

Pinja Mård

**ASIAKASPALVELUN RAPORTOINNIN KEHITTÄMI-
NEN CASE: LINE CARRIER**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS
2017

TIIVISTELMÄ

Mård, Pinja

Asiakaspalvelun raportoinnin kehittäminen: Case Line Carrier

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2017, 60 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Seppänen, Ville

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten asiakaspalvelun raportoinnin avulla voidaan kehittää asiakkaan saaman palvelun laatua. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona kommunikaatoratkaisuja tarjoavalle Line Carrier Oy:lle. Tutkimuksessa tarkastellaan asiakaspalvelun raportointia osana yrityksen liiketoimintatiedon hallintaa. Tämän lisäksi tutkimuksessa analysoidaan liiketoimintatiedon hallintaan sekä asiakaspalvelun raportointiin liittyviä käsitteitä sekä arvioidaan niiden vaikutusta palvelun laatuun. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena sekä empiirinen osuus tapaustutkimuksena, jossa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kumulatiivisia ryhmähaastatteluita. Ryhmähaastattelut toteutettiin tutkimuksen kohdeyrityksessä Line Carrierilla.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella empiirisen tutkimuksen perustaksi luotiin viitekehys, jonka perusteella haastattelurunko rakentui ja tutkimuksen tuloksia analysoitiin. Viitekehys sisältää neljä teemaa: tiedonkeruun, tiedonhallinnan, asiakkuudenhallinnan sekä asiakaspalvelun raportoinnin. Näihin teemoihin liittyen tutkimuksessa kerättiin eräänlaisia tilannekuvauksia, jotka eivät jostain syystä tutkielman kohdeyrityksessä onnistu. Kullekin tilannekuvaukselle tehtiin arvio, että johtuuko tilanteiden haasteellisuus hallinnosta, organisaatorakenteista, prosesseista, järjestelmistä vai organisaation ihmisistä. Tämän jälkeen arvoitiin myös jokaisen tilanteen kriittisyys kohdeorganisaation toiminnalle. Tutkimuksessa havaittiin, että raportoinnilla ja tiedonhallinnalla voidaan vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokemaan palvelun laatuun, kun asiakaspalvelijalla on oikeanlaista tietoa asiakkaasta ja asiakkaan ongelman ratkaisusta saatavillaan. Asiakaspalvelun raportoinnissa haasteeksi nousevat tyypillisesti monikanavaisen tiedon yhdistäminen yhteen tietokantaan, asiakkaan aiempien kontaktien sujuva löytäminen sekä tietokannan puuttuminen, mistä voisi etsiä ratkaisua asiakkaan ongelmaan. Kohdeorganisaatiossa havaittiin, että suurimmat haasteet asiakaspalvelun raportoinnissa johtuvat organisaatiossa käytettävistä järjestelmistä.

Asiasanat: Raportointi, asiakaspalvelu, tiedonhallinta, asiakkuudenhallinta, tiedonkeruu

ABSTRACT

Mård, Pinja

Development of customer service reporting

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2017, 60 p.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Seppänen, Ville

The purpose of this paper was to investigate how customer service reporting may influence the quality of the service. The research was commissioned by Line Carrier Oy that operates in the field of telecommunications. Customer service reporting was handled as a part of business intelligence. The paper discusses concepts regarding business intelligence and customer service reporting and evaluates their impact on service quality. The study was conducted as a literary review and the empirical part as a case study, where cumulative group interviews were used as a method of data collection. Group interviews were carried out in the target company Line Carrier.

Based on the literature review we established a framework under which the interview was based on and the results of the study were analysed. The framework includes four themes: data collection, data-management, customer relationship management and customer service reporting. We collected situation descriptions concerning each theme, which do not succeed in the target company for some reason. After that we estimated if the challenges in situations stem from management, organizational structures, processes, systems or people in an organization. After that was evaluated in the criticality of the situation in each of the target organization's activities. In this study found that the reporting and data management can be influenced considerably more customer-service quality. Customer service agents must have the right kind of information about the customer and about the solutions of different problems. The challenge of the customer service reporting typically rises in multichannel-combining the data into one database, finding smoothly customer's previous contacts, as well as the lack of a database, where one could find a solution to a customer problem. In the target organization, it was found that the greatest challenges stem from used information systems.

Keywords: reporting, customer service, data management, customer relationship management, data collection

KUVIOT

KUVIO 1: Liiketoimintaprosessin muutos.....	15
KUVIO 2: Liiketoimintatiedon hallinnan, asiakkuudenhallinnan sekä asiakaspalvelun raportoinnin suhde palvelun laatuun.	24

TAULUKOT

Taulukko 1: Tiedonkeruuprosessiin liittyvät kehitystarpeet	37
Taulukko 2: Tiedonhallintaan liittyvät kehitystarpeet.....	39
Taulukko 3: Asiakkuudenhallintaan liittyvät kehitystarpeet	41
Taulukko 4: Raportointiin liittyvät kehitystarpeet	45
Taulukko 5: Yhteenveto tilannekuvauksista, resursseista sekä kriittisyysasteista	46

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	7
2 TIEDONHALLINTA JA LIIKETOIMINTAPROSESSIN MUUTOS ORGANISAATIOSSA.....	10
2.1 Tieto käsitteenä	10
2.2 Tiedonkeruu organisaatiossa	11
2.3 Liiketoimintatiedon hallinta.....	11
2.4 Asiakkuudenhallinta	12
2.5 Liiketoimintaprosessin muutos	13
2.6 Yhteenveto	14
3 RAPORTOINTI JA ASIAKASPALVELU ORGANISAATIOSSA SEKÄ PALVELUN LAATU.....	16
3.1 Raportointi.....	16
3.2 Asiakaspalvelu	17
3.3 Asiakaspalvelun raportointi.....	19
3.4 Palvelun laatu.....	21
3.5 Yhteenveto	22
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO.....	25
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	25
4.2 Tutkimusmenetelmät	25
4.3 Tiedonkeruumenetelmät	27
4.4 Tutkimuksen kohde.....	30
4.5 Empiirisen osion tavoitteet sekä tutkimuksen viitekehys.....	31
4.6 Aineiston analysointi.....	31
4.7 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	32
5 TAPAUSTUTKIMUKSEN TULOKSET	34
5.1 Haastatteluiden toteutus	34
5.2 Tiedonkeruuprosessiin liittyvät kehitystarpeet	36
5.3 Liiketoimintatiedonhallintaan liittyvät kehitystarpeet	38
5.4 Asiakkuudenhallintaan liittyvät kehitystarpeet	40

5.5	Raportointiin liittyvät kehitystarpeet	41
5.6	Yhteenveto	45
6	POHDINTA JA YHTEENVETO	48
6.1	Tulosten analysointi ja johtopäätökset	48
6.2	Tutkimuksen onnistuminen	51
6.3	Tutkimuksen tulosten hyödyntämismahdollisuudet ja jatkotutkimusaiheet	52
	LÄHTEET	53
	LIITE 1 HAASTATTELULOMAKE	59

1 JOHDANTO

Lambertin ja Christinen (1983) mukaan asiakaspalvelun laatua voidaan hallita tutkimalla asiakkaiden tarpeita sekä asettamalla palvelutasot, jotka tekevät parhaan kompromissin asiakaspalvelusta saatavien tulojen ja kulujen välille. Myös suorituskyvyn yleisen jakautumisen mittaamisella ja arvioinnilla ja hyödyntämällä uusinta tekniikkaa esimerkiksi asiakaskontaktien käsittelyjärjestelmissä voidaan kehittää asiakaspalvelun laatua. Nämä tekijät vaativat tehokasta raportointijärjestelmää toteutuakseen. Raportointi voidaan toteuttaa joko reaaliaikaisena tai tietyin määräajoin. Nykyisin reaaliaikaista raportointia suositetaan muun muassa organisaatioiden dynaamisen toimintaympäristön vuoksi. (Benyon & Se-wry, 2008).

Usein asiakaspalvelun esimiehillä ei ole aikaa panostaa raportoinnin kehittämiseen tai raportointi jää tasolle, josta ei ole juurikaan hyötyä yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Esimerkiksi tyypillisesti asiakaspalvelusta raportoidaan puheluiden kestoja ja määriä, mutta ei kontaktien syitä tai ongelmien ratkaisuja. (Patel, Xing & Patel, 2011.) Asiakaspalvelun raportointi on myös muuttunut haasteellisemmaksi monikanavaisten asiakaspalvelukanavien myötä, jolloin tiedonkulku eri kanavien välillä voi olla puutteellista (Schoeder ym., 2004). Tämän lisäksi asiakaspalvelun raportointia koskeva akateeminen kirjallisuus on todella vähäistä, jonka vuoksi tutkimus on tärkeä myös akateemisesta näkökulmasta. Yritykset kuitenkin kiinnittävät yhä enenevässä määrin huomiota palvelun laatuun, jonka vuoksi asiakaspalvelun raportoinnin kehittäminen on tärkeää.

Tämä tutkimus toteutettiin toimeksiantona kommunikaatioratkaisuja tarjoavalle Line Carrier Oy:lle, jonka asiakaspalvelun raportoinnin kehittämistä tutkimuksen on tarkoitus tukea. Tutkimuksen kohdeyrityksessä asiakaspalvelun raportoinnissa onkin huomattavia kehitystarpeita. Tehokkaan raportoinnin avulla asiakaspalvelun laatua pystyttäisiin kehittämään ja asiakaspalveluprosessia nopeuttamaan, kun aiempi tieto olisi helposti saatavilla. Kohdeyrityksestä puuttuu myös tietokanta yleisimpien ongelmien ratkaisusta ja tarjottavien järjestelmien ominaisuuksista. Tietokanta helpottaisi ja nopeuttaisi asiakaspalvelun työskentelyä ja vian selvitystä. Myös resursointi esimerkiksi puhelinpalvelun

osalta helpottuisi tehokkaan raportoinnin ansiosta. Tutkimuksen kohdeyritykseen Line Carrierille on jo valittu raportointijärjestelmä, jonka implementointia ja käyttöä tutkielman on tarkoitus tukea. Tämän lisäksi pyrkimyksenä on havainnoida mahdollisia puutteita toimintatavoissa, rooleissa sekä tietämyksessä. Samoja ongelmia asiakaspalvelun raportoinnissa on havaittavissa monissa muissakin kommunikaatioratkaisuja tarjoavissa yrityksissä, tai missä tahansa asiakaspalvelua tarjoavissa yrityksissä, joten tutkimuksen tuloksista on hyötyä myös laajemmin.

Manpower Gropin (2017) teettämässä asiakaspalvelun trendiraportissa käsitellään vuoden 2017 suurimmat haasteet asiakaspalvelussa. Ensimmäisenä haasteena esille nousee asiakkaiden tunteminen ja jo olemassa olevan tiedon hyödyntäminen asiakaspalvelussa. Tähän haasteeseen liittyvät muun muassa ongelmat asiakkaan tunnistamisessa, monikanavaisen tiedon yhteen keräämisessä sekä tiedon hyödyntämisessä niin, että sen avulla voidaan saavuttaa tehokkaampaa palvelua sekä miellyttävämpiä asiakaskokemuksia. Suurimmaksi haasteeksi kuitenkin mainitaan se, miten tiedot asiakkaan kontakteista eri kanavissa saadaan yhdistettyä niin, että asiakaspalvelijalla on aina reaaliaikaiset tiedot asiakkaasta. Näitä ongelmia pystyttäisiin ratkomaan juuri tehokkaan asiakaspalvelun raportoinnin avulla. Aiheen tutkimus on siis paitsi tarpeellista, myös tällä hetkellä erittäin ajankohtaista.

Tutkielman tavoitteena on tutustua asiakaspalvelun raportoinnin tehostamiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimusongelman analysointia varten on asetettu seuraava tutkimuskysymys:

- Miten asiakaspalvelun raportoinnin kehittämällä voidaan vaikuttaa palvelun laatuun?

Tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan asiakaspalvelun raportointia, muu organisaation raportointi jäi tutkimuksen ulkopuolelle. Asiakaspalvelukanavista tutkimukseen sisältyy Contact Centerin, tiketöintijärjestelmän sekä Diccas-järjestelmän raportointi. Kirjallisuuskatsauksessa pääasiallisina tietolähteinä käytettiin AISEL-kirjastoa sekä Google Scholar -palvelua. Google Scholar -palvelua käytettiin sen kattavuuden sekä monipuolisuuden vuoksi ja AISEL-kirjastosta pyrittiin saamaan tutkielmaan nimenomaan tietojärjestelmätieteen kirjallisuutta. Näiden palveluiden lisäksi tutkielmassa käytettiin Ebscohost sekä ProQuest -tietokantoja kattavan kokonaisuuden saavuttamiseksi. Hakusanoina tutkielmassa käytettiin mm. "Customer service" + "Reporting", "Customer contact" + "Reporting", "Customer communication" + "Reporting", "Customer knowledge", "Data mining" + "Reporting", "Data mining" + "Reporting" + "Service".

Tutkimuksessa havaittiin, että kirjallisuuskatsauksen perusteella tunnistetut haasteet asiakaspalvelun raportointiin liittyen ovat suurelta osalta havaittavissa myös tutkimuksen kohdeyrityksessä. Sekä kirjallisuudessa että empiirisessä osiossa keskeisimmiksi ongelmiksi nousivat kaikkien asiakkaan kaikkien kontaktien kokoaminen yhteen tietokantaan sekä olemassa olevan tiedon hyödyntämisessä asiakaspalvelussa. Kirjallisuudessa ja empiirisessä tutkimuksessa havait-

tiin myös, että asiakaspalvelun tukena olisi tärkeää olla tietokanta yleisistä ongelmista ja niiden ratkaisuista, jota asiakaspalvelija voisi myös tarvittaessa itse päivittää. Kontaktin loputtua olisi myös tärkeää kirjata asiakkaan kontaktin syy ja ratkaisu, jotta saataisiin dataa keskeisimmistä asiakkaiden ongelmista sekä niiden yleisyydestä.

Tutkimusraportin rakenne etenee seuraavasti. Toisessa luvussa käsitellään erilaisia tiedonhallintaan liittyviä käsitteitä ja prosesseja. Kolmannessa pääluvussa perehdytään käsitteisiin asiakaspalvelu ja asiakaspalvelun raportointi sekä arvioidaan asiakaspalvelun raportointi -käsitettä sekä sen tilaa kohdeorganisaatiossa. Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osuuden tavoitteet, tutkimusmenetelmä sekä tavat miten aineistoa kerättiin, analysoitiin ja arvioitiin. Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset jaotellen ne neljään kategoriaan: tiedonkeruuseen, tiedonhallintaan, asiakkuudenhallintaan sekä raportointiin. Tutkimusraportin kuudennessa luvussa vertaillaan kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen osion tuloksia keskenään ja esitetään vastaus tutkielman tutkimuskysymykseen. Viimeisessä luvussa eli yhteenvedossa kerrataan tutkielman keskeisin sisältö.

2 TIEDONHALLINTA JA LIIKETOIMINTAPROSESSIN MUUTOS ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa kuvataan organisaation erilaisia tiedonhallintaprosesseja ja niihin liittyviä käsitteitä. Ensin tutustutaan tietoon käsitteenä ja sen jälkeen kuvataan organisaatioiden tavanomaista tiedonkeruuprosessia. Tämän jälkeen kuvataan mitä liiketoimintatiedon hallinnalla ja asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan, ja miten näiden prosessien hoitaminen vaikuttaa organisaation toimintaan markkinoilla. Viimeisenä esitellään malli liiketoimintaprosessin muutokseen. Liiketoimintaprosessin muutoksen käsittelystä pyritään saamaan tukea kohdeorganisaation asiakaspalvelun raportoinnin kehittämiseen.

2.1 Tieto käsitteenä

Kuusi (1986, s. 154) näkee tiedon yläkäsitteenä, jonka alakäsitteitä ovat esimerkiksi data, informaatio, viisaus, osaaminen ja yhdennetty osaaminen. Tietoa voidaan luokitella näihin alakäsitteisiin sen jalostusasteen mukaan. Tuomen, (1999) sekä Kanehisan ym., (2014) mukaan tieto voidaan jaotella kolmeen luokkaan; dataan, informaatioon ja tietämykseen. Datalla tarkoitetaan symboleja, joille ei ole vielä tehty minkäänlaista tulkintaa. Nämä symbolit voivat edustaa esimerkiksi esineiden ominaisuuksia ja tapahtumia. Informaatio taas merkitsee dataa, jolla on merkitys. Informaatio on siis prosessoitua dataa, ja prosessin myötä data muuttuu hyödyllisemmäksi. Tietämystä syntyy, kun ihminen antaa informaatiolle tulkinnan. Ihmisen on myös mahdollista tuottaa lisää tietämystä. Tietämyksen ansiosta ihmiset voivat toimia ja käsitellä eri tiedonlähteitä älykkäästi. Tietämys sisältää ohjeita, joista löytyy vastaus miten-kysymyksiin. (Van der Spek & Spijkerver, 1997, s. 37; Ackoff, 1989.)

Yleisesti hyväksytty näkökulma näkee datan yksinkertaisina tosiasioina, josta tulee informaatiota, kun dataa yhdistetään merkityksellisiin rakenteisiin. Informaatiosta taas tulee tietämystä, kun tätä merkityksellistä informaatiota käytetään jossain kontekstissa ja siitä voidaan tehdä ennusteita. (Tuomi, 1999.) Myös

Kockin, McQueenin sekä Cornerin (1997) mukaan tietämyksellä on nykyään ennustava luonne. Ennustus tehdään menneisyyteen ja tähän hetkeen liittyviin tietoihin pohjautuen.

2.2 Tiedonkeruu organisaatiossa

Tiedon tuottaminen ja kerääminen ovat kasvaneet räjähdysmäisesti viime vuosikymmenien aikana. Erityisesti tiedonkeruun helppous ja tietokoneiden tuomat mahdollisuudet ovat nostaneet tiedon tuottamisen määrää. (Piatetsky-Shapiro, 1996.) Tiedonkeruuprosessi alkaa, kun tietoa saadaan esimerkiksi tiedonkeruutyökalujen tai kolmansien osapuolten kautta. Kun tieto on kerätty, järjestetään se esimerkiksi indeksoimalla tiedon elementtejä tai suodattamalla sisällön perusteella. Tämän jälkeen tiedosta luodaan yhteyksiä ja arvioidaan niiden keskeisiä suhteita. Seuraavaksi tieto integroidaan tietopohjaan ja sitä jaetaan päätöksenteon tueksi. Päätöksentekoprosessista saatuja havaintoja käytetään olemassa olevan tiedon tarkentamiseen. (Shaw, ym., 2001.)

Yksi tärkeä tiedonkeruuprosessissa huomioitava asia on eri lähteistä tulevan tiedon integraatio (Shaw, ym., 2001). Organisaation kyky luoda tietämystä riippuukin sen kyvystä muunnella ja yhdistellä tietoa eri lähteistä (Khodarami & Chan, 2014). Laadukas keräysprosessi vaatii myös oikeanlaisia tietojärjestelmiä, jotka myös nopeuttavat prosessia huomattavasti (Barua, Kriebel & Mukhopadhyay, 1995). Tiedon onnistunutta keräämistä voidaan edistää oikeanlaisilla prosesseilla, organisaatorakenteilla ja henkilökohtaisilla taidoilla (Gable, Sedera & Chan, 2008).

Tiedonkeruun yhtenä päämääränä yrityksissä on yleensä saavuttaa asiakastuntemusta, joka on yritykselle kriittinen voimavara. Asiakastietämyksen kerääminen, hallinta ja jakaminen voivat olla arvokkaita yritykselle etenkin sen kilpailukyvyn kannalta. (Winer, 2001.) Asiakastieto voidaan Khodakaramin ja Chanin (2014) mukaan luokitella asiakkailta saatuun tietämykseen, asiakkaita koskevaan tietoon sekä asiakkaita varten tarvittavaan tietämykseen, jolla tarkoitetaan tuntemusta, jonka avulla osataan tyydyttää asiakkaan tarpeet. Tiedonhallinnan tehokkuuden maksimoimiseksi, tulee tiedon elementit määritellä asianmukaisesti (Shaw, ym., 2001).

2.3 Liiketoimintatiedon hallinta

Liiketoimintatiedon hallinnalla ja analyysillä (business intelligence & analysis) viitataan toimintoihin, joiden avulla pyritään ymmärtämään yrityksen toimintaa paremmin ja tukemaan toimintaa koskevia päätöksiä. Liiketoimintatiedon hallinnalla ja analyysillä voidaan tarkoittaa teknologioita, tekniikoita, sovelluksia, menetelmiä ja käytäntöjä. (Chen, Chiang & Storey, 2012.) Watson ja Wixom (2007)

näkevät liiketoimintatiedon hallinnan strategisena aloitteena, joka on viime aikoina tunnustettu yritysjohtajien ja tietohallintojohtajien keskuudessa.

