



# Tiedolla johtamisen ratkaisujen myymisen haasteet

Heini Immonen

2020 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

## Tiedolla johtamisen ratkaisujen myymisen haasteet

Heini Immonen  
Tulevaisuuden innovatiiviset  
digitaaliset palvelut  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2020

Heini Immonen

**Tiedolla johtamisen ratkaisujen myymisen haasteet**

Vuosi

2020

Sivumäärä 82

Datan määrän kasvaessa räjähdysmäisesti on tärkeä ymmärtää sen merkitys yrityksen operationaaliseen toimintaan ja liiketoiminnan kehittämiseen. Tämän päivän globaali, lähes 24/7 toimiva yhteiskunta edellyttää nopeita päätöksiä ja muutoksia. Teknologian kehityksen myötä datan analysointi ja visualisointi mahdollistavat monenlaisen tiedon saamisen päätöksenteon tueksi nopealla aikataululla ja helposti luettavassa muodossa. Tiedolla johtamisen ratkaisut kiinnostavat yhä useampaa yritystä, mutta niiden hankkimisen tiellä on usein niin ostajista kuin myyjistäkin johtuvia haasteita.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä haasteita tiedolla johtamisen ratkaisujen myymiseen liittyy ja miten kyseisen osa-alueen myyntiä voitaisiin kohdeorganisaatiossa kehittää. Opinnäytetyön tavoitteena oli tiedolla johtamisen myynnin nykytilan selvittäminen ja konkreettisten kehitysehdotusten löytäminen.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena haastatteleamalla kohdeorganisaation keskeisiä myynnillisiä henkilöitä sekä havainnoimalla ja hyödyntämällä yrityksen sisäistä materiaalia. Lisäksi selvitettiin asiakasnäkökulmaa sähköisen kyselyn avulla. Opinnäytetyön viitekehys koostuu tiedolla johtamisesta ja sen keskeisistä termeistä sekä myynnistä sisältäen siihen liittyvät prosessit ja roolit.

Opinnäytetyössä havaittiin, että keskeisimpiä haasteita ovat molempien osapuolten tiedon ja kokemuksen puute, asiakaskohtaisten hyötyjen perustelemisen vaikeus sekä oikeiden henkilöiden löytäminen ja lähestyminen oikealla viestillä. Lisäksi kohdeyrityksen asiakkailta oli tietämättömyyttä kohdeyrityksen tiedolla johtamisen osuudesta tarjoomassa, mikä edellyttää markkinoinnillisia jatkotoimia. Konsultoinnin syväosaaminen, asiakaskohtaiset ROI-laskelmat, perustelut ja viestit sekä tiivis yhteistyö markkinoinnin kanssa ovat avainasemassa myynnin kehittämisessä jatkossa. Myyjien työn tueksi tulee luoda selkeät ohjeistukset ja kysymyspatteristot sekä panostaa lisäkoulutukseen ja motivointiin.

Asiasanat: tiedolla johtaminen, myynti, kehitys

Heini, Immonen

**Challenges in Selling Information Management Solutions**

Year 2020

Pages

82

---

The amount of data is increasing exponentially. It is important to understand the meaning of data to a company's operational functions and business development. Today's global, almost 24/7 functioning society requires fast decisions and changes. With technological advances, data analysis and visualization enable a wide range of data to support decision-making quickly and in an easy-to-read format. Information management solutions interest more and more companies, but there are often challenges arising from both buyers and sellers.

The purpose of this thesis was to find out, what challenges are involved in selling knowledge management solutions and how the target organization could develop the sales of the area concerned. The aim of the thesis was to clarify the current situation of information management sales and find out concrete development proposals.

The study was carried out as a case study by interviewing key sales people in the target organisation, observing and by utilising internal material within the company. In addition, an electronic survey was used to investigate the customer perspective. The theoretical framework of the thesis consists of knowledge management and its key terms, as well as sales, including related processes and roles.

The thesis discovered that the main challenges are the lack of knowledge and experience on both sides, the difficulty of justifying customer-specific benefits, and finding and approaching the right people with the right message. In addition, the target company's customers were not aware of the company's information management contribution in portfolio, which requires marketing procedures. In-depth consulting expertise, customer-specific ROI calculations, justifications and messages, and close co-operation with marketing are the key to develop sales in the future. In support of the work of sellers, clear instructions and questions must be created, as well as additional training and motivation.

Keywords: information management, sales, development

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
1.2	Kohdeorganisaation kuvaus .....	8
2	Tiedolla johtamisesta myyntiin .....	8
2.1	Tieto, tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen .....	8
2.2	Tiedolla johtamisen prosessi ja keskeiset termit.....	10
2.2.1	Tiedon kerääminen ja visualisointi.....	11
2.2.2	Tiedon jalostaminen, louhiminen, analysointi ja rikastaminen .....	14
2.2.3	Tekoäly ja robotiikka .....	16
2.3	Tiedolla johtamiseen liittyviä haasteita .....	17
2.4	Myynti.....	18
2.4.1	Myynti- ja ostoprosessi.....	19
2.4.2	Myyntiorganisaation roolit.....	22
2.5	Tiedolla johtamisen ratkaisujen myymisen haasteet teorian perusteella .....	23
3	Kehittämisasetelma .....	25
3.1	Tarkoitus, tavoitteet, kehittämiskysymykset .....	25
3.2	Menetelmälliset ratkaisut.....	25
3.2.1	Teemahaastatteluilla myynnin näkökulmaa .....	27
3.2.2	IT-päätäjien ostohalukkuuden selvittäminen sähköisen kyselyn avulla ....	29
3.2.3	Yrityksen sisäinen dokumentaatio ja havainnointi .....	34
3.3	Aineistojen analysointi .....	35
4	Tulokset .....	37
4.1	Sähköinen kysely .....	38
4.2	Teemahaastattelut.....	45
4.3	Havainnointi .....	50
4.4	Yrityksen sisäinen dokumentaatio .....	51
5	Pohdinta ja tulosten vertailu .....	52
5.1	Tutkimustulosten vertailu keskenään tietoperustaan peilaten .....	53
5.2	Tulosten hyödynnettävyys ja kehitysehdotukset .....	55
5.3	Tutkimuksen oikeellisuus ja onnistumisen arviointi .....	57
6	Johtopäätökset .....	60
	Lähteet.....	63
	Kuvat .....	66
	Taulukot .....	66
	Liitteet .....	67

## 1 Johdanto

Globaali digitaalinen talous muuttaa toimialoja, ekosysteemejä ja liiketoimintamalleja. Digitalisaation myötä syntyville uusille palveluille ja liiketoimintamalleille on ominaista asiakkaan tarpeisiin vastaaminen teknologiaa hyödyntäen, toimialarajoista riippumatta. Disruption eli digitaalisen mullistuksen kautta perinteiset yritysten liiketoimintamallit ja prosessit ovat menettäneet tehoaan. Verkostoitumisen merkitys kilpailuetuna on kasvanut ja arvoketjut ovat muuttuneet. Lisäksi asiakkaan valta on tiedon haun helpottumisen myötä kasvanut. Kaikki tapahtuu entistä nopeammin, mikä vaatii yrityksiltä jatkuvaa valppautta ja nopeaa reagointia muuttuvissa tilanteissa aina strategiamuutoksista lähtien. Kaiken keskiössä on tieto ja tiedolla johtaminen. (Markkula & Syväniemi 2015, 11-16.)

Tietoa kerääntyy enemmän ja nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Markkinatutkimusyhtiö IDC ennusti vuonna 2014 tutkimuksessaan datan määrän kaksinkertaistuvan joka toinen vuosi, jolloin vuonna 2020 datan määrä olisi 44 biljoonaa gigatavua (EMC Digital Universe with Research & Analysis by IDC 2014). Vuoden 2018 IDC:n tutkimus kuitenkin kertoi datan määrän olevan jo 33 triljoonaa gigatavua ja vuoden 2025 arvion peräti 175 triljoonaa gigatavua, jolloin vuosittainen datamäärän kasvu olisi jopa 61% (Reinsel, Gantz & Rydning 2018).

Tietotulva on tuonut mukanaan useita haasteita, kuten mihin kaikki kertyvä data saadaan tallennettua ja miten se saadaan turvattua. Tiedon määrän räjähdysmäinen kasvu vaatii entistä enemmän tiedon jalostamista ja sen ymmärrystä sekä tietoa siitä, mikä tieto yrityksen toiminnan kannalta on oleellista. Tietoa tarvitaan ja tuotetaan kaikkialla organisaatiossa jatkuvasti. Samaan aikaan päätöksiä pitää pystyä tekemään entistä nopeammin. Teknologian kehityksen myötä datan analysointi ja visualisointi ovat kehittyneet, jolloin päätöksenteon kannalta tärkeää tietoa on mahdollista saada nopeasti ja eri muodoissa. (Laihonen ym. 2013, 5-8; Syväniemi & Markkula 2017, 140.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä haasteita tiedolla johtamisen ratkaisujen myymiseen liittyy ja miten kyseisen osa-alueen myyntiä voitaisiin kohdeorganisaatiossa kehittää. Keskeisenä tekijänä ovat myös ratkaisujen ostajat eli asiakkaat. Opinnäytetyön tavoitteena on tiedolla johtamisen myynnin nykytilan selvittäminen ja konkreettisten kehitysehdotusten löytäminen.

Tavoitteessa ja tarkoituksessa on huomioitu vahvasti sen tuottama hyöty kohdeorganisaatiolle. Tämän maksimoimiseksi opinnäytetyön tarkoitus on edellisten lisäksi kohdeyrityksen tiedolla johtamisen ratkaisujen mainostaminen asiakkaille sekä uusien liidien eli potentiaalisten asiakkaiden hankkiminen. Kokonaistavoitteena on kohdeyrityksen myynnin kasvattaminen tiedolla johtamisen osa-alueella. Lisäksi opinnäytetyön tekijän henkilökohtainen tavoite on saada lisää tietoa tiedolla johtamisen ratkaisuista ja myynnin haasteista oman osaamisen ja myyntityön kehittämiseksi.

Kyseessä on case study eli opinnäytetyön mukaista aihetta tutkitaan ja kehitetään aineistojen pohjalta. Tutkimuksessa hyödynnetään Yinin teoreettista viitekehystä eli aihetta pohditaan kysymyksen kautta. Tutkimusaineistona käytettiin kohdeyrityksen sisäisen materiaalin lisäksi asiakkaille lähetettyä sähköistä kyselylomaketta, havainnointia sekä tutkimuskohteen kannalta keskeisten myynnillisten henkilöiden haastatteluja kohdeorganisaatiossa. Aineiston monipuolisuuden kautta vahvistettiin tutkimuksen luotettavuutta eli triangulaatiota. Perehtymällä sekä myyjän että ostajan näkemykseen varmistettiin aiheen tarkastelu useammasta näkökulmasta.

### 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on löytää tiedolla johtamisen hankintoihin liittyviä haasteita ja ratkaisuja niiden selättämiseksi. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa aineiston kerääminen tapahtui sähköisellä kyselylomakkeella valittujen asiakkaiden IT-päätäjille sekä kohdeorganisaation tiedolla johtamisen myynnin kanssa tekemisissä olevien henkilöiden teemahaastatteluilla. Lisäksi hyödynnettiin yrityksen sisäistä materiaalia ja havainnointia.

Kohdeyritys kuuluu Pohjoismaiden johtavaan IT-alan konserniin, mutta tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan Suomea. Tuloksia on mahdollista hyödyntää joiltain osin myös konsernin muissa maissa sijaitsevien yritysten tiedolla johtamisen myymiseen liittyvään kehitystyöhön. Tiedolla johtaminen on osa konsernin Information Management -tarjoomaa, joka on melko tuore osa-alue aiemmin perinteisempään laite-, lisenssi- ja palveluliiketoimintaan painottuneessa tarjoomassa. Jokaisessa maassa on oma Information Management -yksikkönsä tiimeineen, joskin yksiköt tekevät myös jonkun verran yhteistyötä keskenään.

Kehittämistutkimuksen kysymykset:

1. Mitä haasteita tiedolla johtamisen ratkaisujen myymiseen kohdeorganisaatiossa liittyy?
2. Mikä tekee tiedolla johtamisen ratkaisujen hankkimisesta asiakkaalle haastavaa?
3. Mitä toimenpiteitä tiedolla johtamisen ratkaisujen myynnin kehittämiseksi voitaisiin kohdeyrityksessä tehdä?

Ensimmäiseen kysymykseen haettiin vastauksia haastatteleamalla kohdeorganisaation tiedolla johtamisen ratkaisujen myynnin kanssa tekemisissä olevia henkilöitä. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli saada ostavan osapuolen eli asiakkaan näkemys tiedolla johtamisen ratkaisujen hankkimisen haasteisiin. Tähän tutkimusaineistoa kerättiin sähköisen kyselyn muodossa. Molempien tutkimuskysymysten vastausten selvittämisessä hyödynnettiin lisäksi yrityksen sisäistä materiaalia sekä havainnointia. Kolmatta tutkimuskysymystä pystyttiin tarkastelemaan ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen aineistojen pohjalta.

Opinnäytetyö etenee teoriaperusteisesta tiedolla johtamisen ja keskeisten termien määrittelystä myynti- ja ostoprosessin sekä myyntiorganisaation roolien kuvaamiseen. Tämän jälkeen kuvataan kehittämisasetelma ja käytetyt tutkimusmenetelmät sekä se, miten aineisto on analysoitu. Lopuksi käydään läpi kehittämistehtävän kannalta keskeisimmät tulokset vertaillen niitä keskenään. Pohdinnassa ja johtopäätöksissä keskitytään tulosten oikeellisuuden selvittämiseen sekä kehitysehdotusten muodostamiseen.

## 1.2 Kohdeorganisaation kuvaus

Kohdeyritys toimii Suomessa, mutta on osa suurta pohjoismaista IT-konsernia. Kyseinen pörssiyritys työllistää tuhansia ihmisiä Pohjoismaissa ja Baltiassa, Suomessakin satoja. Yrityksellä on pitkä historia IT-laitteiden ja lisenssien toimittajana. Myöhemmin tarjoomaan on tullut mukaan myös palvelut. Kohdeyrityksen asiakkaita ovat kaikenlaiset toimijat aina PK-yrityksistä julkisen sektorin organisaatioihin.

Yrityksen missiona on rakentaa Suomea tietotekniikalla kestävästi ja eettisesti, ympäristöstä ja yhteiskunnasta huolehtien. Yksi vuoden 2020 teemoista on ollut asiakkaiden opastaminen digitaalisella matkalla neuvoen IT-ympäristöjen rakentamisessa liiketoimintalähtöisesti sekä toimien neuvonantajana niiden suunnitelmallisessa kehittämisessä.

Yrityksen strategia on kolmiportainen käsittäen Information Management -, Digital Workplace - ja Hybrid Platform -tarjooman. Yrityksen tavoitteena on olla markkinajohtaja jälleenmyyjänä, integraattorina ja palvelujen tuottajana.

## 2 Tiedolla johtamisesta myyntiin

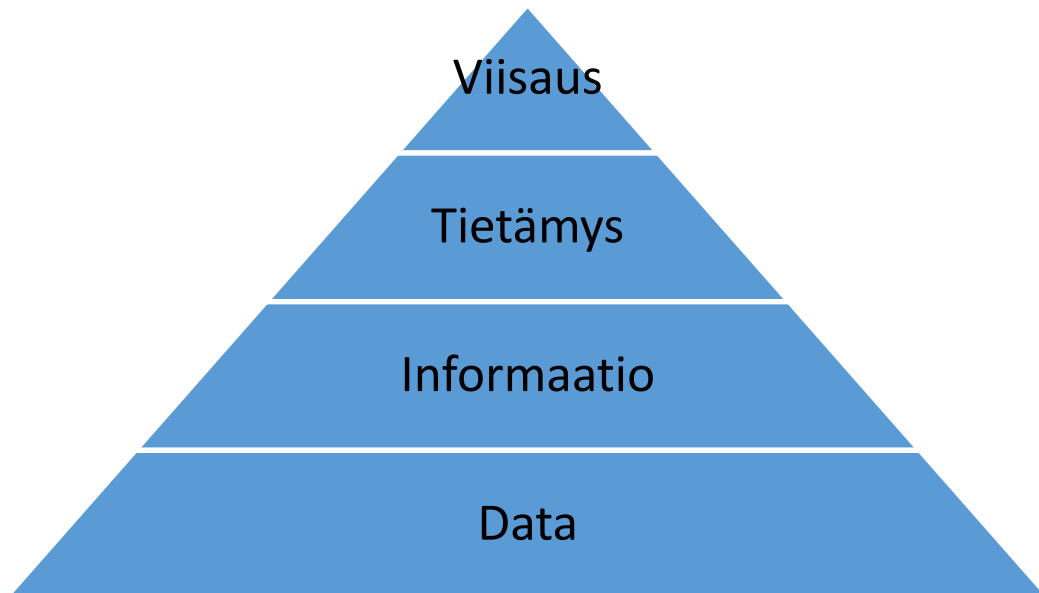
### 2.1 Tieto, tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen

Tieto voidaan määritellä monin eri tavoin. Perinteisessä tiedon arvoketjussa eli Ackoffin DIKW-pyramidissa datasta saadaan tietoa (information), tiedosta tietämystä (knowledge) ja tietämyksestä viisautta (wisdom). DIKW-pyramidin mukaisesti tieto voi siis olla dataa, informaatiota, tietämystä tai viisautta. (Rowley, 2007)

Laihonen ym. (2013) määrittelee puolestaan tiedon ainoastaan tietämykseen, informaatioon ja dataan, jolloin tietämys on inhimillistä tietoa, informaatio rakenteellista dataa ja data on rakenteettomia tosiasioita.



Pirttimäen (2007) mukaan kirjallisuudessa on useita eri käsitteitä tiedolle, mutta useimmissa tapauksissa tieto käsitetään informaatiota laajempaa konseptina, kun taas datan ymmärretään olevan infromaatiohierarkian alimmalla portaalla.



Kuva 1: DIKW-pyramidi (Rowley 2007)

Tietojohdamisesta alettiin puhua Suomessa 1990-luvulla, kun viestintä- ja tietoteknologien nopea kehitys avasi uusia mahdollisuuksia tiedon välittämiseen, tallentamiseen ja analysointiin. Alkuaikoina huomio oli enemmän tiedon tuottamisessa ja jakamisessa ja sitä kutsuttiinkin nimellä tietohallinta, joka kuvasi hyvin toiminnon tehtävää ja tavoitetta. Myöhemmin painopiste on siirtynyt enemmän kilpailukyvyyn kehittämiseen tiedon avulla sekä tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa. (Laihonen ym. 2013, 6 & 12.)

Tietojohdamista voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista, kuten jakamalla termit tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Tiedon johtamisella tarkoitetaan tietämisen ja tietäjien johtamista, sisältäen esimerkiksi tietovirtojen hallinnan, tiedon jakamisen sekä uuden tiedon luomisen johtamisen. Tästä käytetään usein myös termiä tietojohdaminen. Tiedolla johtaminen puolestaan käsittää tiedon hyödyntämisen päätöksenteossa ja tietyissä valinnoissa tietoisesti, jolloin tavoitteena on johtaa tiedonhankinta ja -jalostusprosessia päätöksentekoa tukevasti. (Käpylä & Salonius 2013, 7; Laihonen ym. 2013, 32.)

Tiivistetysti tiedolla johtaminen viittaa toimintatapoihin, joilla organisaation tietoa jalostetaan ja hyödynnetään organisaation toiminnan johtamisessa, kun taas tiedon johtaminen viittaa enemmänkin organisaation uudistamiseen sekä tietovarantojen ja -virtojen hallintaan. Käytännössä molemmat näkökulmat usein yhdistyvät, jolloin niiden yhteisenä tavoitteena on organisaation tietoperustan kehittäminen, vaaliminen ja soveltaminen käytäntöön. Kyseessä ei

ole pelkästään korkeimman johdon työkalu, vaan siitä on hyötyä koko henkilöstölle päivittäisten työtehtävien ja -päätösten ohjaamisessa. (Käpylä & Saloniemi 2013, 7; Laihonen ym. 2013, 32.)

Kosonen (2019, 2-6) määrittelee tiedolla johtamisen tiedon systemaattiseksi analysoinniksi sen hyödyntämiseksi päätöksenteossa. Se on osa laajempaa tietojohdantamisen kenttää, joka sisältää arvon luomisen aineettomista voimavaroista. Tiedolla johtamisen kokonaisuuteen kuuluvat tiedon tuottaminen, hallitseminen, säilyttäminen ja analysointi sekä sen hyödyntäminen. Jotta tietoa voidaan hyödyntää ja soveltaa päätöksenteossa, tarvitaan siihen ihmisiä kykyineen, motivaatioineen ja mahdollisuuksineen. Data, teknologia tai analytiikka eivät ratkaise yksin mitään, sillä päätöksenteko on käytännössä aina yhdistelmä varsinaista tietoa ja kokemukseen pohjautuvaa intuitiota. Myös tunteet vaikuttavat siihen, millaista tietoa yksilö pystyy vastaanottamaan. Ihmisellä on esimerkiksi tapana valikoida ja jättää osa informaatiosta huomioimatta sekä tulkita, muokata ja vääristää sitä omien kokemusten perusteella. Näin ollen tiedolla johtamisen onnistuminen edellyttää, että sitä lähestytään kokonaisuutena, sosioteknisenä systeeminä.

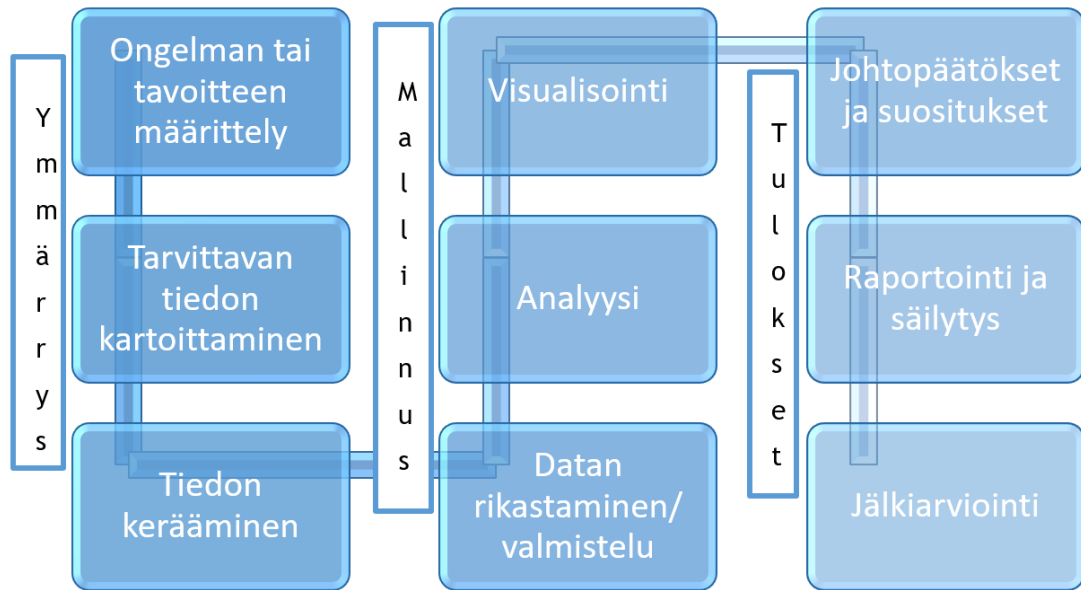
Yritysten tulisi pystyä rakentamaan tiedolla johtamisen kulttuuri, jossa toiminta on avointa ja läpinäkyvää. Kun tarjolla olevaa tietoa hyödynnetään, tiedosta luodaan arvoa ja saadaan totuudenmukainen tilannekuva päätösten pohjaksi. Tilannekuva koostuu organisaation sisältä ja ulkopuolelta kerätystä tiedosta, jolloin tarvitaan tietojärjestelmistä kerätyn tiedon lisäksi myös inhimillistä osaamista ja tietoa. (Laihonen ym. 2013, 5-6 & 28.)

## 2.2 Tiedolla johtamisen prosessi ja keskeiset termit

Digitalisaation myötä kaikki tieto alkaa hiljalleen löytyä digitaalisessa muodossa. Tieto on entistä paremmin saatavilla yritysten sisällä ja ulkopuolella avoimen datan muodossa. Lisäksi yritysten sisällä olevaa dataa pystytään yhdistelemään entistä paremmin. Teknologian kehittyminen on tehnyt tiedon käsittelystä halvempaa ja pilvipalveluista joustavampia. (Kouhi 2013, 150-151.)

Tiedolla johtamisen prosessi voi sisältää useita osa-alueita aina tiedon keräämisestä datan valmisteluun tai jalostamiseen, analysointiin ja tiedon visualisointiin saakka. Vasta tämän jälkeen päästään varsinaisiin johtopäätöksiin ja suosituksiin päätöksenteon tueksi. Kaiken lähtökohdaksi on kuitenkin ongelman ja tavoitteen määrittely sekä tarvittavan tiedon kartoitus, sillä ilman sitä data on vain dataa. Olennaista on lisäksi datan säilytys ja raportointi sekä jälkiarviointi, jotta näihin tietoihin voidaan palata myöhemminkin. (Kosonen 2019)

Alla on kuvattuna mukaeltuna Miia Kososen (2019) näkemys tiedolla johtamisen prosessista vaiheineen.



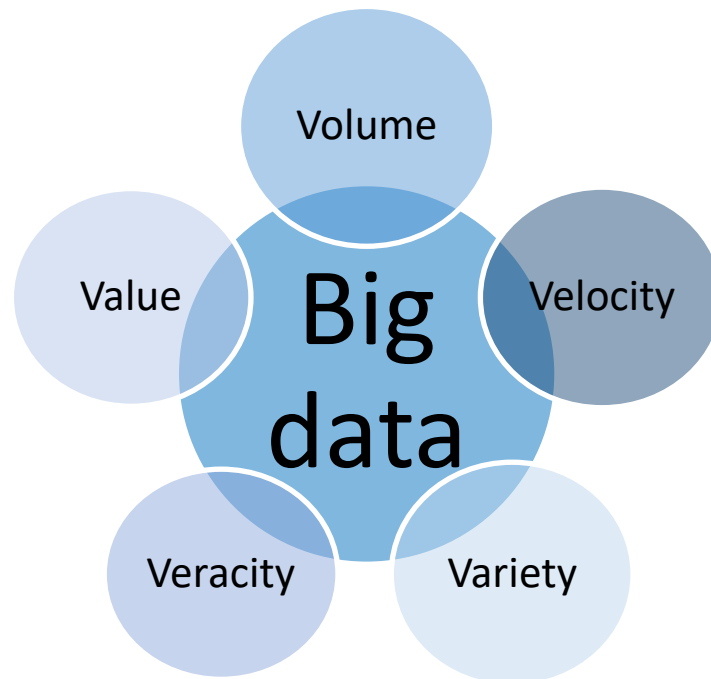
Kuva 2: Tiedolla johtamisen prosessi (mukaeltu Kosonen 2019)

### 2.2.1 Tiedon kerääminen ja visualisointi

Kaikki data ei ole yritykselle automaattisesti arvokasta tai kilpailuetua tuovaa, päinvastoin. Datasta voi olla jopa enemmän haittaa kuin hyötyä, jos laadun ja käytettävyyden sijaan painotetaan määrää. Pahimmassa tapauksessa voi syntyä koko toiminnan lamaannuttava tietotulva, jolloin tiedon määrä järjestelmässä ylittää prosessointikyvyn. Datan määrän nopeaa kehittymistä ovat lisänneet globalisaatio, teknologian kehittyminen ja entistä nopeammat tiedonsiirtoyhteydet. Saatavilla on myös entistä monipuolisempaa dataa, mikä johtuu esimerkiksi sosiaalisen median kasvusta. Dataa voidaan kerätä lisäksi erilaisten antureiden ja sensoreiden, robottien, mobiililaitteiden, lokitietojen, satelliittien ja paikkatietojen avulla. (Laihonen ym. 2013, 44.)

Tästä monipuolisesta ja nopeasti kasvavasta, organisaatioille ja yhteiskunnalle haasteita aiheuttavasta suuresta määrästä dataa käytetään usein termiä big data eli massadata. Big datalla tarkoitetaan myös ratkaisuja, joilla tähän haasteeseen pyritään vastaamaan eli monimutkaisten ja laajojen tietojoukkojen keräämistä sekä analysointia. Ilmiö lähti nousuun vuonna 2011, mutta käsitteenä se on ollut tuttu jo paljon tätä aiemmin. (Salo 2013, 10 & 94.)

Big dataan liitetään usein termi 5V tarkoittaen käsitteitä nopeus (Velocity), määrä (Volume), totuudenmukaisuus (Veracity), monimuotoisuus (Variety) ja arvo (Value). Nämä ovat avaintekijöitä, joiden avulla big datasta saadaan liiketoiminnallista hyötyä. (Hiba ym. 2015)



Kuva 3: Big datan viisi V:tä (mukaelma Hiba ym.2015)

Big datan edut tulevat siitä, että informaatio on ajantasaista, helposti saatavilla ja tarkoituksenmukaisessa muodossa. Datan avulla on mahdollista analysoida erilaisia toimintoja, löytää poikkeamia, mitata tehokkuutta ja parantaa suorituskykyä. Päätöstenteon tueksi on saatavilla entistä parempaa ja tarkempaa tietoa, joka saadaan helposti ymmärrettävässä visuaalisessa muodossa. Dataa analysoimalla löydetään mahdollisuuksia kehittää nykyisiä ja luoda kokonaan uusia tuotteita ja palveluja. Big datan tarjoamat mahdollisuudet ovat kaikkien toimialojen, yksityisen ja julkisen sektorin saatavilla. Big dataan liittyvät haasteet koskevat tiedon omistajuutta, tietosuojaa ja yksityisyyttä sekä tietoturva. (Kouhi 2013, 150-151.)

