

## **LeadDesk-ulossoittojärjestelmän käyttö varainhankinnassa**

Pirkko Anttila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tietojenkäsittelyn tutkinto

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Pirkko Anttila
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> LeadDesk-ulossoittojärjestelmän käyttö varainhankinnassa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 66 + 24
<p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Invalidiliitto ry:n varainhankinnalle. Aiheena oli Invalidiliitto ry:n varainhankinnan puhelinmyyjien joulukuussa 2019 käyttöönottama LeadDesk-järjestelmä. Työn tarkoituksena oli selvittää millaista hyötyä LeadDesk-järjestelmän tuo varainhankinnan liiketoiminnalle ja sen käyttäjille sekä se, miten varainhankinnan liiketoimintaa voitaisiin kehittää LeadDesk-ulossoittojärjestelmän avulla.</p> <p>Työn tietoperustaosassa selostetaan keskeisiä käsitteitä, jotka auttavat lukijaa ymmärtämään tutkimuksen aineistosta syntyviä tuloksia. Lisäksi tietoperustassa esitellään soittojärjestelmän historiaa asiakaspalvelun ja markkinoinnin näkökulmasta. Työn empiirisessä osassa tutkitaan LeadDesk-järjestelmästä ja toimittajayhteistyöstä saatuja käyttäjäkokemuksia. Tämän jälkeen kuvataan soittojärjestelmän käyttöä telemarkkinoinnissa sekä järjestelmän merkitystä myyjälle. Lopuksi käydään läpi asioita, jotka on hyvä ottaa huomioon järjestelmähankinnan strategiassa ja hallinnassa.</p> <p>Työn tutkimusosuudessa lähdetään liikkeelle tilanteesta, jossa järjestelmän käyttöönotosta oli kulunut myyjien kohdalla 10 kuukautta ja pääkäyttäjien osalta 13 kuukautta. Opinnäytetyö on laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa käytävästä järjestelmästä sen luonnollisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksessa käyttäjätiedon keruu toteutettiin käyttäjäryhmään sopivan kyselyn, teemahaastattelun, sekä käytettävyyssarvioinnin avulla.</p> <p>Työn pohdintaosuudessa käydään läpi tutkimuksessa saadut tulokset. Tutkimuksessa saavutettiin sille asetetut tavoitteet ja saadut tulokset vastaavat työssä esitettyihin tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Tämä opinnäytetyö sisältää salaisena osiona: Liite 1. Tulokset (salainen). Salattu liite jätetään tämän työn toimeksiantajalle sekä LeadDesk Oyj:lle.</p>
<b>Asiasanat</b> ulossoittojärjestelmä, outbound, varainhankinta, tietojärjestelmän käyttöönotto ja ylläpito, liiketoiminnan kehittäminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön toimeksiantaja .....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset .....	2
1.2.1	Tavoitteet .....	2
1.2.2	Rajaukset .....	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	3
2	Tietoperusta .....	5
2.1	Asiakaspalvelu ja markkinointi .....	5
2.2	Telemarkkinointi .....	9
2.2.1	Taustaa .....	9
2.2.2	Inbound- ja outbound-myynti .....	11
2.3	Ulosottojärjestelmä .....	14
2.3.1	Taustaa .....	14
2.3.2	Puhelinmyyjä .....	17
2.4	Järjestelmähankinnan strategia ja hallinta .....	21
2.4.1	Liiketoiminta- ja hankintastrategia .....	21
2.4.2	Hyötyjen määrittely .....	24
2.4.3	Toimittajayhteistyö .....	25
2.4.4	Sopimusten hallinta .....	32
2.4.5	Toimintamallin ja roolien määrittely .....	35
3	LeadDesk .....	44
3.1	LeadDesk Oyj .....	44
3.2	LeadDesk-järjestelmä .....	45
4	Tutkimus LeadDesk-ulosottojärjestelmän käytöstä .....	47
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	47
4.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	51
5	Tulokset ja johtopäätökset .....	52
5.1	Pääkäyttäjätulokset .....	52
5.2	Myyjätulokset .....	53
5.2.1	Kyselytutkimus .....	53
5.2.2	Teemahaastattelu .....	54
5.2.3	Käytettävyyssarviointi .....	55
5.3	Johtopäätökset .....	57
5.3.1	Pääkäyttäjien näkökulma .....	57
5.3.2	Myyjien näkökulma .....	59
5.4	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	60
5.4.1	Millaista hyötyä LeadDesk-ulosottojärjestelmä tuo varainhankinnan liiketoiminnalle sekä sen käyttäjille .....	60

5.4.2 Miten varainhankinnan liiketoimintaa voidaan kehittää LeadDesk- ulosottojärjestelmän avulla .....	61
5.5 Oma oppiminen.....	62
Lähteet .....	63
Liitteet.....	67
Liite 1. Tulokset (salainen) .....	67

# 1 Johdanto

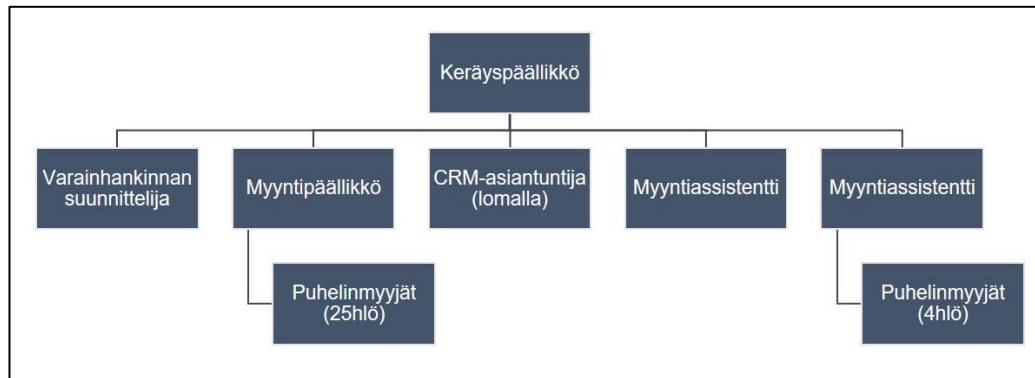
Ulossoittojärjestelmät ovat kehittyneet niistä ajoista, jolloin myyjät soittivat lankapuhelimella satunnaisiin puhelinnumeroihin koettaen näin hankkia uusia asiakkaita. Nyt tilalle on tullut laajempi telemarkkinointikäsite, jossa soittaminen on osa laajempaa markkinointia. Soittamisen tueksi on kehitetty järjestelmiä, joissa robotti hoitaa soittamisen asiakkaalle yhdistäen vapaana oleville myyjille vain ne puhelut, joihin asiakkaat ovat vastanneet. Yksisuuntaisesta viestinnästä ollaan siirrytty asiakkaiden kanssa kaksisuuntaiseen asiakastarpeita ymmärtävään viestintään. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ulossoittojärjestelmää ja sen käyttäjiä, sekä järjestelmään liittyvää toimittajayhteistyötä.

Olen työskennellyt Invalidiliiton varainhankinnassa vuodesta 2007 lähtien ja tällä hetkellä vastaan varainhankintajärjestelmien ylläpidosta ja niiden kehittämisestä yhteistyössä tietohallinnon kanssa. Olin työssäni mukana kilpailuttamassa ulossoittojärjestelmiä työnantajani varainhankintajärjestelmäksi, eli ohjelmistoa puhelinmyyntitoimintaa varten. Kilpailutuksen tuloksena työnantajani varainhankintajärjestelmäksi valittiin LeadDesk-ulossoittojärjestelmä, jonka avulla puhelinmyyjät tekevät outbound-soittoja eli soittavat asiakkaille päin.

Opinnäytetyön idea syntyi tehdessäni Haaga-Helian käyttäjäkokemus-kurssilla käyttäjäkokemusraporttia työnantajani varainhankinnan puhelinmyyntiin valitsemasta LeadDesk-järjestelmästä. Käyttäjäkokemusraportti käsitteli LeadDesk-järjestelmän käyttöönoton jälkeistä käytettävyyttä myyjien näkökulmasta. Käyttäjäkokemusraportin valmistuttua laajensin sitä yhteistyössä koulun, työnantajani ja ohjelmatoimittajan kanssa opinnäytetyöksi lisäämällä siihen teoriaosuuden, haastatteleamalla pääkäyttäjiä järjestelmän käytettävyydestä sekä lisäämällä työn loppuun vielä tutkimustulokset ja pohdintaosuuden.

## 1.1 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Invalidiliitto ry:n varainhankintaosasto. Varainhankintaosaston henkilöstö (kuva 1) jakautuu toimistohenkilökuntaan sekä puhelinmyyjiin joista 25 myyjää myy lahjoitus- ja tukituotteita ja 4 myyjää työskentelee kuukausilahjoitusten parissa.



Kuva 1. Invalidiliitto ry:n varainhankintaosaston henkilöstö (Lähde: Invalidiliitto ry)

Varainhankinnassa kerätään varoja muun muassa kotimaiseen vammaistyöhön useamman eri keräyskanavan kautta, joista opinnäytetyössä tutkitaan vain puhelinmyynnin keräyskanavaa.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

### 1.2.1 Tavoitteet

Opinnäytetyössä selvitettiin, kuinka LeadDesk-ulossoittojärjestelmän käyttöönotto Invalidiliitto ry:n varainhankintaosastolla oli onnistunut, kun käyttöönotosta oli kulunut myyjien kohdalla 10 kuukautta ja pääkäyttäjien osalta 13 kuukautta. Samalla tutkittiin myös, miten pääkäyttäjien ja toimittajien välinen yhteistyö oli sujunut käyttöönoton jälkeen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Millaista hyötyä LeadDesk-ulossoittojärjestelmä tuo varainhankinnan liiketoiminnalle sekä sen käyttäjille?
- Miten varainhankinnan liiketoimintaa voidaan kehittää LeadDesk-ulossoittojärjestelmän avulla?

Työn toimeksiantajalle opinnäytetyön tulosten tarkoitus on tuottaa liiketaloudellista hyötyä parantamalla käytössä olevan järjestelmän tehokkuutta ja käytettävyyttä. Opinnäytetyön tavoitteena on myös parantaa toimeksiantajan ja ohjelmatoimittajan välistä toimittajayhteistyötä ottamalla tutkimuksen tuottamien tulosten pohjalta käyttöön hyväksi havaittuja yhteistyömenetelmiä. Lisäksi työn tavoitteena on osoittaa järjestelmän toimittajalle, että LeadDesk-ulossoittojärjestelmä toimii myös puhtaasti outboud-soittamiseen keskittyvässä varainhankinnan ympäristössä.

Opinnäytetyön lukijan näkökulmasta työn tavoitteena on luoda ymmärrys puhelinmyyntityössä käytettävästä soittajärjestelmästä sekä sen käyttäjistä. Tämän lisäksi tavoitteena on, että lukija ymmärtää jatkossa, mitä toimittajayhteistyössä ja järjestelmän ylläpidossa

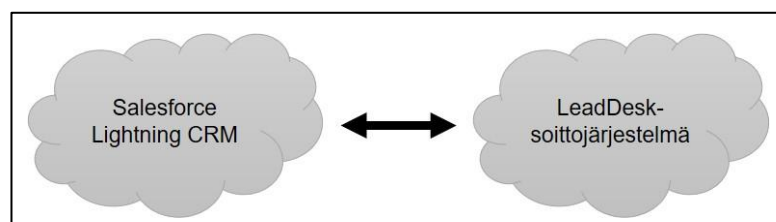
tulee käyttöönoton jälkeen ottaa huomioon sekä sen, mitä vastuutehtäviä toimittajayhteistyössä ja ylläpidossa on niin yrityksellä kuin järjestelmän toimittajalla.

### 1.2.2 Rajaukset

Käyttäjäkokemuksia tarkasteltaessa tässä opinnäytetyössä ei ole kuvattu järjestelmän eri käyttäjien käyttäjäpersoonakuvauksia eikä niiden eroja. Myöskään prosessikuvausta (skenaariota) siitä, miten käyttäjäpersoonat käyttävät järjestelmää ja etenevät siinä järjestelmään sisäänmenosta tavoitteen saavuttamiseen asti ei ole esitetty. Nämä kuvaukset on jätetty pois, koska työssä on haluttu keskittyä vain tutkittavan tiedon analysointiin.

Käyttäjien osalta työssä on tehty rajaus siten, että on keskitytty puhelinmyynnin puolella työskentelevistä puhelinmyyjistä vain tuote- ja lahjoitusmyyjiin (25 hlöä). Kuukausilahjoitusten parissa olevat myyjät (4 hlöä) otettiin mukaan kyselylomakkeeseen, mutta heidät on rajattu teemahaastattelujen ja käytettävyyssarvioinnin ulkopuolelle, koska näiden kahden myyjäryhmän tapa käyttää ulosottojärjestelmää poikkeavat paljon toisistaan.

Teknisesti työ on rajattu koskemaan varainhankinnan järjestelmistä LeadDesk-järjestelmää sekä siihen integraation kautta liitettyä Salesforce Lightning CRM-järjestelmää. CRM (Customer Relationship Management) on asiakkuudenhallintajärjestelmä, johon liittyy liiketoiminnan asiakaslähtöinen ajattelutapa ja jossa tapahtuu esimerkiksi varainhankinnan asiakkaiden ja kampanjoiden hallinta (kuva 2).



Kuva 2. Varainhankinnan järjestelmät (Invalidiliitto ry)

LeadDesk-järjestelmän käytössä markkinointikanavana työssä keskityttiin vain telemarkkinointiin ja siinä tapahtuvaan ulospäin soittamiseen (outbound-kanavaan), koska puhelinmyynnissä ei esimerkiksi vastaanoteta (inbound) puheluita.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tässä opinnäytetyössä esitellään ensin työn tietoperusta ja sen jälkeen käytännön tutkimustyö ja sen tulokset. Tietoperustaosassa esitetään ulosottojärjestelmän käyttömahdollisuuksia yhtiön asiakaspalvelussa ja markkinoinnissa. Samalla tehdään myös katsaus markkinoinnin tulevaisuuteen ja sen vaikutuksiin soittajärjestelmiin. Telemarkkinointia käsittelevässä osassa työssä käydään läpi ulosottojärjestelmän historiaa ja järjestelmän

nykykäyttöä sekä puhelinmyyjien työskentelyä. Lopuksi tarkastellaan vaatimuksia, joita liiketoiminta asettaa järjestelmähankinnalle ja sitä, kuinka toimittajayhteistyö tulisi sopia ja ylläpitää.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa kuvataan, kuinka käyttäjätutkimukset toteutettiin. Keräämällä ensin käyttäjäaineiston sähköisellä Google Forms kyselyllä ja järjestämällä sen jälkeen kaksiosainen teemahaastattelu. Ensinnä myyjille (4 henkilöä) ja sen jälkeen pääkäyttäjille (3 henkilöä). Lopuksi työssä tehtiin LeadDesk-järjestelmän käytettävyyssarviointi havainnoidulla myyjällä, joka kulki läpi järjestelmässä ennalta laaditun prosessipolun. (kuva 3)



Kuva 3. Käyttäjäaineiston keräämisen eri vaiheet.

Työn yhteenveto ja johtopäätökset osassa esitetään työssä kerättyyn dataan perustuen nykytuotteen ja toimittajayhteistyön muutos- ja parannusehdotukset konseptikuvauksina. Pohdinnassa käydään myös läpi soittojärjestelmän ja toimittajayhteistyön tulevaisuuden näkymiä. Lopuksi työssä tarkastellaan opinnäytetyön laatimisesta saatuja henkilökohtaisia hyötyjä ja sitä, miten niitä voidaan soveltaa työelämään ja oman asiantuntijaroolin kehittämiseen.



## 2 Tietoperusta

### 2.1 Asiakaspalvelu ja markkinointi

Yritysten toiminta on ajan myötä kehittynyt sekä asiakaspalvelussa että markkinoinnissa. Molemmat ovat nykyään osa liiketoiminnan strategiaa. Yrityksen tuntevat asiakkaansa ja liiketoimintaa kehitetään yhdessä heidän toiveidensa ja tarpeidensa pohjalta. Tulevaisuudessa yritysten kilpailuvaltteja ovat muun muassa markkinoinnin automaatio, data-analytiikka ja tekoäly. Näiden asioiden huomioon ottaminen on tärkeää ulosottojärjestelmien kehitystyössä, jotta ei päädyttäisi tilanteeseen, missä järjestelmä alkaa sanelemaan kuinka liiketoimintaa voidaan kehittää.

Asiakaspalvelun historia alkoi 1980-luvulla, kun siirryttiin kulutusyhteiskuntaan asiakkaiden alkaessa vaatia parempaa palvelua ja tuotteita. Yritykset alkoivat tuolloin ensimmäistä kertaa segmentoimaan asiakkaitaan tutkimalla heidän kulutustottumuksiaan sekä arvoaan. Luotiin ensimmäisiä kanta-asiakasohjelmia ja varsinaiseen asiakaspalveluun alettiin panostamaan. Syntyi brändiajattelu, jossa yritykset alkoivat hallita brändiään. (Lundberg & Töytäri 2010, 29)

*Brändillä tarkoitetaan esimerkiksi tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä syntyneiden mielikuvien ja tietojen summaa, joita ihmisellä on. Brändin merkitys on tärkeä, sillä se yhdistyy läheisesti asiakaskokemukseen ja brändin pohjalta ihmiset tekevät aina päätöksensä. Liiketoiminnan on määriteltävä tavoitemielikuva, jolla erotutaan kilpailijoista. Tavoitemielikuvan on pohjaututtava yrityksen arvojen, strategian ja tavoitteiden varaan, eikä näiden välillä saa olla ristiriitoja. (Ahto et al. 2016, 33)*

Kanta-asiakasohjelmien lisäksi asiakaspalvelussa yrityksen alkoivat yhdistää markkinoinnin ja asiakaspalvelun. Tuotannon siirtyessä halvemman työvoiman maihin tuli hinnasta, jakelusta, palvelusta sekä saatavuudesta merkittäviä kilpailutekijöitä. (Lundberg & Töytäri 2010, 31) Aiemmin markkinointi nähtiin vain osana yrityksen toimintoja esim. henkilöstö- ja tietohallinnon ohella, mutta ajan kanssa se siirtyi osaksi liiketoiminnan strategiaa. Tällä hetkellä asiakaslähtöinen markkinointiajattelu ohjaa useimpia liiketoiminnan ratkaisuja. Se huomioi nykyisten sekä uusien asiakkaiden tarpeet, arvostukset ja heidän toiveensa. Niiden pohjalta yritys yhdessä asiakkaan kanssa kehittää omaa liiketoimintaansa. Kannattavuus otetaan huomioon pitkällä tähtäimellä ja myös suhteet verkostoihin ja kumppaneihin huomioidaan. (Bergström & Leppänen 2018, 18)

Taulukossa 1 on kuvattu markkinointiajattelun muutosta historian myötä paljon laajemmaksi käsitteeksi.

Taulukko 1. Muutos markkinointiajattelussa. (Bergström & Leppänen 2018, 18)

<b>Entinen markkinointiajattelu</b>	<b>Uusi markkinointiajattelu</b>
Tavoitteena on vain yksi yrityksen toiminto	Markkinointi on strateginen liiketoimintaa ohjaava ajattelutapa
Tavoitteena on myydä pelkästään tuote tai palvelu	Tavoitteena on tuottaa kilpailijoita parempaa arvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille
Markkinointi on vain markkinointihenkilöstön toimintaa	Kaikkien työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden toimintaa
Menestyminen tapahtuu ainoastaan tuoteominaisuuksien avulla	Palvelukokonaisuuksien, asiakaskokemusten ja mielikuvien avulla menestyminen
Kampanjointiajattelu	Jatkuva, suunnitelmallinen, tarkasti kohdistettu markkinointi
Markkinointi tapahtuu vain asiakasrekisterien kautta	Asiakkuuksien ja asiakaskokemusten hallinta, suhdemarkkinointi
Toiminta tapahtuu lakien, säännösten, ja alan normien sallimissa rajoissa	Lakien ja normien noudattamisen ohella kannatetaan taloudellista, ympäristöllistä ja sosiaalista vastuuta ja pyritään toimimaan eettisesti oikein

Markkinoinnissa yritysten tulisi koko ajan päivittää omaa tietämystään siitä, mitä tällä hetkellä on kehitteillä. Tulevaisuuden näkymien ennakointi auttaa yrityksiä kehittämään omaa liiketoimintaa oikeaan suuntaan. Seuraavassa käydään läpi kolme suurinta markkinoinnin kehitysnäkymää, joilla on myös puhelinmyyntiin vaikutusta.

Ensimmäisenä merkittävänä tulevaisuuden linjana on markkinointiautomaatio, joka tarkoittaa sitä, että markkinointiviestinnässä olevia prosesseja automatisoidaan, jolloin järjestelmä automaattisesti lähettää tarkasti valikoidulle kohderyhmille juuri heille sopivaa markkinointiviestiä juuri oikeaan aikaan ja ilman että kukaan istuu koneen ääressä niitä lähettämässä. Tämä säästä ammattilaisten aikaa tärkeämpiin tehtäviin kuten, sisällön suunnitteluun ja tuottamiseen. (Rämö 2019, 108)

Markkinointiautomaatio yhdistää myynnin ja markkinoinnin lisäten näin tehokkuutta ja ennustettavuutta resursseja säästäen. Markkinointiautomaatio tunnistaa ostopotentiaalin tarjoten myyjille vähintään ”esilämmiteltyjä liidejä” ja se palvelee ostajia eri ostoprosessin vaiheessa. Markkinointiautomaation tavoitteita on muun muassa liidien hallinta, luokittelu ja hoito, sekä kampanja-analyysit ja myynnin tehostaminen. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 94)

*Liidi (englanniksi lead) on asiakas (ihminen tai yritys), joka osoittaa olevansa kiinnostunut yrityksen tuotteesta tai palvelusta ja antaa samalla omat yhteystietonsa. (<https://kubla.fi/blogi/liidi/>)*

Markkinointiautomaation tavoitteita ovat (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 95):

- tunnettavuuden kasvattaminen
- kysynnän ja liidien synnyttäminen
- liidien hallinta
- liidien luokittelu
- liidien hoito
- kampanja-analyysit
- myynnin tehostaminen

Markkinointiautomaation tärkeimpiä ominaisuuksia on myös mahdollisuus toteuttaa erittäin personoitua viestintää automatisoidusti. Automaatio tunnistaa käyttäjän tulipa hän minkä tahansa kanavan (sosiaalinen media, hakukone, uutiskirje) kautta esimerkiksi verkkosivuille. Käyttäjän käyttäytymisestä kerätään tietoa, jonka avulla analysoidaan asiakkaan eteneminen ostoprosessissa. Tämän ansiosta myynnin kontaktipisteet saadaan optimoitua oikea-aikaisiksi. Myyntiprosesseissa sisällön suunnittelussa mietitään muun muassa viestien määrää ja laatua. Lisäksi aina markkinointikampanjan päättyessä analysoidaan missä asioissa onnistuttiin, missä ei ja miten toimintaa parannetaan jatkossa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 95-96)

Vuonna 2018 markkinointiviestinnän asiantuntijayritys Dingle toteutti tutkimuksen markkinoinnin automaatiosta Suomessa. Siinä selvisi, että yli 80% yrityksistä kertoi käyttävänsä markkinoinnin automaatiota asiakasviestinnässään. Yli 80% tutkimuksiin vastanneista yrityksistä piti markkinoinnin automaatiojärjestelmän tärkeimpänä höytnä viestien kohdentavuutta. Toiseksi paras hyöty tuli korkeammasta markkinoinnin ROI:sta (Return on Investment) eli sijoitetun pääoman tuotto kasvoi markkinoinnin tehostuessa. Haasteellisimmaksi asiaksi koettiin (75% vastaajista) automaatiojärjestelmiin liittyvä tekninen integrointi ja implementointi. Kolmannes vastaajista käytti Hubspot-järjestelmää. Muita yleisiä vastaajien käyttämiä järjestelmiä olivat MailChimp, Salesforce Pardot ja Salesforce Marketingcloud. (Rämö 2019, 108)

Toisena merkittävänä markkinoinnin tulevaisuuden linjana on markkinoinnin analytiikan merkityksen kasvu. Digimarkkinointi muuttui 2010-luvulla, jolloin analytiikan avulla alettiin ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä. Nykyään markkinointia voidaan suunnata jopa yksilötasolle asti. Kun 2010-luvun alussa oli bannerimainontaa ja hakukoneoptimointia, on yrityksille nyt tarjolla moninaisempia ja entistä vaikeammin hallittavia digitaalisen markkinoinnin tapoja. Ihmiset tuottavat vielä markkinointisisällön, mutta yhä enemmän käytetään

tekoälypohjaisia järjestelmiä markkinoinnin kohdentamiseen. (Aalto University Professional Development 2018)

*Vuonna 2025 digitaaliseen markkinointiin liittyvät mekaaniset ja analyttiset osa-alueet voidaan toteuttaa jo lähes täysin koneellisesti. Vuonna 2025 myös digitaalinen sisällöntuotanto voidaan osin automatisoida. Vuonna 2025, ihminen ymmärtää oman käyttäytymisdatansa arvon ja jokaisen yksilön käyttäytymisdatalle on johdettavissa myös hinta. (Aalto University Professional Development 2018)*

Suurin digitaaliseen markkinointiin ajava tekijä on massadata (Big Data), jota ollaan jo lähdetty hyödyntämään laskentatehon parantuessa sekä koneoppimisen kehittyessä. Maailmanlaajuisesti Big Data-projekteissa on arvioiden mukaan töissä noin 6 miljoonaa kehittäjää. Toinen digitaalista markkinointia edistävä tekijä on mobiililaitteet ja applikaatiot: niiden käytön raju kasvu tulee myös ottaa jatkossa huomioon digitaalisen markkinoinnin suunnittelussa. (Aalto University Professional Development 2018)

Kolmas merkittävänä markkinoinnin tulevaisuuden linja on tekoälyn käyttöönotto. Markkinoinnin painopiste on siirtymässä yritysten ja asiakkaiden väliseen jatkuvaan vuorovaikutukseen ja markkinoinnin fokus pitää olla siinä, miten dataa hyödynnetään. Tekoälyä pystytään hyödyntämään kampanjoiden optimoinnissa ja ennustavaa analytiikkaa käyttämään myynnin mallinnusprojekteissa. Markkinoinnin perustehtävä on kuitenkin yhä uusien asiakkaiden saamisessa. Tämän lisäksi tulee tunnistaa, mitkä asiakasryhmät ovat missäkin vaiheessa ostopolulla. (Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset 2017) Tässäkin asiassa osaamiseen kannattaa panostaa, sillä uudet teknologiat haastavat myös markkinointijohdajien osaamisen.