Liiketoimintatiedon hallinnassa on kaksi pääprosessia, joita ovat tiedonkeruu sekä tiedon ulospäästäminen. Liiketoimintatiedon hallinnan ensimmäinen pääprosessi, tiedonkeruu on arvokasta silloin, kun yrityksen käyttäjät ja sovellukset pääsevät käsiksi tietoihin ja pystyvät hyödyntämään niitä. Liiketoimintatiedon toinen pääprosessi sisältää toiminnot, joissa käyttäjät ja sovellukset käyttävät tietovaraston sisältämää tietoa esimerkiksi raportoinnissa ja ennakoivassa analytiikassa. (Watson & Wixom, 2007.)

Liiketoimintatiedon hallintajärjestelmissä yhdistellään operatiivisia tietoja analyttisten työkalujen avulla. Järjestelmän avulla pyritään tuottamaan ajankohtaista ja kilpailukykyistä tietoa yrityksen päättäjille päätösten laadun parantamiseksi. Liiketoimintatiedon hallintaa käytetään yrityksissä organisaation voimavarojen ja tulevaisuuden näkymien ymmärtämisen apuna. (Negash, 2004.)

Kun liiketoimintatiedon hallinta on hoidettu yrityksessä hyvin, paranevat yrityksen mahdollisuudet kilpailla markkinoilla. Oikea-aikaisen ja relevantin tiedon avulla pystytään myös ymmärtämään paremmin yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. (Laihonen, ym., 2013, 50.) Ihannetilanteessa liiketoimintatiedon hallintajärjestelmät tarjoavat päättäjien tueksi oikeanlaista tietoa oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa sekä oikeanlaisessa muodossa (Negash, 2004).

2.4 Asiakkuudenhallinta

Manpower Gropin (2017) teettämässä asiakaspalvelun trendiraportissa arvioidaan, että vuoden 2017 trendinä on kiinnittää entistä enemmän huomiota asiakasymmärrykseen. Asiakasymmärrys nähdään raportissa tekijänä, joka määrittää laajalti myös yrityksen tarjoaman palvelun laadun. Raportissa nostetaan esiin, että asiakaspalvelun monikanavaistuminen myötä on entistä tärkeämpää raportoida asiakkaan asiointihistoriatieto yhteen tietokantaan. Nykypäivänä asiakkaat myös olettavat, että asiakaspalvelijalla on nopeasti ulottuvillaan perustiedot asiakkaasta, eikä asiakkaan tarvitse kertoa samoja asioita uudelleen.

Useissa yrityksissä asiakastietämys ei saa riittävästi painoarvoa (Khodarami & Chan, 2014). Asiakkuuksien tehokkaan hallinnan ymmärtäminen on kuitenkin havaittu viime aikoina erittäin tärkeäksi aiheeksi sekä tutkijoiden näkökulmasta, että käytännön yritysmaailmassa. Asiakkuudet ovat taloudellisesti eriarvoisia yritykselle ja sen vuoksi yrityksen tulisi mukauttaa omaa tarjontaansa ja viestintäänsä tämän mukaan. (Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004.) Asiakkuudenhallinnalla pyritään saamaan pidempiaikaisia suhteita asiakkaisiin sitoutumisen ja lojaaliuden kautta. Asiakkuudenhallinnan kannalta on tärkeää huomata, että itse tuote, sen laatu ja palvelu ovat kaikki yhtä tärkeitä arvonluoja asiakkaalle, eli jos yksikin on hoidettu huonosti, se vie kokonaisuuden arvon alas. (Lee & Shu, 2001.) Kun asiakkuudenhallinta on hoidettu hyvin, lisää se yrityksen asiakkaiden uskollisuutta (Han-Yuh, 2007). Asiakassuhteiden onkin tunnustettu olevan kriittinen menestystekijä yritykselle (Lin, Lin & Huang, 2016).

Asiakassuhteessa on Reinartzin, Kraftin ja Hoyerin (2004) mukaan kolme vaihetta: asiakassuhteen aloitus, huolto sekä päättäminen. Asiakkuudenhallinta alkaa, kun yritys ottaa yhteyttä asiakkaaseen jostain kommunikaatiokanavaa pitkin. Tämän jälkeen yritys kerää ja yhdistelee tiedot (eli raportoi) asiakastietojen hallintajärjestelmään. Tämän jälkeen tietoa analysoidaan ja tehdään strategia asiakkaan palvelemiseksi. (Han-Yuh, 2007.) Asiakkuudenhallinta on osa strategista suunnitelmaa, jossa yritys pyrkii rakentamaan vahvempia suhteita asiakkaisiinsa ja oppia tuntemaan heidän käyttäytymistään ja tarpeitaan (Laid, 2008).

Chen ja Popovich (2003) näkevät asiakkuudenhallinnan yhdistelmänä ihmisiä, teknologiaa ja prosesseja, joilla pyritään ymmärtämään yrityksen asiakkaita. Han-Yuh (2007) määrittelee asiakkuudenhallinnan prosessiksi, liiketoimintastrategiaksi tai tietotekniikaksi, jonka avulla yritys pystyy ymmärtämään ja täyttämään asiakkaidensa tarpeita paremmin ja sitä kautta optimoimaan tulonmuodostustaan. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on rakentaa asiakasuskollisuutta ja pitkän ajan kannattavuutta. Asiakkuudenhallinnassa päämääränä on myös rakentaa asiakassuhteita, jotka ovat molemminpuolisesti hyödyllisiä. (Chen & Popovich, 2003.) Tavoitteena on myös saavuttaa asiakkuuksia, joissa asiakassuhde alkaa asiakkaan puolelta olla automaattista, ja he käyttävät huomaamattaan enemmän ja enemmän rahaa yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Asiakas myös kertoo ystävilleen ja kollegoilleen yrityksen palveluista ja tuotteista. (Knox, ym., 2007.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat joukko tietojärjestelmiä, jotka mahdollistavat organisaation yhteydenpidon asiakkaisiin keräämällä, tallentamalla sekä analysoimalla asiakastietoja (Khodakarami & Chan, 2014). Asiakkuudenhallinta ja siihen liittyvät järjestelmät voidaan yleisesti luokitella kolmenlaisiin kategorioihin: operatiivisiin, analyttisiin sekä yhteistyötä helpottaviin. Operatiivisiä järjestelmiä käytetään automaatioon sekä lisäämään asiakkuudenhallintaprosessien tehokkuutta. Analyttisiä järjestelmiä käytetään asiakastiedon ja datan analysointiin sekä yhteistyöjärjestelmiä käytetään eri viestintäkanavien sekä asiakasvuorovaikutuksen hoitamiseen ja yhdistämiseen. (Gebert ym., 2003; Iriana & Buttle, 2007; Shahnam, 2000; Khodakarami & Chan, 2014)

2.5 Liiketoimintaprosessin muutos

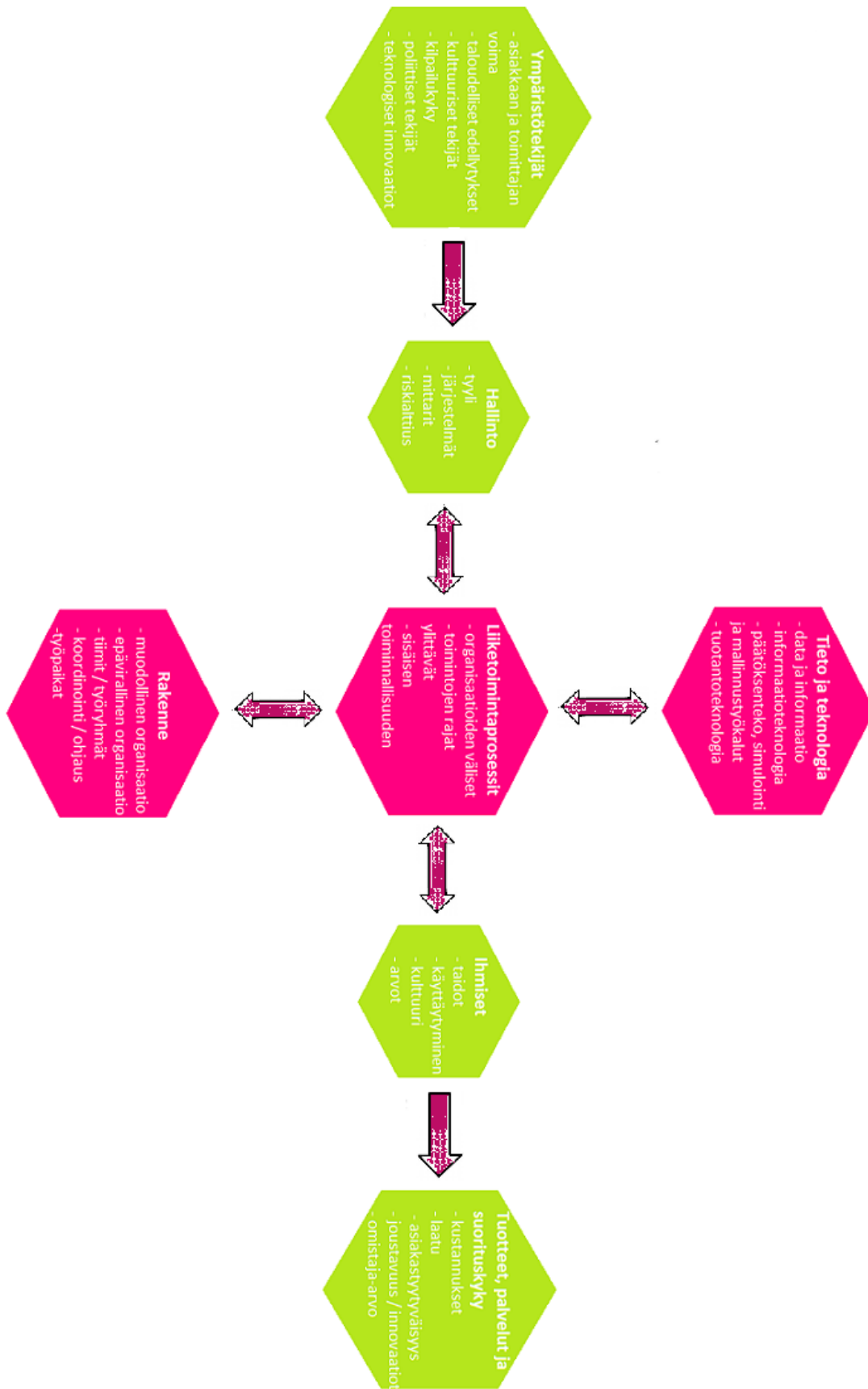
Organisaatioiden liiketoimintaprosessin muutos alkaa yleensä siitä, kun yritys päättää parantaa jostain liiketoimintaprosessiaan (Harmon, 2010). Kettinger ja Grover (1995) esittelevät kuvion, johon on koostettu liiketoimintaprosessin muutosta koskevat elementit (KUVIO 1). Liiketoimintaprosessin muutosprojektit tyypillisesti tarvitsevat muutokseen organisaation hallintoa, ihmisiä, informaatioteknologiaa sekä organisaatorakenteita. Muutokset näissä tekijöissä aiheuttavat muutosta myös organisaation prosesseihin. Nämä kaikki tekijät ovat tyypillisesti esillä muutosprosessin aikana, mutta niiden painotus voi vaihdella projekteittain.

Liiketoimintaprosessin muutoksen tavoitteena on tyypillisesti parantaa tuotteiden ja palveluiden tuotantoprosessia kustannusten, laadun, omistaja-arvon ja asiakastyytyväisyyden kautta.

2.6 Yhteenveto

Luvussa käsiteltiin erilaisia tiedonhallinnan käsitteitä ja arvioitiin niiden vaikutusta organisaation tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. Tieto voidaan nähdä yläkäsitteenä muun muassa termeille data, informaatio, osaaminen ja viisaus. Organisaatiossa tietoa tuotetaan tiedonkeruuprosessin kautta, jossa vaiheina ovat tiedonkeruu, tiedon järjestäminen, yhdisteleminen, analysointi, jakelu sekä hyödyntäminen, esimerkiksi päätöksentekoprosesseissa. Jotta tiedonkeruuprosessista on hyötyä, on tärkeää miettiä jo etukäteen, miten tietoa aiotaan hyödyntää organisaation päätöksenteossa tai muissa tarkoituksissa.

Liiketoimintatiedonhallinnan tavoitteena on ymmärtää organisaation toimintaa paremmin ja monipuolisemmin sekä tukea organisaatiossa tapahtuvaa päätöksentekoa. Kun liiketoimintatiedonhallinta on tehokasta, paranee yrityksen kilpailun edellytykset markkinoilla. Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan organisaation asiakaslähtöistä ajattelutapaa, sekä tietojärjestelmiä joilla tätä asiakaslähtöisyyttä tuetaan. Asiakassuhteissa pyritään saavuttamaan piste, jossa siitä on hyötyä molemmille osapuolille. Luvun viimeisenä teemana käsiteltiin liiketoimintaprosessin muutosta, jonka tavoitteena on yleensä parantaa tuotetta sen kustannusten, omistaja-arvon, asiakastyytyväisyyden tai laadun kautta



KUVIO 1: Liiketoimintaprosessin muutos (Kettinger & Grover, 1995).

3 RAPORTOINTI JA ASIAKASPALVELU ORGANISAATIOSSA SEKÄ PALVELUN LAATU

Tässä luvussa esitellään ensin yleisesti käsitteet raportointi ja asiakaspalvelu. Tämän jälkeen kuvataan mitä asiakaspalvelun raportoinnilla tarkoitetaan ja mitä palvelun laadulla tarkoitetaan.

3.1 Raportointi

Raportoinnilla tarkoitetaan tiedon muokkaamista ja yhdistämistä käytettävään muotoon. Raportissa voidaan tarkastella jotain yksittäistä tietoa (esim. yritykseen päivän aikana tulleet asiakaskontaktit) tai se voi olla yleisraportti yrityksen toiminnan eri osa-alueista. (Törmänen, 1999.) Suurin osa liiketoiminnan raportoinnista suoritetaan viikoittain tai kuukausittain, mutta Linoff sekä Berry (2011) ovat sitä mieltä, että osa raportoinnista olisi syytä suorittaa jopa päivittäin. Raportointia on harjoitettu jo vuosisatojen ajan, ja nämä vuosisatoja sitten kehittyneet standardit luovat edelleenkin pohjan nykyajan raportoinnille (Guilloux, Locke & Lowe, 2013). Lisäksi nykyaikainen tietotekniikka on mahdollistanut myös sen, että kaikilla yrityksen työntekijöillä on reaaliaikainen pääsy asiakkaan tietoihin ja raportteihin, kaikki pystyvät myös päivittämään tietoja. (Atrill & McLaney, 2009)

Tiedosta on tullut yksi tärkeimmistä liiketoiminnan menestystekijöistä (Yew Wong, 2005). Vaikka nykyaikaiset tietojärjestelmät mahdollistavat tehokkaan ja helpommin tehtävän raportoinnin, olisi syytä pohtia mikä tieto on oikeasti tarpeellista yrityksen päätöksenteon kannalta. Tietoa saatetaan helposti kerätä vain raportoinnin vuoksi, mutta sitä ei todellisuudessa käytetä mihinkään. Erittäin laadukkaastikaan tehty raportti ei tuota yritykselle lisäarvoa, mikäli sitä ei hyödynnetä yrityksen tavoitteiden toteuttamisen apuna. (Laihonen ym., 2013, 49-53.)

Tietokoneet pystyvät nykyaikana käsittelemään suuria määriä tietoa hyvin nopeasti, jonka ansiosta yrityksillä on mahdollisuus tuottaa rutiiniraportteja no-

peasti ja tarkasti. Jotkut raporteista on mahdollista toteuttaa jopa reaaliajassa (Attrill & McLaney, 2009). Jotta yrityksen liiketoiminnan harjoittaminen sujuisi menestyksekkäästi, on tärkeää osata tehdä oikeanlaisia asioita oikeaan aikaan. Tämän toteuttamiseksi yrityksen on hallittava ja ymmärrettävä liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti. Jokaiselle yritykselle on omat ominaispiirteensä, minkälaista raportointia se kaipaa ja kuinka usein raportteja tulisi tuottaa. Tietoa on nykypäivänä niin paljon saatavilla, että kaikkea tietoa ei ole järkevää, eikä mahdollista käyttää. Tiedosta tulisi osata valita ne osat, joista on hyötyä yritykselle. (Syvänperä & Lindfors, 2014, 77)

Raportoinnin avulla pyritään keräämään yrityksen päätöksenteon kannalta merkittävää tietoa (Syvänperä & Lindfors, 2014, 12). Se, kuinka tarkasti tietoa tulee raportoida, riippuu siitä, minkälaiseen käyttöön tai mille organisaation tasolle raportti on suunnattu. Ennen kuin aletaan tuottaa raportteja, kannattaa miettiä mitä tietoa raportin avulla halutaan välittää. Toiseksi on tärkeää pohtia, että kuinka usein raportteja tulisi tuottaa ja miten yksityiskohtaisella tasolla. Viimeisenä on syytä harkita, että minkälainen raportoinnin ulkoasun tulisi olla ja miten se välitetään raportin kohdehenkilölle tai organisaation tasolle. (Syvänperä & Lindfors, 2014, 77.) Raportin tulkintaa tukemaan voidaan ottaa myös graafisia kuvaajia, joiden avulla voi olla helpompaa hahmottaa esimerkiksi erilaisia lukuja (Syvänperä & Lindfors, 2014, 13).

Jokaisen IT-yrityksen ensisijainen tavoite on tarjota asiakkailleen palveluita, jotka tukevat yrityksen tavoitteita ja strategiaa. Koska toimintaympäristö on nykypäivänä erittäin nopeasti muuttuva, on myös tämän tavoitteen saavuttamisesta tullut entistä haastavampaa. Kun raportointi on tehokasta, voidaan sen avulla saavuttaa muutosta yksilöiden käyttäytymiseen sekä tarjota kannustin asiakaspalvelun parantamiseksi. Tehokkaan raportoinnin avulla yleensä myös organisaation nettotulos on parempi ja koko henkilöstön työskentely tehokkaampaa. Jotta raportointi voi olla tehokasta, täytyy sen hoitamiseksi olla tehokkaat raportoinnin työkalut. (Benyon & Sewry, 2008).

3.2 Asiakaspalvelu

Yankee (2007) määrittelee asiakaspalvelun ystävälliseksi ääneksi toisessa päässä, joka auttaa, jos toiminnassa törmätään ongelmiin. Toisaalta asiakaspalvelun ajatteluaan olevan apua ja neuvontaa niille, jotka käyttävät yrityksen palveluita. Asiakaspalvelu voidaan myös määritellä prosessiksi, jonka päämääränä on täyttää asiakkaan tarpeet mahdollisimman hyvin. (Customer service blog, 2015). Asiakkaat odottavat asiakaspalvelulta sitä, että kun yritykseltä luvataan tehdä jotain tietyssä ajassa, niin se myös toteutetaan. Asiakaspalvelun määritelmä riippuu pitkälti siitä, kuka sen määrittelee. Asiakaspalvelu on kokonaisuutena hyvin moninainen käsite, eikä sille sen vuoksi ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990).

Levenburg ja Klein (2006) määrittelevät asiakaspalvelun tuotteen mukana tulevaksi lisäpalveluksi. Asiakaspalvelun tarkoituksena on heidän mukaansa täydentää asiakkaalle luvattu arvolupaus. Winerin (2001) mukaan asiakaspalvelu voi olla kahdenlaista: reagoivaa tai ennakoivaa. Asiakaspalvelu on reagoivaa, kun asiakkaalla on jonkinlainen ongelma, ja asiakas pyytää yritystä ratkaisemaan tämän. Ongelma voi olla esimerkiksi tuotteen vika, tuotteen palautus tai laskutukseen liittyvä kysymys. Ennakoiva asiakaspalvelu on kyseessä sellaisessa tilanteessa, kun yritys ottaa yhteyttä asiakkaaseen ennakoidakseen tämän tarpeita.