Yleisesti data voidaan jakaa strukturoituun ja strukturoimattomaan dataan. Strukturoitu data on hyvin organisoitua ja selkeästi jaoteltua. Sitä on helppo analysoida ja varastoida tietokannoissa. Strukturoimaton data on puolestaan organisoimatonta, vaikeasti luettavaa ja perinteisten tietokantojen hankalasti tulkittavissa. Strukturoimatonta dataa ovat esimerkiksi pdf- ja kuvatiedostot, metatiedot sekä sosiaalisen median, sähköpostien ja verkkosivujen sisällöt. Suurin osa big datasta on strukturoimatonta, eli sillä ei ole selkeää rakennetta. (Reynolds 2016, 43-44.)

Yleisen näkemyksen mukaan tiedolla johtamisessa ulkoisen ja sisäisen tiedon tulee elää rinnakkain. Puhutaan liiketoimintatiedon hallitsemisesta (business intelligence, BI), jossa hallinnan kannalta oleellinen tieto voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tietoon. Sisäisellä tiedolla eli yritystä itseään koskevalla tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen taloustietoja, tuotantokustannuksia ja HR-tietoja. Ulkoinen tieto koostuu puolestaan muun muassa kilpailija-

ja asiakastiedoista, kumppanidatasta sekä toimintaympäristön trendeistä. Kumpaakin tietoa tarvitaan kokonaisvaltaisen kuvan muodostamiseksi sekä tulevaisuuden suunnittelemiseksi ja ennustamiseksi. Tiedon oikeellisuuden varmistamiseksi tietoa on hyvä kerätä useista, hyvinkin erilaisista tietolähteistä, vaikka suuren tietomassan vuoksi oikean ja luotettavan tiedon löytäminen onkin haastavaa. (Pirttimäki 2007, 65 & 75.)

Tietolähteinä tiedolla johtamisessa voidaan käyttää esimerkiksi markkinatietoa, yrityksen omaa toimintatietoa tai toimiala- ja yritys kohtaista tietoa. Markkinatieto voi liittyä eri markkina-alueisiin tai yleiseen liiketoimintaympäristöön, demograafisiin, lainsäädännöllisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin tai poliittisiin tekijöihin. Toimiala- ja yritys kohtainen tieto keskittyy puolestaan esimerkiksi kilpailutilanteeseen ja kumppaniverkostoihin, tilastoihin ja trendeihin sekä kysyntä- ja tarjontatietoihin. Yritykselle kertyy dataa myös myynnistä, asiakkaista, myynnin ja markkinoinnin toimenpiteistä, verkkosivuilta, kilpailijoista sekä yleisesti toimialasta, taloustilanteesta sekä tulevaisuuden trendeistä. (Kosonen 2019, 6-7.)

Liiketoimintatiedonhallinnan eli Business Intelligencen (BI) avulla ymmärretään markkinan ja kilpailijoiden liikehdintää, mikä mahdollistaa oikeiden valintojen ja päätösten tekemisen. Sen ytimessä ovat yrityksen omien tietojärjestelmien osalta usein toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resourcing Planning, ERP) sekä taloushallinnon ja asiakkaiden järjestelmät (Customer Relationship Management, CRM). Näiden tietosisältöjen jalostaminen ja analysointi eivät yleensä kuulu tietohallinnolle vaan ratkaisun omistajalle eli liiketoiminnalle, jonka prosesseja ja kilpailukykyä BI:n avulla pyritään parantamaan. Tavoitteena on, että liiketoimintatiedon hallinnan avulla jokainen saa juuri omaa työtään tukevan näkymän juuri oikeaan aikaan. BI-toteutuksen käyttäjäkokemus ja visuaalisen toteutuksen tuoma helpotus tiedon hahmottamiseen ovat olennaisia, jotta ratkaisusta on oikeasti hyötyä koko yritykselle. (Markkula & Syväniemi 2015, 75-79.)

Datan visualisoinnin suosio on kasvanut voimakkaasti viime aikoina. Visualisoinnin avulla voidaan havaita uusia poikkeavuuksia, yhteyksiä ja samankaltaisuuksia datassa perinteisiä numero- ja tekstitaulukoita nopeammin ja tehokkaammin. Visuaalisen esitysmuodon avulla voidaan tarkastella useampaa asiaa samanaikaisesti ja vertailla niitä keskenään. Asioita on helppo hahmottaa ja oleellisin tieto on helposti löydettävissä. (Eckerson & Hammond 2011, 5-12.)

Visualisoinnissa ei ole kyse vain raporteista grafiikalla, sillä sitä voidaan hyödyntää myös erilaisissa sovelluksissa tuomalla useita datalähteitä yhteen. Hyvänä esimerkkinä tästä on Covid-19 pandemiaan Itävallassa kehitetty sovellus, joka hyödyntää Itävallan terveysministeriön ja Euroopan tautien ehkäisy- ja valvontakeskuksen maailmanlaajuisia tietoja luoden käyttäjille erilaisia interaktiivisia karttoja ja kaavioita, joista klikkailemalla avautuu erilaisia näkymiä. (EU:n avoimen datan portaali, 2020.)

Liiketoiminnan kannalta turhaa tietoa ei kannata kerätä, joten tietoa kerätessä on yleensä tiedettävä, mihin tietoa tullaan käyttämään. Lähtökohtaisesti voidaan sanoa, että dataa, jota ei voi päivittää, ei kannata kerätä tai säilyttää. Keräämisessä tulee huomioida myös henkilötietojen suojaamiseen liittyvä GDPR-asetus (General Data Protection Regulation), jonka mukaan esimerkiksi tietojen käyttötarkoituksen tulee ilmetä rekisteriselosteesta. (Markkula & Syväniemi 2015, 43-44.)

Koska tietoa on saatavilla niin paljon, on tärkeää osata hallita sitä jäsentämällä ja valikoimalla. Organisaatio voi saada tiedosta arvoa vain, jos se on kohdistettu oikealle henkilölle, oleellisin sisällöin, oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa. Lisäksi tieto pitää osata tulkita oikein ja sillä pitää olla merkitystä organisaation päätöksenteon kannalta. (Laihonen ym. 2013, 44.)

Ollakseen laadukasta datan tulee olla myös hyödynnettävissä. Tarvitaan pääsy, saatavuus sekä lainmukaiset edellytykset käsitellä dataa. Kaikki data ei ole yrityksen strategian, liiketoiminnan kehittämisen tai kilpailuedun kasvattamisen kannalta arvokasta, joten oleellista on erottaa merkityksellinen tieto epäoleellisesta, varmistaa datan aitous sekä neutraalius ja vastuuhenkilöt. (Kosonen 2019, 7.)

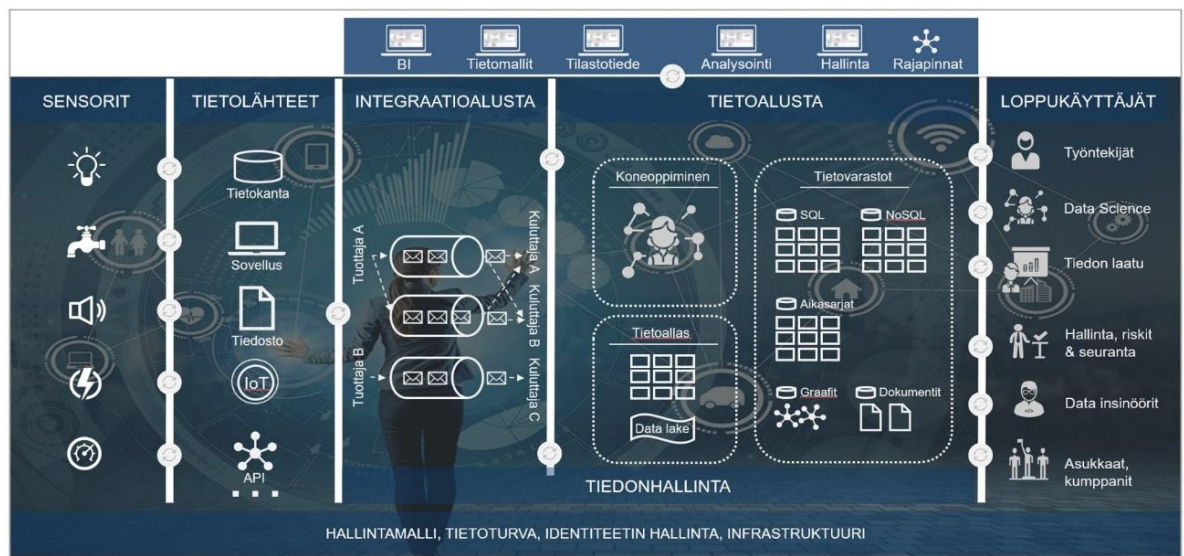
Eri tietolähteistä kerätty informaatio on usein epätäydellistä, jolloin päätöksentekoon voi liittyä epävarmuutta etenkin, jos kyse on monimutkaisesta ongelmasta. Tällöin on uskallettava hyödyntää myös asiantuntijoiden hiljaista, kokemuksesta kertynyttä tietoa. Vaikka lopullisen päätöksen tekevät aina ihmiset, voi esimerkiksi oppiva tekoäly olla analysointi- ja havaitsemisprosessissa ihmistä rationaalisempi, sillä se ei anna tunteiden tai esimerkiksi ennakkoluulojen vaikuttaa asioihin. (Kosonen 2019, 4-6.)

### 2.2.2 Tiedon jalostaminen, louhiminen, analysointi ja rikastaminen

Yrityksistä löytyy sen toiminnan kannalta oleellista, pitkäikäistä ja hitaasti muuttuvaa tietoa, joka on kaiken perusta. Tähän master dataan kuuluvat esimerkiksi asiakas-, tuote- ja henkilötiedot sekä erilaiset luokittelu- ja tunnistetiedot. Tiedon kivijalan eli master datan ollessa kunnossa, voidaan siirtyä transaktiodataan eli datan massamaailmaan. Jäsentymättömällä raakadatalla ei ole arvoa, sillä arvo syntyy datan strukturoidun keräyksen ja laadunvarmistuksen mahdollistamasta datan louhinnasta ja jalostamisesta liiketoiminnan tarpeisiin. Yhdistämällä sisäinen data ulkoiseen dataan saadaan hyvä kokonaiskuva nykytilanteesta ja voidaan luoda liiketoiminnan prosesseja tukevat tietoprosessit. Tämä edellyttää sekä liiketoiminnallista näkemystä että analyttistä ymmärrystä ja osaamista. Liiketoiminnassa analytiikalla tarkoitetaan menetelmiä, joilla saadaan datasta selville päätöksentekoa ja toimenpiteitä tukevaa uutta tietoa, ennusteita ja korrelaatioita. (Markkula & Syväniemi 2015, 36-42 & 72-74.)

Yleisesti käytetään myös termiä ennakoiva analytiikka, jossa erilaiset arviot ja ennusteet toteutetaan keräämällä samankaltaisuuksia aiempien ja nykyisten tapahtumien välillä. Ennusteiden tekemisessä hyödynnetään tekoälyä ja koneoppimista, jolloin perinteisesti ohjelmisto perehtyy aiempiin tietoihin ja tunnistaa niistä toistuvia kaavoja algoritmien avulla. Tähän voidaan lisätä tarvittaessa myös erilaisia hälytyksiä. (Behmann & Wu 2015, 250.)

Tiedon rikastamisella tarkoitetaan puolestaan eri tietojen yhdistämistä niin, että syntyy uutta, oleellista tietoa liiketoiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Tietoa voidaan rikastaa yhdistämällä sekä yrityksen sisältä että ulkoa tulevaa tietoa. Ulkoista tietoa hankitaan usein tiedon ylläpitoon ja rikastamiseen erikoistuneilta palveluntarjoajilta sekä esimerkiksi yhteistyökumppaneilta. Kertyvä big data muodostuu moninaisista datamuodoista sekä tiedon aika- ja paikkasidonaisuudesta. Dataa ja analytiikkaa on hyödynnetty monessa yrityksessä perinteisesti esimerkiksi markkinoinnin automaation avulla keräämällä tietoa verkkosivuilla kävijöistä sekä viime aikoina myös bottien (virtuaalinen asiakaspalveluja, chatbot jne.) avulla, jolloin kertynyttä dataa voidaan hyödyntää asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämiseen. (Markkula & Syväniemi 2015, 36 & 72-74.)



Kuva 4: Digitaalinen alusta liiketoiminnan mahdollistajana (Kohdeorganisaation sisäinen materiaali 2020)

Big datan eli massadatan analysoinnissa haasteena on datan määrän, luonteen, muodon ja sen hyödyntämiskohteen jatkuva muuttuminen, mikä edellyttää paitsi jatkuvaa sovittamista ja hienosäätöä, myös erityisesti siihen soveltuvaa teknologiaa. Big datan analysoinnissa onkin usein kyse haastavasta ja pitkäjänteisestä tiedonlouhintaprosessista. (Salo 2013, 94-95.)

Tiedonlouhinnan (data mining) menetelmiä on useita ja niiden avulla pyritään löytämään suuresta datamassasta piilevää hyödyllistä informaatiota, kuten tiettyjä lainalaisuuksia ja tietojen välisiä korrelaatioita, sekä helpottamaan liiketoiminnan ennakoimista ennustamalla

tulosten perusteella tulevaa käyttäytymistä. Käytetyt menetelmät ovat usein tilastollisia, matemaattisia ja tietojenkäsittelyllisiä puoliautomaattisia analysointimenetelmiä, joiden avulla suuria data-aineistoja työstetään algoritmisesti. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 98; Hovi, Ylinen & Koistinen 2001, 125.)

Olennaista tuloksellisen tiedon louhinnan kannalta on tiedon soveltaminen halutussa kontekstissa eli sen linkitys strategiaan. Monia tietokantoja yhdistäessä haasteena on usein kokonaisuuden raportoiminen, mikä onnistuu kuitenkin tiedon rikastamisen ja synkronoinnin avulla. Erilaisten toisiaan täydentävien tietokokonaisuuksien synkronointi hyödyntää kokonaisvaltaisen kuvan saamista. Lähtökohtaisesti jokainen tietokokonaisuuteen onnistuneesti kytketty uusi tietoaalue parantaa tietokokonaisuuden ennustevoimaa ja selitearvoa. Synkronointi mahdollistaa yrityksen tiedon rikastamisen myös ulkoisista lähteistä edellyttäen, että tieto sisältää jonkun keskeisen tunnistetiedon, kuten asiakastiedon. Näin useita eri tietolähteitä yhdistämällä voidaan ymmärtää asiakkaan suhdetta yritykseen perinteistä syvemmällä tasolla. (Markkula & Syväniemi 2015, 74-76 & 84-85.)

### 2.2.3 Tekoäly ja robotiikka

Tekoäly (Artificial Intelligence, AI) tarkoittaa laitteita, ohjelmistoja ja järjestelmiä, jotka kykenevät oppimaan ja tekemään päätöksiä itsenäisesti ja automaattisesti sekä toimimaan tehtävän ja tilanteen mukaisesti rationaalisella tavalla esimerkiksi rutiininomaisia tehtäviä suorittaen. Tekoäly ei ole yksittäinen teknologia, vaan sen alle kuuluu useita erilaisia teknologioita, menetelmiä, sovelluksia ja tutkimussuuntia. Sen etuina voidaan pitää esimerkiksi työvoiman tarpeen vähentämistä automaation avulla, operatiivisen tehokkuuden parantamista ja sitä kautta saatuja kustannussäästöjä. Tekoälyteknologioita voidaan hyödyntää myös täysin uusien liiketoimintamallien luomiseen ja yhteistyön syventämiseen koko yrityksen ekosysteemin kanssa. Tekoällyn hyödyntäminen on kasvanut laskentakapasiteetin halventumisen ja tehostumisen, datan määrän kasvun sekä tekoälyalgoritmien kehittymisen myötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019.)

Tällä hetkellä tekoälyratkaisujen vallitseva teknologia on tilastollinen oppiminen, jota edustavat koneoppiminen sekä syvät neuroverkot. Koneoppimiseen liittyy vahvasti ohjelmisto, joka oppii tietomassoista. Asiantuntijat ennustavat painopisteen muuttumista datapainotteisista menetelmistä symbolisiin menetelmiin, kun nykyiset koneoppimismenetelmät kohtaavat rajansa. Puhutaan kolmannesta tekoälyaallostasta, joka yhdistäisi ohjaamattoman oppimisen sekä symbolisen tekoällyn menetelmät, kuten logiikan ja päättelyn, semanttiset esitystavat sekä hakutekniikat. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019.)

Yksi tekoällyn ja automaation hyödyntämismuoto on robotiikka, jonka avulla saadaan suoritettua rutiininomaisia, isoja datamääriä sisältäviä ja virheherkkiä työtehtäviä. Robotteja löytyy erilaisia eri käyttötarkoituksiin, mutta karkeasti ne voidaan jakaa ohjelmisto-, tehdas-,



virtuaali- ja palvelurobotteihin. Toisin kuin esimerkiksi teollisuusrobotit, ohjelmistorobotti (Robotic Process Automation, RPA) ei ole fyysinen tai nähtävillä oleva, vaan tietokoneessa toimiva ohjelmisto, ohjelmistoalusta tai -työkalu, joka suorittaa nopeasti, virheettömästi ja käskystä rutiininomaisia tehtäviä tai tehtäviä, joita ihminen ei normaalisti tekisi. Ohjelmistorobotti hyödyntää automaation toteuttamiseen usein ohjelmistojen rajapintoja (Application Programming Interface, API) tai vaihtoehtoisesti tietokoneen tai sovelluksen käyttöliittymää (User Interface, UI). (Andersson ym. 2016, 38 ; Salminen 2018.)

ICT-alan tutkimus- ja konsultointiyritys Gartner nostaa yhdeksi vuoden 2020 trendeiksi esimerkiksi hyperautomaation, lohkoketjut ja tekoälyn tietoturvan. Hyperautomaatio hyödyntää kehittyneitä teknologioita sisältäen tekoälyä ja koneoppimista automatisoidakseen prosesseja voimakkaasti. Koska mikään yksittäinen työkalu ei pysty korvaamaan ihmistä, hyperautomaatio muodostuu kokoelmasta erilaisia työkaluja sisältäen ohjelmistorobotiikan, älykkään liiketoiminnan hallintaohjelmiston ja tekoälyn, jolloin tavoitteena on jatkuvasti kasvattaa tekoälyvetoista päätöksentekoa. Hyperautomaatio johtaa usein organisaation digitaalisen kaksosen (DTO) luomiseen mahdollistaen organisaatioille visuaalisen näkymän toimintoihin, prosesseihin ja keskeisiin suoritustekijöihin sekä siihen, miten ne toimivat yhdessä luodakseen arvoa. Tämän jälkeen digitaalisesta kaksosesta tulee tärkeä osa hyperautomaatioprosessia tarjoten reaaliaikaista, jatkuvaa tietoa yrityksestä ja merkittävistä liiketoimintamahdollisuuksista. (Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2020, 2020.)

### 2.3 Tiedolla johtamiseen liittyviä haasteita

Siirtyminen perinteisestä tuotantotaloudesta reaaliaikaisen tiedon ohjaamaan malliin merkitsee rajuja muutoksia yrityksen prosesseissa, organisoinnissa ja osaamistarpeissa. Työskentelytavat muuttuvat, muutos vie aikaa ja muutosvastarinta voi nostaa päätään. Muutoksen jalkauttaminen organisaatioon nousee alkuvaiheessa keskeiseksi haasteeksi. (Markkula & Syväniemi 2015, 31.)

Organisaation ulkopuolella haasteita tuovat asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja riittävän sekä oleellisen tiedon saaminen toimintaympäristöjen muutoksista, jotta päätöstenteko olisi optimaalista. Jatkuva haaste on myös eri tietojärjestelmien toimimattomuus tai yhteensopimattomuus. Usein käytössä on useita eri järjestelmiä, jotka eivät keskustele keskenään tai data on sirpaloitunut ympäri organisaatiota. Tietomäärän kasvaessa ongelmaksi voi muodostua myös tietoturva, jossa tulisi huomioida datan ja informaation turvaamisen lisäksi myös organisaation jäseniin sidottu inhimillinen tieto. (Laihonen ym. 2013, 13-16.)

Teknologia yksin ei ratkaise tiedonhallinnan haasteita, vaan lisäksi tarvitaan ihmisten sitoutumista ja osaamista. Johtamiskäytäntöjen ja toimintamallien tulee tukea työnteon sujuvuutta. Liiketoiminta ja teknologia eivät usein kommunikoi riittävästi keskenään tai

ymmärrä toisiaan. Jotta saadaan rakennettua toimiva mittaristo, on koko johdon ymmärrettävä ja määritettävä tietolähteet sekä informaatioprosessi, jolla data linkittyy osaksi organisaation päätöksentekoa, toimenpiteitä ja seurantaa. Yrityksissä on usein omat siilonsa liiketoimintayksikkökohtaisesti. Samalla myös datasta tulee helposti siiloutunutta. Jotta tiedolla johtamisen prosesseista saataisiin tehokkaita ja läpinäkyviä, edellyttää se siilojen purkamista. Vasta tämän jälkeen voidaan lähteä automatisoimaan tiedon keräystä ja jakelua niin, että oikea tieto löytyy kriittisistä pisteistä oikea-aikaisesti ja toimii tehokkaana päätöksenteon tukena. (Markkula & Syväniemi 2015, 31-42.)

## 2.4 Myynti

Myynti on mahdollista määritellä eri tavoin, esimerkiksi näin:

”Myyntityö on toimintaa, jossa itseään tai organisaatiotaan edustavien yksilöiden välisen henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta syntyy osapuolille arvoa, joka johtaa asiakkaan haasteen ratkaisuun ja tätä kautta synnyttää taloudellista vaihdantaa.”

Ennen vuotta 1930 myyjän rooli oli lähinnä toimia tuotteiden toimittajana. Tämän jälkeen rooli muuttui suosittelijaksi ja 1960-luvulla painottui enemmän ongelmien ratkaisijaksi. 1990-luvun alkupuolella havaittiin myyjän ja ostajan yhteistyön tuottavan strategisia etuja kilpailijoihin nähden, jolloin muodostui käsitys myynnistä molemminpuolisen arvon tuottamisen välineenä. Myyntityö on haasteellistunut teknologian kehityksen ja Internetin myötä, sillä nyt tuotetiedot, -vertailut ja muu informaatio ovat ostajan saatavilla, eivätkä vain myyjän puheiden varassa. Asiakkaalla voi olla jopa palvelun tarjoajaa monipuolisempi tieto esimerkiksi markkinatilanteesta ja kilpailijoiden tarjoamista ratkaisuista. (Markkula & Syväniemi 2015, 20.)

Myyntityö voidaan jakaa kohderyhmän mukaisesti B2B (business-to-business) ja B2C (business-to-customer) myyntiin, joista jälkimmäinen kohdistuu kuluttajille. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ensisijaisesti yritysten väliseen myyntiin, jolloin myyntiprosessit voivat kestää kuukausista jopa vuosiin. B2B-myyntissä ostopäätöksen tekee yksilön sijaan yleensä useampi henkilö ja päätökset tehdään kuluttajakauppaa rationaalisemmin. Yritysmyyntissä molemmilla osapuolilla on korkea tekninen asiantuntemus ja mahdollisesti vielä tiimi takanaan. Henkilökohtaiset suhteet ohjaavat ostopäätöstä jossain määrin, minkä vuoksi myyjän tulee onnistua luomaan pitkäaikainen ja luottamuksellinen suhde asiakkaaseen. Kaupan kohde on usein asiakkaan tarpeen mukaisesti räätälöity kokonaisuus, jossa erilaiset tukitoiminnot ovat tärkeässä roolissa. (Roune & Joki-Korpela 2008, 11-13.)

B2B-myyntissä myyjän rooliksi muodostuu entistä enemmän asiakkaan haastajana ja valmentajana toimiminen, jolloin on osattava soveltaa tarjottavaa ratkaisukokonaisuutta asiakkaan liiketoiminnan tarpeisiin. Myynti on siirtynyt entistä enemmän tuotemyynnistä ratkaisumyyntiin, jossa myyjä tai myyntitiimi pyrkii etsimään yhdessä asiakkaan kanssa

kokonaisvaltaisia, molempien hyvinvointia lisääviä ja koko liiketoimintaan arvoa tuottavia ratkaisuja yksittäisten tuotteiden sijaan. Oleellista on, että kumpikin osapuoli kokee hyötyvänsä kumppanuussuhteesta. Myyjän tehtävänä on tuoda myyntitilanteessa asiakkaalle lisäarvoa. Tähän liittyy asiakkaan kuunteleminen ja tarpeiden ymmärtäminen, jotta myyjä pystyy keräämään tarvitsemansa tiedon löytääkseen asiakkaalle parhaiten soveltuvan ratkaisun ja osoittamaan, miten ratkaisu tyydyttää asiakkaan tarpeet ja tuottaa heille lisäarvoa. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 10-16 & 30-32.)

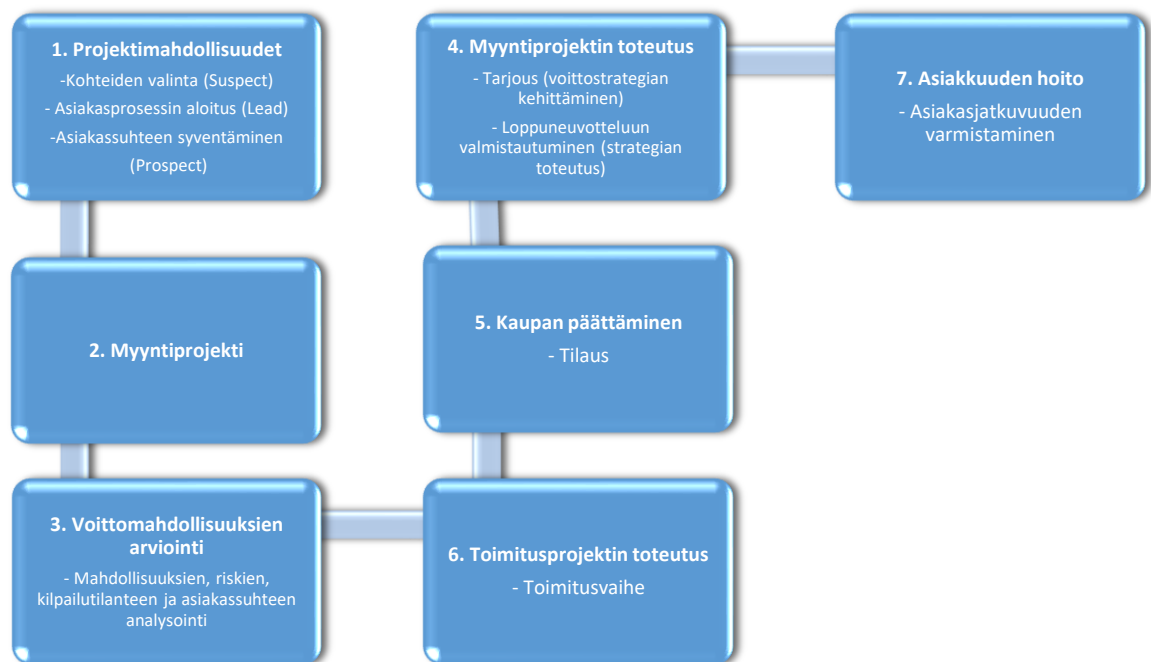
Tarkan kuuntelun avulla myyjä havainnoi asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavia henkilöitä ja painotuksia, joita voidaan hyödyntää myyntiprosessin edetessä kohti kaupantekovaihetta. Myynnin perustana toimivat asiakassuhteiden luominen ja niiden syventäminen sekä luottamuksen rakentaminen. Myyntityö on vaikuttamista ja tavoitteena olevien ajatusmallien edistämistä haluttuun suuntaan ongelmien ratkaisua ja arvon luomista unohtamatta. Aina päätöksiä tekevä asiakas ei ole edes itse tietoinen kaikista yrityksessä olevista haasteista tai ei osaa kysyä ratkaisua myyntiorganisaatiolta, esimerkiksi koska myyntiorganisaation koko tarjooma ei ole tiedossa. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 10-16 & 30-32.)

#### 2.4.1 Myynti- ja ostoprosessi

Myyntiprosessi on koko organisaation yhtenäinen tapa toimia eri tilanteissa. Se on työkalu, joka auttaa yritystä menestymään ja saavuttamaan tavoitteensa. Myynti voidaan ajatella joukkona ennalta tiedostettavia vaiheita, joihin ennalta määriteltä myyntiprosessi luo puitteet jokainen vaihe kerrallaan. Myyntiprosessin ymmärtäminen auttaa myyjää hahmottamaan ja hallitsemaan myyntitilanteita antaen kuitenkin mahdollisuuden omalle luovuudelle ja innovatiivisuudelle. (Eades 2003, 29-31.)

Myyntiprosesseja voi kuvailla usein eri tavoin ja painotuksin. Harvoin myyntiprosessi noudattaa täysin samaa kaavaa, mutta yleinen myyntiprosessin kokonaisnäkemys auttaa myyjää ennakoimaan tilanteita ja tekemään oikeita toimenpiteitä oikeaan aikaan sekä ohjaamaan asiakasta kohti kaupan tekoa esimerkiksi ehdottamalla seuraavaa tapaamista tai tarjousehdotusta. Myynnin johdolle prosessivaiheiden seuraaminen mahdollistaa myyntiprojektien edistymisen seuraamisen. (Roune & Joki-Korpela 2008, 12-13.)

Alla olevaan kaavioon on kuvattu myyntiprosessin ydinvaiheet, jotka sopivat useimpiin ratkaisumyyntitapauksiin.



