



**LAUREA**

AMMATTIKORKEAKOULU

*Yhdessä enemmän*

# Tiedolla johtamisen merkitys asiakaskeskeisen yrityskulttuurin vahvistumisessa

Jani Jalonen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tulevaisuuden innovatiiviset digi-  
taaliset palvelut  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2018

Jani Jalonen

**Tiedolla johtamisen merkitys asiakaskeskeisen yrityskulttuurin vahvistumisessa**

Vuosi 2018

Sivumäärä 64

Työn tarkoitus on kartoittaa tiedolla johtamisen roolia asiakaskeskeisen organisaatiokulttuurin rakentumisessa. Tavoitteenani on tuottaa aineistoa organisaation tiedolla johtamisen strategiaan. Se toimii asiakaskeskeisen kulttuurin johtamisen tukena ja systemaattisen toimintatavan ylläpitämisen työkaluna. Työn kohdeorganisaationa on musiikin tekijänoikeuksia hallinnoiva tekijänoikeusjärjestö, missä kehittämistyön tekijä työskentelee.

Työssä selvitetään sitä, millaista tietoa organisaatiolla on, miten sitä hallinnoidaan ja analysoidaan, miten tietoa hyödynnetään organisaation johtamisessa ja miten tiedolla johtaminen voi kehittää asiakaskeskeyttä ja sitä kautta luoda lisää asiakasarvoa. Työn keskeiset käsitteet ovat tieto, tietämyksenhallinta, tiedolla johtaminen ja asiakaskeskeytyminen. Työn teoria- pohja rakentuu käsitteisiin liittyvästä tutkimustiedosta sekä ajankohtaisesta artikkelimateriaalista ja kirjallisuudesta. Teoreettiseen viitekehykseen kytkeytyy työn kehittämistehtävä ja toimintaympäristö. Työni tietoperustana on case-study eli tapaustutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua ja tietojen analysoinnin menetelmänä sisällönanalyysiä.

Työssä on kartoitettu tiedolla johtamisen kokonaisuutta tietojärjestelmistä organisaation prosesseihin ja johtamisen tavoitetilään. Tämä kartoitus on tehty tiedon hallinnan ja käyttämisen näkökulmasta. Työssä keskitytään liiketoiminnalliseen tiedolla johtamiseen. Teknologinen lähestymistapa vaatisi oman käsittelyn. Tietoperustan analysoinnin mukaan kohdeorganisaatiossa on havahduttu tiedolla johtamisen merkitykseen ja tärkeyteen, mutta edellytykset tällaista toimintaa varten eivät ole vielä täysin kunnossa. Organisaatiolla on haasteita tiedon vaikean saatavuuden, pistemäisyyden ja heikon analyysikyvykkyyden kanssa. Johtamisessa on kuitenkin jo selkeitä tavoitetiloja tiedolla johtamisen suhteen ja tätä muutosprosessia varten työssä hahmotetaan etenemisen suunnitelma.

Työssä hahmotetaan kolmivaiheinen porrastus tiedolla johtamisen arkeen, jota organisaatio voi tukea tiedolla johtamisen sekä ketterän tietotyön malleilla.

Asiasanat: tieto, tietämyksenhallinta, tiedolla johtaminen, asiakaskeskeytyminen, organisaatiokulttuuri

Jani Jalonen

**The role of information management in strengthening customer-centric corporate culture**

Year	2018	Pages	64
------	------	-------	----

The purpose of the thesis is to map out the role of information management in building a customer-centric organizational culture. The goal is to produce material in the organization's information management strategy. It serves as a support for customer-centric culture management and as a tool for maintaining a systematic way of working. The target organization of the work is a copyright organization that manages the copyright of music. The author of this thesis is working in the organization.

The thesis describes how the organization works with data and information, how it is managed and analyzed, how information is utilized in organizational management, and how knowledge can lead to customer focus and thereby create more customer value. The key concepts of this work are data, knowledge, information management and customer focus. The theoretical background of the thesis is based on the research data related to the concepts, the current article material and literature. The information basis for my work is the case study. The method of data collection has been the use of theme interviews and the analysis of data as a method of content analysis.

The thesis has mapped the organization's information management system - from data systems to the organization's processes and to the management's target state. This mapping is made from the business management point of view. A technological approach would require its own reading. According to the analysis of the theme interviews, the organization has realized the importance of information management, but the preconditions for such an activity are not yet fully in place. The organization faces challenges with difficult access to data, point-sized data and poor analytical capability. However, leadership has clear objectives for better use of data, and for this change process, a plan of progress is outlined. The thesis describes a three-step procession of knowledge-based management that can be supported by the organization through information management and agile information work models.

Keywords: Data, Knowledge Management, Information Management, Customer Centric, Organizational Culture

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Tietoperusta.....	7
2.1	Asiakastieto .....	8
2.1.1	Tiedon tasot.....	9
2.1.2	Tiedosta arvoa .....	11
2.2	Tiedonhallinnan ja -johtamisen prosessit .....	12
2.2.1	Tietosuoja tiedonhallinnan osana .....	15
2.2.2	Tietämyksenhallinta .....	16
2.3	Analytiikka .....	21
2.4	Tiedolla johtaminen .....	25
2.4.1	Muutosprosessi.....	28
2.4.2	Asiakaskeskeinen strategia ja kulttuuri .....	30
3	Kehittämistehtävä ja toimintaympäristö.....	32
3.1	Tutkimuskysymykset.....	33
3.2	Toimintaympäristö.....	33
4	Kehittämistyön toteutus .....	34
4.1	Tapaustutkimus .....	34
4.2	Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä.....	35
4.3	Aineistolähtöinen sisällön analyysi analyysimenetelmänä .....	36
4.4	Luotettavuus ja eettisyys.....	36
5	Kehittämistyön tuotos .....	37
5.1	Kohdeorganisaation tiedonhallinta .....	38
5.2	Tiedon hyödyntäminen ja kehittäminen organisaatiossa .....	41
5.2.1	Tiedon analysointi .....	41
5.2.2	Hiljaisen tiedon käsittely .....	44
5.2.3	Tiedon hyödyntäminen johtamisessa .....	45
5.3	Asiakaskeskeisyys .....	47
5.4	Tulosten yhteenveto.....	49
5.4.1	Arviointia tuloksista .....	51
5.4.2	Organisaation tulevaisuuden tavoitetila .....	54
6	Tapaustutkimuksen arviointi .....	57
	Lähteet .....	59
	Kuviot .....	61
	Taulukot .....	62
	Liitteet.....	63

## 1 Johdanto

Yritykset ja organisaatiot tarvitsevat toimiakseen asiakkaita. Asiakas mahdollistaa yrityksen toiminnan joko suoraan tai epäsuorasti. Yritys ratkaisee jollain tavalla asiakkaidensa ongelmia ja tarpeita ja saa sitä vastaan korvauksen työstään. Moni yritys sanoo olevansa asiakaslähtöinen ja laittavansa asiakkaan tarpeen toimintansa keskiöön. Todellisuudessa näin ei välttämättä kuitenkaan ole. Yrityksen omat tarpeet saattavat olla tärkeämpiä kuin asiakkaan saama palvelu tai ratkaisu.

Asiakkailla on vaihtoehtoja entistä enemmän (Juuti, 2015). Jotta asiakkuuksia voi johtaa, niitä pitää mitata (Markkula & Syväniemi, 2015). Teknologia mahdollistaa lisääntyvän tiedon keräämisen ja asiakkaista on saatavilla paljon tietoa, jos yritys haluaa sitä kerätä ja hyödyntää. Yksi yrityksen menestyksen tärkeimmistä arvoketjuista kulkee datasta informaatioon, tietoon ja ymmärrykseen. Ratkaisevaa ei ole tiedon määrä vaan yrityksen kyky soveltaa sitä käytäntöön (Markkula & Syväniemi, 2015).

Jotta päätöksiä voidaan tehdä, on ymmärrettävä ja määriteltävä faktapohjaisen päätöksenteon tietolähteet sekä informaatioprosessi, jolla data linkittyy osaksi organisaation päätöksentekoa, toimenpiteitä ja seuranta. Data ja mittarit eivät ratkaise johtamisongelmaa, vaan liiketoiminnallinen näkemys ja kyky pelkistää asioita. Oleellista on osata erottaa merkityksellinen tieto epäoleellisesta, varmistaa datan kuranntius, varastoinnin rakenteet, sen arvoa lisäävä jalostus sekä em. toimintoihin liittyvät vastuukysymykset (Markkula & Syväniemi, 2015). Asiakkuuksiin liittyvän tiedon näkökulmat ja vaatimukset ovat monipuolisia. Se vaatii organisaatiolta paitsi teknisiä kyvykkyksiä, myös prosessiosaamista sekä ihmisten johtamisen osaamista. Asiakaskeskeisen kulttuurin vahvistamisessa tarvitaan lisäksi päätöstä pitää asiakas toiminnan keskiössä. Olen kiinnostunut erityisesti niistä liityntäpisteistä, jotka auttavat organisaatiota tekemään datasta informaatiota ja informaatiosta kulttuurin rakentamisen strategisen välineen. Tämä kokonaisuus on prosessi, jossa yksi kyvykkyys johtaa toiseen ja jalostuu matkalla.

Hyvän asiakaskokemusten tuottaminen systemaattisesti vaatii organisaatiolta paljon. Tarkastelen tässä työssä mahdollisuuksia rakentaa järjestelmällinen toimintatapa, jolla asiakaskeskeisen kulttuurin rakentumista voidaan helpottaa ja jolla tätä kulttuuria voidaan systemaattisesti ylläpitää. Asiakaskeskeinen organisaatio on luova, innovatiivinen ja joustava (Juuti, 2015). Työni tarkoitus on kartoittaa tiedolla johtamisen roolia asiakaskeskeisen organisaatiokulttuurin rakentumisessa. Tavoitteenani on tuottaa aineistoa organisaation tiedolla johtamisen strategiaan. Se toimii asiakaskeskeisen kulttuurin johtamisen tukena ja systemaattisen toimintatavan ylläpitämisen työkaluna. Aiheeseen perehdytään tapaustutkimus-otteella.

## 2 Tietoperusta

Työn peruskäsitteet ovat tieto, tietämyksenhallinta, tiedolla johtaminen ja asiakaskeskeisyys. Käsitteistössä on kyse tiedon tasosta ja sen jalostumisesta. Tämä vaatii kykyä analysoida tietoa, hahmottaa merkityksellisen tiedon käsittelyn ja siirtämisen prosesseja sekä johtaa sekä tietoa että tiedolla.

Käsitteiden väliset suhteet ovat kiinnostavia. Mitä ne pitävät sisällään? Mitkä ovat keskeisiä asioita juuri asiakaskeskeisyyden kehittymisen kannalta? Miten käsitteet liittyvät toisiinsa ja miten näille liittymäpisteille voidaan rakentaa prosesseja, jotka voidaan sekä hahmottaa että johtaa? Kutsun näitä liittymäpisteitä silloiksi peruskäsitteiden välillä. Laihosen ym. (2013) mukaan tiedon tasot voidaan jakaa dataan, informaatioon ja tietämykseen. Nämä tasot kuvaavat hyvin myös työni pääkäsitteiden tasoja. Dataa on vielä jäsentymätöntä, informaatio sisältää jo datan jalostusta sekä analyysiä ja asiakaskeskeisyys voi vahvistua tiedolla johtamisen kautta. Asiakaskeskeisyys ei kuitenkaan ole synonyymi tietämykselle. Asiakaskeskeisyyteen liittyy organisaation strategian ja kulttuurin johtamisen näkökulmia, mutta tietämyksen hallinnassa on mahdollista ottaa myös asiakaskeskeinen näkökulma ja sitä kautta tietämys tukee asiakaskeskeisyyden tavoitteita.

Tiedon, ymmärryksen ja asiakaskeskeisen organisaation välillä korostuu kyky hahmottaa seuraavia kysymyksiä: miten tiedosta voidaan luoda arvoa, miten tätä arvoa voidaan kasvattaa ja siirtää sekä miten tätä arvoa voidaan johtaa. Näihin kysymyksiin on pakattu paljon mahdollisia näkökulmia ja siksi niiden suhteen on tehtävä valintoja. Keskityn tiedon jalostumiseen prosessien ja johtamisen kautta. On tärkeää pohtia sitä, mitä tieto yleensä on ja miten sen analysoinnilla voidaan aloittaa jalostumisen kehitys. Ensimmäinen silta tulee tiedon siirtämisestä kohti tietämystä. Englanninkielisessä termistössä tätä toimintoa kutsutaan ”knowledge managementiksi”. Suomeksi käsite on käännetty tietämyksenhallinnaksi. Toinen tärkeä silta on tietämyksen johtaminen organisaation ja kulttuurin tasolla. Pohdin sitä, miten tietämys voi vaikuttaa organisaatiokulttuurissa ja millaisen johtamisen strategian kautta tiedosta lähtöisin oleva arvon jalostuminen voidaan viedä mahdollisimman pitkälle. Tietojohdamisen käsite on vahvasti taustalla. Tietojohdaminen on erikoistunut tietoon liittyviin johtamiskysymyksiin ja siinä voidaan tunnistaa kaksi pääsuuntaa: liikkeenjohdollinen ja tietotekninen (Laihonen ym. 2013, 8) Työni painottuu siihen, miten tiedolla johdetaan. On huomioitava myös, miten tietoa voi johtaa. Tiedolla johtaminen sisältää kuitenkin enemmän liikkeenjohdollista näkökulmaa ja siksi se on työssäni merkittävämpi. Näin ollen tietojohdamisen tietotekninen näkökulma jää tarkoituksella vähemmälle huomiolle.

Työn teoriapohja rakentuu käsitteisiin liittyvästä tutkimustiedosta sekä ajankohtaisesta artikkelimateriaalista ja kirjallisuudesta. Teoreettiseen viitekehykseen kytkeytyy työn kehittämis-tehtävä ja toimintaympäristö. Tietoperustan löydökset liittyvät tapaustutkimuksen löydöksiin.

## 2.1 Asiakastieto

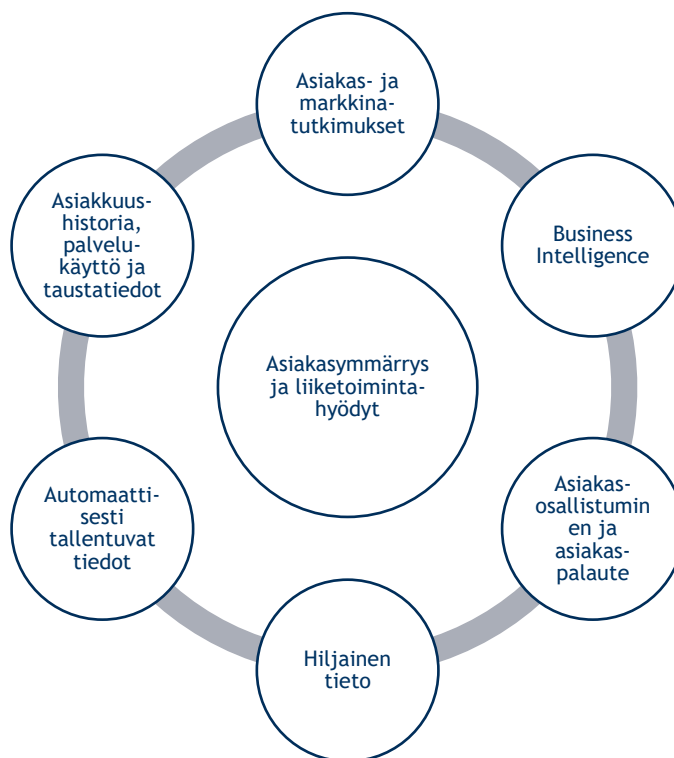
Asiakastieto on eri lähteistä ja eri keinoin kerättyä informaatiota, joka kuvaa asiakkaita. Asiakastiedolla tarkoitetaan asiakkaita kuvaavaa raakatietoa, jota täytyy jalostaa ennen kuin sitä voidaan käyttää liiketoimintapäätösten tukena. (Alantora & Simonen, 2009, 21) Asiakastietoa jalostamalla syntyy asiakasymmärrystä, jota voidaan hyödyntää liiketoiminnassa päätösten tukena. (Alantora & Simonen, 2009).

Tieto on keskeinen lähtökohta ymmärryksen rakentumiselle ja vain ymmärrys voi auttaa organisaatiota tarkentamaan strategiaa ja tekemään sen mukaisia parempia päätöksiä. Markkula ja Syväniemi näkevät tiedon linkkinä markkina- ja kilpailutilanteesta strategiaan, strategiasta toteutukseen ja toteutuksesta seurantaan (Markkula & Syväniemi, 2015). Laihonen ym. (2013) nostavat puolestaan tiedon roolin organisaation kilpailukyyn parantajana. Parhaimmillaan liiketoimintatiedon hallinta parantaa organisaation tuottavuutta ja kannattavuutta sekä sen tuotteiden ja palveluiden kilpailukykyä (Laihonen ym, 2013, 50).

Jotta asiakkuuksia voi johtaa, niiden arvoa pitää seurata ja mitata. Ylikanavaisuus tuo asiakastarkasteluun kulmakerrointa. Nykyisin yksi tärkeimmistä, jos ei tärkein, asiakasymmärryksen lähde on verkko (Markkula & Syväniemi, 2015, 29). Perinteisen tuote-, asiakas, transaktio ja selailudatan lisäksi lokeihin ja evästeisiin kertyy massoittain monimuotoista aika- ja paikkasidonnaista dataa prosesseista (Markkula & Syväniemi, 2015, 36). Myös Alantora ja Simoinen (2009) tuovat esille asiakastietoon liittyvän suuren volyymin, tiedon paljouden ja asiakastietoon liittyvät monet kanavat. Tietoa kerätään ja sitä syntyy jopa automaattisesti monissa kanavissa - vähintäänkin verkkosivuilla, myynnissä, laskutuksessa ja palvelujen käytössä (Alantora & Simoinen, 2009, 5)

Alla olevassa kuvassa Alantora ja Simoinen (2009) listaavat asiakastiedon lähteitä (Kuva 1). Keskiössä on asiakasymmärryksen sekä liiketoimintahyötyjen vahvistuminen. Ei itse tieto tai sen kerääminen. Asiakkaisiin liittyvä tiedon määrä ei yleensä ole organisaatioille ongelma. Usein ongelma piilee suuressa määrässä asiakastietoa, jota ei pystytä hyödyntämään - oivallukset hukkuvat tiedon paljouteen. Tiedon hyödyntämisen kannalta keskeisiksi ongelmiksi nousevat tiedon määrän lisäksi asiakastiedon siiloutuminen ja alihyödynnetyt tietolähteet, joita ei edes tunnisteta asiakastiedoksi. (Alantora & Simoinen, 2009, 5).





Kuva 1 Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja (Alantora & Simonen 2009, 21)

Näiden havaintojen valossa organisaatiolla on siis yleensä käytössään tarpeeksi tietoa ja sitä on saatavissa useista eri lähteistä. Tiedon määrää voidaan kasvattaa todennäköisesti maltillisilla panostuksilla erityisesti verkossa. Organisaatio tarvitsee kuitenkin asiakastiedon hyödyntämiseen kyvykkyyksiä, joiden avulla asiakastieto voi muuttua ymmärrykseksi asiakkaista ja sitä kautta vahvistaa organisaation kilpailukykyä. Tätä varten tarvitaan sekä prosesseja, osaa- mista että teknologista kyvykkyyttä. Kuvaan seuraavissa kappaleissa vaiheita tiedon jalostu- misesta organisaation kilpailukyyn vahvistajaksi.

### 2.1.1 Tiedon tasot

Tietoa voidaan lähestyä monesta näkökulmasta. Yleinen tapa jäsentää tietoa on kuvata sen tasoja. Laihonen ym. (2013) jakaa tiedon käsitteet kolmelle tasolle, joita ovat data, infor- maatio ja tietämys (Taulukko 1).

Tiedon taso	Määritelmä
Tietämys	Inhimillistä tietoa, joka usein perustuu kokemukseen
Informaatio	Rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyyseissä.
Data	Rakenteettomia tosiasioita.

Taulukko 1 Tiedon tasot ja niiden rakentuminen tiedon jalostuessa (Laihonen ym. 2013, 18)

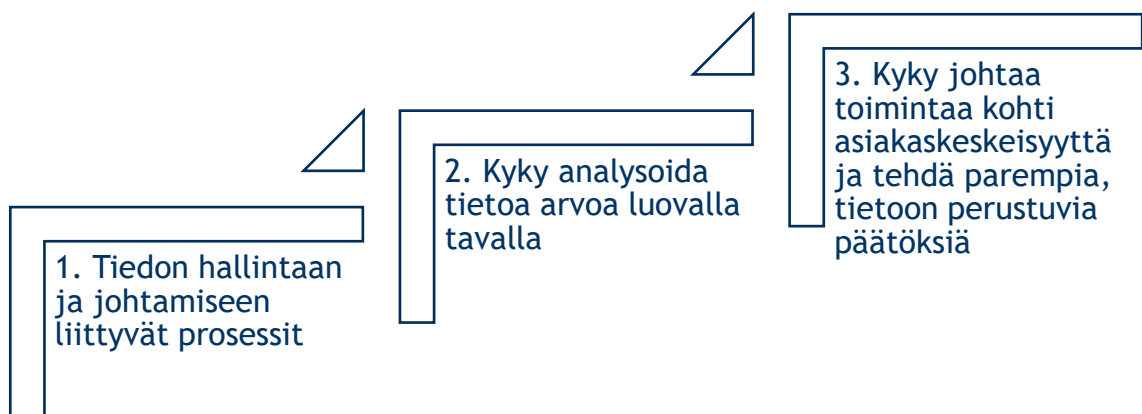
Toinen lähestymistapa on jakaa tieto jäsenneltyyn ja jäsentelemättömään muotoon. McKinsey Global Institute (2016) jakaa raportissaan tietoa juuri näiden kategorioiden mukaan. Jäsennelty tieto voidaan esittää helposti riveinä ja palstoina. Jäsentymätön tieto puolestaan on yhä enemmän esimerkiksi kuvia, audioa ja videoita. (McKinsey Global Institute, 2016, 6) McKinseyn jaottelun perusteella voi siis ajatella, että jäsentymätön tieto on dataa ja jäsennelty tieto informaatiota. Asia ei kuitenkaan ole välttämättä näin yksinkertainen. Tiedon lähteiden monipuolistuminen liittyy myös siihen, miten tietoa tulkitaan nyt ja miten asia muuttuu teknologisen kehityksen myötä. McKinseyn mukaan tietolähteiden laajuus muodostaa myös haasteen tiedon arvon tulkinnalle. On olemassa mm. käyttäytymiseen, transaktioihin, ympäristöön, paikantamiseen, erilaisiin lähdemateriaaleihin liittyvää tietoa, joka voi joissain tapauksissa olla jäsentynyttä, joskus jäsentymätöntä. (McKinsey Global Institute, 2016). Tämä puolestaan asettaa isoja haasteita tiedon tulkinnalle.

Kolmas keskeinen tiedon tulkitsemisen lähestymistapa on erotella tietoa hiljaiseen (tacit) ja eksplisiittiseen (explicit) tietoon. Nonakan (1994) mukaan hiljainen tieto on henkilökohtaista, vaikeaa jäsenellä sekä kommunikoida toisille. Tämä koskee sekä teknistä tietoa, kuten osamista sekä kognitiivista tietoa kuten henkilökohtaisia arvoja sekä uskomuksia. Eksplisiittinen tieto puolestaan on enemmän formaalia ja se on helpompaa kommunikoida, koska tieto on kuvattu esimerkiksi numeroin, sanoin ja ohjein. (Nonaka, 1994)

Erilaisissa tiedon määritelmissä toistuu kaikissa jollain tasolla mahdollisuus hahmottaa, jäsenellä ja siirtää tietoa. Termistössä puuttuu vielä vakiintuneisuus ja eri kielten välisissä tulkinnoissa on vielä eroa. On kuitenkin yleistä, että mitä korkeammalle tiedon tasolle siirrytään, sitä enemmän myös hiljaisen tiedon merkitys kasvaa. ” Keskeisintä kaikille käsitteille ja tiedon tasoille on tiedon kumuloituminen ja jalostuminen ” (Laihonen ym. 2013, 19).