Asiakaspalvelun peruselementteihin kuuluu asiakkaan tervehtiminen, ystävällisyys sekä huolellisuus. Hyvän asiakaspalvelun merkittävänä tekijänä on myös palveluosaaminen, toisin sanoen tuote mistä palvelua tarjotaan, on tunnettava hyvin. Erilaisilla tietämyksenhallintajärjestelmillä voidaan parantaa merkittävästi asiakaspalvelun asiantuntemusta. Kun asiakkaasta kerätään tietämystä erilaisten asiakaspalvelutilanteiden kautta, voidaan nopeuttaa asiakkaan tulevien palvelupyyntöjen käsittelyä. Jos olemassa oleva asiakastieto ei ole ajan tasalla tai on puutteellista, vaikeutuu uuden myynnin tekeminen asiakkaalle. (Choi & Ryu, 2013)

Christopherin, Paynen ja Ballantynen (1991) mukaan asiakaspalvelun määritelmä voi vaihdella paljonkin eri yrityksissä. Kontekstista riippuen asiakaspalvelu voi sisältää asiakkaiden toiveiden mukaisen toiminnan rakentamista, toimittamista ja prosessointia. Tämän toiminnan suorittaa ainakin ihanne tilanteessa yrityksen ystävällinen henkilökunta. Asiakaspalvelu voidaan myös nähdä prosessina, joka tarjoaa asiakkaalle apua ennen myyntiä, myynnin aikana sekä myynnin jälkeen. Asiakaspalvelu ei koske usein ainoastaan loppukäyttäjiä, vaan asiakaspalvelua tarjotaan tyypillisesti myös esimerkiksi alihankkijoille tai jälleenmyyjille. Asiakaspalvelun taso tulisi määritellä asiakastarpeiden mittauksella sekä vertailla sitä kilpailijoiden vastaavaan suorituskykyyn. Toisaalta asiakaspalvelussa on tärkeää tunnistaa eri asiakassegmenttien tarpeet. (Christopher, ym., 1991) Nykypäivän asiakkailla on tyypillisesti runsaasti vaihtoehtoja mistä ostaa palvelunsa. Tästä johtuen asiakaspalvelu on noussut todella arvokkaaksi kilpailutekijäksi yrityksissä (Winer, 2001.)

Asiakkaan saama asiakaspalvelukokemus muodostuu yleensä useamman asiakaspalvelukokemuksen summasta. Siihen, minkälaisen asiakaspalvelukokemuksen asiakas saa, vaikuttavat muun muassa työntekijät, jotka tarjoavat palvelua, sekä tietotekniikka, asiakkaan odotukset palvelusta sekä se, kuinka laadukasta palvelua yritys haluaa tarjota. Kokemus asiakaspalvelusta on aina yksilön henkilökohtainen tulkinta, jonka vuoksi eri yksilöt voivat kokea saman asiakaspalvelutilanteen hyvin eri tavalla. (Chuang & Hsieh, 2015). Eri asiakkailla on myös tyypillisesti erilaisia odotuksia asiakaspalvelun suhteen. Asiakkaan odotukset asiakaspalvelusta voidaan Parasuramin, Berryn ja Zeithamlin (1991) mukaan jakaa viiteen luokkaan, joita ovat luotettavuus, vastaavuus, konkreettisuus, varmuus sekä empaattisuus. Asiakkaat myös tyypillisesti odottavat sitä parempaa palvelua, mitä kalliimpi palvelun tai tuotteen hinta on. Njoroge (2005) on sitä mieltä, että palvelun laatua kannattaa kehittää jatkuvasti, sillä parempi palvelun

laatu voi houkutella asiakkaita maksamaan korkeampia hintoja, jos tarjotaan palvelua, mikä kattaa kaikki asiakkaan kriteerit hyvästä palvelusta. Yritys voi myös saavuttaa laadukkaan asiakaspalvelun avulla merkittävää kilpailuetua markkinoilla.

3.3 Asiakaspalvelun raportointi

Asiakassuhteet ovat kriittinen menestystekijä yritykselle. Kun asiakassuhteet hoidetaan hyvin ja tehokkaasti, pystytään asiakkaille tarjoamaan palveluita ja tuotteita, jotka vastaavat heidän tarpeitaan. Asiakassuhteita hoidetaan pääasiassa asiakaspalvelun avulla. (Lin, Lin & Huang, 2016.) Asiakaspalvelun raportoinnin avulla pyritään keräämään asiakastietoa, ja kattavan asiakastiedon avulla organisaation toiminta voi tehostua huomattavasti. (Al-Busaidi, 2013.) Jonesin ja Farquharin (2003) tekemässä tutkimuksessa havaittiin myös, että yrityksen asiakaskontaktien hallinnalla ja asiakastyytyvyydellä on selvä yhteys.

Wilsonin (2002) mukaan asiakaspalvelun mittaaminen on noussut viimeisten vuosikymmenten aikana entistä tärkeämmäksi. Choi ja Ryu (2013) ovat myös sitä mieltä, asiakastuntemuksella voidaan saavuttaa merkittäviä parannuksia asiakaspalvelun laatuun. Kun asiakkaasta on raportoitu tietoa, on helpompaa löytää ratkaisu hänen ongelmiinsa ja tarjota hänelle oikeanlaista tietoa. Asiakkaan raportin avulla saadaan asiakaspalvelusta myös huomattavasti asiantuntevampi kuva. Jotta asiakkaan ongelmiin osataan esittää oikeanlainen ratkaisu, pitää olla saatavilla tietoa asiakkaan palveluista ja aiemmista asiakaspalvelukontakteista. (Choi & Ryu, 2013.)

Schroederin ym. (2004) mukaan asiakaskontaktien raportointiin tulisi yhdistää eri kanavien kautta tulleet kontaktit, jotta voidaan tarjota asiakkaalle ihanteellinen asiakaspalvelukokemus. Toisaalta tämän avulla pystytään myös hallitsemaan ja kehittämään asiakassuhteita sekä lisäämään myyntiä sekä parantamaan asiakassuhteen ja koko liiketoiminnan tuottavuutta. Myös Choin ja Ryun (2013) mukaan asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää pystyä yhdistelemään asiakastietoa eri lähteistä. Nykypäivänä asiakas voi kontaktoida yritystä monta erilaista kanavaa pitkin ja siten myös asiakastietoa saadaan useista eri tietolähteistä. Näitä lähteitä voivat olla esimerkiksi myyntitilanne, asiakkaan tukipyynnöt sekä asiakkaan kontaktit puhelimitse. Valitettavan useassa tapauksessa myynnin asiakastieto on myyjän tiedossa, tukipyynnöt tukihenkilöillä ja puhelimitse saadut tiedot puhelinasiakaspalvelijalla. Näitä tietoja yhdistelemällä asiakkaalle pystyttäisiin tuomaan huomattavasti asiantuntevampi ja miellyttävämpi asiakaskokemus ja asiakaspalvelija saisi seuraavan kontaktin yhteydessä keskittyä hankkimaan uutta tietoa, eikä jo olemassa olevaa tietoa uudestaan. (Choi & Rhy, 2013.)

Lisäksi tehokkaan raportoinnin avulla voidaan seurata ajantasaisesti asiakkaiden mieltymyksiä esimerkiksi yrityksen tuotteiden suhteen. Tästä voidaan

saada merkittävää hyötyä esimerkiksi yrityksen sovelluskehitykseen. (Schroederin ym., 2004). Myös Ray, Muhanna ja Barney (2005) ovat havainneet, että jaettu tieto on tärkeä organisaation ominaisuus, jonka avulla organisaatio pystyy hahmottamaan kokonaisuutta paremmin ja toiminaan tehokkaammin sekä parantamaan asiakaspalveluprosessin suorituskykyä.

Hui sekä Jha (2000) pitävät yrityksen asiakaspalvelijoiden tarjoamia tukipalveluita olennaisena osana organisaation toimintaa. Asiakkaiden tyytyväisyyden takaamiseksi tukipalveluiden on oltava saatavilla nopeasti. Huin ja Jhan (2000) mukaan asiakaspalvelun raporttia käytetään ongelman ja ehdotettujen korjaustoimenpiteiden tallentamiseen. Lisäksi asiakaspalvelun raportoinnin avulla voidaan ylläpitää tietokantaa yleisimmistä vioista ja korjaustoimenpiteistä. Kun asiakaspalvelun raportointi on tehokasta, muodostuu raporteista asiakaspalvelun tietokanta, jossa on tallennettuna organisaatiolle arvokasta tietoa ja osaamista. Asiakaspalvelun raportoinnin tuottamaa tietoa voidaan käyttää kahdella tavalla: sovelluksen tai laitteen vian diagnosoinnissa sekä organisaation päätöksenteon tukena. Ihannetapauksessa asiakaspalvelun raportit määritellään ja tallennetaan asiakaspalvelun tietokantaan.

Vavran (1997) mukaan asiakaskommunikaation raportoinnissa tulisi tunnistaa keskeisimmät kysymykset, niiden vakavuus sekä yleisyys asiakkaiden joukossa. Asiakaspalveluosasto käsittelee tyypillisesti asiakkaiden kontakteja puhelimitse, sähköpostitse sekä internetin välityksellä. Näillä asiakaspalvelijoilla onkin erinomainen tilaisuus tallentaa samalla asiakkaiden tietoja, jotka kontaktoivat yritystä. Joissakin yrityksissä asiakaspalvelijat tallentavat dataa asiakkaista rutiininomaisesti jokaisen kontaktin jälkeen, joissakin yrityksissä tätä ei tehdä lainkaan. Ideaalitulanteessa Vavran mukaan asiakaspalvelijoiden tulisi pitää työnsä lomassa yllä tietokantaa yritystä kontaktoivista asiakkaista. Kun asiakkaiden käyttäytymisestä kerätään tietoa, voidaan asiakkaan tarpeet tyydyttää paremmin. Näin myös asiakassuhteesta tulee tyypillisesti pidempi. (Winer, 2001)

Useissa yrityksissä on ongelmana se, että tietoja asiakkaan aiemmista palvelupyynnöistä ei ole koottu yhteen tietokantaan, ja tämän vuoksi on vaikeuksia saada ratkaistua myöskään asiakkaan uusinta kontaktia. Tässä on selvä kuilu sen välillä mitä asiakas yritykseltä odottaa ja mitä yritys pystyy asiakkaalle tarjoamaan. (Brohman, Parasuraman & Piccoli, 2002.) Asiakastiedon helppo saatavuus myös lyhentää käsittelyaikoja puhelinpalvelussa ja sähköpostiasiakaspalvelussa, mikä lisää yrityksen kustannustehokkuutta (Choi & Rhy, 2013). Ali ja Brooks (2009) korostavat sitä, että asiakas on tyypillisesti elinkaarensa aikana yhteydessä yritykseen monien eri kanavien kautta, jonka vuoksi monikanavainen asiakassuhteen hallinta nousee todella tärkeäksi tekijäksi. Kun yritys kiinnittää huomiota asiakastiedon raportointiin, dataa asiakastietokantaan syntyy jatkuvasti luonnollisena osana vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, eikä se vaadi merkittäviä ponnisteluja. Perustiedot asiakkaasta kerätään tyypillisesti jo myyntitulanteessa (Winer, 2001).

3.4 Palvelun laatu

1980-luvun jälkeen palvelun laadusta on tullut keskeinen huolenaihe organisaatioiden keskuudessa. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985 & Reichheld & Sasser, 1990.) Vielä 1980-luvulla palvelun laatuun liittyvän tutkimuksen pääpaino oli siinä, mitä palvelun laatu asiakkaille tarkoittaa ja minkälaisilla toimintatavoilla voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin. Aineellisten tuotteiden laatua mitataan ja kuvataan paljon, mutta palvelujen laadun mittaaminen on haastavampaa ja vähemmän tutkittua, palvelun laadun vaikeasti määriteltävän luonteen vuoksi. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985.) Yang, Cai, Zhou sekä Zhou (2005) määrittelivät viisi verkossa tarjottavan palvelun laadun kriteeriä, joita ovat käytettävyys, tietojen riittävyys, sisällön hyödyllisyys, vuorovaikutus sekä saavutettavuus. Mielestäni nämä samat tekijät pätevät melko monen palvelutilanteen laadun arvioinnissa.

Palveluiden laatua pidetään keskeisenä tekijänä nykypäivän kilpailutilanteissa menestymiseen ja ylipäättään selviytymiseen niistä, sillä palvelun laadusta on tullut kriittinen tekijä kulutuskokemuksen arvioinnissa (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985 & Hong, Jiang & Rong, 2014). Palveluille on tunnistettu kolme ominaispiirrettä: heterogeenisuus, aineettomuus sekä erottamattomuus. Nämä kolme piirrettä täytyy tuntea täysin, jotta voidaan ymmärtää palvelun laatua. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985.) Palvelun laatu on tutkimusten mukaan riippuvainen kahdesta muuttujasta: asiakkaan odottamasta palvelusta sekä asiakkaan kokemasta palvelusta (Grönroos, 1984). Palvelun laatua arvioidessa punnitaan esimerkiksi myyjän tai asiakaspalvelijan varmuutta, luotettavuutta, reagointikykyä ja empatiaa (Cenfetelli ym., 2008).

Contact center-ympäristöillä eli yhteyskeskuksilla on useissa yrityksissä ratkaiseva rooli yrityksen asiakkaiden asiakaskokemuksen luojina ja asiakassuhteiden hallinnan työkaluna. Yhteyskeskuksissa tarjotaan tyypillisesti asiakkaille esimerkiksi teknistä tukea. Suorituskyvyn ja laadun mittaaminen on yhteyskeskuksissa todella tärkeää, sillä se takaa hyvän asiakaspalvelun laadun ja pitää yrityksen kilpailukyvyn yllä. Yhteyskeskukset ovatkin usein jopa paras asiakastietojen tietolähde organisaatiossa ja sen avulla voidaan saada merkittävää palautetta esimerkiksi yrityksen palveluista ja tuotteista. Yhteyskeskuksen asiakaskontaktien raportoinnilla voi myös olla yritykselle merkittävä strateginen vaikutus. Kun mitataan asiakastyytyväisyyttä tai suorituskykyä, on parhaita käytäntöjä (best practices) käytetty apuvälineenä haluttujen tavoitteiden ja palvelutulojen saavuttamiseksi. (Patel, Xing & Patel, 2011.)

Grönroos (1984) sekä Zeithaml, Berry ja Parasuraman (1988, s.36) näkevät palvelun laadun asiakkaan suorittaman arviointiprosessin lopputuloksena, joka vertaa asiakkaan odotuksia palvelusta asiakkaan kokemaan palveluun. Palvelun laadulla viitataan siis siihen, kuinka hyvin palvelu vastaa asiakkaan sille asettamia odotuksia (Lewis & Booms, 1983). Tyypillisiä päämääriä palvelun laadulle ovat muun muassa nopea reagointi ja luotettavuus. (Cenfetelli, Benbasat & Al-

Natour, 2008.) Croninin ja Taylorin (1992) mukaan palvelun laadussa on pitkälti kyse asenteesta, ja palvelun laadun mittaamisen tulisikin tapahtua sen kautta.

Monien oletusten vastaisesti, yhteys voittojen ja palvelun laadun välillä ei ole suora. Monelle yritykselle palvelun laadun kehittämisen motiivi on kuitenkin tuloksen parantaminen, siksi onkin tärkeää ymmärtää, että palvelun laatu on monimainen käsite, ja sisältää useita suhteita tekijöiden välillä. On tärkeää ymmärtää palveluketjun tuottama kokonaisvaikutus. Tuloksen kannalta tärkeitä ovat palvelun laadun strategiat, jotka ohjaavat asiakkaiden käyttäytymistä oikeaan suuntaan. Näitä asiakkaiden toivomia palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaiden toivomien palvelutasojen toteutuminen, palvelun ongelmien ehkäisy sekä ongelmien tehokas ratkaisu. (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996.) Cronin ja Taylorin (1992) tekemän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että palvelun laadulla on yhteys asiakastytyvyyteen. Asiakastytyvyydellä on kuitenkin suurempi vaikutus ostokäyttäytymiseen, kuin palvelun laadulla.

3.5 Yhteenveto

Kirjallisuuden avulla tutkittiin asiakaspalvelun raportointia osana yrityksen tiedonhallintaa sekä sitä, miten asiakaspalvelun raportoinnilla ja tiedonhallinnalla voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Asiakaspalvelun raportoinnista on vielä melko rajallisesti kirjallisuutta, joten tutkimusaihe on tarpeellinen. Asiakaspalvelun raportoinnissa on myös havaittu olevan kehitystarpeita useissa yrityksissä.

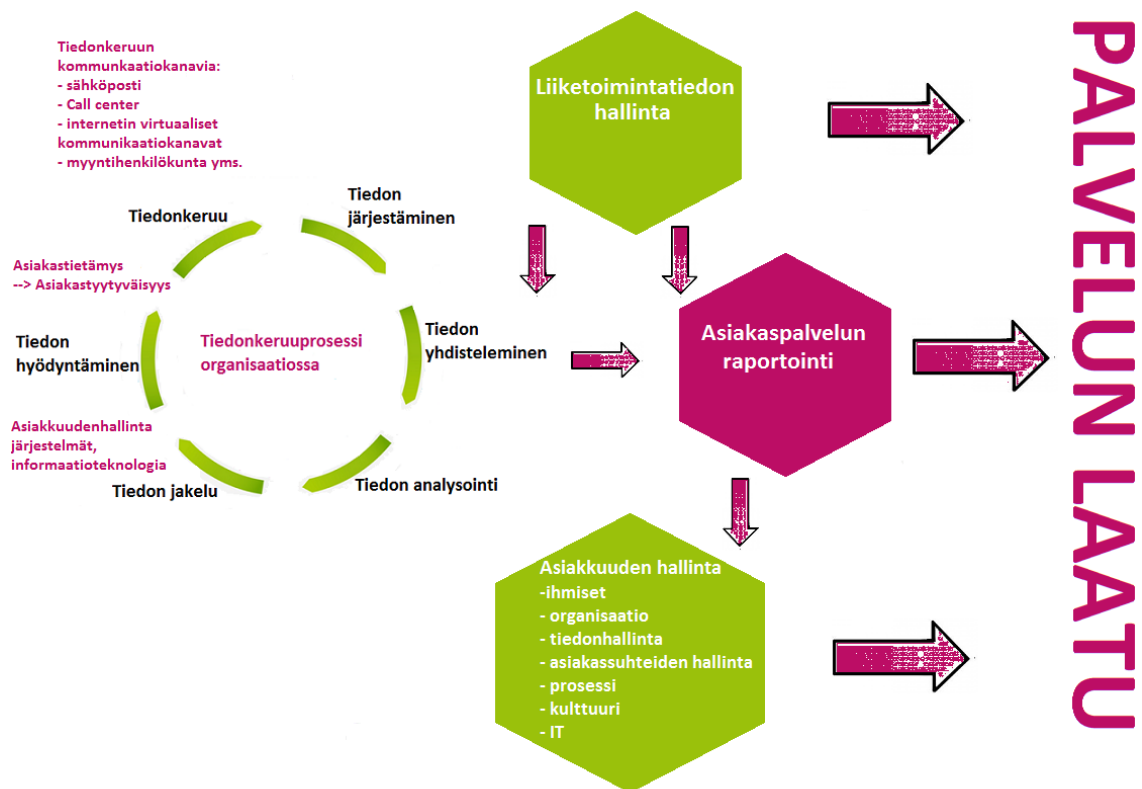
Kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että asiakastieto on yritykselle kriittinen voimavara, mutta sitä ei useimmiten tunnisteta. Asiakkuudenhallinnan avulla voidaan rakentaa pidempiä suhteita asiakkaisiin sekä tukea yrityksen päätöksentekoprosesseja. Asiakastiedon keräämiseksi tehokas asiakaspalvelun raportointi on ensiarvoisen tärkeää. Raportointi tulisi suorittaa heti kontaktin jälkeen ja olla osa rutiinityöskentelyä. Tällöin kaikkien asiakaspalvelijoiden käytössä olisi aina ajantasainen asiakastieto, eikä asiakkaalta tarvitse kysyä jo aiemmin kysytyjä tietoja uudelleen. Tässä tapauksessa asiakaspalvelija voi keskittyä uuden tiedon hankkimiseen.

Organisaation tiedonhallinta sisältää tiedonkeruuprosessit, liiketoiminta- ja asiakastiedonhallinnan sekä tietojen raportoinnin. Tehokas tiedonhallintaprosessi voi vaikuttaa positiivisesti asiakaspalvelun laatuun, kun asiakkaan tarpeet ymmärretään paremmin ja osataan näin tarjota oikeanlaisia palveluita. On tärkeää, että tieto on helposti asiakaspalvelijan saatavilla. Tiedonhallinnalla voidaankin vaikuttaa siihen, että oikeanlainen tieto on oikeiden ihmisten saatavilla juuri oikeaan aikaan. Kun asiakaspalvelun raportointi on hoidettu hyvin, on asiakaspalvelijan tiedossa kaikki asiakkaan viimeisimmät kontaktit, jolloin ratkaisu ongelmaan löytyy yleensä helpommin ja nopeammin. Tällöin myös asiakas saa asiakaspalvelijasta ammattitaitoisemman kuvan. Lisäksi yrityksen toiminta tehostuu, kun aikaa ei kulu jo olemassa olevan tiedon etsimiseen.

