

Jasmin Jatkola

**TUKIPALVELUIDEN ORGANISOINTI PROJEKTITA-  
LOSSA ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN  
AVULLA : TAPAUSTUTKIMUS**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2023

# TIIVISTELMÄ

Jatkola, Jasmin

Tukipalveluiden organisointi projektitalossa asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2023, 39 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Seppänen, Ville

Asiakkuudenhallintajärjestelmien tutkimus keskittyy vahvasti käyttöönottoprojektien onnistumisen tarkasteluun. Loppukäyttäjien kokemukset ja järjestelmän operatiivisten hyötyjen tarkastelu on jäänyt hyvin vähälle huomiolle. Tämä tapaustutkimus tarkastelee asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyntämistä asiakkaiden tukipalveluiden toteuttamisessa ja järjestelmän vaikutusta tukiprosessiin. Näkökulma rajoittuu loppukäyttäjien kokemukseen järjestelmän hyödyllisyydestä ja puutteista. Kyselyvastausten perusteella luotiin yhdentoista kohdan kuvaus tukiprosessista. Tukiprosessia tukevat tekijät jaettiin kahden teeman alle, kommunikointi ja tiedonkäyttö sekä automaatiot. Myös tukiprosessin näkökulmasta puutteelliset tai kehitettävät tekijät jaettiin kahteen teemaan, työn tukeminen ja prosessimuutos. Aiemmassa kirjallisuudessa esiintyneet operatiiviset hyödyt täyttyvät loppukäyttäjien kokemusten mukaan. Järjestelmän käytöstä koettuja operatiivisia hyötyjä ovat järjestelmä helpottaa sekä asiakastiedon että tukiprosessin hallintaa, järjestelmä vaikuttaa positiivisesti asiakkaille tuotetun palvelun laatuun ja järjestelmä koetaan hyödylliseksi työssä.

Asiasanat: tapaustutkimus, asiakkuudenhallinta, asiakkuudenhallintajärjestelmä, CRM, IT-palvelunhallinta, ITSM

## ABSTRACT

Jatkola, Jasmin

Organizing customer support with customer relationship management system

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2023, 39 pp.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Seppänen, Ville

Research into customer relationship management systems focuses strongly on examining the success of implementation projects. The end users' experiences and the examination of the operational benefits of the system have received very little attention. This case study examines the utilization of a customer relationship management system in the implementation of customer support services and the effect of the system on the support process. The perspective is limited to the end users' experience of the system's usefulness and shortcomings. Based on the survey responses, an eleven-point description of the support process was created. The factors supporting the support process were divided under two themes, communication and information use as well as automation. Also, from the point of view of the support process, the factors that are lacking or that need to be developed were divided into two themes, work support and process change. The operational benefits that appeared in the previous literature are fulfilled according to the experiences of the end users. The perceived operational benefits of using the system are that the system facilitates the management of both customer information and the support process, the system has a positive effect on the quality of the service provided to customers, and the system is perceived as useful at work.

Keywords: case study, customer relationship management, customer relationship management system, CRM, IT service management, ITSM

## **KUVIOT**

KUVIO 1	CRM-strategiamatriisi (Frow & Payne, 2009) .....	11
---------	--	----

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1	Likert-asteikollisten kysymysten vastaukset kysymyksittäin.	33
------------	---	----

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	7
2	ASIAKKUUDENHALLINTA JA ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄT.....	9
2.1	Asiakkuudenhallinta käsitteenä.....	9
2.2	Asiakkuudenhallinta strategiana.....	10
2.3	Asiakkuudenhallintajärjestelmät.....	13
2.4	Asiakkuudenhallinnan hyödyt ja arvo.....	15
3	IT-PALVELUNHALLINTA.....	17
3.1	IT-palvelunhallinnan suorituksen mittaaminen.....	18
3.2	IT-palvelunhallinnan hyödyt ja haasteet.....	19
3.3	IT-palvelunhallinnan palvelukeskeisyys.....	19
4	MENETELMÄ.....	21
4.1	Tapaustutkimus.....	21
4.2	Tapaus.....	22
4.3	Kysely tiedonkeruumenetelmänä.....	22
4.4	Kyselylomake.....	23
4.4.1	Avoimet kysymykset.....	23
4.4.2	Likert-asteikolliset kysymykset.....	23
4.5	Analyysi.....	24
4.6	Tutkimuksen kulku ja kyselyyn osallistujat.....	24
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	26
5.1	Tukiprosessi.....	26
5.1.1	Asiakkaan yhteydenotto.....	27
5.1.2	Tukipyynnön vastaanottaminen ja siihen reagointi.....	27
5.1.3	Tukipyynnön käsittely.....	28
5.1.4	Tukipyynnön ratkaisu ja sulkeminen.....	29
5.2	Positiivisesti vaikuttavat tekijät.....	29
5.3	Puutteet ja kehitysehdotukset.....	31
5.4	Järjestelmän käyttö ja hyödyllisyys.....	33
6	POHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	37

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Nykypäivän organisaatioiden tulee keskittyä mahdollisimman korkean arvon tuottamiseen asiakkaalle. Keinoja tähän ovat personoidut palvelut ja tuotteet, parempi kommunikaatio sekä nopeampi toimitus. Ollakseen uskollisia yrityksille asiakkaat odottavat yrityksiltä ennakkointia heidän tarpeisiinsa liittyen sekä odotusten ylittävää johdonmukaista palvelua. Paremman ymmärryksen saavuttaminen olemassa olevista asiakkaista mahdollistaa tehokkaampaa kommunikaatiota, vastetta ja vuorovaikutusta yritykseltä asiakkaalle, mikä parantaa asiakkaiden pysyvyyttä huomattavasti. (Chen & Popovich, 2003.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmien avulla yritys voi panostaa asiakaskeskeisyyteen ja rakentaa molempia hyödyttävän kestävä suhteen asiakkaan kanssa (Chen & Popovich, 2003; King & Burgess, 2008; Foss, Stone & Ekinci, 2008). Asiakkuudenhallintajärjestelmän tarjoamia hyötyjä ovat personoidun kommunikaation tarjoaminen sekä uusille että olemassa oleville asiakkaille, mahdollisuus tarjota asiakkaille itsepalvelualusta, suhteiden yhdistäminen sekä asiakkaan että tavaramittajan kanssa ja mittarin tarjoaminen asiakastiedon sekä -käyttäytymisen analysointiin (Chen & Popovich, 2003).

IT-yrityksen kontekstissa IT-palvelunhallinnan laatu ja varmuus ovat tärkeä osa liiketoiminnan kriittisiä onnistumistekijöitä. IT-palvelunhallinta keskittyy prosessikeskeisten IT-palveluiden tuottamiseen. Sen tavoitteena on integroida IT-toiminta liiketoimintaan ottamalla huomioon palvelun laadun, asiakas-suhteet sekä arvon tuottaminen. (Shahsavarani & Ji, 2011.) Tärkeää on kontekstualisointi, joka on oman organisaation sisällä toimivien prosessien löytämistä ja kaiken mahdollisen tekemistä onnistumisen saavuttamiseksi. Prosessit tulee asettaa teknologian edelle ja teknologia tulee muokata prosesseihin sopivaksi. (Conger & Cater-Steel, 2012.)

Tämän tapaustutkimuksen kohdeyritys hyödyntää asiakkuudenhallintajärjestelmää asiakaspalvelun, myynnin ja markkinoinnin työkaluna sekä tiettyjen sisäisten tietojen hallinnassa. Tutkimuksessa tarkastellaan loppukäyttäjän näkökulmasta, miten yrityksen asiakaspalvelun tukiprosessi toimii asiakkuudenhallintajärjestelmässä ja mitä kehitettävää siinä on.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Asiakkuudenhallinta ja IT-palveluhallinta tarjoavat työkaluja paremman palvelun tarjoamiseen asiakkaille. Asiakkuudenhallintajärjestelmät voivat olla isoja ekosysteemejä, jotka mahdollistavat useiden prosessien yhdistämisen samaan järjestelmään markkinoinnista, myyntiputkeen ja asiakaspalveluun. Asiakkuudenhallintajärjestelmä tukee käyttäjiään palveluiden tuottamisessa ja kommunikation tehostamisessa. Tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymykseen: Miten asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyntäminen tukipalveluissa vaikuttaa tukiprosessiin?

Keskeisiä käsitteitä ovat:

- *Asiakkuudenhallinta* (eng. Customer Relationship Management, CRM) on asiakaskeskeinen liiketoimintastrategia, joka yhdistää dynaamisesti myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun samalla tuoden lisäarvoa sekä yritykselle että sen asiakkaille. (Chalmeta, 2006.)
- *Asiakkuudenhallintajärjestelmä* (eng. CRM system) automatisoi ja parantaa yrityksen asiakkuudenhallintaa. Järjestelmä yhdistää asiakkaan tiedot yhteen näkymään ja tarjoaa alustan pitkäikäisen suhteen ylläpitämiseksi asiakkaan kanssa. Järjestelmä parantaa asiakkuuksiin liittyvien prosessien tehokkuutta ja hyötysuhdetta. (Chalmeta, 2006; Chen & Popovich, 2003.)
- *IT-palveluhallinnan* (eng. Information Technology Service Management) tarkoituksena on määrittellä, hallita ja toteuttaa IT-palveluita yrityksen tavoitteiden toteuttamiseksi. Se auttaa pitämään IT-palveluiden laadun asiakkaan kanssa sovitulla tasolla. (Shahsavarani ym., 2011.)
- *Tukipalveluilla* tarkoitetaan tässä tutkielmassa kohdeyrityksen tarjoamaa asiakastukea ja -palvelua. Kohdeyritys tarjoaa asiakkailleen palvelua heidän asiakkuudenhallintajärjestelmänsä ylläpitoon ja pienkehitykseen liittyvissä yhteydenotoissa.

Katsaus aiempiin tutkimuksiin osoittaa, että asiakkuudenhallinnan ja asiakkuudenhallintajärjestelmien tutkimus usein keskittyy tarkastelemaan käyttöä ja käytön vaikutuksia organisaatiotasolla (Bohling ym., 2006; Singhal, Hendricks ja Stratman, 2007; Foss ym., 2008). Tutkimuksissa loppukäyttäjäkokemuksen tarkastelu on jäänyt vähälle huomiolle, minkä vuoksi tämän tutkimuksen kiinnostuksen keskiössä on järjestelmän loppukäyttäjien kokemukset järjestelmästä ja

sen vaikutuksesta tukiprosessiin sekä heidän työhönsä. Asiakkuudenhallintajärjestelmien tutkimukset keskittyvät yleensä käyttöönoton onnistumisen tarkasteluun. Siitä poiketen tässä tutkimuksessa tarkastellaan järjestelmän operatiivisia eli käyttöönoton jälkeisiä vaikutuksia, joiden perusteella voidaan tehdä järjestelmään jatkokehitystä.

Kohdeyrityksellä käytössä olevista asiakkuudenhallintajärjestelmän osa-alueista tutkimuksen aihe on rajattu asiakaspalveluun, josta käytetään tässä tutkielmasta käsitettä tukipalvelut. Tukipalvelut valikoituivat tutkimuksen kohteeksi, koska tukipalveluilla on pienessä kohdeyrityksessä eniten käyttäjiä ja sillä on selkeästi määritelty sisäinen prosessi. Kirjallisuuden mukaan IT-palvelunhallinnan prosessit tulee laittaa järjestelmän edelle ja järjestelmän tehtävä on tukea yrityksen prosesseja (Shahsavarani & Ji, 2011; Conger & Cater-Steel, 2012; Göbel, Cronholm & Hjalmarsson, 2016; Ghazizadeh, Jeong, Angel & Que, 2019). Sen vuoksi tutkimuksessa tarkastellaan tukiprosessia ja sitä, miten asiakkuudenhallintajärjestelmä toimii prosessin tukena. Tutkimuksessa selvitetään, onko tukiprosessi yhtenäinen käyttäjien välillä, mitkä tekijät loppukäyttäjien mukaan tukevat tukiprosessia ja mitä puutteita tukiprosessin näkökulmasta voisi kehittää. Sen lisäksi selvitetään, miten käyttäjät kokevat järjestelmän käytön toteutuvan ja järjestelmän hyödyllisyyden työssään. Tutkimus tarjoaa kohdeyritykselle näkemystä järjestelmän käytöstä ja toimimisesta sekä antaa kehitysehdotuksia järjestelmän jatkokehitykseen.