### 2.1.2 Tiedosta arvoa

Datan, informaation ja tietämyksen välille tarvitaan siltoja, jotka johtavat tiedon korkeampiin jalostusasteisiin. Tavoitteena on hallita koko kuvaa tiedon käsittelystä kykyyn johtaa organisaatiota toimimaan yhä asiakaskeskeisemmällä tavalla. Näitä siltoja organisaation toiminnan kehittämisessä on kolme:



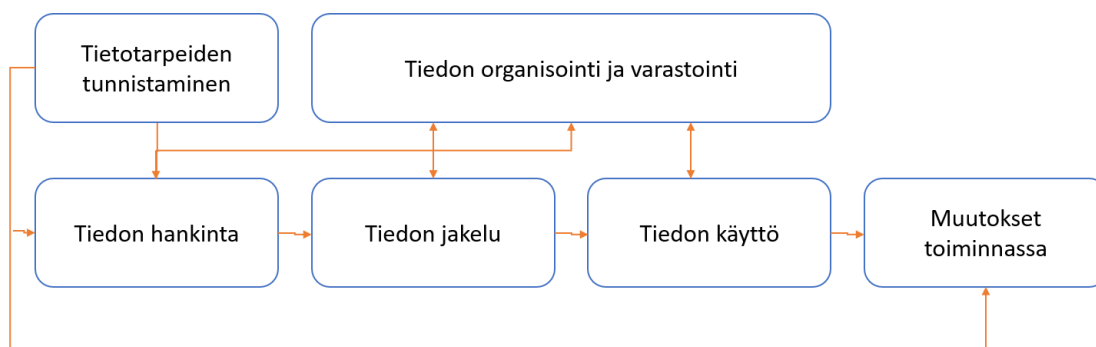
Tiedon käsittelyssä ja jalostuksessa on kiinnitetty huomiota erityisesti erilaisiin prosesseihin, joilla organisaatio voi saada enemmän arvoa tiedosta. Tiedon analysointi ja siihen liittyvä kyvykkyys on fokuksessa monessa organisaatiossa. Osaavien analyytikkojen tarve kasvaa. McKinsey arvioi data-analyytikkojen tarpeeksi USA:ssa jopa 2-4 miljoonaa henkilöä 2020-luvun puoliväliin mennessä. (McKinsey Global Institute, 2016, 5). Tiedolle tarvitaan siis osaavaan kykyä sekä sen analyysiin että myös tiedon visualisointiin. Kuten edellä on todettu, niin tiedon määrä ei ole enää organisaatioille ongelma. Merkittävien löydösten tunnistaminen massasta on tärkeää, mutta organisaation toiminnan kannalta myös johtamisen kyvykkyys ja kompetenssit tulevat olemaan merkittäviä.

On kiinnostavaa kytkeä yhteen analytiikan ja johtamisen vaatimuksia. Johtamisen ja organisaatiokulttuurin merkitystä kasvavan tiedon yhteydessä ei ole tutkittu tarpeeksi ja sille tullee olemaan tilausta. Asiakaskeskeisissä tavoitteissa lopulta toimintakulttuuri saattaa muodostua ratkaisevaksi erottumistekijäksi kilpailijoiden välillä. Jos organisaatio pystyy yhdistämään paitsi tiedon hallintaan liittyvät prosessit sekä kyvyn laadukkaaseen analyysiin ja osaa johtaa erityisesti jalostumattomaan tietoon liittyvää henkistä kyvykkyyttä, sitä on erittäin vaikea kopioida.

## 2.2 Tiedonhallinnan ja -johtamisen prosessit

Tiedon hallintaan liittyvät prosessit ovat välttämättömyys, jotta organisaatio voi käsitellä ja jalostaa käytössään olevaa tietoa. Aiheeseen liittyviä prosessi-esimerkkejä on useampia, riippuen siitä, onko näkökulma enemmän tekninen vai liiketoiminnallinen. Vaikka keskityn tässä työssä enemmän liiketoiminnalliseen näkökulmaan, niin teknistä viitekehystä ei voi jättää täysin pois.

Laihonen ym. (2013) kuvaa tiedon hallinnan prosessin yksinkertaisesti mutta kuitenkin laajasti (Kuva 2).



Kuva 2 Tiedonhallinnan prosessimalli (mukaillen Laihon ym. 2013, 25)

Mallissa otetaan huomioon koko jalostumisen perusprosessi tiedon hankinnasta jakeluun ja käyttöön. Malli kuitenkin laajenee myös tärkeisiin näkökulmiin tietotarpeen tunnistamisesta toiminnan muutoksiin. Lisäksi Laihon ym. huomioi myös tiedon organisoinnin ja varastoinnin. Tuleva EU-tasoinen tietosuoja-asetus tulee vaikuttamaan koko tähän kuvaan ja asettaa organisaatioille paitsi teknisiä vaatimuksia, myös vaatimuksia prosesseihin ja johtamiseen.

Laihoson ym. mukaan tiedonhallinnan prosessimallin ajatuksena on luoda eräänlainen organisaation muisti, jolloin hankittu tieto organisoidaan ja varastoidaan täydentämään aiemmin hankittua tietoa (Laihonen ym. 2013, 26). Tällöin koko toiminnan mekanismit prosessin seurannan ja palautteen kytkennän välillä ovat tarpeellisia. Muutokset toiminnassa ovat mahdollisia vain oikein tunnistettujen tarpeiden ja hyvin johdetun toiminnan kautta. Muutokset puolestaan on kytkettävä uudelleen tietotarpeiden tunnistamiseen, jolloin organisaatiolla on mahdollisuus prosessin kautta myös oppia koko ajan lisää. Oppimisen kyvykyys puolestaan voi korreloida organisaationkulttuurin tasolla tärkeää osaamista. Harvard Business Review:n mu-

kaan juuri oppiminen koetaan organisaatioissa usein yhdeksi tärkeimmistä kyvyistä vastata nopeutuvaan muutoksen ja sitä kautta lisääntyvään epävarmuuteen. (Harward Business Review, 2018, 01-02, 9)

Tiedonhallinnan prosessiin on syytä ottaa huomioon myös teknisempi näkökulma. ”Nopeasti kasvavat tiedolla johtamisen tarpeet konkretisoituvat järjestelmäarkkitehtuurin haasteiksi. Arkkitehtuurin tarkoitus on mahdollistaa tiedon toimiminen yhteisen dialogin rakentavana kielellä, jolloin tiedosta muodostuu yksi totuus” (Markkula & Syväniemi, 2015, 40). Markkula ja Syväniemi kuvaavat tietovarastoarkkitehtuuria prosessin kaltaisena kokonaisuutena, joka auttaa tiedolla johtamisen tavoitteita (Kuva 3).

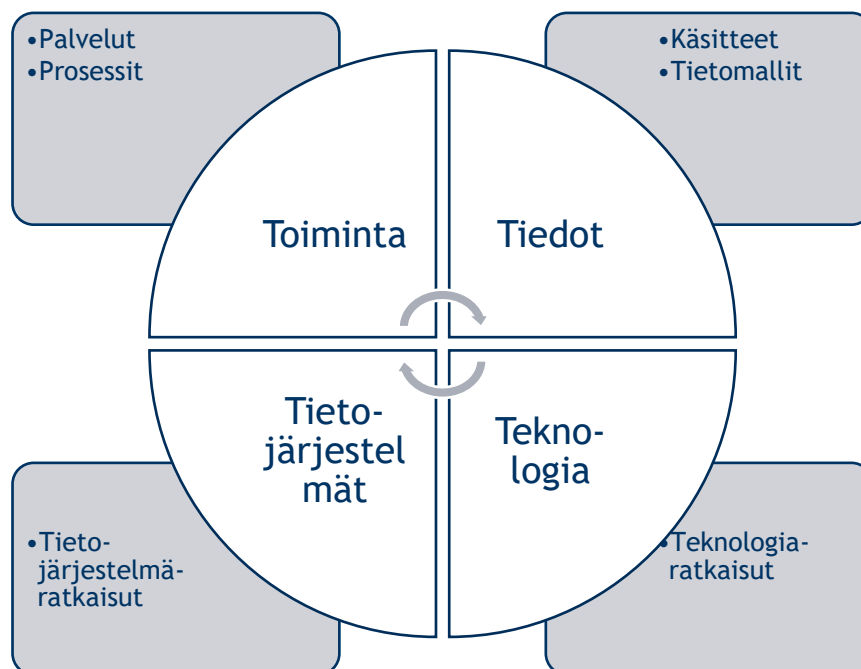


Kuva 3 Moderni tietovarastoarkkitehtuuri (mukaillen Markkula & Syväniemi, 2015, 40)

Markkula ja Syväniemi (2015) kuvaavat kokonaisuuden, jossa hyvin monet erilaiset komponentit toimivat yhdessä, jotta koko prosessi voi tuottaa perustaa oikealle tiedolla ja sitä kautta liiketoimintaprosessien muille vaiheille. He nostavat esille tarpeen hyödyntää kahta kaistaa. ”Samalla kun tiedon perusinfraa pannaan kuntoon, nopeita voittoja voi saavuttaa ketteryydellä” (Markkula & Syväniemi, 2015, 41). Strateginen tiedontarpeen kytkentä organisaation kykyyn oppia ja kehittyä nousee siis esille myös teknisemmässä näkökulmassa.

Harno (2016) nostaa tiedonhallintaan kokonaisarkkitehtuurin merkityksen (Kuva 4). Järjestelmäarkkitehtuurin kokonaisuuteen liittyy neljä ulottuvuutta, jotka yhdessä muodostavat kokonaisarkkitehtuurin. Myös näissä ulottuvuuksissa keskeistä on organisaation toiminnan ja tietojenkäsittelyn yhdistyminen samaan kokonaisuuteen. Kokonaisarkkitehtuuria ohjaa organisaation strategiat ja tavoitteet, kokonaisarkkitehtuurin hallinta on puolestaan osa organisaation

strategia- ja ohjaustyötä. Kokonaisarkkitehtuurissa on tärkeää hallita eri elementtien väliset relaatiot eli matriisit (Harno, 2016)



Kuva 4 Kokonaisarkkitehtuurin komponentit (mukaillen, Harno 2016)

Kaikki yllämainitut toiminnot voidaan nähdä kokonaisarkkitehtuurin osina. Niiden taustalla vaikuttaa tietoturvaan liittyvät kysymykset sekä toimintojen integraatio. Toiminta-arkkitehtuuriin kuuluu: organisaatorakenteet, sidosryhmät ja heidän vaatimuksensa, palvelut, prosessit ja toimintaan osallistuvien roolit. Tietoarkkitehtuuriin kuuluu: käytettävät sanastot, käsitteet, niiden sisällöt ja suhteet, tietorakenteet ja tietovarannot, tietojen käyttäminen niin prosesseissa kuin tietojärjestelmissäkin.

Tietojärjestelmäarkkitehtuuri koostuu seuraavista: tietojärjestelmien tarjoamat palvelut, looginen järjestelmäjäsennys (minkä liiketoimintapalvelun toteuttamisessa käytetään mitäkin järjestelmää), prosessit-tietojärjestelmät -matriisi, tietojärjestelmäkarta ja tietojärjestelmäsalkku. Teknologia-arkkitehtuuriin kuuluu: infrastruktuurin kuvaus, teknologiapalvelut, -komponentit ja laiteympäristöt, liittymät ja rajapinnat tietojärjestelmiin, valvonta- ja hallinta-arkkitehtuuri, tietoliikenteen verkkokaaviot.

### 2.2.1 Tietosuoja tiedonhallinnan osana

Tiedonhallinnassa on tärkeää ottaa huomioon myös tietoturvaan ja -suojaan liittyvät kysymykset. Vaikka käsittelen tässä työssä enemmän liiketoiminnalliseen näkökulmaan liittyvää tiedon hallintaa, niin keväällä 2018 käytäntöön tuleva EU:n tietosuoja-asetuksen (General Data Protection Regulation, GDPR) mukainen henkilötietojen käsittely vaikuttaa jokaiseen organisaatioon, joka käsittelee esimerkiksi asiakastietoa. Tietosuoja-asetus koskee kaikkia sen soveltamisalaan kuuluvia henkilötietoja käsitteleviä organisaatioita, niin rekisterinpitäjiä kuin henkilötietojen käsittelijöitä. (Talus ym. 2017)

Tietosuoja-asetuksen tarkoituksena on lisätä henkilötietojen käsittelyn avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä vahvistaa rekisteröityjen oikeuksia valvoa henkilötietojensa käsittelyä. (Talus ym. 2017). Asetuksen vaatimukset kokonaisarkkitehtuurin ja tiedon hallintaan liittyviin prosesseihin ovat ilmeiset. Organisaation on tietosuoja-asetuksen vaikutuksia arvioidessaan hahmotettava kokonaiskuva henkilötietojen nykytilasta. Organisaatio voi esimerkiksi kuvata mitä henkilötietovarantoja sen hallussa on, miten tietosuojaperiaatteet on otettu huomioon, toimintaan liittyvät tietovirrat, henkilötietojen käsittelyn oikeusperusteet, miten tietoturvasta on huolehdittu ja miten henkilötietojen käsittelyyn liittyvä riskienhallinta on toteutettu. (Talus ym. 2017)

Tietosuoja-asetus tuo organisaatioille konkreettiset tavoitteet hahmottaa toisaalta sekä tiedonhallinnan kokonaisuutta mutta myös toiminnan kannalta tarpeellisen asiakas- ja henkilötiedon hallinnan mekanismeja. Asetus voi olla organisaatiolle myös oivallinen tilaisuus hyödyntää ja yhdistää tiedolla johtamisen kehittämisen tavoitteita sekä tietosuojan käytäntöjen suunnittelua. Asetuksen tuomat vaatimukset on otettava huomioon organisaation toiminnan monella tasolla sekä useissa eri operatiivisessa toiminnassa. Kohdeorganisaatiossa käsitellään henkilö- ja asiakastietoa monipuolisesti, joten asetuksen vaatimukset on saatettava käytäntöön toukokuussa 2018.

Tietoja käsittelevä organisaatio on rekisterinpitäjä. Henkilö, jonka tietoja käsitellään on rekisteröity. Rekisteröidyn keskeiset oikeudet ovat seuraavia (Taulukko 2).

Oikeus	Selite
Oikeus saada läpinäkyvää informaatiota henkilötietojen käsittelystä	Rekisterinpitäjän on toimitettava henkilötietojen käsittelyä koskevat tiedot rekisteröidylle tiiviisti esitetyssä, läpinäkyvässä, helposti ymmärrettävässä ja saatavilla olevassa muodossa.

Oikeus saada pääsy tietoihin	Rekisteröidyllä on oikeus saada jäljennös häntä koskevista henkilötiedoista.
Oikeus tietojen oikaisemiseen ja oikeus tulla unohdetuksi	Rekisteröidyllä on oikeus häntä koskevan tiedon oikaisemiseen sekä tietojen poistamiseen.
Oikeus käsittelyn rajoittamiseen ja rekisterinpitäjän velvollisuus ilmoittaa rajoituksesta	Rekisteröidyllä on asetuksessa luetelluissa neljässä tilanteessa oikeus saada tietojensa aktiivinen käsittely rajoitetuksi.
Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen	Rekisteröidyllä on oikeus siirtää rekisterinpitäjälle toimittamansa häntä koskevat henkilötiedot rekisterinpitäjältä toiselle sen rekisterinpitäjän estämättä jolle tiedot on toimitettu.
Vastustamisoikeus	Rekisteröidyllä on oikeus vastustaa tietojensa käsittelyä tietyissä tilanteissa, esimerkiksi käsittelyä suoramarkkinointia varten.
Automatisoidut yksittäispäätökset ja profilointi	Asetus kieltää sellaisten automatisoitujen päätösten tekemisen, joilla on rekisteröityjä koskevia oikeusvaikutuksia tai jotka vaikuttavat häneen vastaavalla tavalla merkittävästi.

Taulukko 2 Rekisteröidyn oikeudet, EU:n tietosuoja-asetus (mukaillen Talus ym, 2017)

### 2.2.2 Tietämyksenhallinta

Toinen silta tiedon jalostamisessa on tietämyksenhallinta. Englanniksi käsite on nimeltään Knowledge Management. Eri kielten termistöt ovat osittain ristiriitaisia ja yhtä tarkkaan määritelmää tietämyksenhallinnalle ei ole. Laihonen ym. (2013) nostavat erilaisten määrittelyn keskuudesta tietämyksenhallinnan kuvaukseksi ”tiedon, taidon osaamisen ja viestinnän viisas ja taitava hallinnointi ja tavoitteellinen johtaminen” (Laihonen ym. 2013, 51). Phocharapol & Vichita (2014) kuvaavat puolestaan tietämyskäsitettä niin, että se muodostuu henkilöiden mielissä, se on henkilökohtaista informaatiota, joka ei välttämättä ole aina uutta, ainutlaa-



tuista tai edes oikeaa. (Phocharapol & Vichita, 2014). Toinen tietämyksen määritelmä puolestaan sanoo, että tietämys on kokemuksia, näkemyksiä, arvoja ja kontekstuaalista informaatiota, joka muodostaa kilpailullista etua (Davenport & Prusak, 2000).

Myös tietämyksenhallintaan liittyy prosesseja, joita on kuvattu monella tavalla. Yksi tyypillisimmistä prosesseista on alun perin Maryam Alavin ja Dorothy E. Leidnerin neljän tason malli (Kuva 5). Käytän tässä työssä knowledge-sanon käännöksenä suomenkielistä sanaa tietämys.



Kuva 5 Tietämyksenhallinnan prosessi (mukaillen Alavi & Leidner 2001)

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa hiljainen ja eksplisiittinen tieto hyödyntävät toisiaan. Kuten edellä kuvatuissa tiedon tasoissa kuvataan, niin tietämys on inhimillistä tietoa, joka perustuu usein kokemukseen. Se mahdollistaa vielä alhaisen jalostusasteen tiedon kehittymisen ja luomisen arvokkaammaksi.

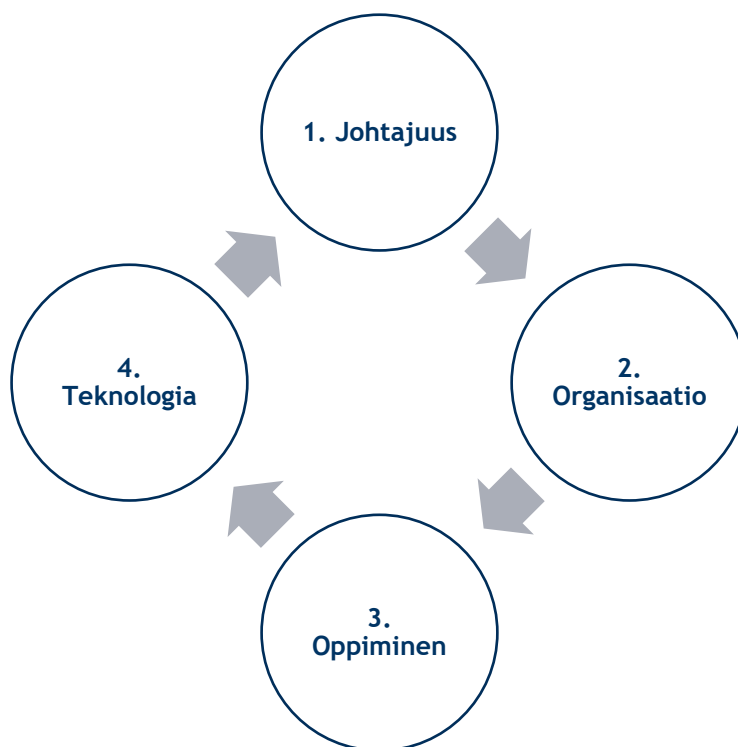
Tietämyksen varastointi viittaa sekä tiedon konkreettiseen varastoinnin muotoon mutta myös tilannekohtaiseen muistiin, joka on saattanut muodostua esimerkiksi erilaisissa päätöksenteon tilanteissa.

Tietämyksen siirtäminen vaatii sekä tuottajan että vastaanottajan. Monella organisaatiolla on vaikeuksia tunnistaa, mitä organisaatio itse asiassa tietää ja mistä tietoa on saatavilla. Tietämyksen siirto on viestinnän varassa ja Gupta sekä Govindarajan (2000) ovat liittäneet alkupe- räiseen Alavin ja Leidnerin tietämyksenhallinnan prosessiin viisi vaihetta, jotka ovat tietämyk-

sen siirron edellytyksinä: 1. tietämyksen tuottajan tietoisuus tietämyksen arvosta, 2. tietämyksen tuottajan halukkuus jakaa tietoa, 3. tietämyksen siirrolle on oltava tarvittavat kanavat, viralliset tai epäviralliset, 4. tietämyksen vastaanottajan halukkuus saada tietoa, 5. kyvykyys hankkia ja käyttää tietämystä

Tietämyksen käyttäminen on Alavin ja Leidnerin prosessimallin viimeinen vaihe. Edelliset vaihteet ovat luoneet perustaa tietämyksen käytölle ja hyödyntämiselle, mutta vasta tässä vaiheessa tietämystä voidaan todella käyttää niin, että sillä luodaan lisäarvoa.

Michael Stankosky (2005) on puolestaan jatkanut tietämyksenhallinnan viitekehystä Alavin ja Leidnerin mekaanisesta mallista kohti organisaation johtamisen näkökulmaa (Kuva 6). Stankoskyn mukaan tietämyksenhallinnan soveltamisessa korostuu myös neljä peruselementtiä.



Kuva 6 Tietämyksenhallinnan peruselementit (mukaillen Stankosky, 2005)

Johtajuus liittyy koko organisaatiotason strategiseen päätöksentekoon. Siihen vaikuttavat organisaation arvot, tavoitteet, tietämyksenhallinnan tavoitteet, tietämyksen lähteet ja organisaation tietämyksenhallintaan panostetut resurssit.

Organisaatio liittyy puolestaan enemmän organisaation operatiiviseen toimintaan. Tämä elementti pitää sisällään prosessit, viralliset ja epäviralliset organisaation rakenteet, seuranta-mekanismit sekä prosessien kehittämisen.

Oppiminen liittyy organisaation käyttäytymisen näkökulmaan. Miten organisaation jäsenet tekevät yhteistyötä ja jakavat tietoa keskenään? Stankoskyn mukaan oppivan organisaation määritelmä painottuu osana tietämyksenhallintaa.

Stankoskyn mallin neljäs osa on teknologinen näkökulma. Miten organisaatio pystyy käyttämään informaatioteknologiaa (IT) tukemaan sekä tietämyksenhallinnan strategiaa että toimintaa?