Tutkimusongelman ratkaisua tukemaan on kehitetty malli. KUVIO 2 kuvaa tiedonkeruun vaiheet sekä asiakkuudenhallinnan elementit ja niiden suhteen asiakaspalvelun raportointiin ja palvelun laatuun. Liiketoimintatiedon hallinta vaatii toimiakseen sekä toimivan tiedonkeruuprosessin, että asiakkuudenhallinnan. Asiakkuudenhallinta (CRM) nähdään tutkimuksessa yrityksen strategiana. Kuviossa oikealla on kuvattu asiakkuudenhallinnan elementit, eli ihmiset, organisaatio, tiedonhallinta, asiakassuhteiden hallinta, prosessi, kulttuuri ja IT (Shamsuddoha & Alamgir, 2010). Kuviossa vasemmalla puolella vihreillä nuolilla kuvataan tiedonkeruun pääprosessit eli tiedonkeruu, tiedon järjestäminen, yhdisteleminen, analysointi, jakelu ja hyödyntäminen (Shaw, Subramaniam, Tan & Welge, 2001).

Asiakastiedon keruu tapahtuu tiedonkeruuvaiheessa eri kommunikaatiokanavien kautta, jotka esitellään kuvion vasemmassa yläreunassa. Näitä kommunikaatiokanavia ovat muun muassa sähköposti, call center, internetin virtuaaliset kommunikaatiokanavat ja myyntihenkilöstö. Tiedonkeruun jälkeen tapahtuu tiedon järjestäminen, yhdisteleminen ja analysointi sellaiseen muotoon, että sitä on mahdollisimman helppoa hyödyntää. Tiedonkeruuprosessin seuraavissa vaiheissa, eli tiedon jakelussa ja hyödyntämisessä voidaan käyttää apuna erilaista informaatioteknologiaa, kuten asiakkuudenhallintajärjestelmiä, joista onkin maininta kuvion vasemmassa reunassa keskellä. Tiedon hyödyntämisvaiheessa asiakastietämyksen avulla voidaan saavuttaa asiakastyytyväisyyttä, kun osataan muun muassa löytää nopeasti ratkaisu asiakkaan ongelmaan. (Kim, Suh & Hwang, 2003; Shaw, Subramaniam, Tan & Welge, 2001.)

Kuvion päämääränä on havainnollistaa, että tehokkaalla liiketoimintatiedonhallinnalla, asiakkuudenhallinnalla sekä asiakaspalvelun raportoinnilla voidaan yhdessä vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Palvelun laatu syntyykin siis usean tekijän summana. Liiketoimintatiedon hallintaan kuuluu tiedonkeruu ja tiedon ulospäästäminen esimerkiksi raportoinnin muodossa, jota on havainnollistettu nuolten avulla. Raportointiprosessissa taas käytetään tiedonkeruuprosessissa tuotettua tietoa, ja viedään se eteenpäin oikeille tahoille oikeanlaisessa muodossa, esimerkiksi asiakkuudenhallintaan. Palvelun laatu syntyy näiden kaikkien prosessien summana.



KUVIO 2: Liiketoimintatiedon hallinnan, asiakkuudenhallinnan sekä asiakaspalvelun raportoinnin suhde palvelun laatuun.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tässä osiossa esitellään tutkimuksessa käytetty metodologia sekä tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma. Luvussa käydään läpi myös tutkimuksen toteutus sekä aineiston käsittely.

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella laadullisen tapaustutkimuksen avulla asiakaspalvelun raportoinnin kehittämiseen liittyviä tekijöitä. Tavoitteena on selvittää, millä keinoin Line Carrier Oy:n asiakaspalvelun raportointia voitaisiin tehostaa ja saavuttaa sitä kautta parempaa palvelun laatua. Tutkimusongelmasta johdetaan seuraava tutkimuskysymys:

- Miten asiakaspalvelun raportoinnin kehittämällä voidaan vaikuttaa palvelun laatuun?

Lisäksi empiirisessä osiossa käytetään apukysymyksiä:

- Minkälaisia kehitystarpeita asiakaspalvelun raportoinnissa on kohdeyrityksessä?
- Miten tiedonhallinnan, asiakkuudenhallinnan sekä tiedonkeruun prosessien kehittämällä voidaan tukea asiakaspalvelun raportoinnin kehittämistä?

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen perusajatuksena on kuvata todellista elämää. Laadulliset

tutkimusmenetelmät kehitettiin alun perin siksi, että tutkijat pääsivät tutkimaan kulttuurisia ja sosiaalisia ilmiöitä. (Myers, 1997.) Straussin ja Corbinin (1990) mukaan laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan mitä tahansa tutkimusta, joka tuottaa toteamuksia ilman tilastollista menettelyä tai kvantifiontia. Sarker, Xiao ja Beaulieu (2013) havaitsivat, että laadullista tutkimusmenetelmää käyttäneet paperit sisälsivät tyypillisesti tutkimuskohteen, etukäteen määritellyn teorian, metodologian, tiedonkeruuprosessin, data-analyysin, tutkimuksen perusteellisuuden ja täsmällisyyden arvion sekä julkaistavaksi jätetyn kirjallisen teoksen. Nämä Sarkerin ym. (2013) määrittelemät kohdat pyritään toteuttamaan myös tässä laadullisessa tutkimuksessa.

Straussin ja Corbinin (1990) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on kolme peruskomponenttia. Ensiksi tutkimukseen tarvitaan dataa, joka voi olla peräisin esimerkiksi haastatteluista, dokumenteista, havainnoinnista tai nauhoitteista. Toisena tekijänä laadulliseen tutkimukseen tarvitaan menettelytapoja, joiden avulla tutkijat tulkitsevat ja järjestelivät tietoa. Tulokinnassa ja järjestelyssä tieto tyypillisesti ensin käsitteellistetään ja sitten karsitaan dataa esimerkiksi laatimalla datalle luokat niiden ominaisuuksiin pohjautuen. Kolmantena laadullisen tutkimuksen komponenttina on kirjalliset ja suulliset raportit, jotka voidaan esittää esimerkiksi konferensseissa tai artikkelien taikka kirjojen muodossa. Tuloksena laadullisesta tutkimuksesta saadaan ehdollisia kuvauksia erityiseen paikkaan ja aikaan rajoittuen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 152). Laadulliset menetelmät voivat koostua kolmenlaisesta tiedonkeruusta: suorasta havainnoinnista, avoimista haastatteluista tai kirjallisista dokumenteista (Patton, 1990, s. 10; Myers, 1997). Laadullisia menetelmiä voivat olla muun muassa etnografia, toimintatutkimus sekä tapaustutkimus (Myers, 1997).

Perinteisistä tutkimusstrategioista tähän tutkimukseen valikoitui tapaustutkimus, jossa on myös toimintatutkimuksen (action research) piirteitä. Järvisen ja Järvisen (2004, s. 75) mukaan tapaustutkimuksessa voidaan tarkastella joko yhtä tai useampaa tapausta. Tapaustutkimuksen tiedonkeruutapoina voivat toimia havainnointi, haastattelut, kyselyt ja arkistomateriaalin käyttö. Tieto mitä kerätään, voi olla kvalitatiivista eli laadullista tai kvantitatiivista eli määrällistä. Tapaustutkimuksen luonne on teoriaa testaavaa, kuvailevaa tai uutta teoriaa luovaa. Tavoitteena on siis luoda uutta tietämystä siitä, minkälainen maailma on. Tapaustutkimus on erityisen sopiva tutkimusmetodi IT-alan tutkimukselle, sillä se tutkii ajankohtaisia ilmiöitä niiden luonnollisessa ympäristössä (Runeson & Höst, 2009).

Denzin sekä Lincoln (2000, s. 436-437) määrittelevän tapaustutkimuksen tapauksen joksikin erityiseksi, tutkimuksen arvoiseksi asiaksi. Tapaus voi olla lähes mikä vain. Tapauksia voivat olla esimerkiksi potilas, lääkäri, ryhmä tai vaikka sairaala. Tapaukseksi käy siis mikä tahansa yksilö tai ryhmä tai asia, mistä tutkija on kiinnostunut. (Metsämuuronen, 2008, s.16; Denzin & Lincoln, 2000.) Tapaus voi olla hyvin yksinkertainen tai vaihtoehtoisesti hyvin monimutkainenkin. Tapaus voidaan nähdä kyselyprosessina, joka tapaukselle tehdään, sekä tuotteena, jota tutkimuksessa tutkitaan. Tapaustutkimusta käytetään, kun tutkija haluaa paremman ymmärryksen tästä tietystä tapauksesta. (Denzin & Lincoln,

2000, s. 437) Tapaus voi valikoitua sen erikoisuuden ja poikkeavuuden tai vaihtoehtoisesti arkipäiväisyyden perusteella, riittää kun tapauksesta ollaan kiinnostuneita. (Denzin & Lincoln, 2000, s. 437; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1994)

Tapaustutkimus on hyvin keskeinen tiedonhankinnan metodi kvalitatiivisissa tutkimuksissa (Metsämuuronen, 2008, s. 18). Tapaustutkimus sopii monimutkaisten sosiaalisten ilmiöiden tutkimiseen. Tapaustutkimus voi olla tyypillään selittävää, kuvailevaa tai tunnustelevaa. Tapaustutkimuksen tekijältä vaaditaan tietynlaisia piirteitä: aihealueen hyvää tuntemusta, hyvien kysymysten kysymistä, hyvänä kuuntelijana toimimista, olemista avoin uusille ja jopa odottamattomille asioille tiedonkeruussa sekä kykyä olla mukautuva sekä joustava. (Yin, 2013.)

Tapaustutkimukselle tyypillistä on sen tavoite kuvailla tapausta, ei kuvailla maailmaa. Tapaustutkimuksen hyöty käytäntöön sekä tieteeseen on kokemuksen laajennus tiettyyn tapaukseen liittyen. Tapaustutkimusta voidaan käyttää teorian jalostukseen, tuomaan lisätutkimusaiheita jatkotutkimuksiin sekä luomaan rajat tapauksen yleistettävyydelle. (Denzin & Lincoln, 2000, s. 448-449.) Tässä tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tapausta, eli asiakaspalvelun raportointia kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksessa on myös toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimuksella viitataan tutkimusstrategiaan, jossa tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation toimintatapoja (Brydon-Miller, Greenwood, & Maguire, 2003). Toimintatutkimuksessa suunnitellaan muutosta sekä arvioidaan ja havainnoidaan muutosprosessia ja muutoksen vaikutuksia (Kemmis & Wilkinson, 1998, s. 21). Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan kohteen käytännön ongelmat ja laajentamaan samalla aiheeseen liittyvää tieteellistä tietoa (Baskerville & Myers, 2004).

4.3 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkielman tiedonkeruumenetelmäksi valikoituivat haastattelut. Haastattelut valittiin tiedonkeruumenetodiksi, koska niissä tutkija pystyy varmistumaan, että haastateltavat ymmärtävät kysymykset ja kerätty tieto on tätä kautta luotettavaa. Haastatteluiden kautta kerätyn aineiston laatu on yleensä muutenkin parempi, koska tutkija pystyy arvioimaan kuinka tosissaan vastaajat ovat olleet vastatesaan. Lisäksi haastatteluissa on mahdollista saada esiin vastaajien mielipiteiden taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 34) Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina kumulatiivisina ryhmähaastatteluina. Puolistrukturoidulla haastattelulla viitataan siihen, että jotkin haastattelun asetuksista on määritelty etukäteen, mutta osassa kohdista voidaan päättää vasta haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 47 sekä Robson 1995). Haastatteluja varten oli siis koottu kysymykset, mutta järjestyksen suhteen haastatteluissa käytettiin improvisaatiota tarpeen mukaan.

Haastatteluissa käytettiin kumulatiivista haastattelumenetelmää. Kumulatiivista menetelmää käytetään tyypillisesti organisaatioiden haastattelumenetelmänä, kun tavoitteena on kerätä informaatiota tiettyyn ongelmaan liittyen. Haastatteluissa pyritään saamaan esille yksilöiden ammatillinen tietämys haastateltavaan aiheeseen liittyen sekä heidän kokemuksensa asiasta. Tiedon kertymistä edistetään sillä, että haastattelija kertoo edellisen ryhmän näkemykset ennen varsinaisen haastattelun alkua. (Vierbergen-Schuit & ten Thije, 2008.) Puolistrukturoitu haastattelu valittiin myös siksi, että se tukee kumulatiivista haastattelumenetelmää. Usein kun näytetään alussa edellisen ryhmän aikaansaannokset, tulee haastateltaville heti mieleen uusia ideoita, eikä tällöin ole tarpeellista edetä etukäteen määritellyssä järjestyksessä kysymyksissä. Tällöin on hyvä antaa ideoiden tulla siinä järjestyksessä, kun niiden käsittely on tilanteessa luontevaa. Haastattelurunko sekä aiemmin saadut tulokset lähetettiin haastateltaville muutamaa arkipäivää ennen haastattelua, jotta haastateltavat saivat halutessaan miettiä ideoita jo valmiiksi ennen varsinaista haastattelutilannetta.

Ennen varsinaisten ryhmähaastatteluiden aloittamista, tutkimuksessa tehtiin yksi koehaastattelu yhdelle ryhmän jäsenelle. Koehaastattelulla pyrittiin varmistamaan ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista, että haastattelurunko on ymmärrettävä sekä arvioimaan jo kerättyä aineistoa. Lisäksi koehaastatteluilla saatiin ensimmäinen aineisto tutkimusongelman ratkaisuun. Varsinaiset haastattelut toteutettiin kahdessa ryhmässä, ja ensimmäisen ryhmän haastattelun alussa kerrottiin koehaastattelussa saadut näkemykset ja toisen ryhmän haastattelun alussa kerrottiin ensimmäisen ryhmän aikaansaannokset. Tässä tavoitteena oli se, että ryhmä pystyi aloittamaan suoraan uusien asioiden kertomisen, samojen toistamisen sijaan. Tällä pyrittiin saavuttamaan enemmän uusia näkökulmia aihepiiristä.

Tavallisesti Suomessa ryhmähaastatteluun kutsutaan kuudesta kahdeksaan osallistujaa (Valtonen, 2005, s. 223), ja niiden kesto on viidestä minuutista eteenpäin, jopa useisiin päiviin (Metsämuuronen, 2008, s. 38). Toteuttamissani haastatteluissa oli kaksi ryhmää, ensimmäisessä ryhmässä 3 jäsentä ja toisessa myös 3 jäsentä. Osallistujat koostuivat kohdeorganisaation työntekijöistä, jotka tekevät tai käsittelevät raportteja. Haastateltavaksi valikoitiin kaikki raportoinnin parissa työskentelevät henkilöt mahdollisimman monipuolisten näkökulmien saavuttamiseksi.

Haastatteluissa kerättävä data koostuu suorista lainauksista haastateltavien mielipiteistä, kokemuksista, tiedosta ja tunteista (Patton, 1990, s. 10). Ryhmähaastatteluille on tyypillistä niiden vapaamuotoinen sekä spontaani luonne. Haastateltavat saavat osallistua keskusteluun hyvin spontaanisti ja tekevät havaintoja ilmiöstä. Haastattelija puhuu haastateltavan ryhmän jäsenille vuorotellen yhtä aikaa ja välillä ohjaa kysymyksiä yksittäisille ryhmän jäsenille. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 61.) Ryhmähaastattelussa haastateltavien välinen vuorovaikutus johtaa usein tunteellisiin ja spontaaneihin mielipiteisiin ja ajatuksiin keskusteltavaan aiheeseen liittyen (Steinar, 1996, s. 101). Ryhmähaastattelussa jäsenten vuorovaikutus nähdään tekijänä, joka tuottaa spesifistä dataa (Valtonen, 2005, s. 224).

Haastattelijan tehtävä on ryhmähaastattelussa saada keskustelua aikaan ja toisaalta pitää huolta siitä, että keskustelu pysyy haastattelun teemoissa. Haastattelijan pitää myös huolehtia, että kaikilla haastateltavilla on mahdollisuus keskusteluun osallistumiseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 61.) Ryhmähaastattelussa tavoitteena onkin luoda demokraattinen keskustelutilanne, jossa kaikilla on yhtäläinen äänioikeus (Morgan, 1993). Tyypillisesti haastattelija ei ryhmähaastattelussa osallistu aiheesta käytävään keskusteluun, vaan keskusteluvastuu on haastateltavilla (Madriz, 2000). Haastattelijan pääasiallinen tehtävä on luoda keskustelulle otollinen ilmapiiri, ohjata keskustelua aihepiireissä sekä rohkaista haastateltavia osallistumaan keskusteluun (Valtonen, 2005, s. 223). Tässä tutkimuksessa tutkija on kuitenkin myös kohdeyrityksen asiakaspalvelija, jolla on joistakin käsiteltävistä asioista enemmän kokemusta kuin haastateltavilla. Tämän vuoksi tilanteessa on luontevaa, että myös haastattelija voi olla osallistua joissain kohdin haastatteluun asiantuntijan roolissa.

Haastattelulle on viisi ominaispiirrettä. Ensiksi kaikki siinä jaettu tieto on luottamuksellista, ja haastattelija joutuu tyypillisesti motivoimaan haastateltavia, jotta haastattelu saadaan etenemään halutulla tavalla. Lisäksi haastattelijan tehtävä on aloittaa haastattelu, ja ohjata sen kulkua. Haastattelulle tyypillisiä piirteitä ovat myös ne, että haastattelutilanne on suunniteltu etukäteen ja että haastattelutilanne perustuu tutkijan ja tutkittavan väliseen vuorovaikutukseen. (Hirsjärvi & Hurme, 1982, s. 27.)

Ryhmähaastattelua suositellaan Syrjälän ja Nummisen (1988, s. 104-105) mukaan tiedonkeruumenetelmäksi, kun kyseessä on toimintatutkimus, tavoitellaan uusia ideoita, pyritään hahmottamaan yksilöiden vuorovaikutusta tai kun tavoitellaan ymmärtämistä ja oivaltamista. Vaikka tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, on tutkimuksessa myös toimintatutkimuksen piirteitä ja siksi ryhmähaastattelun ajateltiin istuvan hyvin tähänkin tutkimukseen. Myös Valtonen (2005, s. 226) puoltaa ryhmähaastattelun käyttöä tutkimuksissa, joissa voidaan hyödyntää ryhmän luovaa potentiaalia. Ryhmähaastattelussa ryhmän jäsenten kommentit, näkemykset sekä ideat ruokkivat toisiaan ja näin synnyttävät uusia näkökulmia ja huomioita aihepiiristä. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää ideoita asiakaspalvelun raportoinnin kehittämiseen, nähtiin ryhmähaastattelun sopivan tutkimukseen erinomaisesti.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista puhua tarkoituksenmukaisesta tai teoreettisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Yleisesti ajatellen aineiston koolla ei siis kvalitatiivisessa tutkimuksessa ole merkitystä tai vaikutusta siihen, onnistuuko tutkimus. Aineiston on kuitenkin toimittava jollain tavalla tutkijan tukena, kun rakennetaan käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Yleisesti ottaen voidaan ajatella, että aineistoa on kerätty riittävästi, kun uusien tapauksien avulla ei saada enää mitään uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Ryhmähaastattelulla saadaan kätevästi tietoa samanaikaisesti usealta vastaajalta, mutta sen haasteena voi olla se, että ryhmädynamiikalla voi olla merkittävä vaikutus siihen kuka saa kertoa mielipiteensä ja uskaltavatko kaikki ilmaista

omia näkemyksiään. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 61.) Tutkijan kohdeorganisaation tuntemuksen perusteella pystyttiin varmistamaan, että haastateltavien ryhmien dynamiikka on hyvä. Tässä tapauksessa nähtiin, että kaikilla on samanlainen mahdollisuus tuoda ajatuksiaan esille, eivätkä ryhmähaastattelun mahdolliset haasteet todennäköisesti eskaloitu tässä tutkimuksessa.

Haastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi, koska ensinnäkin haluttiin tutkittavien kadon jäävän mahdollisimman pieneksi. Se, että yleensä kaikilta kohderyhmään kuuluvilta saadaan vastaukset, kun tiedonkeruu toteutetaan haastatteluina, onkin yksi haastattelututkimuksen eduista. Lisäksi tässä tutkimuksessa haluttiin aiheesta nimenomaan kuvaavia esimerkkitalanteita, ja haastattelun nähtiin tukevan kuvaavien tilanne-esimerkkien muodostamista. Lisäksi haastattelutilanteessa on mahdollista täsmentää haastateltavien vastauksia, minkä nähtiin olevan tarpeellista tässä tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 1982, s.15.)

4.4 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohdeyritys on kommunikaatioratkaisuja tarjoava suomalainen Line Carrier Oy. Line Carrier Oy on IP-puheverkkoratkaisuja tuottava teleoperaattori, jolla on myös asiakasmääriltään maan suurimmat vastauskeskukset. Kohdeyrityksen toiminnan arvoina ovat asiakaslähtöisyys, turvallisuus, luotettavuus sekä tuloksellisuus. (Line Carrier, 2017.)