Seuraavissa luvuissa esitellään aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia asiakkuudenhallinnasta, asiakkuudenhallintajärjestelmistä sekä IT-palvelunhallinnasta. Sitä seuraa tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmän esittely, minkä jälkeen käydään läpi aineiston analysointi ja tutkimustulokset. Lopuksi pohditaan tutkimustulosten merkitystä ja suhdetta aiempiin tutkimuksiin.



## 2 ASIAKKUUDENHALLINTA JA ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄT

Tässä luvussa tarkastellaan asiakkuudenhallintaa ja sen järjestelmiä sekä niistä tehtyä aiempaa tutkimusta. Asiakkuudenhallintaa tarkastellaan ensin käsitteenä ja strategiana, minkä jälkeen esitellään asiakkuudenhallintajärjestelmistä tehtyä tutkimusta. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan asiakkuudenhallinnan hyötyjä ja arvoa.

### 2.1 Asiakkuudenhallinta käsitteenä

Chen ja Popovich (2003) esittävät, että asiakkuudenhallinta on oikein toteutettuna asiakaskeskeinen, monitoiminnallinen teknologiaan integroitu liiketoimintaprosessi, joka käsittää koko organisaation ja maksimoi suhteet sidosryhmien kanssa. Asiakkuudenhallintajärjestelmien tarkoituksena on asiakaskeskeisyys ja molempia hyödyttävän kestävä suhteen rakentaminen asiakkaan kanssa (Chen & Popovich, 2003; King & Burgess, 2008; Foss, Stone & Ekinci, 2008). Asiakaskeksen liiketoimintastrategian ja datan keräämismenetelmien avulla asiakastiedon kerryttäminen auttaa organisaatiota aktiivisen ja jatkuvan tuote- ja palvelumyynnin ylläpitämisessä sekä sitä kautta paremman asiakaspysyvyyden ja -uskollisuuden saavuttamisessa (Chen & Popovich, 2003).

Asiakkuudenhallinta voidaan käsittää yksinkertaisena teknologisenä ratkaisuna, joka yhdistää järjestelmät ja automaatiotyökalut myynnin ja markkinoinnin avuksi (Chen & Popovich, 2003). Lisäksi se voidaan nähdä yrityksen ja asiakkaan välisenä kommunikaatioalustana, jossa toteutetaan myynti ja asiakaspalvelu (Chen & Popovich, 2003). Liian usein kuitenkin unohdetaan ottaa huomioon se, että siihen kuuluu myös strateginen ulottuvuus, koska asiakkuudenhallinnan toteutus vaatii selkeän kuvan organisaation strategisesta kontekstista (Frow & Payne, 2009).

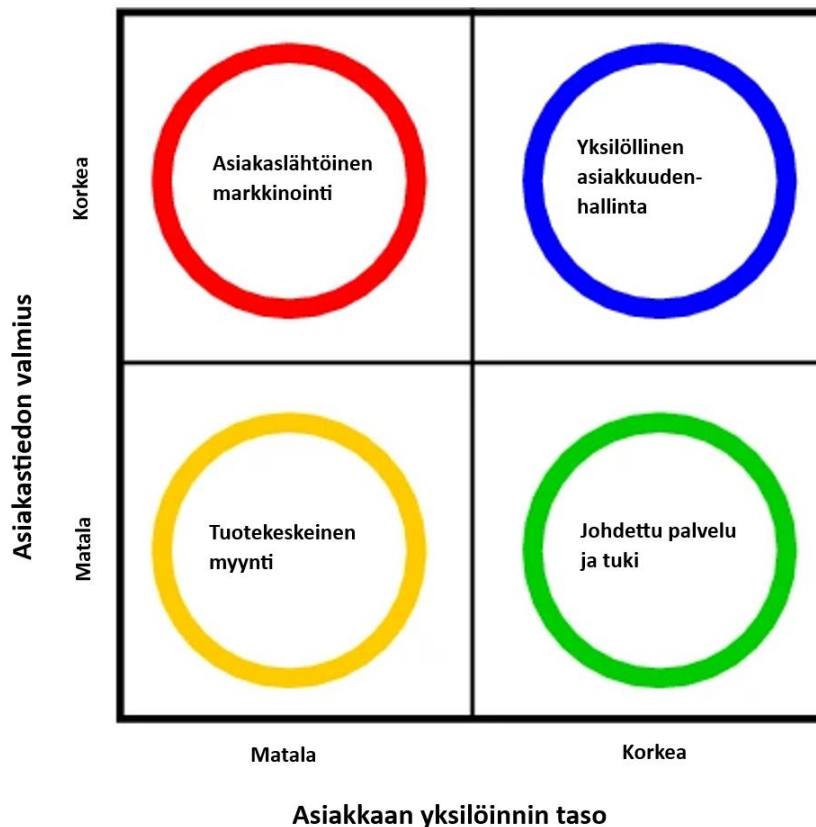
Asiakkuudenhallinta voidaan käsittää myös liiketoiminnallisten toimintojen sarjana, jota tukevat teknologia, prosessit ja strategia ja joka on suunniteltu

liiketoiminnan edistämiseksi asiakkuudenhallinnan alueella. Asiakkuudenhallinnan voi määritellä jakamalla sen kahteen kategoriaan, strategiseen ja operatiiviseen. Strateginen määritelmä keskittyy vahvasti yrityksen johdon rooliin ja painottaa asiakkuudenhallintastrategian linjaamista koko yrityksen strategian kanssa. Operatiivinen määritelmä liittyy enemmän prosesseihin ja teknologiaan, jotka mahdollistavat parempien asiakassuhteiden saavuttamisen ja ylläpitämisen. (Richards & Jones, 2008.)

## 2.2 Asiakkuudenhallinta strategiana

Strategian sisällyttäminen ja huomioiminen asiakkuudenhallinnan toteutuksessa voi vaikuttaa itsestään selvältä, mutta tutkimustulokset osoittavat, että usein asiakkuudenhallintajärjestelmän toteutuksen epäonnistumisen päätekijänä on strategian puute (Frow & Payne, 2009). Onnistuneen asiakkuudenhallintatoteutuksen saavuttamiseksi yrityksen on tärkeää ymmärtää, että se on keskeinen osa koko yrityksen liiketoimintastrategiaa, johon se myös tulisi sitoa (Bohling ym., 2006).

Frow ja Payne (2009) ovat listanneet asiakkuudenhallinnassa huomioon otettavat tärkeät seikat, joita ovat asiakasryhmät ja -suhteet, palveluiden ja tuotteiden linkittäminen, asiakkaan ostokäyttäytymisen monimutkaisuus, yrityksen profiili ja toimialan kehitysaste, kilpailijat, toimituskanavat sekä tietojärjestelmäalusta. He esittävät neljä erityyppistä strategista ratkaisua asiakkuudenhallintaan (KUVIO 1): tuotekeskeisen myynnin strategia, yksilöllisen asiakkuudenhallinnan strategia, asiakaslähtöinen markkinointi -strategia sekä johdettu palvelu ja tuki -strategia. Tuotekeskeisen myynnin strategiassa asiakastiedon täydellisyys ja asiakkaan yksilöllisyys ovat matalimmillaan, kun taas yksilöllisen asiakkuudenhallinnan strategiassa ne ovat korkeimmillaan. Asiakaspohjainen markkinointi -strategia painottaa asiakastiedon täydellisyyteen ja johdettu palvelu ja tuki -strategia puolestaan keskittyy asiakkaan yksilöllisyyteen. (Frow & Payne, 2009.)



KUVIO 1 CRM-strategiamatriisi (Frow & Payne, 2009, s. 17)

Frow:n ja Paynen (2009) esittämistä strategioista tuotokeskeinen myynti on hyvä lähtökohta asiakkuudenhallinnan alkuvaiheessa ja monet yritykset myös jäävät siihen vaiheeseen. Yhä useampi yritys on saavuttanut johdetun palvelun ja tuen tai asiakaslähtöisen markkinoinnin vaiheet. Yksilöllisen asiakkuudenhallinnan saavuttaminen on haastavaa suurista investoinneista huolimatta, joten harvat yritykset ovat pystyneet saavuttamaan sen. Tutkimuksessa esitetään myös erilaisia polkuja asiakkuudenhallintastrategian kehittämiseksi yksilöllistä asiakkuudenhallintaa kohti. Sitä voi lähteä kehittämään parantamalla joko asiakastietoa tai yksilöllisyyttä, minkä jälkeen jatketaan kehitystä parantamalla toista näistä osa-alueista. Suurin polkuvaihtoehto on puolestaan molempien osa-alueiden samanaikainen kehittäminen, jolloin voidaan tähdätä suoraan tuotepohjaisesta myynnistä yksilölliseen asiakkuudenhallintaan. (Frow & Payne, 2009.)

Foss ym. (2008) painottavat yritysjohdon roolia asiakkuudenhallinnan toteutuksessa. Heidän mukaansa avaintekijöitä asiakkuudenhallinnan onnistumiseen johdon kannalta ovat johdon osallistuminen joka vaiheeseen, selkeästi määritellyt tavoitteet ja tavoitellut hyödyt sekä vaiheittainen kehitys, käyttöönotto ja hyödyn realisointi. Lisäksi avaintekijöihin kuuluvat projektin johtoryhmän säännöllinen kokoontuminen, projektin oma työryhmä ja sen sujuva työskentely projektitalon tuella, liiketoiminta- ja järjestelmäarkkitehtuurillisen näkökulman huomioiminen ja ulkoinen rakentava palaute projektin eri vaiheissa (Foss ym., 2008).

King ja Burgess (2008) ovat koonneet asiakkuudenhallinnan kriittisiä onnistumistekijöitä (eng. critical success factor) ja jakaneet ne kolmeen ryhmään:

- konteksti: tiedonhallintakyky, halukkuus jakaa dataa, halukkuus muuttaa prosesseja ja teknologinen valmius
- tukijat: yritysjohdon tuki
- projektiorganisaatio: asiakkuudenhallintastrategian kommunikointi, kyky muuttaa kulttuuria ja prosesseja sekä kyvykkyys järjestelmäintegraatioihin.

Bohling ym. (2006) ovat tehneet samantapaisia havaintoja tarkastellessaan yritysten asiakkuudenhallintajärjestelmän toteutuksia. Tutkimuksen tuloksena he ovat listanneet kolme merkittävää seikkaa. Ensimmäiseksi toteutuksen onnistuminen riippuu useasta tekijästä: projektin kannattajat, onnistumisen mittari, järjestelmässä käytettävät komponentit, toteutustiimin orientoituminen sekä johtajien näkemys järjestelmästä. Toinen löydös osoittaa, että onnistuessaan asiakkuudenhallintajärjestelmä voi tuoda yritykselle pitkäkestoisen ja jäljittelemättömissä olevan kilpailuedun. Kolmas tärkeä huomio on, että asiakkuudenhallintajärjestelmää ei nähty tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä suurena onnistumisena eikä myöskään epäonnistumisena sen hetkisessä kehitysvaiheessaan. Myös Singhal ym. (2007) ovat havainneet tarkastellessaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton vaikutuksia pörssikursseihin ja tuottavuuteen, että järjestelmän käyttöönottamisella ei ollut merkittävää vaikutusta kumpaankaan.