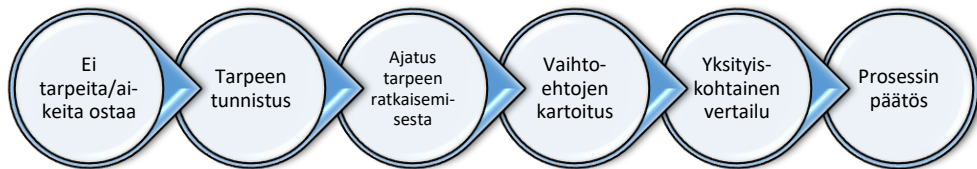
Kuva 5: Myyntiprosessin vaiheet ratkaisumyynnissä (mukaeltu Roune & Joki-Korpela 2008, 54-55)

Myyntiprosessin muotoutumiseen vaikuttaa asiakkaan hankintaprosessi ja se, missä kohtaa toimittaja, eli myyjäorganisaatio, pääsee siihen mukaan. Kohteiden valinta (Suspect) -vaiheessa myyjä vasta kartoittaa todennäköisiä asiakkaita. Asiakasprosessi alkaa varsinaisesti vasta liidin (Lead) eli potentiaalisen asiakkaan ja myynticasen löytymisestä. Liidin saaminen edellyttää, että asiakas on osoittanut alustavaa mielenkiintoa. Liidi voi tulla asiakkaalta itseltään, yhteistyökumppanilta tai myyntiorganisaatiolta myyjän tai asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden aktiivisuuden ja valppauden kautta. Asiakassuhde syvenee prospektiksi (Prospect), kun asiakas on aktiivinen ja vastaa positiivisesti esitettyihin hyötyihin ja on valmis jatkamaan myyntiprosessia. (Roune & Joki-Korpela 2008, 13-14.)

Myyntiprojektin alkamisen jälkeen toteutetaan voittomahdollisuuden arviointi. Tässä vaiheessa tarkistetaan, mitä riskejä ja mahdollisuuksia kaupan voittamiseen sisältyy, pystytäänkö kilpailemaan muita toimittajia vastaan ja tunnetaanko oikeasti asiakastarve ja päätöksentekijät. Kun päätös tarjoamisesta on tehty, siirrytään varsinaiseen myyntiprojektin toteutusvaiheeseen eli tehdään tarjous ja kehitetään voittostrategia. Asiakas vertailee usein eri toimittajilta saamia tarjouksia ennen kuin siirrytään varsinaiseen loppuneuvotteluun, jossa pyritään vakuuttamaan asiakas kilpailueduista ja hyödyistä suhteessa kilpailijoihin eli tekemään tarvittavat toimenpiteet kilpailijoiden myyntistrategioiden eliminoimiseksi. (Roune & Joki-Korpela 2008, 13-14.)

Kauppa päätetään, kun asiakas tekee positiivisen tai negatiivisen ostopäätöksen. Mikäli päätös on toimittajan kannalta positiivinen eli asiakas tekee tilauksen, hoidetaan tähän liittyen tarvittavat sopimukset ja muut viralliset velvoitteet. Seuraavaksi alkaa asiakkaan tyytyväisyyden kannalta kriittisin vaihe eli toimitusprojektin toteutus. Tässä kohtaa lunastetaan asiakkaalle sovitut lupaukset. Myyjän työ ei pääty sopimuksen allekirjoitukseen ja projektin tuotantoon siirtoon, sillä myyjän tehtävänä on seurata projektin toteutumista ja varmistaa asiakkaalle sovittujen lupauksen lunastaminen lisämyyntiä unohtamatta. (Roune & Joki-Korpela 2008, 53-55.)

Asiakkaan näkökulmasta prosessi alkaa usein vasta siinä kohtaa, kun asiakas kartoittaa markkinoilla olevia vaihtoehtoja. Asiakkaan ostoprosessin vaiheet on kuvattu alla olevassa prosessikaaviossa.



Kuva 6: Asiakkaan ostoprosessin vaiheet (mukaeltu Rubinovitsch & Aalto 2007, 91-93)

Asiakas haluaa usein osallistua hankinnan suunnitteluun ja yksilöidä hankintansa niin, että lopputuloksena on räätälöity, juuri heidän tarpeisiinsa suunniteltu ratkaisu. Asiakkaan ja myyjän prosessit eivät välttämättä kohtaa, ellei myyjä ota ohjaksia käsiinsä heti asiakaspalaverin alussa. Hyvä myyjä haluaa olla mukana asiakkaan ostoprosessissa alusta lähtien tekemällä ensin huolellisen tarvekartoituksen, luomalla asiakkaalle tarpeen ja perustelemalla hyödyt. Asiakkaan tarpeiden kartoittaminen on edellytys myyntivaiheen myöhemmissä vaiheissa onnistumiselle. Kun tarpeet on kartoitettu huolellisesti, on helpompi esitellä asiakaskohtaiset vaihtoehdot hyötyineen. Kiinnostus asiakkaan tarpeita kohtaan ja halu palvella asiakasta tulee olla läsnä myyntiprosessin kaikissa vaiheissa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 91-93.)

Toimittajan valinta ja päätös ratkaisun hankinnasta on usein monivaiheinen prosessi, jossa lopullisten päätöksentekijöiden tunnistaminen ja heidän päätöskriteeriensä ymmärtäminen, ovat myyjän suurimpia haasteita. Asiakkaan ostoprosessiin vaikuttavat esimerkiksi investointibudjetin riittävyys, kilpailevien toimittajien antamat virikkeet, vaihtoehtoiset ratkaisumallit sekä tarpeen realisoituminen ja tarkentuminen myyntiprosessin edetessä. Kun toimittajien tarjoamat ratkaisut ovat lähes tasavertaisia hinnan ja sisällön puitteissa, vaikuttaa

toimittajan valintaan usein eniten luottamus myyjää kohtaan. (Roune & Joki-Korpela 2008, 11-13.)

Asiakas saattaa kiinnostua myyntiorganisaation palveluista missä tahansa ostoprosessin vaiheessa. Verkon ja tekoälyn kautta putkimaisen osto- ja myyntiprosessin rinnalle on tullut erilaisia vaihtoehtoisia, päällekkäisiä ja verkostomaisia prosesseja esimerkiksi verkossa tapahtuvien sosiaalisen median kohtaamisten kautta. Yhteystyökumppaniverkostot ja kilpailijoiden lähestymisyrietykset tuovat prosesseihin oman mausteensa. Asiakkaan käyttämä aika yksittäistä palveluntarjoajaa kohden on lyhentynyt, joten asiakkaalle on kyettävä vastaamaan entistä nopeammin. Jos myyjätaho ei vastaa lisäkysymyksiin riittävän nopeasti, on kynnys vaihtaa kilpailijalle suuri. Tämän päivän yhteiskunnassa nopeus ja ketteryys ovat valttia, joten tulevaisuudessa todennäköisesti entistä useampi yritys hyödyntää esimerkiksi robotiikkaa asiakkaan liikkeen ennustamiseen ja ylivertaisen asiakaskokemuksen tuottamiseen. (Rubanovitsch 2018, 52-53.)

#### 2.4.2 Myyntiorganisaation roolit

Mika Rubanovitsch on lanseerannut termin ”Kaikki myyvät”, jolla tarkoitetaan myös ei-myyntillisessä roolissa olevien henkilöiden osallistumista myyntityöhön omaksumalla ajatuksen myynnistä yrityksen tärkeimpänä tehtävänä ja toimimalla sen mukaisesti. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi potentiaalisten liidien toimittamista asiakasrajapinnasta, myyntiin tähtäävän sisällön tuottamista ja jakamista sekä kehitysideoiden tuomista sisäisiin prosesseihin liittyen. Yksittäiset sankarimyyjät alkavat olla historiaa. Tilalle ovat tulleet kokonaiset myynti- ja asiakastiimit, sisältäen esimerkiksi erilaisia teknisiä asiantuntijoita, verkkoympäristön markkinoinnin kautta liidejä tuottavia henkilöitä ja asiakaspalvelijoita. Keskeisessä roolissa on aina Account Manager eli asiakkuuksien hoitamisesta vastaava henkilö, jonka tehtävänä on asiakkaan tarpeiden täyttämisen lisäksi etsiä jatkuvasti uusia ideoita, joiden avulla kasvatetaan asiakkuuden arvoa ja luodaan asiakassuhteelle jatkuvuutta. (Rubanovitsch 2018, 41-43.) Asiakasvastuullisen myyjän tehtävänä on lisäksi taata asiakkaalle annetun asiakaslupauksen toteutuminen yrityksen sisällä ja sitä kautta ylläpitää ja kehittää yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta (Hänti ym. 2016, 32).

Uutta tietoa tulee lisää kiihtyvällä määrällä, jolloin myyjän ja myyntitiimin on kyettävä oppimaan jatkuvasti uutta ja ylittämään asiakkaan entistä kovemmat odotukset. Hyvä myyjä hyödyntää teknologian tarjoamat mahdollisuudet esimerkiksi valmistautumalla asiakastapaamiseen perehtymällä etukäteen asiakkaan jättämiin digijalanjälkiin. (Rubanovitsch 2018, 28-29.)

Onnistumiseen tarvitaan usein myös yrityksen teknisiä henkilöitä. Myyntitapaamiseen osallistuva konsultti tai muu tekninen asiantuntija pystyy vastaamaan asiakkaan teknisiin kysymyksiin välittömästi eikä myyjän tarvitse selvittää asioita erikseen ja palata asiakkaalle

myöhemmin. Tämä nopeuttaa myyntisykliä ja lisää asiakkaan tyytyväisyyttä. Tällä vältetään lisäksi virhetilanteet, joissa myyjä lupaa asiakkaalle jotain, mitä ei ole teknisesti mahdollista toteuttaa halutussa aikataulussa. Asiantuntijoilta voi löytyä myös kykyä tarkastella asioita asiakkaan näkökulmasta ja tunnistaa vastaavissa projekteissa ilmenneiden haasteiden riskin mahdollisuus asiakkaan organisaatiossa. (Hänti ym. 2016, 24-29.)

Asiantuntijan tulee ymmärtää oma roolinsa myynnissä ja osata puhua riittävän selkokieelisesti, asiakkaan rooliin mukautuen. Jos ostaja ei ole tekninen henkilö, tulee välttää liian teknisiä termejä ja oman alan lyhenteitä. Asiantuntijan tulisi painottaa erityisesti teknisten ratkaisujen tuomia hyötyjä asiakkaan liiketoiminnalle. Esimerkiksi talousjohtajia kiinnostavat usein tehokkuuden avulla tuotettavat säästöt. (Hänti ym. 2016, 24-29.)

Yritys menestyy, kun markkinointi ja myynti toimivat saumattomasti yhteen ja keskittyvät entistä paremmin asiakkaan palvelemiseen tiiminä ostamisen eri vaiheissa ja kanavissa. Asiakasta voi hoitaa useampi henkilö ostoprosessin vaiheesta ja asiakaskanavasta riippuen. Myyntiprosessin alussa tarvetta on etenkin prospektoinnin ja konvertoimisen osajille ennen kuin lähdetään syventämään liidejä tarjouksiksi ja kaupoiksi. Myynnin eri roolit tulee huomioida palkitsemisessa, sillä uusien roolien myötä ei ole järkevää mitata vain yksittäisten henkilöiden onnistumista vaan koko tiimiä. (Rubanovitsch 2018, 48-51.)

Myyntiorganisaation tahtotila on usein luoda pitkäaikainen asiakassuhde ja sitä kautta myydä pitkällä aikavälillä mahdollisimman paljon ratkaisujaan. Toteutuakseen myös ostajan on koettava hyötyvänsä asiakassuhteesta esimerkiksi erilaisten kehitysideoiden ja teknisen asiantuntemuksen myötä. Jokaisen myyntiorganisaation jäsenen tuleekin tiedostaa ja muistaa oma roolinsa asiakasarvon tuottamisessa ja sitä kautta koko yrityksen toiminnan mahdollistajana. (Hänti ym. 2016, 32-35.)

## 2.5 Tiedolla johtamisen ratkaisujen myymisen haasteet teorian perusteella

Datan määrä kasvaa jatkuvasti, jolloin haasteeksi syntyy oikean ja oleellisen tiedon löytäminen luotettavasta lähteestä halutussa ajassa. Tiedolla johtamisessa yrityksen dataa jalostamalla ja hyödyntämällä saadaan apua toiminnan johtamiseen, kuten päätöksentekoon ja strategian suunnitteluun. (Laihonen ym. 2013, 32).

Jotta yritystä voidaan johtaa tiedolla, edellyttää se muutoksia organisaation rakenteissa, prosesseissa ja työn organisoinnissa. Muutos on usein hidasta, se herättää helposti vastarintaa ja muutoksen jalkauttaminen organisaatiossa voi aiheuttaa haasteita. Liiketoiminta ja teknologia eivät välttämättä keskustele riittävästi keskenään ja organisaatio on siiloutunut erilaisiin liiketoimintayksiköihin, jolloin myös datasta tulee helposti siiloutunutta. (Markkula & Syväniemi 2015, 31-39.) Tietojärjestelmien yhteensopivuus on yleinen ongelma sillä järjestelmät eivät usein keskustele keskenään tai data on sirpaloitunut ympäri organisaatiota.

Työntekijöiden vaihtuessa menetään niin sanottua hiljaista tietoa, jonka merkitys voi olla yllättävän suuri. (Laihonen ym. 2013, 13-16.)

Organisaation ulkopuolella haasteita voivat tuoda asiakkaan tarpeiden tunnistaminen sekä riittävän ja oleellisen tiedon saaminen päätöksen tekoa varten. Teknologian kehitys tuo tiedon aiempaa paremmin ostajien saataville, jolloin asiakkaalla voi olla jopa myyjää enemmän tietoa (Markkula & Syväniemi 2015, 20). Ennen ostajalla oli käytössään vain eri toimittajien edustajien myyntipuheet, nyt asiakas pystyy tarkastamaan helposti tiedon paikkaansa pitävyyden, selvittämään hintatietoja jopa globaalilla tasolla ja perehtymään asioihin huolella ennen ostopäätöstä. Asiakkaan näkökulmasta toimittajan valinta ja päätös ratkaisun hankinnasta on monivaiheinen prosessi, johon vaikuttavat esimerkiksi budjetin riittävyys, ratkaisuvaihtoehdot ja tarpeen realisoituminen ja tarkentuminen prosessin edetessä. Asiakkaan lopullisten päätöksentekijöiden tunnistaminen ja heidän päätöskriteeriensä ymmärtäminen, ovatkin myyjän suurimpia haasteita. (Roune & Joki-Korpela 2008, 11-13).

Tiedolla johtaminen on tyypillisesti liiketoiminnan eikä IT:n vastuulla, jolloin ostopäätökseen osallistuvilla henkilöillä voi olla hyvinkin erilaista teknologiaosaamista ja tarpeita, jotka myyjän on osattava ottaa huomioon. Myyjän on pystyttävä vakuuttamaan asiakas tarjotun ratkaisun tuomista hyödyistä vastaanottajasta riippumatta. Myyjän on osattava soveltaa olemassaolevaa tietoa asiakaskohtaisesti tuottaakseen asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöidyn ratkaisun (Hänti ym.2016, 24).

Uutta tietoa tulee jatkuvasti, mikä asettaa haasteita tiedon sisäistämiseen myyntityössä. Tämän vuoksi onkin järkevää hyödyntää entistä enemmän teknisiä osajia sisältäviä myyntitiimejä yksittäisten myyjien sijaan. Ilman teknisen henkilön läsnäoloa on mahdollista, että myyjä esimerkiksi lupaa asiakkaalle jotain, mitä ei ole teknisesti mahdollista toteuttaa asiakkaan haluamassa aikataulussa. (Hänti ym. 2016, 24-35)

Myynti- ja ostoprosessit ovat entistä moninaisempia ja sirpaleisempia (Rubanovitsch & Aalto 2007, 91-93). Asiakas haluaa tietoa nopeasti ja etsii sitä asiakaspalaverien ulkopuolella esimerkiksi hakuportaaleista ja yrityksen kotisivuilta, jolloin myös markkinoinnin merkitys myyntityössä korostuu. Tarjottavasta ratkaisusta riippumatta myynnin kannalta keskeistä on luottamuksellisen asiakassuhteen rakentaminen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle, sillä näiden merkitys ostopäätökseen on suuri. (Roune & Joki-Korpela 2008, 11-13)



### 3 Kehittämisasetelma

#### 3.1 Tarkoitus, tavoitteet, kehittämiskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä haasteita tiedolla johtamisen ratkaisujen myymiseen liittyy ja miten kyseisen osa-alueen myyntiä voitaisiin kohdeorganisaatiossa kehittää. Lisäksi tarkoituksena on kohdeyrityksen tiedolla johtamisen ratkaisujen mainostaminen asiakkaille sekä uusien liidien eli potentiaalisten asiakkaiden hankkiminen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tiedolla johtamisen myynnin nykytilan selvittäminen ja konkreettisten kehitysehdotusten löytäminen. Kokonaistavoitteena on kohdeyrityksen myynnin kasvattaminen tiedolla johtamisen osa-alueella.

Kehittämiskysymykset olivat:

1. Mitä haasteita tiedolla johtamisen ratkaisujen myymiseen liittyy?
2. Mikä tekee tiedolla johtamisen ratkaisujen ostamisesta asiakkaalle haastavaa?
3. Mitä toimenpiteitä tiedolla johtamisen ratkaisujen myynnin kehittämiseksi voitaisiin tehdä?

#### 3.2 Menetelmälliset ratkaisut

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena eli case study-tutkimuksena. Tapaustutkimuksessa tutkitaan tiettyä ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä tavoitteena ymmärtää ilmiötä syvällisesti. Tavoitteena on lähtökohtaisesti hahmottaa kokonaisuus mahdollisimman monipuolisesti sisältäen sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Koska tietoa kerätään suuri määrä useammasta lähteestä, voidaan sen luotettavuutta pitää hyvänä kyseiseen tapaukseen liittyen. Sen sijaan päätelmät voivat olla subjektiivisia ja tulosten yleistettävyyks voi olla hankalaa. (Järvenpää & Kosonen 1996, 32-38.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa kohteesta. Opinnäytetyön kaltaisessa kehittämistyössä tapaustutkimus on hyvä vaihtoehto, kun halutaan ymmärtää jonkin tietyn organisaation tilannetta syvällisesti, ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa kehittämis ehdotuksia tutkimuksen keinoin. Tapaustutkimuksessa ei viedä itse muutosta eteenpäin tai kehitetä mitään konkreettista, vaan luodaan kehitys- tai ratkaisuehdotuksia havaittuun ongelmaan. (Ojasalo ym. 2014, 37.)

Tapaustutkimus on iteratiivinen ja monipuolinen prosessi, joka koostuu useista eri työvaiheista. Prosessin olennaisia vaiheita ovat tutkimuskysymysten muotoilu, tutkimusasetelma ja sen jäsentely, tapausten määrittely ja valitseminen, teoreettiset näkökulmat sekä käsitteiden

määrittäminen, aineiston ja tutkimuskysymysten välisen suhteen näkeminen, aineiston analyysitavat ja tulkinta sekä raportointitavan valitseminen. (Eriksson & Koistinen 2014, 28.)

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää useita eri tutkimusaineistoja, kuten haastatteluja, kyselyjä, havaintoja, dokumentaatioita tai arkistotallenteita. Dokumentit ovat tyypillisiä tapaustutkimuksen tietolähteitä ja niihin voidaan sisällyttää lähes mitä tahansa yrityksen kirjallisia tuotoksia aina sähköposteista strategiasuunnitelmiin tai myyntiesityksiin. Dokumenttien hyvänä puolena on niiden hyvä saatavuus sekä mahdollisuus tutustua aineistoon useampaan otteeseen. Olennaista tapaustutkimuksessa on löytää oman tutkimuksen kannalta oleellisia tutkimusaineistoja ja dokumentteja. Hyvän tapaustutkimuksen tunnistaa useasta eri tietolähteestä kerätystä aineistosta. Tällöin aineistotriangulaatio, eli samaan tulokseen päätyminen useasta eri tietolähteestä, tuo tutkimukselle luotettavuutta. (Yin 2014, 102-133.)

Tutkittaessa aiheita, joita ei tunneta ennestään hyvin tai joita halutaan ymmärtää paremmin, käytetään lähtökohtaisesti laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Laadullisissa menetelmissä tutkittavien määrä on määrällistä tutkimusta pienempi, mutta analysoitavaa aineistoa, kuten haastatteluja, syntyy paljon. Tarkoituksena on siis hankkia suppeasta kohteesta runsaasti tietoa ja ymmärtää näin ilmiötä paremmin sekä kokonaisvaltaisemmin. Koska tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, eivät olemassa olevat teoriat ohjaa laadullisten menetelmien suunnittelua niin paljon kuin määrällisissä menetelmissä. Tutkimuksen kohde on valittu harkitusti ja tutkija on usein hyvin lähellä tutkittavia tai jopa osallistuu heidän toimintaansa. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan muun muassa kuvaamaan jotain ilmiötä tai ymmärtämään tietynlaista toimintaa. Näin ollen tärkeää on, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on tästä kokemusta. Tiedonantajien valinnan ei siis pidä olla satunnaista vaan tarkoitukseen sopivaa ja harkittua. Tutkimusraportissa on myös kerrottava, miten tiedonantajien valinta on harkittu ja tutkimukseen tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 85-86.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin tutkimusaineistona kohdeorganisaation sisäistä dokumentaatiota, havainnointia, asiakkaille lähetettyä sähköistä kyselylomaketta sekä yrityksen sisällä toteutettuja teemahaastatteluja. Haastattelujen kohteet valittiin harkitusti, millä varmistettiin tiedonantajien riittävä kokemus ja tieto tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavat olivat opinnäytetyön tekijän kollegoja samasta myyntitiimistä (Account Managereita) sekä kohdeorganisaation Information management -tiimin myynnillisiä konsultteja. Teemahaastatteluja kertyi yhteensä seitsemän (7) kappaletta, joista neljä (4) oli asiakasvastuullisia myyjiä ja kolme (3) konsultteja. Account Managereita olisi ollut haastateltavissa enemmänkin, mutta heidän työtilanteensa ja opinnäytetyön aikataulun vuoksi haastatteluja ei tehty enempää. Lisäksi koettiin, että haastateltavien määrä oli tutkimuksen onnistumisen kannalta riittävä.

Haastateltujen lisäksi myös sähköisen kyselyn vastaajat mietittiin harkiten niin, että heillä olisi mahdollisesti kokemusta tai tietoa aihealueesta. Sähköiset kyselylomakkeet kohdistettiin yli 50 hengen asiakasyritysten IT-päätöksiä tekeville henkilöille. Sähköisen kyselyn oli tarkoitus olla määrällisen tutkimuksen aineistoa, mutta suuresta vastaanottajajoukosta (2000 kpl) huolimatta, vastauksia saatiin vain 38 kappaletta, mikä ei täytä määrällisen tutkimuksen 100 kappaleen rajavaatimusta. Näin ollen kaikki tutkimukseen kerätyt aineistot, eli yrityksen sisäinen dokumentaatio, teemahaastattelut ja sähköisen kyselylomakkeen tuotokset, ovat laadullista tutkimusaineistoa.

Tutkimusaineistoa kerättiin hyödyntäen asiakaskyselyn vastaajien rajauksen osalta kohdeorganisaation Microsoft Dynamics CRM -järjestelmää sekä varsinaisena kyselytyökaluna Questback-ohjelmistoa. Teemahaastattelussa käytettiin Microsoft Teams -videotyökalua haastattelun pitämiseen ja tallentamiseen (Microsoft Stream). Haastattelut litteroitiin manuaalisesti Stream-äänitteen avulla. Haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina virtuaalisesti Covid-19 pandemiaan liittyvien valtion määrittämien sosiaalisten kontaktien minimoinnin ohjeistuksen mukaisesti. Aineistoja säilytettiin opinnäytetyön tekijän omassa OneDrive-pilvitallennustilassa, johon muilla osapuolilla ei ollut pääsyä ilman salasanaa. Aineisto tuhottiin opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

### 3.2.1 Teemahaastatteluilla myynnin näkökulmaa

Tutkimushaastattelun tarkoitus on kerätä tietoa, käsityksiä ja kokemuksia tietystä aiheesta ennalta suunnitellun tavoitteen mukaisesti. Haastattelu tapahtuu haastattelijan aloitteesta, haastattelijan johdolla ja ehdoilla sekä osana tutkimusta, jolloin haastattelija on perehtynyt aiheeseen etukäteen. Haastattelija johtaa keskustelua ja motivoi haastattelun kohdetta, mutta ei syllisty haastateltavan johdatteluun. Annettuja tietoja tulee käsitellä luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41-43.)

Haastattelun etuna voidaan pitää joustavuutta: kysymys on mahdollista toistaa, kysymysten järjestys on muutettavissa, väärinkäsitykset ja sanamuodot voidaan selventää. Haastattelu on lähempänä keskustelumaista tilannetta kuin esimerkiksi kysely. Haastattelun ja kyselyn ero liittyykin pääsääntöisesti tiedonantajan toimintaan tiedonkeruuvaiheessa. Haastattelussa tärkeintä on saada halutusta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa. Haastattelun heikkoutena kyselyyn verrattuna on, että se vie paljon aikaa ja sen myötä rahaa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73-74.)

Tutkimushaastattelujen eroavaisuudet syntyvät lähinnä strukturointiasteen perusteella. Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymykset esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä ja ne on muotoiltu valmiiksi, jolloin ainoastaan vastauksen sisältö jää avoimeksi. Strukturoitu haastattelu on toteutukseltaan sekä tarkoitukseltaan lähellä kyselyä. Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa kysymysten järjestystä voidaan vaihtaa haastattelun

aikana ja joitain kysymyksiä voidaan jättää pois tai lisätä uusia. Kysymysten sanamuotoa voidaan myös vaihdella tilanteeseen sopiviksi. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on hyvä valinta silloin, kun ei täysin tunneta tutkimuksen kohdetta eikä haluta ohjata vastaajia liikaa. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Strukturoimatonta eli avointa haastattelua käytetään puolestaan silloin, kun halutaan saada tietoa jostain laajasta aihepiiristä keskustelumaisesti avoimia kysymyksiä hyödyntäen. Haastattelijan tehtäväksi jää tällöin haastateltavien vastausten syventäminen uusien kysymysten avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43-48.)

Teemahaastattelussa pyritään löytämään tutkimuksen viitekehukseen perustuvien kysymysten kautta tutkimustehtävän kannalta merkityksellisiä vastauksia (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75). Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoidun haastattelun menetelmistä, sijoittuen kuitenkin lähemmäksi strukturoimatonta kuin täysin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu etenee nimensä mukaisesti haastattelijan ennalta päättämien teemojen mukaisesti jättäen kuitenkin myös haastattelun kohteen näkemyksille tilaa ilman, että haastattelijan oma näkökulma määrittäisi koko keskustelua. Teemahaastattelussa voidaan ottaa huomioon haastateltavien tulkinnat ja heidän asioilleen antamansa merkitykset. Teemahaastatteluissa teemat ovat kaikille samat, mutta kysymysten muoto tai jopa itse kysymykset voivat vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43-48.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, koska se mahdollisti syvällisen tiedon saamisen joustavin keinoin. Lisäksi kysymysten muokkaaminen haastateltavan ryhmän tai tilanteen mukaan oli mahdollista. Alun perin tarkoitus oli, että Account Managereiden ja konsulttitiimin jäsenten kysymykset olisivat eronneet toisistaan, mutta lopulta päädyttiin kuitenkin samoihin kysymyksiin, sillä ne koettiin sopiviksi molemmille ryhmille. Kaikkien teemahaastattelujen tarkoituksena oli löytää vastauksia kehittämiskysymyksiin eli selvittää, mitä haasteita tiedolla johtamisen ratkaisujen myymiseen liittyy, mikä tekee asiakkaan ostamisesta hankalaa kyseisten ratkaisujen osalta sekä mitä toimenpiteitä tämän osa-alueen myynnin kehittämiseksi voitaisiin tehdä.

Vaikka haastattelujen eteneminen tapahtui teemoittain opinnäytetyön tekijän johdolla, oli haastateltavalla vapaus esittää mielipiteensä avoimesti haluamastaan näkökulmasta, jolloin saatiin monipuolisia vastauksia. Välillä haastateltava vastasi yhdessä kysymyksessä myös toiseen, myöhemmin listalla olevaan kysymykseen, jolloin toiston välttämiseksi ja vastaamisen mielekkyyden vuoksi jätettiin kysymästä asiasta uudestaan. Teemahaastattelussa tämä on mahdollista toteuttaa.

Kanasen (2012, 100) mukaan teemahaastattelu voidaan tehdä yksilö- tai ryhmähaastatteluna, mutta kaikkien haastateltavien on liityttävä tutkittavaan asiaan jollain tavoin. Haastateltavien valintaan vaikutti heidän asemansa organisaatiossa ja sen mahdollistama kokemus sekä tieto

tutkittavan ilmiön osalta. Haastateltavia oli kaksi hieman erilaista ryhmää; vain Information Management-alueen (IM) parissa työskentelevät konsulttitiimiin kuuluvat myynnilliset henkilöt sekä asiakasvastaavina toimivat Account Managerit, joiden työhön myös näiden osa-alueiden myyminen kuuluu. Molemmat tekevät töitä asiakkaiden parissa ja käyvät keskusteluja aiheista, mutta IM-ryhmän henkilöt ovat aihealueen syväosaajia, kun taas Account Managerien tietämys on väkisinkin suppeampi, sillä heidän työhönsä kuuluu koko organisaation tuotetarjooman myyminen. Tutkimuksessa haluttiin haastatella molempia osapuolia, jotta aihetta saatiin tutkittua useammasta näkökulmasta. Haastattelujen tavoite oli lisäksi löytää selkeitä kehityskohteita ja -ehdotuksia.

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä on usein pieni, sillä vastaukset alkavat helposti toistamaan itseään, jos haastateltavaksi valitaan suuri määrä ihmisiä. Laadullisessa tutkimuksessa analysointia tulisi tehdä jo tiedonkeruuvaiheessa. Vain tällä tavoin saadaan selville, milloin tietoa on kerätty riittävästi. (Kananen 2012, 100-101.)

Opinnäytetyön teemahaastattelun piirissä oli seitsemän (7) henkilöä; kolme (3) Information Management -tiimistä ja neljä (4) Account Manageria. Haastattelut suoritettiin huhtitoukokuussa 2020 satunnaisessa järjestyksessä. Ensin haastateltiin Account Managerit ja myöhemmin konsultointitiimin henkilöt. Haastatteluista saadut vastaukset toimivat osaltaan apuna myös kesäkuussa 2020 lähetetyn asiakaskyselyn kysymysten laadinnassa.

Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin, että opinnäytetyössä huolehditaan heidän anonymiteetistaan ja näin myös tehtiin. Ainoastaan opinnäytetyön tekijällä ja vastaajilla itsellään on tieto siitä, kuka on minkäkin vastauksen takana. Haastateltavat eivät ole nähneet toistensa vastauksia. Haastatteluja tai niiden osia ei ole annettu kenellekään ulkopuoliselle kuunneltaviksi tai luettaviksi. Nauhoitteet ja litteroinnit säilytettiin opinnäytetyön tekijän OneDrive-tallennustilassa, johon ulkopuolisilla ei ollut pääsyä.

### 3.2.2 IT-päätäjien ostohalukkuuden selvittäminen sähköisen kyselyn avulla

Kysely sopii tilanteisiin, joissa tiedusteltavia asioita on suhteellisen vähän ja vastaajia suhteellisen paljon (Järvinen & Järvinen 2004, 147). Kysely on hyvä vaihtoehto myös silloin, kun tutkittava aihealue tunnetaan jo melko hyvin, mutta halutaan vielä varmistua asiasta. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Kyselyn etuna voidaan pitää esimerkiksi sitä, että vastaajat voivat valita vastausajankohdan suhteellisen vapaasti eikä vastaamiseen mene kohtuuttomasti aikaa, jolloin kynnys vastaamiseen on pienempi. Lisäksi kysymykset ovat yhdenmukaiset kaikille vastaajille ja vastaustilanne on neutraali, jolloin muiden osapuolten vaikutusmahdollisuus vastauksiin jää pieneksi. Kyseinen menetelmä on lisäksi melko nopea ja edullinen toteuttaa. (Järvenpää & Kosonen 1996, 22.)

Kysely voidaan tehdä sähköisellä tai paperisella lomakkeella tai vaikka puhelimitse. Kyselyä suunniteltaessa on mietittävä tarkkaan, mitä tietoa tarvitaan ja miten sen analysointi aiotaan tehdä. Kyselyn tulisi pohjautua jossain määrin jo olemassa olevaan tietoperustaan, jonka käsitteet muutetaan mitattavissa oleviksi muuttujiksi. Kysymysten tulee olla helposti vastattavissa ja ymmärrettävissä. Keskeistä on määrittää perusjoukko ja otos, jotta kyselyn perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä tulosten yleistettävyydestä. Tulokset ilmaistaan usein erilaisina tunnuslukuina ja jaotteluina. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Kyselytutkimus muodostuu osioista eli yksittäisistä kysymyksistä tai väitteistä, jotka mittaavat lähtökohtaisesti vain yhtä asiaa. Osiot voivat olla avoimia tai suljettuja, jolloin avoimeen osioon vastataan vapaamuotoisesti, kun taas suljetussa osiossa vastausvaihtoehdot on määritetty valmiiksi. Valmiiden vaihtoehtojen tulee olla toisensa poissulkevia eli päällekkäisyyttä ei saa esiintyä. Kokonaisuuden kannalta oleellista on osioiden sisältö ja mitä ulottuvuuksia niille pyritään mittaamaan. (Vehkalahti 2014, 23-24.)

Sähköisen lomakkeen kautta lähetettyyn kyselyyn päädyttiin, koska teemahaastattelujen ja opinnäytetyön tekijän havaintojen kautta oli jo jonkinlainen käsitys tekijöistä, jotka tekevät tiedolla johtamisen ratkaisujen hankinnasta haastavaa. Asiakaskyselyn tarkoituksena oli saada asiakkaan eli ostajan näkökulmaa aiheeseen. Tavoitteena oli löytää keskeisimmät hankintaa vaikeuttavat tekijät ja selvittää, nouseeko avoimissa osioissa mahdollisesti uusia asioita esiin.

Kyselyn tarkoituksena oli paitsi saada vastauksia opinnäytetyötä varten, myös toimia eräänlaisena kohdeyrityksen olemassa oleville asiakkaille suunnattuna mainoksena tiedolla johtamisen ratkaisuihin. Aiemman tiedon perusteella oli syytä olettaa, ettei monilla yrityksen asiakkailla ollut tietoa kyseisen osa-alueen sisällyttämisestä yrityksen tarjoamaan. Kysely on toteutettu niin, että se lisäisi vastaajien mielenkiintoa jatkaa keskustelua kohdeorganisaation edustajien kanssa.

Kyselytutkimus on lähtökohtaisesti määrällisen tutkimuksen menetelmä. Tällöin se pyrkii selittämään ja kuvailemaan tutkimuskohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla. Ilmiö määritellään tutkimustavoitteen perusteella. Mittauksen kohteista käytetään termiä havaintoyksikkö ja niiden muodostamaa joukkoa kutsutaan tutkimuksen perusjoukoksi. Tutkimuksissa keskitytään yleensä perusjoukosta valitun satunnaisen otoksen tutkimiseen, joista saadun tiedon perusteella pystytään tilastollisen päättelyn menetelmin tekemään päätelmiä koko perusjoukosta. Koska vastaajamäärä jäi opinnäytetyön tutkimuksessa pieneksi, tulee kyselytutkimusta pitää tässä tapauksessa laadullisena menetelmänä. Laadullisissa menetelmissä puhutaankin harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan. (Ojasalo ym. 2009, 109-110; Ojasalo ym. 2014, 105.)

Tässä opinnäytetyössä perusjoukosta (kohdeorganisaation kaikki asiakasyritysten yhteyshenkilöt) valittiin ensin CRM:ään rajaus päättäjät. Tämän jälkeen poistettiin Kuntien

Tiera -asiakasryhmään kuuluvat vastaajat, sillä heiltä olisi sopimuksen mukaan pitänyt kysyä lupa kyselyn lähettämiseen etukäteen. Lisäksi vastaajajoukko rajattiin henkilöihin, jotka toimivat yli 50 hengen yrityksissä, sillä tämä on myyntiyksikön asiakkuuksien koon alaraja. Käytännössä kohdeorganisaation asiakkaana on myös pienempiä yrityksiä, mutta ne haluttiin rajata tämän ulkopuolelle, sillä pääasiassa vain yli 50 hengen yrityksillä oli asiakkuusvastaava (Account Manager). Organisaation koko myyntitiimiä tiedotettiin sähköpostitse kyselyn lähettamisestä heidän asiakkailleen.

The screenshot shows a query builder interface with the following filters:

- Company Name (Acco... | Contains data
- And
- Account | Contains data
- Strategic Customer Tiera | Does not equal | Yes
- Number of Employees | Is greater than or equal to | 50
- + Add

Kuva 7: Perusjoukon rajaus Microsoft Dynamics CRM-järjestelmästä

Perusjoukon rajauksen jälkeen järjestelmästä ladattiin Excel-tiedostona yli 4000 henkilön lista yhteystietoineen, joka rajattiin vielä tehtävänimikkeen perusteella kohderyhmän mukaiseksi, jolloin jäljelle jäi noin 2300 nimeä. Kyselyn lähetysvaiheessa listalta jäi pois vielä yli 300 vastaajaa, joiden sähköpostiosoite oli Questback-kyselytyökalun mukaan virheellinen. Lopulliseksi määräksi jäi siis hieman yli 2000 vastaajaa.

Kutsu kyselyyn lähetettiin vastaajille sähköpostitse saatekirjeenä sisältäen kyselylinkin sekä lisätietoja kyselyn aiheesta, sisällöstä ja tavoitteista. Lähettäjänä asiakkaan suuntaan näkyi opinnäytetyön tekijä. Vastausmotivaatiota pyrittiin kasvattamaan arpomalla kyselyyn vastanneiden kesken noin 130 euron arvoiset urheiluun tarkoitetut kuulokkeet. Saatekirje pyrittiin otsikoimaan mahdollisimman houkuttelevaksi: ”Tiedolla johtaminen - peruskauraa vai uutta ja ihmeellistä? Vastaa kyselyyn ja voita Jabran sporttikuulokkeet!”. Saatekirjeen vasemmassa yläkulmassa oli kohdeorganisaation logo, mikä toi kyselylle uskottavuutta. Saatekirje on nähtävissä opinnäytetyön liitteissä muokattuna niin, että yrityksen nimet ja tunnisteet on piilotettu mustilla palkeilla.

Saatekirje toteutettiin Ojasalon ym. (2014) ohjeistuksen mukaisesti. Saatekirje on tärkeä kyselytutkimuksen onnistumisen varmistamiseksi, sillä sen perusteella vastaaja tekee päätöksen tutkimukseen osallistumisesta. Saatteen on herätettävä vastaanottajassa

luottamusta ja motivaatiota vastata. Saatekirjeessä tulee käydä ilmi esimerkiksi tutkimuksen kuvaus ja tekijä, kyselyn kohderyhmä, tutkimuksen tarpeellisuus, maininta tutkimustulosten ja -aineiston käytöstä sekä vastaajien anonymiteetin säilyttämisestä. Lisäksi jokaisen vastauksen tärkeyttä on hyvä korostaa. Saatekirjeen tulee sisältää myös viimeinen vastauspäivä ja etukäteiskiitokset vastauksista.

Saatekirjeen linkistä asiakas ohjattiin Questbackin kyselyalustalle, jossa vielä varmistettiin asiakkaan suostumus osallistua kyselyyn sekä täsmennettiin esimerkiksi tietosuoja-asioita. Alla olevaa kuvaa on muokattu mustilla palkeilla niin, ettei kohdeyrityksen nimeä tai yhteystietoja näy.



## Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

Haluamme tarjota entistä parempia ratkaisuja asiakkaillemme. Se edellyttää, että kysymme asiakkailtamme heidän näkemyksiään [redacted] toimintamallien ja palveluiden kehittämiseksi.

### Tietoja tietojenkäsittelystä

[redacted] käyttää henkilötietoja saadakseen asiakkaiden ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.

[redacted] rekisterin pitäjänä kerää ja käsittelee asiakaskyselyillä keräämiään tietoja. Rekisterin pitäjänä [redacted] sitoutuu noudattamaan tietosuojalakia (1050/2018) ja EU:n tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679, the General Data Protection Regulation (GDPR).

### Miten otat meihin yhteyttä

[redacted]

Tietosuojaa koskevat kysymykset voi osoittaa sähköpostilla osoitteeseen

[redacted]

Jos haluat lisätietoja henkilötietojesi käsittelystä, klikkaa [tästä](#)

Hyväksyn henkilötietojeni käsittelyn tässä annettujen tietojen mukaisesti.

[En halua osallistua](#)

Seuraava

Kuva 8: Kyselyn etusivu saatekirjeen linkistä painamisen jälkeen (kyselyalusta)

Kysely lähetettiin kesäkuun 2020 alussa. Vastaamisaikaa kyselyyn oli kaksi (2) viikkoa ja puolivälissä järjestelmästä lähetettiin automaattinen muistutusviesti kyselyyn vastaamattomille henkilöille.

Muistutusviestin sisältö tehtiin Ojasalon ym. (2009) ohjeistuksen mukaisesti eli muistutettiin esimerkiksi vastauksen tärkeydestä, kohderyhmästä ja luottamuksellisuudesta.



Toivon, että ehdit vastaamaan tiedolla johtamiseen liittyvään kyselyymme.

Tiedolla johtaminen on osa [REDACTED] Information Management osa-alueen tarjontaa. Kyselyn tarkoituksena on selvittää asiakkaidemme kiinnostusta ja kokemusta kyseisen aihealueen osalta sekä luoda vastausten pohjalta uusia, entistä parempia toimintamalleja ja palveluja [REDACTED].

Kysely on suunnattu liiketoiminta- ja IT-päätäjille ja se on osa omaa MBA-opinnäytetyötäni, jossa tutkin tiedolla johtamisen ratkaisujen myymiseen liittyviä haasteita. Jokainen vastaus on meille arvokas!

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia ja yhteystietonsa jättäneiden osallistujien kesken arvotaan Jabran korkealaatuiset Elite Active 65T -sporttikuulokkeet (ovh n. 130 €). Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Vastausaikaa on 16.6.2020 saakka.

#### Kuva 9: Sähköisen kyselyn muistutusviesti

Kyselyyn oli mahdollista vastata täysin anonymisti, mutta halutessaan osallistua arvontaan tai saada lisätietoja tuli vastaajan syöttää kyselylomakkeelle yhteystietonsa. Kyselyn vastauksia ei ollut mahdollista yhdistää yhteystietoihin, joten vastaukset pysyivät anonymineina. Opinnäytetyön tutkimuksen kannalta olisi ollut mielekästä pystyä yhdistämään kysymysten vastauksia vastaajakohtaisesti, jolloin niitä olisi voinut vertailla paremmin. Tämä ei kuitenkaan ollut teknisesti mahdollista.

Kyselyyn vastaamisen jälkeen asiakkaat saivat automaattisen Kiitos-viestin sisältäen linkin kohdeorganisaation tiedon hallintaa ja johtamista koskevalle sivustolle. Näin vastaajan oli mahdollista tutustua aiheeseen omatoimisesti enemmänkin. Mikäli vastaaja halusi saada lisätietoja tiedolla johtamisesta, generoitui tästä liidi eli ilmoitus opinnäytetyön tekijän sähköpostiin. Liidit välitettiin edelleen vastuumyyjille, joiden tehtäväksi jäi asiakaspalaverin sopiminen yhdessä konsultoinnin kanssa.

Tutkimuksen kysymyksissä noudatettiin Katri Ojasalon ym. (2009) ohjeistusta: Kysyttiin vain opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisia seikkoja, aseteltiin kysymysten järjestys helpoimmasta vaikeaan ja kiinnitettiin kysymyksissä huomiota niiden ymmärtämiseen, esimerkiksi pitämällä kysymykset lyhyinä, välttelemällä liiallisia ammattitermejä ja avaamalla välttämättömiä termejä kysymyksen yhteydessä tarkemmin. Yhden kysymyksen osalta vastaajan oli mahdollista valita useamman vaihtoehdon joukosta enintään kolme tärkeintä ja osuvinta vastausta. Muissa kysymyksissä oli valmiit vastausvaihtoehdot tai avoin vastauskenttä.

Lomakkeen pituus pysyi lyhyenä, sillä kysymyksiä oli kolmen taustatekijätiedon lisäksi vain 9-10. Etukäteen oli tiedossa, että liian pitkä tai vaikea kysely johtaisi helpommin kyselyyn vastaamisen keskeyttämiseen. Kysymysten laadinnassa käytettiin yksinkertaista ja täsmällistä kieltä. Kysymykset ja muut kyselyyn liittyvät materiaalit lähetettiin luettavaksi ja

kommentoitavaksi kohdeyrityksen keskeisimmille henkilöille (Account Manager -tiimin esimies ja Information Management -tiimin esimiehet), ennen lähetystä. Tässä kohtaa joitakin kysymysten sanamuotoja muutettiin ja lisättiin esimerkiksi uusi kysymys tiedolla johtamisen hyödyistä ja tärkeydestä strategian mahdollistajana. Lisäksi kyselylomakkeen toimivuutta testattiin sähköisesti useita kertoja ennen sen lopullista lähettämistä vastaajille.

### 3.2.3 Yrityksen sisäinen dokumentaatio ja havainnointi

Tapaustutkimuksissa käytetään usein yhtenä tietolähteenä olemassa olevaa aineistoa, kuten dokumentteja, artikkeleita ja muistiinpanoja. Näiden tärkein tehtävä tutkimuksessa on muista lähteistä saadun tiedon vahvistaminen ja kasvattaminen. Aineistojen valinnan ja käyttämisen kanssa täytyy huomioida erityisesti niiden luotettavuus ja todenmukaisuus. Tutkijalla tulee olla ymmärrys siitä, miksi aineisto on alun perin luotu ja mitä agenda se on ensisijaisesti ajanut. (Yin 2014, 105-106.)

Havainnointi on hyvä tutkimusmenetelmä kaikkeen kehittämistyöhön. Havainnoitsija voi seurata haluamiaan tilanteita ulkopuolelta tai osallistua toimintaan itse samalla itse havainnoiden. Havainnoinnilla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta tarkemmin. (Ojasalo ym. 2014, 42.) Yin (2012, 10-11) nimeää havainnoinnin yhdeksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Havainnointi voi olla suoraa tai osallistavaa. Suora havainnointi kohdistuu ihmisten tekoihin, fyysiseen ympäristöön tai erilaisiin tapahtumiin, kun taas osallistava havainnointi liittyy enemmänkin tutkijan rooliin tutkimusaiheen ympärillä tutkimuksen ulkopuolella.

Kohdeorganisaatiossa tiedolla johtamisen ratkaisut ovat vielä melko uusi osa tarjoomaa, joten materiaalia ei ole saatavilla paljon. Opinnäytetyön tekijällä oli mahdollisuus päästä käsiksi koko konsernin yhteisiin palvelukuvauksiin ja tuotteistuksiin sekä osallistua erilaisiin myynnillisiin koulutuksiin. Kohdeyrityksessä järjestettiin vuosina 2019-2020 useita myynnin koulutuksia, joissa käsiteltiin tiedolla johtamista ja keskustelun avaamista asiakkaan suuntaan. Nämä yrityksen sisäiset, myynnille suunnatut materiaalit, sopivat hyvin muiden aineistojen kautta saadun tiedon laajentamiseen ja vahvistamiseen. Materiaalit perustuivat koko konsernin tiedolla johtamisen parissa työskentelevien havaintoihin, eikä niiden todenmukaisuutta tai luotettavuutta voi kyseenalaistaa, vaikka lähtökohtaisesti kyse onkin yksilöiden ja tiimien omiin kokemuksiin perustuvista havainnoista.

Tutkimuksessa hyödynnettiin myös opinnäytetyön tekijän omia, työtehtävien kautta syntyneitä havaintoja asiakastapaamisissa sekä yrityksen sisäisissä keskusteluissa ja palavereissa. Tekijällä on puolentoista vuoden kokemus kohdeyrityksestä sisältäen yli 300 asiakaspalaveria ja lukemattomia keskusteluja tiedolla johtamisesta yrityksen sisällä ja ulkopuolella. Tutkimuksen tekijän omia havaintoja hyödynnettiin muiden tutkimusmenetelmien kautta saatujen tulosten tukena.

### 3.3 Aineistojen analysointi

Aineiston analyysillä tarkoitetaan yleensä aineiston käsittelyä, järjestelyä, muokkaamista tai tiivistämistä. Analysoinnin tavoitteena on löytää ratkaisu tutkimusongelmaan ja siitä johdettuun tutkimuskysymykseen. (Kananen 2012, 105–109.)

Eriksson ym. (2014, 29-30 ) määrittelee puolestaan aineiston analysoinnin tavoitteeksi aineiston jäsentelyn yhtenäiseksi kokonaisuudeksi esimerkiksi hyödyntämällä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä kuten tyypittelyä ja teemoittelua. Toisena tavoitteena on tulkita kerättyä aineistoa antamalla havainnoille merkitys sekä rakentaa yhteyksiä eri havaintojen välillä.

Laadullisen aineiston analysoinnissa pyritään luomaan hajanaisesta aineistosta yhtenäinen, selkeä ja mielekäs informaatio, mikä mahdollistaa luotettavien ja selkeiden johtopäätösten tekemisen tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogisen tulkintaan ja päättelyyn, jossa aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja sitten kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Laadullisessa aineistossa analyysi on mukana tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 108.)

Tapaustutkimuksessa aineistojen analysointi on tutkimuksen haastavimpia vaiheita. Analyysia aloittaessa on olennaista tunnistaa, ollaanko aineiston kautta hakemassa täsmennystä tutkimuskysymykseen vai määrittämässä tutkimuskysymyksiä. (Eriksson & Koistinen 2014, 29-30.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan haastattelun aineiston purkaminen voidaan tehdä joko litteroimalla haastattelu tekstiksi tai tekemällä päätelmiä suoraan äänitetystä aineistosta. Aineiston litterointi on huomattavasti suoria päätelmiä yleisempää. Litteroinnissa voidaan kirjoittaa aineisto sanatarkasti ylös tai valikoida vain tietyt kohdat.

Valintaan vaikuttaa se, miten aineistoa aiotaan hyödyntää. Analysointi aloitetaan lukemalla käsitelty aineisto useasti, jonka jälkeen se pyritään luokittelemaan esimerkiksi laskemalla ilmiöiden esiintymisen määrää. Jos eri ilmiöitä on useita, ne voidaan esittää esimerkiksi taulukkoa tai diagrammia hyödyntäen. Usein aineiston purkaminen tapahtuu haastatteluissa teemoittain, jolloin tarkastellaan haastateltaville yhteisiä ilmiöitä tai asioita eli haastatteluaineistosta ilmeneviä säännönmukaisuuksia suhteessa toisiinsa. Tavoitteena on löytää yhteyksiä käytettyyn teoriaan. (Ojasalo ym. 2009, 99.)

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin manuaalisesti sanatarkasti, vaikka lopputuloksen kannalta epätarkempikin kirjaamismalli olisi ollut riittävä. Haastattelujen analysoinnissa hyödynnettiin teemahaastattelun kysymyksiä, jolloin tiedon jäsentäminen oli helpompaa. Vastaukset käytiin läpi useaan otteeseen ja kerättiin sitten keskeiset asiat vastaajien mukaisesti värikodeitain Excel-tiedostoon, jonka pohjalta tehtiin tutkimustuloksiin taulukot.

Taulukoissa oli suluissa nähtävissä, montako vastaajaa oli maininnut samasta asiasta. Vaikka kyseessä olikin laadullinen tutkimus, eikä määrillä ole merkitystä samalla tavalla kuin uuden tiedon tuottamisella, koin kuitenkin tärkeänä havaita asioiden toistuvuutta ja löytää sitä kautta keskeisimmät vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Laadullisin menetelmin kerätyn ja analysoidun aineiston käsittelyä voidaan jatkaa luokittelemalla aineisto, minkä voidaan nähdä tuovan laadullisen aineiston tulkintaan erilaista näkökulmaa. Koska laadulliset aineistot ovat usein pieniä, ei niiden kvantifiointi tuo välttämättä suurta lisäarvoa ilmiön tutkimiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 120-121.)

Sähköisessä asiakaskyselyssä käytettiin enimmäkseen suljettuja kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen, jotka selkeyttivät mittaamista ja helpottivat tiedon käsittelyä. Tutkimustuloksissa hyödynnettiin suljettujen osioiden osalta Questback-työkalun valmiiksi työstämiä kaavioita ja laskelmia. Sanallisten vastausten analysointi ja käsittely ovat työläämpiä, mutta niiden kautta on mahdollista saada tutkimuksen kannalta tärkeää syvällisempää tietoa, joka voisi jäädä muuten havaitsematta (Vehkalahti 2014, 25). Avointen osioiden analysoinnissa hyödynnettiin osittain sisällön erittelyä keräämällä samankaltaiset vastaukset yhteen ja ilmaisemalla ne sitten sanapilven muodossa.

Sisällön erittely voidaan määrittellä dokumenttien tai vastaavien tekstien analysoinniksi, jossa kuvataan määrällisesti eli kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä. Sisällön erittelyssä tieto voidaan kerätä sanallisina ilmaisuina, sanallisessa muodossa tai määrällisessä muodossa, luokiteltuna tai ja tilastoituna. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 105-107.)

Sisällönanalyysilla tarkoitetaan puolestaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Analyysilla pyritään aineiston järjestämiseen tiivistettävään ja selkeään muotoon ilman, että sen sisältämä informaatio katoaa. Sisällönanalyysissa aineisto järjestellään johtopäätöksiä varten ja siinä tulee aina määrittellä analyysiyksikkö, joka voi olla esimerkiksi yksittäinen sana. Analysointiprosessi alkaa aineiston pelkistämällä eli redusoinnilla, jolloin tekstillisestä aineistosta karsitaan pois tutkimuksen kannalta epäolennainen. Pelkistämistä voidaan käyttää niin informaation tiivistämiseen kuin sen pilkkomiseenkin. Ohjaavana tekijänä toimii tutkimustehtävä, jolloin aineistosta kerätään tutkimuksen kannalta olennaiset ilmaukset. Pelkistämisestä sisällönanalysointiprosessi etenee aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn. Tällöin aineistosta etsitään samankaltaisuuksia, jotka ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi ja nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Aineiston klusteroinnista voidaan jatkaa aineiston abstrahointiin eli käsitteellistämiseen, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan sen perusteella käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 108-110.)

Tässä tutkimuksessa yrityksen sisäisestä materiaalista poimittiin tutkimuskysymysten kannalta keskeisimmät asiat ja jalostettiin ne tiivistelmämäiseen muotoon. Analyysiyksikkönä toimi

tiedolla johtaminen. Tämän jälkeen aineisto klusteroitiin ja muodostettiin taulukko, johon ryhmiteltiin myynnin kannalta tärkeät huomiot asiakkailta, kun tarkoituksena on tiedolla johtamisen ratkaisujen myyminen. Sisäisen materiaalin vähyydestä johtuen abstrahointiin ei ollut tarvetta, vaan keskeisin tieto saatiin kerättyä ja jäsenneltyä prosessin ensimmäisten osioiden avulla.

#### 4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset tulokset. Tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastattelun ja sähköisen kyselyn avulla sekä kohdeyrityksen sisäistä dokumentaatiota ja havainnointia hyödyntäen.

Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, miten organisaation asiakasrajapinnassa toimivat ja tiedolla johtamisen ratkaisuja myyvät henkilöt kokevat myymisen; mitä haasteita he olivat havainneet ja mitä muutoksia heidän mielestään pitäisi tehdä. Haastateltavat jaettiin kohdeorganisaation Information management -tiimin myynti- ja konsultointitehtävissä työskenteleviin sekä asiakasvastuullisiin Account Managereihin, jotka molemmat lähestyivät asiaa hieman eri näkökulmista. IM-tiimin alla toimivilla henkilöillä työ keskittyy lähinnä tiedolla johtamisen osa-alueisiin, kun taas asiakasvastuullisilla myyjillä on tarjoomassa koko kohdeorganisaation portfolio, josta tiedolla johtamisen ratkaisut muodostavat hyvin pienen osan. IM-tiimistä haastateltiin kolme henkilöä ja Account Managereista neljä henkilöä eli haastatteluja tuli yhteensä seitsemän kappaletta. Haastattelut tapahtuivat videopuheluna ja kestivät vastaajasta riippuen puolesta tunnista tuntiin. Videopuhelut äänitettiin jatkoanalysointia varten. Vastaukset kerättiin Excel-tiedostoon kysymyksittäin niin, että jokaisen vastaajan vastaukset nähtiin yhdellä silmäyksellä.

Sähköisen kyselyn tavoitteena oli selvittää asiakkaan eli ostajan näkökulmaa tiedolla johtamisen ratkaisujen hankkimisen haastavuuteen. Lähtökohtana oli löytää selkeitä haasteita, joihin vaikuttamalla kohdeorganisaatio voisi mahdollisesti tulevaisuudessa helpottaa asiakkaan ostamista. Kysely lähetettiin olemassaoleville asiakkaille eli yli 50 hengen yritysten päätöksistä vastaaville noin 2000 henkilölle, joista kyselyyn vastasi yhteensä 38 henkilöä eli vastausprosentti oli 2%. Kyselyn vastaanottajat olivat kohdeorganisaation yksityisen sektorin asiakkaita useilta eri toimialoilta.

Kyselylinkkiä ei jaettu sosiaalisessa mediassa, erillisissä sähköposteissa tai muissa kanavissa. Osalla kyselyn vastaanottajista kutsu saattoi mennä roskapostisuodattimeen, sillä se lähetettiin Questback-järjestelmän kautta eikä opinnäytetyön tekijän omasta sähköpostista, vaikka tekijän nimi näkyikin sähköpostin lähettäjänä. Kysely kohdistettiin yritysten päättävälle henkilölle, joilla on yleensä asemastaan johtuen paljon työtehtäviä ja vastuuta, eikä aikaa vastata

ylimääräisiin kyselyihin. Lisäksi tutkimus tehtiin kesäkuussa, jolloin osa potentiaalisista vastaajista saattoi olla kesälomalla tai Covid-19 pandemian vuoksi lomautettuna. Muun muassa nämä tekijät saattoivat vaikuttaa vastausprosentin pienuuteen. Tutkimuksen kannalta kiinnostavaa olisi ollut nähdä, kuinka monta prosenttia vastaanottajista avasi sähköpostin, mutta tätä tietoa ei ollut mahdollista saada järjestelmästä.

#### 4.1 Sähköinen kysely

Asiakaskyselyn tutkimuksen kannalta keskeisimmät tulokset on kuvattu alla. Kokonaisuudessaan kyselytulokset kysymyksineen löytyvät opinnäytetyön liitteistä. Kysely aloitettiin taustatekijöiden selvittämisellä.

##### **Taustatekijät**

Ensimmäiseksi selvitettiin vastaajien tehtävänimikettä eli asemaa yrityksessä. Vastaajiksi tavoiteltiin nimenomaan yrityksen päättävissä asemassa olevia henkilöitä, joiden on mahdollista vaikuttaa tiedolla johtamisen ratkaisujen käyttöönottoon tai suunnitteluun. Teorian ja aiemmin toteutettujen teemahaastattelujen perusteella oli tiedossa, että tiedolla johtamisessa päätökset tekee perinteisistä IT-hankinnoista poiketen koko liiketoimintajohto pelkän IT-päällikön sijaan. Vastaajien rajaamisesta päättäjiin huolehdittiin jo kyselyn lähetysvaiheessa karsimalla vastaanottajalistalta työnimikkeen perusteella muut kuin päättävissä asemassa olevat henkilöt.

Vastaajista suurin osa oli IT-päälliköitä ja tietohallintojohtajia (*Chief Information Officer, CIO*). Lisäksi vastaajissa oli toimitusjohtajia (*Chief Executive Officer, CEO*) ja muutama talous- ja kehitysjohtaja. Yksittäisiä vastaajia löytyi myös titteleillä varatoimitusjohtaja, kiinteistöpäällikkö ja ICT Operations Manager.

