

Asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) johtaminen logistiikka-alan yrityksessä

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen
2021
Sirpa Kähkölä

Tiivistelmä

Tekijä Kähkölä, Sirpa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 48	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) johtaminen logistiikka-alan yrityksessä		
Tutkinto Tradenomi (ylempi AMK), Uudistava johtaminen		
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) johtamista logistiikka-alan yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten asiakkuudenhallintajärjestelmää pystytään johtamaan paremmin ja mitkä ovat asiakkuudenhallintajärjestelmän tärkeimmät käyttö- ja kehityskohteet tutkittavassa yrityksessä.</p> <p>Tutkimusta lähestyttiin tapaustutkimuksella. Tutkimus toteutettiin internet-kyselynä ja avoimin vastauksin, jotta saadaan mahdollisimman laajat vastaukset hyödynnettäväksi. Tutkimus on tarpeellinen, koska tutkittavassa yrityksessä on paljon meneillään, joten fokuointia ja priorisointia tehdään koko ajan.</p> <p>Tutkimuksen lopputuloksena tuli konkreettisia toimenpiteitä, joilla asiakkuudenhallintajärjestelmää pystytään johtamaan paremmin käyttäen hyväksi dataa tiedolla johtamisen perustaksi ja mitkä toimenpiteet tulee seuraavaksi edistää kypsyysmaturiteettien osalta. Ne toimenpiteet ovat ketterien menetelmien hyödyntäminen, liiketoimintaprosessien tarkastelu ja järjestelmän käyttäjä- ja referenssiryhmien roolien määrittäminen ja vastuunjako.</p>		
Asiasanat CRM, asiakkuudenhallintajärjestelmä, Salesforce, tiedolla johtaminen, ketterät menetelmät, kypsyysmaturiteetti		

Abstract

Author Kähkölä, Sirpa	Type of Publication Master's Thesis	Published 2021
	Number of Pages 48	
Title of Publication Knowledge-based management of a CRM system in a logistic branch.		
Name of Degree Master of Business		
Abstract <p>The purpose of this master's thesis was to research how to better manage the CRM system in a logistics company. It was to get concrete measures on how to improve the data strategy of a CRM system, clarify roles concerning CRM and its stakeholders and choose the right development methods and prioritization to support usage of a CRM.</p> <p>The theoretical part explored the knowledge-based management, automation, agile working methods, and maturity assessments.</p> <p>The objective of the thesis was to examine the knowledge-based management methods in a company and choose the most efficient maturity assessment levels for the CRM system by online questionnaire.</p> <p>The result of the thesis provided indicators, which are the most efficient and agile methods to achieve the required maturity assessment levels. It concluded that agile methods, business processes and operating models are the most important maturity assessment tasks to clarify and monitor.</p>		
Keywords CRM, Salesforce, Knowledge-based Management, Agile, Maturity Assessment		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	1
1.2	Kohdeyrityksestä.....	1
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	2
1.4	Tutkimuskysymykset.....	3
2	Asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM).....	4
2.1	Asiakkuushallintajärjestelmän historiaa.....	4
2.2	Asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) nykytila ja vaatimukset	4
2.3	Asiakkuudenhallintajärjestelmän omistajuus, tavoitteet ja kehittäminen	6
2.4	Asiakkuusjärjestelmän visio	9
3	Asiakkuudenhallintajärjestelmä ja toimintojen prosessijohtaminen	11
3.1	Myynnin prosessi.....	11
3.2	Markkinoinnin prosessi.....	12
3.3	Asiakaspalvelun prosessi	12
3.4	IT:n rooli ja prosessi	13
4	Tiedolla johtaminen	14
4.1	Tiedolla johtamisen edut ja haasteet.....	14
4.2	IT:n ja teknologioiden rooli uudistavan johtamisen keskiössä.....	16
4.3	Innovaatioiden ja ketterän kehityksen hyödyntäminen johtamisen apuna	18
4.3.1	Innovaatiot.....	19
4.3.2	Ketterä kehitys ja sitä aktivoivat johtamistavat.....	20
4.4	Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö- ja kehitysmaturiteetti	24
4.5	Maturiteettitasojen ja tiedolla johtamisen tasot.....	25
5	Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmä	26
5.1	Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö kohdeyrityksessä	27
5.2	Asiakkuudenhallintajärjestelmän johtaminen kohdeyrityksessä.....	29
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	31
6.1	Tiedolla johtaminen ja innovaatiot kohdeyrityksessä	32
6.2	Kohdeyrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö- ja kehitysmaturiteetti ..	33
6.3	Tutkimuksen teemat ja tulokset.....	34
6.3.1	Tutkimuksen ensimmäinen teema ja tulokset	34
6.3.2	Tutkimuksen toinen teema ja tulokset.....	35
6.3.3	Tutkimuksen kolmas teema ja tulokset	35
6.3.4	Tutkimuksen neljäs teema ja tulokset	36
6.3.5	Tutkimuksen viides teema ja tulokset	36

6.3.6	Tutkimuksen kuudes teema ja tulokset	37
6.3.7	Vastaukset tutkimuskysymykseen	40
7	Johtopäätökset ja jatkokehitys.....	44
	Lähteet.....	46

TERMIT

AI (Artificial Intelligence), tekoäly, toiminnon ennakoiminen datan ja analytiikan avulla

Aplikaatio, sovellus

Asiakasmaturiteetti, asiakaskypsyys, taso, jolla asiakas on

Automaatiikka, automaatio, samalla tavalla automaattisesti tehtävä toiminto tai prosessin osa

BI, Business Intelligence, liiketoimintatieto, tiedolla johtaminen

CRM, Customer Relationship Management, asiakkuudenhallinta pitäen sisällään asiakkuudenhallintajärjestelmän

Data Integration (CDI), integraatiot, datan yhdistäminen monesta paikasta näkymään samassa paikassa yhdenmukaisena

Ekosysteemi, rakenne, jossa toisiaan täydentävät palvelut tai järjestelmät muodostavat kokonaisuuden

ERP, Enterprise Resource Planning, toiminnanohjausjärjestelmä

Innovaatio, uusi tai parannettu tuote tai liiketoimintaprosessi

IT, Information Technology, tietotekniikkaosasto, jossa vastataan tietojärjestelmistä

Jatkuva parantaminen, systemaattista ja proaktiivista toimintaa virheiden tunnistamisesta rakentavaan käsittelyyn ja virheistä oppimiseen

Ketterä kehitys, agile development, menetelmä ohjelmistokehitykselle, jossa suositaan synkronoituja ajanjaksoja, jatkuvuutta, suoraa viestintää ja nopeaa reagointia muutoksiin

KPI (key performance indicator), mitattava arvo, joka osoittaa, kuinka tehokkaasti yritys saavuttaa liiketoiminnan keskeiset tavoitteet

Lean/Agile, ketterän kehityksen malli, joustavuus ja ketteryys kehityksen prosessissa

Masterdatahallinta (MDM), yrityksen liiketoimintakriittisen ydintiedon hallinta, omistajuus

Maturiteetti, kypsyyssaste, valmiustaso johonkin

MVP-tuote, Minimum Viable Product, minimitason tuote/palvelu, jolla on liiketoimintaedellytykset, ensimmäinen versio, jota parannetaan palautteen myötä

Optimointi, parhaan vaihtoehdot etsimistä

Resilienssi, psyykkinen palautumiskyky, kyky palautua kriisitilanteesta, ennakointi ja joustavuus työelämässä

Robottiikka, RPA (Robotic Process Automation), on koneiden eli robottien suunnitteluun, rakentamiseen ja käyttämiseen tarkoitettu automatisoitu toimi/prosessi

SaaS Software as a Service, järjestelmä palveluna, ei tarvitse erillisiä asennuksia tai laitteita

Scrum, ketterän kehityksen malli

Skaalautuva järjestelmä, kokonaisuutta ymmärtävä, teknisesti kyvykäs integroitumaan

Tekoäly, ks. AI

Tietojärjestelmä, järjestelmä, ohjelma, jossa on tietoa

Vesiputousmalli, IT-kehitysmetodi, joka noudattaa vaiheita ylhäältä alaspäin edeten

1 Johdanto

Kohdeorganisaatio on iso logistiikka-alan yritys ja kehittämiskohde asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM, Customer Relationship Management) moninainen ja -puolinen hyödyntäminen toimintojen johtamisessa. Järjestelmä on käytössä sekä myynnissä, markkinoinnissa että asiakaspalvelussa. Asiakaspalvelun käyttöönotto on tapahtunut vuoden 2019 alussa, myös raportoinnin ja analytiikan työkalut ovat käytössä, myynnin ja markkinoinnin käyttöönotto on ollut ennen tätä (vuoden 2018 aikana).

Digitalisaatio on muuttanut asiakkuudenhoidon ja lisännyt vaatimuksia teknologioita kohtaan. Tarvitaan asiakkaan kanssa keskustelempaa ja osallistavampaa toimintaympäristöä. Tämän mahdollistamiseksi järjestelmältä, jolla asiakasdataa hallinnoidaan, vaaditaan entistä enemmän.

Yleisesti voidaan sanoa, että asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyntäminen yrityksissä ei ole kovin pitkälle suunniteltua tai sen käyttöä johdettaisiin kovin tavoitteellisesti. Järjestelmän monipuolinen hyödyntäminen vaatii resursseja ja tutustumista uusiin palveluihin, joita yritykset voisivat hyödyntää jokapäiväisessä käytössään. Joissakin yrityksissä jopa saateen käyttää montaa järjestelmää, jotka eivät ole yhteyksissä toisiinsa, aiheuttaen asiakkuuden kokonaiskuvan puuttumisen.

Tämän työn tarkoituksena on selventää kohdeyrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmän kokonaiskuvaa ja -tavoitteita johtamisen tueksi, tiedolla johtamisen osioita ja hahmottaa tulevaisuudessa tarvittavia uusia teknologioita. Tavoite on nykyisellä järjestelmällä ja sen integraatioilla mahdollistaa mahdollisimman tarkka kuva käyttömaturiteetista, asiakkuuden tilasta, järjestelmän teknisestä kyvykkyydestä ja asiakaskokemuksen prosessista järjestelmämielessä.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tavoite on kartoittaa kohdeyrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmän johtamista ja eri liiketoiminta-alueiden nykytilaa ja tahtotilaa järjestelmän osalta. Siihen vaikuttaa käytettävyyden, automatisaation ja itseasioinnin lisäksi kehitysmaturiteetti, jonka osilla on vaikutusta järjestelmän maksimaaliseen hyödyntämiseen.

1.2 Kohdeyrityksestä

Kohdeyrityksenä on iso logistiikka-alan yritys, joka toimii Suomen lisäksi Ruotsissa ja Baltiassa. Yritys on yksi suurimmista työnantajista Suomessa. Asiakuudenhallintajärjestelmää käytetään kaikissa toimintamaissa. Aiemmin käytössä on ollut SAP Cloud for Customer

(C4C) CRM-järjestelmä, johon oli implementoitu Contact Center -tyyppinen ratkaisu. Sinne kirjattiin asiakaskontaktit yksittäin, enempiä tutkimatta tai aiempia kontakteja tai taustoja kartoittamatta. Nykyinen asiakkuudenhallintajärjestelmä otettiin käyttöön, koska haluttiin saada kokonaiskuva asiakkuuksista, kontakteista ja yhteydenotoista kanavittain ja järjestelmän käyttämä teknologia puolsi käyttöönottoa. Kohdeyritys esitellään tarkemmin liitteessä 1.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, koska tutkimustapana se kuvastaa parhaiten tavoitteita, joita tälle hankkeelle on laitettu. Kehitystutkimuksena kehityshanketta ei voi lähestyä, koska kehitystarve ei välttämättä ole monistettavissa muihin organisaatioihin ja kehitystoimenpiteet tulisi saada tutkimustuloksena mahdollisimman valmiiksi. (Vatanen, 2010).

Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan valitusta tapauksesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tutkimuksessa voidaan yleisesti puhua tapauksista (case), joilla viitataan yksittäisiin tutkimuskohteisiin, jotka yhdessä muodostavat tutkimuksen keskiössä olevien tutkimuskohteiden suppeaan joukkoon. (Koppa, 2015). Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Yleensä tapaustutkimus valitaankin menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti (olosuhteet, taustat yms.). (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tapaustutkimus on perusteltu tutkimus tällaisessa tilanteessa, verrattuna laajaan tilastolliseen kyselyyn, koska tutkitaan tiettyjä tapauksia ja niiden toteuttamista kustannustehokkaasti, Asiakaspalvelun myynnillisyyttä mielessä pitäen.

Tapaustutkimusta käytetään menetelmänä hyvin laaja-alaisen tutkimusalueen kaventamiseen yhdeksi helposti tutkittavaksi aiheeksi. Tutkimuksessa tutkimustapana voidaan hyödyntää lyhyttä listausta tutkimuskysymyksistä tai hypoteeseja, joiden perustella tutkimuksen toteutusta ja kehitystä voidaan tarkastella. Tutkijan on tärkeää varmistaa, että tutkimus pyrkii tehokkaasti vastaamaan kysymyksiin, joita tutkimukselle asetettiin. Tällöin on mahdollista taata onnistunut tapaustutkimus. Tapausanalyysin tulosten analysoinnissa on tärkeää koota tiedot hallittavaan muotoon ja rakentaa sen ympärille tutkimustaustaa ja -tuloksia. On hyödyllistä näyttää joitakin numeerisia tietoja ja yrittää arvioida trendejä eikä analysoida kaikkia viimeisimpiä tietoja. (Shuttleworth, 2008.)

Kehittämishankkeessa tutkittavia kohtia tarkastellaan yksittäisinä, mutta kokonaisuuden mielessä pitäen. Tavoitteena kokonaiskuvassa on asiakaskokemuksen parantaminen ja

asiakaspalvelun toiminnan tehostaminen. Tutkimuskohdat liittyvät toisiinsa, joten tutkimuksen kannalta näitä voidaan tutkia samassa yhteydessä.

Tapaustutkimuksen tutkimusprosessi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin (Aaltola & Valli, 2007):

1. tutkimuskysymysten muotoileminen
2. tutkimusasetelman jäsentäminen
3. tapausten määrittely ja valinta
4. käytettävien teoreettisten näkökulmien ja käsitteiden määrittely
5. aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikan selvittäminen (aineistot valitaan niin, että niiden avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin)
6. aineiston analyysitapojen ja tulkintasääntöjen päättäminen, raportointitavan päättäminen

Analysoinnissa voidaan käyttää kaikkia laadullisen tutkimuksen menetelmiä: sisällönanalyysin välineitä (ml. luokittelu, tyypittely, teemoittelu...), diskurssianalyysia ja narratiivista analyysia. Tapaustutkimuksessa käytetään usein eri tiedonhankintamenetelmiä. Tapaustutkimuksen teko ei rajoita menetelmävalintoja. Lisäksi määrällisiä tapaustutkimuksen aineistoja voidaan analysoida määrällisen tutkimuksen menetelmillä. (Aaltola & Valli, 2007.)

1.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on vastata pääkysymykseen:

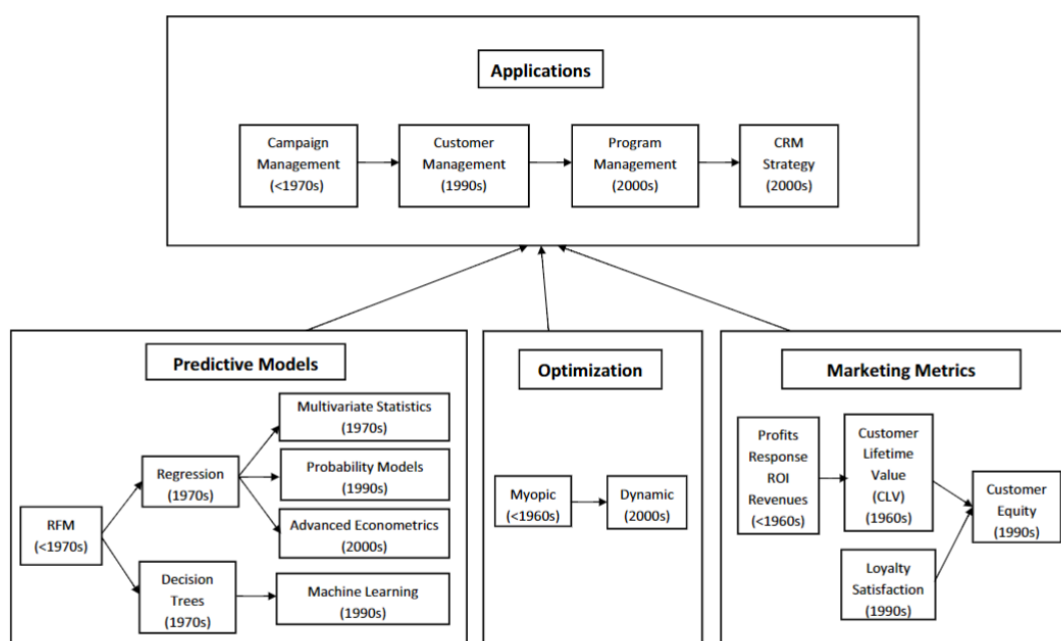
Miten asiakkuudenhallintajärjestelmää pystytään johtamaan paremmin tulevaisuudessa (3-5-vuoden aikavälillä)?