Kohdeyrityksessä asiakaspalvelu tapahtuu pääasiassa tikettijärjestelmä OTRS:n kautta sekä Contact Center Deskin kautta, jossa käsitellään asiakkaiden chatit sekä puhelinkontaktit. Tikettijärjestelmään saapuvat asiakkaiden lähettämät sähköpostit ja yhteydenottopyynnöt ja ne lajitellaan siellä sen mukaan, kuka on oikea henkilö hoitamaan asiakkaan ongelman tai mitä asiakkaan viesti koskee (esim. yritysmyynti, asiakaspalvelu, mobiilituki, laskutus). Myös puhelimitse saaduista vikatilanteista tehdään tiketti, mikäli asiakkaan ongelmaan ei saada ratkaisua puhelun aikana. Nykyisen tikettijärjestelmän raportointia ei ole koskaan hyödynnetty kohdeyrityksessä, sillä se olisi ollut liian haastavaa, eivätkä raportointi ja asiakaspalvelun prosessit ole sopineet yhteen.

Contact Center Deskissä asiakaspalvelun raportointi tapahtuu puhelun tai chatin jälkeen, jolloin asiakaspalvelija määrittelee kontaktin syyn. Contact Centeristä saadaan dataa myös muun muassa puhelumääristä ja puheluiden kestoista. Puhelun jälkiraportointi sisältää vaihtoehdot "Vikailmoitus", "Käyttönevonta", "Sopimusasia", "Väärä numero" ja "Muu asiakaspalvelu". Näistä jälkiraportointisyyistä ei kuitenkaan saada tietoa esimerkiksi siitä, mihin palveluun asiakkaan kontakti liittyi, tai miten kontakti ratkesi. Asiakaspalvelun laadun kehittämisen kannalta olisi hyödyllistä kerätä tietoa esimerkiksi siitä, mihin palveluihin vikailmoitukset pääasiassa liittyvät, tätä raportoinnilla ei kuitenkaan tällä hetkellä saada selville. Nämä jälkiraportointisyyt eivät siis tuota juurikaan hyödyllistä dataa asiakaspalvelun kehittämistä varten.

Tikettijärjestelmän ja Contact Centerin lisäksi yrityksessä raportoidaan vaihteenhoidon ja asiakaspalvelun ulkoistaneita asiakkaita ns. Diccas-raportoinnilla. Diccas-raportoinnista yritys näkee tiedot muun muassa kuukauden aikana ulkoisessa asiakaspalvelussa vastattujen puheluiden määrät ja kestot, sekä keskimääräisen vastausajan sekä niiden asiakkaiden määrän, jotka katkaisevat puhelun ennen kuin siihen ehditään vastata. Tämän lisäksi kohdeyrityksessä on käytössä asiakkuudenhallinta järjestelmä Cupre, josta löytyvät muun muassa tiedot Line Carrier Oy:n asiakkaiden palveluista, jälleenmyyjästä sekä viimeisimmistä laskuista.

4.5 Empiirisen osion tavoitteet sekä tutkimuksen viitekehys

Tämän empiirisen tutkimuksen tavoitteena on muodostaa viitekehys, jossa kuvataan organisaation kriittisiä menestystekijöitä raportoinnin ja tiedonhallinnan näkökulmasta sekä tunnistetaan prosessit, jotka ovat organisaatiolle välttämättömiä tai suotavia tavoitteiden saavuttamiseksi. Tuloksena saatavassa kuviossa pyritään esittämään prosessien yleistä strategista merkitystä eri kriittisten menestystekijöiden kautta. Kun tuloksia arvioidaan kustannus- tai riskitekijöiden kanssa, analyysi johtaa lopulliseen prosessin uudelleensuunnitteluun. (Kettinger, ym., 1997.)

Empiirisen tutkimuksen viitekehystenä toimii luvun 3 yhteenvedossa esitetty kaavio liiketoimintatiedon hallinnan, asiakkuudenhallinnan, tiedonkeruun sekä raportoinnin välisistä suhteista (KUVIO 2) sekä Kettingerin ja Groverin (1995) esittämää mallia liiketoimintaprosessin muutoksesta (KUVIO 1). Tiedonhallinta, asiakkuudenhallinta sekä tiedonkeruu nähdään raportointia tukevinä tai jopa siihen kuuluvina prosesseina, joten ne otettiin tukemaan raportoinnin tehostamisen keinojen selvittämistä. Tiedonkeruusta, tiedonhallinnasta, asiakkuudenhallinnasta sekä asiakaspalvelun raportoinnista koostuvaa kaavioita (KUVIO 2) käytetään viitekehystenä siten, että haastattelun temat johdetaan kaaviossa esitetyistä teemoista.

4.6 Aineiston analysointi

Metodikirjallisuudessa aineiston analyysillä viitataan koko aineistonkäsittelyprosessiin, alkaen analyysin alkuvaiheista ja päättyen tulkintoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 143). Eskola ja Suoranta (1998) esittävät haastattelun aineiston analysointiin kolme erilaista tapaa. Ensimmäisenä vaihtoehtona on, että aineisto puretaan ja sen jälkeen edetään suoraan analyysiin tutkijan omaan intuitioon perustuen. Toisena vaihtoehtona esitetään, että aineiston purkamisen jälkeen aineisto koodataan ja siitä edetään eteenpäin analysointiin. Kolmantena vaihtoehtona on se, että purkamis- ja koodausvaiheet tehdään yhdessä ja sen jälkeen aineisto analysoidaan.

Purkamisessa tutkijalla on valittavanaan kaksi vaihtoehtoa: joko aineisto kirjoitetaan tekstiksi tai vaihtoehtoisesti päätelmät ja teemojen koodaukset tehdään suoraan tallennetusta materiaalista, kuten videoilta tai ääninauhoilta. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s.138.) Purkamisen jälkeen analyysin seuraava vaihe on aineiston järjestäminen. Järjestäminen saattaa olla tutkijalle haastava vaihe, sillä aineistosta tehtävät havainnot saattavat olla epäsystemaattisia. Haasteena voi olla myös se, että havainnot eivät jäsennä koko aineistoa, jolloin abstraktioiden ja yleistysten kehittäminen osoittautuu haastavaksi. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Kun aineisto kerätään haastatteluiden avulla, on aineiston määrä tyypillisesti runsasta. Kun aineisto on määrältään suuri, yleensä kaikkea haastatteluista saatua materiaalia ei ole tarpeen hyödyntää tai edes analysoida. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu, analyysi, tulkinta sekä raportointi tapahtuvat yleensä rinnakkain, eikä näitä prosesseja ole tarpeen erotella täysin toisistaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 135-136.) Tässä tutkimuksessa haastatteluista saadun materiaalin määrä oli kohtuullinen, sillä haastateltavien määrä ei ollut suuri ja haastatteluissa toistuivat samat ajatukset useampaan kertaan. Tällöin kaikki aineisto pystyttiin ottamaan mukaan, eikä rajaamiselle ollut tarvetta.

Tässä tutkielmassa haastattelut nauhoitettiin, ja litteroitiin sen jälkeen kirjalliseksi aineistoksi. Aineisto kirjoitettiin siis ensin kokonaisuudessaan kirjalliseen muotoon nauhoitteelta, jonka jälkeen aineistosta tehtiin päätelmät ja teemojen koodaukset. Aineisto luokiteltiin tutkimuksen neljään teemaan, tiedonkeruuseen, tiedonhallintaan, asiakkuudenhallintaan ja raportointiin. Tämän jälkeen aineisto järjestettiin, ja siitä pyrittiin muodostamaan johdonmukainen kokonaisuus.

4.7 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistokeruun yhteydessä on tyypillistä pohtia, että minkälainen aineisto riittää ilmaisemaan kattavasti tutkittavaan asiaan tai ilmiöön liittyviä piirteitä. Tutkimuksella kuitenkin tavoitellaan yleistettävyyttä, tieteellisyyttä ja edustavaa otantaa aihepiiristä. (Eskola & Suoranta, 1998.) Vaikka tutkimuksissa pyritään aina välttämään virheitä, silti tutkimusten tulosten pätevyys ja luotettavuus saattavat vaihdella (Hirsjärvi ym., 1997, s. 213).

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytetään kahta käsitettä: validiteettia sekä reliabiliteettia. Tutkimuksen reliabiliudella viitataan siihen, kuinka toistettavia tutkimuksen tulokset ovat, eli toisin sanoin ovatko tutkimuksen tulokset sattuman varaisia. Toinen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on validiteetti. Sillä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimukseen valittu mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 213.) Tutkimuksen laatua voidaan kehittää jo ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista kattavan, selkeän ja systemaattisen haastattelulomakkeen muodostamisella (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 184).

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin selvittämään erilaisia kohdeyrityksessä olevia haasteita raportointiin liittyen. Tutkimuksen

otanta on hyvä, ja antaa kattavan kokonaiskuvan kohdeyrityksen näkökulmista raportoinnin kehittämiseen liittyen. Tutkimuksen tuloksista pystyy tekemään yleistyksiä, mutta laajempi otanta esimerkiksi IT-yritysten keskuudesta antaisi laajemman kuvan yleisistä raportoinnin haasteista ja kehitystarpeista. Tämä tutkimus antaa hyvän pohjan myös laajemmille tutkimuksille aihepiiriin liittyen.

5 TAPAUSTUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa käsitellään tapaustutkimuksessa saatuja tuloksia raportoinnin kehittämiseksi. Tulokset käsitellään tutkielman viitekehykseen (KUVIO 2) kuuluvien neljän osa-alueen (tiedonkeruu, liiketoimintatiedonhallinta, asiakkuudenhallinta ja raportointi) kautta seuraavissa alaluvuissa.

5.1 Haastatteluiden toteutus

Haastattelurunko rakentuu kirjallisuuskatsauksen neljästä teemasta (tiedonkeruu, liiketoimintatiedonhallinta, asiakkuudenhallinta sekä raportointi) sekä Kettingerin ja Groverin (1995) koostaman liiketoimintaprosessien muutosta koskevan kuvion elementeistä (hallinto, liiketoimintaprosessit, tieto ja teknologia, ihmiset sekä rakenteet). Tapaustutkimuksen haastattelut toteutettiin kolmessa ryhmässä, joista kunkin ryhmän haastatteluun varattiin aikaa tunti. Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastattelut olisi suoritettu kahdessa ryhmässä, jolloin molemmissa ryhmässä olisi ollut kolme jäsentä, mutta aikataulullisten haasteiden vuoksi haastattelut suoritettiin kolmessa ryhmässä niin, että jokaisessa ryhmässä oli kaksi jäsentä. Tämä järjestely saattoi hieman vaikuttaa tuloksiin, sillä ensimmäisessä kahden haastateltavan ryhmässä oli jo koehaastatteluissa mukana ollut henkilö ja hänen lisäksi ainoastaan yksi haastateltava, jonka vuoksi tämän haastattelun tulokset jäivät melko vähäisiksi.

Toisaalta kahden haastateltavan ryhmässä huomattiin myös se, että toinen haastateltava on helposti haastattelussa suurimman osan äänessä, ja toisen haastateltavan mielipiteet jäivät vähäisiksi. Tätä olisi haastattelijan mielestä ratkaissut ainakin osaltaan, jos ryhmät olisivat olleet suurempia. Toisaalta kun ryhmät olivat pienempiä, pysyi yksittäisen haastattelun kesto kohtuullisena. Haastattelut nauhoitettiin ja niiden kestot olivat 37, 50 sekä 36 minuuttia. Näiden haastatteluiden lisäksi tietoa kerättiin jo ennen varsinaisia haastatteluilla

koehaastattelun avulla, jonka tulokset otettiin myös mukaan. Koehaastatteluun osallistui kaksi kohdeyrityksen asiakaspalvelijaa, ja sen kesto oli 32 minuuttia.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää henkilöä. Ensimmäinen ja kolmas haastateltava ovat kohdeyrityksen asiakaspalvelijoita, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa vajaan vuoden. Haastateltava kaksi on yrityksen asiakaspalvelupäällikkö, joka on työskennellyt yrityksen palveluksessa kaksi vuotta, ja samassa konsernissa kymmenen vuoden ajan. Haastateltava neljä on yksi yrityksen perustajista ja yrityksen taloushallinnon asiantuntija. Viides haastateltava on yrityksen tekninen asiakaspalvelija, ja hän on ollut yrityksen palveluksessa vajaan kuuden vuoden ajan. Kuudentena haastateltavana oli kohdeyrityksen operatiivinen johtaja, joka on työskennellyt yrityksessä vajaan kolmen vuoden ajan. Seitsemäntenä haastateltavana toimi yrityksen laskutusta hoitava henkilö, jonka palvelusaika yritykselle on noin vuosi.

Tutkimuksen haastattelun tueksi laadittiin neljä teema-aluetta sisältävä luettelo (LIITE 1). Haastatteluiden aikana pyrittiin käsittelemään jokainen haastattelurunkon kohta, mutta teemojen järjestykseen, kysymysten kirjalliseen muotoon tai aseteluun ei kiinnitetty huomiota haastattelutilanteessa. Haastattelun alussa käytiin läpi aiempien haastatteluiden tulokset, ja arvioitiin tilanteiden kriittisyysasteet. Tutkielmassa mainitut kriittisyysarviot syntyivät siis haastateltavien arvioiden keskiarvoista. Aiempien tulosten läpikäynnin aikana haastateltavat saivat myös sanoa, jos tuli myös uusia ideoita mieleen, joka edisti spontaanien ideiden syntyä ja kumulatiivista tiedonkeruuta.

Haastatteluissa pyrittiin siis saamaan esille tutkimuksen neljään osa-alueeseen, tiedonkeruuseen liiketoimintatiedonhallintaan, asiakkuudenhallintaan ja raportointiin liittyen tilanteita tai prosesseja, joiden hoitaminen ei kohdeyrityksessä toistaiseksi onnistu. Jokainen tilanne käsiteltiin Kettingerin ja Groverin (1995) koostaman liiketoimintaprosessien muutosta koskevan kuvion elementtien (hallinto, liiketoimintaprosessit, tieto ja teknologia, ihmiset sekä rakenteet) mukaan (KUVIO 1). Haasteluissa pohdittiin siis liittykö tilanteen tai prosessin hoitamisen hankaluus tehtävään tai prosessiin, joka tehtävän hoitaisi, kohdeyrityksessä työskenteleviin ihmisiin, hallintoon, organisaatorakenteeseen, vai liittyvätkö haasteet tilanteen hoitamisessa käytettävissä oleviin järjestelmiin tai niissä olevaan tietoon. Ihmisillä voidaan viitata tässä yhteydessä heidän taitoihinsa, käyttäytymiseensä tai arvoihinsa. Hallinnolla tarkoitetaan sitä, liittyvätkö haasteet esimerkiksi hallinnon tyyliin, käytettävissä oleviin mittareihin tai järjestelmiin. Organisaatorakenteilla viitataan organisaation tiimeihin, koordinoitimekanismeihin sekä työnkuviin. Teemojen lopussa olevissa koontitaulukoissa kohdalla "tarvittavat resurssit" viitataan juuri näihin viiteen tekijään. Viimeisenä haastateltavat vielä arvioivat tilanteen kriittisyyden asteikolla yhdestä viiteen.

5.2 Tiedonkeruuprosessiin liittyvät kehitystarpeet

Tutkimuksen ensimmäinen teema käsittelee kohdeyrityksen kehitystarpeita tiedonkeruuprosessiin liittyen. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan tehtäväkuvauksia tai tilanteita, joiden hoitaminen kohdeyrityksessä ei jostain syystä onnistu. Ensimmäinen tiedonkeruuprosessin haaste liittyy erityisesti myyntitilanteeseen.

H1: "Deskin myynnin yhteydessä pitäis testata se asiakkaan netti. On vähän noloo, sitten kun asiakkaalla on tieto että joku onnistuu, ja sitten toimittaessa huomataan että eihän tää toimikkaan kun sulla on huono netti. Puheyhteys vaatii niin hyvän netin, että vaikka asiakas itse ajattelis että netti on hyvä, ei se välttämättä riitä puheyhteydelle"

Internet-yhteyden nopeuden mittaus jää haastateltavan mukaan usein tekemättä siksi, että myyjiltä puuttuu tieto, että yhteyden nopeus vaikuttaa voimakkaasti Desk Contact Centerin toimintaan. Toiseksi kohdeorganisaatiosta puuttuu prosessi, jossa nopeuden mittaus tehtäisiin. Tämän tiedonkeruuprosessin kriittisyysasteeksi arvioitiin 4.

Toisena tiedonhallintaan liittyvänä kehitystarpeena kohdeyrityksessä mainittiin tilausprosessin automatisointi, jota kautta myös tilausten lähtötietojen tasoa saataisiin parannettua.

H6: "Meillä on tarkoitus myöskin tilausprosesseissa luopua kokonaan niistä paperitilauksista. Eli jälleenmyyjä kirjautuu omilla tunnuksillaan cupreen, jolloin hän saa sieltä hänen profiililleen määritellyt tiedot, eli hinnastot ynnä muut ja hän pystyy sieltä tekemään tilaukset ja hoitaamaan sen koko tilaus- ja myyntiprosessin sähköisesti. Eli meille ei sitten enää jatkossa tule niitä paperisia tilauslomakkeita sähköposteilla ynnä muilla. Tarvitaan järjestelmä, sehän on kehitysvaiheessa, sit siihen järjestelmään liittyy tää kaikki lomakkeisto, mikä tällä hetkellä on menee sähköiseen muotoon eli ne tulee olemaan web-lomakkeita tai sitten jotain muita sähköisessä muodossa olevia lomakkeita. Myöskin tässä tämä tilausjärjestelmä tulee integroitumaan sitten siihen meidän uuteen tikettijärjestelmään koska tavallaan se tulee automatisoitumaan sillä tavalla että kun se myyjä tekee siellä sen tilauksen, niin se asiakkuus perustuu, eli tulee ne asiakasnumerot ja siirtyy automaattisesti tikettitieto meidän tikettijärjestelmään tai toiminnan- ohjausjärjestelmään josta se lähtee sitten se prosessi eteenpäin. Ei tarvii enää käsin liikuttaa mitään sähköposteja."

H6: "No oikeestaan jos me ajatellaan sitä tiedonkeruuprosessia sen asiakkaan ja asiakkaalle myytävien palveluiden näkövinkkelistä niin mun mielestä meillä on haaste siinä, että kun meille myynnistä tulee niitä tilauksia ja tietysti myynti on ohjeistettu että niiden pitäis olla tietyllä tasolla suurin piirtein niin et myyjä on tiennyt mitä hän on sinne myynyt ja perustiedot on olemassa, niin joskushan ne on todella puutteellisia. Eli pahimmillaan se tilaus voi olla niin, että se on semmonen hyvin hyvin pitkä sähköpostikeskustelu, josta pitäisi ymmärtää jostakin viestiketjun keskeltä että tänne nyt myydään tämmöstä. Lähtötiedoissa meillä on kuitenkin vielä monesti parannettavaa, vaikka se on menny parempaan suuntaan. Mitä paremmat lähtötiedot

on olemassa, sitä paremmin ja jouhevammin se toimituksen tiedonkeruuprosessi menee.”

H4: ”Jos myyjä laittaa esimerkiksi et tälle asiakkaalle on myyty oTTo, niin jos ei se täyty esimerkiksi sinne tietoa siitä, et kuinka monta mobiilialaliittymää tilataan, niin Cupre vaatii täyttämään sen. Eli sen täytyy täyttää ne kaikki osa-alueet, että se menee läpi.”

Yllä kuvatun tilanteen mahdollistamiseksi organisaatiosta puuttuu järjestelmä. Kriittisyydeksi haastateltavat arvioivat 4.

Kohdeyrityksessä tiedonkeruuprosessia haluttaisiin myös automatisoida ja käyttää robotiikka hyödyksi puhelussa tapahtuvassa tiedonkeruussa:

H6: ”Robotiikkahan on kans sellanen mitä me tutkitaan jo nyt jollakin tasolla mutta meidän pitää sitä tutkia tulevaisuudessa vielä enemmän. Yks esimerkki voi olla se, että meidän vaihteenhoito tai asiakaspalvelu esimerkiksi. Kun puheluun vastataan, me kuunnellaan sitä tai robotiikka kuuntelee sitä puhelua ja se tunnistaa sieltä jo määrättyjä sanoja ja se voi jo ennakoita sitä tyyliin vaikka että vaihteenhoitaja vastaa että yritys A hyvää päivää, kuinka voin auttaa, ja jos siellä asiakas sanoo että saisinko henkilön Matti Möttönen, niin puheentunnistus alkoi jo tunnistaa sen että kun meidän asiakaspalvelu vastaa että mikä yritys ja sit siellä sanotaan se nimi, niin voi olla että ne tiedot on jo puheen perusteella vaihteenhoitajan näytöllä, ei tarvii lähteä mitään hakemaan.”