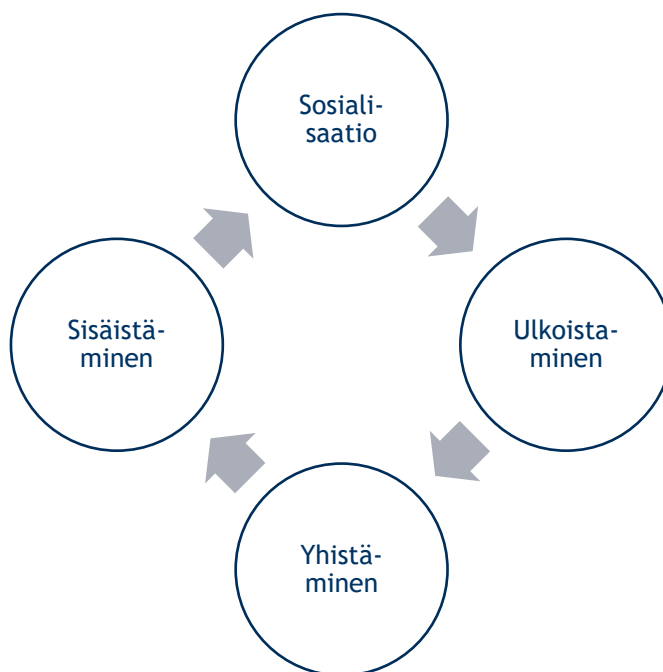
Kiinnostavan lisän Stankoskyn neljän tietämyksenhallinnan peruselementtiin tuo Pauleenin ja Wangin (2017) kontekstuaalisen tietämyksen käsite. Se korostaa ihmisen tietämyksen roolia kasvavien tietomäärien käsittelyssä ja viittaa siihen, miten tietämys sijoittuu organisaationaaliseen kontekstiin. Suuret datamassat eivät yksin riitä tietämyksen kasvattamiseen vaan siihen tarvitaan analytiikkakyvykkyyden lisäksi myös kontekstuaalista tietoa, joka voi asettaa analysoidun tiedon oikeaan kontekstiin. Kontekstuaalinen tietämys voi toimia eri tasoilla: operatiivisella, taktisella tai strategisella tasolla (Pauleen & Wang, 2017).

Operatiivisella tasolla kontekstuaalista tietämystä käytetään yleensä datan keräämisen ja hyödyntämisen infrastruktuurin rakentamiseen sekä liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Taktisella ja strategisella tasolla kontekstuaalinen tietämys voi tuo fokusta esimerkiksi komplekseihin ympäristöihin, joissa monikansallista jakeluketjun dataa yhdistetään monikanavaisen markkinoinnin dataan. Inhimillisen roolin merkitys kontekstuaalisessa tietämyksessä korostuu korkeammilla tasoilla, joissa suurten datamassojen analysointia tehdään tietyn tavoitteen mukaan tai hahmotetaan esimerkiksi uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Kontekstuaalinen tietämys tulee käyttöön juuri silloin, kun ihmisen ymmärrys ja kokemus voidaan yhdistää tarkkaan ja relevanttiin tietoon. (Pauleen & Wang, 2017)

Tietämyksenhallinta on laaja kokonaisuus, jota voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Kaikissa malleissa on kuitenkin pohjimmiltaan kyse siitä, että tieto jalostuu sitä käytettäessä, on kyse sitten enemmän mekaanisesta prosessista, tiedon analysoinnista tai ihmisten välisen toimintaan liittyvistä kysymyksistä. Tärkeä näkökulma, jota tässä ei voi sivuuttaa on hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseen muotoon. Ehkä juuri tässä prosessissa on vahvin linkki tietämyksenhallinnan johtamiseen. Edellä on todettu, että pelkkä data ei itsessään ole vielä itseisarvo vaan arvo syntyy prosessissa, joita organisaation pystyy tietämyksenhallinnassaan hyödyntämään.

Yksi keskeinen prosessi on Nonakan ja Takeuchin SECI-malli, joka kuvaa hiljaisen tiedon muuntumista eksplisiittiseen muotoon ja takaisin hiljaiseksi neljässä eri vaiheessa. (Laihonen ym. 2013, 57) Alla kuvattu malli (Kuva 7) mukailee Nonakan ja Takeuchin mallia, jota he kehittivät alun perin japanilaisten autovalmistajien käyttöön, jotta ne pystyivät kehittämään omaan innovaatiotoimintaansa. malli koostuu sosialisatiosta (Socialization), ulkoistamisesta (Externalization), yhdistämisestä (Combination) ja sisäistämisestä (Internalization). ”Vaiheet

seuraavat toisiaan ja muodostavat tiedon spiraalin, jossa tietämys kasvaa spiraalin edetessä” (Laihonen, ym. 2013, 57)



Kuva 7 SECI-malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi, 1995)

Myös SECI-malli on prosessi. Se on tärkeä juuri siksi, että hiljaisen tiedon valjastaminen dokumentoiduksi ja laajemmin käytettäväksi luo myös uutta hiljaista tietoa. Tietämys siis kasvaa prosessin myötä. Prosessi on jatkuva ja organisaation olisi pystyttävä hyödyntämään prosessia aina. Se ei voi olla projekti, jota kokeillaan ja josta luovutaan. Jos hiljaisen tiedon hyödyntämiseen ei pyritä, niin organisaatio hukkaa paljon arvokasta aineetonta pääomaa.

Laihonen ym. (2013) kuvaa tietämyksenhallinnan kokonaisuutta ja strategiaa, jossa organisaation on tärkeää olla tietoinen aiheen laajuudesta (Kuva 8). Tässäkin nousee esille tarve hahmottaa sekä teknistä että ihmiskeskeistä lähestymistapaa. Organisaation muodolla ja perustehtävällä on tuki merkitystä siihen, kumpi näkökulma painottuu. On kuitenkin selvää, että vain toisen näkökulman valinta ei kuitenkaan olisi hyvä ratkaisu. Pelkkä tekninen lähestymistapa unohtaa tiedon hyödyntämisen tasoja sekä organisaation kykyä oppia ja kehittyä. Pelkkä ihmiskeskeinen lähestyminen puolestaan hukkaa potentiaalia kerätä ja hyödyntää tietoa koko ajan tehokkaammin.



Kuva 8 Tietämyksenhallinnan lähestymistavat (mukaillen Laihonen ym. 2013, 55)

### 2.3 Analytiikka

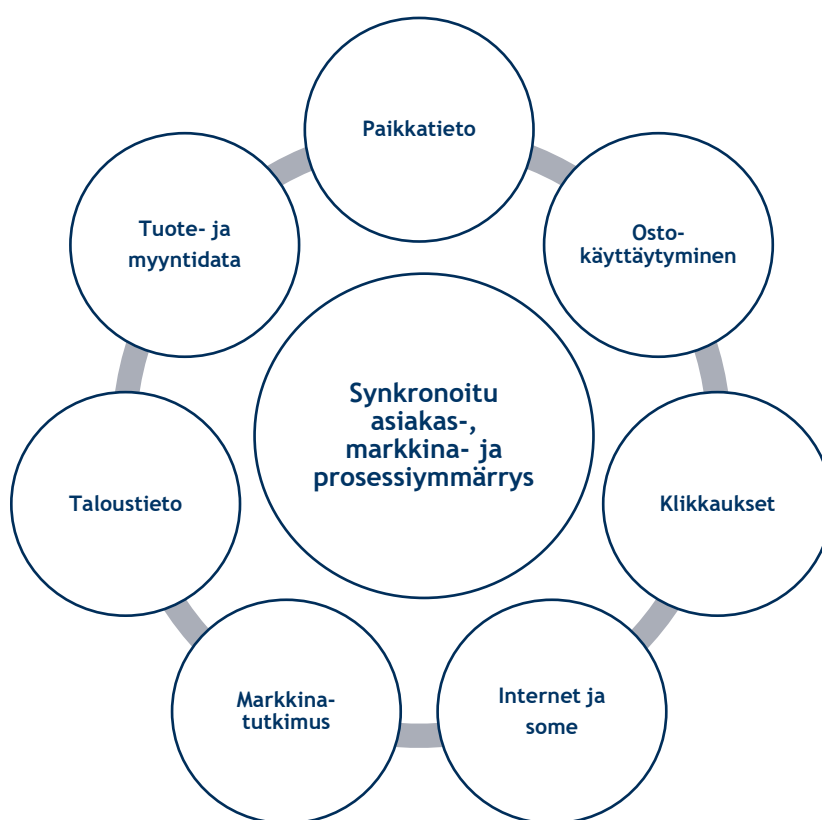
Tiedosta, datasta ja analytiikasta puhutaan kaikkialla. ”Tänä Big Datan ja muiden muotitermien aikana analytiikka nähdään usein itsetarkoituksena. Se halutaan asialistalle, kun kaikilla muillakin on” (Markkula & Syväniemi, 2015, 79). Analytiikka tarvitsee raaka-aineekseen relevanttia, oikeaa ja ajankohtaista dataa (Power, 2016). Datan määrän kasvu tuo analytiikalle omia haasteitaan.

Pelkän datan määrän kasvu ei kuitenkaan anna välttämättä tarpeeksi hyvää kuvaa kehityksestä. Power (2016) nostaa kolme datan kasvuun liittyvää elementtiä: 1. datan monipuolisuus eli digitaalisen datan formaatit, 2. datan nopeus eli datan luomisen ja syntymisen vauhti, 3. datan määrä eli varastoitujen bittien määrä.

Dataa täytyy analysoida, jotta se voi tukea päätöksentekoa. Power (2016) nostaa myös tässä kolme elementtiä, joihin analytiikka tyypillisesti keskittyy: 1. takautuva data-analyysi - tuottaa pääasiassa raporttitietoa, työpöytänäkymiä ja Business Intelligence -analyysiä. 2. Ennustava data-analyysi - käyttää historiatietoa ennustaakseen tulevaa. 3. Ohjaileva data-analyysi - tuottaa suosituksia tulevista toimenpiteistä.

Datan monipuolisuuden yksi elementti on datan monipuolisuus ja datan lähteiden kasvava määrä (Kuva 9). Tässä kehityksessä yksi analytiikan apuväline on tietojen synkronointi ja sitä

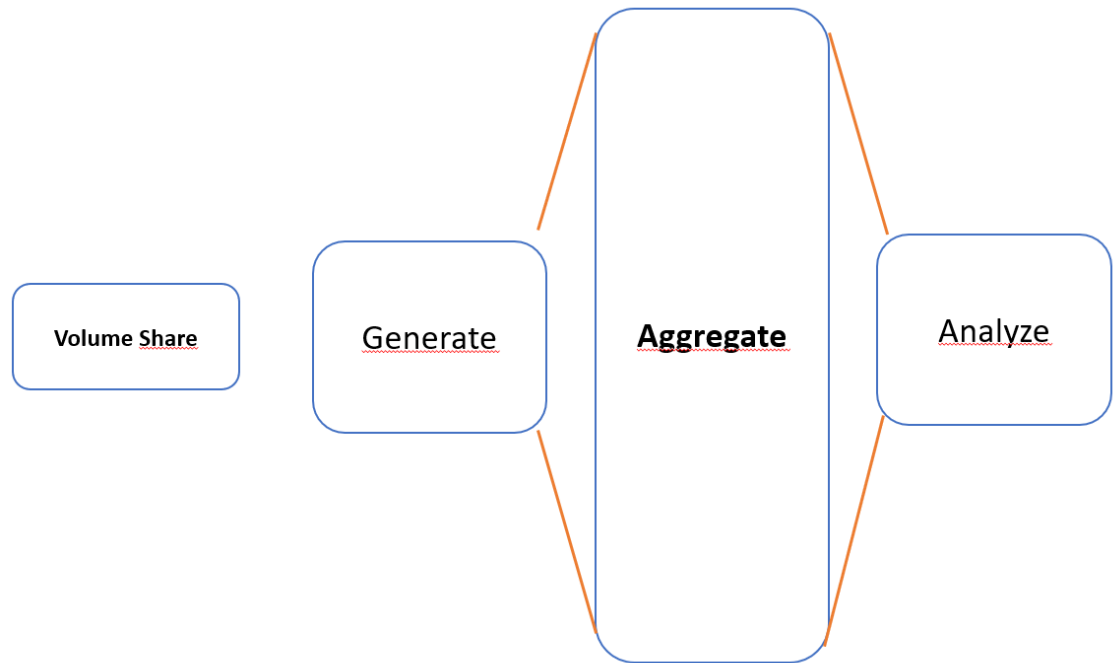
kautta tapahtuva tiedon rikastaminen. Markkulan ja Syväniemen (2015) mukaan tiedon arvo liiketoiminnalle kasvaa tiedon ulottuvuuksien kasvaessa. Erilaisten toisiaan täydentävien tietokokonaisuuksien synkronointi on hyödyllistä sekä ennustamisen että kokonaisvaltaisen asiakas- ja markkinakuvan aikaansaamisen kannalta. Nyrkkisääntö on, että jokainen tietokokonaisuuteen onnistuneesti kytketty uusi tietoaalue parantaa tietokokonaisuuden selitysarvoa ja ennustevoimaa (Markkula & Syväniemi, 2015, 84). Datan synkronointi myös rikastaa tietoa ja lisää tätä kautta analytiikan ennustavaa ja ohjailevaa vaikutusta. Datan taltiointiin, käsittelyyn ja hyödyntämiseen täytyy luonnollisesti olla olemassa oikeat työkalut, tietokannat ja tietovarastot sekä organisaatiossa oleva kyvykyys työskennellä datan analytiikan parissa.



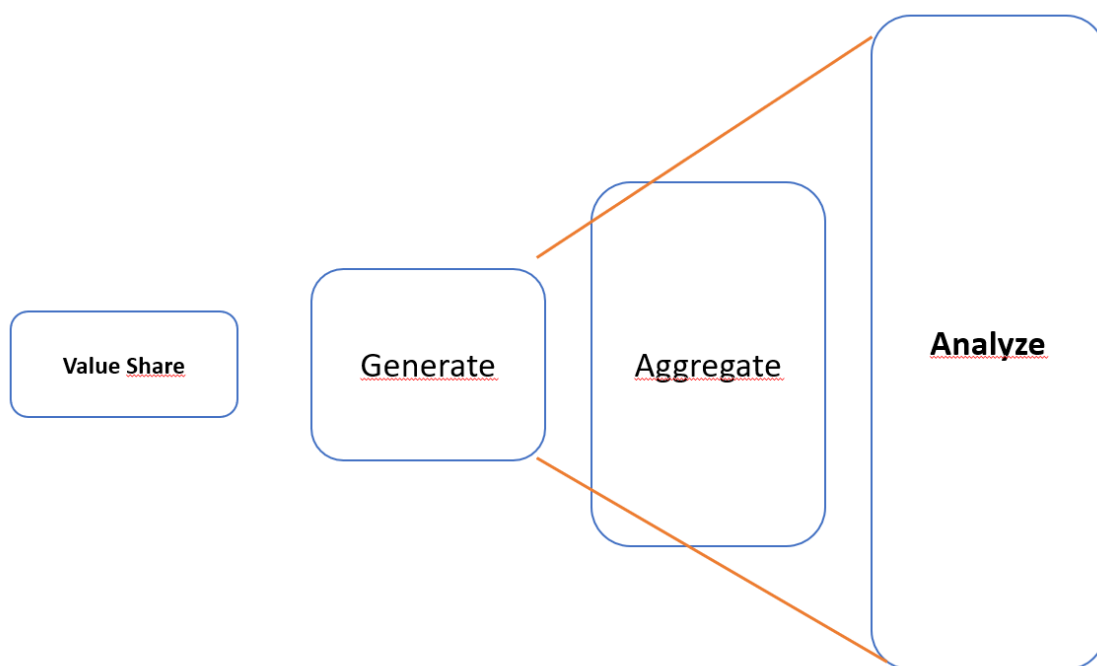
Kuva 9 Eri tietokokonaisuuksien lähteitä analytiikan synkronointiin (mukaillen Markkula & Syväniemi, 2015, 85)

Analytiikan hyödyntäminen vaatii siis sekin tekniikan, prosessien ja osaamisen elementtejä. McKinseyn mukaan (2016) organisaatioiden kohtaamat suurimmat analytiikkahaasteet liittyvätkin data-perusteisen tietämyksen juurruttamiseen päivittäisiin liiketoimintaprosesseihin. Haasteena on löytää paitsi osaavia analyttikkoja, mutta myös kykyä data-pohjaisen maailman ja käytännön kokemuksen tulkkaamisesta toisilleen (Kuva 10). Tämä on tärkeä kysymys, sillä

McKinsey (2016) nostaa tiedon analysoinnin ja yhdistelyn organisaation kilpailukyvyyn vetureiksi jatkossa (Kuva 11).



Kuva 10 Datan analyysin ja yhdistelyn merkityksen kehitys (mukaillen McKinsey, 2016, 8)



Kuva 11 Datan analyysin ja yhdistelyn merkityksen kehitys (mukaillen McKinsey, 2016, 8)

Analyysiin ja yhdistelyyn liittyy myös kasvava ”automatisoidun analyysin” (Davenport, 2015) merkitys. Analyttisiä päätöksiä ei siis enää tee lainkaan ihminen vaan myös päätöksenteko on automatisoitu. Tällä hetkellä näitä teknologioita on jo käytössä mm. vakuutusyhtiöissä, joissa osa korvauspäätöksistä on täysin automaattisia. (Davenport, 2015). Teknologiaa sovelletaan toistaiseksi yksinkertaisiin tehtäviin, mutta jatkossa myös koneiden kysy oppimiseen ja päätöksentekoon tulee kehittymään. Oppivia algoritmeja kutsutaan myös koneoppimiseksi. Siinä ohjelmisto ei ole pelkästään ihmisen ohjelmoinnin varassa ja kykenee myös oppimaan erityisesti käsittelemänsä datan perusteella. (McKinsey, 2016). Koneoppiminen voi auttaa analytiikkaa muun data luokittelussa, ennustamisessa ja uuden datan luomisessa (Taulukko 3).

Luokittelu	Visuaalisten esineiden luokittelu
	Kirjoitetun tekstin luokittelu
	Audion luokittelu
	Tiedon ryhmittely



	Yhteyksien ja suhteiden luokittelu
<b>Ennustaminen</b>	Lopputulosten todennäköisyys
	Ennusteet
	Tulevan arvon ennustaminen
<b>Uuden datan luominen</b>	Visuaalisten kuvien luominen
	Tekstin luominen ja kirjoittaminen
	Audion luominen
	Uuden datan luominen ja puuttuvan datan täydentäminen

Taulukko 3 Koneoppimisen mahdollisuuksia (mukaillen McKinsey, 2016)

Automatisoidussa analyysissä on paljon mahdollisuuksia tehostaa ja nopeuttaa prosesseja sel-  
laisilla tavoilla, joihin ihminen ei pysty. On kuitenkin tärkeää myös muistaa tiedon oikeelli-  
suuden sekä kontekstin ymmärryksen tärkeys. Se voi olla merkittävä näkökulma jopa ihmisten  
oikeusturvan kannalta. Analytiikan kehityksessä tätä tiedon sosiaalista puolta on tutkittu vielä  
vähän. John Tanner toteaa, että kausaliteetin ymmärtäminen on avain koko datan analysoin-  
tiin (Tanner, 2014). Hyvänä esimerkkinä automatisoidun analyysin kausaliteetin hahmottami-  
sen ongelmista on tilastollinen korrelaatio siitä, miten jäätelön kulutuksen kasvu ja hukkumis-  
kuolemat ovat kytköksissä toisiinsa. Tästä yhteydessä voi tehdä erikoisia johtopäätöksiä, jos  
selittävänä tekijänä ei hahmoteta kesää. Johtopäätösten tekeminen vaatii siis sekä ymmär-  
rystä sekä kausaliteetista että oikeasta kontekstista.

## 2.4 Tiedolla johtaminen

Organisaatio tuskin päättyy johtamaan toimintaansa tiedolla vahingossa. Markkulan ja Syvänie-  
men (2015) mukaan tiedolla johtaminen on strateginen valinta, jossa kilpailukyvyyn ytimessä  
on liiketoiminnallisen näkemyksen lisäksi data ja vahva analyttinen osaaminen. Harnon  
(2016) mukaan tiedolla johtamisessa voidaan erotella eri osa-alueita käytettävän tiedon mu-  
kaan. Näitä alueita voi olla mm. talous-, prosessi-, asiakas-, kilpailija-, ja henkilöstödata.  
Keskeistä kuitenkin on tiedon hyödyntäminen johtamisessa. (Harno, 2016)

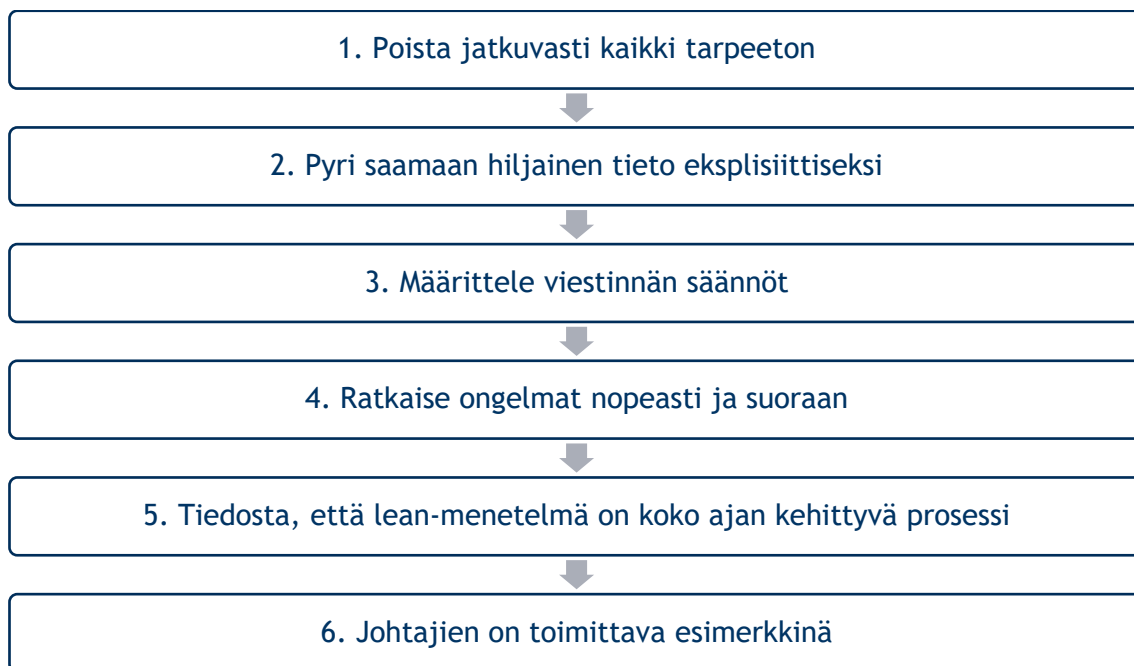
Markkula ja Syväniemi (2015) painottavat tiedolla johtamisen vastuukysymystä. Heidän mukaan ytimessä on kysymys siitä, kuka ottaa organisaatiossa vastuulleen Business Intelligence -asiat. Tietojärjestelmien osalta keskeisiä komponentteja ovat usein toiminnanohjauksen ja asiakashallinnan järjestelmät. Usein myös vastuu näihin liittyvistä kysymyksistä menee organisaation tietohallinnolle. Siellä kuitenkin harvoin on sellaista liiketoiminnallista ja strategista näkyvyyttä, jota tiedolla johtamiseen tarvittaisiin. Menestyksellinen tiedon hyötykäyttö edellyttää selkeää vastuiden ja valtuuksien määrittelyä organisaatiossa. Jos niitä ei ole sovittu, analytiikkakäytännöt ja tiedon systemaattinen jalostaminen ja jakaminen muodostuvat helposti sekavaksi kokonaisuudeksi, mikä hidastaa tiedon hyötykäytön vaatimaa prosessien ja kulttuurin muutosta. (Markkula & Syväniemi, 2015, 76)

Markkula ja Syväniemi listaavat askelmerkit tiedolla johtamisen matkalle (Kuva 12):



Kuva 12 Tiedolla johtamisen askeleet (Markkula & Syväniemi, 2015, 76)

Markkula ja Syväniemi kehottavat käyttämään ketterää toimintamallia tiedolla johtamisessa. Ketterät toimintamallit ovat nousseet viimeisten vuosien aikana monen organisaation agendalle ja Lean-malleja pyritään hyödyntämään yhä laajemmin. Mitä Lean ja ketteruus on juuri tietotyössä? Harnon (2016) mukaan Lean merkitsee virtaustehokkuuden kasvattamista. Sitä varten asioita on yksinkertaistettava. Staats ja Upton (2011) ovat puolestaan koonneet juuri tietotyöhön liittyvän ketterän työskentelyn mallin. Se koostuu kuudesta vaiheesta (Kuva 13).



