaikutukset jäivät tutkimatta. Kaikki yritykset ja tietojärjestelmät ovat erilaisia. Kun verrataan näiden kahden vaikutusta toisiinsa, on

haastavaa kehittää tutkimusmenetelmiä, jotka sopisivat jokaiselle yrityksellä ja jotka tuottaisivat vertailukelpoisia vastauksia. CRM-järjestelmän vaikutukset pk-yrityksissä vaihtelevat esimerkiksi yrityksen sijainnin, toimialan, koon ja muiden tekijöiden mukaan. CRM-järjestelmän kannattavuus on hyvin tapauskohtaista. Tutkimuksissa oli puutteita käyttöönoton negatiivisista puolista. Se tekee tutkimuksesta epätodellisen, sillä jos CRM-järjestelmän käyttöönotolla olisi vain positiivisia vaikutuksia, miksi kaikilla yrityksillä ei ole sitä käytössä. Näiden asioiden takia viimeiseen tutkimuskysymykseen eli käyttöönoton kannattavuuteen vastaaminen on vaikeaa, sillä käyttöönotto on monimutkainen prosessi, jossa kaikki tekijät tulisi ottaa huomioon.

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat laajalta alueelta maantieteellisesti ja kaikki tutkivat aihetta hieman eri näkökulmista. Suuri osa artikkeleista keskittyi etsimään positiivisia vaikutuksia, joita CRM-järjestelmän käyttöönotto tuottaa yritykselle. Jatkona näille tutkimuksille voisi toteuttaa esimerkiksi kyselytutkimuksen, jossa selvitettäisiin myös CRM-järjestelmän käyttöönoton tuomia negatiivisia vaikutuksia. Tällaisen tutkimuksen avulla voitaisiin selvittää kannattaako CRM-järjestelmän käyttöönotto pk-yrityksille vai tulevatko negatiiviset vaikutukset liian kalliiksi yritykselle.

LÄHTEET

Agus, N. and Agus, S. (2018) 'Customer relationship management implementation in the small and medium enterprise', in. ENGINEERING INTERNATIONAL CONFERENCE (EIC2017): Proceedings of the 6th International Conference on Education, Concept, and Application of Green Technology.

Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V. and al, et (2006) 'CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights'. Thousand Oaks, United States Thousand Oaks, Thousand Oaks: SAGE PUBLICATIONS, INC. (Journal of Service Research : JSR, 9), 9(2), pp. 184–194. Available at: <https://libproxy.tuni.fi/login?url=https://www-proquest-com.libproxy.tuni.fi/scholarly-journals/crm-implementation-effectiveness-issues-in-sights/docview/210503309/se-2?accountid=14242>.

Buttle, F. and Maklan, S. (2015) Customer relationship management: concepts and technologies. Abingdon, Oxon: Routledge.

Caldeira, M. M. and Ward, J. M. (2003) 'Using resource-based theory to interpret the successful adoption and use of information systems and technology in manufacturing small and medium-sized enterprises'. Taylor & Francis (European journal of information systems, 12), 12(2), pp. 127–141. doi: 10.1057/palgrave.ejis.3000454.

Clarke, S. (2002) Information systems strategic management an integrated approach. London: Routledge (Routledge information systems textbooks), p. 1 online resource (222 p.). Available at: https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917642144106252.

Cokins, G. (2009) Performance management: Integrating strategy execution, methodologies, risk, and analytics. John Wiley & Sons (21).

Damayanti, Warsito, Meilinda, Manurung, P. and Sembiring, S. (2019) 'E-crm Information System for Tapis Lampung SMEs', in. Journal of Physics: Conference Series (Journal of Physics: Conference Series, 1338). doi: 10.1088/1742-6596/1338/1/012051.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H. and Oh, S. (1987) 'Developing Buyer-Seller Relationships'. SAGE Publications Inc (Journal of Marketing, 51), 51(2), pp. 11–27. doi: 10.1177/002224298705100202.

Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises. (2019) Annual report on European SMEs 2018/2019. Available at: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/43885/attachments/1/translations/en/renditions/native> (Accessed: 2021).

Eurostat (2016) Glossary: Enterprise size. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Enterprise_size (Accessed: 2021).

Fink, A. (2019) *Conducting research literature reviews: From the internet to paper*. Sage publications.

Gilmore, A., Carson, D. and Grant, K. (2001) 'SME marketing in practice'. Bradford, United Kingdom Bradford, Bradford: Emerald Group Publishing Limited (*Marketing Intelligence & Planning*, 19), 19(1), pp. 6–11. doi: <http://dx.doi.org.lib-proxy.tuni.fi/10.1108/02634500110363583>.