Sanad (2015) on tutkinut asiakkuudenhallinnan kriittisiä onnistumistekijöitä ja niiden suhteita. Hänen mukaansa kriittiset onnistumistekijät ovat toisistaan riippuvaisia, ja hän on jaotellut syyseuraussuhteet ryhmiin sen mukaan, miten ne ovat linkittyneet toisiinsa:

- Strategiasuhteisiin liittyy koko yrityksen kattavan asiakaskeskeisen strategian luominen, joka antaa selkeän kuvan koko järjestelmän käyttöönottoprojektista ja mittarit onnistumisen arvioimiseen. Lisäksi olennaisesti näihin suhteisiin kuuluvat selkeän ja saavutettavan vision luominen ja linjaaminen strategian kanssa.
- Visiosuhteisiin liittyy strategian ja vision määrittäminen sekä vision mukaisen business casen luominen.
- Yritysjohdon liittyvät suhteet ovat välttämättömiä resurssien, budjetin ja tuen saamiseksi.
- Liiketoimintatuen suhteiden tekijöitä ovat yritysjohdon sitoutuminen, organisaation valmius muutokseen, liiketapausten luominen ja tarpeet, yhteistyö, loppukäyttäjien osallistaminen ja asiakkaille tiedottaminen sekä datan laatu.
- Järjestelmäintegraation valintatekijöiden suhteisiin kuuluvat yrityksen johdon sitoutuminen, ohjelmiston valinta sekä suhteet ulkoisten konsulttien ja asiantuntijoiden kanssa.
- Projektinhallintaan ja pätevyyteen liittyvät suhteet ovat välttämättömiä projektin sidosryhmien yhteistyölle ja projektisuunnitelman arvioimiselle.

- Loppukäyttäjien osallistamisen suhteisiin liittyy liiketoiminnan tuki, asiakkuudenhallinnan mestarin tekeminen sekä loppukäyttäjien kouluttaminen. On tärkeää ottaa yrityksen tuleva pääkäyttäjä varhaisessa vaiheessa mukaan projektiin, jotta hänestä voidaan tehdä asiakkuudenhallintajärjestelmän mestari omassa yrityksessään.
- Liiketoiminnallisten tarpeiden suhteisiin liittyy liiketoiminnan tuki ja prioriteettien asettaminen sekä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen.
- Projektisuunnitelmaan vaikuttavat suhteet sisältävät projektihallintataidot ja pätevyyden, vaiheittaisen lähestymistavan ja muiden järjestelmien integroinnin.
- Datan laatuun nähden kriittisiä tekijöitä ovat maan ja yrityksen toimintatapoihin sopeutuminen sekä datan yksityisyysäännöt, jotka parantavat asiakkaan luottamusta.
- Asiakkaan luottamukseen ja halukkuuteen jakaa tietojaan yrityksen kanssa vaikuttaa myös kulttuuriset tekijät, jotka yrityksen tulee ottaa huomioon.
- Organisaation laajuiseen muutokseen vaikuttaa liiketoiminnan tuki ja minimoitu kustointi, joka osaltaan vähentää muutostarpeita organisaatiossa.
- Ohjelmiston valintaan vaikuttavat ulkoiset konsultit ja järjestelmäintegraation tarjoajan valinta. Ulkoisilta konsulteilta löytyy kokemusta ja tietoa siitä, mikä ohjelmisto sopii yrityksen tarpeisiin parhaiten. (Sanad, 2015.)

Fossin ym. (2008) mukaan monet asiakkuudenhallintaprojektia koskevat ongelmat liittyvät toimittajan valintaan, sopimuksiin ja hallintoon. Niihin sisältyvät esimerkiksi liiketoiminnan vähäinen huomioonottaminen päätöksenteossa, johtajat, jotka eivät ota huomioon selvityksiä ja harkittuja suosituksia sekä toimittaja ja ratkaisuja koskevat päätökset, jotka on tehnyt asiasta tarkemmin tietämätön sisäinen osasto. Ratkaisuna näille ongelmille on toimittajien vakava profilointi ja arvioiminen sekä suositusten kerääminen toimittajan aikaisemmista projekteista pelkkiin toimittajan omiin suosituksiin tyytymisen sijaan. Lisäksi parempi kommunikaatio toimittajien kanssa, kaupallisten ja henkilökohtaisten sopimustavoitteiden linjaaminen, kiinteät hinnat ja vaiheittaiset maksut toimivat ratkaisuihin esitettyihin ongelmiin. (Foss ym., 2008.)

### 2.3 Asiakkuudenhallintajärjestelmät

Asiakkuudenhallintajärjestelmä kerää, säilyttää ja jakaa asiakastietoa organisaation laajuisesti. Asiakkaista kerätty tieto on saatavilla yhdistetyssä näkymässä ja se on käytettävissä tuotteiden ja palveluiden räätälöinnissä asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla yritys voi panostaa

asiakaskeskeisyyteen sekä parantaa suhdetta ja kommunikaatiota asiakkaiden kanssa. (Chen & Popovich, 2003.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton kannalta kriittisiä tekijöitä ovat teknologia, liiketoimintaprosessit ja yksittäiset työntekijät, jotka rakentavat ja ylläpitävät suhteita asiakkaisiin (Chen & Popovich, 2003). Shang ja Fen (2006) ovat jakaneet asiakkuudenhallinnan teknologiset elementit kolmeen pääkomponenttiin: kommunikaatio, toteutus ja älykäs asiakkuudenhallinta. Yhdistämällä ne neljään organisaationaaliseen elementtiin, rakenteeseen, prosesseihin, kulttuuriin ja kyvykkyyteen, he esittävät asiakkuudenhallinnan toteutusta parantavia toimintatapoja. Heidän mukaansa infrastruktuurista saadaan parhaat tulokset mahdollisimman kattavan integraation avulla sekä linjaamalla teknologiset ja organisaationaaliset elementit mahdollisimman hyvin.

Chen ja Popovich (2003) ovat listanneet asiakkuudenhallinnan innovatiivisen teknologian hyötyjä, joiden mukaan se

- laajentaa mahdollisuuksia asiakkaan internet-sovelluksiin ja itsepalveluun
- houkuttelee uusia sekä olemassa olevia asiakkaita personoidun kommunikaation ja parannellun kohdistuksen avulla
- yhdistää suhteet asiakkaan ja tavarantoimittajan kanssa
- rakentaa mittarin yleisen ja yksilöllisen asiakaskäyttäytymisen analysointiin.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän ja sen toimittajan valinta on haastava prosessi järjestelmän monimutkaisuuden sekä yrityksen liiketoimintastrategian ja asiakaspalveluprosessin linjaamisen välttämättömyyden vuoksi (Andru & Botchkarev, 2010). Arviointia ja valintaa vaikeuttaa myös se, että markkinoilla on satoja asiakkuudenhallintajärjestelmiä sekä uusia ratkaisuja ja yrityksiä ilmestyy markkinoille tiheään, mikä lisää markkinoiden räjähdysherkkyyttä (Andru & Botchkarev, 2010). Andrun ja Botchkarevin esittämä kolmivaiheinen menetelmä helpottaa järjestelmän valintaa:

1. Käy läpi asiakkuudenhallinnan teknologiajohtajat.
2. Tunnista asiakkuudenhallinnan ratkaisut, jotka ovat liiketoiminnallisesti sopivia yritykselle.
3. Vertaile ja analysoi ensimmäisen ja toisen vaiheen tulokset.

Strategisesta näkökulmasta yrityksen tulisi tehdä selkeä arvio siitä, minkä tyyppiset asiakassuhteet ovat sopivia ja mahdollisia heidän alallaan (Frow & Payne, 2009). Asiakkuudenhallintajärjestelmän tarjoama asiakasdatan seuranta mahdollistaa asiakkuussuhteiden parantamisen ja ylläpitämisen lisäksi epämieluisien ja kannattamattomien asiakkaiden tunnistamisen (Chen & Popovich, 2003). Järjestelmä mahdollistaa asiakastiedon jakamisen koko organisaation laajuisesti, minkä lisäksi sen avulla voidaan vähentää tietojen kaksoiskappaleita ja tärkeitä tiedot asiakkuussuhteesta säilyy yrityksessä myös silloin, kun asiakkuutta hoitanut myyjä poistuu yrityksestä (Singhal, Hendricks & Stratman, 2007).

## 2.4 Asiakkuudenhallinnan hyödyt ja arvo

Shanks, Jagielska ja Jayaganesh (2009) esittelevät viitekehyksen, joka kategorisoi asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyt ja tarjoaa indikaattorit kullekin hyödyille. Viitekehys liittyy tehokkuuteen, toimivuuteen sekä kilpailuetuun ja siihen, miten niitä voidaan käyttää hyötyjen mittarina. Se antaa kattavan perustan asiakkuudenhallintajärjestelmän toteutuksen suunnittelulle ja sen jälkeiselle arvioinnille sekä toimii vakiintuneena kiintopisteenä onnistuneelle järjestelmätoteutukselle. Viitekehyksessä asiakkuudenhallinnan hyödyt on jaettu kolmeen kategoriaan: operatiivisen, taktisen ja strategisen hallinnan taso. Operatiivisen hallinnan tason hyötyihin kuuluvat parempi asiakastiedonhallinta, prosessinhallinta, asiakaspalvelu ja tuottavuus, henkilöstön voimaannuttaminen sekä mahdollisuus trendien reaaliaikaiseen reagointiin. Taktisen hallinnan tason hyötyihin kuuluvat helpompi markkinasegmentointi ja avainasiakkuuksien hallinta sekä parannettu kanavien hallinta, analysointi, raportointi ja ennustaminen. Strategisen hallinnan tason hyötyjä ovat parempi asiakastyytyväisyys, suoriutuminen liiketoiminnassa, lisäarvoa tuovat kumppanuudet ja innovatiivinen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö. (Shanks ym., 2009.)

Chen ja Popovich (2003) ovat koonneet asiakkuudenhallinnan hyötyjä asiakasdatan organisaationlaajuiseen jakamisen kannalta:

- asiakaspalvelun parempi laatu
- mahdollisuus myydä asiakkaalle parempia ja kalliimpia tuotteita
- laaja tietämys asiakkaiden tavoista ja mieltymyksistä
- kokonaisvaltainen kuva asiakkaasta
- parempi kohdistaminen eri ryhmille ja yksilöllisille asiakkaille
- tehokkaat asiakaspalvelukeskukset.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän tuloksia tarkastellessa ne voidaan jakaa kahteen ryhmään, kehitystulokset ja operatiiviset tulokset (King & Burgess, 2008). Jaottelun mukaan kehitystuloksiin kuuluvat projektiorganisaation toiminta sekä prosessien ja järjestelmien käyttöönotto. Operatiiviset tulokset syntyvät sen jälkeen, kun järjestelmät ja prosessit ovat siirtyneet käyttäjien käyttöön ja ne myös vaikuttavat tukijoilta saatavan tuen määrään. Jos esimerkiksi asiakaspalvelu ei parane tai myynnissä ei havaita kasvua, voi tuki vähentyä, mikä tarkoittaa projektiorganisaation resurssien vähentämistä. Asiakkuudenhallintaa voi olla vaikeaa määritellä, joten sen mittaaminen on myös haastavaa (Richards & Jones, 2008). Richards ja Jones (2008) ovat listanneet seitsemän ydintekijää, jotka lisäävät asiakkuudenhallinnan arvoa:

1. parempi kyky keskittyä kannattaviin asiakkaisiin
2. integroitu tarjonta kanavien välillä
3. parempi myyntijoukkojen kyvykkyys ja tehokkuus
4. yksilöity markkinointisisältö

5. kustomoidut palvelut ja tuotteet
6. parempi asiakaspalvelun kyvykkyys ja tehokkuus
7. parempi hinnoittelu.