Kuva 13 Ketterän tietotyön prosessi (mukaillen Staats & Upton, 2011, 5)

Malli on kiinnostava hybridi tiedon hyödyntämisestä, tietämyksenjohtamisesta sekä prosessien kehittämistä. Kun Markkulan ja Syväniemen sekä Staatsin ja Uptonin askelmerkit yhdistetään, niin se luo hyvän kokonaisuuden tiedolla johtamisen kehittämiseen. Staatsin ja Uptonin (2011) prosessi alkaa turhien toimintojen tunnistamisella ja eliminoimisella. Ihmisten on tärkeää tunnistaa sekä isoja että mahdollisimman pieniä asioita, jotka lopulta ovat vain turhaa byrokraatiaa, eikä edistä tiedon karttumista. Tätä tehtävää varten Staats ja Upton kehottavat oletta-  
maan, että käytössä oleva prosessi saattaa olla lähtökohtaisesti tehoton ja kysymään mahdollisimman usein prosessien vaiheisiin liittyviä miksi-kysymyksiä.

Ketterän tietotyön toisessa vaiheessa pyritään saamaan hiljainen tieto eksplisiittiseksi. Tässä tärkeiksi kysymyksiksi nousevat mm. työprosessien toistettavien osien tunnistaminen ja dokumentointi sekä pyrkimys kehittää protokollia työn alueille, joita organisaatiossa pidetään hiljaisen tiedon alueina. Staatsin ja Uptonin (2011) mukaan tämä on tärkeää siksi, että monet työvaiheet joita ei vielä tällä hetkellä vaadi kuvaamista saattavat vaatia sitä yllättäväinkin nopeasti. Jos tiedon kuvaus on tehty jo varautumalla, niin se helpottaa ja nopeuttaa organisaation kykyä kehittää prosesseja eteenpäin.

Kolmannessa vaiheessa organisaatio määrittelee sitä, miten työntekijöiden tulisi viestiä toisensa kanssa. Tiedon hyödyntäminen johtamisessa vaatii jo lähtökohtaisesti tiedon jakamista ja kommunikaatiota. Tässäkin vaiheessa määrittely on tärkeää. Kuka prosessia viestii, kuinka usein ja miten. Tämä määrittely vastuuttaa raamit tiedon jakamiselle, muilla on vastuu ottaa tietoa vastaan. Samoin erimielisyyksissä tilanne on parasta ratkaista faktoilla, ei mielipiteillä. Tämä vaikuttaa myös viestinnässä käytettävään kieleen. Jos organisaatiossa keskitytään myös

ratkaisemaan ongelmia tiedolla, niin se strukturoi jo itsessään kommunikaatiota ja tekee siitä vähemmän altista tulkinnoille.

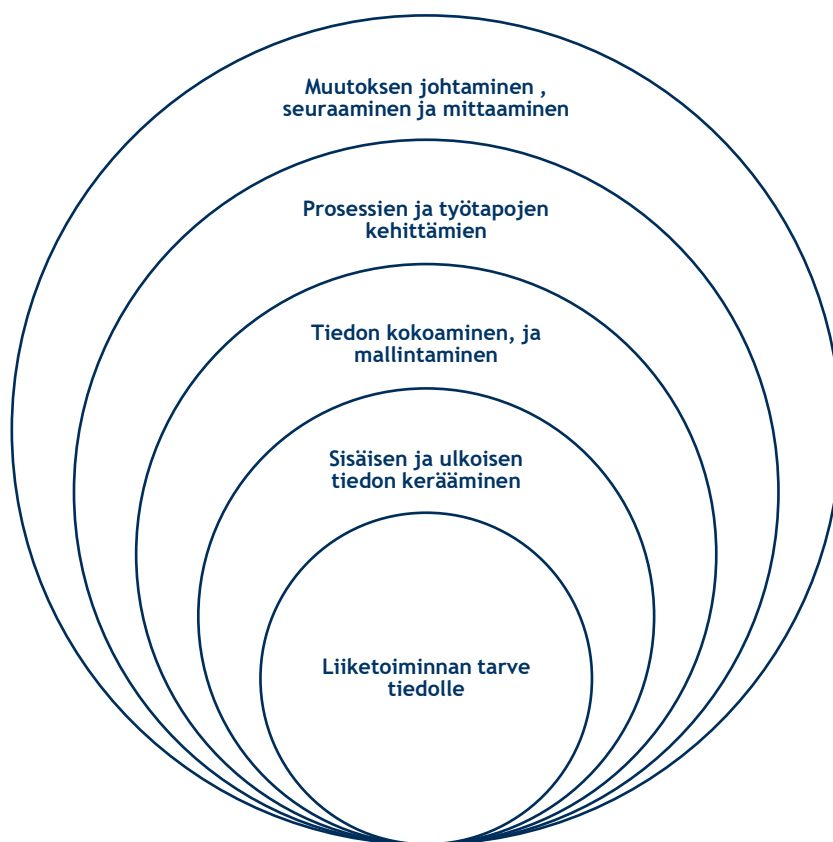
Ketterän tietotyön mallin neljäs osa-alue käsittelee varsinaista ongelmanratkaisua. Kyky käsitellä eteen tulevat ongelmat nopeasti ja tehokkaasti on tärkeä osa ketterää toimintamallia. Staatsin ja Uptonin (2011) mukaan ketteryyttä edistää, jos ongelman voi ratkaista sama henkilö, joka sen myös aiheutti. Tämä koskee erityisesti tilanteita, joissa ongelma on syntynyt henkilön tekemästä virheestä. Tämä ei ole syyllistävä näkökulma vaan puhtaan pragmaattinen ajatus siitä, että tilanteessa kyseinen henkilö on lähimpänä ongelmaa ja osaa sen parhaiten myös ratkaista. Samoin ongelmat pitäisi ratkaista siellä, missä ne ovat syntyneet, on kyse siten organisaation osasta tai maantieteellisestä alueesta.

Jos ketterä tietotyö ja tiedolla johtaminen vaatii ketteriä prosesseja, niin Staatsin ja Uptonin (2011) mallin kaksi viimeistä vaihetta liittyvät kärsivällisyyteen ja johtamisen tärkeyteen. Ketterät toimintamallit eivät aina rakennu ketterästi ja hetkessä. Prosessien ja toimintamallien kehittyminen vaatii jatkuvaa virittämistä ja jopa vuosien rakentumisen aikaa. Organisaation on aloitettava pienistä muutoksista ja kehityttävä askel kerrallaan. Kaikki toimintamallien vaiheet eivät voi olla toiminnassa heti. On myös muistettava, että johtamisen ja esimiestyön merkitys pitän tähtäimen onnistumisessa on kriittistä. Organisaation johto tukee muutosta ja motivoi ihmisiä. Tutkimusten mukaan organisaatiot, joissa johto on tukenut ketterää toimintamallia ja tarjonnut omaa panostaan, ovat onnistuneet ketterässä tietotyössä paremmin. (Staats & Upton, 2011).

#### 2.4.1 Muutosprosessi

Kysymys eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon integraatiosta tulee nousemaan tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi. Tähän vaikuttaa usean kyvykkyyden liityntäpisteet. Näitä kyvykkyyksiä ovat ainakin organisaation tekniset järjestelmät, analytiikka, prosessit, tietämyksen johtaminen, päätöksenteon kyvykkyys ja koko organisaation johtaminen. Yhtä lailla tietämyksenhallinnan tekninen ja ihmislähtöinen näkemys ovat alueita, joilla tiedolla johtamisessa on tärkeää tasapainoilla jatkossakin. Tekninen kehitys on niin nopeaa, että analytiikan hyödyntäminen johtamisessa ja päätöksenteossa vaatii monelta organisaatiolta jonkinlaisen muutosprosessin.

McKinseyn (2016) mukaan erityisesti perinteisten organisaatioiden olisi syytä määritellä tietoinen muutoksen strategia, joka voidaan jakaa viiteen komponenttiin (Kuva 14).



Kuva 14 Tiedon ja analytiikan hyödyntämisen muutosstrategia (mukaillen McKinsey, 2016)

Kaiken ytimessä on organisaation tarve ymmärtää, mitä tiedolla halutaan saavuttaa, mitä ymmärtää ja miten päätöksenteko voi hyötyä tiedosta. Samoin on tehtävä tietoisia päätöksiä siitä, että tieto on jatkossa organisaation keskeinen päätöksenteon tuki (McKinsey, 2016). Malli on lähellä tietämyksenhallinnan prosessimalleja ja voidaan myös liittää kyseiseen näkökulmaan. Laajemmassa mittakaavassa tietämyksenhallinta on osa tietojohdamista (Laihonen ym, 2015). Oman vivahteensa muutosprosessiin tuo ymmärrys siitä, että organisaatio haluaa tietoisesti muuttaa johtamistaan tietoperusteiseksi. Erikseen määritelty muutosprosessi on todennäköisesti ajallisesti rajattu ja omana prosessinaan seurattava. Prosessi vaatii myös muutosagentteja, jotka toimivat tietoisesti uusien toimintamallien esimerkkeinä. Tietämyksenhallinnan kokonaisuus, jossa tekniset-, prosessi- ja johtamisnäkökulmat ovat mukana, on sitten jatkuvasti käytössä olevaa ja kehittyvää organisaation toimintaa.

#### 2.4.2 Asiakaskeskeinen strategia ja kulttuuri

Edellä on kuvattu useita malleja tiedon hyödyntämiseen päätöksenteon tukena. Monissa malleissa kuvataan sinänsä erinomaisen hyvin erilaisia prosessinomaisia tapoja kehittää toimintaa. Saatamme erehtyä uskomaan, että voimme edetä muutoksessa tiedolla johtamiseen kuin juna, joka etenee loogisesti asemalta toisella ja lopulta saavuttaa päämääränsä. Asiat tuskin ovat näin suoraviivaisia missään organisaatiossa.

Mitä asiakaskeskeisyys oikein on ja miten tiedolla johtaminen voi sitä edistää? Tanner (2014) kuvaa asian ytimekkäästi. ”Sekä asiakkaan että tiedon on oltava toiminnan keskiössä”. Kulttuurisen muutoksen on oltava kuin erillinen liike, jota tietoisesti johdetaan organisaatiossa. Liike tarvitsee edetäkseen ihmiskeskeistä johtajuutta ja muutoksen agentteja, jotka ottavat vastuulleen muutoksen viemisen eteenpäin. Ihmisten on ymmärrettävä ja ostettava liikkeen ajattelu ja kokeilun kautta organisaatio voi oppia ja kehittyä. Tannerin (2014) mukaan muita nopeammin oppivat organisaatiot tulevat olemaan voittavia ja luomaan kestävästä liiketoimintatuetta muihin verrattuna.

Juuti (2014) nostaa puolestaan kulttuurillisia ansoja, jotka vaikeuttavat asiakaskeskeisyyden toteutumista. Näitä ansoja ovat mm. ristiriidat, epäluulo, hierarkkisuus, siiloutuminen ja itsekkyyks. Kulttuuriset ansat aiheuttavat sen, että organisaatio siirtyy pois asiakaskeskeisestä perustehtävästään ja tämän perustehtävän sijalle tulee toisia tehtäviä, jotka eivät keskeisesti liity asiakkaiden tarpeisiin. Perustehtävästä pois siirtymisen vuoksi asiakkaiden kokemukset puolestaan alkavat vaihdella. (Juuti, 2014, 25-27)

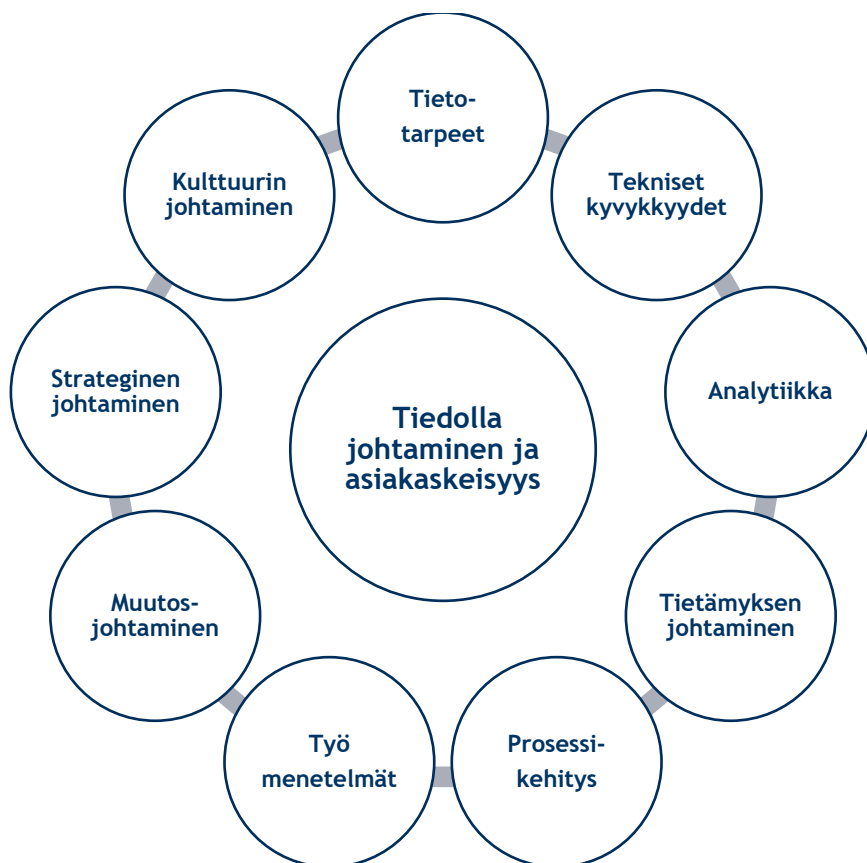
Juutin (2014) mukaan asiakastyytyväisyys on monelle organisaatiolle keskeinen tekijä, kun ne pyrkivät lisäämään asiakasuskollisuutta. Kuitenkin asiakastyytyväisyyteen keskittyminen johtaa usein siihen, että asiakkaita tarkastellaan massana ja kiinnitetään huomiota siihen, kuin suuri osuus asiakkaista on tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Useimmiten tällainen tarkastelu johtaa vain joko itsetyytyväisyyteen tai ihmettelemiseen miksi jotkut asiakkaat ovat tyytymättömiä. (Juuti, 2014, 40)

Juuti (2014) nostaa yksittäisen asiakkaan kokemuksen yhä tärkeämmäksi mittariksi organisaation menestyksen kannalta. Asiakaskokemuksen johtaminen ei merkitse monimutkaisten teknisten ominaisuuksien sijoittamista tuotteisiin ja palveluihin. Se merkitsee asiakkaiden ongelmien ratkaisemista entistä yksinkertaisimmilla ja helposti käytettävissä olevilla tavoilla. (Juuti, 2014, 45). Kun tähän näkökulmaan yhdistää edellä kuvattuja kehityssuuntia esimerkiksi analytiikan ja koneoppimisen tuomasta tietopohjaisen personoinnin mahdollisuuksista, niin se luo kiinnostavia mahdollisuuksia ajatella tietoa ja tiedolla johtamista. Datan, kanavien, mahdollisuuksien ja kilpailun lisääntyessä juuri personoidun ja laadukkaan asiakaskokemuksen kehittäminen tiedon avulla saattaa olla näkökulma, joka voi tuoda tärkeää lisäarvoa.

Mitä monimutkaisemmassa ympäristössä organisaatio pystyy tuottamaan juuri tietylle asiakkaalle sopivan kokemuksen, niin sitä paremmin organisaatio osaa johtaa sekä tietoa että tiedolla, ja olemaan sananmukaisesti asiakaskeskeinen.

Miten strategia ja kulttuuri eroavat toisistaan? Tätä kysymystä on mahdollista lähestyä hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon näkökulmaan vertaamalla. Strategia tarjoaa virallisen logiikan organisaation tavoitteista ja valinnoista. Kulttuuri puolestaan on organisaation näkymätön järjestys. Strategia on siis eksplisiittistä ja kuvattua tietoa, kulttuuri hiljaista. Kulttuurille tyypillisiä piirteitä ovat sen jaettu kokemus, läpitunkevuus, pysyvyys ja epäsuoruus. (HBR, 2018, 01-02). Groysberg, ym. (2018) mukaan kulttuuria voidaan kuitenkin johtaa ja muuttaa. Tutkimuksessa erilaiset organisaatiokulttuurin tyylit jaetaan kahdeksaan luokkaan: välittävä, tarkoitushakuinen, oppiva, nautinnollinen, tuloshakuinen, autoritäärinen, turvallisuushakuinen, järjestyksellinen. Groysberg, ym. (2018) mukaan kulttuuriominaisuuksia korostuu eniten välittävyys ja tuloshakuisuus. Muut ominaisuudet ovat selvästi näiden kahden perässä, kun ominaisuuksia on sijoitettu ensimmäiselle tai toiselle sijalle. Kaikissa kulttuurien ominaisuuksissa on hyviä ja huonoja puolia ja useimmissa organisaatioissa yhdistyy useita ominaisuuksia. Täysin puhtaita tietyn tyylin organisaatioita tuskin on olemassa.

Groysberg, ym. (2018) mukaan parhaimmillaan vahva haluttu kulttuuri voi edistää organisaation tavoitteita merkittävästi, jos se pystytään yhdistämään strategiaan ja johtamisen prosesseihin. Sama mekanismi toimii myös päinvastoin. Jos kulttuuria ei huomioida muutosprosesseissa, niin siitä voi tulla merkittävä onnistumisen este. Kulttuuria voi kuitenkin kehittää, johtaa ja muuttaa. Siitä on oltava ensin tietoinen ja sen jälkeen organisaation on luotava malleja ja prosesseja tukemaan haluttua suuntaa. Esimerkiksi tietoperustaiseen johtamiseen ja asiakaskeskeisyyden vahvistamiseen liittyen on edellä kuvattu malleja, joita hyödyntämällä voi esimerkiksi tunnistaa paremmin organisaation tiedon tarpeita, tuoda hiljaista tietoa eksplisiitiseksi ja sitä kautta käyttöön, kehittää analyyttistä kyvykkyyttä, ”ketteröittää” tietotyötä ja näiden avulla johtaa enemmän tiedon avulla. Tietoperusteisen ja asiakaskeskeisen kulttuurin kehittymistä on mahdollista summata kokonaisuutena. Olen koonnut edellä kuvattujen teorioiden perusteella seuraavan yhtälön teemaan liittyvistä komponenteista (Kuva 15).



Kuva 15 Asiakaskeskeisen tiedolla johtamisen kulttuurin osatekijöitä.

Kyseessä on laaja kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tiedolla johtamisen kehittämisessä ei voi kaikkea ratkaista kerralla. Asiat on palasteltava, vastuutettava ja laitettava myös ajalliseen järjestykseen. On kuitenkin tärkeää, että kulttuurista puhuttaessa on otettava huomioon siihen vaikuttavia osatekijöitä laajasti.

### 3 Kehittämistehtävä ja toimintaympäristö

Työni tarkoituksena on kartoittaa tiedon roolia asiakaskeskeisen kulttuurin rakentumisessa. Selvitän sitä, millaista tietoa organisaatiolla on, miten sitä hallinnoidaan ja analysoidaan, miten hiljaista tietoa käsitellään ja millaisia tavoitteita organisaatiolla on asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi. Tavoitteenani on tuottaa aineistoa kohdeorganisaation asiakasjohtamisen strategiaan. Parhaimmillaan työ toimii yhdistelmänä nykytilan analyysia, muutosprosessin johtamisen suunnitelmaa sekä asiakaskeskeisen kulttuurin johtamisen tukea.



### 3.1 Tutkimuskysymykset

Tarkoituksen ja tavoitteen osalta työni keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista tietoa kohdeorganisaatiolla on ja miten sitä hallitaan?
2. Miten tietoa hyödynnetään organisaation johtamisessa ja miten sitä voi kehittää?
3. Mitä asiakaskeskeisyys on ja miten tiedolla johtaminen voi edistää sitä?

### 3.2 Toimintaympäristö

Työni tavoite ja tarkoitus liittyvät läheisesti toimeksiantajani ja kohdeorganisaation tämänhetkiseen tilanteeseen ja tarpeisiin. Työskentelen kyseisessä organisaatiossa oikeudenomistaja-asiakkuuksien parissa ja johdan kyseisen alueen tiimiä. Organisaation toiminnan asiakaspohja voidaan jakaa kahteen pääalueeseen: oikeudenomistaja-asiakkaisiin sekä musiikin käyttäjäasiakkaisiin. Oikeudenomistajat ovat musiikin tekijöitä, kustantajia sekä ulkomaisia tekijänoikeusseuroja. Ne ovat antaneet oikeutensa edustukseen ja myytäväksi lisensseinä musiikin käyttöä varten. Tätä mandaattia vastaan oikeudenomistaja-asiakas saa tilityksiä oikeuksiensa käytöstä. Käyttäjäasiakkaat ovat puolestaan monenlaisia musiikin käyttäjiä suurista broadcast-yhtiöistä yksittäisiin tapahtumajärjestäjiin. Käyttäjät maksavat musiikin käytöstään.

Asiakkuusajattelu ei sinänsä ole organisaatiossa uutta. Asiakkaista on puhuttu pitkään ja musiikin lisenssituotteita on hallinnoitu juuri myytävinä tuotteina. Organisaatio tarjoaa musiikin käyttäjille immateriaalituotteita ja oikeudenomistajilleen toiminta profiloituu palveluntarjoajana. Nämä asiakkuuksien pääsegmentit ovat olleet asiakkuuden hallinnan ja segmentoinnin mielessä erilaisia, mutta nyt kaikkien asiakkuuksien hoitomalleja ollaan harmonisoimassa. Tämä tarkoittaa paitsi asiakassegmenttien mahdollisimman yhtenäistä jakoa, myös asiakkuuden hoitomallien ja asiakasstrategian yhdenmukaistamista. Organisaatiossa on juuri toteutettu CRM-järjestelmähanke, jossa ensimmäistä kertaa kaikki asiakkuudet tuodaan samaan asiakkuudenhallinnan järjestelmään ja rakennetaan asiakkaisiin liittyvälle tiedolle yksi master-tietokanta.

Oikeudenomistaja-asiakkuuksissa CRM-järjestelmä on otettu käyttöön syksyllä 2017 ja musiikin käyttäjä-asiakkaissa kevään 2018 aikana. Asiakkuuksista on kerätty tietoa, mutta se on ollut hajanaista ja tiedon löydettävyyks on ollut ongelmallista. Jos vertaamme edellä kuvattua prosessia asiakastiedosta asiakasymmärrykseen ja -keskeisyyteen, tiedon vaikea löydettävyyks on luonut esteitä jo asiakkaaseen liittyvän tiedon käytölle ja hyödyntämiselle. Organisaatiossa on useita asiakastyötä tekeviä henkilöitä, jotka tapaavat asiakkaitaan säännöllisesti ja monet asiakasvastaavat myös tuntevat asiakkaansa hyvin, mutta tiedon pääoma on ollut myös henki-

lökohtaista ja laajemmin vaikeasti hyödynnettävää. Samoin asiakas-ymmärrys on ollut enemmän henkilökohtaista ja ammattitaitoon tuntumaa asiakkaan tilanteista ja tarpeista kuin organisoitu toiminnan tapa.