Toisena vastaajilta kysyttiin kokemusta IT-alalta, mitä näin jälkikäteen voidaan pitää kysymyksenä, joka on saattanut karsia vastaajia ja saada jopa kyselyyn vastaajan sulkemaan koko kyselyn. Vaikka vastaajan tulisi jollain tavoin olla tekemisissä IT-alan päätösten kanssa, ei vastaajan tullut kuitenkaan olla välttämättä varsinaisesti IT-alan osaaja. Tämä kysymys voi selittää osittain, miksi koko kyselyn vastausprosentti jäi verrattain pieneksi (2%) ja miksi vastaajista yli puolet oli IT-alan ammattilaisia eli IT-päälliköitä ja Tietohallintojohtajia. Näin jälkikäteen analysoituna olisi ollut parempi kysyä esimerkiksi kokemusta IT-toimintoja koskevien päätösten osalta.

Vastaajat olivat tulosten perusteella IT-alan kokeneita konkareita, sillä suuri osa vastaajista oli ollut alalla 16-30 vuotta. Tätä selittää myös vastaajien melko korkea ikä, sillä lähes puolet vastaajista olivat iältään 46-55 vuotta sekä muut vastaajat 36-45 -vuotiaita ja 56-65 -vuotiaita. Vastaajien pitkä kokemus IT-alalta näkyy siis myös korkeampina ikävuosina. Asiaan vaikuttaa

varmasti myös kyselyn kohdistaminen päättävälle taholle, sillä johtotehtäviin pääsy edellyttää usein melko pitkää työuraa.

### **Tiedolla johtamisen tuttuus**

Taustatekijöiden jälkeen vastaajilta haluttiin selvittää, miten tuttuja erilaiset tiedolla johtamisen ratkaisut ovat ja oliko heillä tiedossa, että näitä on mahdollista hankkia kohdeyrityksestä. Lisäksi kysyttiin vastaajien näkemystä siitä, tunnistetaanko heidän yrityksissään tiedolla johtamisen tärkeys ja hyödyt nykyisen strategian mahdollistajana. Kysymyksessä kerrottiin muutamia hyötyjä esimerkkinä. Tällä haluttiin avata asiaa niille, joille aihealue ei ollut ennestään tuttu ja toisaalta lisätä myös mielenkiintoa tiedolla johtamisen ratkaisuja kohtaan.

Kysyttäessä tiedolla johtamisen ratkaisujen tuttuutta oli vastaajilla käytössään seuraava kuvaus:

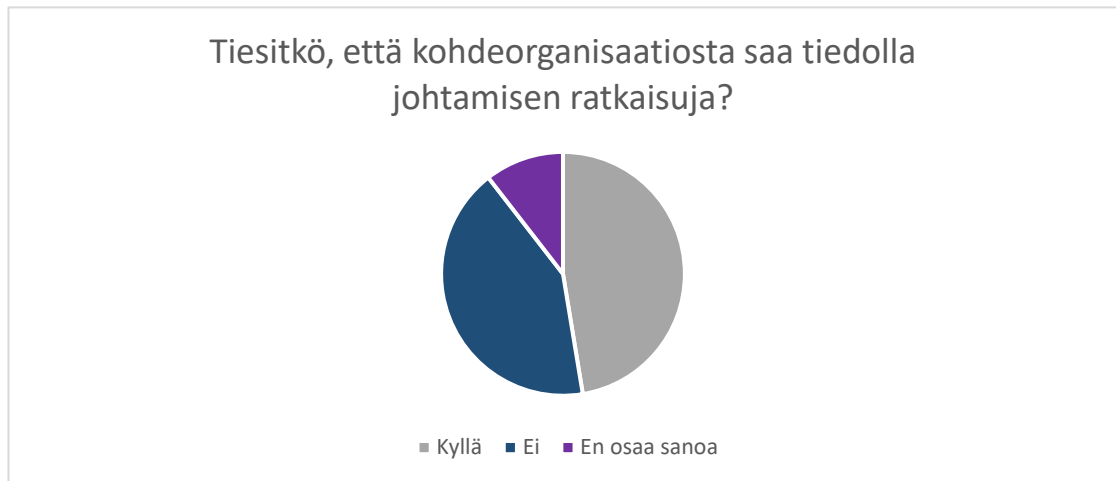
*”Ohjelmistorobotiikka on teknologia, jonka avulla automatisoidaan rutiiniprosesseja tietotyössä. Analytiikalla tarkoitetaan datan analysointia jonkin kysymyksen ratkaisemiseksi. Tekoäly voidaan määritellä koneoppimiseen perustuvaksi analytiikaksi automaatioon yhdistettynä.”*

Kyselyä laatiessa mietittiin yhdessä kohdeorganisaation edustajien kanssa, miten tiedolla johtaminen rajataan kyselyyn eli toisin sanoen, mitä kaikkea siihen yrityksen tarjonnasta sisällytetään. Päädyimme ohjelmistorobotiikkaan, analytiikkaan ja tekoälyyn koneoppimista sivuten. Termit kuvattiin teorian ohjeistuksen mukaisesti eli lyhyesti ja ymmärrettävästi. Vastausten oikeellisuuden kannalta oli tärkeää, että vastaaja ymmärtää, mihin on vastaamassa.

Suurelle osalle vastaajista tiedolla johtamisen ratkaisut ovat tuttuja eli niitä on heidän yrityksessään käytössä (alle puolet vastaajista) tai niihin on tutustuttu muutoin. Hyvin pieni osa vastaajista ei ollut tutustunut ratkaisuihin ollenkaan tai ei osannut vastata kysymykseen. Vastaajien taustatietojen perusteella suurin osa vastaajista oli työkseen IT-osastolla, joten tiedolla johtamisen ratkaisujen tuttuus on ymmärrettävää. Termeihin törmää varmasti esimerkiksi erilaisissa koulutuksissa ja palaverissa. Yli puolella vastaajista ratkaisuja ei ollut vielä käytössä, mikä tarkoittaa kohdeorganisaation kannalta sitä, että potentiaalisia, täysin uusia tiedolla johtamisen asiakkaita on vielä paljon. Toisaalta myös ratkaisuja käytävissä yrityksissä on potentiaalia, sillä heillä on selvästi kiinnostusta aiheeseen.

Tässä kohtaa mielenkiintoinen jatkokysymys olisi ollut, mitä ratkaisuja vastaajien organisaatioissa on käytössä. Näin olisi nähnyt, miten vastaukset jakaantuivat ohjelmistorobotiikan, analytiikan ja tekoälyn sekä koneoppimisen osalta.

Yksi kohdeorganisaation haasteista on ollut se, että tarjooma on laaja eikä edes omilla asiakkailla ole välttämättä tietoa siitä, mitä kaikkea yrityksestä on mahdollista hankkia. Kohdeorganisaatiossa tiedolla johtaminen ja tähän keskittynyt yksikkö ovat vielä melko tuoreita, mikä selittää osaltaan asiaa.



Kuva 10: Tietämys kohdeorganisaation tiedolla johtamisen ratkaisujen tarjoomasta

Kyselyn vastaukset tukevat ennakkoavistusta, sillä yli puolet asiakkaista ei tiennyt tai ei osannut sanoa, tietääkö kohdeorganisaation tarjoavan kyseisiä ratkaisuja. Tässä kohtaa on hyvä huomauttaa, että kysely lähetettiin nimenomaan kohdeyrityksen nykyisille asiakkaille, joille yrityksen voidaan katsoa olevan yleisesti tuttu.

Kysyttäessä tunnistetaanko vastaajan mielestä heidän yrityksessään tiedolla johtamisen tärkeys ja hyödyt strategian mahdollistajana (esimerkiksi sisäisten toimintaprosessien kehittämisessä, asiakastyytyväisyyden parantamisessa tai uusien liiketoimintamallien rakentamisessa), vastasi suurin osa myöntävästi. Asia koetaan siis tärkeänä ja siihen halutaan mahdollisesti panostaa tulevaisuudessa. Tämä on hyvä uutinen tiedolla johtamisen ratkaisuja myyvälle yritykselle. Ainoastaan alle viidesosa vastaajista koki, ettei asian tärkeyttä tai hyötyjä tunnisteta.

Näiden kolmen kysymyksen vastauksia vertaillen voidaan pitää hämmäntävänä, miten tiedolla johtamisen ratkaisuja on käytössä vain alle puolella vastaajista, kun kuitenkin suurimman osan mielestä aihe koetaan heidän yrityksessään tärkeänä strategian toteuttamisen kannalta. Vaikka vastaajamäärä kyselyssä on pieni, voisi tämän perusteella olettaa, että kyseisten ratkaisujen hankkiminen on yrityksessä suunnitteilla tai ainakin siitä on keskusteltu. Tästä päästäänkin kyselyn seuraavaan osioon eli selvittämään, ovatko hankinnat suunnitelmissa lähiaikoina.

#### **Tiedolla johtamisen ratkaisujen hankkiminen lähitulevaisuudessa**

Tässä kyselyosiossa selvitettiin, onko vastaajan yrityksessä suunnitteilla tiedolla johtamisen ratkaisujen hankintaa seuraavan vuoden aikana. Lisäksi avoimissa kentissä tiedusteltiin



edellisestä vastauksesta riippuen, mistä ratkaisusta on kyse tai miksi hankintaa ei ole suunnitteilla. Vuoden aikajänne kyselytutkimukseen tuli kohdeorganisaation edustajien toiveesta. Tässä on hyvä huomioida, että kyselytutkimus toteutettiin kesäkuussa 2020, jolloin vuoden 2021 budjettien suunnittelu ei todennäköisesti ollut vielä alkanut. Lisäksi keväällä 2020 alkanut Covid-19 pandemia toi haasteita tulevaisuuden suunnitteluun, minkä vuoksi kyselyssä haluttiin tietää myös, mikä on vastaajan näkemys pandemian vaikutuksesta tiedolla johtamisen hankintoihin.

Lähes puolet vastaajista suunnitteli tiedolla johtamisen ratkaisujen käyttöönottoa seuraavan vuoden aikana, kieltävien vastausten jäädessä noin kolmasosaan. Vajaa viidesosa ei osannut sanoa, onko asia suunnitteilla vai ei. Vastaajia pyydettiin kertomaan asiasta tarkemmin avoimessa teksiosiossa ("Jos kyllä, mitä?" tai "Miksi ei?"). Tekstiosiot analysoitiin, tyypiteltiin samankaltaisiin termien perusteella, jonka jälkeen niistä muodostettiin alla kuvattu sanapilvi tulosten hahmottamiseen.

Sanapilvi tarkoittaa sanoista muodostettua kuvaa, jossa aineistossa esiintyvät keskeiset sanat on kuvattu yhteen kuvaan niin, että sana näkyy pilven sisällä sitä suurempana, mitä useammin aihe on noussut aineistossa esiin. Sanapilvessä samantyylistä, samaa tarkoittavista sanoista on muodostettu yksi sana, jotta tulokset olisivat helpommin luettavissa. Vastauksia oli yhteensä 16 kappaletta.



Kuva 11: Sanapilvi vastaajien suunnittelemista tiedolla johtamisen hankinnoista

Vastauksissa mainittiin useita eri tiedolla johtamisen termejä, joista voimakkaimmin esiin nousivat analytiikka, robotiikka (etenkin ohjelmistorobotiikka), BI-raportointi ja sen kehitys sekä tekoäly. Kyselyn vastauksissa näkyi myös erilaisten järjestelmien tuottamien tietojen integrointia ja uuden tiedolla johtamista tukevan ERP-järjestelmän käyttöönottoa. Monilla

vastaaajista oli useampia hankkeita vireillä tai suunnitteilla. Vastaaajien tekninen tausta näkyi vastauksissa erilaisina lyhenteinä ja teknisinä termeinä.

*”Tiedon keräämistä kokonaisvaltaisemmin. Analytiikan ja ennustamisen lisäämistä, ohjelmistorobotiikkaa sekä koneoppimista.”*

*”Kehitämme jatkuvasti tiedolla johtamista, mm. KPI-mittareihin perustuvia Dashboard-tyyppisiä BI-ratkaisuja kehittäen. AI-puolella emme ole vielä löytäneet sopivaa näkökulmaa, millä edetä. Keskusteluja on käyty.”*

*”Pilotoimme parhaillaan ohjelmistorobotiikkaa muutamissa tunnistetuissa käyttötapauksissa ja testaamme myös tekoälyä/koneoppimista mm. dokumenttien automaattisessa tulkinnassa.”*

*”Ohjelmistorobotiikan hyödyntämistä sekä teemme selvitystä tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksista.”*

Kun selvitettiin syitä, miksi tiedolla johtamisen ratkaisujen hankintaa ei suunniteltu seuraavan vuoden aikana, oli vastauksissa huomattavaa hajontaa ja niistä oli vaikeampi löytää yhtenäisyyksiä. Vastauksia oli yhteensä kymmenen kappaletta. Ainoastaan ajan puute mainittiin kahteen otteeseen. Lisäksi kahdella vastaajalla hankintoja oli tulossa, mutta ei tällä aikajänteellä. Yksi vastaajista totesi kaiken tarvittavan olevan jo käytössä, jolloin mitään uutta ei tarvita. Vastauksissa näkyy osittain samoja asioita ja teemoja, mitä kysymyksen 12 vastauksissa, kun kysyttiin syitä tiedolla johtamisen ratkaisujen haasteellisuuteen.

Johtuu yrityskulttuurista

Aikapula

Meillä on jo käytössä - ei tarvitse ottaa mitään uutta käyttöön

Organisaatio myynniprosessin alla, toistaiseksi investoinnit jäissä.

perus-erp:t kuntoon, sitten katset loT:hen ja BI -välineisiin

Ei riitä aika

Käsitteet ovat vielä niin epämääräisiä. Periaatteessa jokaista yritystä johdetaan "tiedolla".

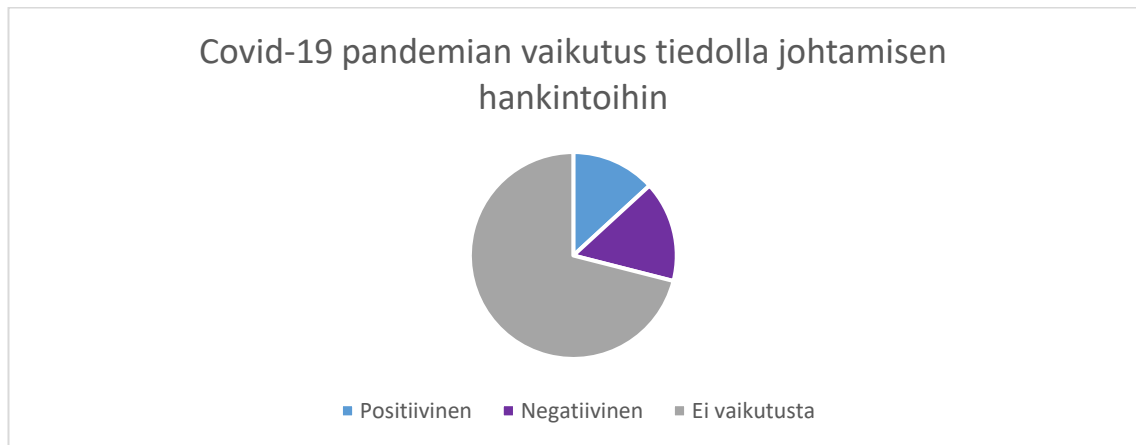
Teemme päätöksiä ensi vuoden alkuun

Ei mitään läsitystä asiasta

Prosesseja on suunnitteilla, mutta käyttöönotto tapahtuu vuoden 2022 aikana

**Kuva 12: Syitä olla hankkimatta tiedolla johtamisen ratkaisuja seuraavan vuoden aikana**

Sen sijaan Covid-19 pandemialla ei suurimman osan vastaajista mielestä ollut vaikutusta hankintojen tekemiseen. Kyselyn ajankohtana pandemia oli kestänyt vasta muutaman kuukauden. Tämä on voinut osittain vaikuttaa vastauksiin.



Kuva 13: Koronaviruksen vaikutus tiedolla johtamisen hankintoihin

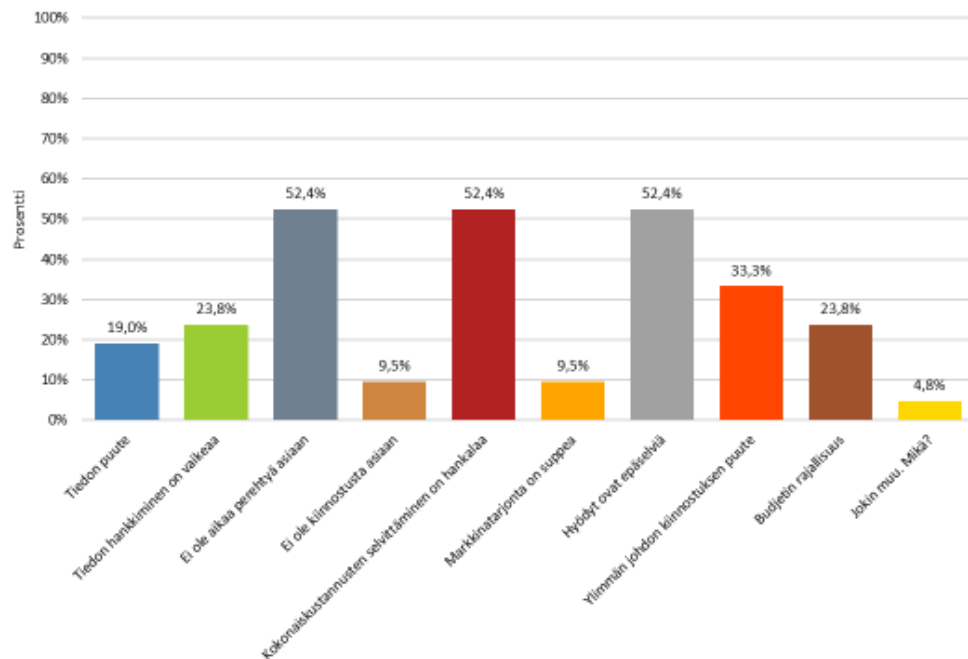
### Tiedolla johtamisen ratkaisujen hankintojen haastavuus

Viimeisessä osiossa keskityttiin löytämään vastauksia varsinaisiin tutkimuskysymyksiin tiedolla johtamisen ratkaisujen haastavuudesta. Ensin vastaajilta tiedusteltiin, kokevatko he tiedolla johtamisen hankinnat haastavaksi ja mikäli kysymykseen vastasi kyllä, tuli vastaajan selvittää, mitkä seikat tähän olivat lähtökohtaisesti syynä. Vastaajalla oli valittavanaan yhdeksän eri väittämää, minkä lisäksi oli mahdollista kuvata oma syy avoimessa kentässä. Vastaajien tuli valita kolme keskeisintä syytä eikä niitä tarvinnut laittaa paremmuusjärjestykseen. Vastausvaihtoehdot oli määritelty yhdessä kohdeorganisaation edustajien kanssa ja ne perustuivat jossain määrin teemahaastatteluissa ilmenneisiin asioihin.

Yli puolet vastaajista koki tiedolla johtamisen ratkaisujen hankkimisen haastavana, kun taas kielteisesti vastasi reilu viidesosa. Saman verran oli vastaajia, jotka eivät osanneet vastata kysymykseen. Tutkimuksen kannalta oleellisinta tietoa olivat syyt, miksi kyseiset hankinnat koettiin haastaviksi.

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

## 12. Mitkä tekijät tekevät tiedolla johtamiseen liittyvien ratkaisujen hankkimisesta mielestäsi haastavaa? Valitse kolme tärkeintä tekijää.



Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Kuva 14: Tiedolla johtamisen hankintaa vaikuttavat tekijät (kuva suoraan kyselytutkimuksesta)

Vain yksi vastaajista ei löytänyt valmiista kentistä täysin haluamaansa ja vastasi ”Jokin muu, Mikä?”-kohtaan: ”Kun ei tunne asiaa, on haastavaa osata arvioida, mitä kaikkia hyötyjä juuri meidän liiketoiminnoissa voisi tiedolla johtamisella saavuttaa eli on vaikea ideoida, mitä tietoja ja millä tavalla hyödyntää.”

Suosituimmat vastaukset olivat selkeästi ajan puute, hyötyjen epäselvyys ja kokonaiskustannusten selvittämisen hankaluus. Lisäksi ääniä saivat ylimmän johdon kiinnostuksen puute, budjetin rajallisuus ja tiedon hankkimisen vaikeus. Osa koki haastavaksi myös tiedon puutteen, markkinatarjonnan suppeuden ja oman kiinnostuksen puutteen.

Kyselyyn pyrittiin saamaan lisää vastaajia arpomalla Jabra-sporttikuulokkeet osallistuneiden kesken. Tämän vuoksi kyselyn lopuksi kysyttiin halukkuutta osallistua arvontaan. Kaikista 38:sta vastaajasta 34 eli 89% halusi osallistua arvontaan, jolloin arvonnasta voidaan ajatella vaikuttaneen vastaushalukkuuteen jonkun verran. Lisäksi kyselyn lopussa kysyttiin vastaajien kiinnostusta saada lisätietoja kohdeorganisaation tiedolla johtamisen ratkaisuista. Tähän positiivisesti vastasi seitsemän henkilöä. Nämä vastaajat kontaktoitiin ja heidän kanssaan sovittiin syksylle 2020 asiakaspalaveri, jossa sovittiin mahdollisista jatkotoimenpiteistä.

## 4.2 Teemahaastattelut

Haastattelujen aluksi haastateltavilta kysyttiin perustietoja. Kaikki seitsemän haastateltavaa olivat miehiä ja iältään 35-44 -vuotiaita. Vastaajien voidaan sanoa olevan tyypillisiä IT-alalla myynti- ja konsultointitehtävissä olevia henkilöitä niin sukupuolen kuin ikänsäkin puolesta. Myös IT-alan kokemus oli jokaisella pitkä. Seitsemästä vastaajasta kolme oli ollut alalla 7-15 vuotta ja loput neljä vastaajaa kaikki noin 20 vuotta. Kohdeorganisaatiossa vastaajat olivat olleet pääosin 1-2 vuotta. Vain yksi vastaaja oli ollut yrityksen palveluksessa yli viisi vuotta. Koska Information Management -yksikkö on yrityksessä melko uusi, ei yhden henkilön pidemmällä työkokemuksella pitäisi olla vaikutusta tuloksiin, sillä vastaajat ovat ehtineet perehtyä yrityksen tarjoaman kyseiseen osa-alueeseen lähtökohtaisesti yhtä paljon esimerkiksi koulutuksien muodossa.

Haastattelujen varsinaiset vastaukset kerättiin värikodeitain Excel-tiedostoon, jolloin jokaisella vastaajalla oli oma sarakkeensa. Näin pystyttiin vertailemaan kaikkia saatuja vastauksia kysymyksittäin ja teemoittain helposti.

	Vastaaja 1 AM	Vastaaja 2 AM	Vastaaja 3 AM	Vastaaja 4 AM	Vastaaja 5 IM	Vastaaja 6 IM	Vastaaja 7 IM
Teema: IM ratkaisujen myymisen haasteet							
	Asia ostajallekin uusi, ei osata ostaa.	Kohdeorganisaatiolla vähän kokemusta näistä ratkaisuista eikä uusi liiketoiminta-alue, ei vakiintuneita myyntimalleja/hyviä referenssejä myynnin tehostamiseksi	Referenssien puute. Pitäisi olla toimialojen ja yrityksen kokoluokkien mukaisesti erilaisia referenssejä. Mainelaitetoimittajana, mitä pitää palaverissa yrittää muuttaa.	Kyse uusista asioista alalla. Tieto kapasella sektorilla eikä ole valmistaa sapluunaa tai yksinkertaista tapaa myydä. Jokaisen asiakkaan kanssa keskustelut on erilaisia. Vaatii osaamista asiakkaatkin.	Kohdeyrityksen maine rauta- ja lisensitoimittajana. Normaalisti kontakti on IT-johtaja, nyt pitäisi tavoittaa muut päättäjät. Viesti voi olla liian tekninen kuulijalle, joten myyjän pitäisi osata kertoa asiakkaan roolin mukaisesti asia ja miten hyödyntäisi häntä. Täytyy ymmärtää eri asiakkaiden/toimialojen liiketoimintaa. Asiakkaat eivät tiedä, että meiltä saa tiedollajohtamisen ratkaisuja, vaan kysyvät niitä muualta. Vaatii isojen kokonaisuuksien yhdistämistä ja ymmärtämistä (liiketoiminta & teknologia). Tarve pitäisi osata myydä oikein.		Asiakkaat ei tiedä, että kohdeyritys tarjoaa tällaista. Kun kerrotaan, joutuu vähän vakuuttelemaan, koska ei ole samanlaista mainetta vielä ehtinyt tulla ko. palvelussa. Myyjillä kokemusta lisenssi- ja palvelumyynnistä, tällainen palvelu vaikeampi ymmärtää ja vaatii itseluottamusta ensin. Kohdeyritys mille tiedollajohtamista myydään, ei ole sama kuin laitteissa ja lisensseissä. IT on mukana teknologiakeskusteluissa, mutta projektit ja tarve lähtee liiketoimintapuoilta
Mikä on haastavampaa / haasteet							

Kuva 15: Excel-tiedosto teemahaastatteluista

Vastaukset olivat paikoin hyvin pitkiä, joten tutkimusongelman kannalta oleellimmat kysymykset kerättiin keskeisine vastauksineen alle omiin taulukoihinsa. Vastauksen perässä on ilmaistu numerolla, montako vastaajaa on tuonut asian esiin. Sanamuoto on voinut olla erilainen, mutta sisältö ja merkitys samankaltainen. Kokonaisvastaajamäärä haastatteluissa oli seitsemän. Tarkemmat teemahaastattelukysymykset apukysymyksineen on listattu opinnäytetyön liitteisiin.

Tiedolla johtamisen ratkaisujen myynnin haasteet	
✓	Uusi liiketoiminta-alue kohdeyrityksessä, joten ei vielä kunnolla referenssejä ja luottamusta. (4)
✓	Uusi liiketoiminta-alue kohdeyrityksessä, joten ei vielä vakiintuneita/helppoja myyntimalleja. (4)
✓	Asiakkaallekin uusi asia, joten vaatii osaamista heiltäkin. (2)
✓	Ei löydy asiakkaan tarpeeseen sopivia ratkaisuja (1)
✓	Kohdeyrityksen maine laite- ja lisenssitoimittajana. Asiakkaat eivät tiedä, että tarjoomassa on tiedolla johtamisen ratkaisuja, joten he kysyvät niitä muualta. (4)
✓	Kontaktihenkilöt ovat eri (liiketoimintajohto), kuin perinteisessä IT-myyntissä (IT-päällikkö) (3)
✓	Myyntiviesti voi olla liian tekninen. Pitäisi muokata vastaanottajan ja liiketoiminnan mukaan. (2)
✓	Vaatii isojen kokonaisuuksien ymmärtämistä ja yhdistämistä. (2)
✓	Tarjooma on niin laaja, että on pakko valita mistä keskustelea asiakkaan kanssa, ettei mene pelkäksi tuotesittelyksi. (1)

Taulukko 1: Tiedolla johtamisen ratkaisujen myynnin haasteet

Vastausten perusteella suurimmat haasteet liittyvät tiedolla johtamisen uutuuteen. Koska kyseinen liiketoiminta-alue on kohdeyrityksessä uusi, ei referenssejä löydy riittävästi ainakaan asiakaskoko- ja toimialakohtaisesti, mikä hankaloittaa myyntiä ja luottamuksen rakentamista. Toisaalta referenssejä on myös hankala saada, mikäli projekteja ei saada ensin myytyä. Erään vastaajan suoraa kommenttia lainaten:

*”Markkinointi kaipaa referenssejä, konsultointi kaipaa myyntiä, myynti kaipaa referenssejä. Jatkuva kierre.”*

Kohdeyrityksen pitkä historia ja maine laite- ja lisenssitoimittajana voi johtaa siihen, etteivät edes olemassaolevat asiakkaat tiedä, että tiedolla johtamiseen liittyvät ratkaisut ovat osa tarjoomaa. Tällöin tyytyväisetkin asiakkaat jättävät tarjouspyynnöt lähettämättä ja yritys menettää näin jatkuvasti potentiaalista kauppaa. Haastateltavien mielestä asiakkaita joutuu maineen vuoksi vakuuttamaan yrityksen tiedolla johtamisen osaamisesta hieman normaalia enemmän.

Perinteisesti myynti kontaktoi IT-päällikköä tai tietohallintojohtajaa, joka tekee ostopäätökset. Tiedolla johtamisessa päätös ja tarve tulevat kuitenkin liiketoimintajohdosta, jolloin IT on mukana lähinnä teknologiavalinnoissa ja tukemassa projektien toteutusta. Erään vastaajan mielestä IT voi suhtautua asiaan jopa negatiivisesti, sillä se lisää heidän työkuormaansa. Näin

ollen oikean henkilön kontaktoiminen on erittäin tärkeää. Lisäksi myyntiviesti täytyy osata muokata yhteyshenkilön mukaan eli perustella, mitä hyötyä ratkaisusta olisi hänen työnsä tai mittareidensa kannalta. Viesti ei saa olla liian tekninen. Myyjän tulee ymmärtää asiakkaan liiketoimintamalli ja strategia sekä mahdolliset toimialalla käynnissä olevat muutokset, jotka voivat vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen.

Kohdeyrityksen tarjooma on laaja, jolloin myyjän on valittava, mistä keskustelelee asiakkaan kanssa tapaamisessa, jossa tarkoitus on kartoittaa asiakkaan tarpeet ja sopia jatkopalavereista. Aiheesta keskusteleminen edellyttää myyjältä aihealueen ymmärrystä ja se voidaan kokea pelottavaksi.

*”Sehän pitäis vaan nostaa se mörkö sieltä kaapista ja tuoda ruohonjuuritasolle et se on ihan tätä samaa, mitä on aiemminkin myyty. Suoraviivaistaa ja yksinkertaistaa sen asian myymistä ja esille ottamista, mut sehän tulis niiden esimerkkien kautta enemmänkin ja referenssien kautta. Nythän se on monella myyjällä, tai se voi olla, vähän semmonen peikko, ettei siitä oikein uskalla puhuakaan, kun sitä luulee, että se on niin haastava ja ihmeellinen asia, mut eihän se oo.”*

Haastatteluissa kysyttiin lisäksi, mitä mieltä he olivat asiakkaan ostamiseen liittyvistä haasteista. Tässä kysymyksessä vastaajia pyydettiin asettumaan niin sanotusti asiakkaan housuihin eli kuvittelemaan itsensä asiakkaan paikalle.