Eikebrokk ja Olsen (2020) tutkivat arvon yhteiskehittämistä (eng. value co-creation) asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa, minkä pohjalta he esittävät tietojärjestelmiin yleistettävän viitekehyyksen tietojärjestelmän liiketoiminta-arvon yhteiskehittämisestä. He määrittelevät viitekehyyksen prosessina, jossa sidosryhmät vuorovaikuttavat sisäisten resurssien kanssa relevanttien investointien, erityisesti IT-pääoman, tunnistamiseksi, minkä jälkeen ne vuorovaikuttavat vaikuttaakseen siihen, miten pääoman potentiaalia hyödynnetään niiden moniulotteisessa toiminnassa.



### 3 IT-PALVELUNHALLINTA

IT-palvelunhallinta kuuluu osaksi palvelutiedettä (eng. Service Science) ja se keskittyy IT-palveluiden määrittelyyn, hallintaan, toteutukseen ja tukemiseen organisaationlaajuisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Shahsavarani & Ji, 2011; Gacenga, Cater-Steel, Tan & Toleman, 2011a). Perinteisistä teknologiakeskeisistä lähestymistavoista poiketen se keskittyy prosessikeskeisiin IT-palveluihin sekä pyrkii linjaamaan ja integroimaan IT-toiminnot liiketoiminnan kanssa (Shahsavarani & Ji, 2011; Conger & Cater-Steel, 2012; Ghazizadeh, Göbel ym., 2016; Jeong ym., 2019). Tärkeä osa IT-palvelunhallintaa on ITIL, joka tarjoaa viitekehyksen IT-palvelunhallinnan parhaille käytännöille ja keskittyy jatkuvaan mittaamiseen ja kehittämiseen, jotta yritys pystyy tarjoamaan korkeatasoisia IT-palveluita asiakkailleen (Shahsavarani & Ji, 2011; Ghazizadeh ym., 2019). Kiinnostus IT-palvelunhallinnan tutkimusta kohtaan tulee siitä, että sen laatu ja varmuus ovat yhä tärkeämpi osa liiketoiminnan kriittisiä onnistumistekijöitä (Shahsavarani & Ji, 2011).

Shahsavarani ja Ji (2011) ovat kirjallisuuskatsauksessaan tutkineet IT-palvelunhallinnan tutkimusta ja huomanneet, että aiheen tutkimuksessa hyödynnetään teorioita harvoin. Teorioita, joita on käytetty, on hyödynnetty muilta tieteenaloilta, mutta yksikään kirjallisuuskatsauksessa tarkastelluista tutkimuksista ei hyödyntänyt palvelutieteen teorioita. Tulokset osoittavat, että harva tutkimus keskittyy IT-palvelunhallinnan tai ITIL:n toteutukseen ja omaksumiseen sekä suorittumisen mittaamiseen, vaikka ITIL:n kaltaisten viitekehysten organisaatiolle antamat hyödyt ovat hyvin tiedostettuja.

Conger ja Cater-Steel (2012) ovat tarkastelleet IT-palvelunhallinnan teemoja ja sen pohjalta kehittäneet listan ITIL:n ja IT-palvelunhallinnan kehittämisprosessin parhaista käytännöistä. He painottavat tavoitteiden määrittelyn tärkeyttä sekä prosessien ja palveluiden toteuttamista niin, että tavoitteet saavutetaan. Toinen tärkeä asia on kontekstualisointi, joka on heidän määrittelynsä mukaan oman organisaation sisällä toimivien prosessien löytämistä ja kaiken mahdollisen tekemistä onnistumisen saavuttamiseksi. Heidän mukaansa prosessit tulee asettaa teknologian edelle ja teknologia tulee muokata prosesseihin sopivaksi. Lisäksi kontekstualisoinnin kannalta on tärkeää, että projektin ydinryhmä on

pieni, jolloin päätöksenteko ja toiminta pysyy tehokkaana. Tavoitteiden määrittelyn ja kontekstualisoinnin lisäksi avain kohtia IT-palvelunhallinnan kehitysprosessissa ovat tehokas kommunikointi, käyttäjien osallistaminen prosessien joka vaiheesta, koko henkilöstön kattava koulutus, IT-palvelunhallinnan termistön sisällyttäminen työhön sekä jatkuva seuranta ja kehittäminen. (Conger & Carter-Steel, 2012.)

### 3.1 IT-palvelunhallinnan suorituksen mittaaminen

Gacengan ym. (2011a) mukaan olennainen osa tehokkaan IT-palvelunhallinnan toteuttamista on suorituksen mittaaminen, jonka viitekehyksen toteuttaminen on osoittautunut haastavaksi IT-palvelutarjoajille, vaikka IT-palvelunhallinnan viitekehykset ovat laajasti käytettyjä. Tutkimuksessaan he ovat tarkastelleet, miten sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat IT-palvelunhallinnan suorituksen mittareiden valintaan. Tulokset osoittavat, että yrityksen koolla, yritysjohton tuella tai ITIL:n toteutetuilla prosesseilla ei ole vaikutusta mittareiden valinnassa. Valintaan vaikuttavat tekijät on jaettu kolmeen kategoriaan: ulkoiset ympäristötekijät, emoyhtiötekijät ja tietojärjestelmäorganisaatiotekijät. Ulkoisiin ympäristötekijöihin kuuluvat lainsäädäntö, toimiala, IT-palvelunhallinnan resurssit sekä ulkoiset asiakkaat. Emoyhtiötekijöihin kuuluvat johtamisen viitekehys, yhtiön strategia ja tavoitteet, organisaatiokulttuuri, johtamista ohjaavat periaatteet, sisäiset asiakkaat, yhtiön suoritusmittauksen viitekehys sekä tietojohdajan vaikutus. Tietojärjestelmäorganisaatiotekijöihin kuuluvat tietojärjestelmän toimintarakenne, käytössä olevat IT-palvelunhallinnan ja informaatioteknologian työkalut, tietojärjestelmäjohtajan näkökulma, tietojärjestelmätoiminnan koko, tavoitteet ja kypsyys sekä IT-työntekijöiden vaikutus. Tutkimus osoittaa, että IT-palvelunhallinnan mittaamiseen vaikuttaa moni asia ja on toimivampaa muokata mittarit yrityksen sisäisten ja ulkoisten ympäristötekijöiden mukaan sen sijaan, että mittareita käytettäisiin yksipuolisesti suoraan ITIL-kirjallisuudesta tai -järjestelmästä. (Gacenga ym., 2011a.)

IT-palvelunhallinnan houkuttelevuudesta ja potentiaalisista hyödyistä huolimatta sen toteuttamista haittaa vaikeus mitata sen suoritusta (Gacenga, Carter-Steel, Toleman & Tan, 2011b). Gacenga ym. ovat tutkimuksessaan analysoineet suoritusmittausta kolmessa eniten toteutetussa ITIL-prosessissa, jotka ovat muutos-, tapaus- ja ongelmanhallinta. Tulokset osoittavat, että IT-palvelunhallintaa hyödyntävät yritykset kokevat vaikeuksia sen suorituksen mittaamisessa ja raportoinnissa kokemuksen puutteen, rajattujen resurssien ja liiketoiminnan huonon hallinnan vuoksi. Lisäksi tulosten mukaan harva ITIL:n mittareista ottaa huomioon taloudellisen näkökulman, mikä voi viitata IT-ammattilaisten heikkouteen mitata ja raportoida taloudellisten prosessien hyötyjä. Tutkimuksen mukaan IT-palvelunhallinnan ja liiketoiminnan välillä on kommunikaatio-ongelmia, jotka tulisi ratkaista niin, että IT-osasto ymmärtää, mitä liiketoimintaosasto haluaa raportoitavan, ja saa määriteltä sen pohjalta sopivat mittarit.

## 3.2 IT-palvelunhallinnan hyödyt ja haasteet

Vaikka IT-palvelunhallinta on käytössä käytäntönä eri muodoissa IT-alalla, on suuri tarve kehittää IT-palvelunhallinnan teoriaa samalla, kun IT-ympäristö edistyy (Ghazizadeh ym., 2019). IT-organisaatioissa IT-palveluiden osuus on valtava, minkä vuoksi toteutetun IT-palvelunhallinnan hyödyt ovat IT-ammattilaisten ja tutkijoiden kiinnostuksen kohteena (Marrone & Kolbe, 2010). Ghazizadeh ym. ovat tarkastelleet modernien teknologioiden hyödyntämistä ITIL-palvelutoiminnassa ja havainneet, että innovatiivisen IT-teknologian hyödyntäminen voi parantaa yrityksen päivittäistä liiketoimintaa ja auttaa linjaamaan liiketoimintaa IT-tavoitteiden kanssa. Tulokset osoittavat, että IT-palvelunhallinnan prosessien toteutuksessa haasteita tuottavat huono kommunikointi, muutoksen hallinnan puute ja huono vuorovaikutus asiakkaiden kanssa.

Marronen ja Kolben (2010) mukaan erityisen tärkeänä IT-palvelunhallinnassa pidetään ymmärrystä siitä, miten hyödyt kehittyvät sitä mukaa, kun yritys lisää ITIL-mallin käyttöä toiminnassaan. Lisäksi kiinnostuksen kohteina ovat ongelmien huomioiminen ITIL-toteutuksessa ja sen kehittyminen mallin käytön lisääntyessä sekä se, miten ITIL-prosessien toteuttaminen vaikuttaa ITIL-toteutuksen kypsytyteen. Tulokset osoittavat, että ITIL-toteutuksen kypsytyden kasvaessa myös toteutettujen prosessien määrä kasvaa. Lisäksi kypsytyden kasvaessa toteutuksen haasteet vähenevät ja havaittujen hyötyjen määrä nousee.

Teubnerin ja Remfertin (2012) mukaan IT-palvelunhallinnan ydinkonsepteja ovat IT-palvelu, IT-portfolio, IT-palveluluettelo sekä IT-palveluiden kirjanpito ja hinnoittelu. He ovat tarkastelleet tutkimuksessaan IT-palvelunhallinnan käyttöönottoa ja sen neljän ydinkonseptin toteuttamista. Tulokset osoittavat, että konseptien toteuttaminen on haastavaa ja ongelmia aiheuttaa konseptien luontaiset ominaisuudet. He eivät erittele ongelmia aiheuttavia ominaisuuksia, mutta myöntävät, että haasteita voi aiheuttaa lisäksi organisaation omalaatuisuus. Heidän mukaansa lukuisat onnistumistarinat IT-palvelunhallinnan toteutuksista voivat olla selitettävissä sillä, että esimerkiksi asiakaspalveluun vaadittavan teknologian asentaminen ei vaadi IT-palvelunhallinnan toteuttamista. (Teubner & Remfert, 2012.)

## 3.3 IT-palvelunhallinnan palvelukeskeisyys

Göbel ym. (2016) ovat tarkastelleet, miten palvelukeskeinen logiikka (eng. service-dominant logic) voidaan sisällyttää IT-palvelunhallinnan tärkeimpiin prosesseihin organisaatioiden tueksi markkinoiden palvelunäkökulman omaksumiseksi. IT-palvelunhallinnan näkökulmassa suositaan perinteistä käsitystä palvelusta, jonka mukaan arvon luominen tapahtuu IT-palvelunhallinnan prosessien avulla ja palveluntuottaja tarjoaa sitä asiakkaalleen. Se eroaa palvelukeskeisen logiikan näkemyksestä, jonka mukaan palvelun arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että IT-palvelunhallinnan

prosessit eivät korreloi asiakaskeskeisen logiikan kanssa. Heidän mukaansa asiakaskeskeisen logiikan sisällyttäminen IT-palvelunhallintaan mahdollistuisi muuttamalla prosesseja. (Göbel ym., 2016.)