Kohdeorganisaatio on toiminut pitkään omalla alueellaan määräävässä markkina-asemassa, mikä on vaikuttanut asiakkaan ja asiakkuuksien rooliin toiminnan keskiössä. Käytännössä asiakkaan näkökulma ei ole aina ollut keskeinen motivaattori. Vaatimustaso ja asiakkaiden odotukset kuitenkin kasvavat. Tekijänoikeuksien hallinnointia säätelevä lainsäädäntö on muuttumassa ja asiakkaan vaihtoehdot lisääntymässä. Tämä asettaa uusia vaatimuksia asiakkuusosaamiselle sekä toiminnan tehokkuudelle ja kannattavuudelle. Kansainvälisessä ympäristössä toimialan toimijoiden välillä käydään myös yhä enemmän kilpailua ja suoran kilpailun tulon markkinoille valmistaudutaan.

Monessa yhteydessä sanotaan, että pelkkä data ei sinänsä vielä ole arvokasta. Arvo jalostuu yrityksen ja organisaation kyvykkyydessä jalostaa ja käyttää dataa järkevästi. Tämän on tultava asiakkaille näkyväksi ja luotava asiakasarvoa. Kaikki lopulta kulminoituu siihen, onko yritys valmis laittamaan asiakkaansa toiminnan keskiöön. Toivon, että opinnäytetyöni voi auttaa paitsi omaa toimeksiantajaani mutta myös muita organisaatioita löytämään työkaluja oman kulttuurin johtamisen muutokselle ja sitä kautta asiakkaan kannalta lisääntyvälle arvon tuottamiselle.

#### 4 Kehittämistyön toteutus

Työni keskeisin tietoperusta on case study eli tapaustutkimus. Käytän tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua ja tietojen analysoinnin menetelmänä sisältöanalyysia.

##### 4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa tutkimuksen pääkysymys on joko ”miten” tai ”miksi ja tutkimuksen pääfokus on ajankohtaisissa ilmiöissä. Lisäksi tapaustutkimus tutkii kyseistä ilmiötä sen aidossa ympäristössä. Ilmiön ja kontekstin suhde ei aina ole selvä ja siihen voi liittyä tulkinnanvaraisuutta (Yin, 2014). Tapaustutkimus ei ole menetelmä vaan pikemminkin lähestymistapa tai näkökulma todellisuuden tutkimiseen. Tapaus on tutkittava kohde (Vilkka, 2015). Yinin (2014) mukaan tapaustutkimusta voidaan virheellisesti pitää helppona tutkimusmuotona, koska sen muodot voivat vaihdella eri tilanteiden välillä. Hän kuitenkin korostaa, että tapaustutkimus vaatii erityistä järjestelmällisyyttä, jotta tutkimus voi olla laadukas ja luotettava.

Kun vertaan omaa tutkimuskysymystäni Yinin (2014) kuvaukseen tutkimuksen luonteesta, niin ne sopivat hyvin yhteen. Tutkin sitä, miten asiakastieto voi auttaa asiakaskeskeisyyden vahvistumista yrityskulttuurissa. Työni keskiössä on toimeksiantajani ajankohtainen asiakkuuteen

liittyvä laajempi teemojen ja toiminnan uudistus. Käytän kohdeorganisaatiota ja sen tilan-  
netta esimerkkeinä. Niitä ei voi sellaisenaan siirtää muihin organisaatioihin, mutta ilmiöstä on  
mahdollista löytää yleisiä teemoja, jotka toimivat myös erilaisten yritysten ja organisaatioi-  
den toiminnassa.

Laine ym. (2007, 101) korostavat tapaustutkimuksen tulkintakontekstia. Kontekstin valinnalla  
tutkija vastaa kysymykseen, mitä tapaus ilmentää - eli mistä tapaus on tapaus. Tapaustutki-  
mus voi toimia ikkunana muutokseen. Tätä varten tutkimusongelman, tapauksen tai tapausten  
valinnan ja vertailtavien ominaisuuksien valinnan on tuettava toisiaan. Omassa työssäni tällai-  
nen ikkuna on tiedon ja kulttuurin kohtaamisen kiinnostavuus. Miten määrällisesti mitatta-  
vasta datasta voi tulla vaikeammin määritettävän kulttuurin kehittymisen polttoainetta? Tä-  
hän prosessiin tarvitaan siirtymiä tiedon jalostumisessa. Tämä kokonaisuus kuvataan omassa  
työssäni ja tapaukseni on tapaus tämän prosessin toimivuudesta.

#### 4.2 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Työni tiedonkeruun menetelmä on teemahaastattelu. Se on tehokas tapa saada laajemmin  
tietoa ja näkemyksiä henkilöiltä, jotka ovat aihetta lähellä ja pystyvät antamaan siihen pa-  
nosta eri näkökulmista. Haastattelujen kohderyhmät ovat kohdeorganisaation johto, tiedon  
käsittelyn asiantuntijat sekä asiakastyötä tekevät henkilöt. Kaikki haastateltavat työskentele-  
vät organisaation palveluksessa, toisistaan erilaisissa rooleissa. Kukin haastateltavista työs-  
kentelee tiedon parissa, mutta käsittelee sitä erilaisista näkökulmista ja rooleista ja kullakin  
on erilaisia painotuksia. Keskityn teema-haastatteluissa saamaan tietoa kolmesta pääalu-  
eesta: tiedon käsittelyn nykytilasta ja tiedon analysoinnin kyvykkyydestä sekä tiedon hyödyn-  
tämisestä johtamisessa. Organisaation johdon teemahaastatteluissa on mahdollista yhdistää  
sekä tiedonhallinnon suunnitelmia sekä asiakaskeskeisyyden näkemyksiä.

Tutkimuskysymyksestä poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita teemahaastattelussa olisi  
välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Tavoitteena on, että kaikista tee-  
moista vastaaja voi antaa oman kuvauksensa ja haastatteluteemat on käsitelty vastaajan kan-  
nalta luontevassa järjestyksessä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tär-  
keä tehtävä on olla emansipatorinen. Tämä tarkoittaa, että tutkimushaastatteluun osallistu-  
vat eivät ole vain välineitä saada tietoa, vaan tutkimuksen tulisi lisätä myös tutkittavien ym-  
märystä asiasta ja siten vaikuttaa myönteisesti tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toi-  
mintatapoihin myös tutkimustilanteen jälkeen. (Vilkka, 2015.)

#### 4.3 Aineistolähtöinen sisällön analyysi analyysimenetelmänä

Tapaustutkimuksen teoriassa löydösten ja sisällön analysointiin annetaan tyypillisesti kaksi perusvaihtoehtoa. Vilkkä (2015) puhuu näistä aineisto- ja teorialähtöisenä sisältöanalyysinä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta jonkinlainen toiminnan logiikka tai tutkimusaineiston ohjaamana jonkinlainen tyypillinen kertomus, tyyppikertomus. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle sanamukaisesti teoriasta. Tutkimus nojaa jo lähtötilanteessa jonkun auktoriteetin teoriaan, malliin tai ajateluun. Tutkimuksen aluksi tutkija kuvaa tutkimusta suuntaavan mallin, teorian tai ajatuskokonaisuuden. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teoria ja aiemmat tutkimukset aiheesta ohjaavat vahvasti analyysiä sekä käsitteiden ja luokitusten määrittelyä. (Vilkkä, 2015)

Työni tutkimuskysymyksen luonne määrittelee analyysimenetelmän. Organisaatiokulttuurin kehittymiseen liittyen on vaikea tunnistaa mitään tiettyä teoriaa, jonka varaan tukeutua. On järkevämpää rakentaa teemahaastattelun rungot vastaamaan tutkimuskysymystä ja pyrkiä löytämään haastattelujen analyysissä korrelaatiota työn teoriapohjaan.

Yinin (2014) mukaan tulosten analyysissä perusvaihtoehtoja ovat teoreettiseen pohjaan nojaaminen sekä sisällön työstäminen ”alhaalta ylös”, tällöin koko sisällön läpikäynnin yhteydessä on mahdollista huomata toistuvuuksia tai rakenteita, joista voisi muodostaa syy-seuraus -suhteita. Tämä on samanlainen tulkinta kuin Vilkillä ja juuri syy-seuraus suhteiden välinen korrelaatio on omassa työssäni kiinnostavaa. Mainitsin edellä, että pyrin löytämään keskeisten käsitteiden välille siltoja, jotka auttavat organisaatiota kehittymään tiedon käsittelyssä kohti korkeampia jalostusasteita. Tässä prosessissa korrelaation löytäminen on tärkeää. Työssä analyysin lähestyminen perustuu toistuvuuksien ja rakenteiden hahmottamiselle ja niiden perusteella muodostetaan näkemys syy-seuraus-suhteille.

#### 4.4 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan kahden käsitteen avulla. Ne ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimustulosten pitää olla luotettavia siinä suhteessa, että tulokset ovat pysyviä, eivätkä johdu sattumasta (reliabiliteetti). (Kananen, 2015, 112).

Yin (2014) korostaa analyytisyyden merkitystä validiteetin eli luotettavuuden tarkastelussa. Hän jakaa validiteetin rakenteelliseen, sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Rakenteellinen validiteetti korostaa operatiivisten työtapojen oikeellisuutta tutkimuksen suorittamisessa, sisäinen validiteetti nostaa esille kausaalisten suhteiden tunnistamisen tutkimuksen löydöksissä ja ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyden tärkeyttä. Reliabiliteetin tärkein ominaisuus on myös Yinin mukaan toistettavuus. Tutkimuksen prosessi on voitava tar-

vittaessa toisintaa ja sitä kautta on päästävä samoihin tuloksiin. Laadullisessa tapaustutkimuksessa ja haastattelussa tätä on vaikea todentaa. Työssä on siksi seurattu menetelmän ja eettisten periaatteiden noudattamista ja dokumentoitu kaikki haastattelujen aineisto.

Tapaustutkimuksen tekemiseen prosessiin on olemassa hyviä ohjeita, joita noudattamalla tutkimuksen tekijällä on mahdollisuus lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Kuten Yin (2014) on todennut, niin tapaustutkimusta voidaan helposti pitää helppona tutkimusmetodinä, mutta juuri sen monimuotoisuus tuo toisaalta suuria vaatimuksia luotettavan rakenteen luomiselle ja noudattamiselle. Luettavasti suunniteltu, dokumentoitu ja raportoitu toimintamalli myös edistää työn eettisyyttä ja pyrkii varmistamaan, että tapaus voi edustaa vastaavan tyyppisiä tapauksia.

## 5 Kehittämistyön tuotos

Kohdeorganisaation toiminnasta omanlaistaan tekee sen yhdistysmuoto (Ry) sekä sen myötä tuleva taloudellisen voiton tavoittelun puuttuminen. Organisaation toimintaa ei voi verrata suoraan myyntiorganisaatioihin, joissa asiakkuudet ovat olla suoraviivaisemmin ”ostavia asiakkaita”, jotka valitsevat ostamansa hyödykkeet eri vaihtoehtojen välillä. Kohdeorganisaation toiminnassa uniikkia on kahteen erilaiseen osa-alueeseen jakaantuvat asiakkuudet: oikeudenomistajat (musiikin tekijät ja kustantajat) sekä musiikin käyttäjäasiakkaat. Ensimmäisille organisaatio on verrattavissa palkan maksajaan, jälkimmäiselle myydään eräänlaista vakuutusta siitä, että musiikkia voi käyttää luvallisesti ja laillisesti.

Asiakastietoa on ja sitä kerätään, mutta sen hyödyntämisessä on vielä puutteita ja se vaikuttaa asiakasymmärryksen kehittymiseen. Toiminnan monopoliasema on vaikuttanut asiakaskeisyyden rakentumiseen ja osaltaan vaikeuttanut sitä. Kilpailun puuttuessa on myös ollut vaara keskittyä liikaa organisaation sisäisiin asioihin ja kehittämiseen. Kun yhtälöön lisätään kaksi toisistaan hyvin erilaista asiakasryhmää, niin tilanne poikkeaa monesta muusta organisaatiosta. Kiinnostavan organisaation taustasta kuitenkin tekee käsillä oleva markkinamuutos ja vaatimus kilpailullisen kompetenssin vahvistumiselle. Se edellyttää tiedon hyödyntämistä kulttuurin kehittämisessä sekä johtamisessa ja siksi kyseinen tapaus voi toimia esimerkkinä muille organisaatioille. Kilpailureaali-teettien kiristyminen koskee useimpia organisaatioita ja yhdistäviä tekijöitä eri toimialojen välillä on todennäköisesti löydettävissä enemmän kuin erottavia. Oma tapaustutkimukseni voi toimia ikkunana muutokseen ja olla tapaus tapauksesta.

Tätä kehittämistyötä varten haastateltiin kuutta organisaation palveluksessa olevaa henkilöä. Kaikki haastateltavat ovat organisaation sisäisiä ihmisiä, mutta se on perusteltua, koska ulkopuolisilla ei olisi ollut hyödynnettävissä olevaa tietoa suhteessa työn tavoitteisiin. Olisi mahdollista ajatella tämän työn rinnalle myös asiakashaastatteluja ja sitä kautta asiakkaiden nä-

kökulmaa, mutta tämä pitäisi kytkeä toiseen tutkimuskysymykseen ja enemmän asiakasodotusten kartoittamiseen. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa teemahaastattelun runkoa, jossa painotettiin eri osa-alueita haastateltavan roolin ja erikoisosaamisen mukaan. Haastattelut tehtiin maaliskuu- ja huhtikuussa 2018. Haastateltavat henkilöt toimivat organisaatiossa seuraavissa tehtävissä: Risto Salminen, COO (varatoimitusjohtaja); Kirsti Kilponen, IT-hankejohtaja; Ano Sirppiniemi, VT-kehitysjohtaja; Markus Kaarto, Head of Media Licensing; Helena Lindberg, Development Manager ja Mikko Järvenpää, Head of Operational Excellence.

### 5.1 Kohdeorganisaation tiedonhallinta

Työn keskeisistä tutkimuskysymyksistä ensimmäinen kartoittaa tiedon lähteitä, varastointia ja hallintaa organisaatiossa. Organisaation laajan asiakaspohjan ansioista dataa on paljon ja sitä saadaan useista eri lähteistä. Tämä myös heijastuu haastateltavien vastauksissa omista näkökulmistaan, vaikka organisaation keskeiset asiakasryhmät näkyvät tiedon päälähteinä.

”Monenlaista tietoa, koska on kaksi eri markkinaa, mitä palvelemme. Musiikin käyttäjämarkkina- ja oikeudenhaltijoiden tekijänoikeuksien hallintamarkkinat. Käyttäjämakkinoilta saamme musiikin käyttötietoa, tapahtumista liiketoimintatietoa ja jopa kriittistä liiketoimintatietoa esimerkiksi isoihin media-asiakkaisiin liittyen. Lopulta meillä on tietovirtoja, joista voi muodostaa hyvän näköalan sekä yksittäisten toimijoiden, että myös kokonaisten toimialojen osalta. Tietovirroista on mahdollista tehdä toimialoihin liittyvää ennustamista esimerkiksi tuleviin trendeihin liittyen. Toisaalta meillä on yli 32.000 kotimaista tekijä- ja kustantaja-asiakasta ja siellä on asiakkaisiin liittyvää henkilötietoa sekä ammatin harjoittamiseen liittyvää taloudellista tietoa. Meillä on siis todella paljon erilaista asiakkaisiin ja asiakkuuksiin liittyvää tietoa organisaatiossa. Samoin tietysti teosten käyttöön liittyvä tietoa siitä, miten tekijöiden teoksen markkinoilla soi ja miten muuten niitä käytetään.” (Haastateltava nro 3)

”Asiakkaan omaisuuteen liittyvää tietoa, joka on tietoa immateriaalioikeuksista (teostiedot). Raakadataa, josta kehitetään myytäviä lisenssituotteita sekä mahdollisia palveluja. Sen lisäksi yksi merkittävä tietokokonaisuus on asiakkaalle tuotettava hyöty, joka on eurohyötyä ja liittyy tilityksiin ja rahaan. Raportointiin puolestaan liittyy raakadataa, josta euroiksi muuttuva asiakashyöty lasketaan.” (Haastateltava nro 1)

Asiakkuuksiin liittyvän perusdatan lisäksi organisaatiolla on käytössään myös dataa, joka tuo erilaisia näkökulmia tiedon ominaisuuksiin. Tämän tiedon hallinta on kuitenkin vielä alkuvaiheessa. Tämä näkyy kehitysrooleissa olevien henkilöiden näkemyksissä.

”Ydinbisnekseen eli teoksiin ja tilityksiin liittyvää tietoa on paljon ja sitä osataan käsitelläkin aika hyvin, koska se on koko toiminnan perusta. Asiakastietoa on, mutta se on pirstaloitunutta ja sen käsittelyyn ja hyödyntämiseen ei ole selkeää mallia tai prosessia. Asiakkaisiin liittyvät

perustiedot ja sopimukset löytyvät aika hyvin, samoin perus-segmentoinnin tieto. Asiakaskokemuksen kulma ja asiakastyytyväisyys ja asiakkaalle arvoa tuottavat asiat ovat sellaista tietoa, jota ei säilötä mitenkään. Meille tulee tätä tietoa verkkokanaviin ja asiakaspalvelusta tehdään mittausta, mutta ei edelleenkään ole järjestäytyntä tapaa hyödyntää tätä tietoa. Meillä on mahdollisuus saada kovaa kvantitatiivista tietoa siitä, missä ovat ongelmakohdat ja mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Ei ole kuitenkaan olemassa jatkuvan kehittämisen mallia, jossa tietoa kerätään koko ajan ja säilöttäisiin ja hyödynnettäisiin organisaatiossa kaikessa päätöksenteossa. Tämä on keskeinen puute, mikä pitäisi korjata.” (Haastateltava nro 4)

”T&K:lla on omista verkostoista kerättyä tietoa, joka menee usein limittäin esimerkiksi asiakailta saadun tiedon kanssa. Tässä liikutaan alueella, jossa T&K:n kautta tulevalle tiedolla voisi olla enemmän käyttöä organisaatiossa. T&K:n tieto liittyy usein esim. uusiin teknologioihin ja toimijoihin, joka on suurimmaksi osaksi julkista tietoa. Olemme saaneet kuitenkin hahmotettua verkostojen kautta lisätietoa siitä, mitä julkisuudessa ovat hankkeet käytännössä tarkoittavat, se on enemmän insight-tasoa kuin dataa. Mediaseurannan tai vastaavan kautta pystyy samaan tietotason erilaisista hankkeista, mutta meidän kautta voi saada myös sellaista kerrosta, jossa voidaan arvioida sitä, mitä oikeasti tapahtuu.” (Haastateltava nro 2)

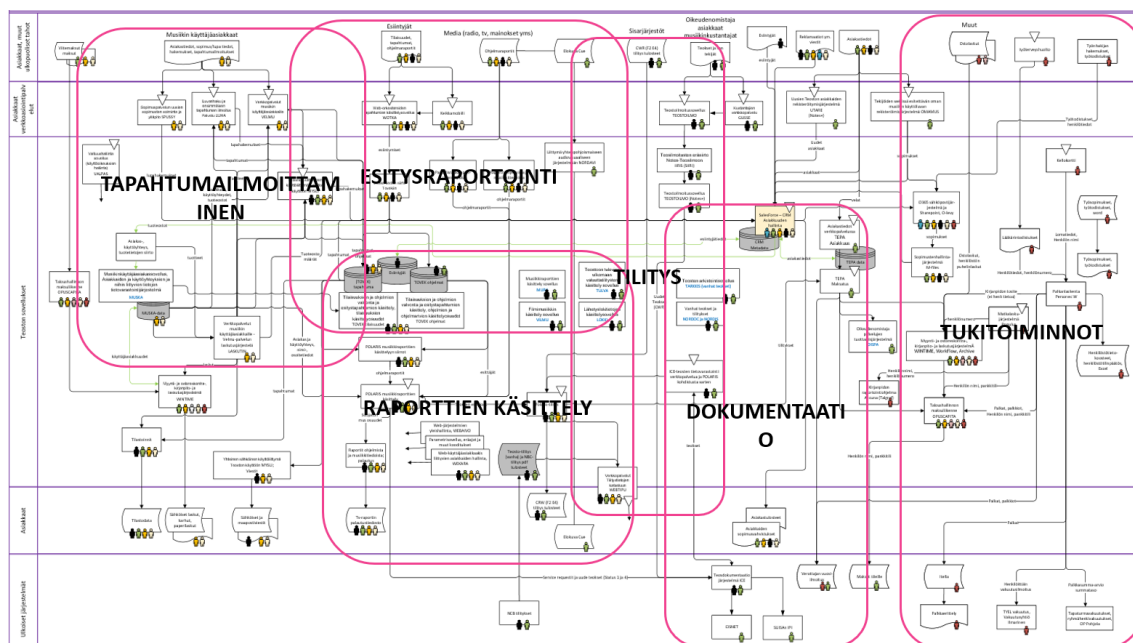
”Asiakkaan perustietoa saamme asiakkailta itseltään. Jos puhutaan asiakkaan omaisuuteen liittyvää tietoa, niin sitä saamme ympäri maailmaa esimerkiksi sisarjärjestöistä. Saamme käyttö- ja raportointitietoa musiikin käyttäjäasiakkailta. Esiintyjiin liittyvää tietoa saamme suoraan musiikin esittäjiltä. Tietovirtoja ja -lähteitä on useampia, mutta tätä ei ole kunnolla analysoitu. Kuinka paljon, mistä ja kuinka oikeellista olevaa tietoa.” (Haastateltava nro 1)

Haastatteluiden välillä nousee esille muutamia yhdistäviä asioita, joista keskeisimpiä ovat pistemäisyyden sekä tilannekohtaisuuden teemat. Tämä toistuu sekä tiedon hallinnan, tiedon hyödyntämisen ja tiedolla johtamisen näkökulmista. Laihonen ym. (2013) katsoo tätä kokonaisuutta tietämyksenhallinnan strategiassa, jossa tekniset alustat, liiketoimintaprosessit ja organisaation oppiminen toimivat yhtenä kokonaisuutena, jotta tietämyksenhallinta voi toimia strategisena työkaluna. Jos kohdeorganisaation tilannetta katsoo tästä näkökulmasta, niin kehitettävää on jokaiselle osa-alueella.

Teknisen tason kannalta haastatteluissa nousee esille tiedon monistumisen haaste. ”Tiedon hallintaan liittyy monenlaisia riskitasoja. Yksi näistä on tiedon hallintaan liittyvä monistumisen velka. Olemme monistaneet paljon tietoa sen takia että meillä ei ole ollut selkeää strategiaa tiedon hallintaan. Strategiaan kuuluu tottakai nykytilan kuvaus sekä mission ja vision määrittely. Tiedon hallintaa on rakennettu arkkitehtuurin kautta ja vastaamalla täsmäiskuin pieniin tehtäviin ja kehityshankkeisiin. Tietojärjestelmien kehittämisen yhteydessä ei olla havaittu sitä, kuinka tärkeää olisi ollut tehdä myös tiedon hallintaan liittyvää kokonaissuunnitel-

maa. Tietovarastot ovat olleet pitkälti integraatioväline, olemme integtoituneet erilaisiin tiedon sovelluksiin tietovarastojen kautta ja kun on rakennettu sovelluskokonaisuus, niin tietoa on monistettu sitä sovellusta varten. CRM:ssä olemme nyt päässeet useista eri CRM-järjestelmistä yhteen master-CRM:ään vaikka siihenkin liittyy vielä ”sleivejä”. Tiedon hallinnan kannalta tämä on työlästä, kun pitää koko ajan vartioida sitä, että tiedot ovat monistuneet oikein ja ovat synkroonissa.” (Haastateltava nro 1)

Organisaation järjestelmäkartta antaa visualisoidun näkymän arkkitehtuurin kokonaisuuteen (Kuva 17). Oheisessa kuvassa on kuvattu operatiivisen toiminnan kannalta keskeisiin toimintoihin liittyvien järjestelmien alueita ja niiden keskinäisiä suhteita. Kuvassa keskeistä ei ole jokainen yksittäinen järjestelmä vaan hahmotus pistemäisyyden näkyminen teknisissä alustoissa. Organisaation on haastavaa pystyä tuottamaan sirpaloituneista tietovarastoista laadukasta materiaalia tiedon jalostumisen prosessiin.