*Markkinointijohtajat kaikissa Pohjoismaissa myöntävät, että heidän teknologiaosaamisensa on heikkoa. Vain alle 20 % suomalaisista markkinointijohtajista kertoo teknologiaosaamisensa olevan erinomaista. Lisäksi vain 13 % suomalaisista markkinointijohtajista myöntää, että heidän talousosaamisensa on vahvaa. (Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset 2017)*

Yrityksen strateginen valinta on panostaa markkinointiin. Tämän lisäksi mainos- ja markkinointi-investointeja voi ja pitääkin mitata. Markkinointijohdolta vaaditaan laaja-alaista osaamista, kykyä keskustella myynnin ja IT:n kanssa, sekä liiketoimintaymmärrystä. (Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset 2017)

## 2.2 Telemarkkinointi

### 2.2.1 Taustaa

Telemarkkinointi tarkoittaa puhelimitse tapahtuvaa etämyyntiä sekä suoramarkkinointia. Nykyään telemarkkinointi liitetään myös osaksi muita markkinointikanavia. Telemarkkinoinnissa puhelinmyynti voidaan jakaa sisäänpäin tuleviin puheluihin (inbound), sekä ulospäin lähteviin puheluihin (outbound). Tässä opinnäytetyössä keskitytään ulossoittoon (outbound) ja siihen mitä soittotekniikoita siinä käytetään.

Telemarkkinoinnin historia on pitkä ja sen juuret ulottuvat aikaan, jolloin ihmisen oli mentävä paikanpäälle saadakseen asiansa hoidettua, välillä asioimaan jopa pitkienkin matkojen päähän. Suomen historiassa ensimmäinen iso harppaus tekniikan osalta tapahtui, kun vuonna 1638 kenraalikuvernööri Pietari Brahe perusti Suomeen postilaitoksen. Sen jälkeen viestintä helpottui kirjepostin myötä. Maailmalla vuonna 1837 skotlantilais-yhdysvaltalainen Samuel Morse keksi sähkölennättimen, jolloin ympäri maailmaa alkoi sähköisen viestinnän aikakausi. Sähköistä lennätintä pidetään ensimmäisenä sähköisenä kanavana. 1800-luvun lopulla Suomeen tulivat ensimmäiset puhelinyhteydet. (Hakanen & Helenius 2015, 8)

Puhelinliikenteen alussa puhelinkeskukset olivat käsivälitteisiä, joissa ”sentraalisantrat” eli puhelunvälittäjät (kuva 4) yhdistivät puheluita mekaanisesti. Suomen ensimmäinen automaattipuhelinkeskus tuli Helsinkiin vuonna 1922 ja tästä kesti lähes 60 vuotta ennen kuin Suomen puhelinverkko automatisoitui. (Hakanen & Helenius 2015, 8)



Kuva 4. Työntekijät yhdistävät puheluita puhelinvaihteessa 1950-luvulla (Helsingin kaupunginmuseo)

Kun puhelinvaihteisiin alkoi tulla automatisoitumisen ansiosta ensimmäisiä jonotustoimintoja, alkoi asiakaspalvelun kehittyminen, koska sen tarjoaminen oli helpompaa. 1980-luvulla oli jo yleistä soittaa yritykseen sen vaihteen kautta, jolloin vaihteenhoitaja yhdisti puhelun oikealle, vapaana olevalle henkilölle. Tämä kehittyi puhelumäärien kasvaessa niin, että puheluille rakennettiin jonotustoiminnallisuus ja samalla liitettiin useampia vastaajia saman puhelinnumeron taakse. Lopulta syntyi myös hakuryhmä (Hunt Group), jossa yhden numeron takana olevat kaikki puhelimet soivat yhtä aikaa ja puheluun vastasi kuka ensiksi ehti. Tämä tosin todettiin myöhemmin ongelmalliseksi ratkaisuksi etenkin ruuhkantilanteissa. Ongelma hakuryhmäjärjestelmässä oli myös raportoinnin puute. (Hakanen & Helenius 2015, 8)

Ensimmäisten puhelinpalvelukeskusten (Call Center) toiminnallisuuden ydin syntyi, kun puhelinvaihtevalmistajat kehittivät automaattisen jonotoiminnallisuuden ACD:n (Automatic Call Distributor). Tämä paransi palvelua, kun puhelut jonottivat vapautuvaa vastaajaa ja soittaja sai odottaessaan puhelun yhdistymistä kuunnella samalla esimerkiksi jonotiedotteita ja -musiikkia. Tämä ACD-jonotoiminnallisuus on edelleenkin monessa järjestelmässä perusominaisuutena. (Hakanen & Helenius 2015, 9)

Kehitys jatkui 1990-luvulla, jolloin alettiin rakentamaan ensimmäisiä linkityksiä tietotekniikan ja puhelintekniikan välille. Tavoitteena oli saada älykkyyttä reititykseen sekä helppo ja hallittava ylläpito näkymä asiakaspalvelun esimiehille. Lopulta keksittiin kytkeä puhelinvaihte ulkopuoliseen tietotekniikkamaailmaan eli syntyi CTI-liittynät (Computer Telephony Integration). Taulukossa 2 nähdään, miten teknisesti puhelintekniologia tästä kehittyi vielä eteenpäin. (Hakanen & Helenius 2015, 9)

Taulukko 2. Puhelintekniikan kehittyminen. (Hakanen & Helenius 2015, 9)

<b>Kehitetty tekniikka</b>	<b>Selite</b>
First Party-liitäntä	Tässä kytkettiin puhelinlaite suoraan sarjakaapelilla PC-tietokoneeseen. Näin ohjaukset tulivat suoraan puhelinvaihteen kautta ja tällä tavalla saatiin tietokoneohjelmistolla ohjattua puhelinkonetta. Nämä ensimmäiset toteutukset olivat hankalia ylläpitää.
Third Party-liitäntä	Tässä CTI-Link yhteydessä oltiin jo suoraan tietoliikenneverkon kautta yhteydessä puhelinvaihteeseen. Alkuvaiheessa liityntä vaihteeseen tehtiin sarjakaapelilla tai X.25-liittynällä, mutta aikaa myöden rajapintaan saatiin myös TCP/IP-yhteys. Jokaisella valmistajalla oli oma CTI-rajapinta eikä yleistä standardia ollut olemassa.

CTI-rajapinnat	Näiden rajapintojen ilmestyminen puhelinvaihteisiin tuotti toimijoita, jotka keskittyivät puheluiden reititystoiminnallisuuden kehittämiseen itse puhelinvaihdetekniikan sijaan sekä tarjoten paremman asiakaspalveluympäristön kuin perinteiset puhelinvaihdetoimijat.
Yhteyskeskus (Contact Center).	CTI:n myötä kehitys jatkui, puhelinpalvelukeskuksiin tuli uusia tarpeita uusien kanavien muodossa. Muutosten myötä puhelinpalvelukeskukset (Call Center) muuttuivat yhteyskeskuksiksi (Contact Center).
Sähköinen asiointi (Customer Engagement / Web Engagement)	Alan viimeinen trendi on ollut sähköinen asiointi, jota eri toimijat kutsuvat eri terminologialla kuten Customer Engagement tai Web Engagement.

Tällä hetkellä voidaan huomata, miten paljon maailma on muuttunut Call Center -ajoista. Asiointi on siirtymässä puheluista muihin kanaviin, kuten verkkoasiointiin ja sähköposti-, Chat-, some- ja videokanaviin. Näiden avulla asiointimahdollisuudet ovat laajentuneet, kun on tullut esimerkiksi verkkolomakkeet, verkkoviestit, itsepalvelutoiminteet ja muita verkkosovelluksia. (Hakanen & Helenius 2015, 9-10) Tällä hetkellä some-markkinointi on kasvamassa näistä kanavista entistä tärkeämmäksi. Se on usein osoittautunut myös yllättävän kustannustehokkaaksi markkinointikeinoksi. Somen kautta tavoitetaan hyvin erilaisia asiakaskuntia ja hyvin toteutettua mainontaa asiakkaiden on helppo jakaa myös eteenpäin. (Mediapex 2021) Tulevaisuuden haasteena tulee olemaan näiden kaikkien kanavien yhdistäminen samaan asiakaspalveluympäristöön siten, että vastaajaresurssit saadaan mahdollisimman tehokkaasti käytettyä. Kaikista kanavista tulisi saada myös vertailukelpoista kokonaisraportointia ja ne tulisi saada yhteisen reitityksen piiriin. (Hakanen & Helenius 2015, 9-10)

### 2.2.2 Inbound- ja outbound-myynti

Telemarkkinoinnissa eli puhelinmyynnissä myyjät tai myyntineuvottelijat työskentelevät nykyään usein Contact Centereistä tai Call Centereistä käsin ja puhelu tapahtuu tietokoneavusteisesti erilaisia soittojärjestelmiä apuna käyttäen. (Mediapex 2021) Telemarkkinoinnissa voidaan varsinainen puhelinmyynti jakaa kahteen pääalueeseen, joko niin että asiakas soittaa myyjälle (inbound) tai sitten myyjä soittaa asiakkaalle (outbound). (Bergström & Leppänen 2018, 344)

Inbound-myyynnissä asiakas usein ottaa suoraan yhteyttä yritykseen halutessaan saada palvelua, esimerkiksi lisää tietoa tuotteista tai tilaamalla tuotteita. Asiakaspalvelijan tukena

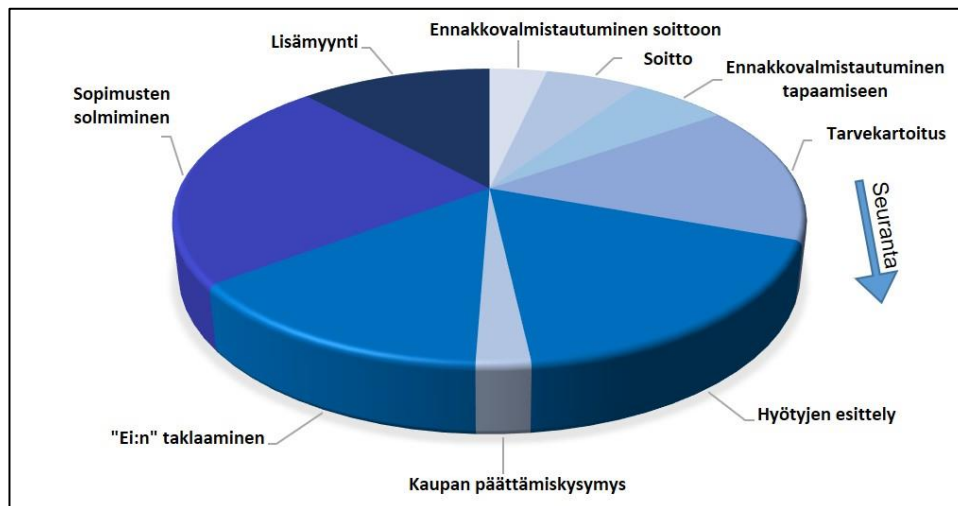
on usein asiakkaan tunnistamisessa auttavia tietojärjestelmiä, joiden tarkoituksena on auttaa asiakaspalvelijaa tarjoamaan oikeanlaisia tuotteita asiakkaalle. Mikäli asiakaspalvelija onnistuu saman yhteydenoton aikana myymään lisätuotteita, voidaan puhua inbound-myynnistä. (Seppänen 2018, 12-13)

Outbound sen sijaan tarkoittaa ulospäin suunnattua asiakaskontaktointia. Uudet asiakkaat eli liidit, saadaan usein, kun asiakas on esimerkiksi vierailut yrityksen verkkosivuilla. Asiakkaaseen pyritään tällöin reagoimaan mahdollisimman nopeasti, jotta henkilökohtainen suhde häneen saadaan luotua ja vaikutettua mahdolliseen ostopäätökseen. Outbound markkinoinnissa etenkin puhelinmyynnissä myyjä kohtaa paljon haasteita, koska usein ei ole tiedossa, soitetaanko asiakkaalle sopivaan ajankohtaan. Puhelimessa "ei:n" sanominen on helpompaa ja kauppa saattaa syntyä hyvinkin vasta uuden yhteydenoton jälkeen. Puhelimessa on myös erittäin tärkeää, että myyjä onnistuu luomaan nopeasti hyvän ensivaikutelman, asiakkaalle sopivalla kielellä. (Seppänen 2018, 20)

Inbound ja outbound myynnit eroavat siinä, miten asiakas saapuu palveluun. Inbound-myynnissä asiakkaalla on jokin syy ottaa yhteyttä yritykseen. Tämä syy on ensin selvitettävä ennen kuin voidaan tarjota lisäpalveluita tai tuotteita. Tämän tyyppisessä myynnissä säästetään asiakkaan tavoittamiseen käytettäviä resursseja. Outbound-myynnissä sen sijaan myyjä on suoraan asiakkaaseen päin yhteydessä pyrkien herättämään asiakkaan mielenkiinnon ja mikäli soittoaikakohta tapahtui sopivaan hetkeen, voidaan puhelussa siirtyä suoraan tarvekartoitukseen. Tämän jälkeen inbound- ja outbound myynnin myyntiprosessi yhdistyy, kun molemmat käyvät myyntikeskusteluvaiheen asiakkaan kanssa läpi. Myyntikeskusteluvaihe noudattaa usein myynnin ympyrämallia (kuva 5), jossa prosessi etenee tarvekartoituksesta, hyötyjen esittelyyn ja siitä vastaväitteiden käsittelyyn vaiheeseen. (Seppänen 2018, 21-22)

Kuvassa 5 nähdään myynnin ympyrämallista kuluttajamyynnissä tapahtuvan myyntiprosessin olennaisimmat vaiheet. Siinä myyntiprosessin tulee olla sujuva ja kun se etenee järjestelmällisesti, ei kaupan päättämiseen tarvitse käyttää liikaa aikaa. Seuranta ja jälkihoito tapahtuvat myyntiprosessin jälkeen. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 34)





Kuva 5. Myynnin ympyrämalli. (Muokattu lähteestä, Aalto & Rubanovitsch 2007, 35)

Yritysmyyntin prosessi eroaa myynnin ympyrämallista siten että tapaamisia saatetaan tarvita kuluttajakauppaa useampia. Nämä tapaamiset voidaan jakaa seuraavalla tavalla: asiakkaan tarvekartoitus, hyötyjen esittely sekä kontakti ja kaupan päättäminen. Tietysti myös yritysmyyjän tulee pyrkiä aina asiakastapaamisessa aktiivisesti itse kaupantekoon. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 35-36)

Kaupan teon jälkeen prosessi jatkuu inbound- ja outbound-myyntissä yhtenäisenä siirtyen päätösvaiheeseen siten, että asiakkaan kanssa pyritään sopimaan uusi yhteydenottoaika. Uusi yhteydenotto voidaan myös sopia, vaikka kauppaa ei syntyisikään, mikäli asiakas vaikuttaa potentiaaliselta ostajalta. Lopuksi tulee varmistaa, että kaikki mitä sovittiin kontaktin aikana, on selvää myös asiakkaalle. (Seppänen 2018, 22)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan telemarkkinoinnissa tapahtuvaa outbound-markkinointia. Jotta outbound-markkinointi toimisi asiakassuhteen hoidossa, tulee sille asettaa kolme teesiä. Ensimmäinen on, että ulossoitto tulee aina tehdä asiakkaalle, joka tunnetaan ja jonka tarpeet tiedetään, siten ettei soittoa ohjaa tuote ja/tai palvelu. Toiseksi asiakkaan tulee kulkea aina tiettyä polkua, joka on toteutettu esimerkiksi erilaisten analyysiohjelmien avulla ja soiton tulee ajoittua aina tiettyyn asiakkuuden ajankohtaan, esimerkiksi tervetuliais-, tarvekartoitus-, myynti-, käännytys- ja tervetuloatakaisinsoitto. Kolmanneksi ulossoitolla asiakas tulee sitouttaa yritykseen. (Aarnikoivu 2005, 102)

Kuvassa 6 nähdään, miten outbound-markkinointi jakautuu. Siinä on selkeä asiakaspolku, mitä pitkin asiakas kulkee. Polun eri kohdissa tapahtuu juuri oikeanlainen yhteydenotto asiakkaalle. (Aarnikoivu 2005, 103)

Pidä kiinni	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kehitä	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ylläpidä	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	1.Tervetuloa-soitto	2.Tarkistus-/kartoitus-soitto	3. Myynti-soitto	4. Poistuman ehkäisy-soitto	5. Käännytys-soitto	6. Tervetuloa takaisin-soitto

Kuva 6. Ulossoitto asiakkuuksittain asiakassuhteen eri vaiheissa. (Muokattu lähteestä, Aarnikoivu 2005, 104)

## 2.3 Ulossoittojärjestelmä

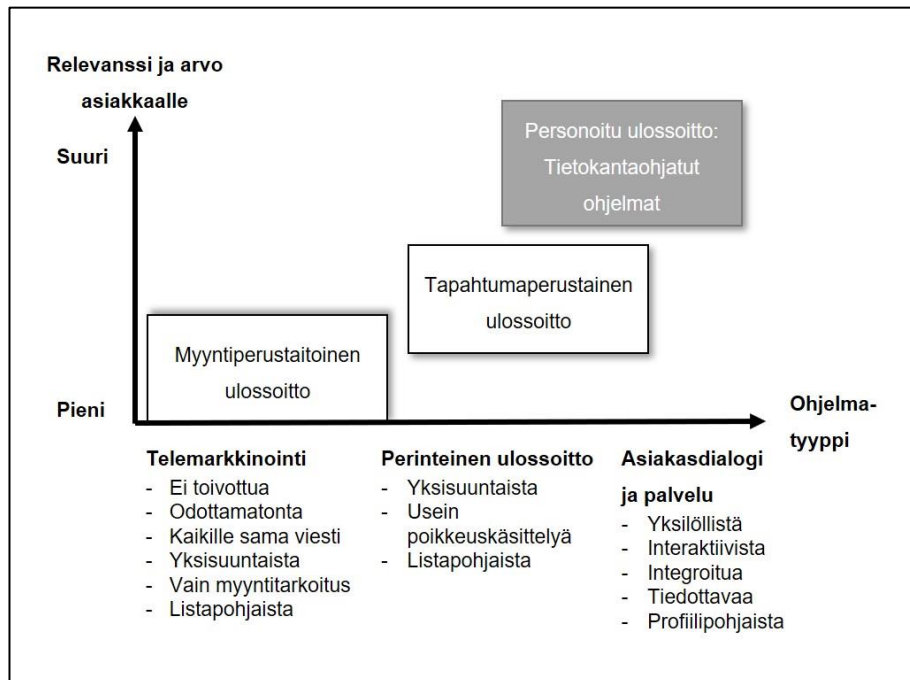
### 2.3.1 Taustaa

Tällä hetkellä puhelinmyyntiä tehdään erilaisten ulossoittojärjestelmien avulla. Järjestelmät on tekniikan kehittyessä tehostuneet, mikä on myös muuttanut puhelinmyyjien tapaa tehdä työtä. Soittojärjestelmissä esimerkiksi tulosten parempi mitattavuus ja puhelutallenteiden kuuntelumahdollisuudet auttavat myynnin johtoa seuraamaan puhelinmyyjien työtä sekä kehittämään myyjien ammattitaitoa.

2000-luvulla ulossoittojärjestelmät ovat suosittuja niin puhelinpalveluissa kuin yhteyskeskuksissa. Ulossoittojärjestelmä taipuu niin yritys- kuin yksityisasiakassuhteeseen. Yrityksissä tosin on aina tärkeää tavoittaa se oikea henkilö, jonka kanssa keskustelut kannattaa käydä. (Aarnikoivu 2005, 104) Perinteinen telemarkkinointi tapahtuu usein prospektiasiakkaille ja puhelussa mennään tuote/palvelu edellä. Pitkän asiakassuhteen sijaan tavoitellaan vain puhelussa syntyvää kauppaa. Ulossoittojärjestelmä on tämän vastakohta painotuen asiakassuhteen luomiseen pitkällä tähtäimellä. (Aarnikoivu 2005, 105)

Perinteisen telemarkkinoinnin ja ulossoittojen toteutuksessa yhteistä on se, ettei tavoitteena ole luoda esimerkiksi henkilökohtaista asiakaspalvelijaa asiakkaalle, vaan puhelut voivat ohjautua kenelle vain asiakaspalvelijoista. Asiakaspalvelijan personointi voisi olla enneminkin riski ja sen sijaan tärkeämpää on laadukas asiakassuhteen hoito. Soittojen tulisi myös olla osa palvelun jatkumoa, eikä aloituspiste. Jatkumon mahdollistaa asiakkaasta olemassa oleva tieto, joka mahdollistaa asiakkaan yksilöllisen kohtelun. (Aarnikoivu 2005, 104-105)

Ulossoitto alkoi kehittyä myyntiperusteisesta ulossoitosta eli varsinaisesta telemarkkinoinnista. Tämän jälkeen syntyi tapahtumaperustainen ulossoitto, joka oli kehittyneempi aste asiakassuhteenhoidon näkökulmasta. Tapahtumaperusteisen ulossoiton laukaisee usein jokin poikkeustilanne (esim. laskunperintä). (Aarnikoivu 2005, 105-106) Nykyään 2000-luvulla ulossoitto on personoitu ulossoitto, joka perustuu vuorovaikutukseen ja suunnitelmalliseen asiakassuhteen hoito-ohjelmaan. Kuvassa 7 nähdään, miten ulossoitto on kehittynyt telemarkkinoinnista personoituun ulossoittoon. (Aarnikoivu 2005, 106)



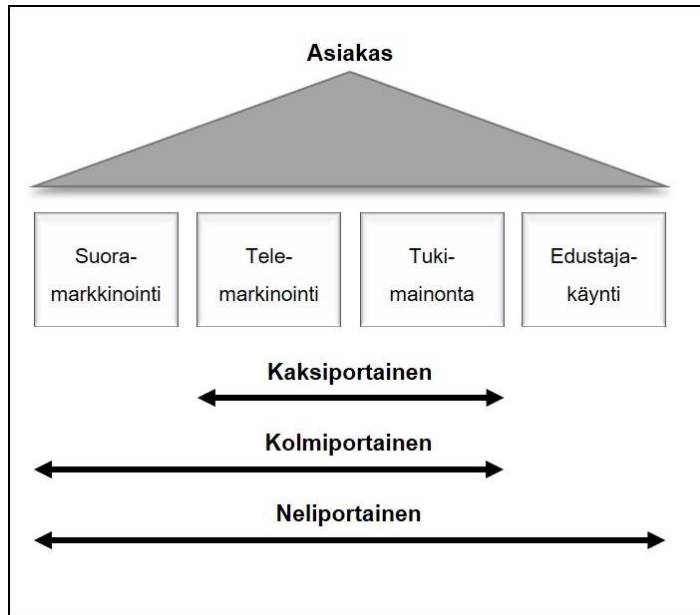
Kuva 7. Ulossoiton kehityskaari. (Muokattu lähteestä, Aarnikoivu 2005, 106)

Sekä telemarkkinointi että ulossoitto tosin tähtäävät molemmat aina myynnin saamiseen. Ulossoitossa toimitaan kuitenkin telemarkkinointia laajemmin esimerkiksi pyrkimällä siihen, että asiakas olisi tyytyväinen myös kaupanteon jälkeen. Tämän lisäksi kiinnitetään myös huomiota asiakkaan käyttäytymiseen ostotapahtuman jälkeen. (Aarnikoivu 2005, 105)

Puhelimitse tapahtuvan myynnin hyödyt verrattuna muihin markkinointimuotoihin ovat (Vuorio 2015, 135):

- Moninkertaisesti parempi palaute- tai tulosprosentti suhteessa kontaktien määrään
- Useampia loppuunvietyjä asiakaskontakteja.
- Sen sijaan että odotettaisiin asiakkaan yhteydenottoa, lähestytään asiakasta henkilökohtaisesti ja vuorovaikutteisesti.
- Kustannustehokas kun kauppoja syntyy tarpeeksi verrattuna esimerkiksi, jos myyjä menee paikanpäälle tapaamaan asiakasta.