Ja alakysymykseen: Mitkä ovat asiakkuudenhallintajärjestelmän tärkeimmät käyttö- ja kehityskohteet tutkittavassa yrityksessä?

2 Asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM)

2.1 Asiakkuushallintajärjestelmän historiaa

Asiakkuudenhallintajärjestelmä eli CRM tulee sanoista Customer Relationship Management on kirjaimellisesti asiakkuudenhallinnan malli, joka pitää sisällään myös järjestelmän, jolla hallinnoidaan asiakkuuksia. Kuvan 1 mukaisesti asiakkuudenhallintajärjestelmä pitää sisällään monta toimintoa, jotka limiytyvät toisiinsa, pitäen sisällään eri aplikaatioita, ennustumalleja, optimointeja ja mittausmoduleita.



Kuva 1. CRM Customer Relationship Managementin kehityksen historiaa ja metodit (Winer & Neslin 2014)

Kehityskaari on ollut hurja verrattuna parikymmentä vuotta sitten käytettyihin Excel-listoihin ja moninasiin manuaalisesti kerättyihin tilastoihin kontaktimääristä ja -henkilöistä. Kohdeyrityksessä asiakaskontaktien kirjaamisesta haluttiin päästä ja saada enemmän irti asiakkuuksista sekä myynnin ja markkinoinnin että asiakaspalvelun osalta.

2.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) nykytila ja vaatimukset

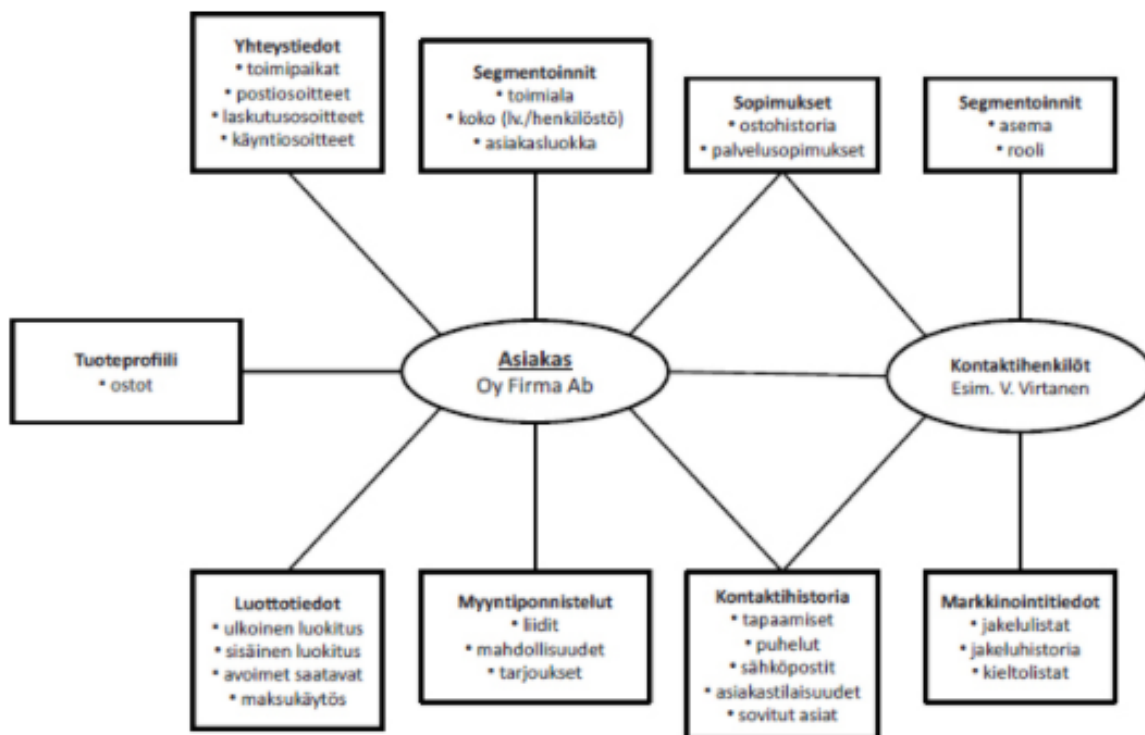
Teknologisen kehityksen ja digitalisaation myötä kokonaisvaltainen asiakkuudenhallinta on tullut entistä ajankohtaisemmaksi asiakaskokemuksen ja -kannan arvon lisäämiseksi. Se

tarkoittaa tuottavien asiakkaiden hankkimista, pidemmän suhteen muodostamista tuottavien asiakkaiden kanssa, tuottavien asiakkaiden voittamista takaisin ja tuottamattomien asiakkuuksien eliminointia asiakaskannasta sekä lisämyyntiä, ristiin myyntiä, referenssien hyödyntämistä sekä palvelu- ja operatiivisten kulujen pienentämistä. Pohjimmiltaan asiakkuuksien arvon kasvattaminen vaatii toimintamallia, jossa erilaisia asiakkaita kohdellaan eri tavoilla. (Peppers & Rodgers 2010, 7.) Kerätyn asiakasdatan määrä ja sen analysointi muotoilee eri liiketoimintaosioiden toimintaa. Jokainen liiketoiminta-alue tai -osio on tekemisissä asiakaskontaktien kanssa ja haluaa saada kokonaiskuvan asiakasdataan tai kyseisen liiketoiminta-alan dataan. Paremman asiakasdatan ja sen käytettävyyden vuoksi on tärkeää, että organisaatio käyttää ennalta sovittuja ja koordinoituja toimintatapoja järjestelmään kirjaamisessa ja hyödyntämisessä. (Hellman & Värilä 2009, 57-58.)

Staattinen asiakastiedon hyödyntäminen, joka kerää yksittäisiä tapahtumia asiakkaasta ei enää riitä, on päästävä dynaamiseen asiakastiedon keräämiseen ja käyttämiseen ja sitä kautta saadaan lisätietoa asiakkaan tilasta ja kokonaisnäkyvyyttä siihen. Päästään muutoksen syiden taustalle ja analysoimalla tätä dataa ja päästään asiakasta paremmin palvelemaan lopputulokseen datan avulla. (Hellman & Värilä 2009, 76.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmä otetaan yrityksissä yleensä käyttöön, koska halutaan säilyttää kaikki asiakasdata samassa paikassa ja kaikilla organisaatiossa on sama näkyvä siellä olevaan dataan ja sitä tulkitaan samalla tavalla. Lisäksi yritys haluaa tehostaa toimintojaan reaaliaikaisen asiakasdatan avulla, kun kaikki asiakasdata ja -kontaktit ovat samassa paikassa, voidaan asiakasta palvella kokonaisvaltaisesti. (Peppers & Rogers 2010,191.)

Kuten kuvassa 2 nähdään, asiakkaan tulee olla keskiössä, asiakastiedot linkkaantuvat moneen paikkaan ja niiden hyödyntäminen organisaatiossa on kultaakin arvokkaampaa. Tavoitteena, että yrityksen ns. hiljainen tieto tulee näkyväksi ja kirjatuksi järjestelmään kaikkia hyödyntämään. Asiakastiedon keräämisessä ja käsittelyssä on tärkeä noudattaa tietosuojalakea, henkilön tietosuojaa on oleellista säilyttää ja pitää suojassa. (Finlex Tietosuojalaki 2019). Lisäksi GDPR eli General Data Protection Regulation määrittelee henkilötietojen käsittelystä. (EUR-Lex 2016.). Henkilön tulee antaa lupa, jotta hänen tietojensa voidaan käyttää esimerkiksi markkinointiin ja hänellä tulee olla mahdollista kieltää häneen kohdistuva markkinointi.



Kuva 2. Asiakastiedon kerääminen järjestelmään tai järjestelmiin. (Oksanen 2010, 149)

Viimeisin suuri muutos asiakkuudenhallintajärjestelmässä on pilvipalveluihin siirtyminen, mikä mahdollistaa CRM:n käytön mobiilisti kaikkialla eri laitteilla, eikä käyttö siten ole enää sidottu yrityksen omaan verkkoon. Mobiili-CRM kulkee aina mukana ja päivittyy koko ajan asiakastiedoilla, joiden hyödyntäminen asiakaskommunikaatiossa on tärkeää.

Käyttöönnotossa ei ole kyse pelkästä järjestelmän asennuksesta, vaan sen käytön vakiinnuttamisesta toimenkuviin, organisaation virallisiin ja epävirallisiin rakenteisiin sekä henkilökohtaisiin ja työryhmien prosesseihin. Asennus yksinään ei tuota vakiintumista. Käyttöönotto koostuu teknisestä asennuksesta ja muutosjohtamisen käyttäytymismalleista. (Finnegan & Wilcocks 2007, 23.)

2.3 Asiakkuudenhallintajärjestelmän omistajuus, tavoitteet ja kehittäminen

Asiakkuudenhallintajärjestelmän ympärillä on joukko ihmisiä, jotka vastaavat sen käytöstä ja tavoitteellisesta kehittämisestä. Organisaatiossa oleellinen asia on miettiä kuka järjestelmän omistaa ja ketkä sen kehityksestä vastaavat. (Oksanen 2010, 103.) Järjestelmän rooli ja sen tavoitteet on hyvä määrittää tasolla, joka on helppo tulkita ja on raportoitavissa. On myös tärkeää sitouttaa ja motivoida käyttäjiä järjestelmän käyttöön, jotta tiedon laatu vastaa

sovittua. Määrällisesti tietoa voi olla paljon, mutta jos käytettävyys tai tiedon taso ei vastaa sovittua, ei järjestelmästä ole niin paljon hyötyä. Järjestelmän käyttäjät, esimerkiksi liiketoiminnan henkilöt, vastaavat kehittämisaihioiden nostamisesta järjestelmän kehityssuunnitelmaan. Kuten kuvassa 3 esitetään liiketoiminnalliset tavoitteet asettavat vaatimuksia järjestelmälle, ne täytyy huomioida käytössä ja oltava raportoitavissa melkeinpa paikasta riippumatta. Asiakkuuksiin liittyvät toimintatavat ja tietotarpeet kehittyvät jatkuvasti. CRM käyttöönotto ei ole projekti vaan prosessi. (Oksanen 2010, 76.) On tärkeää, että avainkäyttäjiltä otetaan jatkuvasti ja rakentavasti vastaan palautetta järjestelmän toimivuudesta.



Kuva 3. Liiketoiminnalliset tavoitteet (Oksanen 2010, 90)

Oleellista on, että organisaatiosta valitaan järjestelmälle pääkäyttäjä ja CRM-omistaja. Kuviiin 4 ja 5 on määritelty heidän rooleihinsa kuuluvat vastuut. Ne ovat tärkeä määrittää, jotta yritys saa järjestelmästä irti mahdollisimman paljon. Kehitystiimin rooli on tavoitteiden muuttaminen teknisiksi vaatimuksiksi ja kustannustehokkaimman ja sopivimman ratkaisun löytäminen. Priorisointi ja kriittiset menestystekijät kunkin kehitystoimen osalta on määriteltävä ja päätettävä.

Pääkäyttäjä
<ul style="list-style-type: none"> – toteuttaa CRM-omistajan visiota – osallistuu käyttöönoton käytännön toteutukseen – huolehtii tukiorganisaation rakentamisesta – toimii yhteyspisteenä toimittajan tukipalveluun – vastaa siitä, että käyttäjien kysymykset ja ongelma ratkaistaan – seuraa käyttöä ja sen laatua – tekee proaktiivisia toimenpiteitä havaintojensa perusteella.

Kuva 4. CRM-organisaation pääkäyttäjän roolit ja vastuut (Oksanen 2010, 109)

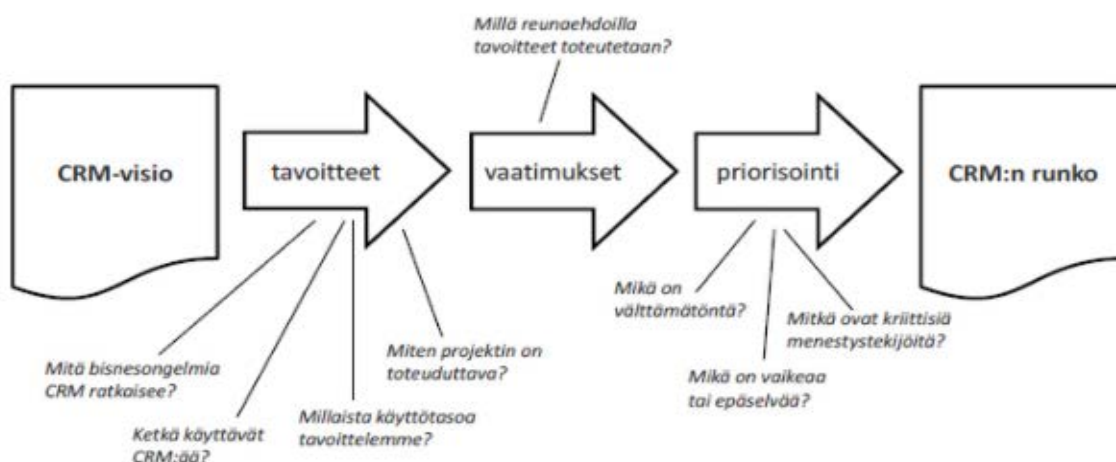
CRM-omistaja
<ul style="list-style-type: none"> – luo CRM-vision ja -strategian yhdessä muun johdon kanssa – osallistuu tavoitemäärittelyyn ja priorisointiin – osallistuu tarvittaessa vaatimusmäärittelyyn – toimii ohjausryhmän puheenjohtajana – pitää muutoshenkeä yllä käyttöönoton aikana ja sen jälkeen – huolehtii yrityksen strategian muutosten vaikutuksista CRM-järjestelmän kehitykseen – vastaa jatkokehityksen isoista linjoista.

Kuva 5. CRM-organisaation CRM-omistajan roolit ja vastuut (Oksanen 2010, 102)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän automaation, robotiikan (RPA=Robotic Process Automation) ja tekoälyn (AI=Artificial Intelligence) hyödyntäminen ovat tärkeässä roolissa kehitystoimenpiteitä priorisoitaessa ja järjestelmän paremman käyttömaturiteetin ja tehokkuuden tavoittelemisessa. Prosessit, jotka ovat hyvin määritellyt, voidaan joko kokonaan tai osittain automatisoida ja saada näin nopeutta prosessin läpiviemiseen. Samoin robotiikan ja tekoälyn hyödyntäminen auttaa määrittämään oikean datan valinnassa ja sen oikeanlaisessa analysoinnissa ja hyödyntämisessä. Datan määrittäminen ja analysointi tulee määrittää ja tehdä samalla tavalla, jotta yhteismitallisuus säilyy. Asiakasdatan ja -käyttäytymisen analysointi on ehtona kehitystoimille. Ennakoimalla ja tekoälyä hyödyntämällä voidaan esimerkiksi osata asiakasta auttaa ongelmassa ennen kuin asiakas ongelman tiedostaa. Organisaation tulee olla valmis ottamaan käyttöön uusia toimintatapoja ja ”työkavereita” robottien muodossa. Joka tapauksessa automaatio ja robotiikka eivät vielä korvaa tarvetta henkilön tekemälle työlle, vaan se auttaa nopeuttamaan tai suoraviivaistamaan toistuvaa tekemistä tai prosessia paremmaksi. (Xiao & Kumar 2019; Chatterjee & Ghosh 2019).