Tämän tilanteen onnistuminen ei ole tällä hetkellä kriittistä, vaan tämä on enemmänkin tulevaisuuden haave. Kriittisyysasteeksi asetetaan siksi 1. Toteutus on kiinni tekniikasta, eli järjestelmästä.

Edellä kuvatut tilanne- ja prosessikuvaukset, toteutumiseksi vaadittavat tekijät sekä kriittisyysasteet koottiin alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1).

Taulukko 1: Tiedonkeruuprosessiin liittyvät kehitystarpeet

Tilanne tai prosessi	Tarvittavat resurssit	Kriittisyys
Desk Contact Centeriä myytäessä asiakkaan internetin nopeus on selvillä	Ihmiset Prosessi	4
Tilausprosessi hoidetaan kokonaan sähköisen lomakkeen kautta	Järjestelmä	4
Robotiikka osaa avata oikean asiakkaan tiedot asiakaspalvelijan näytölle puheentunnistuksen avulla	Järjestelmä	1

5.3 Liiketoimintatiedonhallintaan liittyvät kehitystarpeet

Empiirisen tutkimuksen tulosten toisessa teemassa käsitellyssä on liiketoimintatiedonhallintaa koskevat kehitystarpeet. Kaksi ensimmäistä vastausta liiketoimintatiedonhallintaan liittyvistä kehitystarpeista saatiin koehaastatteluiden avulla. Ensimmäinen tiedonhallintaan liittyvänä kehitystarpeena haastateltavat mainitsivat tietokannan rakentamisen, josta löytyisi ratkaisuja asiakkaiden keskuudessa ilmeneviin yleisiin ongelmiin.

H3 : "Meillä ei oo sitä tietokantaa asiakkaiden yleisistä ongelmista. "

H1 : "Ratkaisutapoja vois kerätä just sinne, jos ois semmonen meidän oma Wikipedia. Ja se on just haaste kun me aspassa ei olla niin teknisiä, että me osattais läheskään kaikkiin vastata, niin ois hyvä olla jotkut ohjeet, niin ei tarvis heti olla kysymässä apua."

Tämä tietokannan puuttumiseen liittyvä ongelma nousi haastatteluissa esiin useaan kertaan. Tämän prosessin toteutumiseksi kohdeyrityksestä puuttuu järjestelmät johon ratkaisut voitaisiin tallentaa, sekä prosessi, jossa tiedontallennus tapahtuisi. Prosessin kriittisyysasteeksi haastattelussa arvioitiin 5.

Toinen tiedonhallintaan liittyvänä haasteena haastateltavat mainitsevat roskapostin suodattamisen :

H1 : "Ne spämmiviestit, mitä tulee sieltä yhteydenttolomakkeen kautta, on kans ongelma. Koska sieltä tulee välillä ihan hirveesti niitä. Eihän se iso homma oo sulkee niitä, mutku sitä tekee jokapäivä, niin onhan se nyt ärsyttävää. Ja sitkun ne kaikki jää vielä sinne tikettijärjestelmään, vaikka ne sulkeeki. "

Tämän korjaamiseksi kohdeyrityksen internet-sivuille tarvittaisiin järjestelmä, joka estää roskapostin lähetyksen. Kriittisyysaste arvioitiin numerolla 2, sillä tämä ei sisäänsä aiheuta haittaa kohdeyrityksen asiakkaille, mutta aiheuttaa työntekijöille ylimääräistä työtä roskapostin poistamisen muodossa.

Kolmantena kohdeyrityksen haasteena tiedonhallinnassa ovat puutteet tikettijärjestelmässä. Haastateltavat kokevat tiedon löytämisen tikettijärjestelmästä haasteellisena.

H1 : "Jos tikettijärjestelmästä lähtee ettei esimerkiksi yrityksen nimellä, niin se on ihan mahotonta. "

H3 : "Niin, mun mielestä meillä pitäis olla jotkut tögät eri yrityksille. "

H1 : "Niin se ois tosi hyvä, jos vois yritys kohtaisesti sillee hakee niitä. Ja ehkä aihealueetki, esimerkiks laskutukselliset asiat ei kuulu meille "

Haastateltavat kertoivat, että tietoa ei ole aina löydettävissä, sillä kohdeyrityksessä ei ole käytössä yritystägejä tai muita tunnistamisvälineitä,

joiden avulla olisi helppo saada kaikki yrityksen tai aihepiirin kontaktit esille. Tikettijärjestelmässä yrityksen nimi voi olla kontaktin tiketissä esimerkiksi taivutetussa muodossa, jolloin yrityksen nimellä hakemalla tietoa kontaktista ei löydy. Jotta tämä toteutuisi, tarvittaisiin muutosta tikettijärjestelmään. Haastateltavat arvioivat tilanteen kriittisyydeksi numeron 4.

Seuraavana tiedonhallintaan liittyvänä kehitysideana haastateltavat mainitsevat sen, että kohdeyrityksestä tulisi löytyä tehtävälista erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseen.

H2 : "Jos sä haet "client" sulla tulee lista, dokumentoi nämä asiat ja selvitä nämä ja kirjaa tiketille. "

H1 : "Niin jos asiakas soittaa, että hänellä ei toimi tää, niin sit helposti käy sillee et menee vähän paniikkiin, et okei okei mä selvitan ja sit ei tajuu siinä tilanteessa kysyy et mitä siinä on. Pitäis olla joku tarkkailulista mitä pitää kysyä, ettei tarvii sit enää palata siihen myöhemmin."

H2 : "Pitäis olla tiedossa se prosessi miten sä lähdet selvittämään sitä asiakkaan ongelmaa, koska usein se asiakkaan puhelu on että "Meillä ei täällä puhelimet toimi." Niin sit just pitäis selvittää et mitä se tarkoittaa, clientti ei toimi, vai puhelut ei tuu läpi, vai onko niissä huono kuuluvuus, tai et yks ihminen ei oo päässy linjaan sisään. Se voi olla mitä vaan."

Tutkimuksen kohdeyrityksen asiakaspalvelijat kaipaavat siis ongelman selvityksen tueksi jonkinlaista tehtävälistaa, josta voisi tarkistaa mitä minkäkin laisessa ongelmatilanteessa pitää ottaa huomioon. Haasteet tässä tilanteessa liittyvät ihmisiin ja heidän työpanokseensa asian kehittämiseksi sekä toisaalta käytettävissä oleviin järjestelmiin. Kohdeyrityksessä ei ole tällä hetkellä olemassa järjestelmää, mistä tällaisia prosessikuvauksia voisi etsiä, tai missä olisi edes tämän tyyppisiä kuvauksia. Kriittisyysasteeksi haastateltavat arvioivat 5.

Tähän aihealueeseen liittyvät tilannekuvaukset koottiin yhteen taulukkoon (Taulukko 2). Kohdeorganisaation kehitystarpeet liittyivät pitkälti tietokantojen puutteisiin, missä olisi ohjeita erilaisiin tilanteisiin. Lisäksi kohdeorganisaatiossa koettiin tarpeelliseksi mahdollisuus etsiä kontaktoivan yrityksen aiempia viestejä, sekä samaan aihepiiriin liittyviä ratkaisuja.

Taulukko 2: Tiedonhallintaan liittyvät kehitystarpeet

Tilanne tai prosessi	Tarvittavat resurssit	Kriittisyys
Ratkaisua asiakkaan ongelmaan voi etsiä tietokannasta, ennenkuin kysyy esimerkiksi kollegalta apua	Järjestelmä Prosessi	5

(jatkuu)

(Taulukko 2 jatkuu..)

Yhteydenottolomakkeen kautta tulleet viestit eivät sisällä roskapostia	Järjestelmä	2
Asiakkaan kontaktoidessa meillä on tieto asiakkaan aiemmista kontakteista ja meillä on mahdollisuus löytää samaan aihepiiriin liittyvät tiketit	Järjestelmä	5
Erilaisten asiakkaan ongelmatilanteiden ratkaisuun on olemassa prosessikuvaukset, miten ratkaisuprosessissa tulee edetä	Järjestelmä Ihmiset	5

5.4 Asiakkuudenhallintaan liittyvät kehitystarpeet

Tutkimuksen kolmannessa teemassa käsitellään asiakkuudenhallintaan liittyviä kehitystarpeita. Haastateltavien näkökulman mukaan kohdeyrityksen haasteet asiakkuudenhallinnassa liittyvät suurelta osin asiakkuudenhallintajärjestelmä Cupreen. Ensimmäisenä haasteena nähdään, ettei Cupresta löyty kohdeyrityksen tytäryhtiön laskutusta.

H2: "Cupressa ei ole DialOk:n laskutusta. Elikkä me ei sieltä nähdä niitä. Cupren pitäis kuitenkin olla meille se, mistä me nähtäis sen asiakkaan tiedot. Cupressa ei ole siis tällä hetkellä tietoa, jos asiakkaalla on DialOk:n puolelta palveluita."

Tämän tilanteen haasteellisuus liittyy pitkälti organisaatorakenteeseen, koska tässä on kyse juuri tytäryhtiöiden välisestä tietokuilusta. Toisaalta haastateltavat näkevät, että haaste liittyy myös järjestelmiin sekä ihmisiin, joilla ei ole ollut aikaa panostaa tämän ongelman ratkaisuun. Ihmisten ajanpuutteen voisi ajatella koskevan myös organisaatorakenteisiin tai hallintoon liittyvä ongelma, sillä ongelma olisi mahdollisesti ratkaistavissa jos siihen olisi aikaa perehtyä. Tilanteen kriittisyysarvio on 3.

Toisena haastateltavat tuovat esiin sen, että asiakaspalvelijan saatavilla tulisi aina olla asiakkaan aiempi kontaktihistoria. Asiakkaan kontaktihistorian näkemisen puutteet nähdään yhtenä tekijänä, jolla on suuri vaikutus yrityksen tarjoaman palvelun laatuun, ja joka voi pahimmillaan aiheuttaa jopa irtisanomisia.

H4: "Asiakashallinnassa meillä on erittäin kriittinen viiden pisteen kehitystarve. Meillä ei ehkä ole ongelmaa siinä asiakassuhteen aloituksessa, myymisessä ja asiakkaan kohtaamisessa. Se mikä meiltä puuttuu kokonaisuudessaan on se, että me tarvitaan tikettijärjestelmä, joka tukee sitä asiakkaan elinkaarta. Eli me tarvitaan

sellainen järjestelmä tuonne taustalle, että joka kerta kun se asiakas muodostaa mitä tahansa kanavaa pitkin yhteyden meihin, niin me kerätään se tieto sinne taustalle ja aina kun se asiakas ottaa uudelleen yhteyden, niin asiakaspalvelijalle pitää esittää kaikki ne asiakkaan aikaisemmat kontaktit, eli periaatteessa sen asiakkaan polku. Eli mitä tällä polulla on tapahtunut aikaisemmin tän asiakkaan kanssa. Näin tuodaan läheisempää kontaktia siihen asiakkaaseen, nähdään heti onko se ollu aikaisemmin samasta asiasta yhteydessä, onko siellä jäänyt jotain asioita ratkaisematta ja mikä sen asiakkaan mielen taso on meitä kohtaan. ”

H4 : ”Meidän pitäis kerätä riittävän paljon dataa just näistä soitoista, sähköposteista jne. Esimerkiksi voidaan ajatella että joku asiakas on ollut eka X:ään yhteydessä, et ei tää mobiilikäyttöliittymä täs oTossa toimi nyt yhtään millään lailla. Sit se asiakaspalvelija ratkasee sen ongelman sillä, että käynnistää sen käyttöliittymän uudelleen. Sit tää sama soittaja soittaa, ja puhelu meneekin Y:lle. Asiakkaalla on taas se sama ongelma, se käyttöliittymä. Sit sitä neuvotaan taas käynnistämään se sovellus uudelleen. Sit kohta se asiakas tekee siellä sellasen päätöksen että tää oTTo käyttöliittymä on ihan paska kun tää ei toimi, kun aina pitää soittaa sinne Line Carrierille ja aina se saadaan vaan uudelleenkäynnistämällä päälle. Voi olla että kolmannella kerralla siltä asiakkaalta ei tuukkaan enää yhteydenottoa siitä ongelmasta, vaan seuraava mikä sieltä tulee on irtisanominen. ”

Kohdeorganisaatiossa asiakkuuden polkua ei siis ole mahdollista saada asiakaspalvelijan näkyville. Kehitystarve liittyy käytettävissä oleviin järjestelmiin, ja arvioitiin numerolla 5.

Taulukkoon (Taulukko 3) koottiin yhteen tähän aihepiiriin liittyvät tilannekuvat. Ensimmäinen tilannekuvaus liittyy kohdeyrityksen käytettävissä olevaan asiakkuudenhallintajärjestelmään, ja toisessa tilannekuvauksessa esille tuli asiakkaan aiempien kontaktien näkemisen tärkeys.

Taulukko 3: Asiakkuudenhallintaan liittyvät kehitystarpeet

Tilanne tai prosessi	Tarvittavat resurssit	Kriittisyys
Asiakkuudenhallintajärjestelmä Cupresta löytyy myös yrityksen tytäryhtiö DialOk :n laskutus	Organisaatorakenne Järjestelmä Ihmiset	3
Kun asiakas ottaa yhteyden, asiakaspalvelijalle tulee esille asiakkaan aiemmat kontaktit, eli asiakkuuden polku	Järjestelmä	5

5.5 Raportointiin liittyvät kehitystarpeet

Tämän teeman ensimmäiset tilannekuvaukset saatiin koehaastatteluista ja niissä kuvattiin Desk Contact Centerin puhelun jälkeiseen raportointiin liittyviä

haasteita. Desk Contact Centerin raportoinnissa ensimmäisenä puutteena nähdään se, että ratkaisuja asiakkaan ongelmiin talleteta mihinkään.

H1 : "Niin et jos sillä on joku ongelma vaikka niin se menis vielä eteenpäin se tieto johonkin siitä. "

H3 : "Niin et tämmösestä soitettiin ja miten se ratkes, koska eihän meillä jää nyt mitään dataa. "

H1 : "Niin me ei sit jälkeempäin enää muisteta et miten se on ratkennu se koko juttu. Meidän pitää nyt aina muistella et onks tällasii ollu aikasemmin. "

Kohdeorganisaatiossa toivottaisiin siis, että asiakkaan ongelman ratkaisuisista raportoituisivat tiedot eteenpäin Contact Centerissä. Tämän toteutumiseksi tutkimuksen kohdeyrityksessä puuttuu prosessi, jossa tietojen raportointi tapahtuisi. Toisaalta puuttuu myös järjestelmä, mihin tietoja voitaisiin raportoida. Tilannetta pidettiin haastavana, koska Desk Contact Centeristä ei ole mahdollista hakea mitenkään aiempien kontaktien tietoja, vaikka jälkikäsitteilyyn kirjoittaisikin asiakkaan nimen ja kontaktin syyn. Tilanteen kriittisyys arviotiin numerolla 4.

Toisena kehitystarpeena haastateltavat näkevät Desk Contact Centerin raportoinnin automatisoinnin. Asiakkaan kontaktin jälkeen tapahtumatietojen tulisi raportoitua automaattisesti esimerkiksi tikettijärjestelmään, josta tiedot olisi helppo löytää myös jälkeempäin.

H3 : " Mun mielestä Deskissä vois kehittää sitä, et se menis jotenkin automaattisesti se tieto tikettijärjestelmään esimerkiksi, et mikä asiakas se oli ja miks se soitti. "

H6: "Mä näkisin sen sillä tavalla, että siinä contact centerissä sen tarkoitus ei ole välttämättä itsessään toimia tämmöisenä toiminnanohjausjärjestelmänä, mihin ne kaikki asiakkaiden tiedot ja tapahtumatiedot tallentuu, vaan ne taltioituu sit esimerkiksi sinne tikettijärjestelmään tai mihin tahansa vastaavaan. Ja sen contact centerin täytyy integroitua, eli kun se asiakkaan kontakti tulee, riippumatta mitä kanavaa pitkin se tulee; puheluna, sähköpostina tai jopa chattina. Jos se chattikäyttäjä tunnustetaan tietyillä kriteereillä, me voidaan hakea sieltä kolmannen osapuolen tikettijärjestelmästä suoraan ne asiakastiedot ja historia automaattisesti.

Contact Centeristä kaivataan kohdeyrityksessä integraatiota niin, että siellä käsitellyt tiedot siirtyisivät automaattisesti eteenpäin. Jotta tiedot raportoituisivat eteenpäin, tarvittaisiin kohdeyrityksessä järjestelmä, mihin tiedot raportoitaisiin. Tilanteen kriittisyysasteeksi haastateltavat arvioivat 4.

Kolmantena raportointiin liittyvänä haasteena haastateltava mainitsee sen, että yrityksessä ei saada selville Service Deskin ratkaisuprosenttia.

H2: "Mun kannalta yks raportoinnin ongelma on just se, että me ei saada sitä meidän ratkaisuprosenttia, mikä on tällasessa service deskissä tosi tärkeä laadun mittari."

Haastateltava pitää ratkaisuprosenttia hyvin keskeisenä piirteenä Service Deskille, sillä sen avulla voitaisiin arvioida asiakkaan saaman palvelun laatua. Haasteet tämän tilanteen hoitamisessa johtuvat järjestelmästä, jossa ratkaisuprosentin saaminen ei ole mahdollista, ja toiseksi ihmisistä, joiden työpanosta ei ole saatu ongelman ratkaisuun.

Seuraavassa tilannekuvauksessa haasteena kuvataan asiakkaan kontaktien monikanavaisuutta ja asiakkaan eri pisteiden yhdistämistä:

H6: "Tällä hetkellähän me pystytään raportoimaan yksittäisiä asioita, eli mehän voidaan raportoida, että paljonko johonkin asiakkaan palveluun on mennyt puheluita ja mitä siellä on tehty, ja saadaan ne yksittäiset asiat aika hyvin sieltä kiinni, et mitä siellä tapahtuu. Mutta se esimerkki mikä meillä on haaste, on että meidän pitää yhdistellä niitä asioita. Se on haaste, että miten me voidaan esimerkiksi ylivuotopalvelussa yhdistää ne asiakkaan eri pisteet ja kerätään se yhdeksi esitettäväksi dataksi. Toinen esimerkki vois olla, että kun meillä on useita eri kanavia, niin samalla tavalla pitäis pystyä yhdistämään se itse asiakkuus taas siitä näkövinkkelistä, että meillä on joku asiakas joka ottaa meihin yhteyttä eri kanavia pitkin, niin mun mielestä se vois olla tehokasta tunnistaa se asiakkuus, jolloin me voitais kokonaisuutena nähdä, että X on meidän avainasiakas ja mitäs kanavia pitkin se X meille kommunikoi ja millä tavalla me pystytään niissä eri kanavissa palvelemaan. Välillä se soittelee meille ja välillä lähettää sähköpostia, välillä hän taas ottaa yhteyttä jonkun web-lomakkeen kautta tai chatin kautta. Tavallaan ne kanavat pitäis myös voida yhdistää ja tunnistaa se asiakkaan käyttäytyminen eri kanavissa."

H7: "Tän kriittisyys on siinä mielessä neljä, et tällä hetkellä joidenkin meidän yksittäisten asiakkaiden raporttien tekoon menee koko päivä. Sitä ei sen vuoksi myöskään kovin monelle asiakkaalle voi tehdä."

Haastateltavat kokevat siis, että kohdeorganisaatiossa on merkittäviä haasteita tiedon yhdistelemisessä eri kanavissa. Jos se ylipäätään onnistuu, sen toteutus on hyvin haastavaa. Puute johtuu järjestelmästä, jotka eivät tällä hetkellä pysty yhdistelemään tietoa automatisoidusti.

Kohdeyrityksessä kriittisenä kehitystarpeena nähdään myös laskutuksen automatisointi.

H6: "Meillähän nyt tehdään sitä meidän otto-palvelualueen automaattista laskutettavan kokoonpanon selvitystä, eli laskutusjärjestelmä on reaaliajassa tietoinen siitä organisoittain ja asiakkaittain, että minkälaisia laskutettavia siellä on, tyyliin vaikka että asiakas ottaa suhun asiakaspalveluun yhteyttä et lisää pari käyttäjää tai poista käyttäjä tai tee personoituja tiedotteita jne, eli meidän ei tarvii erikseen enää raportoida niitä sinne laskutusjärjestelmän puolelle, vaan laskutusjärjestelmä on reaaliajassa tietoinen mitä siellä tapahtuu ja päivittyy sen mukaan. Kriittisyys 5, sillä kuun vaihteessa meillä on tällä hetkellä aikamoinen armeija ukkoja tekemässä laskutukseen liittyvää, ja se on aina semmoinen hyvin kiireinen aika."