Kuva 16 Kohdeorganisaation järjestelmäkartta

Haastatteluissa nousee esiin organisaation tietovarastoinnin yhteys tiedon jatkojalostumiseen sekä siihen vaadittaviin kyvykkyyksiin sekä näiden vaikutus lopulta kulttuurin kehittymiseen. ”On hyvä, että asiakastieto on saatu yksiin järjestelmiin ja se on varmaankin parhaiten hallussa kaikista näistä. Tuntuu, että monella prosessissa on yksittäisiä järjestelmiä ja virityksiä ja on epäselvää, mistä tiedon masterit löytyy missäkin tapauksessa. Raportit löytyy tyypillisesti ”rep:istä” ja ”dis:istä” löytyy tilityslukuja, mutta kun mennään maksatukseen, niin siellä on taas eri järjestelmät. Tietysti teostiedot ovat ICE:n myötä yhdessä paikassa, vaikka sielläkin täytyy olla erilaista tukevaa järjestelmäkilkettä - on tämä aika hajallaan. Me emme tulisi



toimeen ilman Exceleitä ja ilman sitä koostamista ja jatkuvasti tulee sellaista tietoa, josta todetaan myöhemmin, että ei se ollutkaan ihan näin. Se johtuu osaltaan siitä, että meillä ei ole sellaista tiedon jalostamisen ja hallinnan kulttuuria.” (Haastateltava nro 6)

Tiedon hallinta ei kuitenkaan ole pelkästään tekninen tai järjestelmiin liittyvä kysymys. Myös omistajuuksilla on merkitystä kokonaisuuden kannalta. ” Kenellä on vastuu tiedon hallinnasta ja sen kehittämisestä ja omistajuudesta. Sitä ei ole vielä tarpeeksi pitkälle määritelty. Tässä puhutaan erityisesti omistajuudesta, kuka katsoo koko alueen perään ja tekee määrätietoisia toimia. Sitä ei ole meillä vielä määritelty. Tällä hetkellä tietohallintaan liittyvät toimenpiteet eivät ole vielä tarpeeksi kokonaisia. Saatamme katsoa asioita IT-kulmasta ja vaikka tilitystiedon kulmasta.” (Haastateltava nro 3)

## 5.2 Tiedon hyödyntäminen ja kehittäminen organisaatiossa

Tiedon hyödyntämiseen liittyvässä teemassa haastatteluisa nousi esille erityisesti tarve tiedon analyysille, yksittäisten asiantuntijoiden merkitys toiminnalle sekä hiljaisen tiedon merkittävyys. Asiantuntijoilla on tärkeä rooli paitsi päätöksenteon tukijoina, mutta myös tietoon pääsyn portinvartijoina. On kiinnostavaa havaita, että joissain tapauksissa sama asiantuntija tietää alueestaan, mutta myös on sellaisen järjestelmän käyttäjä, joka vaatii osaamista kyseiseen järjestelmään ja tietoon pääsemiseksi.

Analyysin ja Business Intelligence -osaamisen (BI) tarve on haastattelujen perusteella selkeä. Aihe nousi jollain tavalla esille jokaisessa haastattelussa. Tarpeet liittyivät teknisiin järjestelmiin, henkilöresursseihin, osaamisen kehittämiseen ja tiedon visualisointiin. Jos tiedon pistemäisyys, monistuminen ja vaikea hahmotettavuus ovat nykytilaa, niin tiedon rikastaminen, visualisointi ja helpompi saatavuus kuvastavat tavoitetilaa.

Haastattelujen perustella analyysikyvykkyyden puutteet ovat ilmeisiä ja organisaation kannattaa harkita tämän alueen kehittämisen priorisointia. Kehittyminen voi olla huomattavaa myös ilman merkittäviä taloudellisia panostuksia.

### 5.2.1 Tiedon analysointi

” Tällä hetkellä analyysia tehdään pistemäisesti. Kun tulee selvitettävä asia tai ongelma, niin pyritään löytämään raportteja ja sillä me ehkä saadaankin joku lyhytnäköinen vastaus asiaan. Sellainen suunnittelukyky ja ennalta-arviointi asiakkaille esimerkiksi siitä, mihin suuntaan heidän tilityksensä on menossa, on asia mitä ei pystytä tekemään, vaikka kaikki tietomassa olisi olemassa. Jotenkin keskitetysti pitäisi olla tällainen kyvykkyys. Meillä on hyviä asiantuntijoita, jotka osaavat järjestelmistä kaivaa tietoa. Ne ovat yleensä samoja henkilöitä, jotka

ovat samalla erittäin kiireisiä. Meillä pitäisi olla ihan tietohallintomielessä master-data -määrittely, sielläkin puolella on paljon sellaista, mitä pitäisi tehdä, jotta tämä koko prosessi toimisi.” (Haastateltava nro 6)

” Analyysia tehdään liian vähän. Meillä on erilaisia Exceleitä ja otan niistä tietoa määrättyihin, erityisesti tärkeisiin asiakkaisiin liittyen. Teen kuukausittain omia graafeja siitä, miten bisnes kasvaa ja muuttuu ja varsinkin sitä varten, kun tulee neuvotteluita ja koitan analysoida tietoja vielä syvällisemmin. Meillä oli projekti, jossa tutkittiin, millainen BI-systeemi voitaisiin taloon hankkia, mutta lopputulos oli se, että päädyttiin siihen, että se on liian kallis.” (Haastateltava nro 5)

” Tällä hetkellä tehtävät analyysit jäävät vielä aika pinnallisiksi ja ovat tietyllä tavalla ensimmäinen katsaus käsillä olevaan tietoon. Datan saaminen kasaan on usein hankalaa ja jo sen saaminen kasaan aiheuttaa tyytyväisyyttä sen ensimmäiseen näkymään. Lisäksi tiedon hankala löydettävyys antaa siivuja, joiden ulkopuolella olevien kysymysten pohdinta jää vajaaksi. Liikaa korostuu se, mitä kysymyksiä osaa esittää. Meillä ei ole sellaista analyysikyvykkyyttä, jossa pystyisi katsomaan eri tyyppisiä tietoja eri näkökulmista yhtä aikaa. Meillä on paljon ad-hoc -tilanteita, joissa kysytään yksi kysymys tai kuvataan yksi tarve ja siihen kootaan kohtuullisen kovalla työllä joku näkymä ja sen on siinä. Mahdollisiin lisäkysymyksiin liittyy korkea selvittämisen kynnyks, koska se vaatisi jälleen resursseja ja työaika.

Tämän taustalla ei pitäisi olla enää työkalukysymys - meillä on Salesforce ja Tableau ja vastaavat, jotka ovat ihan asiallisia nykyajan työkaluja. Tämä on osittain näkemyksen puutetta, mutta en usko, että sekään on juurisyy taustalla. Osa on resurssien virittämistä todella tehokkaaseen käyttöön, jolloin ei ole mahdollisuuksia ja aikaa kysyä kysymyksiä ja pohtia sellaista, joka on jollain lailla oman putken ulkopuolella.

Pääsy tietoon on vaikeaa ja rajattua ja se rajoittaa jo automaattisesti tiedon saatavuutta. Lisäksi jossain menee rajat siinä, kuinka monta kertaa kehtaat pyytää toista toimittamaan sitä samaa tietoa, mutta hieman toisesta näkökulmasta. Ehkä tämä on prosessi ja kulttuurikysymys. En kuitenkaan halua uskoa, että tiedon saatavuus meillä olisi jotenkin erityisen vaikeaa. Enemmänkin se, että jos pystyisimme meidän sinänsä järkevillä työkaluilla tarjoamaan pääsy useammille ihmisille ja kouluttaisimme riittävästi, niin meillä voisi olla enemmän ihmisiä, jotka pystyisivät tekemään datalla jotain. Meillä on tiedon pääsyyn liittyvää rajoittamista, joka ei ole aktiivista rajoittamista vaan enemmänkin prosessien ja rakenteen aiheuttamaan rajoittamista. Tämä aiheuttaa sen, että joudumme luottamaan usein pinnalliseen tietoon. Mitä syvemmälle tietoon kuitenkin voisi mennä, sitä enemmän siltä varmasti paljastuisi asioita, jotka ovat meille myös yllättäviä.” (Haastateltava nro 2)

” Meidän analyysit ovat hyvin pitkälle Exceleitä. Sen ongelma on juuri siinä, mistä tieto on ha-  
 ettu Exceliin, onko se master-varastosta vai jostain sellaisesta kohdasta meidän tietovaras-  
 toja, että tieto ei olekaan enää ajan tasalla. Kysymys onkin siinä, miksi tätä Excel-analyysiä  
 ylipäänsä tehdään, Siihen voitaisiin laittaa vähän rahaa ja resursseja taakse ja loupia tietoa  
 järjestelmällisemmin. Tässä olisi jatkossa potentiaalinen asiakaspalvelun kehittämisen mah-  
 dollisuus tehdä määrämuotoista analyysia esim. tietyissä asiakassegmenteissä. Määrämuotoi-  
 nen analyysi samalla rakenteella ja näkyviin esim. CRM:ään. Tietojärjestelmien kehittämiseen  
 liittyen analysoidaan esimerkiksi business-casen suunnittelun vaiheessa. Täsmällisiin business  
 caseihin liittyen tehdään analyysia siitä, onko hanke kannattava ja onko riittävästi tapauskoh-  
 taisia perusteluja toteuttaa hanke.” (Haastateltava nro 1)

” Tällä hetkellä analysoimme valitettavan puutteellisesti ja analyysi on tunnistettu kyvykkyy-  
 puute organisaatiossa. Se alue, johon mielestäni täytyy jo lyhyelläkin aikavälillä puuttua. Mei-  
 dän analyysi on pistemäistä, satunnaista ja tilannekohtaista, se on kuitenkin ehkä sellaista re-  
 aktiivista analyysia, kun mahdollista myös olisi systemaattinen tapa hallita ja tuottaa tietoa  
 meidän omaan asiakastyöhön. Sitä kautta luodaan asiakkaille myös arvoa.” (Haastateltava nro  
 3)

Miksi tiedon analysoinnin suhteen tilanne on tällainen?

” Tässä on varmasti monia syitä. Osaltaan pistemäisyys on ilmentymä historiasta. Ehkä mei-  
 dän liiketoiminnalliset ja IT-prosessit ovat muotoutuneet järjestelmänäkökulman kautta. Lii-  
 ketoiminnallinen tahtotila ei ole ehkä ohjannut kuitenkaan meidän kehittämistä. Tämä on hy-  
 vin järjestelmä- ja dataintensiivinen bisnes. Toinen asia, joka ei sinänsä liity järjestelmiin on  
 meiltä puuttunut systemaattinen näkemys siitä, millainen merkitys tiedolla on ja miten siitä  
 tehdään asiakkaille arvokasta. Kokonaisnäkemys ja hallinta on puuttunut ja puuttuu osaltaan  
 edelleen. Se johtaa pistemäisiin ratkaisuihin. Täytyy myös katsoa pitkää kuvaa ja koko 90-  
 vuoden historiaa ja täytyy muistaa, että analyysille ei ole ollut erityistä tarvetta. markkina on  
 viimeisen kymmenen vuoden kuluessa lähtenyt merkittävästi muuttumaan ja 2010-luku on ol-  
 lut sitä aikaa, jolloin tämä markkina on varsinaisesti tietovirtojen osalta muuttunut ja analy-  
 sitarpeeseen on herätty. Ajassa ajan tavalla. Nyt tarpeet ovat muuttumassa ja siihen on ha-  
 vahduttu.” (Haastateltava nro 3)

Haastatteluissa nousee esille tietonäkökulman sijasta myös asiakaskokemus ja sen analysointi.  
 Samoin yhdessä haastattelussa puhutaan muista poiketen enemmän työkalujen tai kyvykkyy-  
 den lisäksi ”mindsetista” ja tahdosta lähteä kehittämään kompetensseja. Tämä on tärkeä nä-  
 kökulma, koska aiemmin kuvattujen useiden teorioiden mukaan sekä resurssit, prosessit,  
 osaaminen ja kulttuuri nivoutuvat yhteen.

” Asiakaskokemukseen ja -tyytyväisyyteen liittyvää dataa ei analysoida. Kun otimme käyttöön  
 nykyisen mittaroinnin, niin siihen oli yritystä ja luotiin toimintamalli tulosten analysoinniksi ja

action-pointien tekemiseksi. Se data, mikä meille nyt kertyy, niin kukaan ei analysoi sitä. Toiminta oli minuun henkilöitynyttä, eikä ollut vielä juurtunut kulttuuriin. Tämä tulee vaatimaan enemmän myös ihan työajallista investointia. Kyse on kulttuurimuutoksesta, joka tarkoittaa tekemistä käytännön esimerkkien kautta ja ihmisiä oivalluttamalla ja valtuuttamalla kokeilemaan. Tarvitsemme siis toimintamallin siitä, miten dataa voidaan analysoida jatkuvassa työssä. Samoin olisi tärkeää tuoda tiedon merkitys myös strategiatasolle ja pitää tietoa toiminnan ydinasioina. Meidän pitää siis osoittaa, että me haluamme datan meidän kaiken päätöksenteon perustaksi. Eri asia, että datan hyödyntäminen on meidän puheissa kuin että se tulee oikeasti meidän toimintaan. Tämä vaatii oikeasti vain investointia, työaika. Jonkun pitäisi tehdä tätä ihan pääasiallisesti.

Asiakastyytyväisyyteen ja -kokemukseen liittyvä data ei kuitenkaan vaadi sitä, että meidän pitäisi palkata analyttikko taloon. Nämä ovat nykyaikana jo sen verran perustavanlaatuisia asioita. Enemmänkin meidän pitäisi tuoda käytännön esimerkkien kautta sitä, miten voit työsäsi ja päätöksenteossa hyödyntää dataa paremmin. Tämä taso ei vaadi keneltäkään syväosaa mistä analytiikkaan. Nykypäivän liiketoiminnan kehittämisessä yleisesti on aika lähtökohta, että kuunnellaan asiakkaan tarvetta, kipukohtia ja asioita, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Tämä on oikeastaan vain juttelua asiakkaan kanssa, jossa yritetään kaivaa sitä, miksi joku asia on tärkeä ja joku ei ole. Enemmän vain sitä asiakkaan maailman ymmärtämistä. Sen sijaan, että pitäisi olla kyvykkyyttä johonkin analyst-roolin kompetenssiin, niin se on enemmän vain mindset. Miksi siis pitäisi kuunnella asiakasta enemmän ja käyttää sitä tietoa päätöksenteon pohjana.” (Haastateltava nro 4)

### 5.2.2 Hiljaisen tiedon käsittely

Hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi on yksi keskeinen alue tietämyksenhallinnassa ja tätä kautta tiedolla johtamisen kulttuurin kehittämisessä. Haastattelujen perusteella tarvetta hiljaisen tiedon dokumentoinnille on. Tämänkin kysymyksen suhteen tiedon ja osaamisen systemaisyys sekä tiedon laajempi näkyvyys organisaation ovat tarpeita, joita on tärkeää kehittää jatkossa.

” Meillä on tosi iso dokumentointivelka. Tiedonhallinnan kuvaaminen on tähän liittyen tärkeä näkyväksi tekemisen alue ja siinä pitää ottaa huomioon koko organisaation ekosysteemi. Omat tietovarastot eivät ole riittäviä kokonaisuuden kuvaamisessa. Näin pienessä organisaatioissa se on valinta, miten tämän velan hoitaminen tehdään. Tai sitten pitäisi olla ihan hirvittävän paljon rahaa, koska tällaisen tietoarkeologian kartoittamisen voi tehdä myös ostettuna palveluna.” (Haastateltava nro 1)

” Yksi selkein tarve tähän liittyen on meillä edelleen olemassa olevat tilanteet, joissa tiettyihin rooleihin liittyy kymmenien vuosien tekeminen ja osaaminen ilman siihen liittyvää dokumentaatiota. Tavoitteena on, että kaikki keskeiset toiminnalliset prosessit on kuvattuina ja

ne ovat läpinäkyviä ja organisaatiolla tiedossa. Tämäkään ei vielä riitä. Meillä pitäisi tehdä sisäisesti myös koulutuksia ja workshoppeja tiedon jakamiseksi laajemmalle. On tärkeää, että organisaatio tietää mahdollisimman paljon. On tärkeää myös olla tietoinen, että ei tiedä jostain tarpeeksi, koska yllätyksiltä pitäisi suojautua. Ennakoinnin tarve on tärkeää.

Prosessien kuvaus ja näkyväksi tekeminen on perus-käsikirja organisaatiolle, joka vain pitää olla. Ilman sitä et voi sanoa, että olet johtamassa jotain kokonaisuutta, tehtävää tai organisaatiota. Samoin täytyy varmistaa kommunikaation kautta, että organisaatio tietää, miten asiat kehittyvät.

Sisäisen datan hallinta on myös tärkeää. Puhutaan vaikka erilaisesta tiedostorakenteesta ja mihin me talletamme organisaation kannalta tietoa. Tässä meillä on askeleita oikeaan suuntaan, mutta meillä on isoja toimintatapojen askeleita otettavana, jotta osaamme ja uskalamme hyödyntää vielä avoimuutta ja antaa omaa osaamistamme vaikkapa jaettuihin työtiloihin. Nyt kannattaa hyödyntää tilaisuus ja tehdä työkalujen uusimisen yhteydessä toimintakulttuurin uusimisen työtä. Tämä on iso muutos ihmisille, jotka ovat tottuneet, että oma specialiteetti ja asiantuntemus tekevät hänestä arvokkaan. Pitää päästä siihen ajatteluun, ”mitä enemmän jaat tietoa, sitä arvokkaampi olet”. Tämä voi olla kulttuurin tasolla tärkeä muutos siihen, että hiljainen tieto voi alkaa levittyä organisaation tiedoksi.” (Haastateltava nro 3)

”Meillä on niin paljon hiljaista tietoa, että uuden ihmisen perehdyttäminen on hyvin haastavaa ja sisäänajo kestää kauan. Olen kovasti pyrkinyt siihen että pidempään olleiden asiantuntijoiden osalta tietoa pitäisi pystyä enemmän dokumentoimaan.” (Haastateltava nro 5)

”Me emme tee hiljaisesta tiedosta näkyvää, mutta pitäisi tehdä. Esimerkiksi tällainen simpeli asia: jos joku tulee meille töihin ja haluaisi tietää, keitä meidän asiakkaat ovat, niin et näe missään tätä tietoa. Missään ei lue tarkalla tasolla, keitä meidän asiakkaat ovat. Esimerkiksi minkätyyppisiä asiakkaita on, missä he asuvat, miten liittyvät meihin ja mitä he haluavat. Meillä on korkeintaan segmentit jossain lueteltuina. Meillä on aspassa mielettömät määrät ymmärrystä siitä, mikä on asiakkaiden tuska missäkin ja mitä he ensisijaisesti meiltä haluaa, mutta se ei lue missään. Sen pitäisi nimenomaan hyvin konkretisoitu ja kiteytetty. Meidän asiakkaat ovat tällaisia ja nämä ovat heidän toiminnalleen kaikkein tärkeimmät jutut. Kun me tehdään meidän työssä mitä tahansa päätöksiä, niin meidän pitäisi aina muista, että näille asiakkaille nämä jutut ovat kaikkein arvokkaimpia, niin meidän kannattaisi tehdä juuri tuo, eikä tuota toista asiaa. Hiljaista tietoa on paljon, mutta sitä ei ole kiteytetty ja tuotu näkyväksi kaikille.” (Haastateltava nro 4)

### 5.2.3 Tiedon hyödyntäminen johtamisessa

Haastatteluissa nousee esille myös se, että tiedon rooli johtamisessa on tunnistettu ja tietoa pyritään hyödyntämään enemmän. Jos aikaisemmin päätöksen taustalla on ollut voimakkain

mielipide tai paras asiantuntija, niin kysymyksiä päätösasioihin liittyvistä tiedoista alkaa nousta enemmän. On siis merkkejä tahtotilan, eli mindsetin, muutoksesta kohti tieto-orientoidumpaa johtamista ja kulttuuria. Se on hyvä lähtökohta myös kehityksen edistämiseksi siihen liittyvistä haasteista huolimatta.

” Tiedon hallinnassa ja rikastamisessa olevat puutteet heijastuvat vielä tällä hetkellä tiedolla johtamisen kyvykkyyksiin ja se on myös johtamisen edellytys. Johtamisessa täytyy lähteä siitä, millaisia asioita haluamme tarkastella ja mittaroida ja siihen liittyy kyvykkyys toimia.

Kaikki lähtee mindsetista. Tiedolla johtaminen ei ole yksittäinen työkalu, joka ostetaan hyllystä. Johtamisen muuttaminen enemmän tietoon perustuvaksi vaatii sitoutumiseen kaikilta, erityisesti johdolta. Sen jälkeen kysymys on tietysti osaamisista, meillä täytyy olla oikeanlainen osaaminen. Työkalut ja ohjelmistot tulevat mukaan vasta kolmantena vaatimuksena. Ei ole mitään erityistä BI-työkalua, joka räjäyttää pankin vaan kaikki tosiaan lähtee mindsetista. Tämä linkittyy kulttuurilliseen muutokseen. Ehkä se meidän toiminnassa liittyy siihen, että tuotannollisesta toiminnasta siirrytään oikeasti asiakaskeskeiseen palvelulliseen toimintaan. Enemmän ”ulkoa sisään” näkökulmaan. Kun meillä päädytään kysymään, mikä tuottaa asiakkaalle eniten arvoa, niin siinä päädytään usein juuri tietoon. Me olemme vielä enemmän ”sisältä ulos” -moodissa ja tämä tulee olemaan meille hirveän iso mindsetin muutos.” (Haastateltava nro 3)

” Tätä pyritään laajentamaan nykyisin. Haasteena monessa kohdassa kuitenkin on se, että data on liian vanhaa, jotta se olisi oikeasti relevanttia. Toisaalta meillä on tarkat salassapitovaatimukset, jolloin data pitää anonymisoida tarpeeksi hyvin, mutta kyllä minun mielestäni pystyisi tekemään kiinnostavia asioita, joilla meidän julkisuuskuvaa voisi kehittää esimerkiksi kiinnostavan tiedon tarjoajana, esimerkiksi se, kuinka monta sataa miljoonaa trackia Suomessa on soitettu ja videoita katseltu, joita pystyy samaan ihan julkiseksi tiedoksi. Se voisi nostaa meidän profiilia, jos ihmiset todella näkisivät, että hei, nuohan tietävät kiinnostavia asioita. Sitten on sellainen puoli, että monet toimijat toimittavat meille mahdollisimman vanhaa dataa, jotta he eivät joutuisi kertomaan omasta toiminnastaan ihan kaikkea ja he ovat myös sanoneet meille, että haluavat meille toimitetun käyttötiedon olevan mahdollisimman vanhaa. Tässä on ristiriita, jossa tietoa on, mutta sitä ei välttämättä pysty käyttämään laajemmin meidän bisnekseen, ehkä pystyy kuitenkin näkemään trendejä.