2.4 Asiakkuusjärjestelmän visio

Asiakkuudenhallintajärjestelmän organisaation määrittämisen lisäksi, on oleellista määrittää järjestelmän visio (kuva 6). Tärkeää on myös sitouttaa visio yrityksen strategiaan ja määrittää järjestelmän käytön kriittiset menestystekijät. Lisäksi on oleellista määrittää mitkä bisnesongelmat tai organisatoriset ongelmat järjestelmä ratkaisee, mitä tavoitteita järjestelmän käytölle asetetaan ja miten niitä mitataan. Visiota on tärkeää päivittää aina aika ajoin, jotta tiedot ja määritelmät ovat ajan tasalla ja mitattavissa.



Kuva 6. CRM Visio (Oksanen 2010, 77)

Kuvassa 7 esitetään, että yrityksen vision ja strategian huomioiminen ja liittäminen organisaation yhteisölliseen asiakkuudenhallintajärjestelmään luo kilpailuetuja ja asiakkaanhallinta on parempaa. Kun päätökset vaikuttavat yrityksen operatiivisiin toimenpiteisiin, on asiakas ja järjestelmä keskiössä. Yrityksen strategian tulee sekä operatiivisella että liiketoimintatasolla liittyä asiakkuudenhallintajärjestelmän keskiöön. Myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun asiakkaaseen liittyvä informaatio on hyvä kerätä samaan paikkaan ja hyödyntää asiakkaan hoidossa parhaalla mahdollisella tavalla esimerkiksi lisä- ja ristiinmyynnin määrittelemiseen tai palvelun käytön tai laajentamisen hyödyntämiseen ja siten saada liiketoimintahyötyjä.



Kuva 7. Strategiatasot ja asiakkuudenhallintajärjestelmä (Webster 1992, 45)

Kun asiakkuudenhallintajärjestelmän data on kuranttia ja tietorakenteet ja integraatiot toimivat moitteettomasti, saadaan datasta viisautta (kuva 8), jota yritys hyödyntää asiakkaanhoidossa paremman asiakaskokemuksen ja -ratkaisun saamiseksi. Yrityksen masterdatahallinta (MDM) ja asiakkuudenhallintajärjestelmä antaa pohjan asiakasdatan laadulle ja käytettävyydelle. Tavoitteellinen data-arkkitehtuuri on pohjana kaikelle.

↑	Viisaus	Näkemyksiä asioiden laajemmista yhteyksistä ja merkityksistä.
	Tieto	Informaatiota, johon liittyy oivallus, kokemus, intuitio, arvostelu ja arviot.
	Informaatio	Dataa, joka on analysoitu, luokiteltu ja asetettu johonkin kontekstiin.
	Data	Irrallisia, objektiivisiä faktoja.

Kuva 8. Datasta viisaudeksi (Oksanen 2010, 155)

3 Asiakkuudenhallintajärjestelmä ja toimintojen prosessijohtaminen

Yrityksen eri toimintojen prosessit on hyvä huomioida asiakkuudenhallintajärjestelmän suunnittelussa. Välttämättä prosessit eivät ole sellaisenaan toteutettavissa järjestelmässä, mutta niiden ymmärtäminen ja hahmottaminen on olennainen osa määrittelyä. Asiakkaan prosessien tunteminen antaa yritykselle tarvittavaa asiakaslähtöistä ja -keskeistä tietoa, jonka avulla asiakkaanhoito on helpompaa. (Storbacka & Lehtinen 2000, 68-69.) Tuotanto-prosessin muuttaminen arvoa tuottavaksi, tarkoittaa yritykselle sitä, että sen sijaan, että myydään asiakkaalle tuoteominaisuuksia, myydäänkin arvoa, jonka asiakas saa tuotetta hyödyntämällä. (Storbacka & Lehtinen 2000, 18.) Prosessijohtamista pidetään vanhollisena toimintatapana, halutaan ajatella, ettei asiakaslähtöinen ja -keskeinen ajattelu kohtaa prosessijohtamisen metodiin. Tavoitteena on nähdä asiakas 360 asteen näkymänä (kuvan 9 mukaisesti), jatkuvasti ja ajantasaisesti kaikki samasta paikasta, samalla tavoilla mitattuna.



Kuva 9. Prosessijohtaminen ja CRM (Microsoft Dynamics 2021)

3.1 Myynnin prosessi

Myynnin prosessi vaatii vähän erilaisia taustojen tarkastelemista kuin esimerkiksi asiakaspalvelun prosessi. Myynnin kannalta olennaista on saada selville asiakkaan ostohistoria ja

mahdolliset lisämyynnin tarpeet. Asiakaslähtöinen myyntiprosessi ottaa huomioon asiakkaan tarpeet, silloin asiakkaan liiketoimintaympäristön tunteminen on tärkeää. (Selin & Selin 2013, 19). Myynnin prosessin ja johtamisen pohjaksi asiakkuudenhallintajärjestelmään on mahdollista määrittää myyntipolut, joita seuraamalla myynnin prosessi etenee suunnitellusti ja ottaa huomioon myynnin kannalta olennaiset asiat. Asiakaslähtöisesti toimiva yritys haluaa parantaa asiakaskokemusta ja saada näin liiketoimintahyötyjä sekä asiakkaalle että yritykselle, ns. win-win-tilanne. (Rubanovitch & Aalto 2007, 15-17.; Storbacka & Lehtinen 2000, 17.) Myyntijohdon näkymä myynnin tilaan ja saavutuksiin helpottuu, kun myyntitoimenpiteet kirjataan samaan paikkaan ja määrämuotoisena.

3.2 Markkinoinnin prosessi

Markkinoinnin prosessi tulee mukaan sitten, kun asiakas on tietyssä vaiheessa joko myynnin prosessia tai esimerkiksi edennyt markkinoinnin prosessissa sellaiseen vaiheeseen, että asiakastarve on aktivoitunut. Asiakaskokemuksen kannalta markkinoinnin automaation integrointi asiakkuudenhallintajärjestelmään on olennaista. Näin asiakasaktivoinnit markkinoinninkin osalta on nähtävissä järjestelmässä ja näkyvät läpi organisaation samalla tavalla. Prosessi myynnin tavoiteltaviksi asiakaskontakteiksi (ns. systemaattien saattelu eng. lead nurturing), kun asiakasmaturiteetti on tietyllä tasolla markkinointitoimenpiteen jälkeen, antaa yritykselle etuja ja mahdollistaa oikea-aikaisen myyntitoimenpiteen.

3.3 Asiakaspalvelun prosessi

Asiakaspalvelun prosessi alkaa yleensä siitä, että asiakas on yhteydessä yritykseen. Kontaktikanava voi olla esimerkiksi puhelu, sähköposti, verkkosivun lomake, videopuhelu, chat, chatbot ja sosiaalisen median yhteydenotto (esimerkiksi yksityisviesti Twitteristä tai LinkedInistä). Yhteydenoton syy ja selviämisaste on hyvä kirjata yhteydenoton yhteyteen. Tieto on kullanarvoinen, kun selvitetään asiakkaan yhteydenoton syitä ja mahdollisia korjauksia esimerkiksi tuoteominaisuuksiin tai verkkosivun tietoihin. Yleisesti ottaen asiakkuudenhallintajärjestelmä parantaa asiakaspalvelun näkyvyyttä asiakaskontakteihin, tehostaa toimintaa ja parantaa asiakaspalvelun laatua, kun seuranta on jatkuvaa ja ajantasaista. Asiakasprosessin näkökulmasta on tärkeää, että asiakaskontaktia koetetaan välttää ennakoimalla asiakkaan tiedon tarve tai siirtää tieto saatavaksi itsepalvelukanavaan löydettäväksi. Asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys on keskiössä asiakasviestinnän ja asiakaspalvelun viestinnässä. Asiakaspalvelun osalta myös valmiiden vastauspohjien tai automaation käyttö esimerkiksi tietyn palvelun käyttöönoton yhteydessä on mahdollista tunnistaa asiakkuudenhallintajärjestelmässä.

3.4 IT:n rooli ja prosessi

IT ja teknologia on vähän kuin varkain ja pakotettuna tullut lähemmäs asiakasdataa, kun halutaan hoitaa asiakkuuksia datalla, on IT:n ja teknologian rooli oleellisessa asemassa. Datankäsittely ja -hallinnointi on luontaisesti teknologia-asiaa. Siihen tarvitaan systemaattisia tapoja käyttää dataa järjestelmistä ja hyödyntää olennaisia tietoja. Se on pohjana tiedolla johtamisen toimintatapoihin ja data-arkkitehtuurin hallintaan. (Hellman & Värilä 2009, 87.) IT:n rooli on väkisin joutua olemaan keskiössä, koska teknologian tärkeys organisaatiossa on tärkeässä roolissa, ellei jopa rajoittajana tai mahdollistajana.

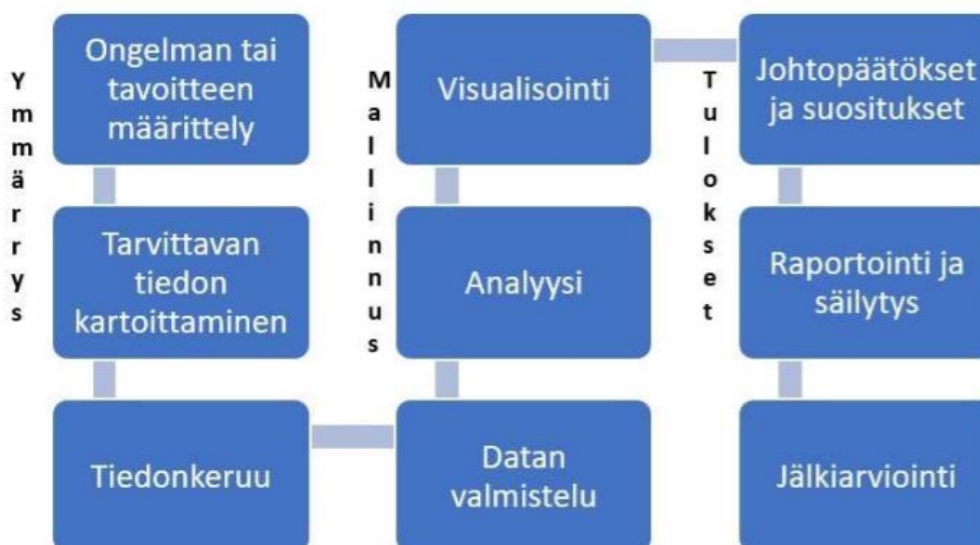
4 Tiedolla johtaminen

Johtaminen on murroksessa. Digitalisaatio vaikuttaa johtamistapoihin, koska johtamisen täytyy olla uudistavaa. Hierarkkinen johtamismenetelmä ei oikein sovellu nopeatempoiseen ja alati muuttuvaan digitaaliseen maailmaan. Digitalisaation johtamisessa on keskiössä ymmärtää digitalisaation merkitys liiketoiminnalle, jossa toimii ja sen perusteella määritellä päätökset ja toteutus toimenpiteiksi. Tähän keskeisesti vaikuttaa tavoiteasetanta ja henkilöstön muutoshalukkuus- ja kyky. Valtuuttaminen tehdä päätöksiä organisaatiossa on tärkeää, kehittämisen pitää olla nopeaa ja ei saa pelätä virheitä. Organisaatiosuunnitelmat on pysyvä purkamaan ja tekemään töitä yhä laajempien ja organisaatiota läpileikkaavien funktioiden kautta ja kanssa. Toimenpiteiden tulosten seuranta ja mittaaminen ovat tärkeitä määrittää tarkasti ja seurata niitä jatkuvasti. Se antaa pohjan jatkuvan parantamisen ja ketterän kehityksen tavoitteelliselle toiminnalle. (Ilmarinen & Koskela 2015, 63.)

4.1 Tiedolla johtamisen edut ja haasteet

Tiedolla johtaminen edistää yrityksen kilpailukykyä ja liikevaihdon kasvua. Organisaation ottaessa käyttöön analytiikka- ja segmentointitapoja, voidaan tietoa käyttää monipuolisesti asiakkaan hyödyksi. Yrityksen organisaation täytyy olla valmis kartoittamaan suurempia kokonaisuuksia ja määritellä yhteiset tavat toimia. Yrityksen strategian ja vision pitää ohjata organisaatiota samaan suuntaan myös järjestelmämielessä. On luotava yhtenäiset toimintamallit ja mittarit, joiden avulla valjastetaan isoja kokonaisuuksia kehityskohteiksi ja näin pystytään paremmin tavoittelemaan yhteisesti sovittuja tavoitteita järjestelmän tukiessa matkaa välietapain tai automaation keinoin. (Intezari ym. 2017.) Tiedolla johtamisen prosessi (kuva 10) auttaa hahmottamaan sen kokonaisvaltaisuutta ja monimuotoisuutta. Prosessin osiot eivät ole kestoiltaan tai laajuudeltaan samanmuotoisia, vaan esimerkiksi datan valmisteluun saattaa mennä ajallisesti pitkä aika, kun taas tiedonkeruu ja analyysi on laajuudeltaan laajin osio.

Tiedolla johtamisen prosessi



Kuva 10. Tiedolla johtamisen prosessi (Kosonen 2019)

Tiedolla johtaminen vaatii sekä datan keräämistä että sen hyödyntämistä, jotta tietoa voidaan hyödyntää ja tehdä päätöksiä sen avulla, tulee organisaation analysoida dataa sitä hyödyttävällä tavalla ja tehdä päätökset dataan nojaten. Tietoa ei johdeta siirtämällä dataa paikasta toiseen, vaan hyödyntämällä dataa niiltä osin, kun se on toiminnon kannalta oleellista. Datan jatkuva kerääminen ja analysointi tarvitsevat resursointia, mutta silti sitä voidaan tulkita väärin tai ennako-odotusten mukaisesti. Tekoälyn tai robotiikan käyttäminen esteiden ylipääsemiseksi, voi auttaa ennako-odotusten tai inhimillisen analysoinnin sudenkuopissa. Datassa voi olla tieto-ongelmia, joita varten pitää osata tulkita dataa oikealla tavalla. Niitä voi olla esimerkiksi monitulkintaisuus tai epäselvyys. Näiden tieto-ongelmien välttämiseksi tai korjaamiseksi määritellään arvot/tiedot, joita hyödynnetään kerättävästä datasta esimerkiksi tietyt sanat tai teemat, joiden perusteella päätellään tiedosta tarvittavat toimenpiteet. (Kosonen 2019).

Tiedolla johtamisen haasteet ovat informaation välttely, tiedonkulun estäminen, liiallisen tiedon hyödyntäminen väärissä tarkoituksissa, esimerkiksi vallankäytön välineenä. Tutkimuksia tästä tiedon keräämisen kääntöpuolesta on vähän, koska yleisesti ottaen tiedon sanotaan olevan valtaa, mutta mikä sitten on sitä relevanttia dataa ja miten sitä tulisi hyödyntää, jotta siitä on liiketaloudellisia hyötyjä. Huomioon on hyvä ottaa tiedon määrä/hyödynnettävyys verrattuna kustannuksiin. Lisäksi toimintaympäristössä voidaan kerätä informaatiota,

jolla ei ole yhteyttä päätöksentekoon ja voi ohjata toimintaa sellaiseen suuntaan, jolla ei ole liiketaloudellisia tai toiminnan kannalta oikeita perusteita. Dataa voidaan myös hyödyntää väärin strategisen juonittelun kautta, silloin tietoa käytetään jopa disinformaationa, jotta saadaan valtaa tai asemaa yrityksessä. Informaation välttäminen tai tieto-ongelmat voivat aiheuttaa epävarmuutta ja -tietoisuutta tiedon ja prosessien monimutkaisuuden ja vuorovaiikutuksen puutteen tai tason takia. Tietovirtojen analysoinnin avulla voidaan selvittää sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia tiedonkulun pullonkauloja, ja näin päästään ongelman ytimen korjaamiseen ja tiedonkulun parantamisen vaiheeseen, joka on tiedolla johtamisen ydin. (Jalonen 2015, 51-52, 58).