Cronholm ym., (2017) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet ITIL Practitioner Guidance -kirjaa, joka sisältää ohjeistusta ITIL:n parhaista käytännöistä, ja verranneet sitä palvelukeskeiseen logiikkaan. Tulosten mukaan ohjeistus sisältää palvelunäkökulman, joka korostaa asiakaskeskeisyyttä, mutta sen ja palvelukeskeisen logiikan välillä on eroja siitä, miten palveluntarjoajan ja asiakkaan roolit nähdään. Palvelukeskeinen logiikka korostaa enemmän asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä suhdetta onnistumisen kriteerinä ja näkee, että asiakas osallistuu aina arvonluontiprosessiin. Toinen eroavaisuus mallien välillä on tapa, jolla ne näkevät arvon. Palvelukeskeisen logiikan mukaan arvoa koetaan vain, kun hyödykettä käytetään ja asiakas on se, joka määrittää sen todellisen arvon. ITIL-ohjeistus puolestaan käsittää arvon muodostumisen hyödystä, jota saavutetaan suhteessa hyödykkeen tuottamiseen käytettyihin resursseihin. (Cronholm ym., 2017.)

## 4 MENETELMÄ

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Ensin esitellään tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä sekä rajataan tapaus. Seuraavaksi käydään läpi kysely tiedonkeruumenetelmänä sekä aineiston analysointi temaattisen analyysin avulla. Lopuksi esitellään tutkimuksen kulku ja kyselyyn osallistujat.

### 4.1 Tapaustutkimus

Yinin (2014) määritelmä tapaustutkimuksesta käsittää sen empiirisenä tutkimuksena, joka tutkii ajankohtaista ilmiötä sen todellisessa kontekstissa erityisesti silloin, kun raja ilmiön ja kontekstin välillä ei ole täysin selvä. Hänen mukaansa tapaustutkimus on oikea menetelmä, kun halutaan ymmärtää oikean elämän tapausta ja voidaan olettaa, että ymmärrys sisältää tapaukselle tärkeät kontekstuaaliset olosuhteet. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa yhden tai useamman tapauksen kautta (Järvinen & Järvinen, 2004; Yin, 2014). Tapauksen sisällä voidaan valita holistinen tai sulautettu lähestymistapa. Holistinen lähestymistapa tarkastelee tapausta kokonaisvaltaisesti ja sulautetussa lähestymistavassa tapausta tarkastellaan osissa. (Yin, 2014.)

Tämä tutkimus on tehty holistisesti tarkastellen yhtä tapausta. Tutkimuksessa on hyödynnetty Cunninghamin (1997) intensiivimetodeista narratiivimetodia, jossa tapauksesta kootaan yleinen kuvaus aineiston kategorioinnin pohjalta (Järvinen & Järvinen, 2004). Narratiivin avulla vastauksista kootaan yhtenäinen kertomus vastausten pohjalta yrityksen tukiprosessin kulusta käyttäjien näkökulmasta. Aineiston kategorisoinnin työkaluna on käytetty temaattista analyysia, josta kerrotaan lisää kohdassa 4.4 Analyysi.

## 4.2 Tapaus

Tutkimuksen kohteena on pieni IT-palveluita tarjoava yritys, jolla on käytössä asiakkuudenhallintajärjestelmä sekä myynnin ja markkinoinnin että asiakaspalvelun työkaluna. Yritys keskittyy asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoihin ja ylläpitoon asiakkailleen. Yritys valikoitui tutkimuksen kohteeksi tutkijan oman kokemuksen ja tiedon saatavuuden vuoksi. Tutkija työskentelee kohdeyrityksessä, joten tukiprosessi on ennestään tuttu ja sen toimimisen tutkiminen tuntui luontevalta ja kiinnostavalta.

Yrityksen tukipalvelut on järjestetty kahdella eri tavalla. Asiakkaalle on määriteltä projektiryhmä, joka vastaa asiakkaan tukipyynnöistä. Projektiryhmä on usein ollut mukana asiakkaan järjestelmän käyttöönotossa ja tuntee sen sitä kautta parhaiten. Asiakkaalla on asiakasvastaava, joka jakaa tukipyynnöt projektitiimin jäsenille jäsenten osaamisalueiden mukaan tai käsittelee sen itse. Projektitiimin jäsenet suorittavat tukipyynnöjä muun projektityön ohessa.

Toinen tukipalveluista vastaava taho on tukitiimi. Yrityksen kasvaessa projektitiimien osuutta tukipalveluissa on alettu vähentää ja tukipalveluiden vastuuta on siirretty tukitiimille. Tukipyynnöt asiakkailta, joiden tukipalvelut ovat tukitiimin vastuulla, menevät tukitiimin jonoon, josta käsittelijät ottavat tukipyynnöt käsittelyyn.

## 4.3 Kysely tiedonkeruumenetelmänä

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyn avulla. Kysely on sähköisen tai paperilomakkeen avulla toteutettavaa tiedonkeruuta (Järvinen & Järvinen, 2004). Kyselylomakkeessa käytettäviä kysymystyyppejä on kolme, avoin kysymys, monivalintakysymys ja asteikkoon perustuva kysymys (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007). Aineiston keräämiseen käytettyyn sähköiseen kyselylomakkeeseen päätyi kysymystyypeistä kaksi, avoin kysymys ja asteikkoon perustuva kysymys. Kyselylomakkeessa oli kolme avointa kysymystä ja kuusi 5-portaista Likert-asteikollista kysymystä.

Kysely valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi vastaamisen joustavuuden vuoksi, koska vastaajat saivat käyttää työaikaansa kyselyyn vastaamiseen. Kyselyn etuna on se, että vastaaja voi valita itselleen parhaiten sopivan ajan vastaamiselle (Järvinen & Järvinen, 2004). Kysely mahdollisti myös sen, että vastaajat saivat miettiä vastauksia rauhassa ja kysymyksiin palaaminen myöhemmin oli mahdollista.

Kyselytutkimuksen heikkous on se, että se suoritetaan yleensä vain kerran ja tutkija ei voi varmistaa, että vastaaja ymmärtää kysymyksen oikein (Järvinen & Järvinen, 2004). Tämän haasteen selättämiseksi lomakkeeseen lisättiin kysymys siitä, voiko vastaajalle esittää tarvittaessa myöhemmin lisäkysymyksiä. Lisäkysymysten esittämiselle ei kuitenkaan tullut tarvetta tutkimuksen aikana.

## 4.4 Kyselylomake

Kyselylomake rakentui avoimista kysymyksistä ja Likert-asteikollisista kysymyksistä. Avoimilla kysymyksillä kartoitettiin tukiprosessia ja sen yhtenäisyyttä sekä järjestelmän positiivisia ja puutteellisia tekijöitä tukiprosessin näkökulmasta.

### 4.4.1 Avoimet kysymykset

1. Kuvaile yrityksen tukiprosessin kulku asiakkaan yhteydenotosta tapauksen ratkeamiseen.

Ensimmäisen kysymyksen avulla selvitettiin, millainen tukiprosessi on ja millaisia vaiheita siihen kuuluu. Samalla selvitettiin, onko käyttäjillä yhtenäinen käsitys tukiprosessista ja miten sen tulisi toteutua järjestelmässä.

2. Mitkä tekijät järjestelmässä tukevat tukiprosessia ja tekevät siitä toimivan?

Toisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät järjestelmässä käyttäjien mielestä tukevat tukiprosessia. Kysymys selvitti samalla, onko järjestelmä toteutettu tukiprosessin mukaisesti. IT-palvelunhallinnan kirjallisuudessa painotetaan, että on tärkeää toteuttaa järjestelmä tukemaan prosessia.

3. Mitkä tekijät tai puutteet järjestelmässä eivät tue tukiprosessia?

Kolmas kysymys kartoitti järjestelmän puutteita tukiprosessin näkökulmasta. Sen tarkoituksena oli tuoda käyttäjien näkemyksiä siitä, miten järjestelmää tulisi jatkokehittää, jotta se tukee prosessia ja käyttäjien työtä mahdollisimman tehokkaasti.

### 4.4.2 Likert-asteikolliset kysymykset

Kysymyksissä käytettiin seuraavanlaista asteikkoa:

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymykset:

1. Järjestelmän käyttö tukipalveluissa toteutuu tukiprosessin mukaisesti yrityksessä.

2. Asiakkaat noudattavat tukiprosessissa määriteltyä tapaa lähettää tukipyyntöjä yritykselle.

Näillä kysymyksillä selvitettiin, toteutuuko järjestelmän käyttö tukipalveluissa kummankin osapuolen osalta, sekä yrityksen asiantuntijoiden että asiakkaiden. Niiden vastaukset kertovat myös osaltaan, osataanko järjestelmää käyttää tukiprosessin mukaisesti vai onko siinä parannettavaa.

3. Järjestelmä helpottaa asiakastiedon hallintaa.
4. Järjestelmä helpottaa tukiprosessin hallintaa.
5. Järjestelmän käyttö tukipalveluissa vaikuttaa positiivisesti asiakkaille tuotetun palvelun laatuun.
6. Järjestelmästä on hyötyä työssäni.

Neljän viimeisen kysymyksen avulla tarkasteltiin sitä, kokevatko käyttäjät järjestelmän hyödylliseksi työssään. Nämä kysymykset on määritelty Shanks ym. (2009) viitekehyksen operatiivisen hallinnan tason mukaan.

## 4.5 Analyysi

Aineiston analysoinnin työkaluna on käytetty temaattista analyysia. Temaattinen analyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa, analysoida ja raportoida malleja aineistosta (Braun & Clarke, 2006). Tämän tutkielman aineiston analysoinnissa seurattiin Braunin ja Clarken esittämää vaiheittaista ohjetta temaattisen analyysin toteuttamiseksi, josta myös Tuomi ja Sarajärvi (2018) ovat tehneet koosteen. Aluksi tutustutaan aineistoon, tunnistetaan mahdollisia malleja lukemisen aikana ja koodataan datasta samanlaisia malleja. Seuraavaksi koodatusta datasta etsitään teemoja ja yhdistetään koodeja laajemmaksi temaksi. Teemojen yhteensopivuus sekä toistensa että aineiston kanssa tarkistetaan. Lopuksi teemat määritellään ja nimetään ja niiden pohjalta luodaan raportti. (Braun & Clarke, 2006.)

Tässä tutkielmassa aineiston analyysi raportoidaan narratiivin muodossa. Narratiivin avulla kuvataan yrityksen tukiprosessia, jossa yksi tema muodostaa yhden vaiheen tai kuvauksen prosessista. Prosessia tukevien ja ei tukevien vastausten analyysissa käytettiin väljempää teemoittelua, koska niissä aiheet vaihtelivat enemmän.

## 4.6 Tutkimuksen kulku ja kyselyyn osallistujat

Lomakkeen kysymysten pohjana käytettiin kirjallisuudesta erityisesti Shanksin ym. (2009) esittelemiä operatiivisen hallinnan tason hyötyjä, koska tutkimuksessa tarkastellaan operatiivisia tuloksia käyttäjien tasolla. Vaikka



kirjallisuudessa tarkastellaan paljon CRM:n käyttöönottoa, tutkimuksen aihe rajattiin operatiivisten tulosten tarkasteluun. Vastausten laadun takaamiseksi lomakkeen kysymysten määrä haluttiin pitää maltillisena. Kyselylomake sisälsi kolme avointa ja kuusi 5-portaista Likert-asteikollista kysymystä, joiden avulla kartoitettiin järjestelmän käyttöä, hyötyjä ja puutteita.