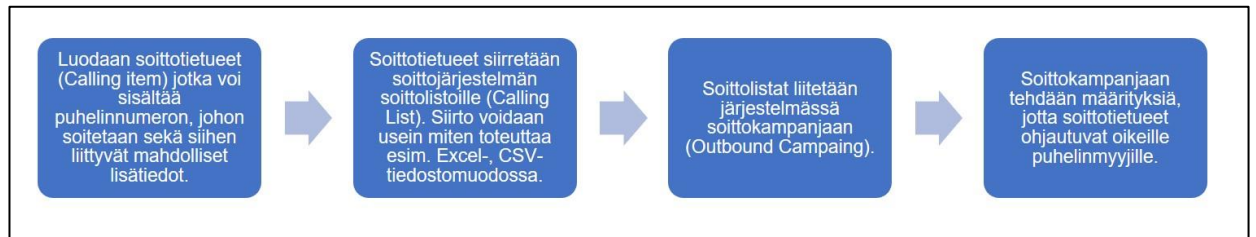
Nykyään parhaimmillaan asiakkaalle soitettu puhelu voi olla osa suurempaa markkinointi-kokonaisuutta ja sen strategia voidaan määritellä useampaan portaaseen tai jopa monikanavaiseksi kuten kuvassa 8 on esitetty. (Vuorio 2015, 132)



Kuva 8. Telemarkkinoinnin portaat. (Muokattu lähteestä, Vuorio 2015, 132)

Kuvassa 8 on esimerkki tällaisista strategisista portaista. Kaksiportaisen mainonnan mallissa asiakas saa ensin tukimainoksen, jolloin yritys ja sen tuote tai palvelu tulee tutummaksi, ja jonka jälkeen myyjä soittaa asiakkaalle. Kolmiportaisessa mallissa asiakas sen sijaan saa ensin tukimainoksen, jonka jälkeen myyjä soittaa asiakkaalle ja puhelun aikana sovitaan edustajakäynti, eli lopulta asiakas ja myyjä tapaavat toisensa. Mainontaa voidaan vielä tästäkin laajentaa neliportaiseksi malliksi, jossa asiakkaan tavoittaa ensin esimerkiksi Google-mainonta. Tämän asiakkaalle lähtee tukimainontaa. Tukimainonnan jälkeen myyjä sopii asiakkaan kanssa edustajakäynnistä ja lopuksi vielä myyjä soittaa asiakkaalle. Käytettäessä tällaista monikanavaista mainontaa tulee siinä katteen olla suuri ja onnistumisprosentin suurempi, jotta markkinointi kannattaisi. Poikkeuksen tekee, jos strategiana on vain kerätä tietokantaa myöhemmin tehtävää katteellista myyntiä varten. (Vuorio 2015, 132)

Ulossoittojärjestelmän teknisestä puolesta on hyvä ymmärtää ulossoittokampanjat (outbound calling campaigns). Ne ovat alun perin olleet puhelinmyyjien työvälineitä, joilla on pystytty tavoittamaan suuria asiakasmääriä ilman, että puhelinmyyjien on tarvinnut sopia kuka soittaa kenellekin. Soittojärjestelmässä ulossoittokampanjan luomisprosessi menee kuvan 9 mukaisesti. (Hakanen & Helenius 2015, 18)



Kuva 9. Ulossoittosoitokampanjan luontiprosessi. (Hakanen & Helenius 2015, 18-19)

Soittokampanjan luomisen jälkeen, puhelinmyyjät aloittavat soittotyönsä. Ulossoittojärjestelmään voidaan määrittellä erilaisia soittotapoja (Dialing mode). Taulukossa 3 on lyhyesti selvitetty eri soittotapoja. (Hakanen & Helenius 2015, 19)

Taulukko 3. Nykyaikaiset soittotavat. (Hakanen & Helenius 2015, 19-20)

Termi	Soittotapa
Kylmäsoitto (Cold Calling)	Myyjän tekemä suora soitto asiakkaalle, ilman että asiakkaaseen olisi aiemmin oltu yhteydessä.
Ennakoiva soittotapa (Predictive dialing)	Soittojärjestelmä soittaa puhelut automaattisesti tunnistaen, milloin puheluun ei vastata (varattu, vastaaja) ja ohjaa vain vastatut puhelut käyttäjälle valmiiksi vastattavaksi.
Esikatselusoittotapa (Preview dialing)	Käyttäjä näkee käyttöliittymästä (=se osa tuotteesta, jonka kautta käyttäjä käyttää tuotetta esim. ohjelman aloitusnäyttö) soitettavan kohteen tiedot etukäteen ja valitsee itse, milloin soittaa kohteelle.
Progressiivinen soittotapa (Progressive dialing)	Soittojärjestelmä varmistaa ensin, että käyttäjä pystyy vastaamaan tarjottuihin puheluihin ennen kuin alkaa niitä tarjoamaan käyttäjälle.
Suora esikatselusoittotapa (Direct dialing)	Soittojärjestelmä tarjoaa asiakkaan tiedot käyttäjän käyttöliittymälle ja lähtee automaattisesti käyttäjän puhelimella heti soittamaan numeroon.
Taitopohjainen esikatselusoittotapa (Push Preview mode)	Soittojärjestelmä ottaa ulossoittotietueita reitityksen piiriin ja ohjata niitä taitopohjaisesti vastaajille. Käyttäjä näkee ensin asiakastiedot ja valitsee itse, milloin tekee varsinaisen soittotapahtuman asiakkaalle.

### 2.3.2 Puhelinmyyjä

Seuraavaksi avataan ulossoittojärjestelmän merkitystä puhelinmyyjän näkökulmasta. Samalla kerrotaan hiukan heidän työstään ja siitä, mikä erottaa huippumyyjän keskiverto-myyjästä.

Puhelinmyynnin avulla myyjä saa asiakkaaseen välittömän kontaktin. Myyntitapahtuma tulee usein asiakkaalle yllättäen ja ostopäätös edellyttää nopeaa päätöksentekoa.

Puhelinmyyntiä tehdään tyypillisesti provisiopalkalla, jolloin myyjälle on tärkeää nopea sopimuksen syntyminen. Aikaisemmin puhelinmyyntiä on käytetty lähinnä aikakauslehtien markkinointiin, mutta viime vuosina myynti on laajentunut erilaisiin tuoteryhmiin. (Järvelä, Saastamoinen & Väänänen 2017, 13)

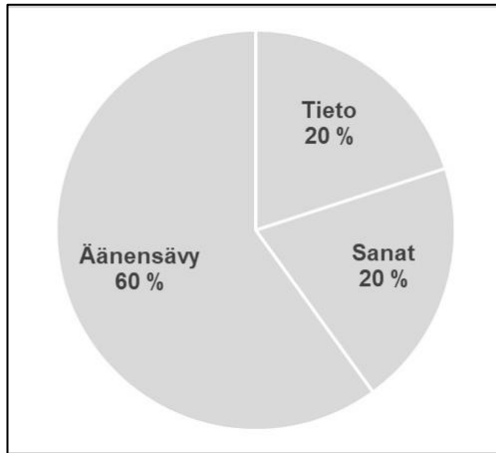
Kuvassa 10 nähdään puhelinmyyjä myyntityössä puhelinpalvelukeskuksessa (call center). Myyntityö tapahtuu hyvin usein avokonttorissa, missä myyjällä on työvälineinä selaimessa oleva soittojärjestelmä, internetyhteys, sekä kuulokkeet.



Kuva 10. Puhelinmyyjä myyntityössä puhelinpalvelukeskuksessa. (Milinkov, B. s.a. CC BY Shutterstock)

Puhelinmyyjä toteuttaa jokaisessa myyntipuhelussa myyntiprosessia. Prosessi noudattaa myynnin ympyrämallia (kuva 5). Jokaisessa puhelinsoitossa myyjän tulee valmistautua huolellisesti selvittämällä perustiedot asiakkaasta sekä miettimällä myyntipuheensa. Myös puhelinäänellä on merkitystä. Tärkeintä on puhua selvästi ja rauhallisesti, muistaen samalla antaa myös asiakkaalle puheenvuoro. Puhelinmyyjän kannattaa välttää erikoisia termejä ja vaikeita lauseita. Myyntipuhetta ei myöskään kannata lukea suoraan paperista monotonisella äänellä. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 54-56)

Kuva 11 esittää, miten puhelimesta myyjän sanoilla on suuntaa antavasti vain 20% merkitys. Peräti 60% merkitys on äänenkäytöllä, sen sävyllä ja äänenväriä sekä tauoilla. Niiden perustella asiakas arvioi, onko myyjä luotettava ja asiantunteva. Loput 20% myyntipuheesta koostuu tiedoista, kuten faktoista ja tarjouksen sisällöstä. Hyvä myyjä osaa muuttaa omaa sosiaalista tyyliään aina asiakkaan tyylin mukaan. (Vuorio 2015, 136)

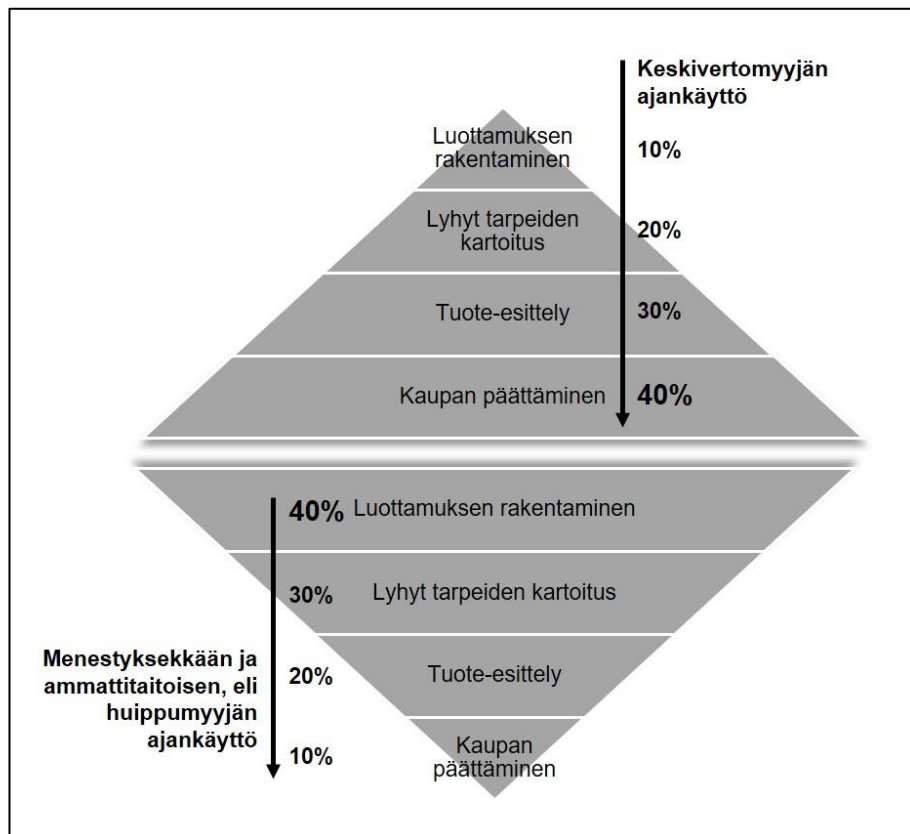


Kuva 11. Myyntipuheessa olevien elementtien jakautuminen. (Muokattu lähteestä, Vuorio 2015, 136)

Kuvassa 11 esitetyt suhdeluvut ovat suuntaa antavia silloin, kun myydään samaa tuotetta samoilla hinnoilla. On otettava huomioon, että jos jokin asia kärjistyy, suhteet muuttuvat. Esimerkiksi jos tuote on ylihinnoiteltu tai sen sisältö on epämääräinen, tiedon osuus korostuu ylittäen jakauman alkuperäisen 20 prosenttia. (Vuorio 2015, 137)

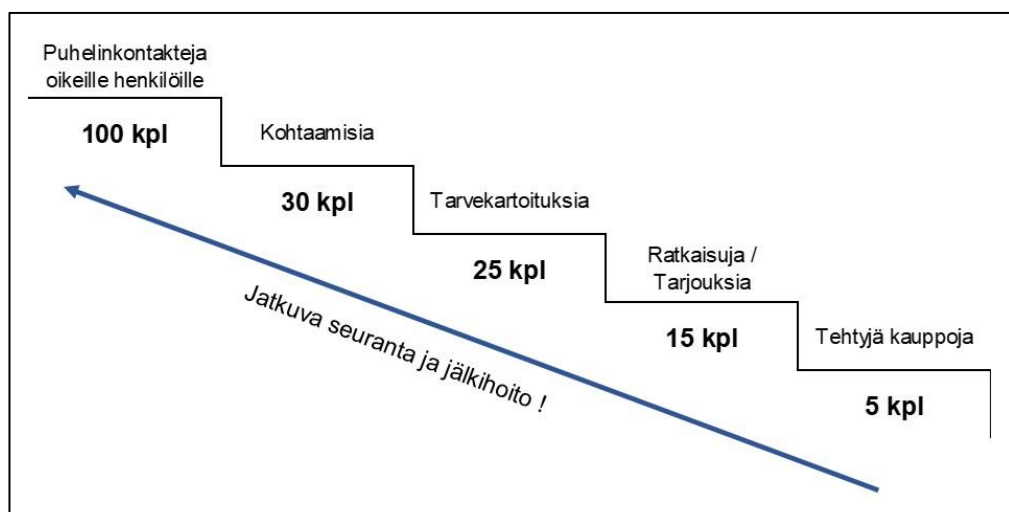
Huippumyyjän erottaa keskivertomyyjästä siinä, että keskivertomyyjä kiirehtii muutaman yleiskysymyksen jälkeen tuote-esittelyyn päästäkseen puhumaan tuotteista ja niiden ominaisuuksista. Näin keskivertomyyjä pysyttelee omalla mukavuusalueellaan. Huippumyyjä sen sijaan käyttää aikaa rakentaakseen luottamuksen asiakkaaseen ja käyttää aikaansa tarvekartoitukseen. Näin hän osaa kertoa asiakkaalle tuotteen oikeat hyödyt. Kaupan päättämiseen kuluu huippumyyjällä silloin vain murto-osa ajasta. Myös kaupan onnistuminen on huippumyyjällä todennäköisempää, koska hän on keskittynyt vain asiakkaaseen koko myyntiprosessin ajan. Kuvassa 12 voidaan nähdä, millä tavoin huippumyyjän ja keskivertomyyjän ajankäyttö eroaa toisistaan puhelun aikana. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 37-38)





Kuva 12. Myyjän ajankäyttö puhelimesta. (Muokattu lähteestä, Aalto & Rubanovitsch 2007, 39)

Myyntiprosessissa myyjän tulee myös tietää myyntiportaidensa onnistumisprosentit eli se, kuinka suuri osa yhteydenotoista johtaa kauppaan. Vaikka kaikki puhelut eivät välttämättä pääty kauppaan välittömästi, voi kauppa syntyä pidemmän ajan kuluessa. Myyjän saadessa yhteyden 100 potentiaaliseen asiakkaaseen (kuva 13) hän voi saada sovittua 30 kohtaamista, joista lopulta vain viisi johtaa varsinaiseen sopimukseen tai kauppaan. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 49)



Kuva 13. Myyntiportaat. (Muokattu lähteestä, Aalto & Rubanovitsch 2007, 50)



Kuvan 13 pohjalta voidaan pohtia, että jos myyjä ottaisi kaksinkertaisen määrän ~~enemmän~~ yhteydenottoja, niin miten myyjälähtöisten kontaktien määrän kasvu vaikuttaisi myyjän ja yrityksen tuloksiin? Kun keskivertomyyjän pohtii vain myyntejään, huippumyyjä ymmärtää miten arvokas jokainen kontakti on hakien jatkuvasti uusia asiakkaita. Mitä enemmän puhelinmyyjä tekee puheluita, sitä enemmän hän myy. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 50)

## 2.4 Järjestelmähankinnan strategia ja hallinta

### 2.4.1 Liiketoiminta- ja hankintastrategia

Järjestelmähankinnoissa on tärkeää, että niitä ohjaa yrityksen selkeä strategia ja liiketoimintasuunnitelma. Olemassa olevista, sekä tulevista järjestelmistä tulee olla olemassa kokonaisarkkitehtuurikaavio, sekä tarkat prosessikuvaukset. Roolit, vastuut ja tehtäväkuvaukset tulee olla määritelty niin toimittajan kuin asiakkaan puolelta selkeästi ja niiden on oltava kaikkien tiedossa. Toimittajayhteistyöstä, järjestelmien hankinnasta sekä niiden ylläpidosta tulee olla sovittu ennalta ja molempien tahojen tulee olla sitoutuneita noudattamaan niitä koskevia sopimuksia.

*Bisnesteknologiamalli, tai lyhyesti BT-standardi, on avoin johtamisen viitekehys, jota voidaan hyödyntää informaatioteknologian suunnittelussa, rakentamisessa ja johtamisessa nykypäivän digitalisaation keskellä. (Business Technology Forum Oy)*

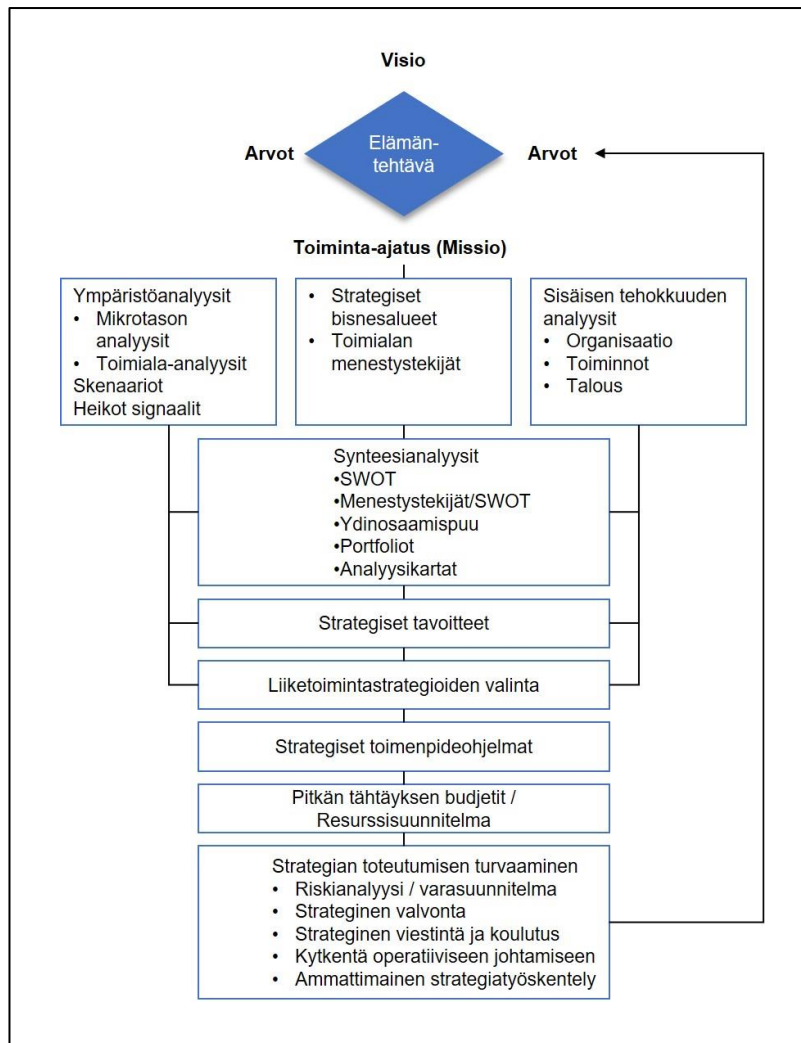
BT-standardin mukaan yrityksen liiketoiminnalla ja käytettävällä teknologialla tulee olla yhteinen strategia. Ne tulee yhdistää strategisen suunnittelun avulla, jossa huomioidaan mm. liiketoimintakyvykkyudet, digitaaliset muutostarpeet, sekä henkilöstön osaamispääomat. Strategialla luodaan päämäärät toiminnalle ja annetut tavoitteet määrittelevät miten edistystä mitataan. (Business Technology Forum Oy, luku 3.3)

Strategia sana ja -ajattelu juontaa juurensa sodankäynnin piiristä. Silloin strategia tarkoitti oppia sodan voittamisesta ja sodan johtamisen taitoa. Kansainvälisen kilpailu kiristyyssä yritysten välillä 1960-luvulla, ottivat teoreetikot liiketoiminnassakin käyttöön sodankäynnin terminologiaa. Nykyään strategia tarkoittaa liiketoiminnassa toimintasuunnitelmaa, joka koskee yritystä tai muuta laajempaa toimintakokonaisuutta. Toimintasuunnitelmaa myös ulottuu pidemmälle ajanjaksolle. (Kauhanen 2010, 19)

Liiketoimintastrategiassa organisaation perustavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot liittyvät yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tämän lisäksi strategia määrittelee organisaation liiketoiminnan luonteen ja laajuuden nojautuen toimintaympäristön tarjoamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Lopullisena tavoitteena on kohdentaa organisaation taloudelliset ja

henkiset voimavarat niin, että syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema. (Kauhanen 2010, 19)

Kuvassa 14 on esitetty yrityksen strateginen arkkitehtuuri. Siinä kuvataan strategisen johtamisen prosessi vaiheesta toiseen etenevänä ajallisena prosessina, korostaen erityisesti yrittäjän kohtaamia ongelmia ja osa-alueiden vuorovaikutusta. (Kauhanen 2010, 20)



Kuva 14. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri. (Muokattu lähteestä, Kauhanen 2010, 19)

Pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavat resurssit voidaan BT-standardin mukaan määrittellä kokonaisarkkitehtuurilla. Sillä voidaan varmistaa liiketoiminnan kyvykkyyksien kehittäminen ja ajantasaisuus, mutta sillä voidaan myös kuvata olemassa olevat prosessit, järjestelmät, (poissulkien ihmisten osaamisen ja toimintatavat) sekä tiedot. Kokonaisarkkitehtuurin avulla voidaan arvioida nykytila, tavoitetila sekä suunnitella kehityspolkua. (Business Technology Forum Oy, luku 2.2)

ITIL (Information Technology Infrastructure Library) kokoaa yhteen parhaita IT-palveluiden hallintaan ja tuottamiseen (ITSM) liittyviä käytäntöjä. ITIL on yksi maailman

suosituimmista viitekehysistä IT-palveluiden hallintaan. Sen käytännöt auttavat organisaatiota sopeutumaan muutokseen. (Tieturi Oy) ITIL:in mukaan liiketoiminta- ja IT-arkkitehtuurien kehittäminen, dokumentointi ja ylläpito ovat tyypillisesti osa organisaation strategisen ajattelun ja strategian kehittämisen prosesseja. Taulukossa 4 esitetään viisi eri aluetta, jotka johtamisarkkitehtuurin suunnittelussa on otettava huomioon. (O'Reilly Media 2011, luku 3.7.3.1)

Taulukko 4. Suunnittelussa huomioon otettavat alueet. (O'Reilly Media 2011, luku 3.7.3.1)

Alue	Tehtävä
Liiketoiminta	Organisaation liiketoimintayksiköiden ja johtajien tarpeet, vaatimukset, prosessit, sekä tavoitteet
Ihmiset	IT-palvelujen tarjoamisen johtamiseen osallistuvien johtajien ja henkilöstön laajuus, tehtävät sekä toiminta
Prosessit	Prosessit ja menettelyt, joita käytetään yrityksen ja sen asiakkaiden IT-palveluiden hallintaan
Työkalut	Hallinta- ja tukityökalut, joita tarvitaan IT-infrastruktuurin tehokkaaseen hallintaan
Teknologia	IT-tuotteet ja tekniikka, joita käytetään palvelun ja tiedon toimittamiseen oikealle henkilölle, oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan

Hankintastrategian olemassaolo on yritykselle tärkeää liiketoiminnan hankkiessa uusia järjestelmiä tai palveluita. Hankintastrategian päätavoitteena on saavuttaa hankintojen kautta erinomainen liiketoiminnan ja loppukäyttäjien tyytyväisyys mahdollisimman alhaisilla kokonaiskustannuksilla. Tämä on mahdollista, jos hankinnoissa saavutetaan, ylläpidetään sekä hyödynnetään vahvaa neuvotteluasemaa suhteessa toimittajiin. (Business Technology Forum Oy, luku 4.2)

Hankintaprosessin lähtökohtana tulee olla strategia-, liiketoimintakyvykkyys-, palvelu- tai konseptisuunnitteluun liittyvä liiketoiminnan tarve. Taulukossa 5 on jaoteltu hankintastrategian tärkeimmät tavoitteet. (Business Technology Forum Oy, luku 4.2)

Taulukko 5. Hankintastrategia tavoitteet. (Business Technology Forum Oy, luku 4.2)

Tehtävä	Sisältö
Hallita tarvittaessa laajoja hankintakokonaisuuksia	Sisältävät sekä kattavia hankintaprosesseja että ketterän kehittämisen edellyttämiä nopeita päätöksiä.
Vaatia yrityksen toimintatapojen ja määräysten (turvallisuus, arkkitehtuuri, lakiasiat jne.) noudattamista	Tätä tulee vaatia koko toimittajaverkostossa ja samaan aikaan tulee olla valmiutta kuunnella ja oppia, mitä uutta toimittajilla on tarjottavana.
Hallita toimittajaekosysteemiä ja sopimusten elinkaaria	Kontrollin säilyttäminen vaatii luovaa yhteistyötä ja innovaatioiden sponsorointia.
Laatia ja ylläpitää hankintastrategiaa	Strategia ohjaa arvovirtoja ja palvelualueita oikean lähestymistavan valinnassa hankinnoissa sekä antaa suositukset kumppanin valintaan. Hankintastrategian prosessin tulee tukea kehityshankkeita etsimällä markkinoilta parhaat tuotteet, sovellukset ja palvelut järkevään hintaan ja sovitussa aikataulussa.
Hallita tilauksesta maksuunprosessi	Prosessin tulee mahdollistaa nopea ja tehokas tilaus, osto ja toimitus olemassa olevilta toimittajilta puitesopimuksen mukaisesti. Samalla sen tulee tukea nopeutta ja ketteryyttä jatkuviissa kehityshankkeissa.
Holistinen toimittaja- ja sopimuksenhallintakyvykyys	Tässä huolehditaan hankintastrategian toimeenpanosta ja mahdollistetaan suora ostaminen. Yrityksen hankinta-asema pysyy ajantasaisena, kun huolehditaan siitä, että voimassa olevia sopimuksia valvotaan, sopimusuusinnat valmistellaan ajoissa ja kustannuksista ja palvelun laadusta tuotetaan analytiikkaa.