Asiakastietoa pyritään kuitenkin myös laajentamaan organisaatiossa. Meillä on strategisiin asiakkaisiin olemassa tiimit. Kun minä tulin taloon, niin esimerkiksi lisensointi ja raportointi harvoin edes puhuivat toisilleen eikä ollut sellaista läpimenevää tietoa. Kyllä me mun mielestäni olemme edistyneet, meillä on asiakastiimit, jotka istuu noin kerran kuukaudessa, riippuen asi-

akkaan koosta. Käydään läpi sitä, miten asiat toimivat ja nykyisin raportointi ymmärtää lisensointia ja päinvastoin, ihan eri tavalla kuin ennen ja silloin pystytään kehittämään koko asiakkuutta paremmin. Tässä asiassa ollaan edistytty ihan asiallisesti.” (Haastateltava nro 5)

” Tällä hetkellä tietoa hyödynnetään pistemäisesti ja projektiluontoisesti. Jos puhutaan datasta yleisesti, niin esimerkiksi tilityksiin ja teoksiin liittyvää dataa meillä on paljon kaivaa meidän purkeista. Se on toki ongelma, että jos haluaa jotain asiaa tutkia, niin tietoon ei ole kaikilla accessia. Tällä hetkellä, kun vielä eletään vanhojen järjestelmien päällä, niin se vaatii tietynlaista osaamista, jotta pystyt kaivamaan tietokannoista asioita, jolloin tiedon saatavuus henkilöityy. Data on olemassa, mutta sen esille saaminen ja sinua kiinnostavan kulman esille saaminen vaatii sellaisen ihmisen, joka osaa kaivaa sen. Tietoa on saatavilla tiettyjen ihmisten kautta, mutta ei niin että kaikilla olisi accessia kaikkeen, mikä olisi tietysti sellainen optimaaltilanne. Voit hyödyntää työssäsi kaikkea mahdollista dataa mitä talosta löytyy.

Tiedon pääsyyn helpottamisessa esille nousee järjestelmät. Niiden pitäisi olla enemmän geneerisellä tasolla, että ne eivät vaadi erillistä tietokantaosaamista, että saa kaivettua juttuja. Pitäisi olla enemmän sitä ajattelua, että on vaikka Google Analytics, mikä katsoo käyttötietoja. Nyt tietoa ei pysty hakemaan loogisella ja intuitiivisella käyttöliittymällä, vaan pitää osata koodata. Sen pystyisi korjaamaan vain järjestelmätasolla.” (Haastateltava nro 4)

### 5.3 Asiakaskeskeisyys

Moni organisaatio sanoo olevansa asiakaskeskeinen, asettavansa asiakkaan aina toimintansa keskiöön. Todellisuus voi olla toisenlainen. Tämän työn haastattelujen perusteella vastauksissa oli samansuuntaisia ajatuksia siitä, että asiakaskeskeisyyden pitäisi näkyä asiakkaalle jotenkin. Lisäarvona ratkaisuisa, palveluissa ja myytävissä tuotteissa.

” Olen koittanut konkretisoida merkitystä niin, että asiakaskeskeinen organisaatio ei tee mitään sellaista, mikä ei ole asiakkaalle arvokasta. Kaikkien asioiden pitäisi läpäistä happotestaus siihen, tuottaako tämä oikeasti asiakkaalle arvoa. Asiakaskeskeisyydessä ja siitä keskustellessa mennään helposti kaunisteluun ja ylätasen mantroiin, mutta meidän pitää miettiä sitä, mitä tämä oikeasti tarkoittaa. Ei sisältä ulos vaan ulkoa sisään. Asiakaskeskeisyyden pitää ilmetä jotenkin myös meidän visiossa sekä strategian kivijaloissa. Tällä hetkellä asiakaskeskeisyys ei ilmene niissä, mutta jatkossa uskon, että olemme menossa suuntaan, jossa myös asiakasteema sanoitetaan meidän strategiassa. Arjessa rakenteet helposti tukevat sitä, että ajattelu muotoutuu monimutkaiseksi ja tähän yhdistettynä kulttuurinen näkökulma hiukan sisältä ulos, niin se tuottaa meille vääriä tuloksia.” (Haastateltava nro 3).

Pohdinnassa nousee esille sekä visiotaso, strategia ja konkreettinen ajatus siitä, miten asiakaskeskeisyyttä voisi ajattelussa edistää. Haastateltava nro. 4 nostaa esille asiakaskeskeisyyden määrittelyssä organisaatiokulttuurin ja tahdon pitää asiakkaan näkökulma ajattelun keskiössä:

” Kulttuuri ja mindset. Kaikki, mitä teet ja suunnittelet, ideoit ja pohdit, niin kaikessa on asiakkaan tarve keskiössä. Se ei tarkoita sitä, että unohdetaan liiketoiminta kokonaan, mutta pitää olla tosi hyvin siinä asiakkaan iholla. Tai jos et ole, niin sinulla on valmiudet hakea asiakkaalta vastausta niihin kysymyksiin. Mitään ei arvailla, eikä päätetä vain sisäisten prosessien tai järjestelmien näkökulmasta. Aina huomioidaan asiakkaan näkökulma asiaan.” (Haastateltava nro 4)

Kehitysfunktion näkökulmasta esille puolestaan nousee tärkeä näkökulma asiakasratkaisujen mittakaavasta. Tämän näkökulman mukaan ei kannata keskittyä liian pieniin asioihin vaan pyrkiä menemään yksittäisistä asioista laajempiin kysymyksiin. Samoin tässä haastattelussa nousee esille myös toiminnan organisoitumisen kysymys.

” Mietimmekö asiakkaalle liian pieniä ja yksityiskohtaisia ongelmia? Pitäisikö asiakaskeskeisyydessä miettiä sitä, mikä olisi paras tapa ratkaista asiakkaan iso ongelma. Meidän ei pitäisi olla ratkaisemassa ongelmia, joita olemme asiakkaalle itse aiheuttaneet. Meillä ei välttämättä ole asiakkaiden isompia ongelmia kovin paljon. Käyttäjäasiakas tarvitsee lisenssin musiikin käyttöön ja oikeudenomistaja haluaa korvauksia tekijänoikeuksistaan. Ehkä tämäkin palaa jälleen siihen yksinkertaistamiseen. Lisäksi voisimme miettiä sitä, voisimmeko organisoitua jollain muulla tavalla suhteessa asiakkaisiin sen sijaan, että asioiden pitää mennä siilojen läpi ja kaikissa on sata prosenttia mittarissa työaika.” (Haastateltava nro 2)

Asiakaskeskeisyyden kehittäminen ja johtaminen saavat haastatteluissa konkreettisia ja selkeitä ideoita ja ajatuksia. Haastateltavien omat roolit ja näkökulmat näkyvät vastauksissa. Valitsen vastauksista esimerkeiksi IT-järjestelmien, palvelukehityksen sekä johdon näkökulmat. Nämä kuvaavat teknisten valmiuksien, prosessien ja kehityksen sekä organisaation johtamisen näkökulmia. Kukin näistä vastauksista tuo tarpeellisia näkökulmia kysymykseen. Tiivistetyksi voi todeta, että asiakaskeskeisyyden kehittymisen kannalta tärkeimmiksi asioiksi nousevat kulttuuri, esimerkin näyttäminen, hiljaisen tiedon saaminen käyttöön sekä konkreettinen linkki strategiaan. Onnistuakseen organisaation on siis oltava tosissaan ja sitouduttava muutokseen.

” Asiakaskeskeisyyden täytyy koko ajan olla puheissa ja mielessä, sen täytyy olla osa kulttuuria. Kenelle me tätä teemme. Yhtä lailla kovia kehitysaskeleita, BI, tiedon hallinta ja analytiikka ja näiden alueiden järkevöittäminen. Johdon ja myös kaikkien organisaatioissa olevien tarpeisiin.” (Haastateltava nro 1)



”Oivalluttamalla. Käytännön esimerkkien kautta osoitetaan hyöty ihmisille. Millä tavalla hyödyttää jokaisen omaa työtä, kun käytetään asiakasta päätöksenteon tukena. Osin voidaan ke-roa tutkimustuloksia ja niiden merkityksiä, mutta itse uskon siihen oivaltamiseen paljon enemmän. Nykyinen tieto pitää saada kaikille saataville ja hyödyntää sitä järjestelmällisesti päätöksenteossa. Järjestelmät täytyy olla kaikkien käyttävissä ja helposti käytettävissä. Se on tärkeässä roolissa. Muuten data on arvotonta, mitä me teemme sellaisella datalla, johon ei pääse. Täytyisi aloittaa nykyisen data järjestelmällinen analysointi ja hyödyntäminen päätöksenteossa. Haluaisin nähdä mahdollisten stereotyyppisten asiakasprofiilien lisäksi sen, että meillä olisi jatkuvaa asiakaskeskustelua. Sen pitäisi olla systemaattisempaa kaikissa asiakasryhmissä ja tarkoitushakuisempaa. Voidaan kontaktoida myös vain kuullaksemme, mikä on juuri nyt se päällimmäinen juttu. Mikä vaivaa tai mikä toimii. Projektienkin ulkopuolella voidaan tehdä laadullista asiakasdatan keräämistä. Toki tämä vaatii aikaa.” (Haastateltava nro 4)

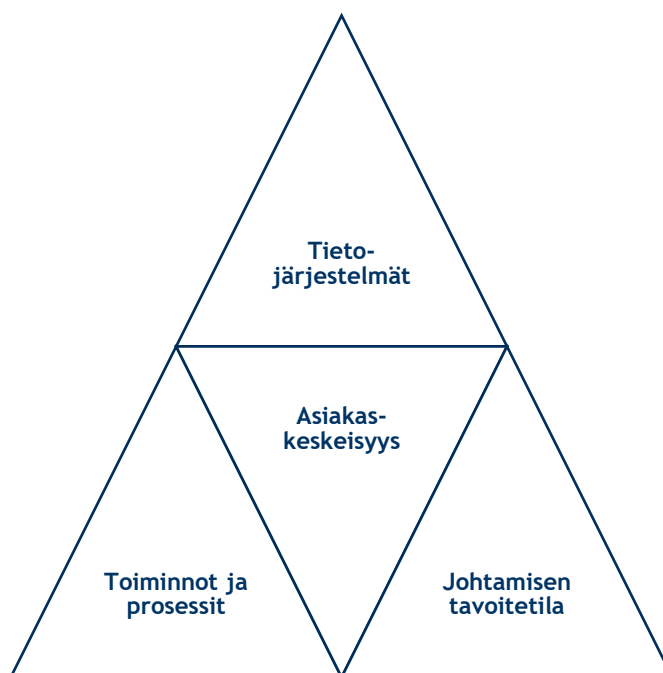
”Ei ole yhtä asiaa, joka räjäyttää potin. Jos miettii kulttuurimuutosta, niin se pitää lähteä organisaation strategisista ajureista, organisaation johdon asenteesta ja sitoutumisesta. Joh-toon lukeutuu myös organisaation esimiehet. Mitä sovimme ja mihin suuntaan mennään. On tärkeää tehdä myös poisvalintoja. Jos asiakkuus nousee kärkeen, niin se on ohjattava muita ratkaisuja, esimerkiksi teknologioissa. Jos on niukkuutta tai valinnan paikkoja, niin sieltä haetaan sitten ohjurit poisvalintaan. Organisaation tasolla ”outputin” mittarointi asiakkaalle on tärkeää - esimerkkinä ”pipelinen” läpimenoaika, mitkä ovat kuluprosentit, miten helppoa ratkaisun saaminen on, kuinka nopeasti asiakas saa palvelun ja tämän tyyppisiä asioita. Orga-nisaation oppimisen näkökulma sekä henkilöstön ”törmäyttäminen” asiakkaiden kanssa. Tämä ei tule pelkästään asiakkuuksien hoitomallien kautta vaan ehkä juuri kulttuurin näkökulmasta. Olisi tärkeää, että useammat ihmiset mieltäisivät tekevänsä asiakastyötä, vaikka eivät päivit-täin olisikaan tekemisissä asiakkaiden kanssa. Lisäksi Tarvitaan väylä asiakaspalautteesta or-ganisaation kehittämiseen. Asiakaskeskeisyys on vain ja ainoastaan arvion tuottamista asiak-kaalle. Asiakkaat on otettava tottakai mukaan palveluiden kehittämiseen.” (Haastateltava nro 3)

#### 5.4 Tulosten yhteenveto

Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa tiedolla johtamisen roolia asiakaskes-keisen kulttuurin rakentumisessa kohdeorganisaatiossa. Tavoitteenani on tuottaa aineistoa or-ganisaation asiakasjohtamisen strategiaan. Se toimii asiakaskeskeisen kulttuurin johtamisen tukena ja systemaattisen toimintatavan ylläpitämisen työkaluna. Työn teoriaosuudessa on ku-vattu tiedon (data) ja tietämyksen eroa sekä tiedon jalostumisen prosessia. Tiedosta voi saada hyötyä vain tämän jalostumisen kautta. Tiedosta tulee tietämystä ja sitä kautta pa-rempi tietämys auttaa organisaatiota toiminaan paremmin. Hyödyt voivat olla organisaation

sisäistä kehittymistä, asiakkaille luotavaa lisäarvoa ja parhaimmillaan nämä molemmat toteutuvat. Organisaatio tarvitsee myös tätä sykliä tukevan toimintakulttuurin. On kyse siis rinnakkaisten osa-alueiden hahmottamisesta, edistämisestä ja johtamisesta kohti tavoitetilaa.

Laihonen ym. (2013) kuvaa tietämyksenhallinnan strategiaa jatkumona, jossa tekniset alustat, liiketoimintaprosessit ja oppiminen kytkeytyvät toisiinsa. Kaikki tarvitsevat toisiaan, jotta kokonaisuus voi olla toimiva. Alla on kuvattuna kohdeorganisaation osalta teemahaastatteluista tehtyjä havaintoja näiden kolmen näkökulman osalta. Kuhunkin pyramidin kärjen teemaan on koottu haastatteluissa esiin nousseita avainsanoja. Tietojärjestelmien ja prosessien osalta havainnot kuvastavat toiminnan nykytilaa, johtamisen osalta haastatteluissa painottui tavoitetilaa, se, mihin organisaation pitäisi tulevassa toiminnassaan päästä. Osin tämä matka on jo aloitettu, mutta paljon on vielä tehtävää. Kehittämistyön arvioinnissa käsitellään nykytilan analyysia, asetetaan mahdollinen tulevaisuuden tavoitetilaa sekä tunnistetaan teoriaosuuden perusteella työkaluja tämän tavoitteen saavuttamiseksi (Kuva 18).

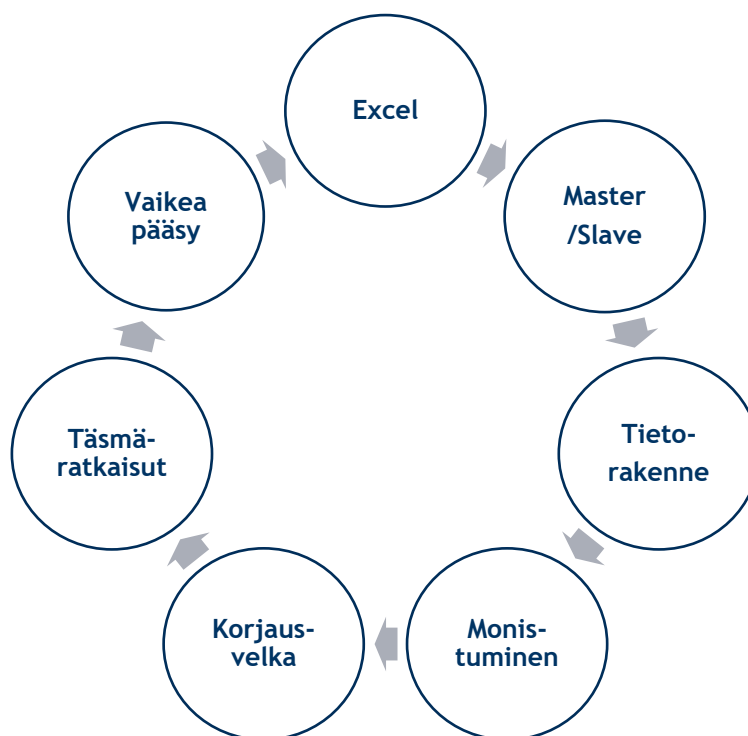


Kuva 17 Kohdeorganisaation havaintojen näkökulmat

#### 5.4.1 Arviointia tuloksista

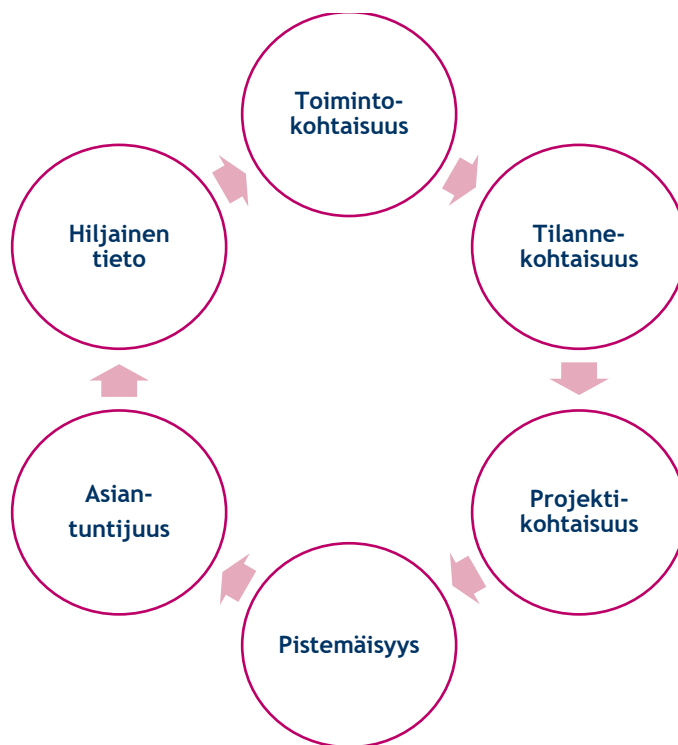
Sekä tietojärjestelmien että toiminnan prosessien osalta teemahaastatteluissa nousi esille saman tyyppisiä asioita. Järjestelmät ja toimintatavat ovat kehittyneet vuosien varrella samojen periaatteiden mukaan. On vaikeaa sanoa, onko näin ollut tarkoituksella vai tahattomasti. Taustalla saattaa olla myös se, että vielä jokin aika sitten asiaa ei ole tarvinnut juurikaan miettiä. Tiedon varastoinnin, käsittelyn ja analyysin tarpeet ovat nousseet melko hiljattain ja organisaatio pyrkii tähän vastaamaan. Tätä tukee myös haastateltava nro 3:n haastattelukommentti. ”Täytyy myös katsoa pitkää kuvaa ja koko 90-vuoden historiaa ja täytyy muistaa, että analyysille ei ole ollut erityistä tarvetta. Markkina on viimeisen kymmenen vuoden kuluessa lähtenyt merkittävästi muuttumaan ja 2010-luku on ollut sitä aikaa, jolloin tämä markkina on varsinaisesti tietovirtojen osalta muuttunut ja analyysitarpeeseen on herätty. Ajassa ajan tavalla. Nyt tarpeet ovat muuttumassa ja siihen on havahduttu.”

Tällä hetkellä organisaatiossa järjestelmien ja prosessien osalta tiedolla johtamista vaikeuttavat monimutkainen tieto- ja järjestelmärakenne, tiedon monistumisen kautta tuleva vaikea tiedon hallinta sekä vaikea pääsy tietoon (Kuva 19). Asiantuntijoita tarvitaan myös tietoon pääsyssä ja monimutkaisen hallinnan takia tiedon siirtäminen vaatii usein manuaalista työtä ja Exceliä. Tämä tarkoittaa sekä kuormitusta tiedon päällä olevalla asiantuntijalle sekä tiedon saamisen hitautta. Saatava tieto on usein pistemäistä, keskittyy vain yhteen näkökulmaan eikä anna mahdollisuuksia lähestyä juurikysymystä useasta eri suunnasta. Organisaatiolla on siis vielä haasteita tiedon hallinnan perustasolla. Tämä on korjattava, jotta kehitystä voi tapahtua tiedon jalostumisen seuraavilla tasoilla. Organisaatiossa on myös tunnistettu järjestelmiin liittyvä korjausvelka ja tämä on lähdetty korjaamaan monivuotisella hankkeella, joka on käynnistynyt alkuvuodesta 2018.



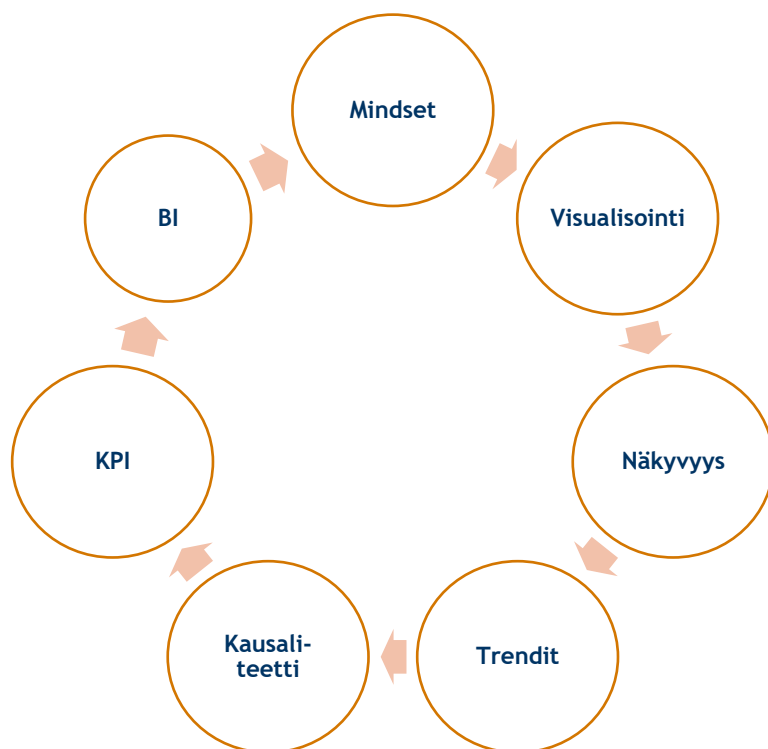
Kuva 18 Tuloksissa korostuvat asiat, tietojärjestelmät

Toiminnoissa ja prosesseissa on enemmän yhteyksiä myös organisaation kulttuuriin. Sen kuvaaminen ei ole ollut tämän työn tavoitteena, enemmänkin tiedolla johtamisen mahdollisuudet kehittää kulttuuria. Jos asiantuntijan rooli on merkittävä tietojärjestelmien tasolla, samoin se on tärkeä toiminnoissa. Organisaatiossa on vahvoja eri alueiden asiantuntijoita, joilla oleva hiljainen tieto on merkittävää ja sidonnaista kyseiseen henkilöön. Hiljaista tietoa ei ole aikaisemmin systemaattisesti kuvattu ja se on aiheuttanut paitsi tehottomuutta toiminnassa myös suoranaisia riskejä hiljaisen tiedon menettämisestä. Osin nämä riskit ovat toteutuneet, josta organisaatio on maksanut pitkään kestävää hintaa. Toiminnassa korostuu projektit sekä tilannesidonnaisuus (Kuva 20). Teemahaastatteluihin puhuttiin ”täsmäratkaisuista” ja kyseinen termi on hyvä esimerkki tietojärjestelmiä ja toimintamalleja yhdistävästä sidosaineesta. Tässäkin alueella organisaatio on kuitenkin myös tunnistanut tilanteen ja kuvaa parhaillaan auki keskeisiä toiminnan prosesseja, rakentaa yhteisiä määrittelyjä ja tätä kautta pyrkii tekemään hiljaista tietoa näkyväksi.