Mitä tiedolla johtamisen ratkaisujen ostamisen haasteita olet havainnut?
✓ Vaikea kuvata asiakkaan saamat hyödyt paperilla, ainakaan taloudellisesti (ROI). (5)
✓ Asiakas ei tiedä, mitä tarvitsee, eikä ole kokemusta tämän tyylistä projekteista. (4)
✓ Vaatii asiakkaalta sisäistä myyntityötä omassa organisaatiossa. Viesti voi muuttua matkalla. (3)
✓ Haaste löytää oikea ratkaisu ja kumppani, kun vaihtoehtoja on niin paljon. (1)
✓ Muutosvastarinta, muutospaineen puuttuminen ja teknologian pelottavuus. (2)

Taulukko 2: Tiedolla johtamisen ratkaisujen ostamisen haasteet asiakkailla

Vastauksissa oli samankaltaisuutta ensimmäisen kysymyksen vastausten osalta. Tiedolla johtaminen on aihealueena sen verran uusi, että asiakkaat eivät välttämättä tiedä, mitä tarvitsevat, eikä heillä ole kokemusta tämän tyylistä projekteista. Tällöin asiakkaalle on hankalaa perustella myös sen tuomat hyödyt. Useampi vastaaja mainitsi ROI (*Return of Interest*) -laskemien olevan tärkeitä ja kysyttyjä, sillä asiakkaat kaipaavat jonkinlaista todistetta uusien ratkaisujen tuomista taloudellisista hyödyistä suhteessa kustannuksiin.

Eräs Information Management -tiimin haastateltava luokitteli asiakkaat valmiiksi kolmeen lokeroon:

*"Mä oon vähän miettiny, että meidän asiakkaista 10% on jo pilvessä ja heidän primääriasenne kaikkeen mitä kehitetään, on pilvipohjainen ratkaisu. Sitten meillä on noin 30% niitä, jotka kokeilee ja on hiljalleen lähteneet viemään asioita pilveen. Heille alkaa hiljalleen hahmottumaan, miten asioita voidaan hyödyntää pilven avulla. Sitten meillä on 60% sellaisia, että eivät ole ehkä kuulleet edes asiasta tai pilvi on pelottava mörkö, joka vie rahat eikä sitä kannata miettiä. Et ne on aivan alkumetreillä tai sit ne on niinku pelokkaita jostain syystä. "*

Hänellä oli myös mielenkiintoinen näkemys siitä, mihin ryhmään mitäkin kannatti tarjota:

*"Sinne 10% jengiin ois helppo myydä AI-pohjautuvia ratkaisuja, koska se jengi on jo ymmärtänyt sen, että tarvitaan dataa, integraatioita ja kunnossa oleva tietovarasto. Sinne voi helposti myydä robotiikkaa jne.*

*30% jengillekin semmonen tekoälyhanke voi olla helppo ja hyvä myydä - - geneerisesti sille jengille on hyvä myydä sitä, että kuinka sä automatisoit vaikka raportointia ja tuot sitä data-alustaa semmoiseksi keskiöksi siihen koko liiketoimintaan ja rakennetaan nykypäiväisesti niinku integraatioita avoimille API-rajapinnoille.*

*60% porukalle ei kannata puhua ehkä niinku AI-jutuista ollenkaan. Robotiikka siellä vois toimia. Robotiikka oikeastaan toimii koko skaalassa sellaisenaan, että sä automatisoit jotain. Siellä 60%:n joukossa voi alkaa kertoa enemmän, et kuinka sä Excel-raportointia viet enempi nykyaikaisemmaksi PowerBI:n päälle. Siellä sä voit ehkä enemmän tuoda sitä, että integroidaan asioita. "*

Covid-19 pandemian vaikutus koko maailman talouteen ja operatiivisiin toimintoihin oli suuri keväällä 2020, joten teemahaastattelussa haluttiin selvittää vastaajien kokemusta ja mielipidettä pandemian vaikutuksiin tiedolla johtamisen ratkaisujen myyntiin ja kiinnostukseen. Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että koronapandemian vaikutus on ollut negatiivinen. Yritysten on täytynyt keskittyä saamaan etätyöt ja normaali infra pyörimään organisaatiossa, jolloin tiedolla johtamiseen liittyvät asiat ovat jääneet perusasioiden jalkoihin. Monessa yrityksessä investoinnit on laitettu jäihin, eikä uusia hankintoja haluta tehdä ennen tilanteen selkeytymistä. Projektien aloituksia ja päätöksiä on siirretty jatkuvasti eteenpäin.

Toisaalta Covid-19 on pakottanut yritykset heräämään digitalisointiin ja automatisointiin. Keskusteluysteys ja mielenkiinto on kasvanut, vaikka itse hankintoihin ei vielä uskalleta tai voida lähteä. Tiedolla johtamisen myynnin tulevaisuus näyttää lupaavalta, kunhan virus ja sen aiheuttamat taloudelliset seuraukset saadaan selätettyä.



Onnistuneen lopputuloksen kannalta hyödylliset toimet	
✓	Konsultin mukana olo, sillä hän tietää ratkaisuista eniten ja/tai on myyjää luotettavampi. (4)
✓	Ratkaisun löytäminen jo alkuvaiheessa useiden palaverien sijaan. (1)
✓	Parasta on, jos pystyy konkretisoimaan tarpeet hyödyiksi ja samalla näyttämään, mitä jää viivan alle. (1)
✓	Kevyet, palvelutyypiset ratkaisut ja pienet projektit ensiostajalle. (2)
✓	Pieni demo myyntitilanteessa, joka lisää luottamusta. (1)
✓	Asiakkaan liiketoiminnan syvälinen ymmärtäminen ja ostajan ”päivään” kiinni pääseminen. (3)
✓	Nykytilanteen ja sen haasteiden kartoittaminen (1)
✓	Päämiesten kanssa yhdessä pidetyt tapahtumat ja webinaarit lisäävät uskottavuutta. (1)

Taulukko 3: Onnistuneen lopputuloksen kannalta hyödylliset toimenpiteet

Account Managereista jokainen mainitsi, että onnistuminen vaatii konsultin mukana oloa, ja mielellään jo pre-sales vaiheessa. Konsultilta löytyy aiheeseen syväosaamista ja hän voi olla asiakkaan silmissä luotettavampi henkilö kuin myyjä itse. Konsulttipuolen vastaajien mielestä tärkeintä on asiakkaan liiketoiminnan syvälinen ymmärtäminen ja mielellään sillä tasolla, että tarkkaillaan yrityksessä toimivia henkilöitä ja heidän työpäiväänsä haasteineen, jolloin voidaan perustella asiakkaalle parhaiten tarjottujen ratkaisujen tuomat hyödyt konkreettisesti.

Pienimuotoisen demon avulla voidaan näyttää asiakkaalle selkeästi, mitä ratkaisut tekevät ja samalla todistaa konsultoinnin osaamista. Isojen ja hintavien projektien myyminen on havaittu haastavaksi niin sanotuille ensiostajille, jolloin yhteistyö saatiin helpoiten käyntiin kevyemmällä palveluratkaisuilla tai pienillä projekteilla. Tällöin asiakas pääsee testaamaan ratkaisuja ilman suurempaa taloudellista riskiä ja kynnys ostaa on matalampi. Luotettavuus ja uskottavuus näkyivät useissa vastauksissa eli kaikki toiminnot, joilla näitä pystyttiin vahvistamaan asiakkaan silmissä, koettiin tärkeiksi.

Tiedolla johtamisen myynnin kehittämisen keinot
✓ Enemmän onnistumisia ja sitä kautta referenssejä. (2)
✓ Tiivistetympää/yksinkertaisempaa viestintää, enemmän markkinointia. (2)
✓ Enemmän tiedolla johtamisen myyntiin keskittyneitä henkilöitä/erikoistuneita myyjiä. (3)
✓ Account Managereille lisää pohjatietoa ja koulutusta. (3)
✓ Account Managereille valmiit ohjeistukset ja kysymyspatteristot helpottamaan asiakkaan tarpeen selvittämistä keskustelumaisesti. (1)
✓ Matalan kynnyksen alkupaketoitteja parista tuotteista, joilla päästään helpommin sisään asiakkaaseen. (1)

Taulukko 4: Tiedolla johtamisen myynnin kehitys

Referenssien tärkeys tuli ilmi tässäkin kohtaa. Viestinnän osalta kaivattiin entistä tiivistetympää ja yksinkertaisempaa sanomaa, jotta aihetta olisi helpompi ymmärtää. Markkinointia tulisi lisäksi olla enemmän. Information Management -tiimissä olevat vastaajat kaipasivat heidän ratkaisujensa myyntiin keskittyviä ratkaisumyyjiä sen sijaan, että koulutettaisiin vain lisää koko tarjoomaa edustavia Account Managereja.

Account Managerit puolestaan kaipasivat lisää koulutusta, mutta tiedostivat itsekin, ettei tarjooman laajuuden vuoksi pelkkä koulutuksen lisäys välttämättä auta.

*”Se lähtee aina siitä et ymmärretään sitä asiakasta ja ymmärretään sen asiakkaan liiketoimintaa ja lähdetään rakentamaan niitä tarpeita. Ja tällainen keskustelu aina rakentuu kysymyspatteriston pohjalle eli pitäisi olla valmiit kysymyspatteristot, joita sillei sujuvasti käyt läpi sen asiakkaan kanssa -- Eihän meillä ole mitään valmista ohjeistusta, että kysy tämä ja selvitä tämä tieto. Koska se auttais niinku suoraan parempiin asiakaskohtaisempiin tarjouksiin. Saataisiin oikeasti selville, mitä se asiakas haluaa ja miten me voidaan heitä auttaa.”*

Valmiit ohjeistukset ja kysymyspatteristo ovat hyviä kehitysehdotuksia asiakastarpeen kartoittamiseen, keskustelun ohjaamiseen kohti konsultin kanssa pidettävää jatkopalaveria ja itse tarjouksen tekemiseen.

#### 4.3 Havainnointi

Opinnäytetyön tekijän omat havainnot tukevat edeltäviä tutkimustuloksia. Kynnys lähteä johdattelemaan asiakaskeskustelua tiedolla johtamiseen on suuri, sillä aihealueen osaaminen ja ymmärrys ei ole riittävää. Keskusteluissa ollaan helposti epä mukavuusalueella ja konsultin

läsnäolo onkin lähes pakollista, jotta asiakas saadaan vakuutettua ja myyntiprosessissa päästään eteenpäin. Tiedolla johtaminen on mukana yrityksen tarjoamaa esittelevässä esityksessä, mutta se on aiheuttanut reaktioita ja jatkokysymyksiä asiakkailta vain harvoin, joten aihe on vaikuttanut vieraalta ja haastavalta asiakkaillekin. Asiakastapaamisissa mukana ovat usein asiakkaan puolelta lähinnä IT-päälliköt ja muut teknisemmät henkilöt, joiden aika menee perinteisempien IT-ratkaisujen parissa kamppaillessa eikä uusien ratkaisujen testaamiseen ole aina resursseja, vaikka vähän kiinnostaisikin.

Tutkimustuloksissa yllätti, miten suuri osa asiakkaista ei tiennyt, että kohdeorganisaatiosta saa tiedolla johtamisen ratkaisuja. Toisaalta moni vastaajista oli hankinnoissaan ja suunnitelmissaan jo pitkällä eli aihealue yleisesti ei ole niin vieras, mitä asiakastapaamisista on saanut ymmärtää. Haastattelujen kautta tuli paljon uutta tietoa esimerkiksi asiakkaan haasteiden taklaamisesta. Konsulttitiimin vastaajilla oli hyvin vahva ymmärrys siitä, mitkä ovat asiakkaiden kipukohdat ja miten niitä voidaan selättää, mikä oli opinnäytetyön tekijälle positiivinen yllätys.

#### 4.4 Yrityksen sisäinen dokumentaatio

Seuraava tiivistelmä tiedolla johtamisen ympäriltä on kerätty kohdeorganisaation sisäisestä materiaalista sisällönanalysointia käyttäen. Analyysiyksikkönä toimi tiedolla johtaminen.

Erilaiset tiedon hallintaan ja johtamiseen liittyvät ratkaisut eroavat myynnillisesti hieman perinteisemmistä ratkaisuista, sillä asia on monelle asiakkaalle vielä uusi, sitä on usein vaikea hahmottaa ja ostavana tahona asiakasyrityksessä voi olla muu kuin perinteinen IT. Myyjän tulee seurata, mitä asiakkaan liiketoiminnassa tapahtuu sekä olla itse asiakastapaamisessa hereillä, jotta osaa ottaa tiedolla johtamisen puheeksi asiakkaan kanssa ja sitä kautta edetä myyntiprosessissa.

Muutokset organisaatiossa ovat usein hyviä ajankohtia käydä läpi tiedonhallinnan ja tiedolla johtamisen haasteita, sillä tällöin datan merkitys korostuu. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi fuusiot ja yritysostot, strategiset muutokset sekä uusien tietojärjestelmien käyttöönotto. Näitä ovat myös niin sanotut sukupolvenvaihdokset sekä uudet päättävän tason henkilöt yrityksessä.

Asiakasta tavatessa on hyvä huomioida, ettei tieto välity kaikille asianomaisille, sillä harvoin tapaamisessa ovat mukana kaikki päätöksentekoon osallistuvat ja vaikuttavat henkilöt. Asiakastapaamisessa myyjän on hyvä kiinnittää huomiota alla olevan mukaisiin viesteihin asiakkaan tarpeista ja toiminnasta. Nämä ovat merkkejä siitä, että tiedolla johtamisen ratkaisuista kannattaisi keskustella asiakkaan kanssa enemmänkin. Alla on klusteroitu eli ryhmitelty aineisto siihen liittyvien käsitteiden muodostaman yläotsikoiden mukaisesti.

## Data

- Suuren datamäärän varastointi
- Data on levittäytynyt useampaan paikkaan tai tietokantaan
- Halu saada hallintaa datan käsittelyyn, integrointiin tai keräämiseen
- Asiakkaalla on haussa uudet ajatukset siitä, mihin kaikkeen dataa voisi hyödyntää
- Markkinoinnin tai myynnin dataa haluttaisiin hyödyntää asiakassegmentointiin, -profilointiin ja -ennustamiseen

## Raportointi ja järjestelmät

- Halu tuoda liiketoiminnan data läpinäkyvämmiin kaikkien saataville
- Halu saada parempaa raportointia tai työkalua (esim. itsepalveluraportointi)
- Yritys on vahvasti sisällä Microsoft-maailmassa
- Halu työskennellä hallitusti BI:n kanssa
- Käytössä useampia järjestelmiä, jotka eivät keskustele keskenään

## Prosessien kehittäminen

- Halu automatisoida prosesseja, jotka hoituvat nykyisin manuaalisesti
- Halu digitalisoida paperiprosesseja (data fyysisesti paperilla)
- Halu lähteä tutkimaan ennustavaa huoltoa tai vastaavaa toimintaa
- Halu hyödyntää IoT:ta liiketoiminnassa
- Halu hyödyntää logistiikan dataa toimitusketjun optimointiin

(Kohdeyrityksen sisäinen materiaali 2020.)

## 5 Pohdinta ja tulosten vertailu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä haasteita tiedolla johtamisen ratkaisujen myymiseen liittyy ja miten kyseisen osa-alueen myyntiä voitaisiin kohdeorganisaatiossa kehittää. Lisäksi tarkoituksena oli mainostaa kohdeyrityksen tiedolla johtamisen ratkaisuja asiakkaille sekä kerätä liidejä, jotka johtaisivat myöhemmin kauppaan. Pidemmän tähtäimen kokonaistavoitteena on kohdeyrityksen myynnin kasvattaminen tiedolla johtamisen osa-alueella.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tiedolla johtamisen myynnin nykytilan selvittäminen kohdeorganisaatiossa sekä konkreettisten kehitysehdotusten löytäminen. Lisäksi opinnäytetyön tekijän henkilökohtainen tavoite oli saada lisää tietoa tiedolla johtamisen ratkaisuista ja myynnin haasteista oman osaamisen ja myyntityön kehittämiseksi.

Tässä luvussa tutkimuksen tuloksia verrataan toisiinsa, tulkitaan ja peilataan tietoperustan synteesiin. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen hyödynnettävyyttä, luotettavuutta ja pohditaan, mitä tutkimuksessa olisi voitu tehdä toisin.

### 5.1 Tutkimustulosten vertailu keskenään tietoperustaan peilaten

Asiakkaiden mielestä suurimpia ostamisen haasteita olivat kyselytutkimuksen mukaan tiedolla johtamisen ratkaisujen hyötyjen epäselvyys, kokonaiskustannusten selvittämisen hankaluus sekä se, ettei ole aikaa perehtyä asioihin. Tiedon hankkiminen koettiin yleisesti haastavana. Teknologian kehityksen myötä erilainen informaatio on kuitenkin entistä paremmin ostajien saatavilla ja heillä voi olla tietoa myyjää enemmän esimerkiksi markkinoista ja kilpailijoiden tarjoamista ratkaisuista (Markkula & Syväniemi 2015, 20). Ongelmaksi tuntuukin muodostuvan nimenomaan oikean tiedon löytäminen kaikesta tietotulvasta ajan rajallisuus huomioiden.

Kohdeorganisaation edustajien haastatteluissa tuli esiin hyvin samankaltaisia asioita. Haastateltavien mukaan asiakkaiden suurimmat ostamisen haasteet liittyivät hyötyjen selvittämiseen suhteessa kustannuksiin sekä asiakkaan tiedon ja kokemuksen puutteeseen. Asiakkaan saamien hyötyjen esille tuominen ei ole helppoa, sillä ne on usein perusteltava asiakaskohtaisesti, mikä edellyttää asiakkaan liiketoiminnan syvällistä tuntemista. Asiakkaan näkökulmasta toimittajan valinta ja päätös ratkaisun hankinnasta on monivaiheinen prosessi, johon vaikuttavat esimerkiksi budjetin riittävyys, ratkaisuvaihtoehdot ja tarpeen realisoituminen ja tarkentuminen prosessin edetessä. (Roune & Joki-Korpela 2008, 11-13.)

Oleellista on haastattelutulosten ja yrityksen sisäisen materiaalin perusteella oikean liiketoiminnasta päättävän henkilön kontaktoiminen, jotta asiaa saadaan edistettyä organisaation sisällä ja vältetään viestin muuttuminen matkan varrella. Asiakkaan lopullisten päätöksentekijöiden tunnistaminen ja heidän päätöskriteerinsä ymmärtäminen, ovatkin myyjän suurimpia haasteita (Roune & Joki-Korpela 2008, 11-13).

Asiakkaiden mukaan yksi ostamisen haasteista on ylimmän johdon kiinnostuksen puute. Tämä johtuu varmasti osittain siitä, ettei ratkaisun tuomia hyötyjä tunnisteta. Toisaalta suurin osa kyselyyn vastanneista oli kuitenkin sitä mieltä, että heidän yrityksessään tunnistetaan tiedolla johtamisen tuomat hyödyt strategian mahdollistajana. Liiketoiminta ja teknologia eivät aina kommunikoi riittävästi keskenään tai ymmärrä toisiaan (Markkula & Syväniemi 2015, 31). Tämä aiheuttaa haasteita etenkin tiedolla johtamisen kaltaisessa koko yrityksen toimintaa läpileikkaavassa, teknologiaperusteisessa kokonaisuudessa.

Asiakasviesti tulee haastateltavien mukaan kohdentaa asiakkaan yhteyshenkilön roolin mukaisesti, jotta asia esitetään riittävän ymmärrettävästi (ei liian teknisesti) asiakkaan saamia konkreettisia hyötyjä painottaen. Myös Hänti ym. (2016) mukaan myyntiorganisaation edustajan tulee osata puhua riittävän selkokielellisesti asiakkaan rooliin mukautuen. Jos ostaja ei ole

tekninen henkilö, tulee välttää liian teknisiä termejä ja oman alan lyhenteitä. Ensisijaisesti tulisi painottaa ratkaisujen merkitystä asiakasyrityksen liiketoiminnalle. (Hänti ym.2016, 24-35.)

Asiakkaan näkökulmasta ostoprosessi alkaa usein vasta kun tarve on tunnistettu ja siirrytään kartoittamaan eri vaihtoehtoja markkinassa. Hyvä myyjä on mukana heti ostoprosessin alussa luomassa asiakkaalle tarvetta huolellisen tarvekartoituksen jälkeen tai vähintäänkin tarjoamassa eri vaihtoehtoja perusteltuine hyötyineen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 91-93.)

Koska aihealue on haastava ja edellyttää Account Managerilta aiheen syväosaamista, tuli haastatteluissa esiin toive konsultin mukanaolosta asiakaspalaverien pre-sales-vaiheessa. Kohdeorganisaation konsultin osallistuminen asiakaspalaveriin jo myyntiprosessin alkuvaiheessa auttaa asiakasta sekä tiedon saamisessa että hyötyjen tuomisessa esille. Myös teoria tukee teknisen henkilön osallistumista myyntipalaveriin jo alkuvaiheessa. Tekninen henkilö pystyy vastaamaan asiakkaan teknisiin kysymyksiin heti, mikä nopeuttaa myyntisykliä ja lisää asiakastytyväisyyttä. Tällä vältetään myös virhetilanteet, joissa myyjä lupaa asiakkaalle jotain, mitä ei ole teknisesti mahdollista toteuttaa halutussa aikataulussa. (Hänti ym. 2016, 24-35.)

Teemahaastattelujen mukaan konsultilta edellytetään asiakkaan liiketoimintaan ja operatiiviseen toimintaan perehtymistä, aihealueen syvällistä tuntemusta sekä kykyä selvittää asiakkaalle heidän saamansa hyödyt suhteessa kustannuksiin (ROI-laskelmat). Teorian mukaan asiantuntijoilta tuleekin löytyä kyky tarkastella asioita asiakkaan näkökulmasta ja tunnistaa vastaavissa projekteissa ilmenneiden haasteiden riskin mahdollisuus asiakkaan organisaatiossa (Hänti ym.2016, 24-35).

Kohdeyrityksen konsultit olivat havainneet pienimuotoisen demonstraation ratkaisusta lisäävän asiakkaan luottamusta ja tarjoavan kaivattua lisätietoa ostopäätöksen tueksi. Aloittamalla yhteistyö pienistä projekteista, voidaan kasvattaa molemminpuolista ymmärrystä ja edetä yhdessä kohti suurempia ja vaativampia tiedolla johtamisen projekteja. Teorian mukaan (Rubanovitsch & Aalto 2007, 91-93) asiakas haluaa olla mukana hankinnan suunnittelussa, toiveenaan heidän tarpeidensa mukaisesti räätälöity kokonaisuus.

Asiakkaan luottamuksen ja kohdeyrityksen uskottavuuden vahvistamisen kriittisyys nousi tuloksissa vahvasti esiin. Sitä mukaa, kun pieniäkin projekteja saadaan tehtyä, tulee kohdeorganisaation kerätä niistä asiakasreferenssejä, joiden avulla saadaan edistettyä myyntiä ja lisättyä luottamusta asiakkaissa. Tämä on tärkeää, sillä toimittajan valintaan vaikuttaa eniten nimenomaan luottamus silloin, kun toimittajien tarjoamat ratkaisut ovat lähes tasavertaisia hinnan ja sisällön suhteen (Roune & Joki-Korpela 2008, 11-13).

Lisäksi asiakasvastuullisten myyjien eli Account Managerien tulee yhdessä markkinoinnin kanssa edistää asiakkaiden tietämystä tiedolla johtamisen ratkaisuista osana tarjoomaa. Asiakaskyselyn tulosten mukaan vain alle puolet vastaajista tiesi, että kohdeyrityksestä saa näitä ratkaisuja, mikä tukee myös haastatteluissa saatuja kommentteja. Kysely lähetettiin olemassaoleville asiakkaille, joten voidaan pitää huolestuttavana, ettei edes heillä ole tietoa kohdeorganisaation koko tarjoomasta. Täysin uudet asiakkaat ovat oma lukunsa ja viestiä pitäisi saada eteenpäin myös heille esimerkiksi tehokkaampaa markkinointiviestintää hyödyntäen.

Keväällä 2020 alkaneen Covid-19 pandemian vaikutus oli asiakaskyselyyn vastanneiden mielestä pääosin olematon ja hieman yli puolet vastaajista suunnittelivatkin erilaisten tiedolla johtamisen ratkaisujen hankkimista seuraavan vuoden aikana. Kohdeorganisaation edustajat kokivat puolestaan viruksen vaikuttavan hankintoihin negatiivisesti projektien siirtymisen vuoksi. Toisaalta kuitenkin aloitetut projektit olivat edenneet sovitun mukaisesti pandemiasta huolimatta ja koronan tuoma, osittain pakotettukin, siirtyminen digitalisaation maailmaan on lisännyt asiakkaiden kiinnostusta. Tästä on kuitenkin vielä pitkä matka varsinaiseen ostopäätökseen ja hankkeen toteutumiseen.

Koska kyseessä on melko uusi liiketoimintayksikkö kohdeorganisaatiossa, tulee yrityksen sisäisiä myyntimalleja kehittää lisää. Yrityksen sisäisen materiaalin mukaan asiakasvastuullisten myyjien tulee olla perillä asiakkaiden mahdollisista muutoksista organisaatiossa, sillä ne ovat hyviä ajankohtia tiedolla johtamisen ratkaisujen läpikäymiseen. Erään haastateltavan kommentti selkeästä ohjeistuksesta ja kysymyspatteristosta voisi olla tarpeellinen, sillä aina konsulttia ei ole mahdollista saada mukaan asiakaspalaveriin ja toisaalta asiakkaan tarve voi ilmetä myyjälle hieman yllättäen muiden keskustelujen yhteydessä. Näiden ohjeiden avulla keskustelua voidaan johdatella kohti aiheesta erikseen pidettävää jatkopalaveria. Kysymyspatteriston ja ohjeiston teossa voidaan hyödyntää yrityksen sisäisen materiaalin perusteella kerättyä listausta sekä haastatteluissa ilmennyttä 10/30/60 asiakasluokittelua.

## 5.2 Tulosten hyödynnettävyys ja kehitysehdotukset

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä keskeistä on tulosten hyödynnettävyys suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin, uuden tiedon syntymisen edistäminen ja/tai työelämän kehittäminen. Tässä työssä pidemmän tähtäimen kokonaisvaltainen tavoite oli kasvattaa kohdeorganisaation tiedolla johtamiseen liittyvien ratkaisujen myyntiä, mitä voidaan pitää melko suurena tavoitteena.

On tärkeää, että tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan siirtää jossain määrin myös käytäntöön. Tämä on mahdollista, sillä tulokset vahvistavat tutkimusta edeltäviä ennakkokäsitteitä ja opinnäytetyön kautta kerättyä tietoa voidaan hyödyntää tiedolla johtamisen myynnin kehittämistä koskeviin päätöksiin ja toimenpiteisiin.

Kohdeorganisaation edustajilta saamat vastaukset tulosten hyödynnettävyydestä tukivat tavoitteen toteutumista. Opinnäytetyössä tehdyt havainnot olivat Information Management-konsulttitiimin vetäjän mukaan hyviä ja vahvistivat ymmärrystä siitä, missä ovat isoimmat haasteet sisäisesti ja ulkoisesti. Tutkimuksen kyselyn kautta saadut liidit ovat olleet hyödyllisiä ja esimerkiksi referenssien keräämisessä aktivoituttiin uudella teholla opinnäytetyön tulosten läpikäynnin jälkeen. Myynnin johdossa koettiin tärkeänä, että tutkimuksen kautta saatiin näkökulmia niin asiakkailta, Account Managereilta, kuin konsultoinnin edustajiltakin ja löydettiin toteuttamiskelpoisia kehitysideoita myynnin kehittämiseen.

Opinnäytetyön kautta saatiin kerättyä seitsemän tapaamisiin johtanutta asiakasliidiä (liidikonversio 18%). Tapaamiset toteutettiin syksyllä 2020 ja niiden yhteydessä käytiin läpi tiedolla johtamista asiakkaan näkökulmasta. Tapaamisten lopuksi sovittiin mahdollisista jatkotoimenpiteistä. Myyntiprosessit ovat yritysmyyntissä pitkiä ja kauppojen klousaantumista hankaloittaa opinnäytetyön julkaisuhetkellä lisäksi koronavirus, joten voitetuista kaupoista ei opinnäytetyön julkaisuvaiheessa ole vielä tietoa.

Asiakaskysely lähetettiin noin 2000 vastaajalle ja vaikka ei ole selvillä, kuinka moni viestin on lukenut, voidaan ajatella sen lisänsen kohdeorganisaation olemassa olevien asiakkaiden tietoisuutta tiedolla johtamisen ratkaisujen sisällyttämisestä yrityksen tarjontaan.

Yksi keskeisimmistä tutkimuksessa saaduista kehitysehdotuksista oli selkeiden ohjeistusten ja kysymyspatteristojen luominen myyjille. Tässä voidaan hyödyntää yrityksen aiemmin kerättyä sisäistä materiaalia sekä myynnillisten konsulttien asiantuntemusta.

Asiakkaiden tietämystä ja ymmärrystä tiedolla johtamisesta tulisi lisätä kaikin mahdollisin keinoin. Yksi tapa voisi olla yrityksen sivuille sijoitettavan ladattavan ohjekirjan tekeminen, jolloin asiakkaan tulisi syöttää lomakkeelle yhteystietonsa ohjekirjan lataamista vastaan. Näin saataisiin selville aiheesta kiinnostuneet asiakkaat, jotka voitaisiin kontaktoida myöhemmin. Asiakas puolestaan hyötyisi saamalla ohjekirjan kautta hyvin tuotettua, helposti ymmärrettävässä muodossa olevaa tietoa haluamastaan aiheesta. Lisäksi ohjekirja kasvattaisi kohdeyrityksen uskottavuutta asiakkaan silmissä, mikä koettiin tärkeäksi myynnin kasvattamiseksi.