#### 2.4.2 Hyötyjen määrittely

Strategian lisäksi tulee määritellä ne hyödyt, joita järjestelmähankinnoilla pyritään tavoittamaan. Yrityksessä käytettävän tietotekniikan ensisijainen tavoite on tuottaa hyötyjä liiketoiminnalle. Vuonna 2006 LTT-Tutkimus Oy selvitti vuonna 2006 kehitysprojektissa tietotekniikan lähteitä. Tuloksena syntyi liiketoimintahyötyjen luokitus (taulukko 6), jossa voidaan nähdä esimerkkejä tietotekniikan liiketoimintahyödyistä. (Järvenpää & Hänninen 2011, 45)

Taulukko 6. Esimerkkejä tietotekniikan liiketoimintahyödyistä. (Järvenpää & Hänninen 2011, 45)

Hyöty	Kuvaus
Strategiset hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uuden liiketoiminnan, tuotteen tai palvelun kehittäminen</li> <li>– Muutos toimintatapaan esimerkiksi toiminnan verkottuminen</li> </ul>
Tuottavuus ja kannattavuushyödyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Liiketoiminnan tuottavuuden, kannattavuuden tai katteen parantaminen</li> <li>– Kustannusten alentaminen</li> <li>– Automatisointi</li> </ul>
Laatuhyöty	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tuotteiden, palveluiden tai toiminnan laadun parantaminen.</li> <li>– Laatukustannusten alentaminen</li> <li>– Muutosten hallinnan tehostaminen</li> </ul>
Tekniset hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Infran kehittäminen, käytettävyyden parantaminen</li> <li>– Tietoyhteyksien parantaminen</li> </ul>
Sidosryhmähyödyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sisäisen tai ulkoisen ohjauksen parantaminen</li> <li>– Asiakaspalvelu</li> <li>– Yhteisten tietojen käytön tehostaminen asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa</li> </ul>
Riskienhallinnan hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vahinkojen ja väärinkäytön aiheuttamientappioiden välttäminen</li> <li>– Virhetilanteista toipuminen</li> </ul>

Tietotekniikalle asetetuille tavoitteille tulee aina olla myös omistaja. Omistajan tehtävänä on päättää projektin liiketoimintatavoitteet, hyväksyä muutokset työn edetessä ja vastata lopulta tavoitteiden toteutumisesta. (Järvenpää & Hänninen 2011, 46-47)

On myös tärkeää mitata, saavutettiin tavoitteet. Tulosten mittaus ja arviointi tehdään vasta siinä vaiheessa, kun järjestelmän tai palvelun käyttö on vakiintunut, johon menee aikaa tavallisesti puolesta vuodesta puoleentoista vuotta. Arvioinnin on kuitenkin oltava niin pian, ettei pitkä aikaväli katkaise yhteyttä itse kehitysprojektiin. Tavoitteiden arvioinnissa voidaan tarkastella muun muassa sitä (Järvenpää & Hänninen 2011, 56-57):

- Miten tilanne muuttui?
- Ovatko tuottavuustavoitteet toteutuneet?
- Onko tarvetta toimittajan kohdalla korjaaviin päätöksiin?
- Onko kumppanuuden johtaminen toteutettu palvelun vaatimassa laajuudessa?
- Osaako oma organisaatio johtaa ulkopuolisia toimijoita?

### 2.4.3 Toimittajayhteistyö

Yrityksen ja toimittajan välisessä toimittajayhteistyössä on tärkeää mitattavat tavoitteet sekä yhteinen motivaatio niiden saavuttamiselle. Yhteistyö pitää olla hyvin organisoitua ja roolituksen tulee olla selkeää. Vastuut pitää olla täsmällisesti määritetyt ja henkilöt selkeästi nimetyt. Tämä on tärkeää, sillä esimerkiksi häiriöiden ilmaantuessa pitää tietää

tarkasti, mitä kanavaa pitkin apua saa. Tavoitteiden toteutumista tulee seurata ja poikkeamiin reagoitava. (Järvenpää & Hänninen 2011, 78)

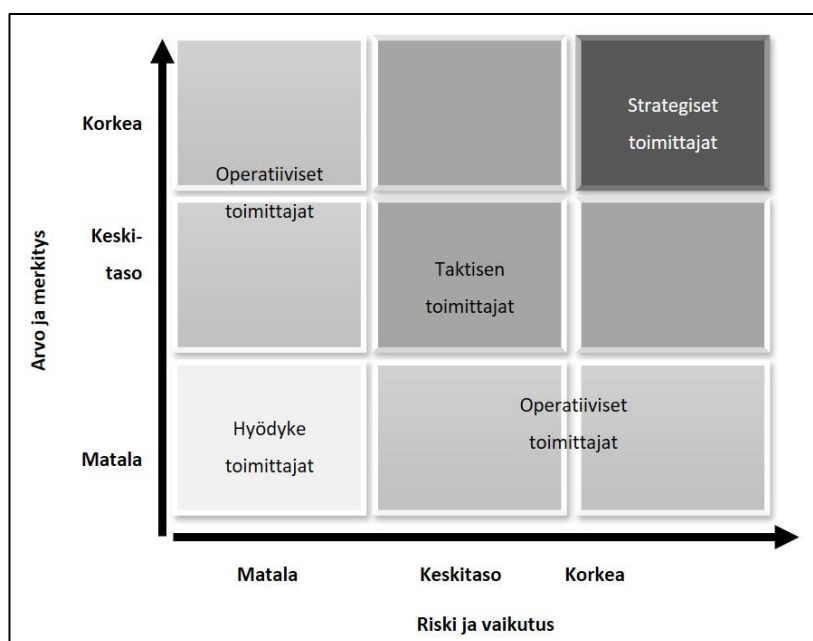
Vastuuhenkilöiden tulee seurata lyhyelläkin aikavälillä käytettävyyss- ja laatumittareiden arvoja. Näistä yleisimmät ovat (Järvenpää & Hänninen 2011, 79):

- Kustannusten kehittyminen
- Palvelujen saatavuus sekä käytettävyys ja laatu (SLA)
- Asiakastyytyväisyys
- Projektien ja muutospyyntöjen läpimeno
- Tietoturva.

Mittareilla on kyky ennakoida tulevaisuutta ja näin mittareissa ilmentyviin ongelmiin on mahdollista puuttua ajoissa ennen kuin ne aiheuttavat palvelutasojen laskua. (Järvenpää & Hänninen 2011, 79)

Toimittajaluokittelu on äärettömän tärkeää ja hankinnan vastuulla onkin ylläpitää listaa yrityksen toimittajavalinnoista ja luokitella heidät esimerkiksi kriittisyyden tai liiketoiminnalle tuoman arvon perusteella. Luokituksen avulla voidaan toimittajille määrittää riittävä yhteistyötaso sekä suorituskykyvaatimukset. Näin voidaan keskittää palaveriaikaa eniten arvoa tuottaviin toimittajiin. (Business Technology Forum Oy, luku 4.2)

Toimittajat voidaan luokitella monin tavoin, mutta yksi parhaista tavoista on luokittelu, joka perustuu toimittajan käyttöön liittyvien riskien ja vaikutusten arviointiin sekä toimittajan ja sen palvelujen arvoon ja merkitykseen liiketoiminnalle (kuva 15). (O'Reilly Media 2011, luku 4.8.5.3)



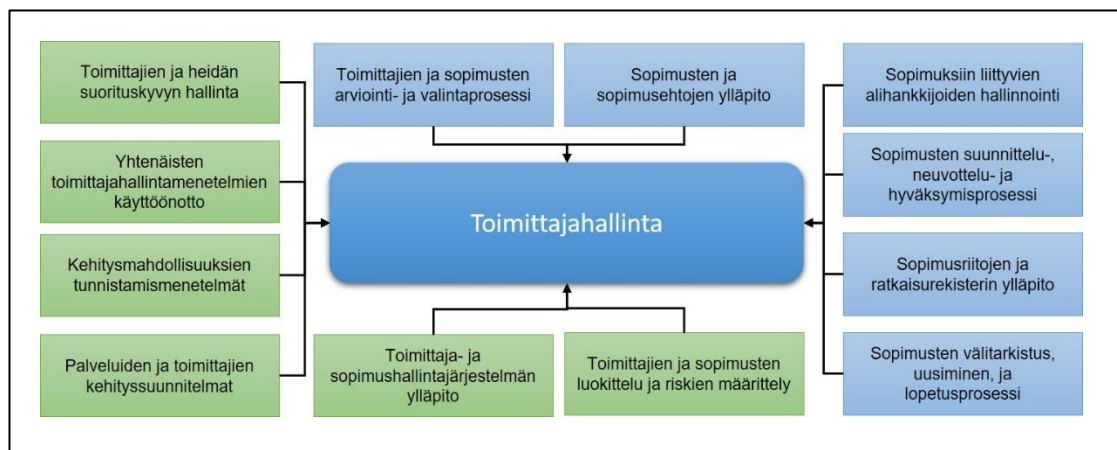
Kuva 15. Toimittajaluokitus (Muokattu lähteestä, O'Reilly Media 2011, luku 4.8.5.3)

Luokittelussa otetaan huomioon toimittajasuhteen hallintaan käytetty aika sekä vaivanäkö. (O'Reilly Media 2011, luku 4.8.5.3) Luokittelussa voidaan käyttää apuna taulukossa 7 esitetyjä luokkia.

Taulukko 7. Toimittajasuhteen luokittelu. (O'Reilly Media 2011, luku 4.8.5.3)

Luokka	Selite
Strateginen	Suhteet, joissa yrityksen johto jakaa toimittajan kanssa luottamuksellisia strategisia tietoja pitkän aikavälin suunnitelmien luomiseksi. Nämä suhteet edellyttävät todennäköisesti osallistumista palvelustrategian ja palvelumuotoiluresurssien luomiseen.
Taktinen	Suhteet, joihin liittyy merkittävää kaupallista toimintaa ja liiketoimintaa. Näitä suhteita hallitsee normaalisti keskijohto, ja ne edellyttävät säännöllisiä yhteydenottoja ja suorituskyvyn arviointeja, usein jo käynnissä oleviin parannusohjelmiin.
Operatiivinen	Näitä suhteita hoitaa yleensä nuorempi operatiivinen johto, ja niihin liittyy harvoin, mutta säännöllisesti yhteydenpitoa ja suorituskykyä koskevia arviointeja, jotka voivat liittyä esimerkiksi vähäisen vaikutuksen omaavaan verkkosivuun tai sisäisesti käytettävään IT-palveluun.
Hyödyke	Koskee toimittajia, jotka tarjoavat vähäarvoisia ja / tai helposti saatavilla olevia tuotteita/palveluita, jotka voitaisiin vaihtoehtoisesti hankkia suhteellisen helposti esimerkiksi paperi- tai tulostinpatruunoiden toimittajat.

Toimittajaluokituksen lisäksi toimittajayhteistyön hallinta ja vastuunjako tulee yrityksissä olla selkeää. Toimittajahallinnassa tärkeintä on, että sopimuksia ja toimittajia hallinnoidaan samalla tavalla. Kuvassa 16 nähdään ITIL:in tarjoama toimittajahallintamalli. Toimittajalle tulee aina nimetä oma vastuuhenkilö, jonka vastuulla on valvoa, että sopimuksessa määritellyt tavoitteet täyttyvät, tuottaen näin arvoa liiketoiminnalle. (Johansson 2019, 7)



Kuva 16. ITIL:in toimittajahallintamalli. (Muokattu lähteestä, Johansson 2019, 6)

Toimittajayhteistyön ja suoritustason tavoitteena on saada aikaan hyvä toimittajaekosysteemi. Näin voidaan parhaiten vastata liiketoiminnan tarpeisiin.

*Hyvä käytäntö saada toimittajat ja toimittajaehdokkaat mukaan merkitykselliseen vuoropuheluun on järjestää vuosittainen tai puolivuositteinen toimittajataapaaminen, jossa bisnesteknologiatoiminto ja toimittajaekosysteemi jakavat tulevaisuuden näkymät ja kehityssuunnitelmat toisilleen ja tunnistavat mahdollisuudet toiminnan yhdenmukaistamiselle, liiketoiminnan lisäarvon tuottamiselle sekä yhteisille kehityshankkeille. (Business Technology Forum Oy, luku 4.2)*

Hyvä yhteistyö tukee myös liiketoiminnan tulevaisuudelle asetettuja tavoitteita, toimittajan tarjotessa sille sopivia innovatiivisia palveluita tai ehdottamalla oma-aloitteisesti kehittämis- tai optimointimahdollisuuksia.

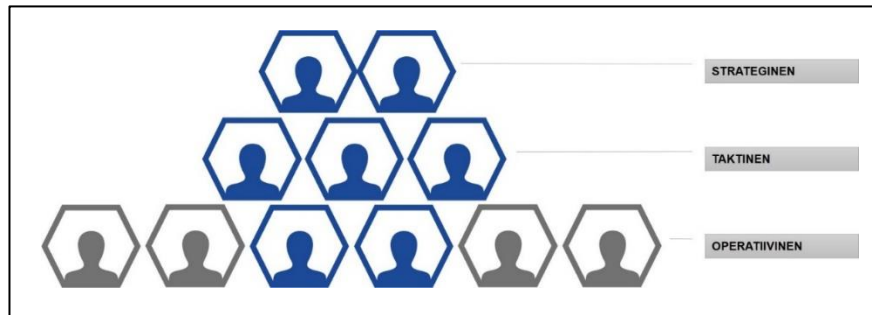
Toimittajayhteistyö ja suoritustason hallinta voidaan jaotella taulukon 8 mukaisesti. (Business Technology Forum Oy, luku 4.2)

Taulukko 8. Toimittajayhteistyö ja suoritustason hallinta. (Business Technology Forum Oy, luku 4.2)

Tehtävä	Selite
Toimittajayhteistyön hallinta	Sitouttamalla johto saadaan tavoitteiden toteutumiseen tarvittavat sitoutuminen ja resurssit.
Toimittajien luokittelu kategorioihin	Tavoitteena helpottaa toimittajasuhteiden yhteistyötä, sekä rahan käytön ja riskien hallintaa.
Toimintavaatimusten hallinta	Määritetään käyttövaatimustavoitteet liiketoiminta- tai palvelukohtaisesti ja sisällytetään ne sopimuksiin. Toteutetaan toimittajien suoritustasojen mittaaminen joko teknisesti tai palautteen perusteella. Tarkennetaan säännöllisin väliajoin toimittajien palvelutasosopimuksia (eng. Service Level Agreements, SLA) palvelusuoiteen perusteella tai suorituskymittareita (eng. Key Performance Indicator, KPI) markkinavertailun pohjalta.
Sopimusten elinkaaren hallinta	Seurataan toimittajien kanssa tehtyjen sopimusten elinkaarta (luonti, muutokset, uusinnat, irtisanominen) sekä analysoidaan tietoja hankintastrategiaa varten.
Markkinaseuranta ja innovointi	Seurataan markkinoita ja toimittajien tarjoamaa, jotta säilyy tietämys viimeisimmistä teknologian trendeistä sekä mahdollisuuksista luoda arvoa liiketoiminnalle ja asiakkaille.



Toimittajayhteistyön kuvaamisessa tällä hetkellä olemassa oleva nykyaikainen timanttimalli (kuva 17) kuvaa toimittajayhteistyön hallinnan jakamista. Malli korvaa perinteisen pyramidimallin toimittajayhteistyössä ja sen tavoitteena on saavuttaa hyvä yhteistyö yrityksen ja sen toimittajien välillä, joka mahdollistaa molempia hyödyttäviä tulevaisuuden. (Business Technology Forum Oy, luku 4.3)



Kuva 17. Timanttimalli toimittajayhteistyössä. (Muokattu lähteestä, Business Technology Forum Oy, luku 4.3)

Kuvassa 17 olevassa timanttimallissa on kolme eri tasoa: operatiivinen eli toiminnallinen taso, taktinen taso ja strateginen taso. Operatiivisessa tasossa tarkastellaan säännöllisesti palvelutasot ja käsitellään prosessiongelmia, taloudelliset- tai palvelutasopoikkeamat ja niihin liittyvät juurisyyt. Taktisella tasolla käydään läpi seuraavan kolmen tai kuuden kuukauden ajanjakson kehityssuunnitelmat ja laadunparannustoimenpiteet. Samalla voidaan käydä läpi myös mahdolliset palvelun laajuuden lisäykset ja muutokset läpi. Strategisella tasolla taas tarkistetaan (vuosittain tai puolivuositain) molempia hyödyttävät tulevaisuuden tavoitteet sekä päätetään sopimusten jatkamisesta. (Business Technology Forum Oy, luku 4.3)

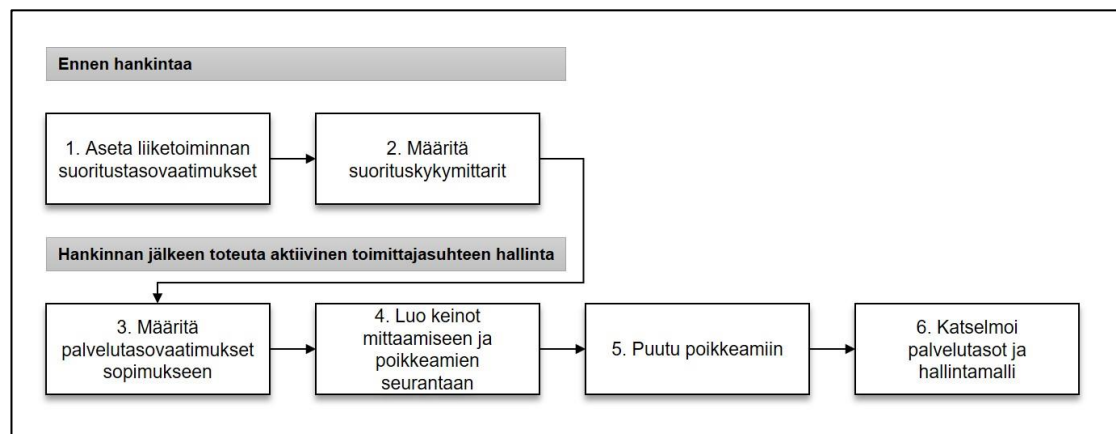
Yrityksessä vastuunjako toimittajayhteistyöhön liittyen voidaan määrittellä myös taulukon 9 mukaisesti. (Business Technology Forum Oy, luku 4.3)

Taulukko 9. Toimittajayhteistyön vastuunjako yrityksessä. (Business Technology Forum Oy, luku 4.3)

Vastuussa	Tehtävä
Hankinta	Vastaa sopimusarkiston ylläpidosta, aloittaa/toteuttaa sopimusmuutokset, ilmoittaa päättyvistä sopimuksista palvelupäälliköille ja palvelusalkun ohjausryhmälle, sekä uusii sopimukset ja/tai aloittaa tarjouskilpailun.
Palvelujohto	Vastaa toimittajayhteistyön sujumisesta hallintomallin mukaisesti strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla.

Palvelupäällikkö	Vastaa säännöllisistä toimittajatapaamisista, joissa käydään läpi palvelujen kehityssuunnitelmia, suoritusosaa ja kustannuksia. Palvelupäällikön vastuulla on käydä myös tarvittaessa läpi mahdollisuutta laajentaa yhteistyötä koskemaan uusia palveluja. Palvelupäällikkö seuraa yhdessä hankintatoimen kanssa myös saatavilla olevia palveluja, laatu-standardeja ja palveluiden hinnoittelua suhteessa markkinaan, jotta pystyy arvioimaan vertailuanalyysia hankituista palveluista.
IT-palvelunhallintajärjestelmät	Vastaa tarvittavien reaaliaikaisten palvelutietojen toimittamisesta ja vähentää näin toimittajahallinnan operatiivisen hallinnoinnin tarvetta. Näin toimittajahallinnassa voidaan paremmin keskittyä strategisen ja taktisen tason yhteistyöhön.

Lisäksi toimittajayhteistyössä on tärkeää toimittajan suoritusoson hallinta. Suoritusoson tavoitteena on asettaa suoritusosotavoitteet liiketoiminnan käyttövaatimuksiin perustuen ja valvoa niiden toteutumista. Toimittajan suoritusoson hallinta tulee aina aloittaa ennen toimittajayhteistyön aloittamista, koska liiketoiminnan käyttövaatimukset pitää määrittää ennen palvelun toteuttamista tai ratkaisun ostoa. Kuvassa 18 on malli suoritusosojen hallinnan eri tasoista, jotka yrityksen tulee tehdä. (Business Technology Forum Oy, luku 4.3)



Kuva 18. Suoritusoson hallinnan eri tasot. (Muokattu lähteestä, Business Technology Forum Oy, luku 4.3)

Kuvassa 18 esitetyt tehtävät voidaan kuvata tarkemmin seuraavasti (Business Technology Forum Oy, luku 4.3):

1. Määritetään ennen hankintapäätöstä tarkat ja yksiselitteiset käyttövaatimukset perustuen liiketoiminnan tarpeisiin.
2. Määritetään suorituskykykymittarit (KPI:it) suoritusoson mittaamiseksi.
3. Muotoillaan tavoitteiden mukaiset palvelusososopimukset (SLA:t) ja mittarit sopimukseen

4. Varmistetaan, että palvelutasoja ja mittareita seurataan palveluhallinnan työkalujen avulla. Asetetaan hälytykset poikkeamien varalle.
5. Kerätään, analysoidaan ja tallennetaan mittaustulokset sekä puututaan poikkeamiin. Käydään tulokset läpi toimittajien kanssa ja toteutetaan tarvittavat toimenpiteet hallinnointiprosessin mukaisesti.
6. Käydään palvelutasot säännöllisesti (esim. vuosittain) läpi toimittajien kanssa, vertaillaan markkinaa ja päätetään muokkaustarpeista. Myös hallinnointiprosessia voidaan tarvittaessa muuttaa.

Suoritustasoja mitataan palvelutasosopimuksella (SLA). Mitattavat asiat määritellään yhdessä liiketoiminnan kanssa huomioiden liiketoiminnan jatkuvuusvaatimukset ja siihen liittyvät kustannukset. Hyvin tehtyinä tavoitemittarit ohjaavat toimittajien palvelutasoa ja toimivat myös mitattavissa olevina korvausvaatimuserusteina sopimuksissa. Toimittajayhteistyössä tulee olla suoritustason SLA-mittari, mutta toimittaja voi myös sitoutua suorituskykymittareihin (KPI), joilla voidaan mitata esim. ohjelmiston käytettävyyttä. (Business Technology Forum Oy, luku 4.3)

IT-tukitiimit ovat kriittisen tärkeitä organisaatioille liiketoiminnan jatkuvuuden ja palveluiden varmistamisen kannalta. Taulukossa 10 on esitelty seitsemän eri KPI-mittaria, joiden tavoitteena on saavuttaa hyvä tuottavuus, liiketoiminnan jatkuvuus, oikea-aikaiset palvelujen toimitukset ja alhaiset hallintakustannukset. (Motadata 2020)

Taulukko 10. Seitsemän KPI mittaria organisaatiolle käytettäväksi. (Motadata 2020)

<b>KPI-mittari</b>	<b>Tavoite</b>
Lippumäärien kehitys	Seurataan tukipyynnöiden kokonaismäärää, jotka on tulleet palvelupisteeseen tietyssä aikataulussa. Mittarin avulla voidaan esimerkiksi tunnista huippukuormitukset resurssien hallinnan optimoimiseksi tai vastaavasti tunnistaa koulutustarpeet.
Keskimääräinen aika, joka kuluu lipun ratkaisemiseen	Seurataan aikaa, joka kuluu tukipyynnön ratkaisemiseen. Raportti auttaa organisaatiota OLA: n (operatiivisen tason sopimus) ja SLA: n (palvelutasosopimus) suunnittelussa. Se auttaa myös mitaamaan koko tukitiimin tai tiimin yksittäisen jäsenen tuottavuutta.
Ratkaistujen lippujen määrä jo heti 1. puhelussa	Mitataan tukitiimin tehokkuutta ja jakamaan teknikot eri tukitasoille asiantuntemuksensa perusteella. Jos puhelut eivät ratkea ensimmäisen puhelun aikana, tunnistetaan koulutustarpeet teknikon taitojen parantamiseksi.