4.2 IT:n ja teknologioiden rooli uudistavan johtamisen keskiössä

Datan määrä haastaa yrityksen IT:n. Datan oikeanlainen hyödyntäminen ja yhteensovittaminen on keskiössä. Tiedonhallinta, arkkitehtuuri ja tiedonlaatu asettavat yritykset haasteen eteen, koska kaiken olennaisen datan hyödyntäminen on liiketoiminnallisesti asiakkaan edun mukaista. Datan keräämisellä ei pelkästään saa hyötyjä, dataa pitää myös pystyä käyttämään yrityksen päätöksenteossa ja prosesseissa. Päätös siitä, että miten dataa analysoidaan ja hyödynnetään saattaa jopa ohjata organisaation prosesseja ja toimintatapoja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 156, 159).

IT-yksikkö koetaan usein rajoittavana tekijänä organisaatiossa, ei niinkään mahdollistajana. Yksi yksikkö ei sitä kuitenkaan yksin pysty tekemään. Digitalisaatio ja datan analysointi ja yhdistäminen kerää yhteen organisaation osat ja mahdollistaa yhteisen toimintaympäristön luomisen. Teknologiat antavat suuntaa ja pohjaa tekemiselle, mutta eivät ratkaise menestymistä yksinään. IT:n rooli tukitoiminnosta muutoksen ajuriksi on tarpeen. Tämä vaatii teknologiaymmärrystä muiltakin kuin IT-organisaation henkilöstöltä. Toimintavarmuus ja kustannustehokkuus ovat entistä tärkeämpiä. Nopeus ja digitaalisuus vaativat liiketoiminnan toiveiden listaamista kehityssuunnitelmaan ja niiden priorisointia jatkuvasti. Ne ovat olennaisessa osassa tiedolla johtamisen ja ketterän kehityksen vaikutuksista liiketoimintaan. Organisaation tulee keskustella jatkuvasti yli organisaatorajojen ja määrittää kehityssuunnitelma sen mukaan, mikä kussakin tilanteessa on priorisoitu ja tämän toiminnan tulee olla systemaattista ja jatkuvaa. Liiketoiminnan edustajien tulee ymmärtää tarvittavan verran teknologioista ja toisin päin, jotta päästään parhaimpaan lopputulokseen sekä organisaation että asiakkaan kannalta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 170-172, 182.)

Uusien teknologioiden osalta nousee seuraavia trendejä, jotka joko haastavat tai mahdollistavat tiedolla johtamisen kulttuuria. Niitä ovat kuvan 11 mukaisesti Internet of Behavior eli IoB, internetin käyttäytymiskokonaisuuden hallinta, kokonaisvaltainen kokemuksien huomiointaminen (sekä asiakaskokemuksen että käyttäjäkokemuksen osalta). Tärkeään rooliin

nousee varmistaa käyttäjän turvallisuus, yksityisyys ja yksilöllisyys digitaalisessa ympäristössä. Pilvipalvelujen tarjoamat virtuaaliset toimintaympäristöt nousevat keskiöön, ne mahdollistavat tiedonjaon kaikkialle kyberturvallisesti, ilman pelkoa tietoturvariskeistä tai -iskuista. Varmistaen, että tietoa jaetaan vain sellaisille henkilöille, joilla on oikeus se nähdä. Pirstaloituneista toimintaympäristöistä ja järjestelmistä siirrytään yhtenäisiin toimitusketjuihin, jotka tuottavat yritysten käyttöön hyödyllistä dataa ja sitä kautta lisää arvoa. Liiketoiminnoissa hyödynnetään tehokkaasti erilaisia teknologisia apuvälineitä, kuten robotteja. AI (Artificial Intelligence) ja älykäs automaatio varmistavat ennennäkemättömiä mahdollisuuksia liiketoiminnalle ja päätöstentien tueksi. Niitä voivat olla esimerkiksi erilaisten mallien prosessointi, järjestelmien ylläpito ja hallinta tai tilastolliset analyysit. (Gartner 2021.)



Kuva 11. Gartner Technology trends 2021 (Gartner 2021)

4.3 Innovaatioiden ja ketterän kehityksen hyödyntäminen johtamisen apuna

Uudentyyppistä ja uudistuvaa johtamista ja kehittämistä saavutetaan parhaiten innovointityökaluja hyödyntämällä. Ketterän kehityksen metodeita, joita voi käyttää missä tahansa kehityksessä hyväksi. Niiden kehitysmetodin pohjana on prosessiajattelu ja systematiikka. Ketterän kehityksen eli Leanin tai Agilen toimintatavan käyttäminen edesauttaa organisatorajojen ylittävän ja osallistavan toiminnan, joka on perustana organisaation uudistamiselle ja pärjäämiselle markkinoilla. Scrum-metodi kehityksessä on ketterän kehityksen

muoto, joka keskittyy ohjelmistokehitykseen tietyllä ajanjaksolla jatkuvasti ja priorisoidusti. Digitalisaation ja datan hyödyntäminen on tärkeässä roolissa. Innovaatioiden yhteydessä puhutaan monesti tiedosta eli datan hyödyntämisestä ja oikean tiedon keräämisestä. Tiedon pitää olla sellaisessa muodossa, että sitä voidaan hyödyntää oikealla tavalla ja olla oikea-aikaista eli datan pitää olla alati päivittyvää. Mitä tietoa sitten kerätään ja minne, on strategisessa asemassa. (Harmaakorpi ym. 2012.)

4.3.1 Innovaatiot

Innovaatioita etsitään yleensä silloin, kun liiketoiminta tarvitsee uusia ja erilaisia tapoja toteuttaa liiketoimintaa muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Innovaatiot eroavat ideoista siten, että niiden on tuotava lisäarvoa joko asiakkaalle tai organisaation sisällä. Innovaatiot ovat uusia tai uudella tavalla toteutettuja toimintatapoja, joita hyödyntämällä saadaan kilpailuetuja, lisää liikevaihtoa uudella toimialalla, kustannustehokkaampia prosesseja tai kilpailuetua muihin verrattuna. Innovaatioiden johtaminen on johtamistapa, joka näkee työntekijät yksilöinä, jotka haluavat antaa osaamisensa organisaation hyväksi proaktiivisesti. Innovaatio on innovaatio vasta sitten, kun se on käyttöön otettu ja taloudellisesti kannattava. Innovaatiot vaativat organisaatiolta avoimuutta ja aikaa. (Harmaakorpi ym. 2012), (Mäntyneva 2012, 17.)

Innovaatiot ovat eritasoisia. On joko vähittäinen innovaatio tai radikaali innovaatio, riippuen siitä mikä vaikutus sillä on olemassa oleviin liiketoimintamalleihin. Kumpakin tarvitaan, jotta liiketoiminta saa parhaimman hyödyn. Innovaatiot tuovat tiedon näkyville ja hyödynnettäväksi. Reflektio eli kyky tunnistaa ja kyseenalaistaa tutut ja totut toimintamallit ja käytännöt ja osata ajatella ne uudella tavalla. Tämä vaatii organisaatiolta ja sen henkilöstöltä kykyä uuden tiedon hankkimiseen ja sen hyödyntämiseen organisaatiota hyödyttävästi. Innovaatioiden esteitä voivat olla esimerkiksi organisaation muutosvastarinta, organisaation siiloutuminen ja yksinkertaisesti organisaation kyky innovointiin joko ajanpuutteen tai osaamisen takia. (Harmaakorpi ym. 2012), (Hänti 2021, 95-96.)

Innovaatiojohtamisen hyödyt näkyvät liiketoiminnassa edistyksellisinä toimenpiteinä, jotka eivät pelkästään luo uusia ratkaisuja, jotka vastaavat paremmin asiakkaan tarpeeseen, mutta myös ylläpitää yrityksen johtavaa asemaa omalla toimialallaan. Tästä yritys saa kilpailuetuja. Talouden sykliisyyden takia, on yritysten pystyttävä tekemään kustannustehokkaampia ja katteeltaan parempia tuotteita kattamaan mahdollisia talouden alasuhdanteita. Noususuhdanteessa on hyvä hetki panostaa innovaatioiden kehittämiseen joko henkilöstön osaamisen tai innovaatio toiminnan aktivoimiseksi. Muuttuva liiketoiminta vaatii innovaatioita ja niiden hyödyntäminen auttaa yritystä saamaan lisää liikevaihtoa tai katetta ja asiakkaita saamaan lisäarvoa tuotteesta tai palvelusta. (Mäntyneva 2012, 19-20).

4.3.2 Ketterä kehitys ja sitä aktivoivat johtamistavat

Ketterän kehityksen muodot ovat syntyneet digitalisaation ja sen tuoman vaatimuksen nopeisiin kehitystoimiin. Ketterän kehityksen muodoille on ominaista, että niissä kehitys on nopeaa ja kokeilevaa. Organisaatio ei niinkään keskity kirjaamaan kehitysmatkan vaiheita, vaan tähtäimenä on markkinoilla kokeiltava tuote tai palvelu. Ketteräkehitys on nimensä mukaisesti ketterä ja nopea. Yhteistä ketterän kehityksen tavoille on, että ne pilkkovat työn ja tavoitteet osiin, tiukka systematiikka, asiakkaan osallistaminen, asiakaspalautteen ja datan hyödyntäminen kehittämisesä. Menetelmien keskiössä on nopeuttaa kehittämistä ja varmistaa, että lopputulos on asiakkaan toivoma MVP-tuote (Minimum Viable Product, vähimmäisvaatimukset tuottava ratkaisu), täten kehittämisen tuottavuus on saatavissa liiketoimintahyötynä nopeasti (Ilmarinen & Koskela 2015, 141).

Ketterän kehityksen metodeita ovat Agile, Lean ja Scrum. Niitä edelsi IT-kehityksessä pitkään käytetty vesiputousmalli, jossa tavallaan portaalta toiselle nousten edetään kehitysprosessissa eteenpäin. Ominaista tälle kehitysmetodille on, ettei portaita lähdetä takaisin ylös, vaan prosessi menee aina samaan suuntaan ylhäältä alaspäin. Vesiputousmallia pidettiin liian kankeana kehityksen mallina ja näin syntyi ketterän kehityksen mallit 2000-luvun alussa. (Juvonen 2018, 15-16).

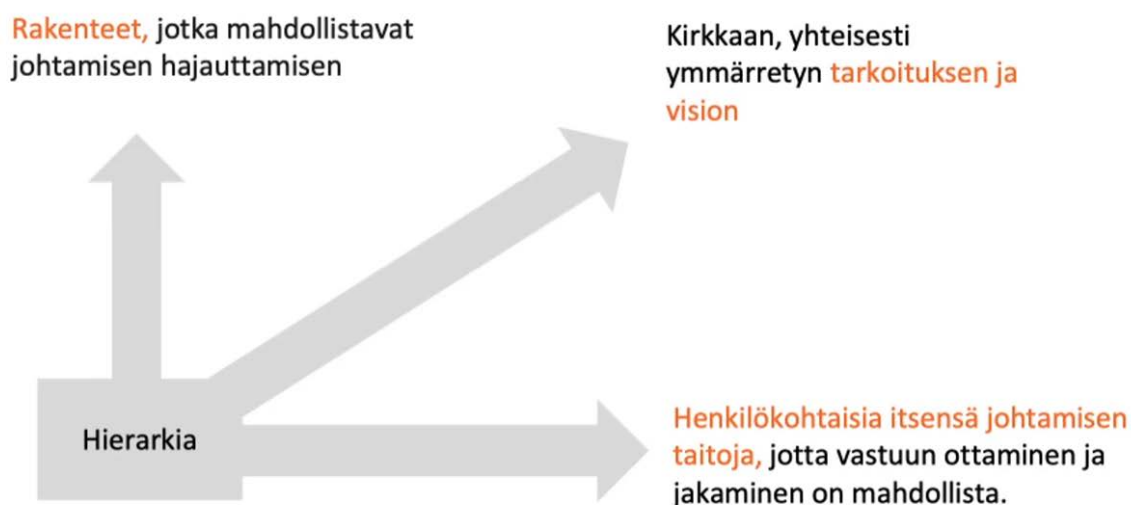
Agile ja Lean ovat samankaltaisia ketterän kehityksen metodeita, joita voi käyttää missä tahansa kehityksessä hyväksi. Niiden kehitysmetodin pohjana on prosessiajattelu ja systematiikka. Asiakkaan tarve on kehitysmetodin keskiössä. Jatkuva parantaminen ja prosessien hiominen auttavat kehitystyössä. Jatkuva parantaminen on metodi, jolla prosessi määritellään tarkasti ja seurataan prosessin muutoksia jatkuvasti ja parannetaan toimintatapoja ja -menetelmiä näiden huomioiden pohjalta. Agile ja Lean toimintatapana vaatii aikaa ja luovuutta. Organisaatiolle tulee antaa aikaa ja tukea toteuttaa tätä kehitystapaa. Organisaation jäsenten tulee olla luovia ja ymmärtää asiakkaan ja liiketoiminnan tarpeita ja haasteita. Yleensä tähän toimintatapaan osallistuu asiakas keskeisesti. Kehitysmetodi on nopea ja virheitä ei saa pelätä. Keskeistä, että saadaan nopeasti markkinoille uusi tuote MVP eli (Minimum Viable Product, vähimmäisvaatimukset tuottava ratkaisu) ja sitä sitten jatkokehitetään asiakastarpeen mukaisesti. Toiminta on jatkuvaa ja kehitystyön tuloksia tulee koko ajan markkinoille. Toimintaa ohjaa yrityksen strategia. Oppiva organisaatio ja motivoiva kulttuuri ovat vaatimuksia Lean-organisaation menestymiseen. Menestyksen takaa järjestelmä, jossa jokainen määritelty elementti tukee toisiaan ja se on osana päivittäistä tekemistä. Johdon läsnäolo, tuki ja osallistuminen toimintaan on Lean-organisaatiolle tärkeää, ellei jopa ainoa yksittäinen tekijä, joka voi olla ratkaiseva kokonaisuuden kannalta. (Tuominen 2010, 24, 28, 38-50).

Organisaation sitouttaminen ja sitoutuminen on jatkuvaa kehittämisen ja osaamisen osoittamista. Sitoutuminen on joskus arvojen muuttamista ja muutosten näkyvää näyttämistä, jota vaaditaan ketterästi toimivassa organisaatiossa. Muutosjohtamisen keskiössä on valmentava johtaminen ja henkilöstön ajankäytön ohjaaminen strategian ja kehitysaihioiden priorisoinnin kautta. Valmentava johtaminen antaa henkilöstölle osaamista ja tiedon hyödyntämistä oikeaan tekemiseen oikealla hetkellä. (Tuominen 2010, 113, 123, 127).

Resilienssi muutosmatkan mahdollistajana. Resilienssi on kykyä omaksua uusia toimintatapoja ja ajatella asioita uudella tavalla, kykyä päästä yli mahdollisista vaikeuksista tai hyväksyä toteutuksen epäonnistuminen ja silti kyetä ratkaisemaan toivottu ongelma tai toteuttaa prosessi uudella tavalla. Kokonaisvaltaiseen resilienssiin vaikuttaa yksilön ja organisaation kokonaisuus, kulttuuri ja yhteiskunta, lähiyhteisö, organisaatio ja kyky selvitä ja puhua vaikeudesta. Resilienssin ytimessä on onnistumisen ja osaamisen tunteminen, ajattelun ja toiminnan joustavuus ja tulevaisuussuuntautuneisuus. Organisaation kyky voimistaa ja tukea pystyvyysuskkoa ja mahdollisuutta vaikuttaa asioihin ja tekemiseen konkreettisella tasolla, pelkäämättä kasvojen menetystä tai oman asiantuntijuuden menetystä. Johtamisen avulla voidaan edistää ja edesauttaa resilienssin kasvattamista ja vahvuuksien korostamista ja näin saavuttaa parempia tuloksia organisaatiolle. Johtamiselta vaaditaan silloin kokonaisuuden hahmottamista yksilön ja organisaation jäsenenä ja yksilön vahvuuksien korostamista ja ehkä jopa työtehtävien ”suuntaamista” näiden vahvuuksien pohjalta. Resilienssin ohjaaminen tai vahvistaminen voi mahdollistaa kehittymisen organisaatiossa siihen suuntaan, joka on organisaatiolle tai yksilölle mahdollisimman motivoiva ja myönteinen. Etätö muodostaa yhteen hiileen puhaltamisen -kulttuuriin organisaatioon haasteen, mutta sen ylipääsemiseksi, pitää saada tilaisuuksia jakaa tietoa ja kokemuksia vapaammin myös tiiviin verkkopalaverin aikana. (Lipponen 2020, 19-23, 61, 108-110, 192, 201-204).