Kyselyn vastaajiksi valittiin kohdeyrityksen työntekijöiden joukosta niitä asiantuntijoita, jotka olivat käsitelleet asiakkaiden yhteydenottoja järjestelmässä. Yrityksen työntekijöistä 20 oli käsitellyt useamman kuin yhden tukitketin. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin pääosa tikettejä käsitelleistä, koska osa työntekijöistä oli käsitellyt tikettejä hyvin satunnaisesti ja viimeisimmästä käsitellystä tiketistä oli saattanut kuluu useita kuukausia. Jotkut työntekijät olivat puolestaan käsitelleet vain muutaman tiketin. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin myös kaksi uutta työntekijää, jotka olivat käyttäneet järjestelmää vasta vähän aikaa. Kyselyn avulla haluttiin saada luotettavaa tietoa järjestelmän toiminnasta ja kehitysehdotuksia käyttäjiltä, jotka tuntevat järjestelmän ja ovat käyttäneet sitä säännöllisesti, minkä vuoksi kokonaistutkimusta ei tavoiteltu. Kyselyn vastaajiksi valittiin seitsemän työntekijää, jotka kuuluivat eniten tikettejä käsitelleiden joukkoon ja olivat käyttäneet järjestelmää säännöllisesti.

Osallistujista yksi toimi testivastaajana ja varmisti lomakkeen toimivuuden sekä kysymysten ymmärrettävyyden antamalla palautetta. Kyselylomakkeen testaaminen on välttämätöntä, jotta voidaan tarkistaa lomakkeen käytettävyys ja mahdollisesti korjata kysymysten muotoilua varsinaiseen tutkimukseen (Hirsjärvi ym., 2007). Lomake lähetettiin sähköpostin välityksellä testivastaajalle, jolle annettiin vastausaikaa kaksi päivää. Testivastaajan kommenttien perusteella lomake pystyttiin toteamaan toimivaksi ja kysely lähetettiin muille osallistujille. Koska testivastaajan kommenttien perusteella kysymysten muotoiluun ei tehty muutoksia, ainoastaan sähköiseen lomakkeeseen tehtiin tekninen korjaus, hänen vastauksensa voitiin ottaa tutkimuksen käyttöön. Lomakkeen testaamisen jälkeen kyselylomake lähetettiin sähköpostilla kaikille muille osallistujille ja heille annettiin viikko vastausaikaa. Vastaajat lähettivät täytetyn kyselylomakkeen takaisin sähköpostilla. Kyselyyn vastasi kaikki seitsemän työntekijää, joille kysely lähetettiin.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen aineisto ja tutkimustulokset. Ensin tarkastellaan tukiprosessia vaiheittaisena narratiivina aineistosta löytyneiden teemojen mukaan jäsenneiltyä. Sen jälkeen tarkastellaan järjestelmän positiivisia ja puutteellisia tekijöitä tukiprosessin kannalta. Lopuksi tarkastellaan käyttäjien kokemuksia järjestelmän käytön toteutumisesta ja hyödyllisyydestä oman työn kannalta.

### 5.1 Tukiprosessi

*Kuvaile yrityksen tukiprosessin kulku asiakkaan yhteydenotosta tapauksen ratkeamiseen.*

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa käyttäjien käsitystä tukiprosessista ja sen kulusta sekä sitä, onko käsitys prosessin kulusta yhtenäinen käyttäjien välillä. Prosessin vaiheet tunnistettiin vastauksista etsimällä niistä yhteisiä teemoja. Samaan aiheeseen liittyvät kohdat vastauksista värikoodattiin ja niistä yhdistettiin yksinkertaistettu kuvaus prosessin vaiheesta.

Vastaukset keskittyivät erilaisiin seikkoihin prosessissa ja tarkkuus vaihteli paljon vastaajien välillä. Jotkut vastaajista kuvasivat prosessia muutamalla virkkeellä ja listasivat prosessissa esiintyviä vaiheita satunnaisessa järjestyksessä. Toiset kuvasivat prosessia sen etenemisjärjestyksessä. Vastaaja V6 listasi tarkan vaiheittaisen kuvauksen prosessista. Hänen vastauksessaan esiintyi löytyneistä yhdestätoista teemasta kymmenen, joten vastausta käytettiin pohjana prosessin vaiheiden järjestämisessä sekä prosessikuvauksen rakentamisessa.

Vastausten perusteella prosessista koostui yhdentoista kohdan kuvaus, jossa kuvataan prosessia ja sen vaiheita:

1. Asiakas lähettää sähköpostin yrityksen tukisähköpostiosoitteeseen ja sähköpostiviestistä muotoutuu tiketti järjestelmään.
2. Jos tukipyyntö saapuu jotain muuta kautta, tiketti luodaan käsin.

3. Järjestelmä lähettää asiakkaalle sähköpostiviestin tiedoksi tiketin luonnista.
4. Tiketti ohjautuu tukitiimille tai asiakasvastaavalle, joka saa ilmoituksen uudesta tiketistä sähköpostiinsa.
5. Tukitiimi tai asiakasvastaava käsittelee tiketin itse tai nimeää tukipyynnölle käsittelijän.
6. Tukipyyntöjä tulee monenlaisia, esimerkiksi tiedusteluita tai pienkehitystarpeita.
7. Työstämiseen kuuluva aika vaihtelee paljon tiketin luonteen mukaan. Pienkehitystarpeista ja työläämmistä tiketeistä annetaan yleensä työ-määräarvio asiakkaalle.
8. Prosessin aikana kommunikoidaan asiakkaan kanssa suoraan järjestelmästä.
9. Järjestelmä seuraa sovittujen käsittelyaikojen toteutumista.
10. Asiakkaan toivomat muutokset tehdään ensin asiakkaan testiympäristöön, jossa asiakas testaa muutokset ja hyväksynnän jälkeen viedään tuotantoympäristöön.
11. Kun tiketti on ratkaistu, se suljetaan ja ratkaisu kommunikoidaan asiakkaalle.

Seuraavaksi prosessi esitellään vaiheittain tarkastellen vaiheisiin liittyviä vastauksia. Vaiheet on ryhmitelty alaotsikoiden alle ylätasoin aiheiden mukaan.

### 5.1.1 Asiakkaan yhteydenotto

Vastaajista viisi kertoi kuvauksessaan tukipyynnön saapumisesta ja luonnista. Tyypillisesti asiakkaan yhteydenotto tulee yrityksen tukipalveluiden sähköpostiosoitteeseen.

Asiakas lähettää sähköpostiin tukipyynnön, joka muodostuu [järjestelmässä] uudeksi [tukitiketiksi]. (V1)

Normaalissa tapauksessa asiakas lähettää sähköpostin tukipalvelun osoitteeseen. (V4)

Kahdessa vastauksessa tuli esiin, että tukipyyntöjä voi tulla myös muuta kautta, jolloin yhteydenoton saanut asiantuntija luo tukiticketin järjestelmään käsin. Asiakkaat voivat lähestyä yrityksen asiantuntijoita esimerkiksi oman Teams-kanavansa kautta.

### 5.1.2 Tukipyynnön vastaanottaminen ja siihen reagointi

Kaksi vastaajaa kuvasi, että järjestelmä lähettää asiakkaalle automaattisen sähköpostivastauksen tiedoksi, että tukipyyntö on vastaanotettu ja siitä on luotu tiketti järjestelmään.

Tukipyynnön kohdennetaan asiakasvastaavalle tai tukitiimille asiakkaan tukisopimuksen mukaan. Tikein vastaanottaja saa sähköposti-ilmoituksen uudesta tikeistä. Viisi vastaajaa toi tikein automaattisen kohdennuksen esiin vastauksessaan.

Järjestelmä tunnistaa asiakkaan ja ilmoittaa ko. asiakkuuden asiakasvastaavalle uudesta tikeistä. (V4)

tukitiimi tai asiakkuudesta vastaava henkilö saa tiedon tikein saapumisesta sähköpostitse. (V6)

Asiakkaan [tikein] ohjautuu käsittelijälle riippuen asiakkaan tukisopimuksista. (V7)

Vastaajista neljä käsitteli sitä, miten tikein otetaan käsittelyyn. Asiakasvastaava tai tukitiimi joko nimeää tukipyynnölle käsittelijän tai käsittelee tikein itse.

### 5.1.3 Tukipyynnön käsittely

Kaksi vastausta sisälsi kuvausta erilaisista tukipyynnöistä. Vastaaja V6 jakoi tukipyynnöt neljään eri tyyppiin: vika, palvelupyynnön, muutospyynnön ja pienkehitys/jatkokehitys. Tikein käsittely riippuu tukipyynnön tyypistä. Vian tai palvelupyynnön selvittämisen ja suorittamisen voi toteuttaa suoraan, mutta muutospyynnön ja kehitystyöt vaativat suunnittelua ja työmääräarvion tekemisen.

- | 4. Tukipyynnön              | tyypin                            | mukainen  | käsittely:   |
|-----------------------------|-----------------------------------|---|--|
| a. Häiriö / vika            | -> Nimetty käsittelijä            | selvittää ongelman ja tuottaa tarvittaessa korjauksen.  | Tarvittaessa ongelman selvitys tai korjaus siirretään toiselle henkilölle. |
| b. Palvelupyynnön           | -> Nimetty henkilö                | suorittaa pyydetyn tehtävän tai selvityksen.  |  |
| c. Muutospyynnön            | -> Nimetty henkilö                | suunnittelee muutokset, mitä pyynnön toteuttamiseksi tarvitaan ja riippuen muutoksen suuruudesta, tekee muutoksen järjestelmään | tai työmääräarvion.  |
| d. Pienkehitys/jatkokehitys | -> Asiakkuudesta vastaava henkilö | koordinoi jatkokehityksen suunnittelun, työmäärän arvioinnin ja toteutuksen.  | (V6)   |

Kolmessa vastauksessa tuli esiin tikein käsittelyaika ja työmääräarvion antaminen asiakkaalle tietyissä tilanteissa. Tikein käsittelyaika vaihtelee paljon asiakkaan tarpeen mukaan. Tikein käsittely voi hoitua minuuteissa tai sen ratkaisemiseen voi kulua päivistä viikkoihin.

Ennen toteutusta tukipyynnön yleensä työmääräarviodaan ja hyväksytetään asiakkaalla ennen toteutusta. (V2)

Työstämiseen kuluva aika vaihtelee paljon tikein luonteen mukaan, joten se voi vaihdella 10 minuutista moneen päivään, jopa viikkoon/viikkoihin, jos ongelmasta selviää koko ajan lisää uusia ongelmia. Pidempien selvitystyöiden osalta kysytään yleensä asiakkaalta suostumusta suurempaan työmäärään. (V1)

Neljä vastaajaa toi esiin asiakkaan kanssa kommunikoinnin tikein käsittelyn aikana. Tikein käsittelyprosessin aikana käydään usein keskustelua asiakkaan

kanssa suoraan tiketiltä, jotta viestit tallentuvat järjestelmään ja ovat nähtävillä tiketillä. Usein asiakkaalta pyydetään lisätietoja tikettiin liittyen.

Asiakas voi lähettää lisätieto tukipyyntöön vastaamalla sähköpostiin. - - Asiakkaalle viestitään tiketillä (sähköpostitse) jatkotoimenpiteet tai ratkaisu. Tarvittaessa tiketti jätetään odottamaan asiakkaan kommenttia ennen sulkemista. (V6)

Kolme vastaajaa kertoi käsittelyajoista ja niiden toteutumisen seurannasta. Tiketillä näkyy tavoiteaika tiketin työstämisen aloittamiseen ja sen käsittelyyn.

[Tiketillä] olevat [tavoiteajat] kertovat mihin aikajänteeseen ongelmaa pitäisi päästä työstämään/ vaihtamaan statusta seuraavalle tasolle. (V1)

Vastaajista neljä kuvasi muutostöiden toteuttamisprosessista asiakkaan järjestelmään. Muutokset tehdään yleensä ensin asiakkaan testiympäristöön, jossa asiakas testaa muutokset ja antaa hyväksynnän muutosten vientiin ja käyttöönottoon tuotantoympäristössä.