Kokonaiskatkokset	Mitataan aikaa, jolloin tietotekniikan kriittiset palvelut eivät olleet saatavilla. Mittari auttaa myös IT-päälliköitä selvittämään toteutuuko palvelutasosopimuksessa (SLA) määritellyt palvelutasot.
SLA-vaatimustenmukaisuus	Mitataan, kuinka monta kertaa palvelutasosopimusta (SLA) on rikottu.
Hinta lipusta	Lasketaan IT-tuen käyttökustannukset jaettuna lippujen kokonaismäärällä tietyllä ajanjaksolla. Auttaa laskemaan kustannukset, mikä on välttämätöntä budjetoinnissa.
Ohjelmistolisensien käyttöraportti	Kertoo, kuinka monta lisensoitua ohjelmistoa on asennettu organisaatioon suhteessa hankittuihin. Raportti auttaa optimoimaan sijoitetun pääoman tuotto prosenttia ohjelmistolisenssien hankkimisesta aiheutuneiden kustannusten suhteen. Sen avulla voit myös mitata lisensoitujen ohjelmistojen ylikuormituksen ja riittämättömän käytön.

#### 2.4.4 Sopimusten hallinta

Sopimusneuvotteluihin valmistauduttaessa on otettava huomioon monia seikkoja, jotka saattavat vaikuttaa sillä hetkellä itsestäänselvyyksiltä. Sopimusneuvotteluihin ryhdytään valitettavasti usein aika myöhään. Yritys on saattanut jo tehdä tarjouspyyntökierroksen (RFP, Request for Proposal), jonka perusteella on valittu uusi järjestelmätoimittaja. Toimittajan kanssa on jo saatettu tehdä erillinen salassapito- eli NDA-sopimus, mutta "itse sopimusta" aletaan laatia vasta, kun molemmat osapuolet ovat uhranneet siihen jo huomattavasti resursseja, aikaa, sekä rahaa, jotka menisivät hukkaan, jos sopimusta ei syntyisi. (Takki & Halonen 2017, 3)

Myyjä on myös saattanut onnistua luomaan asiakkaaseen hyvän henkilökohtaisen suhteen ja aikataulun ollessa tässä vaiheessa jo kireä osapuolilla on vahva yhteinen intressi saada sopimus aikaan. Tilanteen ongelma on, että molemmat osapuolet ovat valmiita tekemään myönnytyksiä puolin ja toisin. Välttämättä kyseenalaisteta vaikeaksi arvioituja seikkoja tai nosteta esille potentiaalisia ongelmia. Kompromissia haetaan hyvin yleisluontoisista, epämääräisistä tai ympärilyönteistä sopimusmuotoiluista, joita molemmat voivat tahollaan selittää itselleen parhain päin. (Takki & Halonen 2017, 3)

Kun sopimus on vihdoinkin allekirjoitettu ei sen toteutumista seurata, ennen kuin on syntynyt epäselvyyttä tai jopa erimielisyyttä. Silloin molempien osapuolten tavoitteetkin muuttuvat oleellisesti. Kärjistetysti toimittaja tahtoo saada mahdollisimman suuren vastikkeen ja/tai antaa mahdollisimman vähän sovittua vastikkeen puitteissa. Sen sijaan asiakas

puolestaan tahtoo maksaa mahdollisimman vähän vastiketta ja/tai saada mahdollisimman paljon sovittua vastikkeen puitteissa. Näin molemmat hakevat sopimuksesta ensisijaisesti itselleen edullisinta tulkintaa. Lisäongelmia tulee, jos alkuperäiset sopimuksen tekijät ovat siirtyneet toisiin tehtäviin tai toinen osapuoli kokee joutuneensa harhaanjohtetuksi. Silloin yhteistyö vaikeutuu olennaisesti, olipa lopputulos kiistakysymyksestä sinänsä mikä tahansa. (Takki & Halonen 2017, 3)

Viimeistään tällöin huomataan usein, että alkuperäisessä sopimusneuvottelussa ympäröivät kompromissimuotoilut, joiden tavoitteena oli lähinnä luoda yhteistyölle hyvä ympäristö, saattavat nyt johtaa pahimmillaan osapuolet oikeudelliseen välienselvittelyyn. Silloin ei enää kumpikaan selviydy voittajana, vaan molemmat osapuolet häviävät jonkin verran. Sen seurauksena yhteistyö väistämättä vaikeutuu riitojen tulehduttaessa henkilösuhteet. Tämän vuoksi on tärkeää aina jo heti alussa toimittajan kanssa avoimesti käsitellä ja kirjata sopimukseen myös vaikeaksikin oletetut seikat. Tämä on molempien kannalta järkevää ja kaukaa viisasta. Kun asiat on avoimesti sovittu, eikä niistä "sovita myöhemmin", tekee se yhteistyöstäkin helpompaa. Sopimusneuvotteluissa on myös otettava huomioon, ettei niissä saa vetää liian tiukkaa linjaa esimerkiksi asioita tarpeettomasti kärjistämällä. Liian tiukka linja saattaa myös vaikeuttaa yhteistyötä ja silloin lopputulos kärsii. (Takki & Halonen 2017, 3)

Kun sopimukset on solmittu, kuuluu toimittajayhteistyöhön myös sopimuksen elinkaaren hallinta, jolla voidaan saada huomattavia kustannussäästöjä ja parantaa laatua. Tässä sopimusomistaja tekee läheistä yhteistyötä taloushallinnon, palvelupäälliköiden ja hankintatoimen kanssa. (Business Technology Forum Oy, luku 4.3)

BT-standardin mukaan sopimushallinnan tavoitteina on ennen kaikkea luoda sopimusmallit tukemaan kaikkea hankintaa. Hallinta myös auttaa uusien sopimusten luonnissa, allekirjoittamisessa ja sopimusehtoihin liittyvissä neuvotteluissa toimittajan kanssa. Sopimushallinnan tavoitteisiin kuuluu myös hallita asiaankuuluvien sidosryhmien allekirjoituksia, säilyttää ja hallinnoida pääsyä digitaalisiin sopimuskopioihin ja varmistaa, että sopimustiedot syötetään oikein talouden järjestelmiin. Se hallitsee myös sopimusten toteutumista ja valmistelee etukäteen sopimusten uusimista sidosryhmien kanssa. Lisäksi sopimushallinnan tavoitteena on tarjota sopimukseen liittyviä talouskatsauksia sekä suoritustasoanalyysijä (esim. todellinen vs. sovittu kustannus) sekä tunnistaa ja ehdottaa säästötoimenpiteitä. (Business Technology Forum Oy, luku 4.3)

Kaikkia puitesopimuksen nojalla tehtyjä ostoja hallitaan yksittäisillä sopimuksilla (esimerkiksi työmääräykset tai ostotilaukset). Sopimushallinnalla tulee myös varmistaa, että toimittajat noudattavat sopimusta valvomalla määrää, hinnanmuutoksia ja laatua. Olemassa

olevalla sisäisellä valvonnalla taataan ainoastaan valtuutettujen ostojen läpimeno sekä hankintastrategian ja budjetin mukainen ostaminen. Sisäinen valvonta takaa myös kustannusten oikean jakamisen sisäisesti. (Business Technology Forum Oy, luku 4.3) Takin ja

Halosen (2017) mukaan erityisiä sopimustyypppejä ovat:

- lisenssisopimukset,
- projektitoimitussopimukset,
- huolto-, ylläpito ja tukisopimukset,
- pilvipalvelusopimukset,
- konsultointisopimukset ja
- ulkoistaminen ja siihen liittyvät sopimukset.

Usein yritys hankkii valmiin ohjelmiston, jolloin sovittavia asioita on käyttöoikeus, sekä omistus- ja tekijänoikeus, joista kaksi viimeistä jäävät yleensä ohjelmiston toimittajalle. (Järvenpää & Hänninen 2011, 57) Sopimusten tekemistä varten on yleisiä sopimusehtoja, joista esimerkkeinä IT2010 ja JIT2007 (nykyään IT2018 ja JIT 2015), jotka harvoin sellaisenaan ovat riittäviä, kun tarvitaan tarkempia tapauskohtaisia sopimisia. (Järvenpää & Hänninen 2011, 72)

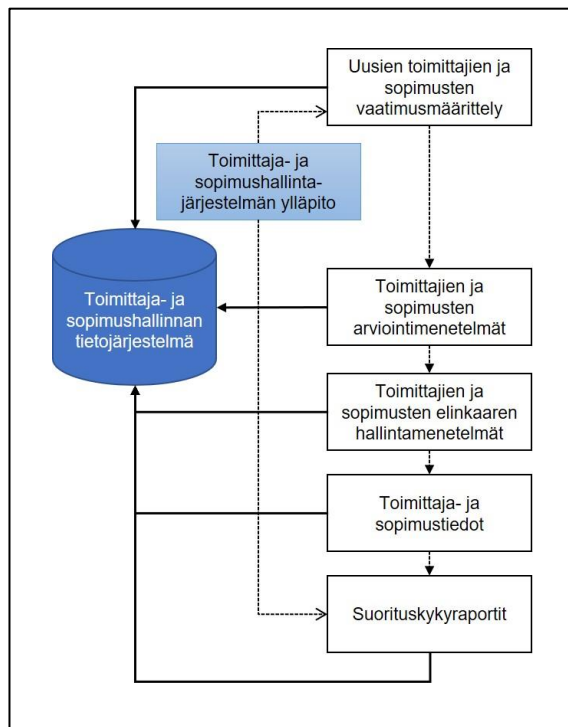
Hyvässä sopimusrakenteessa erikseen sovitut asiat on kirjattu yksilöllisesti ja muilta osin noudatetaan liitteeksi tulevaa vakiosopimusmallia. Sopimukseen voidaan myös liittää esilehti, jossa kuvataan molempien motiivit ja tavoitteet, esimerkiksi osapuolten odotukset yhteistyölle. Sopimuksessa myös sopimuskausi tulee pohtia tarkkaan, nykyään suuntaus on kohti lyhyempiä sopimuskausia. Päätymisvaiheen vastuista sekä velvollisuuksista tulee myös sopia. (Järvenpää & Hänninen 2011, 72-73)

*Juridisesti tärkeää on määritellä se, millaisissa tilanteissa asiakkaalla on sopimuksen purkumahdollisuus toimittajan sopimusrikkomuksen perustella ja milloin sopimus on mahdollista irtisanoa ilman sopimusrikkomusta. (Järvenpää & Hänninen 2011, 74)*

Sopimusten hallintaan voidaan myös hyödyntää toimittaja- ja sopimushallintatietojärjestelmä (SCMIS), joka on ITIL:in palvelusuunnittelun (ITIL Service Design) joukko työkaluja ja tietoja, joita käytetään toimittajien hallinnan tukemiseen. (O'Reilly Media 2011)

Toimittajapolitiikan täytäntöönpanon johdonmukaisuuden ja tehokkuuden saavuttamiseksi olisi perustettava toimittaja- ja sopimushallintatietojärjestelmä (SCMIS). Siihen olisi kirjattava kaikki toimittajan ja sopimuksen yksityiskohdat sekä kunkin toimittajan tarjoamien palveluiden tai tuotteiden tyypit sekä kaikki muut tiedot ja suhteet (kuva 19). Toimittajien

tarjoamat palvelut muodostavat myös keskeisen osan palveluportfoliosta ja palveluluettelosta. (O'Reilly Media 2011, luku 4.8.4.3)



Kuva 19. Toimittaja- ja sopimushallintatietojärjestelmän toimintaprosessi. (Muokattu lähteestä, Johansson 2019, 9)

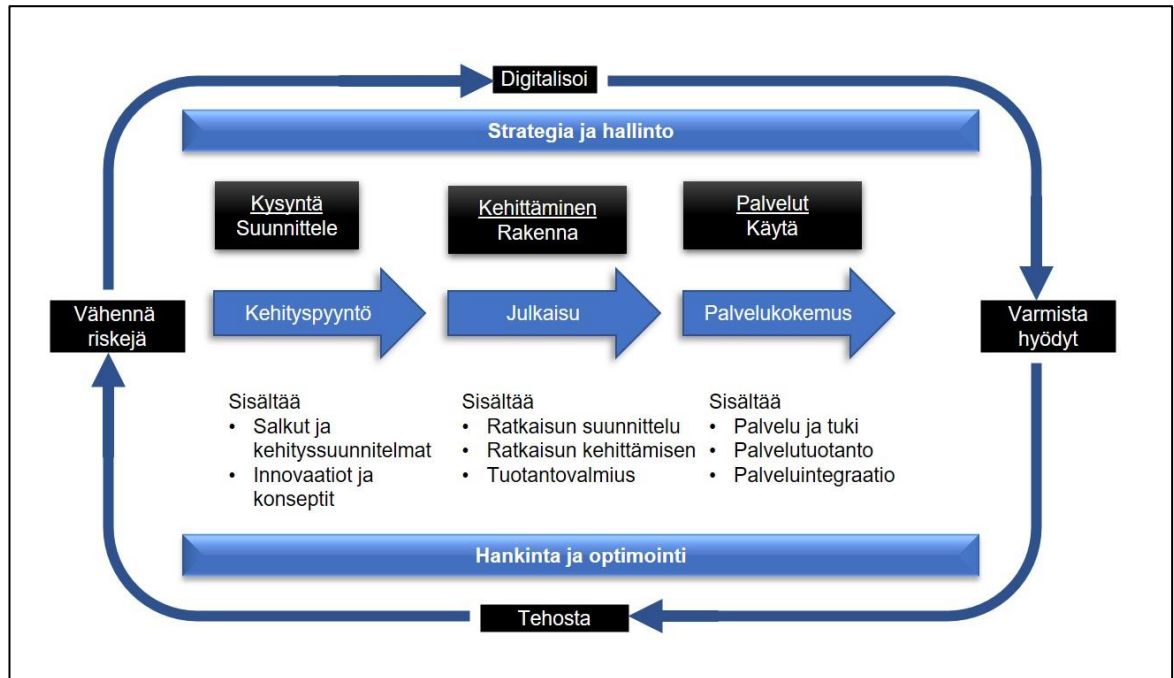
Sopimusten tarkoitus on edistää palvelun onnistumista ja mahdollistaa molempien osapuolien tavoitteiden saavuttamista. Aivan kaikkea ei sopimuksiin kuitenkaan pystytä kirjamaan, joten tärkeintä on kirjata menettelytavat yllättävien tilanteiden varalle. (Järvenpää & Hänninen 2011, 73)

#### 2.4.5 Toimintamallin ja roolien määrittely

Yrityksen liiketoiminnassa tulee laatia toimintamalli ja käydä siinä läpi organisaatio sekä sieltä löytyvä osaaminen. Toimintamallin tavoitteena on määritellä liiketoiminnan arvonnun virrat (englanniksi value creation streams tai value streams) ja mallin tulee pohjautua yrityksen organisaatorakenteeseen ja strategisiin kyvykkyyksiin. Yrityksen on tärkeää kehittää muutoskykyä, jotta se pystyisi vastaamaan alati kehittyvän teknologian vaatimuksiin. Pitää selvittää mitä kyvykkyyksiä löytyy yrityksen sisältä ja mitä hankitaan ulkoisilta toimijoilta. Näiden sisäisten ja ulkoisten resurssien tulisi aina toimia saman toimintamallin mukaisesti, koulututtaa ja omistautua tuottamaan liiketoiminta-arvoa. (Business Technology Forum Oy, luku 3.2)

Kuvassa 20 esitetään bisnesteknologian toimintamalli, jolla varmistetaan, että teknologian johtaminen auttaa liiketoiminnan kyvykkyyksien kehittämisessä luoden näin

liiketoiminnalle mahdollisimman suuren liiketoiminta-arvon. Arvo saavutetaan varmistamalla liiketoimintahyödyt kehityshankkeissa, optimoimalla tehokkuutta ja hyvällä riskien hallinnalla. (Business Technology Forum Oy, luku 3.2)



Kuva 20. Bisnesteknologiatoiminnon toimintamalli. (Muokattu lähteestä, Business Technology Forum Oy, luku 3.2)

ITIL määrittää kahdeksan avaintekijää onnistuneelle tietotekniikan mukauttamiselle liiketoiminnan tavoitteisiin (O'Reilly Media 2011, luku 8.4.2):

1. Omataan selkeä visio ja johtajuus, jossa asetetaan selkeä strateginen suunta ja suunnalle asetetaan myös selkeät tavoitteet, joiden toteutumista mitataan.
2. Hyväksytään uudet innovaatiot sekä toimintatavat.
3. Omataan yrityksen, sen sidosryhmien ja ympäristön perusteellinen tuntemus.
4. Liiketoiminta ymmärtää IT-henkilöstön tarpeita.
5. Liiketoiminta ymmärtää IT-henkilöstön potentiaalin.
6. Kaikki tarvittavat tiedot ovat kaikkien niitä tarvitsevien saatavilla ja käytettävissä.
7. Erikseen osoitetaan tai omistetaan aika liiketoimintaa koskevaan aineiston tutustumiseen.
8. Seurataan jatkuvasti eri tekniikoita, joiden avulla liiketoiminta voisi löytää uusia mahdollisuuksia.

Toimintamallissa määritellään tarvittava osaaminen, taidot sekä kokemus jokaiselle roolille luoden näin yhdenmukaiset roolit koko bisnesteknologiatoiminnolle. Samalla varmistetaan roolien välinen yhteistyö ja että rooleihin nimetyt henkilöt ymmärtävät, mitä odotuksia



rooleihin kohdistuu. Muodostamalla tiimejä häivytetään perinteinen jako teknologia- ja liiketoimintaroleihin. Tiimien kautta pystytään tehostamaan paremmin toimintaa sekä vastaamaan paremmin liiketoiminnan odotuksiin. (Business Technology Forum Oy, luku 3.3)

Identiteetteihin jako (kuva 21) mahdollistaa tehtäväkokonaisuuksien toteuttamisen alusta loppuun oman vastualueen puitteissa. Kuvassa 21 näytetään esimerkkejä eri rooleista, jotka liittyvät liiketoiminnan tietotekniikkaan. Teknologiaroolit voidaan jakaa ammatillisen identiteetin perusteella seuraavasti: liiketoiminnan kehittäminen, ohjaus ja hallinto, projekti- ja ohjelmajohtaminen, digikehittäminen ja palvelutuotanto. Niiden olemassaolo riippuu täysin liiketoiminnan koosta ja tarpeista, sekä mitä kaikkea BT-standardin rooli- ja vastuumallista liiketoiminnassa tarvitaan. (Business Technology Forum Oy, luku 3.3)



Kuva 21. BT-standardin rooli- ja vastuumalli. (Muokattu lähteestä, Business Technology Forum Oy, luku 3.3)

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin tuotteen omistajan (Product Owner) ja pääkäyttäjän (administrator) roolia. On tärkeää erottaa nämä roolit toisistaan ja tuoda ne esiin, koska näiden roolien vastuujako sekä tehtäväkuvaukset eroavat toisistaan. Molemmat roolit myös esiintyvät tässä opinnäytetyössä LeadDesk-järjestelmän loppukäyttäjien eli myyjien lisäksi.

Tuotteen omistajan vastuulla on tuotteen kehitysjonon hallinnointi sekä kommunikointi erisidosryhmien kanssa. Tuotteen omistajaksi valikoituu usein aiemmin projektipäällikön tehtäviä suorittanut henkilö, koska hänellä tulee olla projektihallinnon taitoja ja tarpeeksi teknistä tietämystä tuotetta koskevien päätösten arvioimiseksi. Tuotteen omistajan tulee erottaa projektipäällikön ja tuotteen omistajan roolien välinen ero, koska tuotekehitysprosessissa tuotteen omistajan tiimi on itse vetovastuussa tekemisistään, eikä toimintaa ohjata ylhäältä päin. Koska tuotteen omistaja on pääasiallinen kehitysjonon ylläpitäjä, tulee hänellä olla selkeä visio kehitettävästä tuotteesta. Useimmiten asiakas itse ei voi toimia tuotteen omistajana, koska tehtävä vaatii muiden taitojen lisäksi myös teknistä osaamista, jotta kehitysjohto hallinta ja priorisointi olisi toimivaa. Lisäksi tuotteen omistajan rooli vaatii täyspäiväistä osallistumista tehtävään. (Lehtonen ym. 2014, 53)

Järjestelmän pääkäyttäjän eli ylläpitäjän rooli on taasen tärkeä siirryttäessä järjestelmän ylläpitovaiheeseen. Ylläpitoon siirryttäessä pääkäyttäjälle pitää luoda selkeät mallit ja työtavat, jotta hän ei joudu vastaanottamaan syytteitä asioista, joihin ei ole voinut vaikuttaa, koska ei ole voinut osallistua ja vaikuttaa järjestelmiin riittävän aikaisessa vaiheessa ennen ylläpitovaiheen alkamista.

*Ylläpitäjä korjaa järjestelmässä esiintyneitä virheitä ja tekee järjestelmään muutoksia. Ylläpitäjä on tietotekniikan ammattilainen ja voi työskennellä joko yrityksen omalla tietotekniikkaosastolla tai järjestelmätoimittajan palveluksessa. (Koistinen 2002, 231)*

Mitä aikaisemmassa vaiheessa kehitysprojektia ylläpitäjä tulee mukaan, sitä parempi. Ylläpitoon siirtymisessä ylläpitäjää auttaa riittävä koulutus esimerkiksi siitä, mitä järjestelmä tekee ja miten se on teknisesti toteutettu. Myös järjestelmän dokumentaatio pitää käydä läpi yhdessä dokumenttien tekijän ja ylläpitäjän kanssa. Niiden avulla ylläpitäjä pääsee järjestelmään käsiksi ja ymmärtää miksi johonkin ratkaisuun on päädytty. Dokumentaatiot voivat sisältää virallisten versioiden lisäksi myös esimerkiksi työkokousten pöytäkirjoja, jotka sisältävät myös usein tärkeää informaatiota. (Koistinen 2002, 115-117)

Käyttöönottoon siirryttäessä ylläpitäjän muistilista voi näyttää tältä (Koistinen 2002, 121):

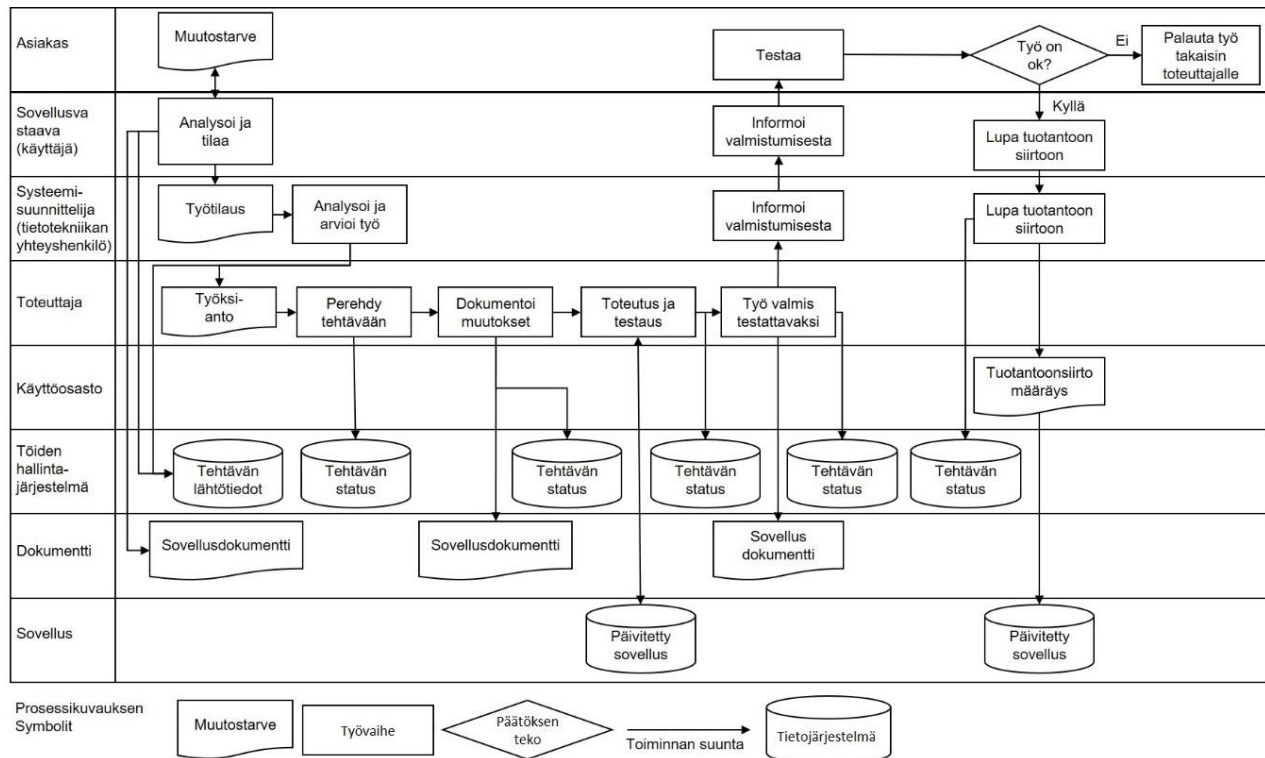
- Onko lisenssit hoidettu?
- Onko dokumentaatio ja tekninen kuvaus saatu?
- Onko tekniset työt tehty ja testattu (esimerkiksi asennukset, tietoliikenne)?
- Tunteeko ylläpitäjä ylläpitoprosessin?
- Onko mahdolliset jo tulleet tukipyynnöt luokiteltu ja priorisoitu?
- Onko käyttäjien ja käyttöosaston ohjeet tehty ja hyväksytyt?
- Onko ylläpidolle laadittu budjetti ja onko se hyväksytty?

- Onko varmistukset ja varajärjestelyt kunnossa?
- Onko vastuut ja tehtävät eri osapuolten välillä määritelty selkeästi?