Itseohjautuvuus ja itseohjautuva organisaatio ovat edistämässä ketterän kehityksen toteutumista. Perinteinen hierarkkinen johtamistapa ei tue ketterän kehityksen edistymistä, eikä valtuuta asiantuntijoita tekemään päätöksiä itsenäisesti ja itseohjautuvasti. Jotta itseohjautuvaa organisaatiota voidaan toteuttaa, on vision ja tarkoituksen olla todella kirkkaita ja tavoiteasetannan tulee olla motivoivaa ja palkitsevaa. Yksilöltä erityisesti vaaditaan proaktiivisuutta ja kiinnostusta oman toiminnan johtamiseen ja edistämiseen itsenäisesti. Sisäiseen motivaatioon toteutumiseen vaikuttavat autonomia, yhteenkuuluvuus ja kyvykkyys. Ne ovat kokonaisuus, jotka täytyy olla hyvällä tasolla, jotta itseohjautuvuutta voidaan edistää mahdollisimman hyvin. Organisaatiolta vaaditaan, että työn tekeminen on turvallista ja epäonnistumisista ei joudu hankaluuksiin. Organisaatiossa täytyy ottaa käyttöön rakenteet, jotka mahdollistavat johtamisen hajauttamisen. (Savaspuro 2019, 19-22.)

Itseohjautuvuus vaatii yksilöltä ja organisaatiolta paljon:

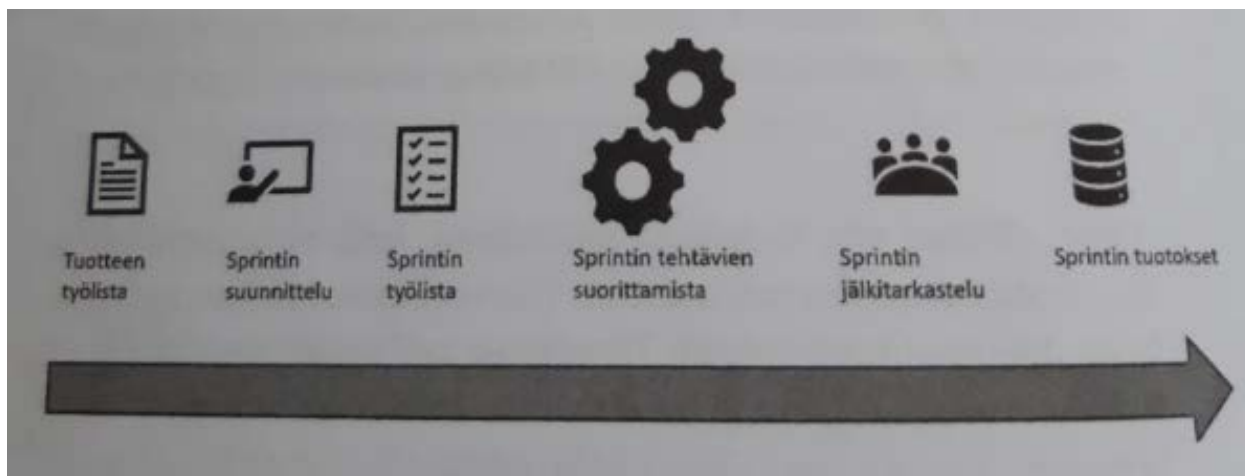


Kuva 12. Itseohjautuvuus yksilö- ja organisaatiotasolla (Savaspuro 2019)

Scrum-metodi on ketterän kehityksen muoto, jota toteutetaan enemmän IT-yksikössä. Siinä jaetaan organisaatio roolin mukaisesti kolmeen kategoriaan: tuotteen omistaja, Scrum-mestari ja tiimi. Roolijako on olennainen, koska sen perusteella jaetaan vastuut ja tehtävät. Tuotteen omistajan rooli on edustaa asiakasta. Tuotteen omistaja laatii työlistan ja priorisoi sitä, hän päättää koska tuote on prosessissa valmis markkinoille. Scrum-mestarin rooli on ratkoa tiimiläisten ongelmia eli saattaa prosessia eteenpäin ja poistaa mahdollisia esteitä, joita tulee, jotta prosessia saadaan eteenpäin ja sen hetkinen tuote markkinoille. Hän on Scrum-metodin asiantuntija ja hän vastaa sen käyttämisestä oikealla tavalla. Tiimi on ryhmä henkilöitä, jotka osallistuvat kehitysprosessiin. He ovat itseohjautuvia ja roolit tiimissä vaihtelevat, yleensä ne jakaantuvat tiimijäsenen osaamisen mukaisesti, esimerkiksi arkkitehti vastaa ohjelmistoarkkitehtuurista, koodaaja koodaamisesta ja testaaaja testaamisesta. Kaikkia rooleja tarvitaan. (Juvonen 2018, 19.)

Scrum koostuu sprintsistä eli ajanjaksoista, jonka aikana täytyy saada tehtyä sovittu työmäärä. Scrum-metodissa tuotetta työstetään ominaisuus kerrallaan eli perinteiseen vesiputousmalliin verrattuna, mennään rappusia ylös ja alas, ei vain ylhäältä alaspäin etenemällä. Yksityiskohtainen suunnittelu tuotteen ominaisuuksista tehdään juuri ennen toteutusta, joten se antaa mahdollisuuden päivittää tuotetietoa ja -ominaisuuksia koko prosessin aikana. Kehitys on ketterää ja sitä hiotaan ja parannetaan jatkuvasti. Prosessin alussa ei vielä välttämättä tiedetä, kuinka monta sprinttiä valmis tuote vaatii. Tämän etuna on, että liiketoimintaympäristön muutoksiin pystytään reagoimaan nopeasti ja jokaisen sprintin alkaessa

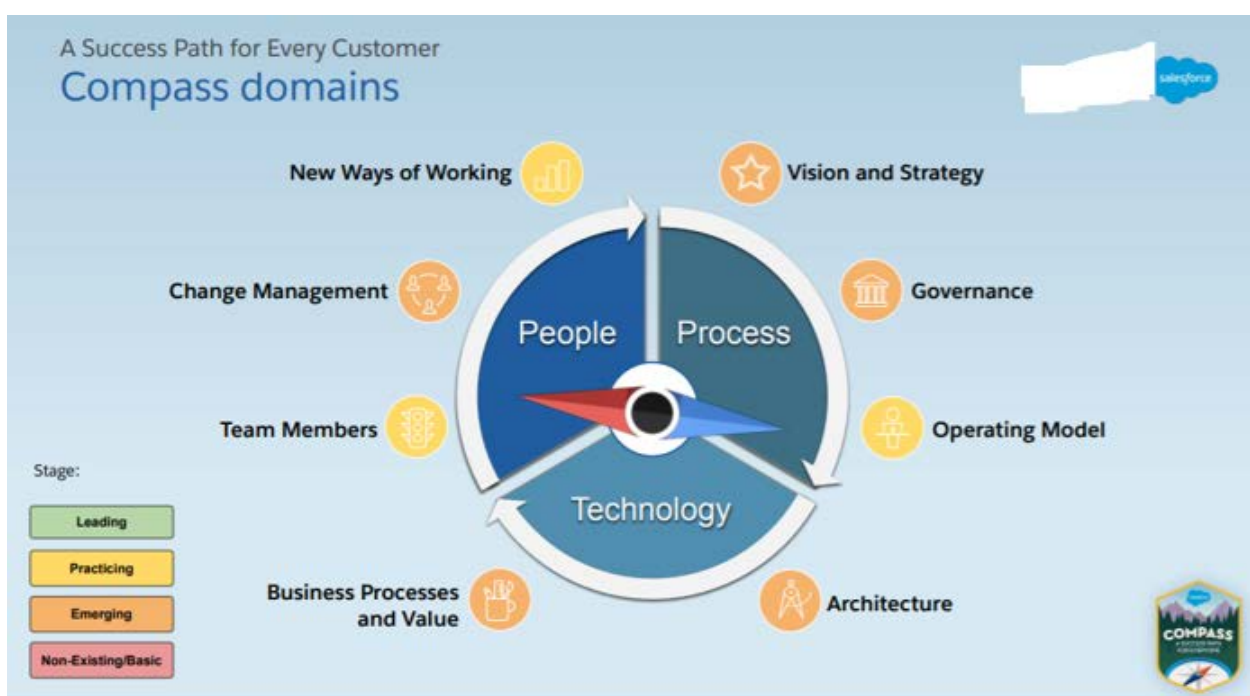
voidaan tekemistä priorisoida uudestaan. Sprintin lopussa saatava tuotos ei yleensä ole se ihan lopullinen, vaan ns. MVP-taso (Minimum Viable Product, vähimmäisvaatimukset tuotava ratkaisu), eli markkinoilla pärjäävä tuote, jolla saadaan liiketoimintahyötyjä, mutta vaatii lisäkehitystä tai -määrittystä vielä. Tämä jatkokehitys tehdään asiakaspalautteen perusteella. Scrum-metodin työkulku on kuvattu kuvassa 13. Se on jatkuvaprosessi ja työkulut seuraavat toisiaan, ne eivät ole yksittäisiä. (Juvonen 2018, 20.)



Kuva 13. Scrum-metodin sprintin kulku. (Juvonen 2018, 20)

4.4 Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö- ja kehitysmaturiteetti

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöä ja kehitystä hallitaan ja seurataan maturiteettitasojen kautta. Ne ovat yleisesti määritellyt tasot, joiden avulla voidaan nähdä missä vaiheessa yritys on järjestelmän käytössä ja mitä toimenpiteitä täytyy priorisoida päästäkseen maturiteetissa eteenpäin. Maturiteetikompassin osiot liittyvät järjestelmän olennaisiin osioihin. Näitä ovat: liiketoimintaprosessi ja -arvo, organisaation jäsenet, muutoksenhallinta, uusien toimintamallien hyödyntäminen, vision ja strategian limittyminen tekemiseen, käyttäjien hallintamalli, toimintamallin määrittämien ja arkkitehtuuri (kuva 14).

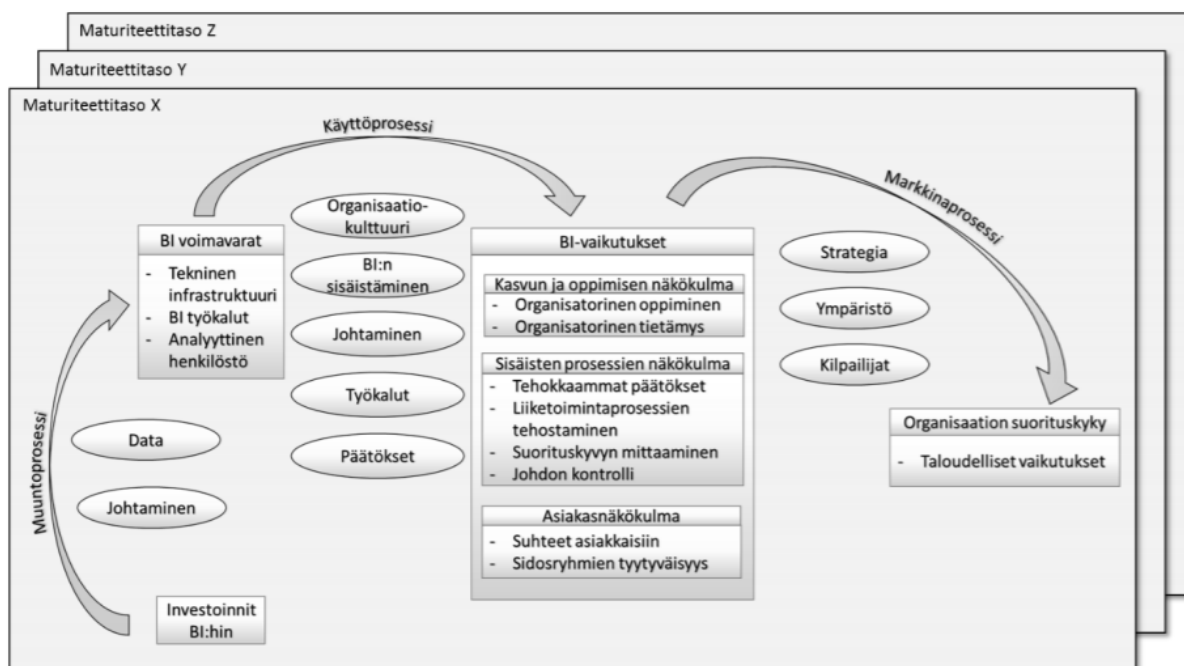


Kuva 14. Maturiteetikompassin osiot (Salesforce 2020a)

Maturiteetikompassin osioiden etenemistasot ovat perustaso (matalin), kehittyvätaso, toteutustaso ja johtavataso (korkein). Maturiteetikompassin osiot valitaan kompassiin sen mukaan, mitkä osiot ovat järjestelmän kannalta olennaisimmat ja niiden edistäminen hyödyntää järjestelmää monipuolisemmin ja asiakasta ja liiketoimintaa hyödyntäen.

4.5 Maturiteettitasojen ja tiedolla johtamisen tasot

Maturiteettitasoihin ja liiketoiminnan määrittelemien tavoitteiden yhdistäminen antaa arvokasta tietoa yrityksen tiedolla johtamisen ja maturiteettitasojen arvoista. Mitä kaikkea yrityksen on otettava huomioon saadakseen parhaimman mahdollisimman tehokas yhdistelmä yrityksen käyttöön ja tilanteen huomioiden. Siihen vaikuttaa kuvan 15 mukaisesti esimerkiksi organisaation henkilötason valmius ja kyky määrittellä asiakas- että liiketoimintatavoitteita, prosesseja, investointikohteita ja data-arkkitehtuuria ja -strategiaa. (Timonen 2018, 44-45).



Kuva 15. Liiketoimintatiedon hallinnan arvon tuottamisen prosessiteoria (Timonen 2018, 45)

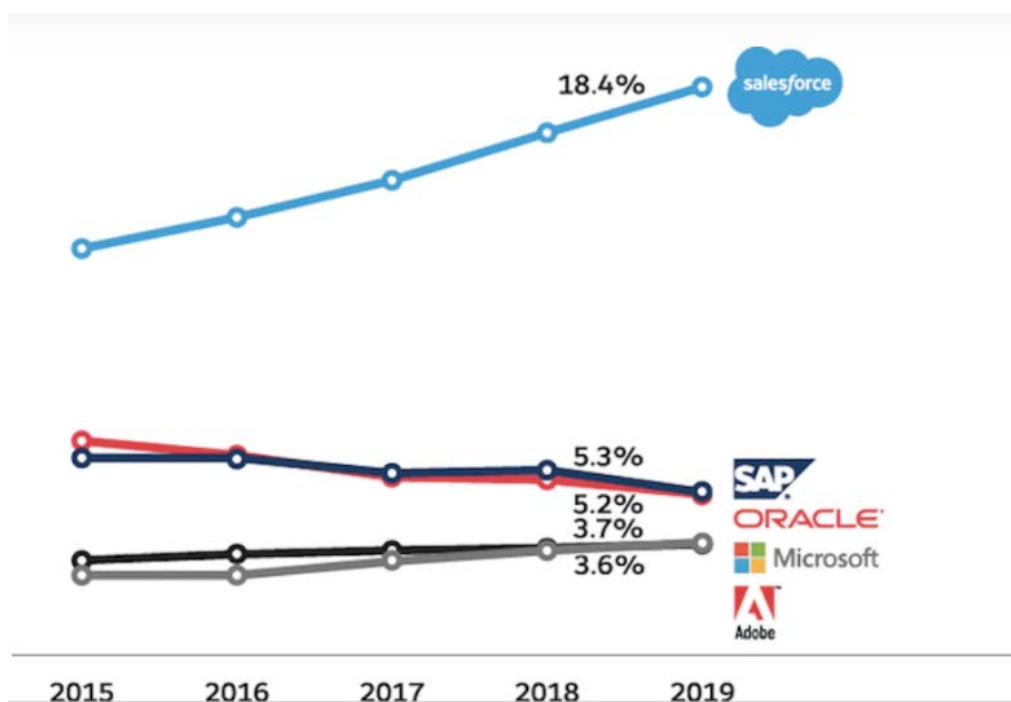
5 Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmä

Kuten edellä on kuvattu, asiakkuudenhallintajärjestelmä antaa kokonaiskuvan asiakkuudesta. Se antaa yhtenäistä dataa asiakkuuksista ja raportoi asioita samalla tavalla ja yhteisellä mitalla. Salesforce on yksi eniten käytetyistä asiakkuudenhallintajärjestelmistä. Salesforcen historia alkaa vuodesta 1999. Salesforcen perusti amerikkalainen Marc Benioff, joka toimii yrityksen toimitusjohtajana. Järjestelmä kattaa kaikki liiketoiminta-alueet: myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun, lisäintegraatioiden kautta on mahdollista saada integraatiot muihin järjestelmiin (esim. ERP, laskutus jne.). Järjestelmä toimii täysin pilvipalveluna eli SaaS Software as a Service periaatteella, eli ei tarvitse erillisiä asennuksia tai laitteita. Käyttäjälisenssimaksut määritellään käyttäjämäärän mukaisesti. Myynnin osio on nimetty Sales Cloudiksi, markkinoinnin Marketing Cloudiksi ja asiakaspalvelu Service Cloudiksi. Näistä kaikista on osioista yhteys toisiinsa, joten kokonaiskuva säilyy läpi järjestelmän (kuva 16).