Ongelmalla on kohdeorganisaatiossa erittäin työllistävä vaikutus, jonka vuoksi ongelma koetaan hyvin kriittiseksi. Koska raportointi tehdään nyt käsin, on tässä riskinä myös, että tietojen raportointi unohtuu tai raportoivat tiedot eivät ole

täydellisiä. Ongelman ratkaisun estää tällä hetkellä se, että kohdeorganisaation järjestelmät eivät pysty automaattiseen raportointiin.

Raportointiin liittyvät haasteet näkyvät myös asiakaspalvelijoiden tehokkuuden arvioinnin hankaluutena:

H4: "Meidän on hyvin vaikeaa mitata tällä hetkellä sitä, et kuinka paljon meillä on sellaista niin sanottua hiljaista aikaa. Meidän omien tekemisten raportointia meidän tulis tehostaa. Meillä puuttuu se tieto et mitä me tehdään millonki, ja kuinka tehokkaita me ollaan."

H5: "Meillä vois just olla joku jälkiraportointi, jossa kaikki aika kerätään yhteen, jossa sit nähtäis sitä et mikä se tehokkuus todellisuudessa on ja paljonko sitä aikaa jää ylimääräiseksi."

Kehitystä kaivataan siis työntekijöiden tehokkuuden arviointiin ja työpäivän kulun raportointiin. Tämä kehitystarve nähdään kohdeorganisaatiossa kriittisyysasteella 5.

Tämän lisäksi organisaation irtisanomisten analysoinnissa olisi kehitettävää.

H4: "Me kerätään tällä hetkellä tietoa irtisanomisista siitä näkökulmasta, et miks se asiakas irtisano. Meille tulee aina siinä kuukausittaisessa koosteessa tieto kaikista loppuneista asiakkaista, mistä löytyy tieto, että minkä takia joku asiakas on irtisanonut itsensä. Mutta meillä ei ole sellaista työkalua millä me analysoidaan sitä, et minkä takia se päätyi siihen irtisanomiseen, kuinka monta kertaa se on ollu yhteydessä meihin ja mistä asioista."

Irtisanomisten analysointi nähdään kohdeyrityksessä kriittisenä toiminnan kehityksen kannalta. Tämänkin puutteen ajatellaan liittyvän järjestelmiin, ja kriittisyysasteeksi arvioitiin 5. Tämä toiminto olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeä tekijä palvelun laadun kehittämisen työkaluna.

Raportointiin liittyvät haasteet koostuivat pääasiassa haasteista Desk Contact Centerin raportoinnissa, tietojen yhdistämisessä sekä järjestelmissä, jotka eivät mahdollista automatisoituja prosesseja esimerkiksi laskutukseen tai irtisanomisten analysointiin. Myös tietojen täsmällisyydessä havaittiin olevan kehitettävää. Nämä tilanteet on kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 4).

Taulukko 4: Raportointiin liittyvät kehitystarpeet

Tilanne tai prosessi	Tarvittavat resurssit	Kriittisyys
Desk contact centeriin soitetun puhelun jälkeen jää dataa, miten asiakkaan ongelma ratkesi	Prosessi Järjestelmä	4
Desk Contact Centerin puheluista jää järjestelmään tieto, kuka asiakas soitti ja miksi	Järjestelmä	4
Service Deskissä voidaan selvittää puheluiden ratkaisuprosentti	Järjestelmä Ihmiset	4
Asiakastietojen yhdistäminen eri kanavista onnistuu, niin että asiakaspalvelijalla on tieto asiakkaan kontakteista eri kanavissa	Järjestelmä	4
Laskutusjärjestelmä on reaaliaikaisesti tietoinen oTTo-palvelualueissa tehtävistä muutoksista	Järjestelmä	5
Kohdeorganisaatiossa on työkalu irtisanomisten syiden analysointiin	Järjestelmä	5

5.6 Yhteenveto

Tässä luvussa kuvataan empiirisen osion tulokset. Tulokset kuvattiin tutkimusmallin ja sen pohjalta kehitetyn haastattelurungon teemojen mukaisesti. Tuloksista koottiin taulukko (Taulukko 5), jonka perusteella pystytään hahmottamaan helposti kokonaisuutta ja arvioimaan tarvittavien resurssien yleisyyttä. Taulukosta jätettiin pois sarake "hallinto", koska kohdeorganisaatiossa ei saatu yhtään tilannekuvausta, joiden toteuttaminen olisi riippunut hallinnosta. Ihmisten ja heidän ajankäyttöön liittyvät haasteet tilanteiden hoitamisessa voidaan nähdä myös hallintoon liittyvänä puutteena, mutta haastateltavat eivät itse nähneet tämän johtuvan hallinnosta.

Taulukko 5: Yhteenveto tilannekuvauksista, resursseista sekä kriittisyysasteista

	Tarvittava Resurssi	Prosessit	Järjestelmät	Ihmiset	Organi- saatio- rakenteet	Kriittisyys
TIEDONKERUU	Desk Contact Centeriä myydessä asiakkaan internetin nopeus on selvillä	x		x		4
	Tilaus-prosessi hoidetaan kokonaan sähköisen lomakkeen kautta		x			4
	Robotiikka osaa avata oikean asiakkaan tiedot asiakaspalvelijan näytölle puheen-tunnistuksen avulla		x			1
LIIKETOIMINTA- TIEDON HALLINTA	Ratkaisua asiakkaan ongelmaan voi etsiä tietokannasta	x	x			4
	Yhteydenotto-lomakkeen kautta tulleet viestit eivät sisällä roskapostia		x			2
	Asiakkaan kontaktoidessa meillä on tieto asiakkaan aiemmista kontakteista		x			4
	Erialaisten asiakkaan ongelmatilanteiden ratkaisuun on olemassa prosessi-kuvaukset		x	x		5
ASIAKKUUDEN HALLINTA	Asiakkuuden-hallinta järjestelmä Cupresta löytyy myös yrityksen tytäryhtiö DialOk :n laskutus		x	x	x	4
	Kun asiakas ottaa yhteyden, asiakaspalvelijalle tulee esille asiakkaan aiemmat kontaktit, eli asiakkuuden polku		x			5
ASIAKASPALVELUN RAPORTOINTI	Desk contact centeriin soitetun puhelun jälkeen jää dataa, miten asiakkaan ongelma ratkesi	x	x			4
	Desk Contact Centerin puheluista jää järjestelmään tieto, kuka asiakas soitti ja miksi		x			4
	Service Deskissä voidaan selvittää puheluiden ratkaisuprosentti		x	x		4

(jatkuu..)

(Taulukko 5 jatkuu..)

	Asiakastietojen yhdistäminen eri kanavista onnistuu, niin että asiakaspalvelijalla on tieto asiakkaan kontakteista eri kanavissa		x			4
	Laskutus-järjestelmä on reaaliaikaisesti tietoinen oTTo-palvelualustassa tehtävistä muutoksista		x			5
	Kohde-organisaatiossa on työkalu irtisanomisten syiden analysointiin		x			5

Taulukon pohjalta havaitaan, että kohdeorganisaation kehitystarpeet johtuvat pitkälti järjestelmistä, sillä ainoastaan yhdessä tilannekuvauksessa järjestelmissä ei haastateltavien mukaan ollut puutteita. Järjestelmiin liittyviä tilannekuvauksia saatiin siis yhteensä 14 kappaletta. Toisaalta hallintoon liittyviä kehitystarpeita ei saatu lainkaan, ja ainoastaan yhden nähtiin liittyvän organisaatorakenteiden tuomiin haasteisiin. Voidaan siis päätellä, että organisaation hallinnon ja rakenteiden koetaan olevan toimivia, eivätkä ne aiheuta juurikaan haasteita organisaation toimintaan tiedonhallinnan ja raportoinnin näkökulmasta. Organisaation ihmisiin liittyviä kehitystarpeita saatiin neljä, suurimmaksi osaksi ihmisiin liittyvät kehitystarpeet kohdistuivat heidän ajankäyttönsä. Haastateltavat näkivät tämän liittyvän ihmisiin, mutta tämän ajankäytön liittyvän haasteen voisi nähdä myös organisaatorakenteisiin tai hallintoon liittyvänä ongelmana. Lisäksi kolmessa tilannekuvauksessa nähtiin olevan puutteita prosesseissa.

6 POHDINTA JA YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakaspalvelun raportointiin liittyviä kehitystarpeita tutkimuksen kohdeyrityksessä Line Carrier Oy:ssä. Tutkimusta varten luotiin viitekehys, jonka pohjalte empiinen tutkimus rakentui. Empiirinen tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tiedonkeruuvälineenä toimivat ryhmähaastattelut. Haastattelut toteutettiin tutkimuksen kohdeyrityksessä, Line Carrier Oy:llä. Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksen tuloksia, sekä tehdään tulosten perusteella johtopäätöksiä. Tämän lisäksi empiirisessä osiossa saatuja tuloksia verrataan kirjallisuuskatsauksen havaintoihin sekä esitetään päätelmät ja vastaus tutkimuskysymykseen. Luvussa pohditaan myös tutkimuksen onnistumista arvioimalla tutkimustulosten validiteettia sekä reliabiliteettia sekä keskustellaan tutkimuksesta johdettavista jatkotutkimusaiheista ja tulosten hyödyntämismahdollisuuksista.

6.1 Tulosten analysointi ja johtopäätökset

Tässä pro gradu -tutkielmassa ratkaistavaksi esitettiin seuraava tutkimuskysymys :

- Miten asiakaspalvelun raportoinnin kehittämällä voidaan vaikuttaa palvelun laatuun?

Tutkimuskysymystä ratkottiin ensin kirjallisuuskatsauksessa aihepiiriin liittyviin teorioihin tutustumalla ja sen jälkeen tutkielman empiirisessä osiossa toteutetulla tapaustutkimuksella. Tapaustutkimus toteutettiin kumulatiivisten ryhmähaastatteluiden avulla, joissa haastateltiin yhteensä seitsemää kohdeyrityksen toimihenkilöä. Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelurunkoa, joka rakentui kirjallisuuskatsauksen neljän teeman, tiedonkeruun, tiedonhallin-

nan, asiakkuudenhallinnan ja asiakaspalvelun raportoinnin pohjalta. Haastatteluiden sekä kirjallisuuskatsauksen havaintojen pohjalta tehtiin havaintoja, joista rakentui vastaus tutkimuksen tutkimuskysymykseen.

Kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että suurimmat haasteet liittyen asiakaspalvelun raportointiin ja tiedonhallintaan koskevat etenkin olemassa olevan tiedon hyödyntämistä asiakaspalvelussa. Tehokkaan asiakaspalvelun raportoinnin kautta yritys pystyisi myös tuottamaan tietoa yleisimmistä vikatilanteista, sekä siitä miten vikatilanteet on ratkaistu (Hui & Jha, 2000). Tärkeäksi kirjallisuudessa nousee myös se, että asiakkaan asiointitieto on saatavilla yhdessä tietokannassa koottuna niin, että asiakaspalvelijalla on aina ajantasainen ja kokonaisvaltainen asiakastieto saatavillaan. Toisaalta haasteena nähdään monikanavaisen tiedon yhdistäminen, mikä nousee jatkuvasti myös kriittisemmäksi asiakkaan kontaktikanavien monipuolistuessa. (Schroeder ym., 2004; Choi & Ryu, 2013; Brohman, Parasuraman & Piccoli, 2002.)

Nämä kaikki kirjallisuuskatsauksessa nimetyt haasteet näkyvät voimakkaasti myös tutkimuksen kohdeyrityksessä. Olemassa olevan tiedon hyödyntämisessä on haasteita, sillä kohdeorganisaatiosta puuttuu muun muassa tietokanta yleisistä ratkaisuihin erilaisiin asiakkaan ongelmiin sekä järjestelmien ominaisuuksista. Tämä aiheuttaa haasteita, koska asiakaspalvelijoilla menee tämän puutteen takia runsaasti aikaa niin sanotusti ”pyörän keksimiseen uudelleen”, eli organisaation jo olemassa olevia tietojen uudelleen keksimiseen. Tämä vaikuttaa myös asiakkaan saaman palvelun laatuun, sillä tietokannan avulla asiakkaan ongelma pystyttäisiin ratkaisemaan merkittävästi nykyistä nopeammin. Erityisesti tietokannan puuttuminen aiheuttaa haasteita tilanteissa, joissa henkilöstö vaihtuu, sillä lähtevän toimihenkilön mukana menee runsaasti tietoa, mitä ei pystytä siirtämään seuraajalle. Lisäksi kohdeyrityksessä nähdään haasteena se, että erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisuun puuttuu prosessikuvaukset, joiden mukaan asiakaspalvelija voisi lähteä ongelmaa ratkaisemaan. Myös tämä nousee kriittiseksi erityisesti uuden asiakaspalvelijan aloittaessa.

Myös tiedot asiakkaan aiemmista kontakteista on tutkimuksen kohdeyrityksessä useimmiten haasteellista löytää. Tutkimuksen kohdeyrityksessä asiakkaan aiempien kontaktien löytäminen koettiin haasteelliseksi muun muassa Contact Centerin heikon raportoinnin ja yritystunnisteiden puuttumisen vuoksi. Tikettijärjestelmässä asiakkaan kaikkien tikettien löytäminen koetaan haasteelliseksi, koska kohdeyrityksessä ei ole käytössä mitään tunnisteita tai yritystägejä, jonka avulla saisi kaikki yrityksen kontaktit esille. Tämä aiheuttaa sen, ettei kontaktia löydy, jos yrityksen nimi on taivutettu, tai jos yrityksen nimi on muutenkin yleisesti käytetty sana. Jos asiakas taas kontaktoi esimerkiksi puhelimitse, ei tietoa tästä kontaktista jää mihinkään, tai vaikka siitä kirjataan tiedot Contact Centerin raportointityökalulla, ei sieltä ole mahdollista näitä kontakteja mitenkään hakea. Tutkimuksen kohdeyrityksessä toivotaan myös, että asiakaspalvelijan eteen tulisi automaattisesti asiakkuuden polku, eli asiakkaan aiemmat kontaktit, asiakkuuden tärkeys yritykselle ja mahdolliset ratkaisemattomat ongelmat. Asiakaspalvelija pystyisi näiden avulla tarjoamaan yksilöllistä asiakaspalvelua kullekin asiakkaalle hänen tarpeidensa mukaan. Lisäksi asiakkaan ei tarvitse kertoa jo

kerran yritykselle kertomiaan asioita uudelleen, millä on kirjallisuuskatsauksen perusteella suora yhteys parempaan palvelun laatuun (Choi & Ruy, 2013).

Kohdeorganisaatiossa suurena haasteena nähdään myös monikanavaisen tiedon yhdistäminen, sillä asiakkaat kontaktoivat useita kanavia (puhelin, sähköposti, chatit ja web-lomake) pitkin, ja näitä kontakteja ei pystytä tällä hetkellä yhdistämään. Kohdeorganisaatiossa on ongelmana, että ylipäättään tieto asiakkaan kontakteista on haastavaa löytää, sillä tikettijärjestelmässä on ainoastaan sähköpostitse sekä web-lomakkeen kautta tulleet kontaktit, ja puheluista sekä chateista tieto jää usein kokonaan kirjaamatta. Kohdeyrityksessä tarvittaisiin siis työkalu, joka kirjaisi kaikista eri kanavista tulleista kontakteista tiedot samaan tietokantaan. Asiakkaat olettavat, että tieto myös esimerkiksi chat-viestillä sovitusta asioista olisi kaikkien asiakaspalvelijoiden saatavilla, mutta näin ei tällä hetkellä ole. Tällä on myös suora vaikutus palvelun laatuun.

Kirjallisuuskatsauksessa havaittiin myös, että useissa asiakaspalveluyrityksissä on ongelmana se, että tietoa kyllä kerätään, mutta kerättävää tietoa ei joko hyödynnetä, tai se on sellaista mistä ei todellisuudessa ole hyötyä asiakaspalvelun laadun arviointiin tai kehitykseen. Tyypillisesti tietoa kerätään esimerkiksi puhelumääristä ja puheluiden kestoista, joista ei kuitenkaan ole hyötyä asiakaspalvelun laadun arvioinnissa. (Patel, Xing & Patel, 2011.) Tämä sama ongelma tunnistetaan myös tutkimuksen kohdeyrityksessä, jossa tietoa kaivataan muun muassa puheluiden lopputuloksesta, eli kuinka usein asiakkaan ongelma saadaan ratkaistua jo puhelun aikana. Toisaalta tutkimuksen kohdeyrityksessä tarvittaisiin tietoa myös asiakkaiden kontaktien syistä, jolloin pystyttäisiin muun muassa määrittämään asiakkaalla olevien ongelmien yleisyys ja keskittämään asiakaspalvelijoiden osaamista näiden yleisten ongelmien ratkaisuun. Kohdeorganisaatiossa tähdätään myös tehokkaampaan irtisanomisten analysointiin, jota kautta palvelun laatua pystyttäisiin myös kehittämään. Tällä hetkellä kohdeorganisaatio kysyy asiakkaalta irtisanomisen syytä, mutta tätä ei koeta riittäväksi, vaan yritys kaipaa tietoa irtisanovan asiakkaan kontaktien määrästä ja siitä, onko kontaktit saatu ratkaistua asiakkaan toivomalla tavalla.

Kohdeorganisaation haasteet tiedonkeruussa liittyvät erityisesti tilaus- ja myyntiprosesseihin. Desk Contact Centerin myyntiprosessissa myyjillä jää tällä hetkellä usein mittaamatta asiakkaan internetyhteyden nopeus, mikä johtaa siihen, että asiakas on tyytymätön kohdeyrityksen tarjoamaan palveluun, vaikka todellisuudessa syy on asiakkaan internet-yhteydessä. Toisena tilannekuvauksena kohdeyrityksessä haluttaisiin kehittää tilausprosessia niin, että myyjät tekevät tilaukset sähköisen lomakkeen kautta. Tämä helpottaisi ja nopeuttaisi prosessia, kun lomakkeessa olisi pakostakin täytettynä kaikki tarvittavat kohdat ja teksti on ymmärrettävässä muodossa. Tällä hetkellä tilaukset tulevat pahimmillaan niin, että tilauksenkäsittelijän pitää ymmärtää sähköpostikeskustelun puolivälistä, mitä asiakas tilaa. Tässä myös riski väärinymmärrykseen on suuri. Toisaalta kohdeyrityksessä tiedonkeruuta haluttaisiin kehittää automaattisemmaksi. Yksi tavoitetilanne olisi, että robotiikka osaisi avata oikean asiakkaan tiedot pu-

heentunnistuksen avulla asiakaspalvelijan näytölle. Asiakaspalvelun laatu parani näin, sillä asiakaspalvelu olisi nopeampaa ja asiakaspalvelija saisi keskittyä asiakastietojen etsimisen sijasta ratkaisemaan asiakkaan ongelman.

Kokonaisuutena voidaan havaita, että kohdeorganisaatiossa lähes kaikki haasteelliset tilannekuvaukset liittyvät järjestelmiin, sillä ainoastaan yhdessä tilannekuvauksessa ei koettu olevan puutteita järjestelmissä. Järjestelmissä nähtiin puutteita erityisesti siinä, että niistä joko puuttuu tietoa, tai tieto on haastavasti löydettävissä. Kohdeorganisaatiosta myös puuttui kokonaan tietokantoja esimerkiksi ongelmatilanteiden ratkaisujen tallentamiseen. Yhteensä neljän tilannekuvauksen nähtiin liittyvän ihmisiin ja kolmessa arvioitiin olevan puutteita tilanteeseen liittyvissä prosesseissa. Ihmisissä haasteita nähtiin erityisesti heidän ajankäytössään. Yhdenkään tilanteen haasteellisuuden ei nähty liittyvän organisaation hallintoon, ja ainoastaan yksi liittyi organisaatorakenteisiin, josta voidaan päätellä, että organisaatioissa ei ole juurikaan haasteita hallinnossa tai organisaatorakenteissa asiakaspalvelun raportointiin ja tiedonhallintaan liittyen. Voidaan siis todeta, että melkein kaikkiin tilannekuvauksiin tarvitaan muutosta järjestelmään, myös ihmiset ja heidän ajankäyttönsä nähtiin kohdeyrityksessä syynä puutetilanteille.

Yhteenvetona todettakoon, että asiakaspalvelun raportoinnilla voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun monenlaisilla keinoilla. Monikanavaisen tiedon yhdistäminen ja asiakkaan aiempien kontaktien löytäminen nostavat tilanteen ratkaisun todennäköisyyttä ja sitä kautta asiakkaan kokeman palvelun laatua. Toisaalta asiakaspalvelijan saatavilla on tärkeää olla tietokanta asiakkaiden järjestelmien ominaisuuksista sekä yleisien ongelmatilanteiden ratkaisuista, mikä myöskin osaltaan tekee ongelman ratkaisemisesta nopeampaa ja palvelun laadusta parempaa. Asiakaspalvelun työskentelystä on myös tärkeää kerätä dataa, mikä auttaa palvelun laadun arvioinnissa ja kehittämisessä.