Ylläpidon tehtävien osalta on jatkuvasti tehtävä päätöksiä siitä, mitkä niistä voidaan hoitaa projekteina ja mitkä ovat nopeasti suoritettavia ylläpidon tehtäviä, jotka eivät voi odottaa viikkoja tai kuukausia. Tällaisia nopeasti hoidettavia tehtäviä ovat usein vakavat virheet tai yrityksen sisäiset innovaatiot, joiden saaminen käyttöön tuo kilpailuetua tai estää menetyksiä. Ylläpitoprojektit toteutetaan taas kuten mutkin projektit. Liiketoimintavastaava ja tietotekniikkaosasto nimeävät ylläpitoprojektiin oman projektipäällikkönsä ja heidän vetämää projektia tulee seurata. Loppuyhteenvedossa käydään läpi, saavuttiko projekti sille asetetut tavoitteet. (Koistinen 2002, 121-122)

Ylläpitoon liittyvät roolit ja tehtävät kannattaa kuvata ylläpidon toimintatavat sisältävinä prosesseina. Tämä auttaa muutoshallinnassa. Yrityksen järjestelmäasiantuntija ja käyttäjät yhdessä laativat prosessikuvauksen, jossa esitellään miten ylläpitotehtävät etenevät organisaatiossa tarpeesta tuotantokäyttöön. Esimerkkinä voi olla se, miten yksittäisen virheen kanssa toimitaan tai miten järjestelmän versiointi hoidetaan. Ylläpito prosessin vastuhenkilö on tuotteen omistaja. Prosessia voidaan jatkuvasti arvioida ja kehittää kuten muitakin prosesseja. (Koistinen 2002, 125)

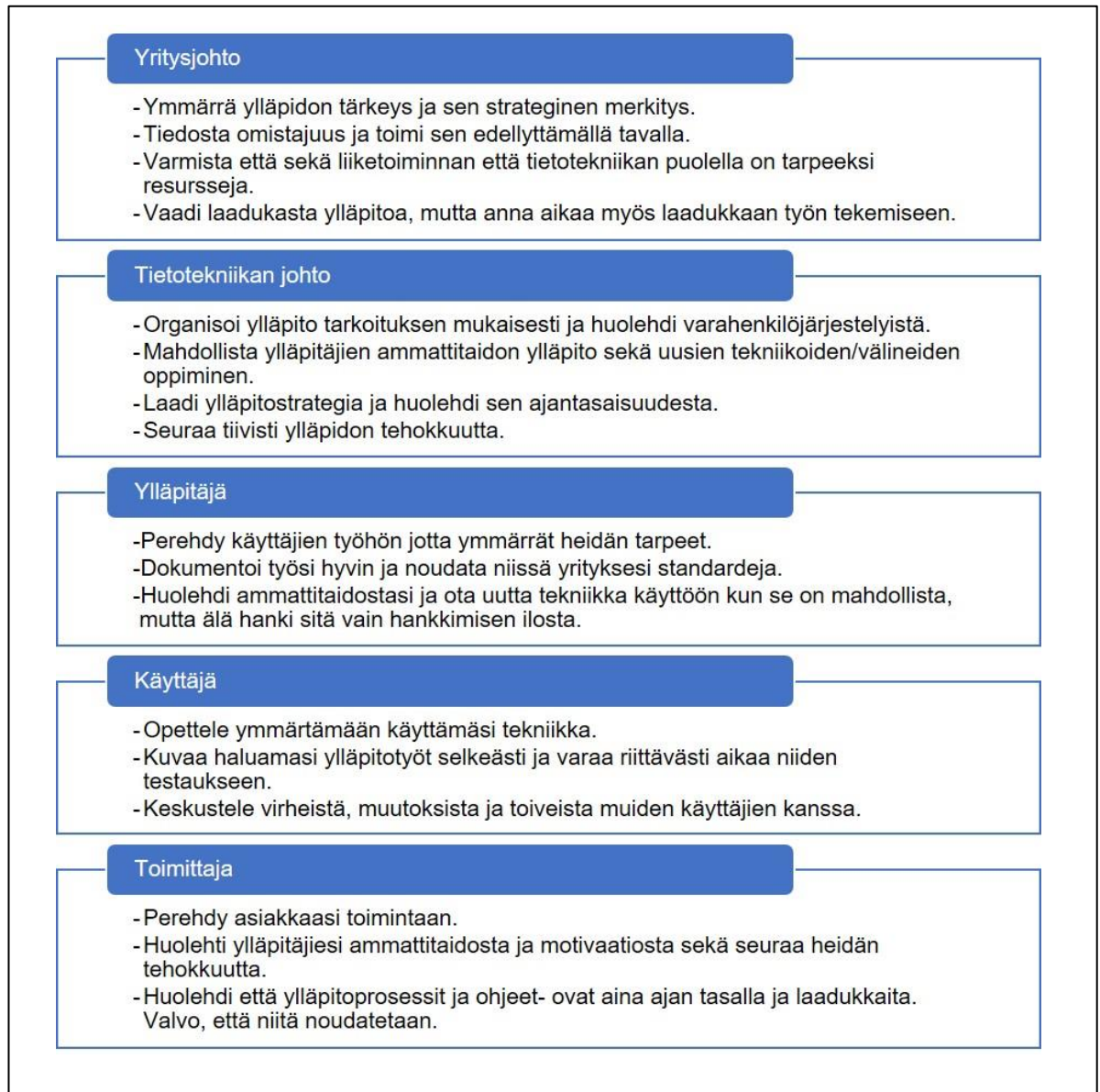
Ylläpitoon kannattaa laatia myös ylläpito prosessi (kuva 22). Kuvassa 22 kuvataan hyvin karkeasti ylätasolta miten sovellusvastaava ja asiakas yhdessä vastaavat siitä, että muutos on tehty työtilauksen mukaisesti. Asiakas antaa lopussa joko luvan siirtää työ tuotantokäyttöön tai se palautuu takaisin joko sovellusvastaavalle tai tietotekniikan edustajalle riippuen hylkäyksen syystä. (Koistinen 2002, 126-128)



Kuva 22. Ylläpitoprosessi. (Muokattu lähteestä, Koistinen 2002, 128)

Usein haasteena järjestelmän ylläpidossa on, ettei järjestelmien omistajuutta ole määriteltä selkeästi. Ei tiedetä, kuka on järjestelmän omistaja vastaten järjestelmien sisällön oikeellisuudesta ja siitä että järjestelmä todella tukee toimintaa. Omistajuus voi myös olla liian matalalla tasolla, jolloin ei ole riittävästi päätäntävaltaa tai vastaavasti liian korkealla, jolloin henkilö ei tunne tarpeeksi järjestelmän toimintaa eikä käytännön työskentelyä. Alemmalta tasolta puuttuu usein myös järjestelmäsuunnittelija, joka määrittää tarvittavat ylläpitotehtävät. Saattaa löytyä vain yhteysteknikko, joka välittää toiveita käyttäjien ja tietotekniikka osaston välillä. Tämä aiheuttaa sekaannusta, kun ei tiedetä, kuka on ollut yhteydessä kehenkin ja mitä asioista on sovittu. (Koistinen 2002, 49)

Mikäli luotaisiin järjestelmään liittyvien roolien huoneentaulut, voisivat niissä olevat tehtäväkuvaukset olla kuvan 23 mukaisia. Selkeä tehtäväjako selkeyttää roolien välistä toimintaa.



Kuva 23. Tietojärjestelmän parissa työskentelevien eri roolien huoneentaulut. (Muokattu lähteestä, Koistinen 2002, 219-226)

Yksi järjestelmän ylläpidon suurimmista haasteista löytyy terminologiasta. Tekniset asiantuntijat eivät välttämättä ymmärrä yrityksen liiketoimintaa ja toimintaprosesseja, eivätkä käyttäjien toimintaa. Vastaavasti tekniset asiantuntijat voivat puhuessaan käyttää oman alansa terminologiaa, joka aiheuttaa kielimuurin heidän ja käyttäjien välillä. Tämä vaatii molemmilta puolilta tehokasta kommunikointia. (Koistinen 2002, 53)

Järjestelmien ylläpidon ongelmana voi olla on myös puutteellinen tai päivittämättä oleva dokumentaatio. Dokumentoinnin standardeja ei noudateta, eikä dokumentoinnin vaatimaa aikaa sisällytetä työtunteihin. Dokumentit voivat myös sijaita hajallaan eri paikoissa tai ne ovat vain ylläpitäjän selän takana. Dokumentaation puute vuoksi ylläpitäjä ei välttämättä tiedä mihin kaikkeen muutos vaikuttaa tai mihin kohtaan se kannattaisi järjestelmässä tehdä. Samoin ohjelmoinnissa ei välttämättä ole noudatettu ohjelmointistandardeja, jolloin

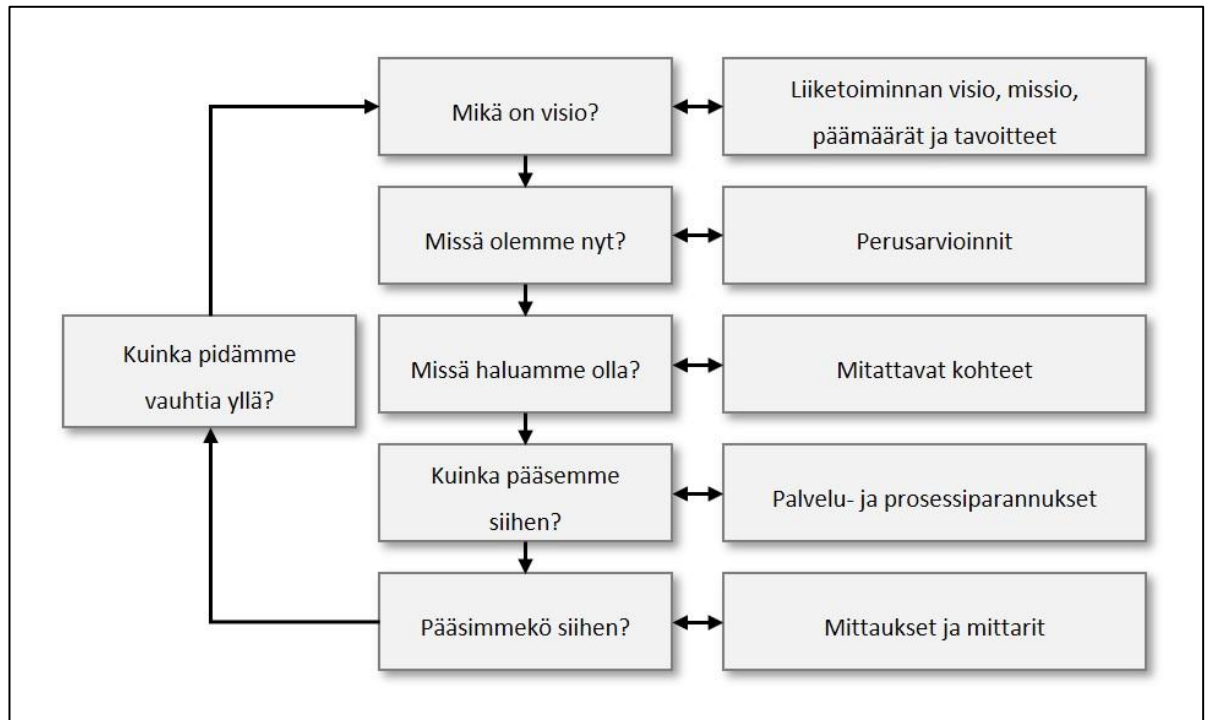
ohjelmoijan vaihtuminen näkyy selkeästi sekä ohjelman koodissa että sen kommentteissa. Kommentit saattavat puuttua ohjelmakoodista kokonaan, jolloin seuraava tekninen asiantuntija ei tiedä mihin kohtaan ohjelmakoodia hänen kannattaisi uudet muutokset tehdä. (Koistinen 2002, 53-54)

Merkittävä ylläpidon haaste on puutteelliset projektityökalut. On suuri riski että vika- ja kehityskohteita hallinnoidaan käyttämällä apuna esimerkiksi Exceliä + sähköpostia + näytön reunoilla olevia ” Post-it-lappusia”. Koska vika- ja kehityskohteista tulee esille asioita, joista on tehtävä erillisiä projekteja, on tärkeää, että silloin työvälineet ovat kunnossa. Tänä päivänä projektityökalut ovat pilvipalveluja, joita otetaan koko tiimin käyttöön. Näin projektiin pääsee useampi ihminen käsiksi ja työskentelemään samanaikaisesti (Pulkkanen 2021)

Kunnolliseen projektityökaluun kannattaa panostaa ja sen käytön opetteluun uhrata aikaa. Hyvä projektityökalu auttaa siinä, ettei omaa kallisarvoista aikaa mene projektiaikataulun päivittelemiseen, siihen että kyselee tietoja työn edistymisestä projektin jäseniltä, erilisten dokumenttien etsimiseen, sellaisiin kysymyksiin vastaamiseen, joihin vastaukset voisi nähdä muualtakin ja tiedon välittämiseen kaikille projektin jäsenille. (Pulkkanen 2021)

Seuraavaksi muutama tärkeä ominaisuus, jotka hyvästä projektityökalusta on hyvä löytyä. Kaikki projektiin liittyvä tieto (keskustelut, suunnitelmat, ajankäyttö, tehtävät, jne.) tulee löytyä yhdestä paikasta, jonne projektin jäsenillä on pääsy. Kirjatut tehtävät tulee olla selkeästi listattu, vastuutettu ja niillä on oltava keskinäiset prioriteetit. Silloin kukin jäsen tietää, mitä tehdä seuraavaksi. Tämän lisäksi osallistujat raportoivat käytetystä ajastaan ja valmistuneista tehtävistä samaan paikkaan. Silloin ei tarvitse kysellä muilta pöyrykseen kärryillä projektin aikataulun ja budjetin etenemisestä. Lopuksi hyvä projektityökalun avulla pitää pystyä näkemään kuinka paljon tekemistä on kunkin tiimiläisen harteilla juuri nyt, jolloin tehtävien kohdentamisesta tulee tehokkaampaa. (Pulkkanen 2021)

Liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta on erittäin tärkeää, että toimittajan kanssa pohditaan yhdessä, miten yrityksen liiketoimintaa voisi parantaa. ITIL:in mukaan tulisi luoda prosessi ja menetelmät palvelujen suunnittelun toteuttamiseksi ja parantamiseksi. Tämän prosessin tulisi perustua kuvassa 24 esitettyyn kuusivaiheiseen lähestymistapaan. (O'Reilly Media 2011, luku 8.4.2)



Kuva 24. Toteutuksen sekä jatkuvien palvelujen parantaminen. (Muokattu lähteestä, O'Reilly Media 2011, luku 8.4.2)

### 3 LeadDesk

#### 3.1 LeadDesk Oyj

Tässä opinnäytetyössä tarkastellun ulosottojärjestelmän kehittäjä ja toimittaja on LeadDesk Oyj (myöhemmin LeadDesk). LeadDeskin perustivat vuonna 2009 liikkeenjohdon konsultit Lauri Pukkisen ja Olli Sirkiän. LeadDesk syntyi juuri oikeaan aikaan yritysten contact center-toimintojen siirtyessä pilvikaudelle. Vuonna 2013 yhtiön alkaessa nopean kansainvälistymisen, valittiin toimitusjohtajaksi Olli Nokso-Koivisto. Vuosina 2013-2014 perustettiin tytäryhtiöt Ruotsiin, Norjaan ja Saksaan, jonka jälkeen vuonna 2015 yhtiö keräsi sijoitusyhtiöiltä 5,5 miljoonan euron rahoituksen. Tämän jälkeen nopea laajentuminen painoi tuloksen hetkellisesti tappiolle. (Inderes Oy 2019)

Vuosina 2015-2016 yhtiö laajensi toimipisteitään Hollantiin ja Tanskaan sekä investoi skaalautuvuuden parantamiseksi ohjelmiston taustainfrastruktuuriin. Suomessa tuotekehitys ja pääkonttori on keskitetty Helsinkiin ja Lappeenrantaan. Myynti ja asiakaspalveluhenkilöstö toimivat suhteellisen itsenäisesti toimivissa maayhtiöissä. Vuodesta 2012 lähtien liikevaihto on kasvanut keskimäärin 46% vuosivauhdilla. Liikevaihto jakautuu SaaS 68 %, Telepalvelut 28 % ja Asiantuntijatyö 4 %. Kasvun syinä voidaan pitää sitä, että merkittävä osa contact center-yrityksistä on siirtynyt pilvipohjaisten järjestelmien käyttöön viiden viime vuoden aikana. LeadDesk-järjestelmän skaalautuu eri kokoisille asiakkaille ja uusille markkinoille. Yritys on myös onnistunut luomaan asiakkaiden kanssa pitkäaikaiset ja jatkuvialaskutteisat sopimukset. (Inderes Oy 2019)

*Toimitusjohtaja Olli Nokso-Koiviston mukaan: ”Vuosi 2020 oli meille erinomainen. Saavutimme sekä taloudelliset että strategiset tavoitteemme. Organisaation kasvumme oli vahvaa, laajensimme tarjoamaamme ja toteutimme huomattavia yritysostoja vauhdittamaan kasvuaamme. Toimialamme tulevaisuus on pilvipohjaisissa palveluissa. Covid-19-pandemian myötä yleistynyt etätyö on kiihdyttänyt organisaatioiden siirtymää pilvipohjaisiin palveluihin. Etätyön yleistymisen toi meille lisää asiakkaita ja tuki voimakasta kasvuaamme. SaaS-liiketoimintamallimme ansiosta LeadDesk on skaalautuva, joustava ja kustannussäästöjä tuova pilvipalvelu, joka on kuin luotu etätyöhön”. (Arvopaperi 2021)*

Tällä hetkellä LeadDeskin liikevaihdon kehitys on nouseva ja tilikauden tulos on selkeästi plussan puolella. Edelliseen tilikauteen verrattuna vuonna 2020 liikevaihto nousi 18,6% ja liikevoittoprosentti oli 1,8%. Tiedot perustuvat yhtiön viimeisimpään tilinpäätökseen vuodelta 2020. 12/2020 päättyneellä tilikaudella yhtiöllä oli 64 työntekijää. Työntekijämäärä kasvoi 33,3% edelliseltä tilikaudelta. (Fonecta Oy)



LeadDeskiä voidaan pitää Pohjoismaiden johtavana contact center ohjelmistotarjoajana. LeadDesk on kasvuyhtiö, joka on saavuttanut loistavan aseman Ruotsissa, Hollannissa, Saksassa, Norjassa, Tanskassa sekä Espanjassa. Lähivuosina yrityksen tavoitteena on jalansijan laajentaminen ja vahvistaminen myös Ranskassa ja Italiassa. (Arvopaperi 2021)

### 3.2 LeadDesk-järjestelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan LeadDesk-järjestelmää, jonka on kehittänyt LeadDesk Oyj. LeadDesk-järjestelmä on pilvipohjainen SaaS (Software as a Service) -palvelu, johon on yhdistetty asiakastietokanta, kampanjanhallinta ja CRM puhelintoimiinnallisuudet. (LeadDesk Oyj 2021)

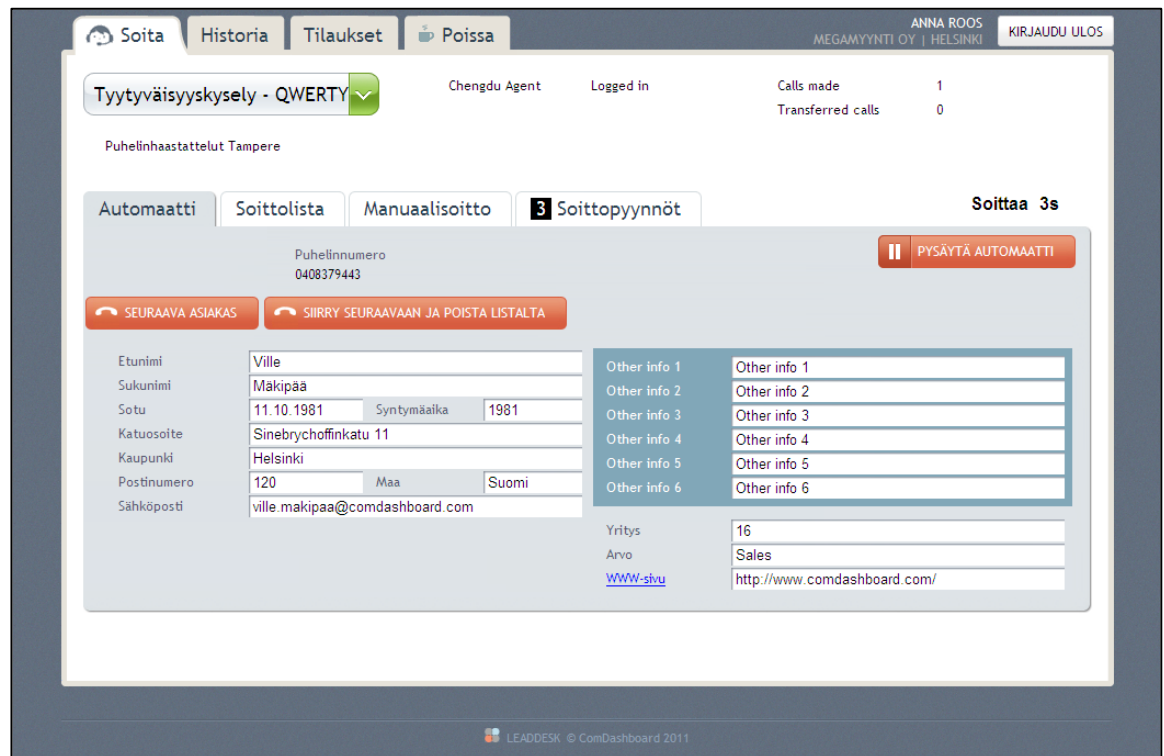
SaaS palvelut tarjotaan pilvipalveluina, jolloin asiakkaan ei tarvitse itse hankkia esimerkiksi konesalia, vaan ohjelman toimittaja toimittaa järjestelmän verkon yli täysin käyttövalmiina asiakkaalle. Toimittaja huolehtii järjestelmän ylläpidosta, siihen liittyvästä tekniikasta ja järjestelmän tietoturvasta. (LeadDesk Oyj 2021)

LeadDesk-järjestelmä soveltuu suurivolyymiseen (esim. contact centerit) myyntiin ja asiakaspalveluun. LeadDesk on integroitavissa eri järjestelmiin (mm. Salesforce, Dynamics, Kayak, Pipedrive) rajapintansa avulla. Integraation avulla voidaan mahdollistaa datan käsittely, sekä vanhempien järjestelmien, raportoinnin ja työskentelymallien kehittäminen. (LeadDesk Oyj 2021)

LeadDesk- pilvipalvelu tarjoaa seuraavat ratkaisut (LeadDesk Oyj 2021):

- Outbound-myynti: tiimivetäjä voi hallita myyntiä ja agentit soittavat asiakkaille.
- Inbound-myynti: sisään tulevat puhelut ja viestiliikenne yhdistetään oikeille agenteille.
- Asiakaspalvelu: toimii monikanavaisesti yhdistäen sisäänpäin tulevat asiakaspalvelupyynnöt oikeille agenteille.
- Mobiili: mobiiliin kautta on mahdollista käyttää inbound ja asiakaspalvelu toimintoja.
- Playbook: tiimivetäjälle kehitetty työväline, jolla voi johtaa asiakaspalvelua ja myyntiä.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan LeadDesk-järjestelmän ulosottojärjestelmää eli Outbound -soittamista ja pääkäyttäjille kehitettyjä työvälineitä. LeadDesk ulosottojärjestelmänä on toiminnoiltaan monipuolinen. Kuvassa 25 on esimerkki soittonäkymästä myyjän kirjautuessa LeadDeskiin.



Kuva 25. Soittajan näkymä LeadDeskissä. (LeadDesk)

Varainhankinnan näkökulmasta LeadDesk-järjestelmässä ulossoiton kannalta tärkeimmät ominaisuudet ovat automaattisoitto, puoliautomaattisoitto ja manuaalinen soitto. Automaattisoitossa järjestelmä antaa myyjälle (agentille) uusia asiakkaita soittoon automaattisesti. Puoliautomaattisoitossa myyjä-saa valita itse koska aloittaa soittamisen ruudulla olevalle asiakkaalle. Manuaalisessa soittotavassa myyjä voi syöttää asiakkaan puhelinnumeron kenttään ja soittaa siitä asiakkaalle. Myyjä voi myös tarkastella ja etsiä soittolistalta asiakkaita, joita hänelle on annettu soitettavaksi. Ne voivat olla esimerkiksi joko myyjän omia asiakkaita tai sitten prospektiasiakkaita, eli asiakkaita, joille myyjä ei ole aikaisemmin vielä soittanut. (LeadDesk Oyj 2021)

Asiakkaille merkittyjen soittopyyntöjen avulla myyjä voi LeadDesk-järjestelmässä tarkastella asiakkaille tulleita vanhentuneita, nykyisiä sekä tulevia soittopyyntöjä. Järjestelmän tilaukset osiossa myyjä voi seurata omaa tilaushistoriaansa sekä muokata ja poistaa tilauksia. Myyjä pystyy myös järjestelmässä tarkastelemaan omaa soittohistoriaansa sekä kuuntelemaan puhelutallenteita. Lopettaessaan järjestelmän käytön väliaikaisesti myyjä voi valita poistumissyyn, miksi lopettaa ohjelman käytön, esimerkiksi tauko, palaveri, koulutuksessa jne. (LeadDesk Oyj 2021)

## 4 Tutkimus LeadDesk-ulossoittojärjestelmän käytöstä

Tässä opinnäytetyön empiirisessä osassa tutkitaan käyttäjäkokemuksia LeadDesk-ulossoittojärjestelmästä ja LeadDesk Oyj toimittajayhteistyöstä. Tässä luvussa selostetaan tehdyn tutkimuksen tutkimusmenetelmiä ja lopputuloksia. Lopuksi analysoidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta.