Hadzagas, C. (2011) 'Applying customer relationship management systems for customer satisfaction: An empirical approach for small-and-medium-sized companies'. (*European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*), (40), pp. 59–73. Available at: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-82055184925&partnerID=40&md5=9a561ed1953d97f571b61540876de2d3> (Accessed: 18 March 2021).

Hendrayati, H. and Karimah Syahidah, R. (2018) 'Barriers and Possibilities of Implementation of Customer Relationship Management on Small and Medium Enterprises by Womenpreneurs'. Universitas Padjadjaran (*Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 19), 19(2), pp. 72–87. doi: 10.24198/jbm.v19i2.196.

Li, L., Su, F., Zhang, W. and Mao, J. (2018) 'Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective'. Oxford: Wiley Subscription Services, Inc (*Information systems journal (Oxford, England)*, 28), 28(6), pp. 1129–1157. doi: 10.1111/isj.12153.

Loh, B. K., Koo, K. L., Ho, K. F. and Idrus, R. (2011) 'A review of customer relationship management system benefits and implementation in small and medium enterprises'. Citeseer (*Mathematics and Computers in Biology, Business and Acoustics, 12th WSEAS International Conference on Mathematics and Computers in Biology and Chemistry, Transilvania, University of Brasov, Romania*).

Matlay, H. (2005) *The impact of resource on SMEs critical perspective*. Bradford, England: Emerald Group Publishing.

Newby, M., Nguyen, T. H. and Waring, T. S. (2014) 'Understanding customer relationship management technology adoption in small and medium-sized enterprises: An empirical study in the USA'. Emerald Group Publishing Limited (*Journal of Enterprise Information Management*).

OECD (2017) *Small, Medium, Strong. Trends in SME Performance and Business Conditions*. Paris: OECD Publishing.

- Payne, A. and Frow, P. (2013) *Strategic customer management integrating relationship marketing and CRM*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pennington, A. (2016) *The customer experience book : how to design, measure and improve customer experience in your business*. 1st edn. Harlow, United Kingdom: Pearson Education.
- Peppers, D., Rogers, M. and Kotler, P. (2016) *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework*. Somerset: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Pohludka, M., Stverkova, H. and Caitlin, X. (2019) 'The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises', (*Administrative Sciences* 9(1)). Available at: <https://doi.org/10.3390/admsci9010022>.
- Reicher, R., Komáromi, N. and Szeghegyi, Á. (2015) 'The possible success factors of introduction of CRM system at hungarian SMEs'. (*Acta Polytechnica Hungarica*, 12), 12(8), pp. 215–229. Available at: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84953391670&partnerID=40&md5=663acfcefcc63140cd30ffc15c8b57eb> (Accessed: 2021).
- Sampaio, D. and Bernardino, J. (2014) 'Open source CRM systems for SMEs', in. *ACM International Conference Proceeding Series (ACM International Conference Proceeding Series)*, pp. 154–157. doi: 10.1145/2641483.2641526.
- Starzyczná, H., Pellešová, P. and Stoklasa, M. (2017) 'The Comparison of Customer Relationship Management (Crm) in Czech Small and Medium Enterprises According to Selected Characteristics in the Years 2015, 2010 and 2005'. *Mendel University Press (Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65), 65(5), pp. 1767–1777. doi: 10.11118/actaun201765051767.
- Turban, E., Wood, G. R. and Volonino, L. (2013) *Information technology for management : advancing sustainable, profitable business growth*. Place of publication not identified: Wiley.
- Wilde, S. (2011) *Customer Knowledge Management Improving Customer Relationship through Knowledge Application*. 1st edn. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi: 10.1007/978-3-642-16475-0.
- Wynn, M., Turner, P., Banik, A. and Duckworth, G. (2016) 'The Impact of Customer Relationship Management Systems in Small Business Enterprises'. (*Strategic Change*, 25), 25(6), pp. 659–674. doi: 10.1002/jsc.2100.

LIITE A: OECD JÄSENMAAT

Maa	Liittymisvuosi
Australia	1971
Itävalta	1961
Belgia	1961
Kanada	1961
Chile	2010
Kolumbia	2020
Tšekki	1995
Tanska	1961
Viro	2010
Suomi	1969
Ranska	1961
Saksa	1961
Kreikka	1961
Unkari	1996
Islanti	1961
Irlanti	1961
Israel	2010
Italia	1962
Japani	1964
Korea	1996
Latvia	2016
Liettua	2018
Luxemburg	1961
Meksiko	1994
Hollanti	1961
Uusi Seelanti	1973
Norja	1961
Puola	1996
Portugali	1961
Slovakia	2000
Slovenia	2010
Espanja	1961
Ruotsi	1961
Turkki	1961
Englanti	1961
Yhdysvallat	1961
Sveitsi	1961