6.2 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksen onnistumista tulee Hirsjärven ym. (2012, s. 231) mukaan arvoida reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta. Reliabiliteetti arvioi tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetti sitä, mittaavatko tutkimukseen valitut mittarit sitä mitä niiden tutkimuksessa halutaan mittaavan. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvällä tasolla, mutta tutkija arvioi, että ryhmien jaottelun vaihtamisella saattaisi olla jonkinlaista vaikutusta tuloksiin. Näissä haastatteluissa ensimmäisessä ryhmässä oli ainoastaan kohdeyrityksen asiakaspalvelijoita ja kahdessa viimeisessä ryhmässä toinen oli asiakaspalvelija ja toinen esimiestason henkilö. Toisessa ja kolmannessa ryhmässä asiakaspalvelija saattoi jäädä esimiestason henkilön varjoon, ja häneltä olisi voinut tulla enemmän kehitysideoita toisenlaisessa ryhmässä. Tällaisessa puolistrukturoidussa haastattelussa ensiksi käsitelty aihe saa myös helposti jatkoa samaan aihepiiriin liittyvistä tilanteista,

jolloin ensimmäisenä käsiteltävän aiheen merkitys koko haastattelun kululle voi olla suuri.

Tutkimuksen validiteetti koetaan hyväksi, sillä haastattelurunko laadittiin tutkielman teoriapohjaan perustuen. Haastattelurunkoon oli myös selkeästi määritelty mitä käsitteillä tarkoitetaan sellaisissa kohdissa, missä sen nähtiin olevan tarpeellista, jolla vähennettiin väärinymmärryksen mahdollisuutta. Yhteenvetona tutkimus voidaan siis nähdä onnistuneena, sillä sen avulla saatiin selville juuri se mitä oli tarkoitus selvittää, eli vastaus esitettyyn tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin todetaan siis olevan melko hyvällä tasolla.

6.3 Tutkimuksen tulosten hyödyntämismahdollisuudet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkielma tuotti arvoa tiedeyhteisölle tuottamalla tutkimustietoa teleoperaattorialan asiakaspalvelun raportoinnista ja sen vaikutuksista palvelun laatuun. Näkökulma, jossa arvoidaan asiakaspalvelun raportoinnin vaikutuksia palvelun laatuun on jäänyt tähän asti tutkimuksissa huomiotta. Täten tapaustutkimuksella saavutettiin tavoitteet ja luotiin uutta tietoa aiemmin tuntemattomasta aihepiiristä. Tutkimuksen tuloksia pystytään varmasti hyödyntämään sekä tutkimuksen kohdeyrityksessä että muissa saman alan yrityksissä laajemminkin.

Kiinnostavana jatkotutkimusaiheena olisi tutkia asiakaspalvelun raportoinnin vaikutuksia laajemmin erilaisissa palveluita tarjoavissa yrityksissä. Tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsauksessa havaitut asiakaspalvelun raportoinnin haasteet nousivat esille myös tutkimuksen kohdeyrityksessä, mutta niiden pätevyyttä muiden toimialojen yritysten toimintaan ei toistaiseksi tiedetä. Lisäksi tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista toteuttaa pitkittäistutkimus yrityksessä, jossa korjataan asiakaspalvelun raportoinnin epäkohtia ja arvioida niiden vaikutusta yrityksen tarjoaman palvelun laatuun.

LÄHTEET

- Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of applied systems analysis*, 16(1), 3-9.
- Al-Busaidi, K. A. (2013). Empowering Organizations through Customer Knowledge Acquisition: A pilot investigation. Haettu 2.1.2017 osoitteesta: <http://aisel.aisnet.org/amcis2013/BusinessIntelligence/RoundTablePresentations/13/>
- Ali, M., & Brooks, L. (2009). Cultural Aspects of Multi-Channel Customer Management: A UK Case Study. *AMCIS 2009 Proceedings*, 564.
- Atrill, P. & McLaney, E. (2009). Management accounting for Decision makers. Essex. Prentice Hall.
- Barua, A., Kriebel, C. H., & Mukhopadhyay, T. (1995). Information technologies and business value: An analytic and empirical investigation. *Information systems research*, 6(1), 3-23.
- Baskerville, R., & Myers, M. D. (2004). Special issue on action research in information systems: Making IS research relevant to practice: Foreword. *Mis Quarterly*, 329-335.
- Benyon, R. V., & Sewry, D. (2008, May). An Investigation of a Framework for the Implementation of Service Management in the Information and Communication Technology Sector. *CONFIRM 2008 Proceedings* (s. 10).
- Brohman, M. K., Parasuraman, A., & Piccoli, G. (2002). Customer Service and Network Completeness. *BLED 2002 Proceedings*, 11.
- Brydon-Miller, M., Greenwood, D., & Maguire, P. (2003). Why action research?. *Action research*, 1(1), 9-28.
- Cenfetelli, R. T., Benbasat, I., & Al-Natour, S. (2008). Addressing the what and how of online services: Positioning supporting-services functionality and service quality for business-to-consumer success. *Information Systems Research*, 19(2), 161-181.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688.
- Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS quarterly*, 36(4), 1165-1188.
- Choi, S., & Ryu, I. (2013). Leveraging Customer Knowledge in Electronic Knowledge Repositories for Service Expertise. *PACIS* (s. 22).
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). Relationship marketing: bringing quality customer service and marketing together. Haettu 12.12.2016 osoitteesta: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/621/2/SWP3191.pdf>
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55-68.

- Chuang, Y. C., & Hsieh, Y. H. (2015). The Key Successful Factors of Customer Service Experience. Haettu 11.12.2016 osoitteesta: <http://aisel.aisnet.org/amcis2015/IntelSys/GeneralPresentations/5/>
- Customer service blog: The definition of customer service (2015). Chatham: Newstex. Haettu 3.1.2017 osoitteesta: <http://search.proquest.com/docview/1697724761?accountid=11774>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). Handbook of qualitative research. Sage publications, inc.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Gable, G. G., Sedera, D., & Chan, T. (2008). Re-conceptualizing information system success: The IS-impact measurement model. *Journal of the association for information systems*, 9(7), 377.
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. and Brenner, W. (2003) 'Knowledge - enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts[1] ', *Journal of Knowledge Management*, 7(5), pp. 107 - 123. doi: 10.1108/13673270310505421.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Guilloux, V., Locke, J., & Lowe, A. (2013). Digital business reporting standards: Mapping the battle in france. *European Journal of Information Systems*, 22(3), 257-277.
- Han-Yuh, L. (2007). Development of a framework for customer relationship management (CRM) in the banking industry. *International Journal of Management*, 24(1), 15.
- Harmon, P. (2010). Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals. Morgan Kaufmann. Haettu 5.1. osoitteesta: http://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Business%20Process%20Change_1.pdf
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (1982). *Teemahaastattelu*. Helsinki: KYRIIRI OY.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2001). *Teemahaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hong, P., Jiang, W., & Rong, L. (2014, June). The Effect of Service Guarantee on Service Quality of Online Merchants. *WHICEB 2014 Proceedings*. 94.
- Hui, S. C., & Jha, G. (2000). Data mining for customer service support. *Information & Management*, 38(1), 1-13.
- Iriana, R., & Buttle, F. (2007). Strategic, operational, and analytical customer relationship management: attributes and measures. *Journal of Relationship Marketing*, 5(4), 23-42.
- Kanehisa, M., Goto, S., Sato, Y., Kawashima, M., Furumichi, M., & Tanabe, M. (2014). Data, information, knowledge and principle: back to metabolism in KEGG. *Nucleic acids research*, 42(D1), D199-D205.

- Kemmis, S., & Wilkinson, M. (1998). *Participatory action research and the study of practice*. *Action research in practice: Partnerships for social justice in education*, 1, 21-36.
- Kettinger, W. J., & Grover, V. (1995). Special section: toward a theory of business process change management. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 9-30.
- Kettinger, W. J., Teng, J. T., & Guha, S. (1997). Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. *MIS quarterly*, 55-80.
- Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27-42.
- Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of interactive Marketing*, 17(2), 5-19.
- Knox, S., Payne, A., Ryals, L., Maklan, S., & Peppard, J. (2007). *Customer relationship management*. Routledge. Haettu 1.2.2017 osoitteesta: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=zDAGaWOb62EC&oi=fnd&pg=PP5&dq=Knox,+S.,+Payne,+A.,+Ryals,+L.,+Maklan,+S.,+%26+Peppard,+J.+\(2007\).+Customer+relationship+management.+Routledge.&ots=u-0J4xH3tG&sig=jPiUEKa00bvnqnCciyImWXiP3yY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=zDAGaWOb62EC&oi=fnd&pg=PP5&dq=Knox,+S.,+Payne,+A.,+Ryals,+L.,+Maklan,+S.,+%26+Peppard,+J.+(2007).+Customer+relationship+management.+Routledge.&ots=u-0J4xH3tG&sig=jPiUEKa00bvnqnCciyImWXiP3yY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Kock, N. F., McQueen, R. J., & Corner, J. L. (1997). The nature of data, information and knowledge exchanges in business processes: implications for process improvement and organizational learning. *The Learning Organization*, 4(2), 70-80.
- Kuusi, O. (1986). *Tietoyhteiskunnan alueellinen eteneminen Suomessa*. Kirjassa: Liikenneministeriö (julk.). Tietoyhteiskunta meissä. Helsinki, Valtion painatuskeskus.
- Laid, D. A. B. (2008). The alignment between customer relationship management and IT strategy: A proposed research model. *SAIS 2008 Proceedings*.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M. & Virtanen, P. (2013). *Tietojohtaminen*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.
- Lambert, D. M., & Christine, L. M. (1983). MANAGING CUSTOMER SERVICE TO BUILD MARKET SHARE AND INCREASE PROFIT. *Business Quarterly (Pre-1986)*, 48(3), 50. Haettu 14.10.2016 osoitteesta: <http://search.proquest.com/docview/224807532?accountid=11774.238-249>.
- Lee, S., & Shu, W. (2001). An integrative and complementarity-based model for the design and adoption of customer relationship management technologies. *AMCIS 2001 Proceedings*, 166.
- Levenburg, N. M., & Klein, H. A. (2006). Delivering customer services online: identifying best practices of medium-sized enterprises. *Information Systems Journal*, 16(2), 135-155.

- Lewis, R. C., & Booms, B. H. (1983). The marketing aspects of service quality. *Emerging perspectives on services marketing*, 65(4), 99-107.
- Lin, J., Lin, L. C., & Huang, S. (2016). AN ARCHITECTURE FOR SOCIAL CUSTOMER SUPPORT SYSTEM. *PACIS 2016 Proceedings*. 363
- Line Carrier. (2017). Line Carrier Oy:n verkkosivut. Haettu 30.3.2017 osoitteesta: <https://www.linecarrier.fi/>
- Linoff, G. S., & Berry, M. J. (2011). *Data mining techniques: for marketing, sales, and customer relationship management*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2004). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpaja Oy.
- Jones, H., & Farquhar, J. D. (2003). Contact management and customer loyalty. *Journal of Financial Services Marketing*, 8(1), 71-78.
- Madriz, E. (2000). *Focus groups in feminist research*. Handbook of qualitative research, 2, 835-850.
- Manpower Group (2017). *Asiakaspalvelun trendiraportti*. Haettu 16.3.2017 osoitteesta: <http://tietopankki.manpower.fi/asiakaspalvelun-trendiraportti-2017>
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Jyväskylä: Gummerus.
- Morgan, D. L. (Ed.). (1993). Successful focus groups: Advancing the state of the art (Vol. 156). *Sage Publications*.
- Myers, M. D. (1997). Qualitative research in information systems. *Management Information Systems Quarterly*, 21(2), 241-242.
- Negash, S. (2004). Business Intelligence. *Communications of the Association for Information Systems*. 13(15).
- Njoroge, J. (2005). "Power quality in the competitive market: The customer perspective on monitoring, reporting and benchmarking of service quality," Electricity Distribution. *CIREN 2005. 18th International Conference and Exhibition on*, Turin, Italy, 2005, pp. 1-4. doi: 10.1049/cp:20051070
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.
- Patel, S., Xing, Y., & Patel, D. (2011). A Performance Measurement Framework For UK Contact Centres. *In PACIS*. 149.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Ray, G., Muhanna, W. A., & Barney, J. B. (2005). INFORMATION TECHNOLOGY AND THE PERFORMANCE OF THE CUSTOMER SERVICE PROCESS: A RESOURCE-BASED ANALYSIS1. *MIS Quarterly*, 29(4), 625-652.
- Reichheld, F., and Sasser Jr., W. E. (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review* (68:5), 105-111.

- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3), 293-305.
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research*. United Kingdom, The Atrium: John Wiley & Sons.
- Runeson, P. & Höst, M. (2009). Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering* 14(2), 131-164.
- Sarker, S., Xiao, X., & Beaulieu, T. (2013). Guest editorial: qualitative studies in information systems: a critical review and some guiding principles. *MIS Quarterly*, 37(4), iii-xviii.
- Schroeder, K. A., Jenkins, A., Donnelly, K. P., Smith, G., & Anderson, S. (2004). *U.S. Patent No. 6,760,727*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Shahnam, E. (2000). *The customer relationship management ecosystem*. Application Delivery.
- Shamsuddoha, M., & Alamgir, M. (2010). Determinants of customer relationship management (CRM) A conceptual analysis. *Fascicle of the Faculty of Economics and Public Administration*, 10(1).
- Shaw, M. J., Subramaniam, C., Tan, G. W., & Welge, M. E. (2001). Knowledge management and data mining for marketing. *Decision support systems*, 31(1), (s. 127-137).
- Steinar, K. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Lund: Studentlitteratur.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research (Vol. 15)*. Newbury Park, CA: Sage.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., & Saari, S. (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapa*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Syrjälä, L., & Numminen, M. (1988). *Tapaustutkimus kasvatustieteessä*. Oulun yliopisto.
- Syvänperä, O. & Lindfors, H. (2014). *Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti*. 4. Uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Tuomi, I. (1999). Data is more than knowledge: Implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. In *Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on (pp. 12-pp)*. IEEE.
- Törmänen, A. (1999). *Tietovarastointi. Strategiasta toteutukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Valtonen, A. (2005). *Ryhmäkeskustelut - millainen metodi?* In Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. *Haastattelu-Tutkimus, tilanteet, vuorovaikutus* (s. 223-224). Tampere: Vastapaino.
- Van der Spek, R., & Spijkervet, A. (1997). *Knowledge management: dealing intelligently with knowledge*. Knowledge management and its integrative elements 31-59.

- Vavra, T. G. (1997). *Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs*. Milwaukee, USA: ASQ quality press.
- Vierbergen-Schuit, K., & ten Thije, J.D. (2008). Key to knowledge. Accumulation of knowledge by cumulative interviews in professional communication. Florian Menz / Andreas Müller (Hrsg) *Organisationskommunikation*, Mering: Hampp-Verlag (Reihe Managementskonzepte), 269-291. Haettu 17.12.2016 osoitteesta: <http://www.jantenthije.eu/wp-content/uploads/2010/08/2008-tenthije-vierbergen-key-to-knowledge.pdf>
- Watson, H. J., & Wixom, B. H. (2007). The current state of business intelligence. *Computer*, 40(9).
- Wilson, A. (2002). Attitudes towards customer satisfaction measurement in the retail sector. *International Journal of Market Research*, 44(2), 213-222.
- Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California management review*, 43(4) (s. 89-105).
- Yang, Z., Cai, S., Zhou, Z., & Zhou, N. (2005). Development and validation of an instrument to measure user perceived service quality of information presenting web portals. *Information & Management*, 42(4), 575-589.
- Yankee, S. (2008). what's YOUR definition of customer SERVICE?. *Eventdvo*, 21(8), 14.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications. Haettu 15.3.2016 osoitteesta: <https://fba.aiub.edu/Files/Uploads/OPM110045.pdf>
- Yew Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279.
- Zeithaml, V. A., Berry L. L. & Parasuraman A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal Of Marketing* 52, 35-48
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *the Journal of Marketing*, 31-46.

LIITE 1 HAASTATTELULOMAKE

1. Onko tiedonkeruuprosessi organisaatiossamme tehokas?
 - a. Onko tiedonkeruuprosessissa eri kanavissa (call center, tiketit, puhelut yms.) puutteita?
 1. Anna kuvaus tilanteesta tai tehtävästä, jota meillä ei nykyisen tiedonkeruuprosessin rajoissa pystytä toteuttamaan tai toteutus on haastavaa.
 - a) Liittyvätkö haasteet toteuttamisessa organisaation ihmisiin (taitoihin, käyttäytymiseen, kulttuuriin tai arvoihin)?
 - b) Puuttuuko meiltä tehtävä tai prosessi, joka hoitaisi kyseisen asian?
 - c) Onko tähän tilanteeseen liittyvissä järjestelmissä tai niissä olevassa tiedossa puutteita?
 - d) Aiheutuvatko haasteet organisaatorakenteista, kuten tiimeistä, työnkuvista tai koordinoitimekanismeista?
 - e) Liittyvätkö haasteet hallintoon (esim. hallinnon tyyliin, järjestelmiin, käytettäviin mittareihin)?
 - f) Kuinka kriittinen puute on asteikolla yhdestä viiteen? (1 = ei lainkaan kriittinen, 3 = neutraali, 5 = erittäin kriittinen)
2. Onko tiedonhallinnassa kehittämistarpeita? Jos on, minkälaisia kehittämistarpeet ovat?
 1. Anna kuvaus tilanteesta tai tehtävästä, jota meillä ei nykyisen tiedonhallinnan puitteissa pystytä toteuttamaan tai toteutus on haastavaa.
 - a) Liittyvätkö haasteet toteuttamisessa organisaation ihmisiin (taitoihin, käyttäytymiseen, kulttuuriin tai arvoihin)?
 - b) Puuttuuko meiltä tehtävä tai prosessi, joka hoitaisi kyseisen asian?
 - c) Onko tähän tilanteeseen liittyvissä järjestelmissä tai niissä olevassa tiedossa puutteita?
 - d) Aiheutuvatko haasteet organisaatorakenteista, kuten tiimeistä, työnkuvista tai koordinoitimekanismeista?
 - e) Liittyvätkö haasteet hallintoon (esim. hallinnon tyyliin, järjestelmiin, käytettäviin mittareihin)?
 - f) Kuinka kriittinen puute on asteikolla yhdestä viiteen? (1 = ei lainkaan kriittinen, 3 = neutraali, 5 = erittäin kriittinen)

3. Onko asiakkuudenhallinnassa kehitettävää? Jos on, minkälaisia kehitystarpeet ovat? Asiakkuudenhallinta sisältää asiakassuhteen aloituksen, asiakastietojen keruun, yhdistelyn sekä analysoinnin.

1. Anna kuvaus tilanteesta tai tehtävästä, jota meillä ei ole nykyisen asiakkuudenhallinnan puitteissa mahdollista toteuttaa. tai toteutus on haastavaa.
 - a) Liittyvätkö haasteet toteuttamisessa organisaation ihmisiin (taitoihin, käyttäytymiseen, kulttuuriin tai arvoihin)?
 - b) Puuttuuko meiltä tehtävä tai prosessi, joka hoitaisi kyseisen asian?
 - c) Onko tähän tilanteeseen liittyvissä järjestelmissä tai niissä olevassa tiedossa puutteita?
 - d) Aiheutuvatko haasteet organisaatorakenteista, kuten tiimeistä, työnkuvista tai koordinoitimekanismeista?
 - e) Liittyvätkö haasteet hallintoon (esim. hallinnon tyyliin, järjestelmiin, käytettäviin mittareihin)?
 - f) Kuinka kriittinen puute on asteikolla yhdestä viiteen? (1 = ei lainkaan kriittinen, 3 = neutraali, 5 = erittäin kriittinen)

4. Miten asiakaspalvelun raportoinnin tehostaminen mielestänne onnistuu?

1. Anna käytännön esimerkki tilanteesta tai tehtävästä, jossa raportointia tulisi tehostaa.
 - a) Liittyvätkö haasteet toteuttamisessa organisaation ihmisiin (taitoihin, käyttäytymiseen, kulttuuriin tai arvoihin)?
 - b) Puuttuuko meiltä joku tehostamiseen tarvittava tehtävä tai prosessi?
 - c) Onko tähän tilanteeseen liittyvissä järjestelmissä tai niissä olevassa tiedossa puutteita?
 - d) Aiheutuvatko haasteet organisaatorakenteista, kuten tiimeistä, työnkuvista tai koordinoitimekanismeista?
 - e) Liittyvätkö haasteet hallintoon (esim. hallinnon tyyliin, järjestelmiin, käytettäviin mittareihin)?
 - f) Kuinka kriittinen puute on asteikolla yhdestä viiteen? (1 = ei lainkaan kriittinen, 3 = neutraali, 5 = erittäin kriittinen)