Kuva 16. Salesforcen toiminto-osiot ja linkitys toisiinsa. (Bizukojc 2016)

Salesforcen markkinaosuus CRM-markkinassa (18,4% vuonna 2019) on edellä muita aika huimasti (kuva 17) ja se on kasvanut joka vuosi. Salesforceella on tarjolla monipuoliset järjestelmäkäyttöohjeet, järjestelmän lisäosiosovellus, ja Salesforce Force -tuki järjestelmän kehittäjille, lisäksi on järjestelmään integroituvien lisäosioden sovellus, josta näkee tarjolla olevat sovellukset ja hinnoittelun Salesforce Appexchange ja pitkälle mietitty tuki ja ohjeistus käyttäjille Salesforce Trailblazer käyttäjäyhteisössä, jonka avulla saa järjestelmästä käyttötapauksia ja käytännön ratkaisuja.



Kuva 17. Salesforcen markkinaosuus verrattuna muihin CRM-järjestelmiin. (Salesforce 2020b)

5.1 Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksessä on käytössä sekä Sales Cloud että Service Cloud, lisäksi on käytössä Tableau CRM (ent. Einstein Analytics) raportointi- ja analysointiosio. Marketing Cloudista on käytössä Social Studion (sosiaalisen median osio) osalta, markkinoinnin automaation osalta on käytössä Hubspot, joka on integroitu Salesforceen. Järjestelmän käyttäjiä on noin 850. Asiakkuudenhallintajärjestelmästä on kohdeyrityksessä noin 20 integraatiota, esim. integraatiot puhelinjärjestelmään, ERP:n, datan varastointipalveluun, asiakaspalvelun työvuorosunnitteluun ja myynnin datalähteisiin (esim. liikevaihtoluvut, toimialatiedot).

Kuvassa 18 esitetään CRM:n ja markkinoinnin automaation hyötyjä. Kun asiakkuudenhallintajärjestelmä pystyy pitämään dataa samassa paikassa ja hyödyntämään sitä laajasti liiketoimintojen tarpeeseen, pystyy markkinoinnin automaation keinoin pääsemään asiakkaan kanssa dialogiin, saamaan kannattavia potentiaalisia asiakkaita myynnille, parempaa asiakasdataa käyttöön koko organisaatiolle, kun dialogissa asiakkaan kanssa saa enemmän tietoa asiakkaan tilasta ja tarpeesta.

CRM	MARKETING AUTOMATION
<p>Business Goals</p> <ul style="list-style-type: none"> Track sales opportunities as they move through the pipeline Manage and track sales team activity Better understand the pipeline of prospective sales Forecast with accuracy Manage potential, new, and existing customer relationships 	<p>Business Goals</p> <ul style="list-style-type: none"> Manage and automate prospect interactions Measure marketing ROI and improve marketing accountability Improve lead generation and report on campaign success Streamline campaign creation Automate communications and marketing programs Better align marketing and sales
<p>Primary Features Offered</p> <ul style="list-style-type: none"> Opportunity management Sales forecasting Account management Task creation Sales process reporting 	<p>Primary Features Offered</p> <ul style="list-style-type: none"> Email marketing Lead nurturing ROI and campaign reporting Scoring and grading Forms and landing pages Social posting

Kuva 18. CRM and Marketing Automation (Salesforce 2021c Marketing Automation and your CRM)

Myynnin prosessi (kuva 19) järjestelmästä on määritelty ja myyntihenkilöstö noudattaa samoja toimintaperiaatteita prosessin etenemisen ja raportoinnin osalta.



Kuva 19. Myynnin prosessi asiakkuudenhallintajärjestelmässä. (Kohdeyrityksen CRM-järjestelmä, myynnin prosessi 2021)

Myynnillä on lisäksi käytössä CPQ (Configure-Price-Quote) eli järjestelmän automaatio tarjousprosessiin ja sopimusdokumenttien hallintaan. Sen avulla myynti saa tukea tarjousprosessiin ja se on samanmuotoinen. Siinä myös prosessi on kuvattu ja noudattaa tiettyjä vaiheita.

Asiakaspalvelun osalta järjestelmän käyttö noudattaa samoja pääperiaatteita eli sitä käytetään kaikissa yhteydenottokanavissa (puhelin, videopuhelin, chat, chatbot ja sähköposti/verkkolomake). Puhelin, chatbot ja videopuhelin vaativat integraation järjestelmään. Jokaisesta asiakaskontaktista aukeaa järjestelmään case, joka hoidetaan asiakaspalvelussa yhteydenottosyyntä perusteella määritellyssä jonossa. Pääperiaatteena on, että asiakas tunnistetaan (hakukomponentin avulla) caselle ja kirjataan toimenpiteet casen käsittelyn ja etenemisen osalta. Asiakaspalvelun osalta käyttäjiä on eniten, noin 300 käyttäjää. Asiakaspalvelun osalta on integraatio myös työvuorosuunnittelun järjestelmään, joka mahdollistaa analyttisen, ennakoivan ja toteumiin perustuvan työvuorosuunnittelun. Tableau CRM raportointityökalun avulla kohdeyritys saa arvokasta tietoa mm. kontaktien määrästä, käsittelyajoista, palvelutasoista, agenttikohtaisista määreistä ja kontakteista asiakkaittain. Itseasioinnin kasvattaminen ja itsepalvelu asiakkaan toimesta on selkeä tavoite, koska oikein tehtynä voi tuntua asiakkaasta paremmalta palvelulta ja siten voidaan saavuttaa kustannusetuja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 52).

5.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmän johtaminen kohdeyrityksessä

Asiakkuudenhallintajärjestelmän kehittäjät työskentelevät organisatorisesti samassa paikassa, joten kehitystoimenpiteet ja -suunnitelmat toteutetaan samassa paikassa. Se mahdollistaa läpinäkyvän ja toiminnoiltaan suunnitellun ja järjestelmällisen kehittämisen. Priorisointi ja kehitystoimenpidesuunnitelma katsotaan läpi oikeiden päättävien tahojen kanssa Scrum-menetelmää hyödyntäen. Prosessinäkökulma on mukana kehitystyössä, prosessipäälliköt osallistuvat kehitystyöhön, mutta järjestelmää ei sinänsä ole järjestetty prosessien ympärille, vaan ne toteutuvat järjestelmässä, kuten ennenkin. Visio ja strategia eivät näy asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön jokapäiväisessä työssä, lähinnä ne ohjaavat ja antavat suunnan esimerkiksi asiakaskokemuksen ja asiakaslähtöisen toimintatavan edistämiseen. Kattavaa tiedolla johtamisen menetelmää ei tutkittavassa yrityksessä ole käytössä. Tietoa ja dataa käytetään hyväksi paljon, mutta vielä on kehitettävää. Ison organisaation kyseessä ollessa vastuut ja roolit jakautuvat moneen yksikköön ja rooliin. Haasteena saada päättäjät ja vaikuttajat päättämään ja keskustelemaan kokonaisuuksista. Scrum-menetelmä ja Big Room Planning -suunnittelu ovat tuoneet parannusta tähän.

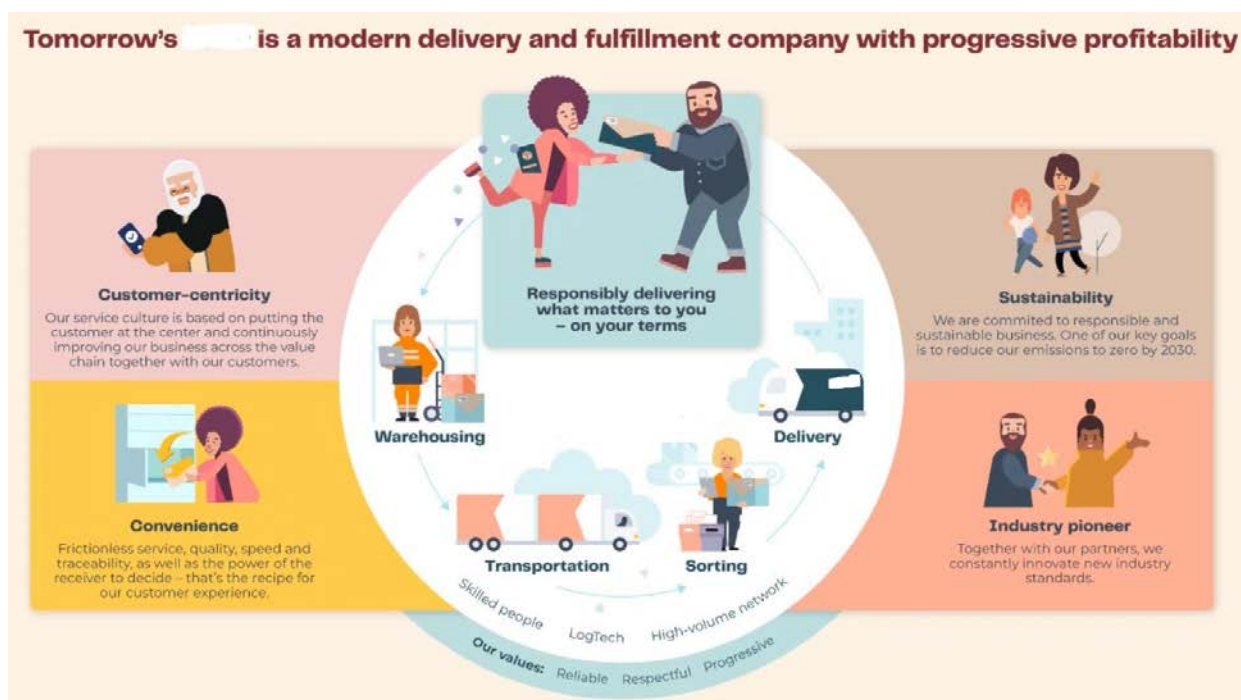
Dataa kerätään ja hyödynnetään myynnin toimesta kaikista laajimmin. On sekä liikevaihtoluvut että asiakkaan ostot saatavilla järjestelmästä. On myös tehty analytiikkaa lisä- ja riskinmyynnin mahdollisuuksista. Asiakaspalvelussa dataa hyödynnetään asiakaskontaktin läpimenoajan ja yleisen työtehokkuuden seuraamiseksi. Raportointia tehdään sekä Salesforce raportointiosiossa, että Salesforce Tableau CRM (ent. Einstein Analytics) osiossa. Salesforce tarjoaa pääsyn ja laajat näkymät tekemisen seurantaan ja analysointiin. Analysointia voidaan tehdä esimerkiksi kanavittain tulevien asiakaskontaktien eli casejen määrän, ratkaisusteen tai asiakkuuksien mukaan. Salesforce tarjoamat datan analysoinnin työkalut eivät kuitenkaan vastaa kaikilta osin tarpeeseen ja on myös vietävä dataa toiseen paikkaan analysoitavaksi.

6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena internet-verkkokyselynä (Questback), ajalla 12.-28.2.2021. Tutkimuskysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen kohderyhmään kuului 15 henkilöä organisaation sisältä, 8 henkilöä vastasi tutkimukseen määräajassa. Henkilöt vastaavat tai vaikuttavat liiketoimintojen (myynti, markkinointi, asiakaspalvelu ja IT) johtamiseen ja kehittämiseen. Vastaukset ovat anonyymeja eli vastaajaa ei pystytä selvittämään vastausten perusteella. Kysymykset jaettiin teemoittain kuuteen eri teemaan: liiketoiminnon nykyprosessi ja vahvuudet, liiketoiminnon johtaminen ja kehittäminen, toiminnon mittaaminen ja tiedolla johtaminen, nykyiset tietojärjestelmät ja niiden tarpeet tulevaisuudessa, odotukset asiakkuudenhallintajärjestelmälle (Salesforce) 3-5 vuoden sisällä ja kypsyysmaturiteetikompassin valintakysymys (kolme tärkeintä kahdeksasta). Tutkimuksessa oli yhteensä 12 kysymystä. Tutkimuksen tavoitteena oli määrittää asiakkuudenhallintajärjestelmän nykykäytön tila ja tavoitetila noin 3-5-vuoden päästä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin asiakkuudenhallintajärjestelmän kehitykseen, siinä ei otettu kantaa integraatioihin tai järjestelmän ulkopuolisiin järjestelmiin. Tutkimuksessa tutkittiin lisäksi organisaation kypsyyttä ja mahdollisuutta kehittää järjestelmää tietoon nojautuen ja tuotenäkökulma ja turhauttavat prosessit unohtaen ja koettaen kiinnittää huomiota asiakaskokemukseen ja -kantavuuteen.

6.1 Tiedolla johtaminen ja innovaatiot kohdeyrityksessä

Tiedolla johtamista on tehty kohdeyrityksessä. Se yleensä on tietyn toiminnon tai osion johtamista. Kokonaiskuva ja -strategia saattaa olla puutteellinen, koska organisaatio on iso ja tekemistä toimintoja koskien tehdään monessa paikassa. Tutkittavan yrityksen strategiassa on kuvattu (kuva 20 asiakaskeskeisyys, asiakaskokemuksen parantaminen ja tavoitteellinen kehityskumppanuus. Ne ovat selkeästi sellaisia strategisista tavoitteita, joihin kiinteästi ottaa osaa asiakkuudenhallintajärjestelmä.



Kuva 20. Kohdeyrityksen strategia (Yrityksen materiaali 2021)

Tiedolla johtamista edistää ja hyödyntää parhaiten innovaatiot ja niiden ketterä kehittäminen. Kohdeyrityksessä on käytössä Agile Way of Working -metodi, jonka avulla kehitystoimenpiteet käydään läpi organisaatorajat ylittävästi ja yhteistyössä. Metodin hyödyntäminen edistää ketterää kehitystä ja kehityksen nopeaa etenemistä. Toiminta on jatkuvaa ja seuraavaa kehitystoimenpideaikajanaa ohjaa strategisesti määritellyt tavoitteet. Lisäksi kohdeyrityksessä on käytössä X-Celerator -metodi, joka on kehitetty motivoimaan kohdeyrityksen henkilöstöä kehittämään ja innovoimaan yrityksen tulevaisuuden suunnan digitaalisessa maailmassa. Tämä prosessi käydään läpi noin pari kertaa vuodessa ja hakijat valitaan C-Labsin Counciliin (edustettuna liiketoimintojen johdolla) toimesta. Tämä kehitys- ja innovointiprosessi toteutetaan läpi organisaation läpinäkyvästi. Lopputulema on MVP-tason

(MVP-Minimum Viable Product vähimmäisvaatimukset tuottava ratkaisu), päätökset liiketoimintavalmiudesta ja -mahdollisuudesta markkinoilla päätetään esimerkiksi tietyn erikseen sovitun ajanjakson jälkeen, asiakaskohtaisten käyttöönottojen tai asiakaspalautteen perusteella. Liiketoimintaprosessien tunteminen, niiden ymmärtäminen ja innovatiivisten ja ketterien menetelmien hyödyntäminen vaativat kokeilevan organisaatiokulttuurin tukemista ja virheistä oppimista.