Tällä hetkellä yrityksen Internet-sivuilta löytyy tiedon hallinnan kokonaisuudet kattavasti kuvattuna - myös tiedolla johtaminen on terminä mainittu. Asiakkaan saamia konkreettisia hyötyjä voisi tuoda enemmän esiin, jolloin asiakas voisi sivua selaillessaan miettiä, mitä etua tämä voisi tuoda heidän yritykselleen. Aiheeseen liittyvät referenssitarinat tai linkit olisi hyvä sijoittaa tähän kohtaan. Nyt referensseihin täytyy mennä erikseen toisesta valikosta. Ilman referenssejä on vaikea saada kuvaa organisaation osaamisen tasosta ja luottamuksen taso jää heikoksi. Referenssejä tulisi saada kerättyä eri toimialoilta ja eri kokoluokista, jotta löydetään potentiaalisen asiakkaan tarpeita vastaavia caseja enemmän.



Tärkeää on lisätä myös kohdeorganisaation tunnettavuutta tiedolla johtamisen ratkaisujen toteuttajana kaikissa kanavissa (asiakastapaamiset, asiakasviestit, sähköiset asiakaskirjeet, sosiaalinen media, tapahtumat, hakukonenäkyvyys jne.). Markkinoinnin kohdistamisen avuksi voidaan luoda tyypilliset ostajapersoonat, joiden hahmottamiseen voidaan hyödyntää opinnäytetyön tuloksissa ilmenneitä seikkoja.

Asiakasvastuullisten myyjien koulutusta tulee lisätä. Koska myynnin tarjooma on jo muutenkin todella laaja, tulisi koulutuksen toteutusta miettiä tarkasti. Infoähky kasvaa helposti liian suureksi, jolloin koulutuksesta ei jää mitään päähän. Moni totesi oppivansa parhaiten siinä kohtaa, kun työstössä on oikea asiakascase aiheesta. Oppimista ei voida kuitenkaan jättää muilta tulleiden liidien varaan, sillä myyjän täytyy pystyä generoimaan niitä myös itse esimerkiksi toisen palaverin yhteydessä nousseen keskustelun yhteydessä.

Tällä hetkellä myynnin tavoitteet eivät ole painottuneet tiedolla johtamisen tai muiden IM-tiimin ratkaisujen suuntaan, jolloin myyjän on helpointa keskittyä vain siihen osa-alueeseen, joka hänelle on tuttua. Myyjien motivaatiota opiskella aihealuetta enemmän voisi lisätä tähän painottuneilla tavoitteilla tai palkitsemismalleilla.

Tiedolla johtamisen hankkeissa kontaktoitavat henkilöt ovat usein ylemmän johtoportaahan henkilöitä perinteisen IT-päällikön sijaan. Koska asiakasvastuullisilla myyjillä ei välttämättä riitä osaaminen ja rohkeus näiden asiakassoittojen tekemiseen aiheen tiimoilta, voisi soittajana toimia hyvin myös myynnillinen konsultti, ratkaisumyyjä tai kokonainen tiedolla johtamiseen erikoistuneiden myyjien tiimi. Account Manager voisi kertoa keskeiset tiedot asiakkaasta ennen soittoa asiakkaan tilanteen hahmottamiseksi. Ylemmässä johdossa kohdeorganisaation nimi toimittajana on varmasti tuttu, mikä lisää uskottavuutta keskusteluissa. Konsultti tai aihealueeseen erikoistunut ratkaisumyyjä osaa vastata asiakkaan kysymyksiin saman tien puhelun aikana, mikä edesauttaa tapaamisen sopimista. Tarvittaessa soittoihin tai muihin yhteydenottoihin voidaan käyttää myös ulkopuolista, aiheeseen hyvin perehdytettyä, buukkausfirmaa.

### 5.3 Tutkimuksen oikeellisuus ja onnistumisen arviointi

Tapaustutkimuksessa tavoitteena on kokonaisuuden monipuolinen hahmottaminen hyödyntämällä suurta määrää useasta lähteestä kerättyä tietoa, mikä kasvattaa tapauksen luotettavuutta. Päätelmät voivat kuitenkin olla subjektiivisia ja tulosten yleistettävyyden on usein hankalaa. (Järvenpää & Kosonen 1996, 34-38.)

Laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan esimerkiksi ymmärtämään tietynlaista toimintaa tai kuvaamaan jotain ilmiötä. Henkilöiden, joilta tietoa kerätään, tulee tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Tiedonantajien valinta tulee siis olla tarkoitukseen sopivaa ja harkittua. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 85-86.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin eli mittauksen luotettavuuden sekä validiteetin eli mittarin tarkkuuden avulla. Laadullisissa menetelmissä tutkija kuvaa tutkimusprosessin tarkasti ja tekee ilmiöstä omia perusteltuja tulkintojaan, joiden avulla tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuuden suhteen. Tulosten luotettavuutta voidaan kasvattaa triangulaation avulla eli tutkimalla ilmiötä eri näkökulmista, erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä hyödyntäen. Laadullisessa menetelmässä tutkimuksen kohde on valittu harkiten. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, jossa tarkastelu on tapahtunut ilmiöpohjaisesti. Otantamenetelmä on harkinnanvarainen eli vastaajat tunnetaan, he liittyvät aiheeseen vahvasti ja heitä on kohtuullisen vähän. Tutkimusprosessi on kuvattu tarkasti. Lähteitä käytettiin monipuolisesti (asiakaskysely, teemahaastattelut, havainnot ja kohdeyrityksen sisäinen materiaali), mikä vahvistaa tutkimuksen triangulaatiota. Tietoa kerättiin molemmilta osapuolilta (ostajat ja myyjät) sekä yrityksen sisäisestä dokumentaatiosta, jolloin saatiin kattava kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä sekä tarkasteltua asiaa useammasta näkökulmasta. Menetelmät ja niistä saadut vastaukset tukivat toisiaan, mikä kertoo menetelmien valinnan onnistuneen. Tulokset ovat jossain määrin yleistettävissä, mutta tutkimuksen fokus oli nimenomaan kohdeorganisaation myyntiin liittyvissä haasteissa, jotka voivat olla erilaiset kuin toisella yrityksellä.

Yhtenä kyselytutkimuksen luotettavuuden mittarina voidaan pitää vastausprosenttia. Tyypillinen kyselytutkimuksen vastausprosentti on alle 50%, mutta vastausprosentin pudotessa alle 10%:iin, voidaan tutkimustuloksen pitävyyttä pitää kyseenalaisena. (Vehkalahti 2014, 44.)

Asiakaskyselyyn vastaajien määrä jäi harmillisen pieneksi. Kysely lähetettiin 2000 henkilölle, joista siihen vastasi ainoastaan 38 vastaajaa, vastausprosentin jäädessä näin 1,9%:iin. Pienen vastaajamäärän vuoksi määrälliseksi tutkimukseksi suunniteltu kysely jäikin laadulliseksi tutkimukseksi. Syitä pieneen vastausmäärään voidaan etsiä vastaanottajien kiireellisyydestä, sähköpostin määrästä ja aihealueen huonosta tuntemuksesta. Kysely lähetettiin sähköisen järjestelmän kautta, jolloin se on voinut mennä monella vastaajalla suoraan roskapostiin. Valitettavasti järjestelmästä ei ole mahdollista saada tietoa siitä, kuinka moni sähköpostin on avannut tai klikannut itse kyselylinkkiä. Vastausmotivaation puute jää siis pelkän arvailun varaan.

Saatekirjeen merkitystä ei voi aliarvioida, sillä sen perusteella vastaaja päättää, vastaako kyselyyn vai ei. Hyvä kysely ei riitä, jos saatekirje on epämääräinen. Paras vastausmotivaatio tulee siitä, että aihe kiinnostaa jo valmiiksi, mutta hyvin laaditulla saatekirjeellä voidaan herättää vastaajassa kiinnostusta ja vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Vastaaminen pitäisi tehdä mahdollisimman helpoksi, sillä harvalla on aikaa ja kiinnostusta pitkien kyselyiden tekemiseen. Myös lomakkeen ulkoasulla ja kielen selkeydellä on vaikutusta

vastausmotivaatioon. Kyselylomaketta on testattava etukäteen ja parhaiten tähän sopivat kohderyhmään kuuluvat henkilöt, jolloin saadaan todenmukainen käsitys lomakkeen ymmärrettävyydestä ja kiinnostavuudesta. (Vehkalahti 2014, 48.)

Saatekirje oli toteutettu hyvin. Kyselytutkimuksen kysymykset olivat relevantteja eikä kysely ollut liian pitkä. Ulkoasu ja kieli olivat asiallisia ja luottamusta herättäviä. Materiaalit käytiin läpi yhdessä kohdeorganisaation edustajien kanssa ja opinnäytetyön tekijä testasi kyselylomaketta useamman kerran. Tässä kohtaa lomaketta ei ehditty enää testata kohderyhmällä, sillä kysely piti saada vastaajille ennen kesälomakauden alkua. Kukaan ei valitettavasti tässä kohtaa huomannut, miten harhaanjohtava kysymys kokemuksesta IT-alalta oli. Kysely lähetettiin yrityksille, jotka ovat eri toimialoilla ja vaikka kohdennetut vastaajat olivatkin IT-päätettäjiä, oli heidän joukossaan lähetyslistalla kuitenkin esimerkiksi kehitys- ja talousjohtajia, jotka eivät toimi pääasiassa IT-alalla, vaan ovat ainoastaan mukana päätöksenteossa. Tämä kysymys on voinut karsia vastauksia. Parempi kysymysmuotoilu olisi ollut ”Kokemus IT-päätösten teosta” kyselylomakkeelle päätyneen ”Kokemus IT-alalta” sijaan.

Suuremmalla vastaajamäärällä asiakaskyselyn tulokset eivät varmastikaan olisi täysin samanlaiset. Vastaukset kuitenkin tukivat hyvin muissa menetelmissä esiin nousseita asioita. Näin jälkikäteen ajatellen asiakkaiden haastattelujen avulla oltaisiin voitu saada tutkimuksen kannalta parempaa tietoa kyselyyn verrattuna. Etukäteen ei kuitenkaan ollut mahdollista ennustaa vastaajaprosentin jäämistä näin pieneksi.

Haastattelussa pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Haastateltavien tuleekin olla henkilöitä, joilla on tutkimuksen onnistumisen kannalta riittävästi tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastateltavat ovat tietoisia aiheesta etukäteen. Käytännössä tämä tapahtuu jo sovittaessa haastattelu-aika ja -lupa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73; 85-86.)

Teemahaastattelujen henkilöt olivat vahvasti tekemisissä yrityksen tiedolla johtamisen myynnin kanssa ja heiltä löytyi aiheesta paljon kokemusta, joten heidän roolinsa tutkimuksen tuloksissa oli keskeinen. Teemahaastattelun vastauksissa oli nähtävissä hieman toistoa, mutta on mahdollista, että uusia haastatteluja lisäämällä olisi saatu kerättyä lisää kehitysideoiden kannalta uutta tietoa.

Hyvän tutkimuksen kriteerinä voidaan pitää sen sisäistä johdonmukaisuutta, joka konkretisoituu perusteluissa ja esimerkiksi valituissa lähteissä. Tärkeä asia on myös eettinen kestävyys, joka koskee tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. Hyvä tutkija on eettisesti sitoutunut. Tähän liittyy esimerkiksi se, miksi tutkimusaihe on valittu ja miksi tutkimukseen ryhdytään? (Tuomi & Sarajärvi 2012, 127-129.)

Tutkimusaiheen valinta tapahtui kohdeorganisaation tarpeeseen ja opinnäytetyön tekijän mielenkiintoon perustuen. Tutkimus toteutettiin eettisesti ja olosuhteet huomioon ottaen laadukkaasti, vaikka joitakin asioita olisikin voitu tehdä toisin. Ammattikorkeakoulun tarjoaman vapaavalintaisen tutkimus- ja kehittämismenetelmiin keskittyneen kurssin käyminen olisi helpottanut menetelmien valinnassa ja niiden sisäistämisessä. Tutkimuksellinen osuus olisi voitu aloittaa aiemmin, sillä se vaikuttaa jossain määrin myös teoriaosuuteen. Nyt teorian opiskeluun ja kirjoittamiseen käytettiin liikaa aikaa opinnäytetyöprosessin alussa ja tekstejä jouduttiin muokkaamaan ja poistamaan jälkikäteen. Tutkimuksen suunnitteluprosessin merkitystä ei voi myöskään vähäksyä ja suunnitteluun olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa jo varhaisessa vaiheessa.

Tapaustutkimuksessa tutkimustulosten ei tarvitse olla yleistettävissä tai siirrettävissä sellaisenaan. Myyntiorganisaatiosta riippumatta tulokset olisivat kuitenkin ainakin jossain määrin samanlaiset, joskin esimerkiksi kaikilla tiedolla johtamisen ratkaisuja tuottavilla yrityksillä ei välttämättä ole samanlaisia mainehaasteita (pitkä tausta lisenssi- ja laitetoimittajana) tai toimintayksikön tuoreudesta johtuvia haasteita (referenssien puute, osaamisen haasteet myynnissä jne.). Asiakasnäkökulmasta myyjän ja ostajan keskeisimmät haasteet ovat kuitenkin varmasti kaikilla samat. Tarpeiden kartoitus ja tarjotun ratkaisun perustelu hyötyjen saamisesta suhteessa (kokonais)kustannuksiin ovat myynnin kannalta kriittisiä tekijöitä. Tiedolla johtamisen ratkaisuihin liittyy vahvasti myös ostavan tahon ymmärryksen ja kokemuksen puute, minkä huomioiminen myyntiprosessissa on kaikille tärkeää.

## 6 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä opinnäytetyön tuloksista muodostetaan vastaukset tutkimusongelmaan eli vastataan kehittämistyötä ohjaaviin tutkimuskysymyksiin, esitellään johtopäätökset ja ratkaisut sekä selitetään, miten niihin on päädytty.

Kehittämistutkimuksen kysymykset:

1. Mitä haasteita tiedolla johtamisen ratkaisujen myymiseen kohdeorganisaatiossa liittyy?
2. Mikä tekee tiedolla johtamisen ratkaisujen hankkimisesta asiakkaalle haastavaa?
3. Mitä toimenpiteitä tiedolla johtamisen ratkaisujen myynnin kehittämiseksi voitaisiin kohdeyrityksessä tehdä?

Ensimmäiseen kysymykseen haettiin vastauksia haastatteleamalla kohdeorganisaation tiedolla johtamisen ratkaisujen myynnin kanssa tekemisissä olevia henkilöitä. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli saada ostavan osapuolen eli asiakkaan näkemys tiedolla johtamisen ratkaisujen hankkimisen haasteisiin. Tähän tutkimusaineistoa kerättiin sähköisen

kyselyn muodossa, mutta myös haastatteluissa oli ajatuksia tähän liittyen. Molempien tutkimuskysymysten vastausten selvittämisessä hyödynnettiin myös yrityksen sisäistä materiaalia ja havainnointia. Kolmatta tutkimuskysymystä pystyttiin tarkastelemaan ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen aineistojen pohjalta.

Tiedolla johtamisen ratkaisujen myymisen keskeiset haasteet kohdeorganisaatiossa liittyvät aiheen uutuuteen. Asiakasvastuullisilla myyjillä ei ole riittävästi tietoa ja ymmärrystä aiheesta, mikä tekee asiasta keskustelemisen asiakkaan kanssa vaikeaksi ja jopa pelottavaksi. Etenkin yhtään syvällisempi osaaminen vaatii isojen kokonaisuuksien ymmärtämistä ja yhdistämistä. Asia ei ole pelkästään yrityksen vastuulla, sillä paljon lähtee myös myyjän omasta motivaatiosta mennä epämurkavuusalueelle ja opetella uutta aktiivisesti.

Kohdeorganisaatiolla on pitkä maine laite- ja lisenssitoimittajana, minkä vuoksi asiakkaat eivät osaa välttämättä lähestyä yritystä tiedolla johtamiseen liittyvissä asioissa, jolloin yhteydenotot menevät muualle. Tätä selittää osin se, että Information Management -yksikkö on kohdeorganisaatiossa vielä melko uusi. Tämä näkyy myös referenssien vähyytenä. Ilman asiakkaan helposti samaistuttavia referenssejä on vaikea luoda uskottavuutta, rakentaa luottamusta ja voittaa kauppvoja. Myyntimallit eivät ole vielä täysin vakiintuneet tai ne tuntuvat ainakin asiakasvastuullisista myyjistä liian monimutkaisille. Haasteita aiheuttaa lisäksi oikean kontaktihenkilön löytäminen, sillä tiedolla johtamisen hankinnoista päättävät henkilöt ovat harvoin samoja, joiden kanssa myyjä normaalisti keskustelee. Myyjältä tarvitaan rohkeutta kontaktoida ylemmän johdon henkilöitä ja asioida heidän kanssaan ymmärrettävästi, ei liian teknisesti. Tutkimuksen tekoaikana vuonna 2020 haasteita toi myös Covid-19 pandemia, joka siirsi projektien aloittamista, vaikka lisäsin jollain tasolla kiinnostusta tiedolla johtamiseen.

Asiakkaan puolella haasteet liittyvät tiedon ja kokemuksen vähyyteen, jotka johtuvat pääosin rajallisista resursseista ja riittävän mielenkiinnon puutteesta vastaajan itsensä tai ylimmän johdon puolesta. Aihealue on monelle asiakkaallekin vielä vieras ja juuri heidän organisaationsa saamat hyödyt tiedolla johtamisesta ovat usein epäselviä. Asiakas ei välttämättä tiedä, mitä tarvitsee ja oikean ratkaisun ja kumppanin löytäminen markkinoista voi olla haastavaa. Uudet asiat herättävät helposti muutosvastarintaa ja muutospaineen puuttuessa on helpompaa vain pitäytyä vanhoissa toimintamalleissa. Budjetin rajallisuus asettaa raamit sille, mitä milloinkin voidaan tehdä. Esimerkiksi Covid-19 pandemian tuomien haasteiden myötä monen yrityksen osalta kaikki ei-pakolliset investoinnit ovat jäissä.

Tiedolla johtamisen ratkaisujen myynnin kehittäminen voi tapahtua monin eri tavoin. Hyvin toteutetun myyntiprosessin kautta syntyneistä onnistumisista saadaan luotua asiakasreferenssejä, joita voidaan hyödyntää tulevien kauppvojen voittamisessa. Asiakkaan tietoa ja aihealueen ymmärrettävyyttä voidaan lisätä markkinoinnin avulla pohdinnoissa ehdotetuin menetelmin. Tärkeää on lisätä kohdeorganisaation tunnettavuutta tiedolla

johtamisen ratkaisujen toteuttajana kaikissa kanavissa, jotta asiakkaat eivät tietämättömyyttään päädy kysymään apua muualta.

Keskeisimmät haasteet ja ratkaisut		
<p style="text-align: center;"><b>Myyjä</b></p> <p><u>Haaste 1: Osaamisvaive</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lisäkoulutus</li> <li>- Selkeät ohjeet</li> <li>- Kysymyspatteristo</li> <li>- Oma IM-myyntitiimi</li> </ul> <p><u>Haaste 2: Motivaatiohaasteet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tavoitteiden ja palkitsemismallien muuttaminen</li> </ul> <p><u>Haaste 3: Päättävät henkilöt uusia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rohkeus kontaktoida ja etsiä oikeat henkilöt</li> <li>- Kohdennettu ja räätälöity asiakasviesti</li> <li>- Konsulttitiimi auttaa kontaktoinnissa</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ostaja</b></p> <p><u>Haaste 1: Hyödyt epäselviä</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakaskohtaisten hyötyjen esittely (sisälle ostajan päivään)</li> <li>- ROI-laskelmat</li> </ul> <p><u>Haaste 2: Kokemuksen puute</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aloitetaan testaus pienistä projekteista</li> <li>- Demojen hyödyntäminen</li> </ul> <p><u>Haaste 3: Tiedon puute</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ladattava ohjekirja asiakkaille</li> <li>- Tiedon lisääminen konsulttien/tapaamisten ym. kautta</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Kohdeorganisaatio</b></p> <p><u>Haaste 1. Asiakkaat ei tietoisia tiedolla johtamisen osuudesta tarjoomassa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viestin vieminen eteenpäin kaikissa kanavissa: asiakastapaamiset, webinaarit ja tapahtumat, some, uutiskirjeet jne.</li> <li>- Kohdennettu markkinointiviesti, ostajapersoonat</li> </ul> <p><u>Haaste 2: Uskottavuuden puute</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Referenssejä lisää ja paremmin esille kotisivuilla</li> <li>- Maineen muuttaminen lisenssi- ja laitekauppiasta monipuolisemmaksi</li> <li>- Konsultit/ratkaisumyyjät mukaan myyntiprosessiin alusta lähtien</li> <li>- Demonstraatiot asiakastapaamisissa</li> </ul>

Taulukko 5: Keskeisimmät havaitut haasteet ja ratkaisut

Asiakasvastuullisten myyjien osaamista tulee kasvattaa ja kehittää erinäisin koulutuksin sekä luoda selkeä ohjeistus ja kysymyspatteristo asiakastapaamisiin, jolloin keskustelua saadaan johdatettua kohti varsinaista aihepalaveria konsultin kanssa. Myyjien tavoitteita ja palkitsemismalleja tulisi muokata tiedolla johtamisen ratkaisuja tukevaksi. Yksi mahdollisuus on kokonaan uuden tiedolla johtamiseen ja hallintaan keskittyneen ratkaisumyyntitiimin perustaminen, joka kontaktoi kaikkien asiakkaiden kohdehenkilöitä. Tätä voidaan toteuttaa myös myynnillisten konsulttien toimesta. Oikeiden päättävien henkilöiden selvittäminen ja tavoittaminen on tärkeää. Asiakasviestin tulee olla kohdehenkilölle sopiva ja keskustelut tulee räätälöidä asiakaskohtaisesti, kohdehenkilön asema ja ratkaisun tuoma hyöty huomioiden. Erilaiset kustannuslaskelmat hyötyineen ovat ensisijaisessa asemassa kaupan edistämässä. Luottamusta voidaan lisätä myös demonstroimalla tarjottuja ratkaisuja ja aloittamalla yhteistyö pienemmistä projekteista, jolloin asiakas pääsee ensin itse testaamaan ja syventymään asiaan.

## Lähteet

### Painetut

Andersson, C., Haavisto, I., Kangasniemi, M., Kauhanen, A., Tikka, T., Tähtinen, L. & Törmänen, A. 2016. Robotit töihin: Koneet tulivat- mitä tapahtuu työpaikoilla. Taloustieto: Helsinki

Behmann, F. & Wu, K. 2015. Collaborative Internet of Things (C-IoT): for Future Smart Connected Life and Business. Wiley: England.

Eades, K. 2003. The New Solution Selling. The Revolutionary Sales process That Is Changing The Way People Sell. New York: McGraw-Hill.

Eckerson, W. & Hammond, M. 2011. Visual Reporting and Analysis. Seeing Is Knowing. TDWI Best Practices Report.

Eriksson, P. & Koistinen, K., 2014. Monenlainen tapaustutkimus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: s.n

Hovi, A., Hervonen, H. & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja business intelligence. WSOY: Porvoo

Hovi, A., Koistinen, H. & Ylinen, J. 2001. Tietovarastot liiketoiminnan tukena. Gummerus: Jyväskylä

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö - asiakkaana organisaatiossa. Helsinki: Edita

Järvenpää, E. & Kosonen, K. 1996. Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto / Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy: Juvenes Print

Kouhi, M. 2013. Tuottava IT. Viro: Kauppakamari

Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Saarijärven Offset Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014 Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Reynolds, V. 2016. Big Data For Beginners. USA: CreateSpace Independent Publishing Platform

Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Jyväskylä: Gummerus

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. Porvoo: WS Bookwell Oy

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina. Korvaako kone ihmiset myyntityössä? Espoo: Oy Imperial Sales Ab / Johtajatiimi

Salo, I. 2013. Big Data, tiedon vallankumous. Jyväskylä: Docendo

Syväniemi, A. & Markkula, T. 2017. Business Intelligence. Mutujohtamisesta tiedolla johtamiseen. Julkaisussa Digin Mitalla 2.0. Verkkomarkkinoinnin ja myynnin mittaamisen käsikirja. Helsinki: Mainostajien Liitto

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura

Yin, R. 2014. Case study research. Design and methods. SAGE Publications.

#### Sähköiset

EMC Digital Universe with Research & Analysis by IDC. 2014. The Digital Universe of Opportunities: Rich Data and the Increasing Value of the Internet of Things. Executive Summary: Data Growth, Business Opportunities, and the IT Imperatives. Viitattu 1.2.2020.

<https://www.emc.com/leadership/digital-universe/2014iview/executive-summary.htm>

EU:n avoimen datan portaali. 2020. Viitattu 2.11.2020.

<https://data.europa.eu/euodp/fin/apps>

Gartner. 2020. Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2020. Viitattu 1.10.2020.

<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2020/>

Hiba, J., Hadi, H., Shnain, A., Hadishaheed, S., Haji, A. Big data and five V's characteristics. 2015. Viitattu 16.11.2020.



[https://www.researchgate.net/publication/332230305\\_BIG\\_DATA\\_AND\\_FIVE\\_V%27S\\_CHARACTERISTICS](https://www.researchgate.net/publication/332230305_BIG_DATA_AND_FIVE_V%27S_CHARACTERISTICS)

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.8.2020. <https://www.theseus.fi/handle/10024/227003>

Käpylä, J. & Salonius, H. 2013. Tietojohdajan taskukirja - Tietojohdamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohdamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 31.1.2020. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/116689>

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. Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohdajan tutkimuskeskus Novi. Viitattu 31.1.2020. <https://tutcris.tut.fi/portal/files/1812772/tietojohdaminen.pdf>

Pirttimäki, V. 2007. Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies. Tohtorin väitöskirja. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 22.8.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-200810021126>

Reinsel, D., Gantz, J. & Rydning, J. 2018. The Digitalization of the World - From Edge to Core. Viitattu 1.2.2020. <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-dataage-whitepaper.pdf>

Rowley, J. 2007. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. Journal of Information Science. Viitattu 16.11.2020. <http://jis.sagepub.com/content/33/2/163.abstract>

Salminen, L. 2018. Ohjelmistorobotiikka työtä tehostamassa. Viitattu 23.8.2020. <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyys-ja-liiketoiminta/ohjelmistorobotiikka-tyota-tehostamassa/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Edelläkävijänä tekoälyaikaan. Viitattu 22.8.2020. <https://www.tekoalyaika.fi/raportit/edellakavijana-tekoalyaikaan/>

Julkaisemattomat

Kohdeyrityksen sisäinen materiaali. 2020. Viitattu 21.9.2020.

## Kuvat

Kuva 1: DIKW-pyramidi (Rowley 2007).....	9
Kuva 2: Tiedolla johtamisen prosessi (mukaeltu Kosonen 2019).....	11
Kuva 3: Big datan viisi V:tä (mukaelma Hiba ym.2015) .....	12
Kuva 4: Digitaalinen alusta liiketoiminnan mahdollistajana.....	15
Kuva 5: Myyntiprosessin vaiheet ratkaisumyynnissä (Roune & Joki-Korpela 2008, 54-55).....	20
Kuva 6: Asiakkaan ostoprosessin vaiheet (mukaeltu Rubinovitsch & Aalto 2007, 91-93) .....	21
Kuva 7: Perusjoukon rajaus Microsoft Dynamics CRM-järjestelmästä .....	31
Kuva 8: Kyselyn etusivu saatekirjeen linkistä painamisen jälkeen (kyselyalusta) .....	32
Kuva 9: Sähköisen kyselyn muistutusviesti .....	33
Kuva 10: Tietämys kohdeorganisaation tiedolla johtamisen ratkaisujen tarjoomasta .....	40
Kuva 11: Sanapilvi vastaajien suunnittelemista tiedolla johtamisen hankinnoista.....	41
Kuva 12 Syitä olla hankkimatta tiedolla johtamisen ratkaisuja seuraavan vuoden aikana .....	42
Kuva 13: Koronaviruksen vaikutus tiedolla johtamisen hankintoihin .....	43
Kuva 14: Tiedolla johtamisen hankintaa vaikuttavat tekijät .....	44
Kuva 15: Excel-tiedosto teemahaastatteluista .....	45

## Taulukot

Taulukko 1: Tiedolla johtamisen ratkaisujen myynnin haasteet.....	46
Taulukko 2: Tiedolla johtamisen ratkaisujen ostamisen haasteet asiakkailla .....	47
Taulukko 3: Onnistuneen lopputuloksen kannalta hyödylliset toimenpiteet .....	49
Taulukko 4: Tiedolla johtamisen myynnin kehitys .....	50
Taulukko 5: Keskeisimmät havaitut haasteet ja ratkaisut .....	62

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	68
Liite 2: Sähköisen asiakaskyselyn saatekirje.....	69
Liite 3: Sähköisen asiakaskyselyn tulokset.....	70

## Liite 1: Teemahaastattelurunko

### Taustatiedot

-Sukupuoli

-Ikä

-Kauanko ollut IT-alalla?

-Kauanko ollut kohdeorganisaatiossa?

Teema: Mitä haasteita olet havainnut Information Management -ratkaisujen myymisessä?

Apukysymykset: Onko IM-ratkaisujen myyminen mielestäsi haastavampaa kuin muiden ns. perinteisempien ratkaisujen? Miksi? Mikä näistä tekee haastavaa? Mitkä IM-ratkaisut koet myymisen kannalta haastavimmiksi ja miksi? Onko näissä eroavaisuuksia? Onko Covid-19 pandemia vaikuttanut IM-ratkaisujen myyntiin? Miten?

Teema: Millaisen vaikutelman olet saanut asiakkaiden mielenkiinnosta IM osalta?

Apukysymykset: Oletko huomannut eroavaisuuksia asiakkaiden toimialojen välillä? Entä asiakkaan iän, IT-alan kokemuksen tai työtehtävien osalta? Oletko huomannut mielenkiinnossa muutoksia Covid19-pandemian myötä?

Teema: Mitä ostamisen haasteita olet havainnut asiakkaalla olevan?