Tehdään muutokset testiympäristöön, asiakas testaa ja [tukiticketin käsittelijä] tarvittaessa vielä hienosäätää, jonka jälkeen muutokset viedään tuotantoon. (V5)

#### 5.1.4 Tukipyynnön ratkaisu ja sulkeminen

Viisi vastausta käsitteli tukiticketin ratkaisua ja sulkemista. Kun tukiticketti on ratkaistu ja mahdolliset muutokset ovat käytössä tuotantoympäristössä, tiketti suljetaan. Tiketille kirjoitetaan ratkaisun kuvaus ja ratkaisu kommunikoidaan asiakkaalle.

Ticketti suljetaan kun tukipyyntö on ratkaistu. Jos ratkaisu sisältää muutoksia järjestelmään, on muutokset toimitettu asiakkaan tuotantoympäristöön. Tiketille nimetty henkilö kirjoittaa tiketille ratkaisukuvauksen ja sulkee tiketin. Järjestelmä lähettää asiakkaalle sähköpostin tukipyynnön sulkemisesta. (V6)

## 5.2 Positiivisesti vaikuttavat tekijät

*Mitkä tekijät järjestelmässä tukevat tukiprosessia ja tekevät siitä toimivan?*

Toinen kysymys selvitti seikkoja, jotka koetaan positiivisena vaikutuksena tukiprosessin kulkuun ja toteutumiseen. Tukiprosessia tukevat ominaisuudet järjestelmässä voidaan jakaa kahteen teemaan, kommunikointi ja tiedonkäyttö sekä automaatiot. Kommunikointi ja tiedonkäyttö on yhdistetty yhdeksi teemaksi, koska vastauksissa kommunikointiin liittyi vahvasti tiedon tallentuminen järjestelmään käsiteltävän tiketin yhteyteen ja sen käytettävyys sitä kautta. Vastauksissa tuotiin esiin kommunikointia ja tiedonkäyttöä helpottavia tekijöitä seuraavalla tavalla:

- Tiketin voi kohdistaa toiselle henkilölle ja tiketiltä näkee, kuka sitä edistää.

[Tikettien kohdistaminen] on myös kätevä ominaisuus, kun voi asettaa uuden tekijän tiketille, jos ei itsellä ole aikaa tai osaamista ongelman ratkaisuun. (V1)

Se että näkee kuka tapausta edistää. (V5)

Tukisopimusten mukaiset ohjaukset oikeille käsittelijöille. (V7)

- Asiakas- ja yhteyshenkilötiedot linkittyvät tiketille.

Tukipyyntöön on mahdollista liittää prosessia tukevia metatietoja. (V3)

Asiakas-, yhteyshenkilö ja tikettitiedot on liitetty toisiinsa, mikä tukee raportointia ja seuranta. (V6)

- Tilamalli, joka kertoo, missä vaiheessa tiketin käsittely on.

[tiketin] status palkki, josta näkee suoraan ongelman etenemisen ja missä tilassa ollaan menossa. Tämä helpottaa nopealla vilkaisulla tilannetta, missä korjaustyö on menossa. (V1)

Konfiguroitava tiketin tilamalli. (V6)

- Järjestelmä mahdollistaa kommunikaation sekä sisäisesti järjestelmän viestintätyökalun avulla että asiakkaan kanssa sähköpostilla. Kaikki kommunikaatio tallentuu tiketille.

Helpottavia tekijöitä ovat myös sisäisen kommunikoinnin mahdollistava [CRM-järjestelmän sisäinen viestintäkanava], jolla voi kysyä apua ongelmaan sekä suora sähköpostien lähetyksen mahdollisuus asiakkaalle tiketiltä. Näin näkee esimerkiksi jälkikäteen assignattuna henkilönä aikaisemmin käyty keskustelut asiakkaan kanssa ongelmasta, joten on helpompi päästä ongelmaan kiinni, eikä tarvitse kysellä uudelleen asiakkaalta lisätietoja. (V1)

Järjestelmä mahdollistaa kommunikoinnin asiakkaan ja/tai [yrityksen] muiden asiantuntijoiden kanssa, jolloin kaikki tapaukseen liittyvät tiedot tallentuvat automaattisesti järjestelmään. Mahdolliset suullisesti käydyt asiat on myös mahdollista tallentaa sinne. (V3)

Automaatiot oli toinen vastauksissa erottuva teema ja siihen sisältyivät sekä järjestelmässä valmiina olevat konfiguroitavissa olevat automaatiot että yrityksen tukiprosessia varten luodut automaatiot:

- Automaatiot, jotka esimerkiksi lähettävät automaattisia ilmoituksia.

Mahdollisuus toteuttaa tarvittava automatiikka tukemaan tukiprosessia, mm. sähköpostin lähetys tiketin vastuuhenkilöille sekä asiakkaalle tukiprosessin eri vaiheissa. (V6)

- Sähköpostiautomaatio, joka luo asiakkaiden sähköposteista tiketin järjestelmään.

Sähköpostiautomaatio [tikettien] luontiin helpottaa prosessina tikettien syntymistä, kun ei tarvitse näpytellä manuaalisesti kaikkia asiakkaan lähettämiä tietoja. (V1)

Tikettien vastaanotto: automaattinen sähköpostin käsittely tiketin saapuessa järjestelmään. (V6)

- Asiakaskohtainen SLA-laskenta (Service Level Agreement), joka helpottaa esimerkiksi tikettien priorisointia.

Asiakaskohtaisen SLA laskurin konfigurointi. (V6)

automaattinen SLA laskenta. Osataan priorisoida sopimuksellisesti kiireellisemmät tapaukset muiden ohi. (V7)

### 5.3 Puutteet ja kehitysehdotukset

*Mitkä tekijät tai puutteet järjestelmässä eivätkä tue tukiprosessia?*

Kolmas kysymys selvitti, minkälaisia puutteita tai tukiprosessin kulkua haittaavia tekijöitä järjestelmässä on. Järjestelmän puutteet ja parannusehdotukset voidaan jakaa kahden teeman alle, työn tukemiseen ja prosessimuutokseen. Huomioiden jakaminen kahden teeman alle ei ole yksiselitteistä, koska prosessimuutoksen alle kuuluvat huomiot voisivat kuulua myös työn tukemisen alle. Niiden toteuttaminen vaatisi kuitenkin myös tukiprosessin kehittämistä, joten ne on jaoteltu prosessimuutokseen liittyvän teeman alle. Vastaukset, joissa jollain tavalla kaivataan lisätukea työhön ja tukitickettien käsittelyyn sisälsivät seuraavanlaisia aiheita:

- Käsittelyaikojen seuranta näkyy vain järjestelmässä ja ylittyneestä ajasta ei ilmoiteta käsittelijälle järjestelmän ulkopuolella, mikä mahdollistaa tiketin käsittelyn unohtamisen.

[Käsittelyaikojen mittarit] ilmoittavat ylimenneestä reagointiajasta vain [CRM-järjestelmään], mutta ei lähetä sähköpostia. Jos ei ole muuten asiaa [yrityksen CRM-järjestelmään] ja sattuu unohtamaan jonkun [tiketin] johon on assignattuna, niin voisi olla hyvä, jos ilmoitus tulisi myös sähköpostiin. (V1)

- Järjestelmän yhteyteen kaivattaisiin tietopankki, joka tarjoaisi samaan aiheeseen liittyviä artikkeleita.

järjestelmä voisi integroitua tiukemmin jonkinlaiseen tietopankkiin ja tarjota sieltä esim. joiden avainsanojen perusteella samaan aiheeseen liittyviä artikkeleita. (V3)

- Asiakkaan sähköpostin liitteet eivät tallennu asiakkaan lähettämälle sähköpostiviestille, vaan ne tallentuvat erilliseen listaan, johon tallentuu myös ylimääräisiä tiedostoja, kuten sähköpostin allekirjoituksen logot.

asiakkaan sähköpostiin laittamat screenshotit/muut liitteet eivät tallennu asiakkaan lähettämälle varsinaiselle sähköpostiviestille, vaan ne menevät ns. irrallisina [liite listaan]. Sinne menee samalla myös paljon ns. roskaa – sähköpostissa mukana olevat allekirjoituksen logot. (V5)

Prosessimuutosteeman alle sijoittuvat muutosehdotukset hakevat myös helpotusta ja tukea työhön. Tukiprosessin muutosten lisäksi ne vaativat mahdollista kehitystyötä järjestelmään. Prosessimuutosta vaativat muutosehdotukset:

- Erillinen tukioorganisaatio, joka keskittyy järjestelmään tulevien tikkettien vastaanottoon ja ratkaisuun.

Tällaisen järjestelmän käyttö vaatisi melkein erillisen tukioorganisaation. Eli henkilöitä, joiden varsinaisena työtehtävänä on järjestelmään tulevien tikkettien ratkaisu ja vastaanotto. Nykyisellään tikketit tulevat tekijän (itseni) näkökulmasta satunnaisesti ilman ennustettavuutta ja niitä pitää ratkoa muiden töiden ohessa (esim. laajemmat koodausurakat). Pienessä organisaatiossa näin luultavasti kannattaakin toimia, mutta tukiprosessin näkökulmasta erikseen pelkästään tikkettejä ratkovat henkilöt olisivat hyödyksi kunhan heidän osaamisensa riittää ratkaisemaan suurimman osan tikketeistä. Olisi luultavasti myös hyödyksi jakaa tikketit heti asiakkuusvastaavan toimesta selvitys- ja tukipyyntöihin, jotka tukioorganisaatio hoitaa ja toteutuspyyntöihin, jotka mahdollisesti toteuttavat eri tekijät ja erilaisen prosessin mukaan. (V4)

- Automaattinen tikkettin tilan vaihto, kun asiakas vastaa vastausta odotavalle tikketille.

Mikäli case on ”pidossa- odottaa asiakkaan yhteydenottoa” ja asiakas vastaa sähköpostilla kyseiseen [tikettiin], pitäisi [tikettin] status muuntua automaattisesti ”in progress” tilaan eikä odottaa käsittelijän huomioita siirtää statusta. SLA ajat juoksevat kuitenkin sopimuksessa määritettyinä kellonaikoina eikä pitäisi olla riippuvaisia siitä milloin käsittelijä huomaa muuttaa statusta manuaalisesti. (V7)

- Tikettien priorisointi on haastavaa työntekijän kanssa, jolla on usean eri asiakkaan tikkettejä työn alla.

Se että esim. konsultilla Teppo Töppönen voi olla viiden eri asiakkaan [tikettejä] työjonossa ja nämä kaikki [tiketit] ovat sellaisia joita hän edistää. En pysty oikein



mitenkään näppärästi [järjestelmässä] kertomaan Tepolle että asiakkaan A [tiketti] 001 olisi nyt kiireellisempi kuin asiakkaan B [tiketti] 002. Tällä hetkellä näitä taidetaan hoitaa pitkälti periaatteella vanhimmasta uusimpaan. Jos minun tarvitsee tehdä Tepon kanssa [tikettien] priorisointia niin teemme sen Teamsissa mikä ei ole oikea paikka. (V5)

Erilaisia puutteita ja kehitysehdotuksia esiintyi vastauksissa tukiprosessia tukevia tekijöitä vähemmän, mutta niitä kuvailtiin tarkemmin. Vastaajista V2 ja V6 eivät kokeneet järjestelmässä olevan puutteita tai osanneet nimetä niitä. Edellä esitettyjen teemojen ja niihin kuuluvien vastausten lisäksi vastaaja V1 toi esille puutteena bugit sähköpostiautomaatiossa, jotka voivat aiheuttaa ongelmia tike-  
tin luonnissa.

Bugit sähköpostien avulla luotaviin [tiketteihin] voivat aiheuttaa ikäviä ongelmia, jos [tiketit] eivät synny tai matkalle jää uupumaan jotain (esim. aiemmin ilmennyt tiedostojen pois putoaminen). (V1)

## 5.4 Järjestelmän käyttö ja hyödyllisyys

Kyselyn toinen osa koostui kuudesta Likert-asteikollisesta kysymyksestä, jotka kartoittivat järjestelmän käyttöä ja sen koettua hyödyllisyyttä. Asteikko on viisi portainen, jossa 1 on "täysin eri mieltä" ja 5 on "täysin samaa mieltä". Likert-asteikollisten kysymysten vastauksia käsitellään ja tarkastellaan tässä tutkimuksessa laadullisesti. Taulukossa 1 on esitetty vastaajien vastaukset kysymyksittäin. Vastauksista voi huomata, että osallistujien mielipiteissä ei ole suuria eroja, koska vastauksissa on käytetty ainoastaan arvoja 4 ja 5. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajat olivat joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämien kanssa.