6.2 Kohdeyrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö- ja kehitysmaturiteetti

Käyttö- ja kehitysmaturiteetti käsittää seuraavat osiot: liiketoimintaprosessi ja -arvo, organisaation jäsenet, muutoksenhallinta, uusien toimintamallien hyödyntäminen, vision ja strategian limittyminen tekemiseen, käyttäjien hallintamalli, toimintamallin määrittäminen ja arkkitehtuuri. Niihin paneudutaan kuhunkin tutkittavan yrityksen kannalta. (mukailen Salesforce 2020a.)

Liiketoimintaprosessin ja -arvon osalta maturiteettiin vaikuttavat liiketoimintaprosessien määrittely ja kuvaus. Tutkittavan yrityksen liiketoimintojen erilaisuuden vuoksi prosessien riippuvuuksia toisiinsa ei pysty helposti kuvaamaan tai yhteismitallistamaan ja siiloutuminen on haasteena. Liiketalouden tavoitemittarit ja -tasot vaihtelevat yksiköittäin, se asettaa haasteita seurannalle ja yhteismitallisuudelle. Toisaalta ketterän kehityksen metodit avaavat organisaation eri toimintoja yhdistämään voimansa.

Organisaatio on iso ja jäseniä on paljon. Se aiheuttaa haasteita vastuuhenkilöiden ja vastuiden määrittelemiselle ja samankaltaisten roolien yhtenäistämiseksi. Järjestelmäosaamisen kehittäminen on tärkeää ja se on tärkeää, jotta saadaan ketterästä kehityksestä paras hyöty. Asiakkuudenhallintajärjestelmä on osana kohdeyrityksen strategiaa. Tietojen saaminen samaan paikkaan läpinäkyvästi etuna asiakkuuden kokonaishallinnan kannalta ja asiakaskokemuksen parantamisen mahdollistajana.

Muutoksenhallintaprosessia on tarkennettu kohdeyrityksessä. Selkeät tavoitteet ja muutoksenhallinnan ohjaaminen on edennyt ja priorisointia tehdään. Koulutus- ja järjestelmäateriaalia on paljon ja sen kategorisointi ja automaatio on aloitettu. Roolin mukainen palautteenantoprosessi antaisi palautetta käytöstä ja antaisi eväitä ketterän kehityksen edistämiseen ja muutokseen.

Uusien toimintamallien hyödyntäminen on alkumetreillä. Se pitää sisällään ketterän kehityksen hyödyntämisen kehittämisessä, jatkuvan parantamisen toimintakulttuurin ja asiakaslähtöisen ajattelun laajentamisen kaikkialle tekemiseen. Kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että toimintoja tehdään samassa paikassa ja yhteismitallisesti ottaen huomioon kokonaisuus asiakkaan ja yrityksen liiketoimintojen kannalta.

Yrityksen visioon ja strategiaan on kuvattu asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemuksen parantaminen. Tämä on perustana oikeanlaisen datan keräämiseen ja tiedolla johtamisen mahdollistamiseen. Hyödyntämällä oikeanlaista ja strategisesti relevanttia dataa saadaan asiakkaasta sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää myynnin ja markkinoinnin personoinnissa ja lisä- ja ristiinmyynissä ja näitä hyödyntämällä erottaudutaan kilpailijoista.

Hallintamalli eli käyttäjien ja organisaation jäsenten valjastaminen yhteisen toimintatavan ja yhtenäisen viestinnän harjoittamiseen on haasteena. Ketterän kehityksen metodi tuo käyttäjät samaan paikkaan ja samaan aikaan vastaamaan kokonaisuuksien hallinnasta ja kehittämisestä. Se edistää yhtenäistä käyttäjien hallintamallia ja priorisoituja kehitystoimenpiteitä. Data-arkkitehtuurin ja -strategian kokonaiskuvan linkittäminen toimintaan on alkuvaiheessa, mutta tarve niiden kuvaamiselle ja viestimiselle on huomattu.

Toimintamallin määrittäminen pitää sisällään järjestelmän kehittämisen hallintamallin, kehitystoimenpiteiden jakamisen ja priorisoinnin organisaation kesken ja ketterän kehityksen toimeenpanon. Selkeästi puuttuvat roolit ovat haasteena organisaation jäsentymiselle ja sitä kautta toimintamallin toimimiselle.

Järjestelmäarkkitehtuuri kärsi osaamisen ja resurssoinnin puutteesta. Yritysarkkitehtuuri on hyvällä tasolla, mutta järjestelmän sovellusarkkitehtuuri on puuttunut. Järjestelmän teknologian kehittämisen ja sen levittämisen osalta on tärkeää saada rooli täytettyä, jotta voidaan entistä paremmin huomioida järjestelmän arkkitehtuuri kokonaisuuden kannalta.

6.3 Tutkimuksen teemat ja tulokset

Tutkimus on jaettu kuuteen eri teemaan ja kysymykset on muodostettu sen mukaisesti, että niihin voi vastata liiketoiminnosta (myynti, markkinointi, asiakaspalvelu ja IT) välittämättä eli kysymykset ovat kaikille samat. Teemat muodostavat järjestelmän kannalta olennaiset osiot, joiden selvittäminen on tutkimuksessa olennaista.

6.3.1 Tutkimuksen ensimmäinen teema ja tulokset

Ensimmäinen teema tutkii liiketoiminnon nykyprosessia ja sen vahvuuksia ja kehitysmahdollisuuksia nykyprosessissa. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, mitkä ovat liiketoimintoprosessin vahvuudet ja mahdollisuudet tällä hetkellä. Kukin vastaaja vastaa kysymykseen oman toiminnon osalta. Tämän osion tarkoituksena on selvittää vastaajan rooli organisaatiossa ja nykyisen prosessin tilaa ja kehitystarpeita. Vastauksia tuli jokaisesta liiketoimintalueesta ainakin yksi. Vahvuuksiksi mainittiin, että on selkeät ja yksinkertaiset prosessit, jotka ovat määritelty hyvin ja noudattavat prosesseja. Samankaltaisuus ja datan hyödyntäminen samassa paikassa on etuja, myös kehitystiimin sijoittuminen organisatorisesti

samaan paikkaan antaa etuja, koska koko asiakkuudenhallintajärjestelmän ekosysteemi otetaan huomioon toiminnosta riippumatta yhteismitallisesti. Parannettavia kohteita löydettiin prosessikurista, IT:n roolista kehitystyössä, vastuiden ja roolien kirkastaminen ja käyttäjäystävällisyyden parantaminen.

6.3.2 Tutkimuksen toinen teema ja tulokset

Tutkimuksen toinen teema oli liiketoimintoalueen johtaminen ja kehittäminen. Tämän teeman kysymykset selvittivät liiketoiminnon johtamista nyt sen tehostamista ja kehittämistä järjestelmässä. Kehittämisen roolitus ja vastuu ei ole vielä ihan selvää. Eteenpäin on tultu, mutta vielä voisi rooleja selventää ja kuvata. Järjestelmästrategian kokonaiskuva puuttuu. Sen muodostaminen ja kirjaaminen auttaisi kokonais kuvan hahmottamiseksi.

Tiedolla johtamista voidaan parantaa tuomalla tiedot samaan paikkaan ja samalla kertaa käytettäväksi. Lisäksi tiedonkäsittelyn tekemisen yhteen paikkaan vältetään päällekkäisyyksiä. Suurimmat hyödyt saadaan kuitenkin sillä, että päätökset voidaan tehdä kokonaisvaltaisen tiedon perusteella sekä vähennetään turhaa työtä tuomalla ne yhteen järjestelmään.

Yhtenäisen johtamismallin ja järjestelmän käytön hallinta luovat yhtenäisen vision järjestelmän hyödyntämisestä ja datan laadusta siellä. Datan hyödyntäminen läpi liiketoimintoalueiden on tärkeää. Järjestelmän käytön osaamisen laajentaminen ja siitä saatavien etujen esiintuominen.

6.3.3 Tutkimuksen kolmas teema ja tulokset

Kolmas teema puolestaan tutkii toiminnon mittaamista ja tiedolla johtamista. Tarvitaan sekä laadullisia että määrällisiä tavoitteita. Niiden selkeyttäminen ja jatkuva seuraaminen ovat tavoitteellisen toiminnan keskiössä. Häiriömallien selkeyttäminen ja viestiminen organisaatiossa strukturoidusti ja syiden selvittäminen jatkoa varten antaa pohjan jatkuvuudelle.

Kehittämällä pidemmälle vietyjä mittareita, joista voidaan tunnistaa kehitysalueita sekä johtaa toimenpiteitä. Vaatii etukäteismäärittelyä paljon ja yhteistä sopimista siitä, millä mittareilla on väliä.

Mittareiden määrittelyssä tulisi olla mukana kaikki, joiden tekemiseen niillä on vaikutusta. Laadullisen mittaamisen tavoiteasetanta ja seuraaminen vaatii työtä etukäteen ja osaamista jo kertyneen tiedon analysoimiseen ja parempien mittareiden luomiseen tarpeen mukaan.

6.3.4 Tutkimuksen neljäs teema ja tulokset

Neljäs teema käsittää tietojärjestelmät ja niiden kehityksen paremman asiakaskokemuksen saamiseksi ja toiminnon tehokkuuden lisäämiseksi. Vastauksista tuli ilmi data-arkkitehtuurin ja -strategian kokonaiskuvan puuttuminen. Lisäksi integraatiot muihin järjestelmiin ovat puutteellisia tai niitä ei ole lainkaan. Laadullisen tiedon esimerkiksi käyttäytymispohjaisen tiedon laadukas hyödyntäminen ja analysointi. Prosessien läpikäynti ja toimintojen kirkastaminen järjestelmämielessä, uusien parannettujen prosessien automatisointi ja analysointimalli jatkuvasti ja palautteen hyödyntäminen parempien prosessien kehittämiseksi ja suoraviivaistamiseksi.

6.3.5 Tutkimuksen viides teema ja tulokset

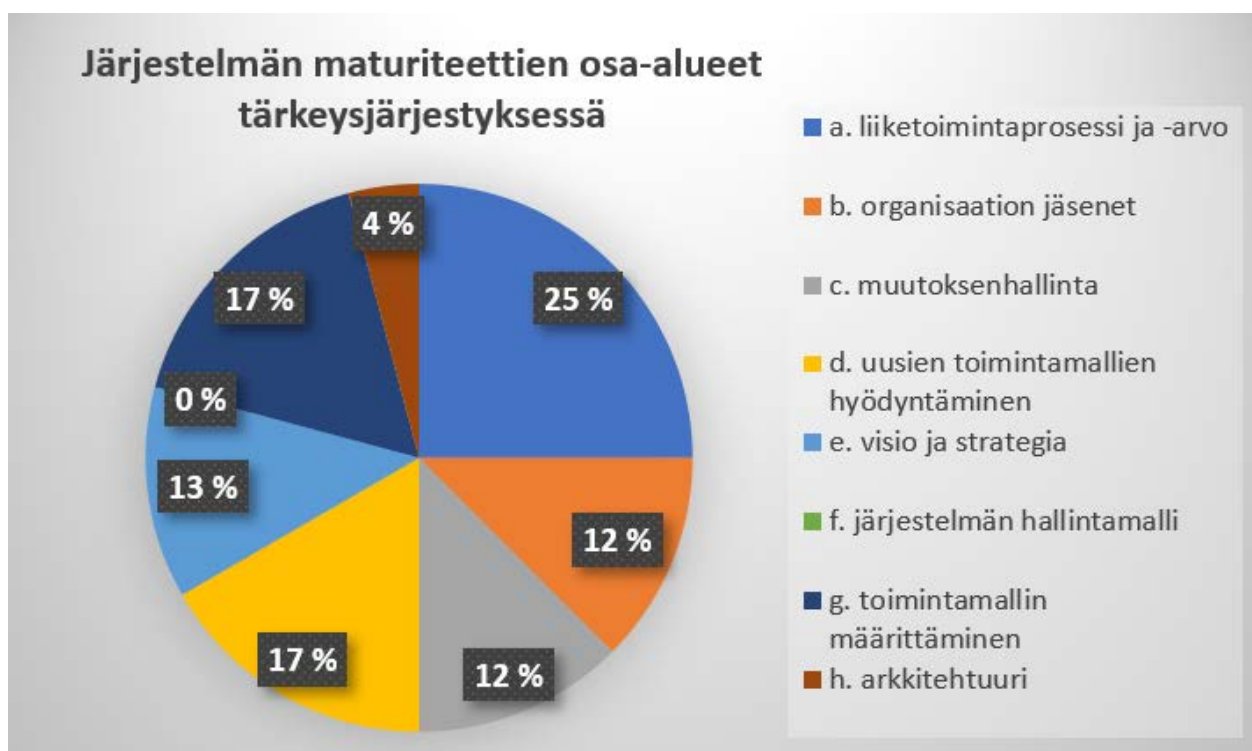
Viides teema tutkii järjestelmän tavoitteita seuraaville 3-5 vuodelle toiminnoittain.

Tiedon hyödyntämisen nopea kasvu ja datan integraatioiden lisääminen. Järjestelmän hyödyntämisen ymmärtämisen kasvaminen organisaatiossa. Toimintojen automatisointi ja toiminnon laajentuminen koskemaan myös muita kuin yksittäistä funktiota.

CRM:n määrittely arkkitehtuuritasolla, organisoituminen sen ympärille tukien jatkuvalla ketterällä kehityksellä ja kehittämällä järjestelmän ekosysteemiä dynaamisesti ja skaalautuvasti.

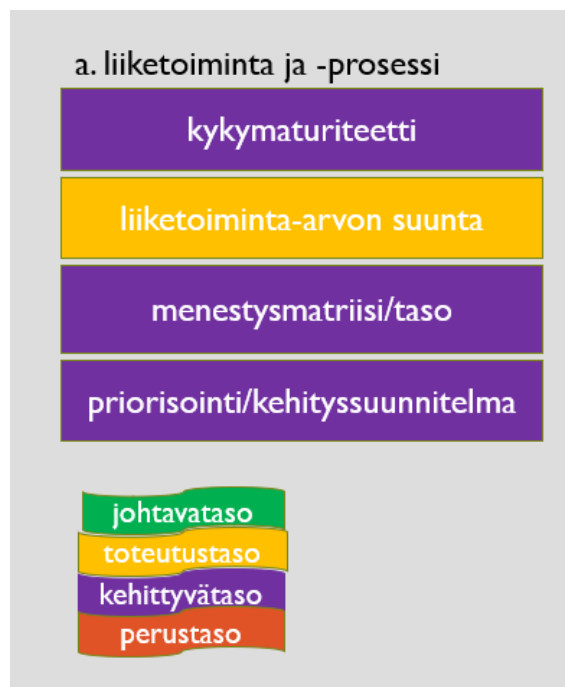
6.3.6 Tutkimuksen kuudes teema ja tulokset

Kuudes teema tutkii tutkittavan yrityksen kypsyyssmaturiteetteja ja niiden priorisointia organisaatiossa. Vastaajien piti valita kahdeksasta maturiteetin osasta kolme, joita tulisi priorisoida. Katso kuva 21. Selkeästi tärkeimmäksi prioriteetissa nousi a. liiketoimintaprosessi ja -arvo. Yhtenäisestä ja yhteismäärällisestä järjestelmäkehityksestä hyötyy monella tapaa. Seuraaviksi samalla arvolla tulivat d. uusien toimintamallien hyödyntäminen ja g. toimintamallin määrittäminen. Ketterän kehityksen ja uusien toimintatapojen käyttöönotto ja hyödyntäminen ovat avainasemassa. Toimintamallin määrittäminen tarkasti ja yhdenmukaisesti auttaa kokonaisuuden hallintaa ja asiakkuudenhallintajärjestelmän kehittämistä samaan suuntaan ja samalla tavalla. Tämä pitää sisällään organisaation roolien tarkentamisen ja oikeiden ihmisten valjastamisen tekemisen keskiöön.