Apukysymykset: Onko mielestäsi IM-ratkaisujen ostaminen asiakkaalle haastavampaa kuin ns. perinteisempien ratkaisujen? Miksi? Oletko huomannut eroavaisuuksia asiakkaiden toimialojen välillä? Entä asiakkaan iän, IT-alankokemuksen tai työtehtävien osalta? Oletko havainnut Covid-19 pandemian tuovan muutoksia haasteisiin, mitä?

Teema: Mitkä myynnilliset toimet ovat osoittautuneet mielestäsi hyödyllisimmiksi onnistuneen lopputuloksen kannalta ja miksi?

Apukysymykset: Millaisia toimenpiteitä sinä tai tiimisi olette kokeilleet? Onko jokin ollut ylitse muiden? Onko jokin osoittautunut huonoksi? Miksi? Oletko tehnyt muutoksia omaan toimintaasi? Mitä?

Teema: Miten IM-myyntiä pitäisi mielestäsi kehittää?

Apukysymykset: Koetko, että markkinoinnin osalta on ollut riittävästi panostusta? Onko kohdeorganisaatiossa riittävästi osaajia? Saatko riittävästi koulutusta?

## Liite 2: Sähköisen asiakaskyselyn saatekirje



Haluamme kehittää toimintaamme jatkuvasti ja tarjota entistä parempia ratkaisuja asiakkaillemme. Toivon, että ehdit vastaamaan tiedolla johtamiseen liittyvään kyselyymme.

Tiedolla johtaminen on osa [REDACTED] Information Management osa-alueen tarjontaa. Kyselyn tarkoituksena on selvittää asiakkaidemme kiinnostusta ja kokemusta kyseisen aihealueen osalta sekä luoda vastausten pohjalta uusia, entistä parempia toimintamalleja ja palveluja [REDACTED].

Kysely on osa omaa MBA-opinnäytetyötäni. Jokainen vastaus on meille arvokas!

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia ja osallistujien kesken arvotaan Jabran korkealaatuiset Elite Active 65T -sporttikuulokkeet (ovh n. 130 €). Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Vastausaikaa on 16.6.2020 saakka.

### Osallistu napsauttamalla tätä

#### Mikä tiedolla johtaminen?

Tiedolla johtamisen tarkoitus on hyödyntää eri lähteistä kerättyä, olemassa olevaa dataa ja tuoda se osaksi päätöksentekoa. Keskeistä on paitsi tiedon oikeellisuus, myös päätöksen teon kannalta oleellisen datan ja sen yhteyksien tunnistaminen. Dataa yhdistetään eri lähteistä, analysoidaan ja tarvittaessa jatkajalostetaan. Ideaalilanteessa lopputuloksena syntyy pelkistettyä ja visuaalista, helposti luettavassa muodossa olevaa tietoa päätöksenteon tueksi.

Tiedolla johtaminen voi paitsi tehostaa prosesseja ja tuoda huomattavia säästöjä, myös luoda kokonaan uusia liiketoiminta- ja lisämyyntimahdollisuuksia.

Osoitelähde: [REDACTED] asiakasrekisteri

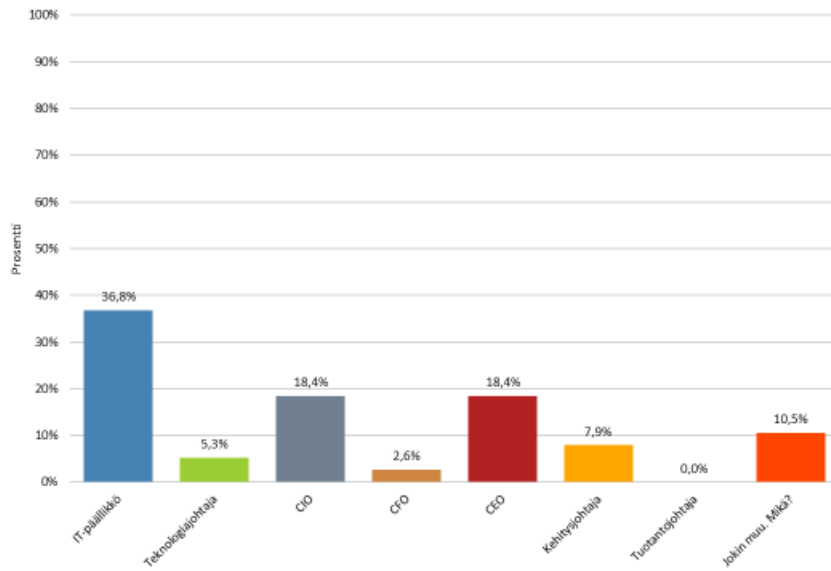
[Klikkaa tästä mikäli et halua osallistua.](#)

Tämän palvelun tuottaa [www.questback.com](http://www.questback.com) - Questback Essentials

## Liite 3: Sähköisen asiakaskyselyn tulokset

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

## 1. Asema yrityksessä



Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

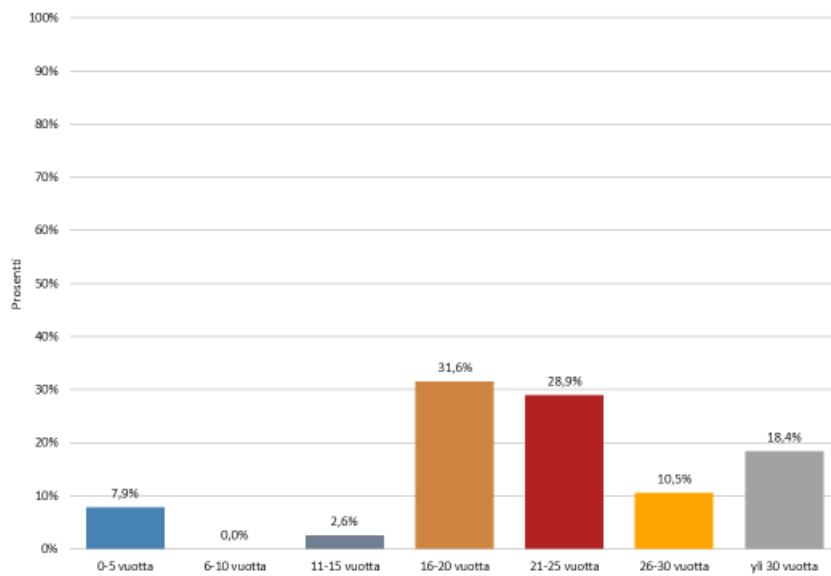
## 1. Asema yrityksessä

Nimi	Prosentti
IT-päällikkö	36,8%
Teknologiajohtaja	5,3%
CIO	18,4%
CFO	2,6%
CEO	18,4%
Kehitysjohtaja	7,9%
Tuotantojohtaja	0,0%
Jokin muu. Mikä?	10,5%
<b>N</b>	<b>38</b>

Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

## 2. Kokemus IT-alalta vuosina



Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

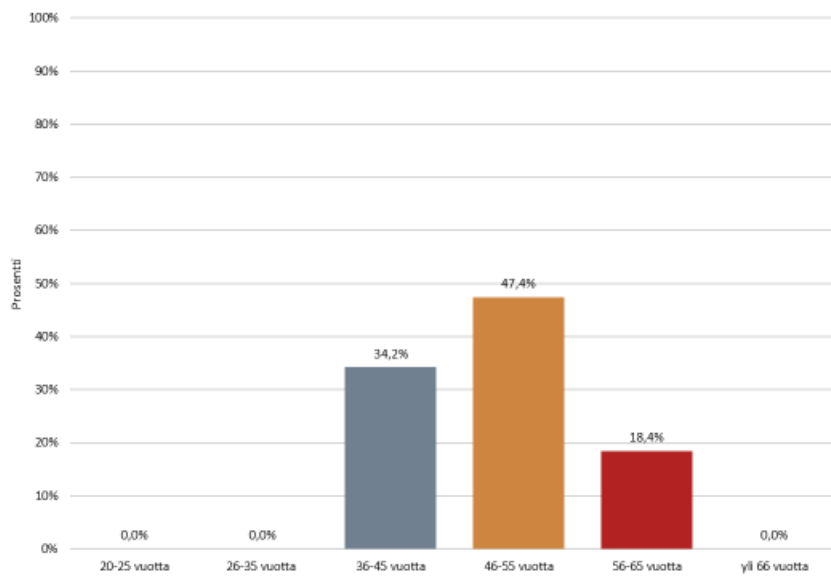
## 2. Kokemus IT-alalta vuosina

Nimi	Prosentti
0-5 vuotta	7,9%
6-10 vuotta	0,0%
11-15 vuotta	2,6%
16-20 vuotta	31,6%
21-25 vuotta	28,9%
26-30 vuotta	10,5%
yli 30 vuotta	18,4%
<b>N</b>	<b>38</b>

Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

## 3. Ikä



Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

## 3. Ikä

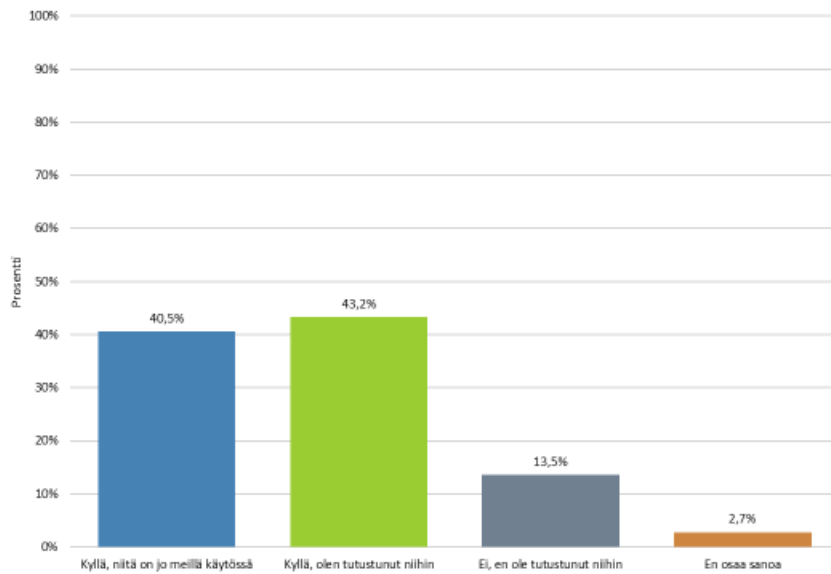
Nimi	Prosentti
20-25 vuotta	0,0%
26-35 vuotta	0,0%
36-45 vuotta	34,2%
46-55 vuotta	47,4%
56-65 vuotta	18,4%
yli 66 vuotta	0,0%
<b>N</b>	<b>38</b>

Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26



Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

#### 4. Ovatko erilaiset tiedolla johtamisen ratkaisut (ohjelmistorobotiikka, analytiikka, tekoäly & koneoppiminen) sinulle tuttuja?



Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

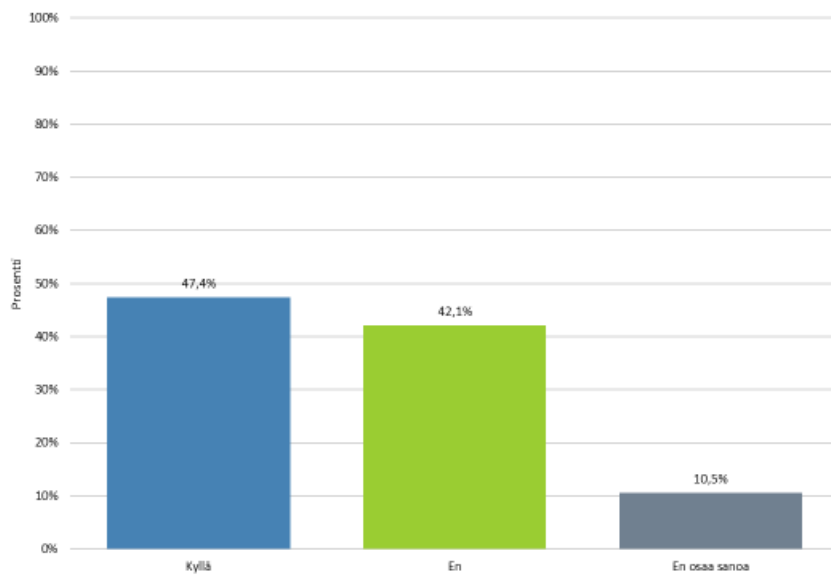
#### 4. Ovatko erilaiset tiedolla johtamisen ratkaisut (ohjelmistorobotiikka, analytiikka, tekoäly & koneoppiminen) sinulle tuttuja?

Nimi	Prosentti
Kyllä, niitä on jo meillä käytössä	40,5%
Kyllä, olen tutustunut niihin	43,2%
Ei, en ole tutustunut niihin	13,5%
En osaa sanoa	2,7%
<b>N</b>	<b>37</b>

Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

### 5. Tiesitkö, että [REDACTED] saa edellä kuvattuja tiedolla johtamisen ratkaisuja?



Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

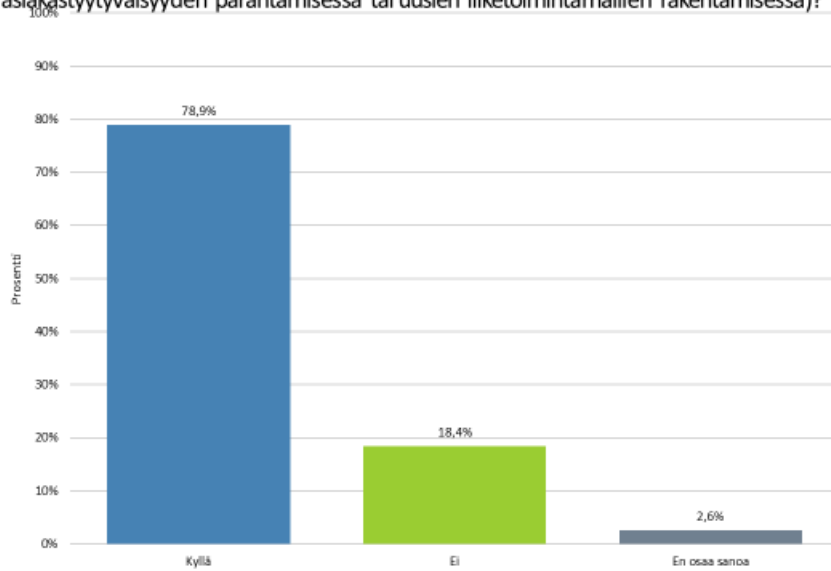
Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

### 5. Tiesitkö, että [REDACTED] saa edellä kuvattuja tiedolla johtamisen ratkaisuja?

Nimi	Prosentti
Kyllä	47,4%
En	42,1%
En osaa sanoa	10,5%
<b>N</b>	<b>38</b>

Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedot: Tunnistetaanko yrityksessänne tiedolla johtamisen tärkeys ja hyödyt nykyisen strategian mahdollistajana (esim. sisäisten toimintaprosessien kehittämisessä, asiakastytyvyyden parantamisessa tai uusien liiketoimintamallien rakentamisessa)?



Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

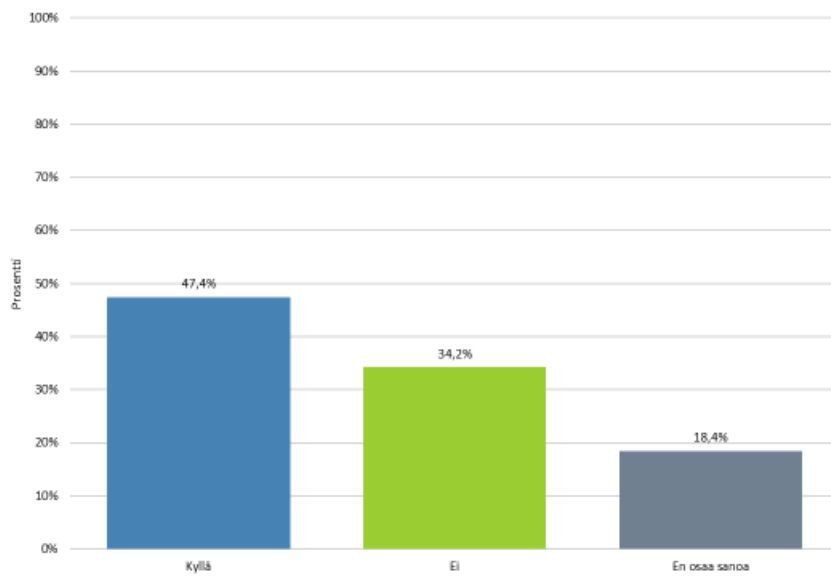
Tiedot: Tunnistetaanko yrityksessänne tiedolla johtamisen tärkeys ja hyödyt nykyisen strategian mahdollistajana (esim. sisäisten toimintaprosessien kehittämisessä, asiakastytyvyyden parantamisessa tai uusien liiketoimintamallien rakentamisessa)?

Nimi	Prosentti
Kyllä	78,9%
Ei	18,4%
En osaa sanoa	2,6%
<b>N</b>	<b>38</b>

Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

### 7. Oletteko suunnitelleet tiedolla johtamisen ratkaisujen käyttöönottoa seuraavan vuoden aikana?



Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

### 7. Oletteko suunnitelleet tiedolla johtamisen ratkaisujen käyttöönottoa seuraavan vuoden aikana?

Nimi	Prosentti
Kyllä	47,4%
Ei	34,2%
En osaa sanoa	18,4%
<b>N</b>	<b>38</b>

Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

## 8. Jos kyllä, mitä?

Erilaisia raportoinnin kehityksiä sekä robotiikan ratkaisujen käyttöönottoja

Analytiikka, rpa

Uusi BI-ratkaisu tulossa käyttöön kesän aikana

Tiedon keräämistä kokonaisvaltaisemmin. Analytiikan ja ennustamisen lisäämistä, ohjelmistorobotiikkaa sekä koneoppimista.

Kehitämme jatkuvasti tiedolla johtamista mm. KPI mittareihin perustuvia Dashboard - tyyppisiä BI ratkaisuja kehittäen. AI puolella emme ole vielä löytäneet sopivaa näkökulmaa millä edetä. Keskusteluja on käyty.

Big Data analytiikka tuotantoprosessien ohjaukseen.

Koneoppimisen laajentamista tikettidatan analysoinnissa ja tikettien ohjaamisessa.

Hankkeita on käynnissä meidän nykyisten palvelutarjoajiemme kanssa.

Laitteistoon liittyvää analytiikkaa lähinnä

Meillä meneillään globaalin ERP järjestelmän käyttöönotto joka tulee tukemaan merkittävästi tiedolla johtamista.

Uuden ERP-järjestelmän käyttöönotto

Eri lokitusjärjestelmien tietojen yhdistämistä tapahtuma-analytiikan tekemiseksi.

Meillä on BI-projekti meneillään, missä korvataan vanha alusta ja samalla listään lähdejärjestelmien määrää.

Pilotoimme parhailaan ohjelmistorobotiikkaa muutamissa tunnistetuissa käyttötapauksissa ja testaamme myös tekoälyä/koneoppimista mm. dokumenttien automaattisessa tulkinassa.

Analytiikkaprojektin loppuunvieminen

Ohjelmistorobotiikan hyödyntämistä, sekä teemme selvitystä tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksista.

Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

## 9. Jos ette, miksi ette?

Johtuu yrityskulttuurista

Aikapula

Meillä on jo käytössä - ei tarvitse ottaa mitään uutta käyttöön

Organisaatio myynniprosessin alla, toistaiseksi investoinnit jäissä.

perus-erp:t kuntoon, sitten katset loT:hen ja BI -välineisiin

Ei riitä aika

Käsitteet ovat vielä niin epämääräisiä. Periaatteessa jokaista yritystä johdetaan "tiedolla".

Teemme päätöksiä ensi vuoden alkuun

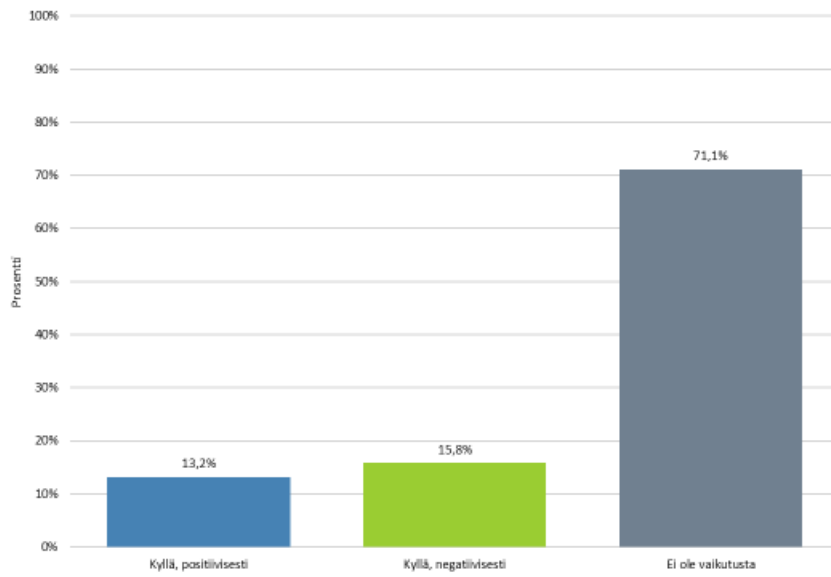
Ei mitään läsitystä asiasta

Prosesseja on suunnitella, mutta käyttöönotto tapahtuu vuoden 2022 aikana

Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

### 10. Uskotko Covid-19-pandemian vaikuttavan tuleviin tiedolla johtamisen hankintoihinne?



Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

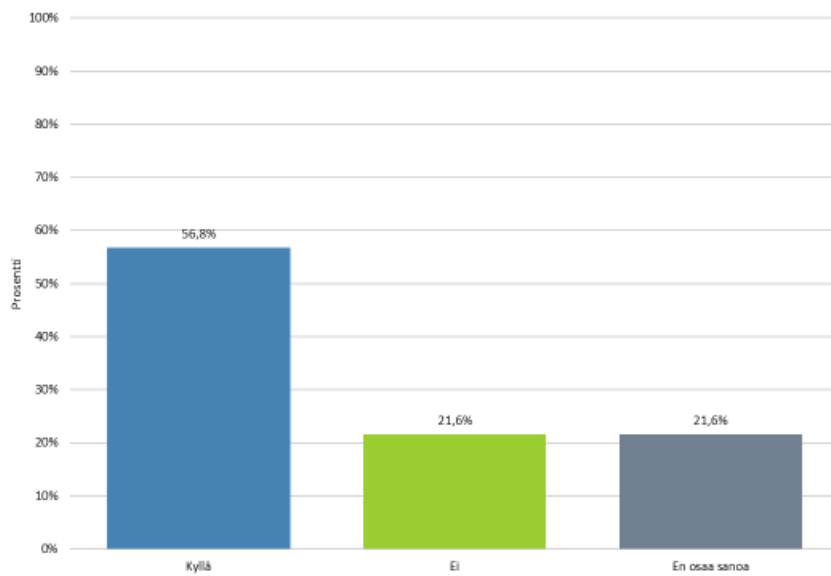
### 10. Uskotko Covid-19-pandemian vaikuttavan tuleviin tiedolla johtamisen hankintoihinne?

Nimi	Prosentti
Kyllä, positiivisesti	13,2%
Kyllä, negatiivisesti	15,8%
Ei ole vaikutusta	71,1%
<b>N</b>	<b>38</b>

Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

### 11. Koetko tiedolla johtamiseen liittyvien ratkaisujen hankkimisen haastavana?



Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

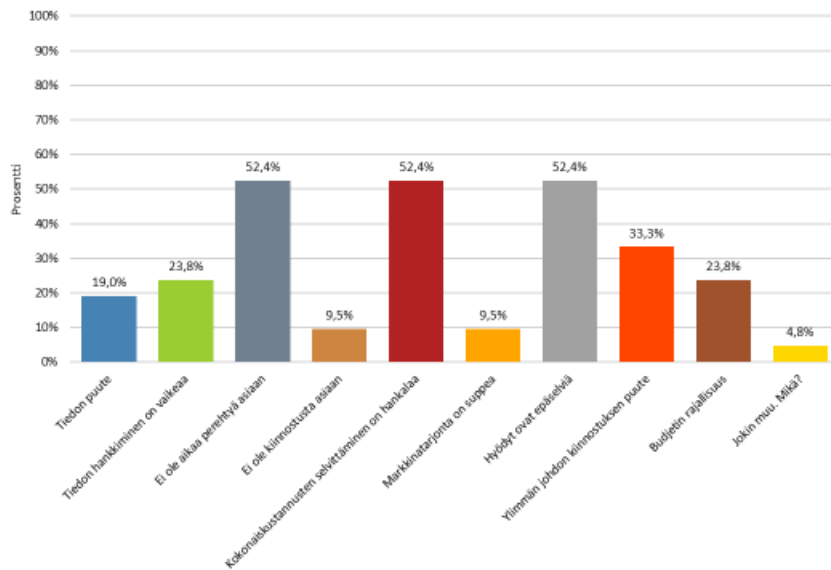
### 11. Koetko tiedolla johtamiseen liittyvien ratkaisujen hankkimisen haastavana?

Nimi	Prosentti
Kyllä	56,8%
Ei	21,6%
En osaa sanoa	21,6%
<b>N</b>	<b>37</b>

Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

12. Mitkä tekijät tekevät tiedolla johtamiseen liittyvien ratkaisujen hankkimisesta mielestäsi haastavaa? Valitse kolme tärkeintä tekijää.



Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

12. Mitkä tekijät tekevät tiedolla johtamiseen liittyvien ratkaisujen hankkimisesta mielestäsi haastavaa? Valitse kolme tärkeintä tekijää.

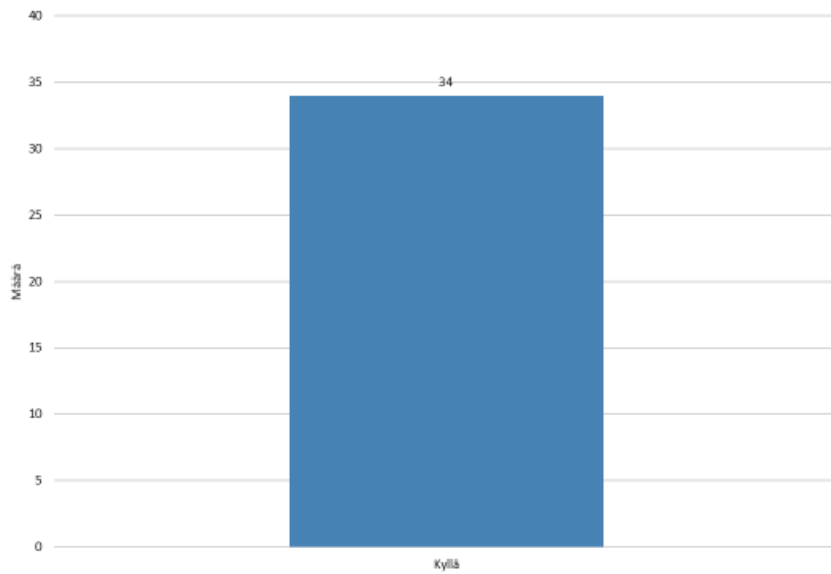
Nimi	Prosentti
Tiedon puute	19,0%
Tiedon hankkiminen on vaikeaa	23,8%
Ei ole aikaa perehtyä asiaan	52,4%
Ei ole kiinnostusta asiaan	9,5%
Kokonaiskustannusten selvittäminen on hankalaa	52,4%
Markkinatarjonta on suppeaa	9,5%
Hyödyt ovat epäselviä	52,4%
Viimmän johdon kiinnostuksen puute	33,3%
Budjetin rajallisuus	23,8%
Jokin muu. Mikä?	4,8%
<b>N</b>	<b>21</b>

Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26



Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

### 13. Haluan osallistua Jabra Elite Active 65T -sporttikuulokkeiden (arvo n. 130 €) arvontaan



Powered by [www.questback.com](http://www.questback.com) 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

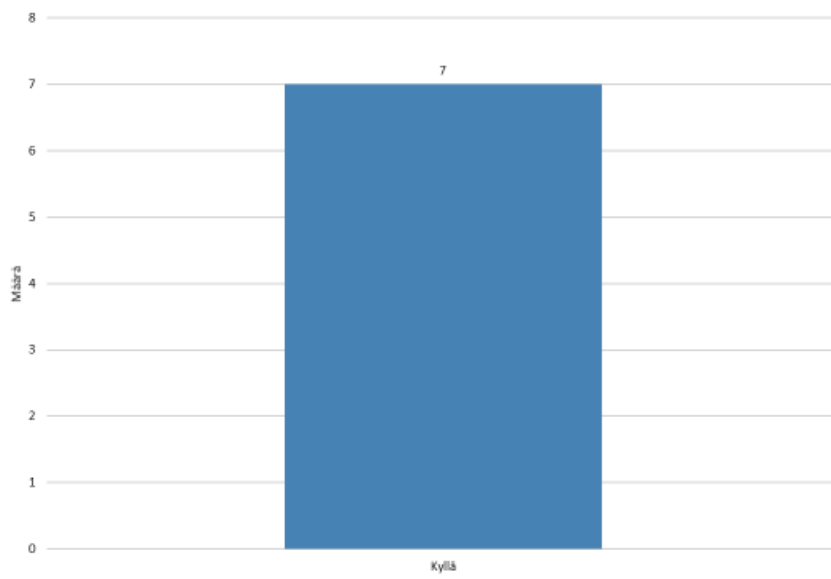
### 13. Haluan osallistua Jabra Elite Active 65T -sporttikuulokkeiden (arvo n. 130 €) arvontaan

Nimi	Määrä
Kyllä	34
<b>N</b>	<b>34</b>

Powered by [www.questback.com](http://www.questback.com) 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

#### 14. Haluan saada lisätietoja [redacted] tiedolla johtamisen ratkaisuista



Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26

Tiedolla johtaminen suomalaisissa organisaatioissa

#### 14. Haluan saada lisätietoja [redacted] tiedolla johtamisen ratkaisuista

Nimi	Määrä
Kyllä	7
<b>N</b>	<b>7</b>

Powered by www.questback.com 22.6.2020 12:26