Idea opinnäytetyön aiheesta syntyi syksyllä 2020 Haaga-Helian käyttäjäkokemuskurssilla. Käyttäjäkokemuskurssilla raportin teko alkoi työn aiheen valinnalla, joka oli työn tekijälle alusta alkaen selvä. Raportissa haluttiin tutkia uutta LeadDesk-ulossoittojärjestelmää, joka oli otettu käyttöön Invalidiliiton varainhankinnan puhelinmyynnissä jouluna 2019. Alkuperäinen käyttäjäkokemusraportti muokattiin opinnäytetyöksi siten, että siihen lisättiin tietoperustaisuus, pääkäyttäjätutkimus, sekä yhteenveto ja johtopäätökset.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Koska opinnäytetyössä LeadDesk-ulossoittojärjestelmää haluttiin tutkia useista eri näkökulmista ja koska jo etukäteen tiedettiin tutkimusaineiston koon olevan hyvin rajattu, valittiin työn tutkimusmenetelmäksi laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus. Tavoitteena oli myös kerätä tietoa käytettävästä järjestelmästä sen luonnollisessa toimintaympäristössä.

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on kuvata tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sen luonnollisessa toimintaympäristössä. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksena ja tutkija luottaa siinä enemmän omiin havaintoihinsa, kuin tarkkaan mitattuun tietoon. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien omat näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Näistä esimerkkeinä teemahaastattelu sekä osallistuva havainnointi, joita tässäkin opinnäytetyössä on käytetty. Sen sijaan, että haettaisiin yleistettävyyttä koko populaatioon, tapaukset käsitellään ainutlaatuisina ja tutkimus toteutetaan joustavasti. Tutkittaessa tietojärjestelmää voidaan siihen perehtyä opastetun kokeilun kautta, jossa järjestelmän toiminnallisuutta voidaan tutkia. (Bister 2019, 33)

Aiheenvalinnan jälkeen alkoi käyttäjätiedon keruu käyttäjäryhmään sopivan kyselyn, teemahaastattelujen sekä käytettävyyssarvioinnin avulla. Käyttäjäryhmä koostui pienestä otannasta henkilöitä:

- Sähköinen Google Forms -kysely käyttökokemuksista loppukäyttäjille (25 hlöä), joista 13 myyjää vastasi kyselyyn.
- Kohderyhmän yksilöhaastattelut myyjille (4 hlöä) ja pääkäyttäjille (3 hlöä)
- Käytettävyystestaus yhdelle myyjälle

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin ensin sähköistä lomakehaastattelua, jossa tehtiin strukturoidun haastattelun myyjille (25 hlöä) Google Forms -kyselyn avulla. Kyselylomake lähetin sähköpostilla jokaiselle myyjälle. Kyselyssä käytiin läpi järjestelmän käytettävyyttä ja käyttökokemusta. Kysymykset olivat kaikille samat ja sisälsivät valmiit vastausehdot, joista myyjät valitsivat parhaaksi kokemansa. Lomakkeella oli myös muutama avoin kysymys tarkempien tulosten saamiseksi. Lomakehaastattelun tavoite oli selvittää käyttäjäkunnasta perustietoa alla olevan kysymyspatteriston avulla.

- Kuka käyttää, eli lyhyt demografinen katsaus käyttäjistä, jossa kartoitetaan esimerkiksi heidän ikänsä, koulutuksensa, sekä kokemuksensa järjestelmän käytöstä.
- Mitä tehdään, eli mitä käyttäjä tekee järjestelmässä?
- Koska tehdään, eli milloin käyttäjä käyttää palvelua, tapahtuuko se esimerkiksi päivä- vai iltavuorossa?
- Missä ja miten käytetään: eli käytetäänkö järjestelmää paikallisesti koneella vaiko esimerkiksi puhelimella?
- Miksi käytetään: kartoitus miksi käyttäjät yleensä käyttävät järjestelmää?

Lomakkeelta saadut vastaukset auttoivat hahmottamaan niitä aihealueita, joita tuli tarkastella lähemmin myyjille tehtävissä teemahaastatteluissa.

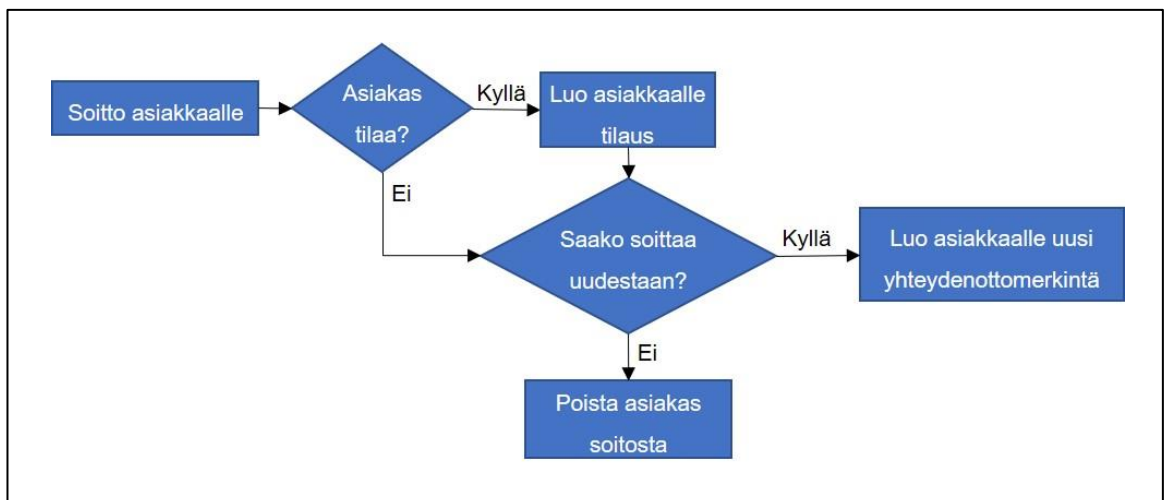
Seuraavana aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu, jossa haastateltiin yksitellen neljää myyjää. Haastatteluissa haettiin kyselylomaketta syvällisempää tietoa järjestelmän toiminnoista. Myyjien kohdallaan yksilöhaastattelu oli tärkeää, koska käyttäjien tavat käyttää järjestelmää erosivat suuresti toisistaan. Teemahaastatteluun otettiin mukaan myyntipäällikön kanssa käydyn keskustelun pohjalta huippumyyjä, keskitason myyjä, sekä myyjä, jolla on fyysisen vamman johdosta haasteita tekniikan käytössä. Hänen kohdallaan korostui käyttöliittymän esteettömyys, koska esimerkiksi painikkeiden tulee olla tarpeeksi suuria, jotta niihin on helppo osua hiirellä. Myyjien kohdalla keskityttiin tutkimaan myyntiprosessin toteutumista sekä myyntityön sujuvuutta. Teemahaastattelujen tavoitteena oli mahdollisimman kattavasti kuvata niitä toiveita, joita käyttäjäkunnalla oli LeadDesk-järjestelmän suhteen ja näin mahdollistaa konseptin laatiminen uudesta tuotteesta.

Teemahaastatteluun otettiin mukaan myös kolme pääkäyttäjää. Varainhankinnassa kolmella käyttäjällä on kaikilla pääkäyttäjäoikeudet ja tehtävät ovat osittain hajaantuneet heidän kesken. Näin oli luontevaa tehdä haastattelu heille kaikille yhtä aikaa, jotta ymmärtäisin paremmin kokonaisuuden siitä, miten pääkäyttäjäroolin vastuut, tehtävät ja toimittajayhteistyö jakautuivat pääkäyttäjien kesken.

Haastattelun kysymykset oli jaoteltu seuraaviin aihealueisiin:

- Toimittajaan liittyvät kysymykset
- Pääkäyttäjän rooliin tai toimittajalta saatuun tukeen liittyvät kysymykset
- Järjestelmään liittyvät kysymykset

Viimeisenä tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä oli LeadDesk-järjestelmän käytettävyyssarviointi. Aluksi käytettävyyssarvioinnissa määriteltiin järjestelmän käytettävyyssvaatimukset luomalla prosessipolun, jonka läpi käyttäjän tulisi järjestelmässä kulkea. Alla kuvassa 26 näkyy yksi esimerkkipolku, jonka käyttäjä kulki järjestelmässä.



Kuva 26. Prosessipolku LeadDesk-järjestelmässä.

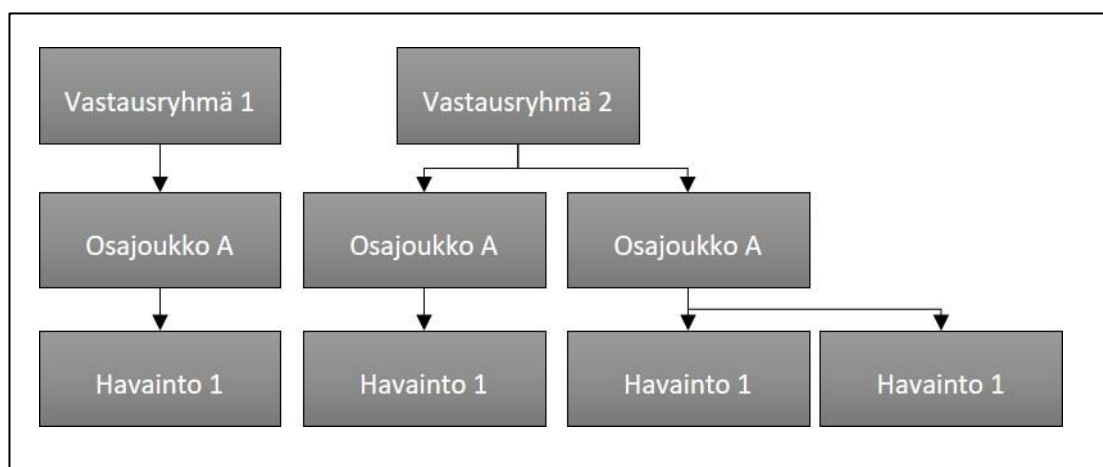
Käytettävyyssarviointiin valittiin myyntipäällikön kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta teknisesti lahjakas myyjä. Hän pystyi keskittymään hyvin annettujen ohjeiden noudattamiseen ja tuomaan hyvin selkeästi esiin järjestelmää käyttäessään havaitsemansa asiat.

Käytettävyyssarviointi toteutettiin Teams-palaverina ja arviointitulokset tallennettiin osallistujan suostumuksella. Tavoitteena oli selvittää, miten hyvin käyttäjä (myyjä) suoriutui järjestelmän eri tehtävistä, mitä järjestelmän käytössä oli hyvää ja millaisia olivat ongelmatilanteet sekä se, millaisia virheitä syntyi järjestelmää käytettäessä. Koska opinnäytetyön tekijä ohjasi käytettävyyssarviointia tehtäessä järjestelmän käyttäjää, tehtiin samalla myös osallistuvaa havainnointia. Samalla kun tapahtumia havainnoitiin, tiedot kirjattiin Word-tiedostoon.

Teams-palaverina toteutetut haastattelut tallennettiin osallistujien suostumuksella. Kaikki haastattelut oli strukturoitu, eli ne oli suunniteltu etukäteen noudattamaan tiettyä kaavaa ja kaikille osallistujille esitettiin samat etukäteen suunnitellut kysymykset samassa järjestyksessä.

Seuraavaksi tallennetut haastattelut litteroitiin eli niistä tehtiin transkriptoinnit, jossa tulokset purettiin Word-tiedostoon (esimerkiksi myyjien haastattelusta syntyi materiaalia 45 sivua). Tuloksista koostettiin keskeiset asiat affiniteettikaavioon (diagrammiin) tulosten purkamiseksi ja käyttäjätiedon analysointia varten. Lisäksi vastaukset anonymisoitiin, jotta niistä ei paljastu vastaajien henkilöllisyys.

Affiniteettikaaviota laadittaessa käytettiin aivoriihiteknikkaa, jossa otettiin huomioon kaikki haastatteluissa esiin tulleet asiat ja keskenään yhteensopivat aiheet luokiteltiin antamalla kullekin ryhmälle oma otsikko. Tämän jälkeen kunkin ryhmän tulokset (kuva 27) jaettiin osajoukkoihin prioriteetin mukaan.



Kuva 27. Malli affiniteettikaaviosta.

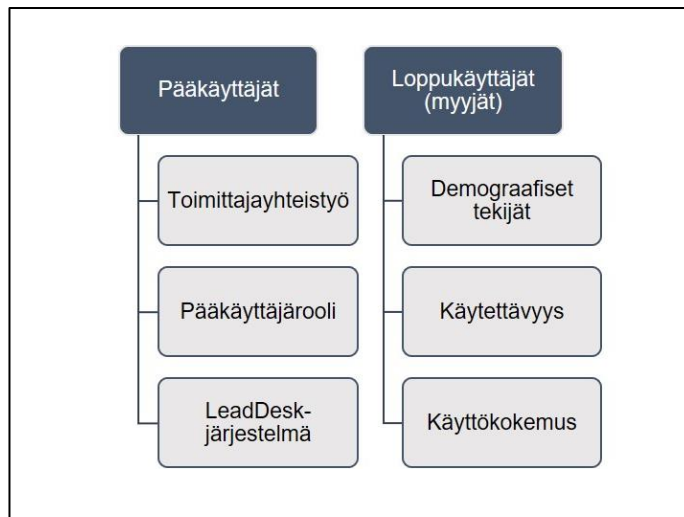
Laadullisen tutkimuksen aineistoihin voidaan käyttää analyysimenetelmänä sisältöanalyysia, jossa tutkimustuloksista saadusta tiedosta tarkastelun kohteeksi valitaan rajattu ilmiö ja sitä kuvataan mahdollisimman tarkasti. Aineistosta koodataan eli merkitään esimerkiksi alleviivauksynällä tekstistä ne asiat, joita halutaan sisällyttää tutkimukseen. Näin löydetään ne kohdat, joissa puhutaan samoista tai samankaltaisista asioista, mikä helpottaa analyysia. (Bister 2019, 51-52)

Sisältöanalyysissä affiniteettikaavion tulokset oli helppo luokitella ja sen pohjalta syntyi selkeästi luokkia, kuten esimerkiksi järjestelmän hyvät puolet, haasteet ja toimittajayhteistyö. Kun samaan aihepiiriin oli löytynyt sisältöjä, saadut vastaukset tiivistettiin ja niiden pohjalta luotiin konseptikuvaus, joka dataan nojaten esitteli muutostarpeet niin toimittajayhteistyölle kuin myös LeadDesk-järjestelmälle.

Aineistosta saadut tulokset kyettiin jaottelemaan ylä- ja alaluokkiin (kuva 28). Yläluokkia syntyi kaksi:

- LeadDesk-järjestelmään liittyvät käyttäjäkokemukset
- LeadDesk-toimittajaan liittyvät käyttäjäkokemukset

Näiden yläluokkien alle muodostui kuusi alaluokkaa, jotka on esitetty kuvassa 28.



Kuva 28. Tutkimustulosten jakautuminen kahteen yläluokkaan ja niiden alaluokkiin.

## 4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän opinnäytetyön aihe ja tulokset ovat sellaisia, että niistä on hyötyä sekä työn toimeksiantajalle että LeadDesk-järjestelmän toimittajalle. Aihe on myös erittäin ajankohtainen, sillä opinnäytetyössä esiin tulleita asioita voidaan hyödyntää liiketoiminnan ja toimittajayhteistyön parantamiseen välittömästi.

Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisten periaatteiden noudattamista on pyritty arvioimaan koko kirjoitusprosessin ajan. Tutkimuksen tulokset perustuvat teoriapohjaan sekä käyttäjäkokemuksiin LeadDesk-ulossoittojärjestelmästä. Teoreettinen tieto, jolle työn tietopohjasta pohjautuu, on hankittu alan julkaisuista ja luotettaviksi todetuista lähteistä. Lähteitä on myös pyritty käyttämään monipuolisesti ja käyttämään vain lähteitä, jotka ovat korkeintaan 10 vuotta vanhoja.

Työn rakenne on suunniteltu niin, että se etenee jouhevasti ja että kokonaisuus olisi looginen. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät on valittu harkitusti ja ne on pyritty kuvaamaan mahdollisemman selkeästi. Työssä on myös noudatettu tarkasti annettuja raportointiohjeita. Työssä esteettömyys on pyritty ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon tietokoneen ruudunluohjelmaa varten esimerkiksi luomalla kuviin vaihtoehtokuvaukset ja nimeämällä taulukot.

## 5 Tulokset ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka LeadDesk-ulossoittojärjestelmän käyttö In-Validiliitto ry:n varainhankintaosastolla onnistui käyttöönottovaiheen jälkeen. Työssä tutkittiin myös LeadDesk-järjestelmän toimivuutta loppukäyttäjien näkökulmasta. Lopputuloksena on käyttäjäkokemusraportti, joka toivottavasti tuottaa varainhankinnalle liiketaloudellista hyötyä sekä tuo lisäarvoa loppukäyttäjien työskentelyyn tehostamalla LeadDesk-järjestelmän käyttöä.

### 5.1 Pääkäyttäjätulokset

Tulokset kerättiin 26.1.2021. Tutkimus pääkäyttäjien (3 hlöä) kanssa aloitettiin ryhmähaastattelulla. Haastattelulomake on liitteenä 1. Haastattelun tulokset jaettiin kolmeen osa-alueeseen (kuva 28): LeadDesk-järjestelmän käyttö, pääkäyttäjärooli ja toimittajajyh-teistyö.

LeadDesk-ulossoittojärjestelmän käyttöönotto sujui kokonaisuudessa hyvin. Toimittaja oli fyysisesti läsnä puhelinmyynnissä kahtena päivänä tukien käyttöönottoa. Ohjelma saatiin toimimaan ja käyttäjät pystyivät aloittamaan työnteon. Pääkäyttäjien mukaan asiakkuuksien ja soittojen hallinta on järjestelmän käyttöönoton jälkeen entistä toimivampaa. Järjestelmä mahdollistaa paljon nopeamman soittamisen esimerkiksi robottisoittamisen myötä. Robottisoittaminen on mahdollista, jos on tarpeeksi soittajia yhtä aikaa soittamassa. Jo nyt nähdään, että robottisoittamisen myötä myyjät ovat saaneet paljon enemmän uusia asiakkaita. Myös puoliautomaattisoittaminen toisi tehokkuutta, jos kaikki käyttäjät vain käyttäisivät sitä.

Käytännön työskentelyn näkökulmasta LeadDesk-järjestelmästä löytyy pääkäyttäjien mukaan paljon hyviä ominaisuuksia, kuten:

- Järjestelmässä eri kampanjoiden soittaminen on helppo toteuttaa.
- Soittolistoille voidaan myös luoda kieltoja.
- Asiakasdatan tuominen ja siivoaminen on helppoa
- VoIP-puheluiden (Voice over Internet Protocol), jolla ääntä siirretään reaaliajassa internetin tai verkon välityksellä IP-protokollaa käyttäen) äänenlaatu on pääosin ollut hyvää.
- Puhelujen tallennus sekä jälkikäteen niiden kuunteleminen onnistuu.
- Outbound-soittonumero asettaminen onnistuu
- Puheluille voidaan laittaa erilaisia päättymissyitä.



Järjestelmän-positiivisia puolia on myös siitä löytyvä raportointijärjestelmä. Järjestelmästä valmiina löytyvät raportit ovat hyviä ja niissä pystyy esimerkiksi suodattamaan kampanjoita, tuotteita sekä soittajonoja. Raportit palvelevat hyvin myös outbound-soittamistakin. Pääkäyttäjät pystyvät myös itse tuottamaan raporttidataa myyjille. Raporttien kustomointi eli olemassa olevien raporttien muokkaus tai kokonaan uusien raporttien teko, jotta ne vastaisivat paremmin varainhankinnan tarpeita, on kuitenkin aina erikseen tilattavia töitä.

## 5.2 Myyjätulokset

Tutkimus myyjien osalta käynnistyi niin että ensin kaikille lähetettiin sähköinen kyselylomake. Kysymykset jaettiin osa-alueittain: demograafiset tekijät, järjestelmän käytettävyys, sekä järjestelmän käyttökokemus. Kuvassa 29 on esitetty, miten myyjille tehdyt tutkimukset etenivät.



Kuva 29. Myyjille tehdyt tutkimukset.

### 5.2.1 Kyselytutkimus

#### Demografiset tekijät

Myyjät ovat hyvin eri ikäisiä. He omaavat erilaiset tekniset käyttötaidot, sekä oppivat uusia asioita eritahtisesti. Sähköiseen käyttökyselyyn otettiin mukaan kaikki 25 myyjää, joista kyselyyn vastasi 13 myyjää.

Tulokset kerättiin 11.10.2020. Demografisissa tekijöissä selvisi, että ikäjakauma oli 30-44 vuotiaita oli 31 %, 45-59 vuotiaita oli 46 %, yli 60-vuotiaita oli 23 %. Sukupuolijakaumassa naisia oli 62 % ja vastaavasti miehiä 38 %. Koulutuksessa hajontaa oli alla olevan mukaisesti:

- Lyhyt ammatillinen koulutus, ammattikurssi tai vastaava oli 7 %
- Koulutasoinen ammattikoulutus(ammattikoulu) 31 %
- Opisto- tai ammattikorkeakoulu (esim. teknillinen opisto) 31 %
- Yliopistotasoinen ammatillinen koulutus 31 %

Järjestelmän käyttö hajaantui niin että myyjistä 7 % soitti pelkästään kuluttaja-asiakkaille ja 92 % soitti sekä kuluttaja- että yritysasiakkaille.

Myyjistä 76,9% oli käyttänyt ennen LeadDesk-järjestelmää muuta soittojärjestelmää. Vain 15,4% oli käyttänyt LeadDesk -järjestelmää aikaisemmin muussa työpaikassa kuin varainhankinnassa.

### **LeadDesk-järjestelmän käytettävyys**

Kyselyn mukaan järjestelmässä hyvää oli ohjelman helppo, turvallinen ja selkeä käytettävyys. Myyjät kokivat järjestelmän auttavan heitä saavuttamaan myyntitavoitteet, eikä siinä syntynyt usein vikatilanteista, jotka olisivat estäneet työnteon. Myyjät myös kokivat saavansa hyvin apua ongelmatilanteissa. Asiakkaita oli helppo hakea ja heille taltioitujen puhelutallenteiden kuuntelu onnistui. Asiakkaalle pystyi laittamaan tarvittaessa soittokiellon. Hyväksi koettiin myös puhelujen äänenlaatu, eivätkä puhelut katkeilleet. Samoin robotti-soittamista kehuittiin.

Ongelmiksi käytettävyydessä myyjät kokivat sen, ettei järjestelmän käytön oppiminen alussa ollut helppoa, eikä se toiminut tarpeeksi nopeasti.

Myyjät kommentoivat vielä vapaassa kommenttikentässä seuraavasti:

- Järjestelmä auttaa tehokkaasti hoitamaan ne asiakkaat, jotka kulloinkin pitää hoitaa. Erityisesti tämä auttaa uusasiakashankinnassa.
- Järjestelmä on tuonut paljon uusia työkaluja työni hoitamiseen.
- Ongelmatilanteet ovat ratkenneet nopeasti.
- Järjestelmässä myyjä joutuu klikkaamaan liian usein.

### **5.2.2 Teemahaastattelu**

Teemahaastattelun kysymykset jaettiin seuraaviin osa-alueisiin: käyttöönotto, ulkoasu, asiakashallinta ja avoimet kysymykset. Seuraavaksi käydään saatuja tuloksia tarkemmin läpi osa-alueittain.

#### **Järjestelmän käyttöönotto**

Järjestelmän käyttöönotto sai kaikilta pelkkää positiivista palautetta. Se sujui kaikkien mielestä hyvin ja valvojilta saatu informointi oli riittävää. Koettiin, että oli hyvä päätös harjoitella järjestelmän käyttöä potentiaalisilla asiakkailla (prospekti asiakkailla) ja kontaktoida rinnalla omia asiakkaita vielä vanhalla järjestelmällä.

## Järjestelmän ulkoasua

Järjestelmän ulkoasua esteettömyyden näkökulmasta keuhuttiin. Siinä fontti oli tarpeeksi suurta ja painikkeet olivat tarpeeksi isoja, jotta niihin oli helppo osua. Ohjelma skaalautuu oikein ja sitä on mahdollista käyttää myös kännykällä.

## Asiakashallinta

Hyväksi koettu uudistus oli, että myyjä pystyy nyt itse valitsemaan, mitä soittomateriaalia soittaa päivän aikana. Prospektiasiakkaiden hankintaa oli tehostanut todella paljon uusi robottisoittaminen, jossa järjestelmä soittaa asiakkaille ja vasta kun asiakas vastaa, yhdistetään puhelu myyjälle.