Kuva 19 Tuloksissa korostuvat asiat, toiminnot ja prosessit

Haastattelujen perusteella oli selkeää hahmottaa paitsi nykytilaa mutta myös tavoitetilaa siitä, miten tietoa voisi hyödyntää johtamisessa ja miten tiedolla voisi johtaa. Tavoitteet tiedolla johtamiseen ovat käytännössä päinvastaisia nykytilanteessa nouseviin arvioihin. Tietoon kaivataan lisää läpinäkyvyyttä, helpompaa pääsyä, tiedon visualisoinnin tarve nousi esille lähes kaikissa haastatteluissa. Nykytilanteessa tietoon on siis vaikea päästä, mutta myös saadun tiedon hahmottaminen on usein haastavaa. Toiveissa on toisenlainen tilanne, jossa tieto on avointa ja hahmotettavaa. Tiedon pitäisi antaa taustaa monesta suunnasta lähestyttäessä, tiedon pitäisi kertoa kausaliteetteja sekä sitä kautta pitäisi päästä näkemään trendejä. Tiedon avulla voisi kehittää laadukkaampia KPI-mittareita (Key Performance Indicators), jotka puolestaan tuovat mitattavuutta toimintaan (Kuva 21). Organisaatio on ottanut jo käyttöön KPI-mittareita tietyillä toiminnan alueilla, mutta ne on vielä koettu melko suppeiksi ja liian pistemäisiksi. Toki ne ovat kuitenkin jo askel tiedolla johtamisen suuntaan. Kyvykkyydet BI-toiminnassa (Business Intelligence) nousivat monissa haastatteluissa ja tarve on tunnistettu laajasti. On kuitenkin ristiriitaista, että organisaatio on päättänyt hiljattain olla edistämättä tähän alueeseen liittyviä resursointeja.



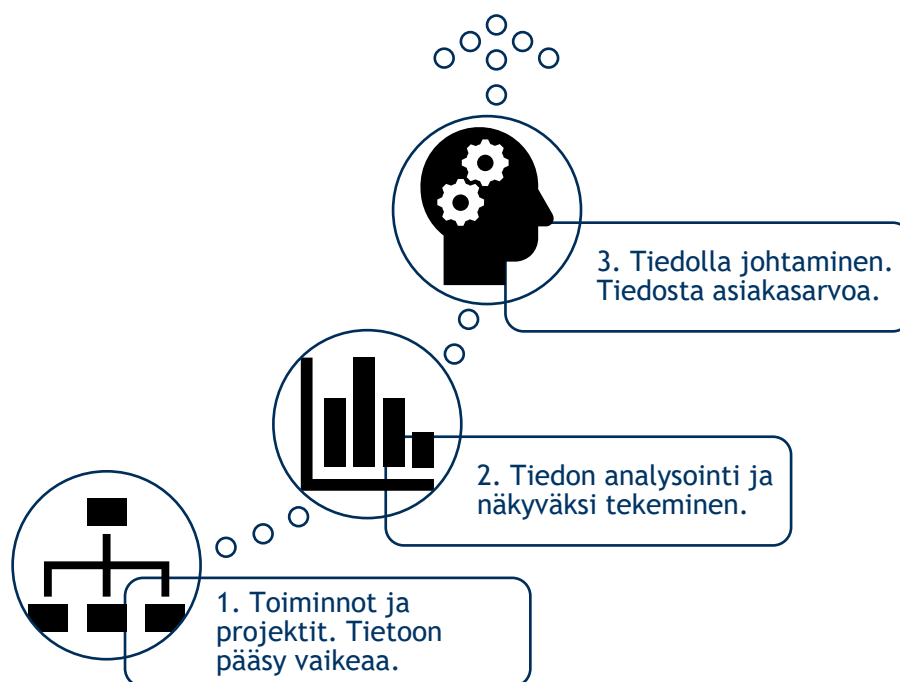
Kuva 20 Johtamisen tavoitetilassa korostuvat teemat

#### 5.4.2 Organisaation tulevaisuuden tavoitetilä

Edellä kuvatun nykytilan ja tiedolla johtamisen tavoitetilän erottaa toisistaan joukko kyvykkyksiä, sekä teknologisia että osaamisia. Ehkä merkittävin asia matkalla kohti tiedolla johdettua, asiakaskeskeistä organisaatiota on organisaation kulttuuri, sitä kuvattiin useammassa haastattelussa sanalla mindset, tahtotila. McKinseyn (2016) mukaan erityisesti perinteisten organisaatioiden olisi syytä määritellä tietoinen muutoksen strategia, joka voidaan jakaa viiteen komponenttiin: 1. liiketoiminnan tarve tiedolle, 2. sisäisen ja ulkoisen tiedon kerääminen, 3. tiedon kokoaminen ja mallintaminen, 4. prosessien ja työtapojen kehittäminen sekä 5. muutoksen johtaminen, seuraaminen ja mittaaminen. Kaiken ytimessä on organisaation tarve ymmärtää, mitä tiedolla halutaan saavuttaa, mitä ymmärtää ja miten päätöksenteko voi hyötyä tiedosta. Samoin on tehtävä tietoisia päätöksiä siitä, että tieto on jatkossa organisaation keskeinen päätöksenteon tuki (McKinsey, 2106).

Päätös tiedon roolista on sekä strateginen että kulttuuriin liittyvä. Jos tiedon rooli on vahvistaa organisaation asiakaskeskeisyyttä, niin silloin juuri asiakaskeskeisyys on muutosstrategian ytimessä. Samalla se on keskeinen syy vahvistaa tiedon roolia. Organisaatio siis alkaa tietoisesti katsomaan ulkoa sisään, ei vain keskity sisäiseen tekemiseen. Tällä tavoin organisaatio pyrkii parantamaan asiakkaille luotavaa arvoa. Tämä on tietoinen valinta, jonka edellytykset täytyy varmistaa resursseissa ja tekemisessä ja jota täytyy tietoisesti johtaa.

Haastattelujen perusteella kohdeorganisaation muutoksessa kohti tiedolla johtamista voi tehdä kolme keskeistä muutoksen vaihetta (Kuva 22). Ensimmäisessä vaiheessa toiminta on pistemäistä, toimintokohtaista ja projektiluonteista. Tietoon pääsy on vaikeaa ja sitä kautta tiedon monipuolinen hyödyntäminen on vielä vaikeaa. Toisessa vaiheessa tiedon analysointi kehittyy ja organisaatiolla on sitä varten sekä parempi tekninen kyvykkyys että tarvittavaa kompetenssia. Tietoa voidaan visualisoida paremmin, jolloin sen ymmärrettävyys paranee ja tietoa voidaan käyttää paremmin hyödyksi johtamisessa. Hiljaista tietoa on kuvattu näkyväksi ja Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin mukaisesti hiljainen tieto muuttuu jalostumisen kautta uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. Kohdeorganisaatio on tämän työn analyysin perusteella vielä lähempänä ensimmäistä vaihetta, mutta on kuitenkin jo halunnut lähteä eteenpäin ja kehittämään asioita. Kolmannessa vaiheessa tiedolla johtaminen on luonteva osa organisaation toimintaa. Tieto on helposti löydettävissä ja hyödynnettävissä, asiantuntijat luovat arvoa antamalla osaamistaan ulos, ei pitämällä sitä itsellään. Johtamista tehdään tiedon perusteella, mutta johtamisen kulttuuri osaa olla myös intuitiivinen ja ketterä. On todennäköistä, että myös intuition laatu paranee, kun tieto lisää osaamista. Organisaation mindset on tiedolla johtamisen suhteen selkeä ja johto toimii esimerkkinä. Tiedolla johtaminen tuottaa näkyvää ja mitattavaa asiakasarvoa ja se on asiakaskeskeisen kulttuurin perustana.



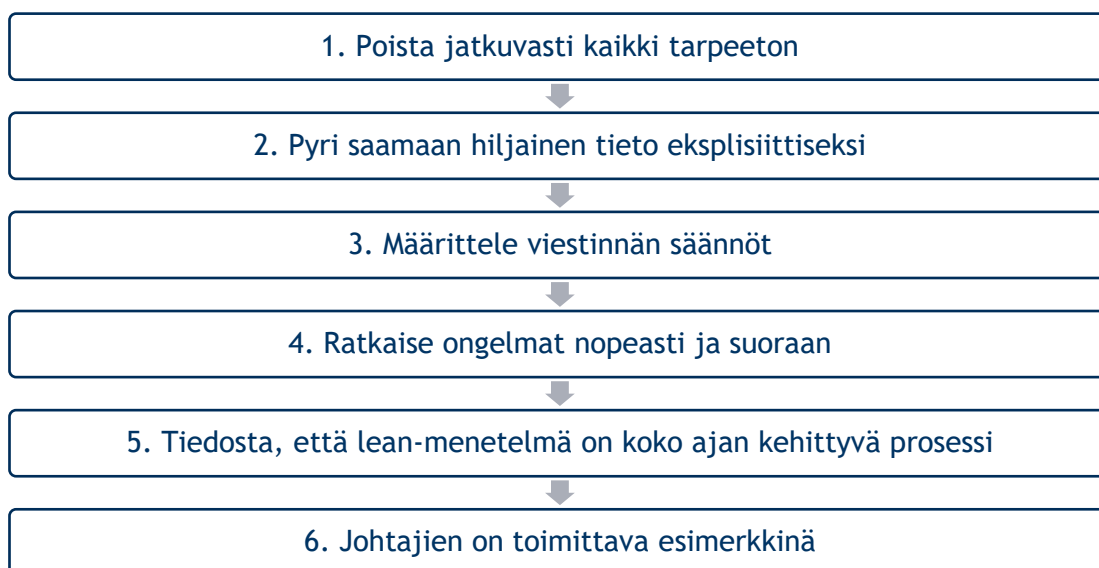
Kuva 21 Tiedolla johtamisen kulttuurin kolme vaihetta kohdeorganisaatiossa

Mindsetin ja kulttuurin muutos ei ole helppo tehtävä. Rahalla voi ostaa järjestelmiä ja osaamista, mutta ei kulttuuria. Ilman oikeaa toiminnan kulttuuria rahalliset panostukset jäävät hyödyntämättä täysimääräisesti ja se ei ole järkevää liiketoimintaa.

Miten asiakaskeskeisen tiedolla johtamisen kulttuurin muutosprosessia voisi auttaa? Mahdollisen skenaarion johtamisen työkaluiksi muodostaa kahden teorianmallin yhdistelmä, Markkulan ja Syväniemen (2015) tiedolla johtamisen askeleet (Kuva 23) sekä Staatsin ja Uptonin (2011) ketterän tietotyön prosessi (Kuva 24).



Kuva 22 Tiedolla johtamisen askeleet (Markkula & Syväniemi, 2015, 76)



Kuva 23 Ketterän tietotyön prosessi (mukaillen Staats & Upton, 2011, 5)



Mallit kytkeytyvät yhteen loogiseksi kokonaisuudeksi ja samalla summaavat hyvin teemahaastatteluissa esiin nousseita havaintoja. Markkulan ja Syväniemen (2015) malli tuo huoneentaulun toimintaohjeisiin. Staatsin ja Uptonin (2011) ketterän tietotyön prosessi puolestaan antaa hyvän rakenteen toiminnan periaatteille. Organisaation tulevat tavoitteet kannattaa yhdistää sekä tiedolla johtamisen askeliin, että ketterän tietotyön metodeihin. On tärkeää pitää tavoitetila kirkkaana sekä järjestelmien uudistuksessa, prosessien kuvaamisessa, osaamisen kehittämisessä ja johtamismenetelmissä.

## 6 Tapaustutkimuksen arviointi

Työni tarkoitus on kartoittaa tiedolla johtamisen roolia asiakaskeskeisen organisaatiokulttuurin rakentumisessa. Tavoitteenani on tuottaa aineistoa organisaation tiedolla johtamisen strategiaan. Työ toimii asiakaskeskeisen kulttuurin johtamisen tukena ja systemaattisen toimintatavan ylläpitämisen työkaluna. Työssä on kuvattu tätä kokonaisuutta ja hahmotettu tapaa, jolla kohdeorganisaatio voi edetä muutoksen askelissa.

Tapaustutkimus voi toimia ikkunana muutokseen (Laine, 2007). Kohdeorganisaatiossa on aloitettu muutosprosessi ja matka kohti tiedolla johtamista on alkanut. Se on kuitenkin vasta alussa ja työni voi toimia tässä tilanteessa juuri tällaisena ikkunana. Tiedolla johtamisen ilmiötä on tutkittu aidossa ympäristössä ja tutkimuksen löydökset ovat sovellettavissa sellaiseen vain kohdeorganisaatioon. Tiedolla johtamisen elementeistä on varmasti löydettävissä yhtymäkohtia myös yleisempään viitekehykseen. Tässä työssä tiedolla johtamisen edellytyksistä on tarkasteltu kolmesta näkökulmasta: tiedon hallinta, tiedolla johtamisen prosessit sekä johtamisen metodit. Näihin eri osa-alueisiin liittyviä teorioita voi yhdistää ja soveltaa myös muualle kuin tämän työn kohteena olevaan organisaatioon.

Teoria antaa kohdeorganisaatiolle hyvä vaihtoehtoja hyödynnettäviksi jatkossa. Teemahaastattelujen perusteella organisaation tiedolla johtamisen nykytila ja tavoitetila ovat vielä melko kaukana toisistaan, mutta muutosprosessin vaiheet on mahdollista hahmottaa. Tähän muutokseen valikoitui kaksi keskeistä teoreettista mallia: tiedolla johtamisen perusaskleet sekä ketterän tietotyön prosessi. Ensimmäinen on konkreettinen huoneentaulu perusasioiden huomioimiseen, jälkimmäinen puolestaan antaa enemmän työkaluja kulttuurin kehittämiseen. Nämä yhdistettynä antavat organisaatiolle hyviä työkaluja.

Tämä työ on kuvannut toimintakenttää sekä kartoittanut toimenpiteiden mahdollisuuksia jatkoon. Organisaation kulttuurissa tunnistettiin vaatimuksia asiakaskeskeisyyden kehittämisessä. Tiedolla johtaminen voi auttaa siinä, mutta kulttuurin kehittäminen on myös haastattelussa esiin nousutta ”mindset” -toimintaa. Tämä kulttuurin kehitys on potentiaalinen alue

seurannalle sekä jatkotutkimukselle. Seuraava tapaustutkimus olisi hyödyllistä tehdä siitä, miten puolestaan kulttuurin muutos näkyy tiedonhallinnassa sekä siihen liittyvissä prosesseissa.

Yksi yrityksen menestyksen tärkeimmistä arvoketjuista kulkee datasta informaatioon, tietoon ja ymmärrykseen. Ratkaisevaa ei ole tiedon määrä vaan yrityksen kyky soveltaa sitä käytäntöön (Markkula & Syväniemi, 2015).

## Lähteet

### Painetut

Alantora, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan, asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Alavi, M. & Leidner, D.E. 2001. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly.

Davenport, T. 2015. 5 Essential Principles for Understanding Analytics. Harvard Business Review.

Davenport, T. & Prusak, L. 2000. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston. Harvard Business School Press.

Gupta, A. Govindarajan, V. 2000. Knowledge Flows Within Multinational Corporations. Strategic Management Journal, 21.

Harno, J. 2016. Tiedon käyttö ja hyödyntäminen johtamisessa. Luentomateriaali. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Harno, J. 2016. Uudistuva tiedonhallintapalvelukokonaisuus. Digitaalisten palvelujen kehittäminen kokonaisarkkitehtuurinäkökulmasta. Luentomateriaali. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., Cheng, J. 2018. The Leader's Guide to Corporate Culture. Harvard Business Review.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstä asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: JAMK.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka, datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Helsinki: Suomen liikekirjat.

McKinsey Global Institute. 2016. The Age of Analytics: Competing In a Data-Driven World. McKinsey & Company

Nonaka, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. 1994. Organizational Science.

Nonaka, I. Takeuchi, H. The Knowledge Creating Company. 1995. Oxford University Press.

Pauleen, D.J. & Wang, W.Y.C. 2017. Does Big Data Mean Big Knowledge? KM Perspectives on Big Data and Analytics. Journal of Knowledge Management, Vol 21 Issue:1.

Phocharapol, S. & Vichita, V.R. 2014. Customer-Centric Knowledge Creation For Customer Relationship Management. The Journal of Applied Business Research

Power, D.J. 2016. Data Science: supporting decision making. *Journal of Decision Systems*, Vol 25, No 4. Taylor & Francis Group.

Staats, B.R. & Upton, D.M. 2011. *Lean Knowledge Work*. Harward Business Review.

Stankosky, M. 2005. *Creating the Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Talus, A., Autio, E., Hänninen, A., Pihamaa, H-T. Kantonen, S. 2017. Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen? Oikeusministeriö, Tietosuojavaltuuston toimisto.

Tanner, J. 2014. *Analytics and Dynamic Customer Strategy*. Somerset: Wiley.

Wang, Y. & Feng, H. 2012. *Customer Relationship Management Capabilities. Measurement, antecedents and consequences*. Emerald Group Publishing.

Vilkka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Yin, R. K. 2014. *Case Study Research. Design and Methods*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

#### Julkaisemattomat

Järvenpää, M. 2018. Striimi-hankepäällikön haastattelu 27.3.2018. Helsinki

Kaarto, M. 2018. Medialisensoinnin päällikön haastattelu 27.3.2018. Helsinki

Kilponen, K. 2018. IT-hankejohtajan haastattelu 27.3.2018. Helsinki

Lindberg, H. 2018. Kehityspäällikön haastattelu 27.3.2018. Helsinki

Salminen, R. 2018. Varatoimitusjohtajan haastattelu 29.3.2018. Helsinki

Sirppiniemi, A. 2018. VT-kehitysjohtajan haastattelu 29.3.2018. Helsinki

## Kuviot

Kuva 1 Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja (Alantora & Simonen 2009, 21) .....	9
Kuva 2 Tiedonhallinnan prosessimalli (mukaillen Laihonen ym. 2013, 25) .....	12
Kuva 3 Moderni tietovarastoarkkitehtuuri (mukaillen Markkula & Syväniemi, 2015, 40) ....	13
Kuva 4 Kokonaisarkkitehtuurin komponentit (mukaillen, Harno 2016) .....	14
Kuva 5 Tietämyksenhallinnan prosessi (mukaillen Alavi & Leidner 2001).....	17
Kuva 6 Tietämyksenhallinnan peruselementit (mukaillen Stankosky, 2005) .....	18
Kuva 7 SECI-malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi, 1995) .....	20
Kuva 8 Tietämyksenhallinnan lähestymistavat (mukaillen Laihonen ym. 2013, 55) .....	21
Kuva 9 Eri tietokokonaisuuksien lähteitä analytiikan synkronointiin (mukaillen Markkula & Syväniemi, 2015, 85) .....	22
Kuva 10 Datan analyysin ja yhdistelyn merkityksen kehitys (mukaillen McKinsey, 2016, 8) ...	23
Kuva 11 Datan analyysin ja yhdistelyn merkityksen kehitys (mukaillen McKinsey, 2016, 8) ...	24
Kuva 12 Tiedolla johtamisen askeleet (Markkula & Syväniemi, 2015, 76) .....	26
Kuva 13 Ketterän tietotyön prosessi (mukaillen Staats & Upton, 2011, 5) .....	27
Kuva 14 Tiedon ja analytiikan hyödyntämisen muutosstrategia (mukaillen McKinsey, 2016) ..	29
Kuva 15 Asiakaskeskeisen tiedolla johtamisen kulttuurin osatekijöitä. ....	32
Kuva 16 Kohdeorganisaation järjestelmäkartta .....	40
Kuva 17 Kohdeorganisaation havaintojen näkökulmat .....	50
Kuva 18 Tuloksissa korostuvat asiat, tietojärjestelmät .....	52
Kuva 19 Tuloksissa korostuvat asiat, toiminnot ja prosessit .....	53
Kuva 20 Johtamisen tavoitetilassa korostuvat teemat .....	54
Kuva 21 Tiedolla johtamisen kulttuurin kolme vaihetta kohdeorganisaatiossa .....	55
Kuva 22 Tiedolla johtamisen askeleet (Markkula & Syväniemi, 2015, 76) .....	56
Kuva 23 Ketterän tietotyön prosessi (mukaillen Staats & Upton, 2011, 5) .....	56

## Taulukot

Taulukko 1 Tiedon tasot ja niiden rakentuminen tiedon jalostuessa (Laihonen ym. 2013, 18)	10
Taulukko 2 Rekisteröidyn oikeudet, EU:n tietosuoja-asetus (mukaillen Talus ym, 2017) .....	16
Taulukko 3 Koneoppimisen mahdollisuuksia (mukaillen McKinsey, 2016).....	25

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko .....	64
--	----

## Liite 1: Teemahaastattelun runko

Opinnäytetyö: Jani Jalonen

Tiedolla johtamisen merkitys asiakaskeskeisen organisaatiokulttuurin vahvistumisessa

Laurea, YAMK, Tulevaisuuden innovatiiviset digitaaliset palvelut

Teemahaastattelurunko, Maaliskuu 2018

### Tieto ja data

- Millaista asiakastietoa organisaatiossa on? Kuvaile.
- Millainen tietovirta organisaatiolla on? Mistä lähteistä organisaatio saa tietoa? Mihin tietoa tallennetaan ja kenelle tietoa jaetaan?
- Miten tietoa säilytetään?
- Miten tietoa hallitaan? Kuvaile käytännössä?
- Millaisia tietojärjestelmiä asiakastietoon liittyy?
- Miten asiakastietoa analysoidaan?
- Millainen merkitys asiakastiedolla on organisaatiolle? Kuvaile.

### Tiedon hyödyntäminen

- Miten asiakastietoa hyödynnetään organisaatiossa? Kuvaile.
- Miten organisaatio toteuttaa tietoon perustuvaa johtamista ja päätöksentekoa?
- Millainen rooli tiedolla on asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä?
- Millainen rooli tiedolla on organisaation toiminnan ohjaajana kohti parempaa asiakasymmärrystä?
- Millaisia mahdollisia panostuksia tarvittaisiin, jotta tiedolla johtaminen kehittyisi edelleen?
- Miten organisaatio pyrkii hyödyntämään hiljaista tietoa? Kuvataanko hiljaista tietoa eksplisiittiseksi / näkyväksi? ”
- Onko asiakasymmärrykselle mielestäsi tarvittava tekninen valmius & tuki? Entä organisaation kulttuurin tuki? Entä prosessituki? Jos ei ole, niin mikä estää kehitystä?

### Asiakaskeskeisyys ja organisaatiokulttuuri

- Miten määrittäisit asiakaskeskeisyyden?
- Miten organisaatio suhtautuu asiakkaisiinsa? Esimerkkejä?
- Miten organisaatio luo asiakkailleen ratkaisuja? Entä arvoa? Kuvaile.
- Miten organisaation määräävä markkina-asema vaikuttaa asiakaskeskeisyyteen?
- Miten asiakaskeskeisyyttä voisi organisaatiossa kehittää? Entä johtaa?
- Millaisia toimintatapojen muutoksia/uudistuksia organisaatiokulttuurin kehittäminen kohti asiakaskeskeisyyttä vaatisi?