TAULUKKO 1 Likert-asteikollisten kysymysten vastaukset kysymyksittäin

Vas- taaja	Järjestelmän käyttö tukipalveluissa toteutuu tukiprosessin mukaisesti yrityksessä.	Asiakkaat noudattavat tukiprosessissa määriteltä tapaa lähettää tukipyyntöjä yritykselle.	Järjestelmä helpottaa asiakastiedon hallintaa.	Järjestelmä helpottaa tukiprosessin hallintaa.	Järjestelmän käyttö tukipalveluissa vaikuttaa positiivisesti asiakkaille tuotetun palvelun laatuun.	Järjestelmästä on hyötyä työssäni.
1	5	4	5	5	5	5
2	4	4	5	5	5	5
3	4	4	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5
7	5	4	5	5	5	5

Vaikka osallistujien vastauksissa ei ollut suuria mielipide-eroja, niistä voi huomata, että eniten epävarmuutta liittyy järjestelmän käyttöön sekä yrityksen sisällä että asiakkaiden osalta. Vain kolme vastaajaa oli täysin sitä mieltä, että järjestelmän käyttö tukipalveluissa toteutuu yrityksen sisällä. Asiakkaiden osalta tukipyyntöjen lähettäminen tukiprosessin määrittämisen tavan mukaisesti

toteutuu täysin vain yhden vastaajan mukaan. Se, että melkein kaikki vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä järjestelmän käytön toteutumisesta asiakkaiden osalta, viittaa siihen, että asiakkailta on vielä parantamisen varaa tukipyyntöjen lähettämiseen prosessin mukaisella tavalla. Voidaan kuitenkin tulkita, että järjestelmän käyttö sekä yrityksen että asiakkaan puolelta toteutuu pääosin hyvin, koska vastaajat ovat vähintään jokseenkin samaa mieltä asiasta.

Mikään kysymys ei saanut yksimielistä näkemystä, mutta kuusi vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että järjestelmä helpottaa sekä asiakastiedon että tukiprosessin hallintaa. Tämä näkyi myös aiempien kysymysten vastauksissa, joissa tuotiin esille järjestelmän hyödyissä asiakastiedon tallentuminen ja linkittyminen toisiinsa järjestelmässä. Kysymyksen kaksi vastauksissa tuotiin esille myös paljon tukiprosessia tukevia seikkoja järjestelmässä.

Vastaajista viisi oli täysin sitä mieltä, että järjestelmän avulla asiakkaille tuotetun palvelun laatu on parempaa. Viisi vastaajaa oli myös täysin sitä mieltä, että järjestelmästä on hyötyä heidän työssään.

## 6 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tukipalveluiden organisointi asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla vaikuttaa yrityksen tukiprosessiin. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää asiakkuudenhallintajärjestelmän operatiivisia hyötyjä käyttäjien näkökulmasta. Tarkastelun kohteena oli loppukäyttäjien kokemukset järjestelmän käytöstä ja hyödyllisyydestä.

Ensin selvitettiin, millainen tukiprosessi on ja onko vastaajilla yhtenäinen kuva tukiprosessista. Osallistujien vastausten tarkkuus vaihteli, mutta vastausten perusteella tukiprosessista pystyttiin kokoamaan yhdentoista vaiheen kuvaus. Tutkimustulokset osoittavat, että vastaajilla on yhtenäinen ymmärrys tukiprosessista ja sen kulusta. Seuraavissa kysymyksissä vastaajat erittelivät, mitkä tekijät järjestelmässä tukevat tukiprosessia ja missä on kehitettävää. Prosessia tukevat tekijät jaettiin kahden teeman alle, kommunikointi ja tiedonkäyttö sekä automaatiot. Järjestelmän puutteet ja kehitysehdotukset jaettiin myös kahteen teemaan, työn tukeminen ja prosessimuutos.

Tulosten mukaan järjestelmä koetaan hyödylliseksi ja sitä käytetään prosessin mukaisesti. Sitä voi tukea osaltaan se, että käyttäjillä on yhtenäinen käsitys tukiprosessista ja sen etenemisestä järjestelmässä. Kehitysehdotuksista huolimatta järjestelmä koetaan hyödyllisenä ja työtä helpottavana tekijänä. Tulosten mukaan järjestelmän käyttö toteutuu hyvin sekä yrityksen loppukäyttäjien että asiakkaiden osalta. Se, ottavatko asiakkaat yhteyttä prosessin mukaisesti, sai vastauksista vähiten täysin samaa mieltä näkemyksiä, mikä osoittaa, että asiakkailta on jonkin verran parantamisen varaa prosessin noudattamisessa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöä ja sen hyötyjä työntekijöiden näkökulmasta. Aiemmissa tutkimuksissa loppukäyttäjän kokemusta ei ole juurikaan käsitelty, silti tuloksista voidaan löytää yhtäläisyyksiä aiempien tutkimusten kanssa. Tutkimuksessa esiin tulleet hyödyt sopivat Shanksin ym. (2009) viitekehyksen operatiivisen hallinnan tason hyötyihin. Tulosten mukaan järjestelmä koetaan hyödyllisenä työkaluna ja se parantaa sekä asiakastiedon- että prosessinhallintaa. Vastaajat kokevat järjestelmän hyödylliseksi työssään ja, että järjestelmän avulla asiakkaille pystytään tuottamaan parempaa asiakaspalvelua. Tuloksissa on myös samoja teemoja kuin Chenin ja

Popvichin (2003) esittämässä asiakkuudenhallinnan hyödyissä, kuten asiakaspalvelun parempi laatu ja tehokas asiakaspalvelu, kokonaisvaltainen kuva asiakkaasta sekä asiakkaan yksilöinti.

Tutkimus antaa hyvän kuvan käyttäjien näkökulmasta toimivasta asiakkuudenhallintajärjestelmästä ja sen onnistuneesta käytöstä. Tutkimus tarjoaa uudenlaisen näkökulman asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön ja sen hyötyjen arvioimiseen. Loppukäyttäjien näkökulma on tärkeä tarkastellessa asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyllisyyttä, koska sillä voidaan varmistua siitä, tukeeko järjestelmä yrityksen prosesseja ja osataanko järjestelmää käyttää niin, miten sen on tarkoitettu toimivan. Loppukäyttäjien kehitysehdotukset ovat erittäin tärkeitä järjestelmän jatkokehittämisen kannalta.

Tutkimuksen heikkoutena on sen huono yleistettävyys. Tutkimuksessa on käytetty yksittäistä ja pientä tapausta. Kohdeyrityksen käyttäjät ovat IT-alan ammattilaisia, joilla on paremmat valmiudet omaksua tällaisen järjestelmän käyttö. Heillä on myös työnsä kautta laaja ymmärrys kyseisen järjestelmän toiminnasta, joten tukiprosessin omaksuminen osana järjestelmän käyttöä on voinut olla muita järjestelmää samalla tavalla hyödyntäviä yrityksiä helpompaa, vaikka järjestelmä kustomoidaan aina vahvasti sitä käyttävän yrityksen prosessien mukaan, mikä vaatii kouluttamista ja oppimista järjestelmän kokeneiltakin osaajilta.

Tutkimus tarjoaa jatkotutkimusmahdollisuuksia esimerkiksi laajentamalla otantaa useampiin erilaisiin yrityksiin. Sen lisäksi näkökulmaa voisi syventää tarkastelemalla tilannetta ennen CRM-järjestelmän käyttöönottoa ja käyttöönoton jälkeen. Tutkimuksessa voisi myös yhdistää organisaatiotason ja loppukäyttäjätason välillä tarkastelemalla esimerkiksi, onko järjestelmän loppukäyttäjäkemuksilla vaikutusta organisaatiotason hyötyihin.

## LÄHTEET

- Andru, P., & Botchkarev, A. (2010). A method of rapid evaluation of a multipurpose customer relationship management system. *All Sprouts Content*.
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM implementation: Effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research : JSR*, 9(2), 184-194.  
doi:10.1177/1094670506293573
- Braun, V., & Clarke V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101, DOI: 10.1191/1478088706qp063oa
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015-1024.  
doi:10.1016/j.jss.2005.10.018
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.  
doi:10.1108/14637150310496758
- Conger, S., & Cater-Steel, A. (2013). ITSM best practices: Global themes, local solutions. *All Sprouts Content*.
- Cronholm, S., Karu, K., Göbel, H., Hearsun, P., & Hero, P. (2017). IT service management: The alignment of ITIL practitioner with service-dominant logic. *ACIS 2017 Proceedings*.
- Eikebrokk, T. R., Olsen, D. H., Eikebrokk, T. R., Dag, H., & Olsen. (2020). Insights from enterprise systems adoption in an SME cluster. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 32(2)
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Foss, B., Stone, M., & Ekinci, Y. (2008). What makes for CRM system success - or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68-78. doi:10.1057/dbm.2008.5
- Frow, P. E., & Payne, A. F. (2009). Customer relationship management: A strategic perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1), 7-27.  
doi:10.1007/s12087-008-0035-8
- Gacenga, F., Cater-Steel, A., Tan, W., & Toleman, M. (2011a). IT service management: Towards A contingency theory of performance measurement. *Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai 2011*.
- Gacenga, F., Cater-Steel, A., Toleman, M., & Tan, W. (2011b). Measuring the performance of service orientated IT management. *All Sprouts Content*.

- Ghazizadeh, E., Jeong, M., Angel, J. P., & Que, Y. (2019). IT service management and incident management: Literature IT service management and incident management: Literature review and a case study review and a case study. *ACIS 2019 Proceedings*.
- Göbel, H., Cronholm, S., & Hjalmarsson, A. (2016). Inscribing service into IT service management. *ACIS 2016 Proceedings*.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos.). Tammi.
- Järvinen, P., & Järvinen, A. (2004). *Tutkimustyön metodeista* ([Uud. p.]).  
Opinpajan kirja.
- King, S. F., & Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421-431. doi:10.1016/j.indmarman.2007.02.005
- Marrone, M., & Kolbe, L. M. (2010). ITIL and the creation of benefits: An empirical study on benefits, challenges and processes. *ECIS 2010 Proceedings European Conference on Information Systems*.
- Richards, K. A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120-130. doi:10.1016/j.indmarman.2006.08.005
- Sanad, A. (2015). Identifying the interrelationships of critical success factors for customer relationship management. *Proceedings 2015 UK Academy for Information Systems*.
- Shahsavarani, N., & Ji, S. (2011). Research in information technology service management (ITSM): Theoretical foundation and research topic perspectives. *Proceedings International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM)*.
- Shang, S., & Fen, Y. (2006). Understanding the technology and organizational elements of customer relationship management systems. *AMCIS 2006 Proceedings Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*.
- Shanks, G., Jagielska, I., & Jayaganesh, M. (2009). A framework for understanding customer relationship management systems benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 25, 26. doi:10.17705/1CAIS.02526
- Singhal, V. R., Hendricks, K. B., & Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 25(1), 65-82. doi:10.1016/j.jom.2006.02.002
- Teubner, A., & Remfert, C. (2012). IT service management revisited -insights from seven years of action research. *Proceedings International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM) 5-2012*.

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). *Kustannusosakeyhtiö Tammi*.
- Wulf, J., Winkler, T. J., & Brenner, W. (2015). Measuring IT service management capability: Scale development and empirical validation. *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2015*.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th edition.). SAGE.