Lähes kaikki myyjät olivat siirtyneet korona tilanteen johdosta etätöihin. Etäkäytöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä soittojärjestelmän sisäisten toimintojen käyttämistä varainhankinnan tietoverkossa verkon ulkopuolelta käsin. Kysyttäessä miten LeadDesk-sovellus toimii etätöympäristössä, tuli kaikilta positiivista palautetta. Eroa ei ollut sen suhteen käyttöönkö sovellusta töissä vai kotona. Sovellusta pystyi molemmissa käyttämään tietokoneen selaimen kautta yhtä hyvin. Myös linjojen kuuluvuus koettiin hyvänä molemmissa ympäristöissä

## Raportointi

Raportoinnista keskusteltaessa osa koki sen olevan hyvää ja monipuolista ja että siinä on tarvittavat tiedot saatavissa. Osa taas koki, etteivät raportit sisällä riittävästi myyntityössä tarvittavia tietoja. Tiedot tulisi myös olla nähtävissä suoraan käyttöliittymässä, eikä erikseen klikattavan linkin takana.

### 5.2.3 Käytettävyyssarvointi

Lopuksi toteutettiin vielä LeadDesk-järjestelmän käytettävyyssarvointi, jossa yksi myyjä kulki järjestelmässä ennalta sovittujen prosessien mukaisesti. Tarkoituksena oli tutkia kuinka käyttäjä pääsi ohjelmassa kulkemaan alusta loppuun. Tuliko jossain vaiheessa keskeytyksiä, joiden yli käyttäjä ei päässyt ilman ulkopuolista apua ja oliko myyjän toiminnassa syntynyt mahdollisesti ihan turhia prosesseja.

Seurannan tulokset on esitetty taulukossa 11 ja ne olivat pääosin positiivia. Monet havainnot olivat samoja mitä myyjien kanssa oli jo aiemminkin tullut esille.

Taulukko 11. Myyjän seurannan tuloksia.

<b>Tapahtuma</b>	<b>Havainnot</b>
Soittomateriaalin valinta	Valinta onnistuu hyvin.
Asiakkaan hakeminen	Asiakkaita pystyy hakemaan ja haku tapahtuu kampanjakohtaisesti.
Asiakasta ei kannata enää tavoittaa	Suljetaan soitto ja valitaan sille oikea lopputulema.
Asiakaspalautteen käsittely	Sovelluksen kautta ei merkitä asiakaspalautteita.
Asiakas ei tilaa mutta asiakkaalle saa soittaa uudestaan	Merkitään asiakkaalle soittopyyntö.
Asiakas tilaa	Tilauksen tallentaminen ja jälkikäteen muokkaaminen saman päivän aikana on helppoa, jos asiakastiedoissa ei suuria muutoksia.
Puhelun kuuntelu	On toiminut ja ollut erittäin hyvä ja tärkeä ominaisuus.
Poissa-välilehti	Koneelta poistuttaessa tulee valita syy esim. ruokatunti.

### 5.3 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä käydään ensin läpi pääkäyttäjätuloksia ja sen jälkeen myyjätulokset.

#### 5.3.1 Pääkäyttäjien näkökulma

Pääkäyttäjät eivät ole saaneet riittävästi tukea LeadDeskiltä oman tuoteosaamisen suhteen. Tässä on riskinä se, että LeadDesk vie tuotekehitystä suuntaan mikä ei vastaa varainhankinnan liiketoimintaa eikä varainhankinnan näin ollen pysty varautumaan muutoksiin riittävän ajoissa. Sama pätee myös toisinpäin, LeadDeskin puolella täytyy olla ymmärrys mihin varainhankinnan toiminnasta pitkällä tähtäimellä ja millaisia tavoitteita siellä LeadDesk-järjestelmälle on asetettu.

LeadDesk-järjestelmän omistajan ja ylläpitäjän (pääkäyttäjän) roolit on selkeytettävä ja kirjattava vastuut ja työtehtävät selkeästi ylös. Alla on vielä muutama kehitysidea, miten roolitusten vastuualueita voisi kuvata ja keskittää.

#### Tuotteenomistajan rooli:

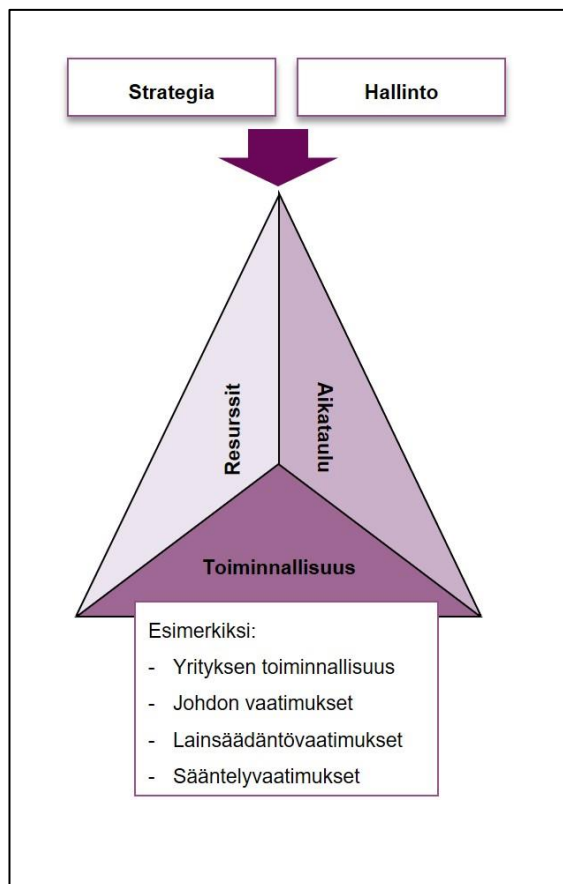
- Vastaa liikeideasta ja varmistaa että toimittajalla on myös ymmärrys yrityksen tuotesuunnitelmasta (roadmap) niin pitkällä tähtäimellä (3-5 vuotta), kuin lyhyellä (juuri nyt ja alle 1 vuoden tapahtumat)
- Omistaa selkeän kokonaisvision tuotteen kehittämisestä
- Hallitsee tuotteen kehitysjonoa ja jos asiat ei etene, laittaa ne etenemään
- Vastaa julkaisusuunnitelmasta (release plan) jossa esitellään kaikki uudet toiminnot, jotka tullaan julkaisemaan.

#### Pääkäyttäjän rooli:

- On ensisijainen taho asiakkaan ja toimittajan välillä
- Tuntee tuotteen ja sen sisältämät prosessit integraatioineen
- Tuntee sovelluksen tukipalvelusopimukset
- Tuntee sovelluksen käyttöön liittyvät olennaiset viranomaismääräykset, lait ja asetukset
- Vastaa sovelluksen käyttöoikeusprosessin sekä viestintäprosessin toimivuudesta, sisältäen muutos- ja häiriöviestinnän
- Osallistuu tarvittaessa prosessikehitykseen ja vastaa sovelluksen muutoshallinnasta
- Antaa tarvittaessa käyttötukea organisaatiolle ja hankkii tarvittaessa lisäkoulutusta loppukäyttäjille
- Huolehtii ajantasaisen käyttöohjeen olemassaolosta, sisältäen tukipalveluiden yhteystiedot ja palveluajat

- Vastaa tarvittavasta ja ajantasaisesta sovellukseen liittyvästä dokumentaatiosta (sisältäen käyttöoikeudet käyttäjille tai tietojen siirrossa tarvittavat tietovarastot)
- Vastaa tarvittavasta sovelluksen toimintaan liittyvästä raportoinnista johdolle
- Osallistuu tarvittaessa toimittajatapaamisiin

Avoimien vika- ja kehitystehtävien arvioissa tulisi selkeästi ottaa huomioon mitkä tehtävistä ovat nopeasti suoritettavia ja mistä on luotava erillinen projekti. Projektinhallinnan yhteydessä tulee varmistaa, että projektinhallinnan rautakolmio (Iron Triangle, Triple Constraint) (kuva 30) otetaan huomioon.



Kuva 30. ITIL:in projektielementit kolmiomaisessa suhteessa. (Muokattu lähteestä, O'Reilly Media 2011, luku 3.6)

Toimittajan on tuossa kolmiossa aina muistettava, että asiakkaan liiketoiminnan vaatimukset sisältävät paitsi itse palvelun yksityiskohdat, myös kustannukset (liittyvät resurssi investointiin) ja aikataulun. Kolmion toisen puolen muuttaminen (esimerkiksi aikataulun) vaikuttaa poikkeuksetta ainakin yhteen toisesta sivusta, ellei molemmista. Liiketoiminnan ja sen tarpeiden kattava tuntemus on siksi välttämätöntä, jotta tehokkaimmat liiketoimintaratkaisut suunnitellaan ja toimitetaan käyttämällä näiden kolmen elementin sopivinta tasapainoa. (O'Reilly Media 2011, kohta 3.6)

Tehtävien kohdalla olisi hyvä myös tarkistaa, että ympäristö missä käytettävyyssongelmia hallinnoidaan, on varmasti varainhankinnan ja LeadDeskin kannalta paras mahdollinen. Onko käytössä projektityökalu, jossa esimerkiksi jokaiselle tiketille annetaan prioriteetti ja nimetään tekijä, dokumentaatio on ajan tasalla, tiketteihin käytettyä työaikaa seurataan, kustannusseuranta oli ajantasaista, sekä kaikki järjestelmään pääsevät tietävät missä mennään? Parhaimmillaan järjestelmää voidaan käyttää toimittajayhteistyön seurantaan.

Tämän lisäksi nyt kaikille vika- ja kehitystehtäville tulisi antaa vakavuusluokittelu. Käytettävyyssongelmien vakavuusluokittelu voidaan Nielsenin (1994) mukaan jakaa seuraavasti:

- Ongelman esiintymistiheys: Esiintyykö ongelma usein vai harvoin?
- Ongelman vaikutus käytettävyyteen: Pystyykö käyttäjä ohittamaan ongelman?
- Ongelman pysyvyys: Onko ongelma kertaluonteinen ongelma, jonka käyttäjät voivat helposti ohittaa, vai häiritseekö ongelma toistuvasti käyttäjiä?

### 5.3.2 Myyjien näkökulma

Myyjien näkökulmasta LeadDesk-ulossoittojärjestelmässä ensimmäinen iso asia on ollut soittamisen tehostuminen. Myyjillä on nyt mahdollista tehdä LeadDesk-järjestelmässä joko robottisoittamista tai puoliautomaattista soittoa. Erityisesti kylmäsoittoja tehtäessä robottisoittaminen nostaa tavoitettujen kontaktien määrää ja siten myös kauppojen määrää.

Myyjien näkökulmasta kehitettävää on vielä järjestelmän asiakasprosessin suhteen. Myyjä joutuu klikkaamaan liikaa järjestelmässä, joka hidastaa työntekoa.

Tavoitetila asiakasprosessissa on:

- myyjälle tulee asiakaskortti, josta heti näkee selkeästi tarvittavat tiedot
- myyjä pystyy tietoja täysin itse muokkaamaan tai luomaan uuden asiakaskortin
- järjestelmä hoitaa soittamisen asiakkaalle ja yhdistää puheluita
- myyjä tallentaa kaupan ja/tai luo uuden soittomerkinnän ja/tai poistaa tarvittaessa asiakkaan soitosta.
- käyttöliittymään tulee uusi asiakas, jolle myyjä voi soittaa

## 5.4 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka LeadDesk Oyj:n LeadDesk-järjestelmän käyttö Invalidiliitto ry:n varainhankintaosastolla onnistui, kun käyttöönotosta oli kulunut myyjien kohdalla 10 kuukautta ja pääkäyttäjien osalta 13 kuukautta. Samalla tutkittiin myös, miten pääkäyttäjien ja toimittajien välinen yhteistyö oli sujunut käyttöönoton jälkeen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

- Millaista hyötyä LeadDesk-ulossoittojärjestelmä tuo varainhankinnan liiketoiminnalle sekä sen käyttäjille.
- Miten varainhankinnan liiketoimintaa voidaan kehittää LeadDesk-ulossoittojärjestelmän avulla?

### 5.4.1 Millaista hyötyä LeadDesk-ulossoittojärjestelmä tuo varainhankinnan liiketoiminnalle sekä sen käyttäjille

Vanhaan järjestelmään verrattuna LeadDesk-järjestelmässä myyjän työn seuraaminen ja siitä raportointi on parempaa. Asiakkuuksien hallinnointi on tehostunut ja erityisesti uusien asiakkaiden hankinnan osalta mikä on tärkeää järjestöjen kiristyvässä kilpailussa asiakkaista. Järjestelmän avulla myynninjohto pystyy seuraamaan esimerkiksi, miten lainsäädännön noudattaminen puhelussa onnistuu. He pystyvät kuuntelemaan soitettuja puheluita ja käyttämään niitä koulutustarkoituksessa. Suurin parannus edelliseen järjestelmään verrattuna on pitkien käyttökatkosten loppuminen sekä puhelulinjojen kuuluvuuden parantuminen, mikä näkyy suoraan kulusäästönä. Järjestelmä myös taipuu hyvin etätyön tekemiseen, mikä tämänhetkisessä koronavirustilanteessa on äärettömän tärkeää.

Myyjien näkökulmasta oman työn tekeminen on tehostunut järjestelmän hoitaessa asiakkaalle soittamisen. Myyjä pystyy myös nykyään näkemään koko asiakasrekisterinsä ja hallinnoimalla hyvin soittopyyntöjä myyjä pystyy tekemään parempaa tulosta, kun tärkeät kaupat hoituvat ajallaan. Myös asiakkaan näkökulmasta on tärkeää, että häntä tavoitellaan juuri hänelle sopivaan aikaan. Myyjät kehuivat erityisesti sitä, miten uusasiakashankintaan on saatu tehokas robottisoittaminen. Näin asiakasrekisterissä poistuvien asiakkaiden korvaaminen uusilla on saatu kasvamaan, mikä heijastuu myyntituloksiin. LeadDesk-järjestelmässä myyjä pystyy nyt itse kuuntelemaan tallenteita ja näin varmistamaan tarvittaessa, mitä asiakkaan kanssa keskusteltiin ja näin kehittämään samalla omaa ammattitaitoaan. Järjestelmän auttaa myyjä saavuttamaan myyntitavoitteensa.



#### **5.4.2 Miten varainhankinnan liiketoimintaa voidaan kehittää LeadDesk-ulossoittojärjestelmän avulla**

Yhdessä Salesforce toimittajan kanssa voidaan kartoittaa, miten LeadDesk-ulossoittojärjestelmä voidaan ottaa nykyistä enemmän osaksi markkinoinninautomaatiota tai monikanavaista markkinointia. Tulevaisuudessa kahdensuuntainen viestinsä asiakkaan kanssa on kasvamassa ja tämän käyttöönotto LeadDesk-järjestelmän tulisi myös huomioida.

LeadDeskin valjastaminen myös asiakaspalvelun käyttöön on mahdollista koska siinä voidaan vastaanottaa puheluita. Tekemällä näin saataisiin asiakaspalvelunkin tehosta mitattavaa tietoa. Samalla laajennettaisiin asiakasyymmärrystä siitä, mistä syistä asiakkaat soittavat ja kuinka moni näistä puheluita päättyy asiakaspalvelussa esimerkiksi lisämyyntiin.

Puhelinmyyntityössä LeadDesk-järjestelmän puhelutallenteet ja siihen yhdistettynä raportoinnin kautta saadut tiedot mahdollistavat myös myyntiprosessin tarkemman seuraamisen, kuten esimerkiksi sen kuinka moni puhelu päättyy kauppaan ja kuinka myyjä toteuttaa puhelujen rakenteen. Näin keskivertomyyjä voidaan kouluttamalla nostaa huippumyymjän tasolle.

## 5.5 Oma oppiminen

Opiskelen Haaga-Helian tietojenkäsittelylinjalla, joten minusta oli loogista, että opinnäytetyössäni keskityn tietojärjestelmän kehittämiseen ja sen hyödyntämiseen liiketoiminnan tukena. Työssä tutkittiin työnantajani käyttämää ulosottojärjestelmää ja opinnäytetyö linkittyi tiiviisti työelämässä saamaani työkokemukseen. Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen avulla pyrin oman oppimisen ohella myös varainhankinnan liiketoiminnan kehittämiseen.

Opinnäytetyön ansiosta minulle syntyi myös ymmärrys käyttäjäkokemuksen rakenteesta, sen osa-alueista ja siitä mikä on sen merkitys. Huomasin samalla, kuinka tärkeää käyttäjäkokemuksen ymmärtäminen on osana tuoterakentamisen prosessia. Jatkossa osaan paremmin kuvata, miten nykyinen tuote/ palvelu vastaa käyttäjätutkimuksesta esiin tulleisiin tarpeisiin.

Koen että tämä työ on kannustanut minua myös oman asiantuntijuuteni kehittämiseen. Olen tähän mennessä kartuttanut osaamistani markkinoinnissa, tuotekehityksessä sekä erilaisten projektijohtamisen ja järjestelmän käyttöönottohankkeiden puolella. Jatkossa haluaisin työskennellä enemmän käyttöliittymien teknisen suunnittelun parissa ja opiskella siihen liittyvää ohjelmointia. Tämä työ on opettanut paljon yritysten välisestä yhteistyöstä sekä siitä, kuinka tärkeää on yhteisesti sopia yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan.

## Lähteet

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. WSOY. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/9789529281718>. Luettu: 20.5.2021.

Aalto University Professional Development 2018. Digitaalisen markkinoinnin tulevaisuus – analysoi, suunnittele ja kohdenna. Luettavissa: <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-insight/2018/digitaalisen-markkinoinnin-tulevaisuus-analysoi-suunnittele-ja-kohdenna>. Luettu 20.5.2021.

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/05jo317608>. Luettu 20.5.2021.

Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, M. 2016. Bulkista brändiksi - Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen. Docendo. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/978-952-291-241-1>. Luettu 20.5.2021.

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. OY Imperial Sales AB. Helsinki.

Arvopaperi 2019. LeadDesk Oyj: LeadDeskillä erinomainen vuosi Pohjoismaiden johtavana contact center ohjelmistotarjoajana, sopimuskannan kasvua yli 45 %. Luettavissa: <https://www.arvopaperi.fi/porssitiedotteet/leaddesk-oyj-leaddeskillä-erinomainen-vuosi-pohjoismaiden-johtavana-contact-center-ohjelmistotarjoajana-sopimuskannan-kasvua-yli-45-/f8cd6caa-154b-49a9-ab65-98bbbb1a568c>. Luettu: 20.5.2021.

Bergström, S. & Leppänen, V. 2010. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/9789513766894>. Luettu: 20.5.2021.

Bister, T. 2019. Tietojenkäsittelyn opinnäytetyö: viittoja ja karttoja tutkimisen ja kehittämisen teille. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. Luettavissa: <https://login.ezproxy.haaga-helia.fi/login?url=https://www.booky.fi/lainaa/1243>. Luettu: 20.5.2021.

Business Technology Forum Oy. Bisnesteknologiamalli. Luettavissa: <https://btmalli.fi/>. Luettu: 20.5.2021.

Fonecta Oy. LeadDesk Oyj yritystiedot. Luettavissa: <https://www.finder.fi/Tietoliikennepalvelut+tietoliikennelaitteet/LeadDesk+Oyj/Helsinki/yhteystiedot/2381578>. Luettu: 20.5.2021.

Hakanen, M., Helenius, J. 2015. Asiakaskontaktointialueen teknologiaraportti. Nordic First Goal Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://vm.fi/documents/10623/360844/Teknologiaraportti/274e7c09-6dad-4111-9f73-64d871f373c8/Teknologiaraportti.pdf>. Luettu: 20.5.2021.

Helsingin kaupunginmuseo. Elanto-lehti. Kuvaaja: Tuntematon. Arkistotunnus: N9210a.

Hosiaisluoma, E. 2015. Malliperustainen organisaation toiminnan ja rakenteen kehittäminen. Helsingin yliopisto. Helsinki. Luettavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/33735943.pdf>. Luettu: 20.5.2021.

Inderes Oy 2019. LeadDesk Sijoitustutkimus. Luettavissa: [https://www.inderes.fi/fi/system/files/company-reports/leaddesk\\_sijoitustutkimus\\_04022019.pdf](https://www.inderes.fi/fi/system/files/company-reports/leaddesk_sijoitustutkimus_04022019.pdf). Luettu: 20.5.2021.

Invalidiliitto ry. Luettavissa: <https://www.invalidiliitto.fi/>. Luettu: 20.5.2021.

Johansson, A. 2019 SaaS-toimittajahallinnan kehityssuunnitelma ITILin mukaan. Haaga-Helia. Luettavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/172455/SaaS-toimittajahallinnan%20kehityssuunnitelma%20ITILin%20mukaan.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu: 20.5.2021.

Järvelä, K., Saastamoinen, M. & Väänänen, K. 2017. Kuluttajat ja puhelinmyynti. Kilpailuja kuluttajavirasto. Luettavissa: <https://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/selvitykset/2017/kkv-selvityksia-3-2017-kuluttajat-ja-puhelinmyynti.pdf>. Luettu: 20.5.2021.

Järvenpää, P. & Hänninen, J. 2011. Paranna liiketoiminnan tuottavuutta tietotekniikalla. Teknologiateollisuus. Helsinki.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki. Luettavissa. <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/12jo317441>. Luettu: 20.5.2021.

Koistinen, H. 2002 Tietojärjestelmien ylläpito. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Milinkov, B. s.a. CC BY Shutterstock. Kuva 10. Puhelinmyyjä myyntityössä puhelinpalvelukeskuksessa. Luettavissa: <https://www.shutterstock.com/fi/image-photo/young-hand-some-male-technical-support-agent-1496751047>. Luettu 20.5.2021.

LeadDesk. LeadDesk Soittajan käsikirja. Luettavissa: <https://docplayer.fi/4611408-Leaddesk-soittajan-kasikirja.html>. Luettu 20.5.2021.

LeadDesk Oyj. Yrityksen omat kotisivut. Luettavissa: <https://leaddesk.com/fi/>. Luettu 20.5.2021.

Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V., Käsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S., Isomäki, M. & Ylitolva M. 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turun yliopisto, Työterveyslaitos, TEKES. Turku. Luettavissa: [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99142/Sulautettujen\\_jarjestelmien\\_kettera\\_kasikirja\\_Painos1.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99142/Sulautettujen_jarjestelmien_kettera_kasikirja_Painos1.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Luettu: 20.5.2021.

Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen: taitoa, tunnetta, intoa & intohimoa, osaajan asenne ratkaisee, aina. Positiivarit. Lahti.

Mediapex 2021. Mitä telemarkkinointi tarkoittaa? Luettavissa: <http://www.mediapex.fi/mita-telemarkkinointi-tarkoittaa/>. Luettu: 20.5.2021.

Motadata 2020. 7 tärkeätä mittauspistettä. Luettavissa: <https://www.motadata.com/fi/blog/important-service-desk-metrics-to-measure/>. Luettu: 20.5.2021.

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset 2017. Markkinoinnin tulevaisuus on tekoälyssä ja personoinnissa. Luettavissa: <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/markkinoinnin-tulevaisuus-on-tekoalyssa-ja-personoinnissa/> Luettu: 20.5.2021.

Nielsen, J. 1994. Severity Ratings for Usability Problems. Luettavissa: <https://www.nngroup.com/articles/how-to-rate-the-severity-of-usability-problems/>. Luettu: 20.5.2021.

O'Reilly Media 2011. ITIL Service Design. Lontoo. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/ITIL-Service-Design/9780113313174/?ar>. Luettu: 20.5.2021.

Pulkkanen, A. Mikä on kunnollinen projektityökalu ja miksi tarvitset sellaisen työsi tueksi? Agendium Oy. Tampere. Luettavissa: <https://www.agendium.com/projektinhallinta/miksi-projektityokaluja-tarvitaan>. Luettu: 20.5.2021.

Raussi, T. 2017. ArchiMate – uusi viisasten kivikö? Luettavissa: <https://blog.op-pia.fi/2017/09/26/archimate-uusi-viisasten-kiviko/>. Luettu: 20.5.2021.

Rämö, S. 2019. Viesti perille: tuloksellista markkinointiviestintää ja sisällöntuotantoa. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: [http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://shop.edita.fi/digikirja/viestiperille#Esipuhe\(20\)](http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://shop.edita.fi/digikirja/viestiperille#Esipuhe(20)). Luettu: 20.5.2021.

Seppänen, V. 2018. Inbound- ja outbound-myyntin toimintatapojen eroavaisuudet: vakuutusyhtiö X. Turun ammattikorkeakoulu. Turku. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/158874/Seppanen\\_Ville.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/158874/Seppanen_Ville.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 20.5.2021.

Takki, P. & Halonen, S. 2017. IT-sopimukset käytännön käsikirja. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GABBXXBTABCED#kohta:Johdanto\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GABBXXBTABCED#kohta:Johdanto((20)/piste:b4). Luettu: 20.5.2021.

Tieturi Oy. ITIL, IT-palvelunhallinta Luettavissa: <https://www.tieturi.fi/koulutusala/itil-it-palvelunhallinta/>. Luettu: 20.5.2021.

Vuorio, P. 2015. Myyntin kultainen kirja: aktiiviseen henkilökohtaiseen myyntiin. Power Competence. Helsinki.

Wakaru. TOGAF®. Luettavissa: <https://www.wakaru.fi/valmennuspalvelut/kokonaisarkkitehtuuri/togaf-2/>. Luettu: 20.5.2021.

Wallenius, N. 2021. Kokonaisarkkitehtuuri – kaikki mitä aiheesta tarvitsee tietää. Wallenius Consulting Oy. Luettavissa: <https://niklaswallenius.fi/kokonaisarkkitehtuuri-taydellinen-opas/>. Luettu: 20.5.2021.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Tulokset (salainen)**