Kuva 21. Kypsyyssmaturiteetin osat priorisoituna

Kypsyysmaturiteetin osat pitävät a. liiketoimintaprosessi ja -arvo osiossa sisällään seuraavia kategorioita, jotka ovat oleellisia määrittää ja niiden tasoa ja etenemistä seurata, jotta maturiteettitasoa voidaan edistää ja parantaa (kuva 22).

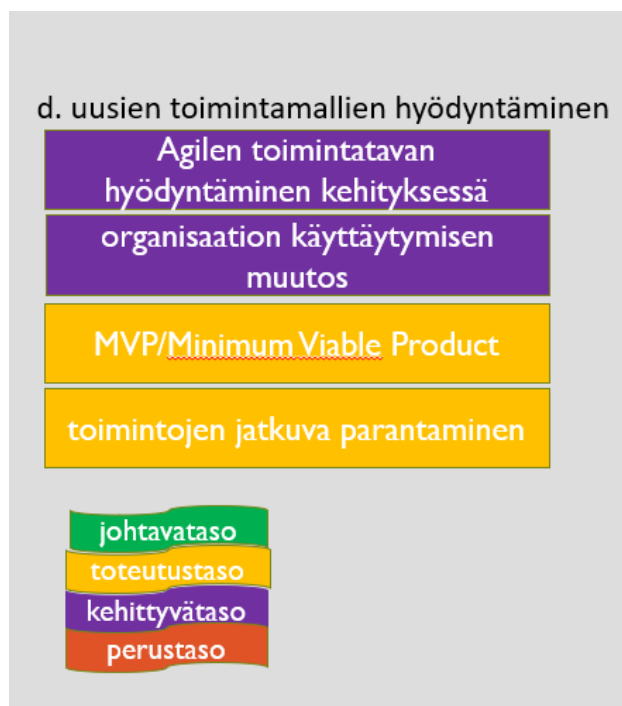


Kuva 22. Kehitysmaturiteetti ja -taso liiketoiminta ja -prosessi osiossa

Kehittyvällä tasolla olevat osiot ovat kuvattu liilalla ja oranssi kuvaa toteutustasoa. Kykymaturiteetilla tarkoitetaan organisaation ja sen henkilöstön osaamisen tasoa. Lisäksi prosessien läpinäkyvyys ja asiakaskokemuksen valjastaminen prosessin osaksi vaatii työtä. IT-kustannusten ja -toimien tehokkuutta voidaan parantaa palautteen keräämisellä ja organisaatiotasoisella viestinnällä parhaista työtavoista, estäen siiloutumista ja saavutettaen parempaa tulosta organisaatiotasoisesti (liiketoiminta-arvon suunta). Menestysmatriisi/taso kuvaa tarkkoja mittareita, joilla toimintaa ja järjestelmän käyttöä mitataan. On ne sitten KPI- (KPI=key performance indicator) mittareita tai tietyn toiminto-osion mittareita, mutta ne pitää määrittää ja seurata organisaatiotasoisesti. Asiakaspalvelussa mitataan asiakaskontaktien määriä, niiden kestoja ja ratkaisuaasteita. Myynnissä tarjousten euromääräisiä summia, kauppohen toteutumisia ja asiakasarvoja. Markkinoinnissa taas markkinointikontakteja vs. asiakasostojen kehittymistä oikeanlaisen aktivoimisen jälkeen. Mittareita on, mutta niitä ei välttämättä seurata yhteismitallisesti. Toisaalta asiakkuudenhallintajärjestelmän etuna on, että tieto on saatavissa kaikille samalla tavalla, kun tiedot löytyvät samasta paikasta, samanmuotoisesti. Kehityssuunnitelma ja priorisointi on kehitystasolla, vielä on matkaa siihen,

että suunnitelma on jatkuvasti ajan tasalla ja priorisoituna. Scrum-metodi on otettu organisaatiossa käyttöön, joten tämän osalta etenemistä on jo tapahtunut.

Seuraavan kypsyysmaturiteetti osio on d. uusien toimintamallien hyödyntäminen. Sen osalta ne pitävät sisällään seuraavia kategorioita. Niiden määrittäminen ja seuranta on tärkeää prosessissa (kuva 23).



Kuva 23. Kehitysmaturiteetti ja -taso uusien toimintamallien hyödyntäminen osiossa

Agilen eli ketterän kehityksen hyödyntäminen on aloitettu tutkittavassa yrityksessä, mutta haasteita on hyväksyntäprosessissa ja kokeilevassa, virheitä tekevässä organisaatiokulttuurissa, jota ei vielä ole oikein sisäistetty. Hyväksyntäprosessi järjestelmäkehityksessä on suhteellisen hidas ja organisaatio ei täysin tue tai ole valmis kokeilevaan kulttuuriin. Organisaation käyttäytymisen muutos ja eteneminen on aloitettu eli on kehittyvällä tasolla, mutta mitä konkreettisia toimenpiteitä pitäisi tehdä, jotta saavutetaan seuraava taso? Toimintojen jatkuva parantaminen ja MVP eli vähimmäisvaatimukset tuottava ratkaisu kehitysmenetelmänä on käytössä eli toteutustasolla. Toiminta on organisoitua ja menetelmiä hyödynnetään jokapäiväisessä työssä. Seuraavalle tasolle päästäkseen täytyy edelleen viestintää ja kommunikaatiota organisaation sisällä laajentaa ja saada yhtenäinen toimintatapa viestiä muutoksista ja niiden hyödyistä. Sisäisen intran ja viestintäkanavien uudistaminen on aloitettu, siitä varmaan saadaan ratkaisua tähän ongelmaan.

Viimeisenä osiona ja kypsyysmaturiteetin osana on g. toimintamallin määrittäminen (kuva 24).



Kuva 24. Kehitysmaturiteetti ja -taso toimintamallin määrittäminen osiossa

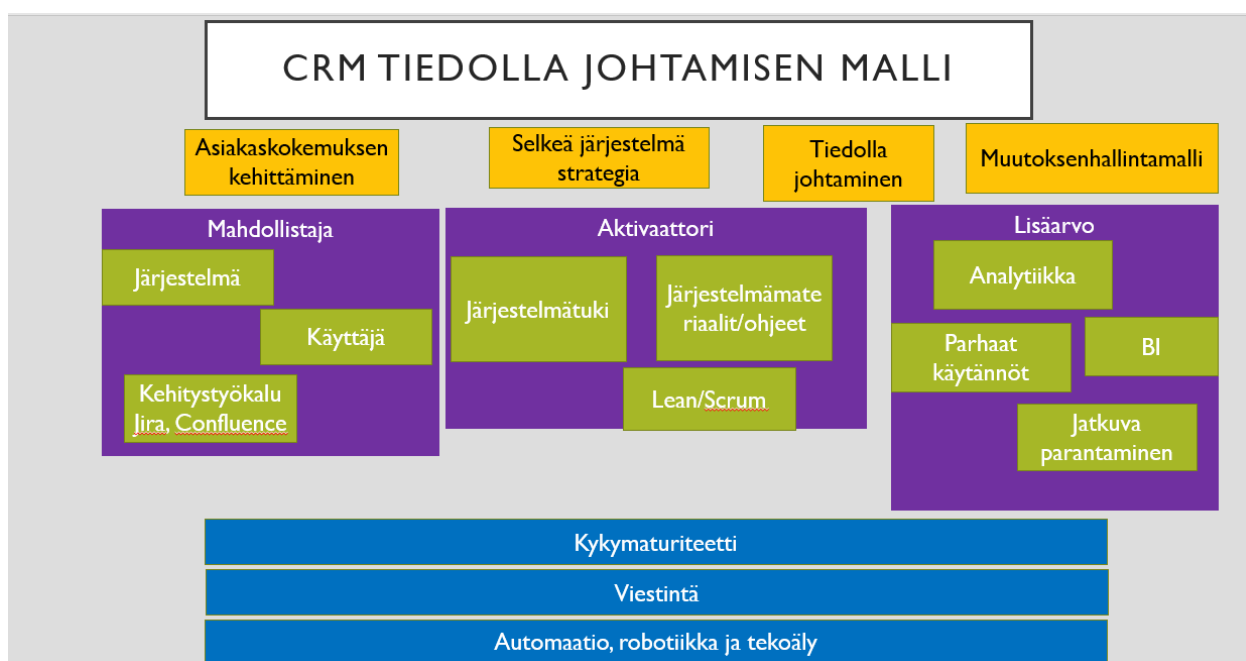
Tiimi- ja roolijako organisaatiossa on toteutustasolla eli on määritelty roolit esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmän omistaja ja pääkäyttäjät on määritelty. Viimeisimmässä organisaatiomuutoksessa CRM-tiimi siirrettiin IT-organisaatioon, joka varmasti tuo etuja kokonaisuuden kannalta. Päätöksenteko-organisaation eli niin sanotun referenssiryhmän puuttuminen on ollut haasteena. Viestintä ja kommunikaatio käyttäjäryhmien välillä on lähestulkoon kokonaan puuttunut (perustaso). Kehitysaihiot on kuitenkin saatu määritettyä kehittyvällä tasolla ja priorisointia on tehty. CRM-käyttäjätuki ja administraattoreiden resursointi on johtavalla tasolla eli osaaminen ja resursointi on hyvää. CRM-tiimin roolit ja tehtävät on määritelty ja resursoitu.

6.3.7 Vastaukset tutkimuskysymykseen

Vastauksena päätutkimuskysymykseen: "Miten asiakkuudenhallintajärjestelmää pystytään johtamaan paremmin tulevaisuudessa (3-5-vuoden aikavälillä)?" on saada yhtenäiset mittarit liiketoiminnoittain tehokkaamman toiminnan saavuttamiseksi ja järjestelmätasoisesti oikeat mittarit ja niiden analyttinen seuranta. Saada ketterän kehityksen menetöt käyttöön laajemmin organisaatiossa ja toteuttaa niitä järjestelmällisesti ja määrämuotoisesti. Referenssiryhmän eli päätöksenteko-organisaation määrittäminen ja valjastaminen

asiakkuudenhallintajärjestelmän keskiöön, jotta saadaan oikeasti asiakaskeskeisesti liiketoimintoja hyödyntävää kehitystä tehtyä. Lisäksi viestintää ja kommunikaatiota tarvitaan lisää organisaatitasoisesti. Asiakkuudenhallintajärjestelmän ekosysteemin hyödyntäminen mahdollisimman laajasti organisaatiossa ja tarvittavien integraatioiden saaminen ovat pohjana järjestelmän kokonaisvaltaiselle hyödyntämiselle ja kehittämiselle.

Ja alakysymykseen: Mitkä ovat asiakkuudenhallintajärjestelmän tärkeimmät käyttö- ja kehityskohteet tutkittavassa yrityksessä? Ne ovat järjestelmän käyttöprosessien yhtenäistäminen, käyttö ja osaaminen samantasoisiksi, IT:n ja liiketoimintojen kommunikaation lisääminen, selkeyttää data-arkkitehtuuria ja -strategiaa ja viestiä siitä organisaatiossa. Automaation, robotiikan, tekoälyn ja itsepalvelumahdollisuuksien laajentaminen järjestelmässä on tärkeää määrittää ja hyödyntää oikealla tavalla. Kuvassa 25 kuvataan CRM:n tiedolla johtamisen malli.



Kuva 25. CRM tiedolla johtamisen malli

CRM tiedolla johtamisen mallin keihäänkärkinä ja tavoitilana ovat tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen, selkeä järjestelmästrategia, tiedolla johtaminen ja muutoksenhallintamallin sisäistäminen organisaatiossa. Nämä osiot ovat myös tutkittavan yrityksen strategisia tavoitteita. Mallia tukevat ja toteutumista seuraavat kykymaturiteetit eli kypsyystasot, viestintä ja automaatiot, esimerkiksi tekoäly. Automaatioiden käyttöä ja niistä saatavia hyötyjä selvitetään jatkuvasti yrityksessä. Niiden haasteena on ison organisaation

lisäksi organisaatiohierarkia ja liiketoimintojen erilaisuus. Mahdollistajana ovat asiakkuudenhallintajärjestelmä, käyttäjät ja tietojärjestelmät, joilla kehitystä tehdään esimerkiksi Jira. Järjestelmä antaa mahdollisuuden pitää kaikkea asiakas- ja liikevaihtodataa samassa paikassa. Vielä tarvitaan tarkempaa kirjaustapaa esimerkiksi asiakaspalvelun casen käsittelyyn. Merkintätavat saattavat vaihdella ja eivät näin ole yhteensopivia toistensa kanssa ja se hankaloittaa automatisaatiota. Aktivaattorina mallissa ovat järjestelmätuki, järjestelmä-materiaalit ja -ohjeet ja ketterän kehityksen toimintatavat esimerkiksi Scrum. Järjestelmätuki on yrityksessä hyvällä tasolla, tukea ja kertausta parhaista toimintatavoista järjestelmässä järjestetään aina aika-ajoin. Ketterän kehityksen toimintatavat on aloitettu ja niiden edistäminen ja laajentaminen kaikkialle organisaatioon antaa kokonaisuudenhallintaan lisätietoa ja kehitykselle vaadittavaa samankaltaisuutta. Lisäarvoa mallissa saadaan analytiikan, parhaiden käytänteiden, BI:n eli Business Intelligencen ja jatkuvan parantamisen toimintatavoilla. Niitä hyödyntämällä asiakas saa lisätietoa jo ennalta asiakkaan tarpeeseen, joka tuottaa lisäarvoa ja asiakaskokemus saadaan paremmalle tasolle.

Tiedolla johtamisen malli ottaa huomioon asiat, jotka vaikuttavat itse tekemiseen ja sen määrittelemiin raameihin organisaatiossa. Tiedolla johtamiseen täytyy huomioida myös asiantuntijoiden johtajuus, he tarvitsevat erilaista johtajuutta, on se sitten valmentavaa tai motivoivaa. Esimies ja johtajuus on yksi eniten työmotivaatioon ja proaktiivisuuteen vaikuttava tekijä. Organisaation muutosvalmius ja -halu on suurelta osalta kiinni johtajuudesta. On pysyttävä valtuuttamaan ja antamaan mahdollisuus tehdä päätöksiä asiantuntijuuden kautta, koska siellä se tieto ja taito on. Johtajuus on vaikuttamista, se voi olla eteenpäin työntävää ja motivoivaa tai estävää ja mikromanageeraavaa. Varmaankin on sanomatta selvää, että kumpi johtajuus saa organisaatiosta enemmän irti. Nykyajan asiantuntijat tunnistavat hyvän, valmentavan esimiehen tai johtajan. Asiantuntijat saattavat tietoisesti valita olemaan "vain asiantuntija", koska esimiehen tai johtajan työ ei palkitse tai motivoi. Asioiden johtaminen on helpompaa kuin henkilöiden johtaminen. Onko kyse sitten luonteenpiirteestä vai asioista, jotka saavat aikaan työnimua, mutta vaikuttamista se on asiantuntijankin työ, niin kuin esimiehenkin. Vaikuttamisen taidot ja oman osaamisen tunnistaminen onkin tärkeimpiä työelämän taitoja. Niitä voi esimiehet tai johtajat joko tukea tai pistää kapuloita rattaisiin. Oma halu joko toimia asiantuntijana tai johtajana ei välttämättä ole niin mustavalkoista tai joko tai -asetelma, mutta se saattaa selvitä vasta kokeilemalla. Antaako esimiestyö tai johtajuus sellaista kipinää, että esimiestyö motivoi vai onko oma ura asiantuntijana ilman esimiesvastuita. Asiantuntijan työ on myös hyvä valinta, vaikka se ei ehkä tittelin tai uran etenemisen kautta siltä näytäkään. Onko parempi olla hyvä ja motivoitunut asiantuntija kuin huono epämotivoitunut tai uran takia edennyt johtaja?

Johtajuus ja resilienssi on voimavara, jota ei kannata jättää huomiotta organisaatiossa. Johtajan yksilön resilienssi kannattaa ottaa huomioon organisaation hyväksi. Näin saavutetaan yhteisö, jossa luovuutta ruokitaan ja päästään parempiin tuloksiin. Kyky ja halu uudistua ja nähdä asiat uudella tavalla aktivoituu ja työnimu ja yhteisöllisyys organisaatiossa kasvaa, mahdollistaen uusien toimintatapojen käytön.

7 Johtopäätökset ja jatkokehitys

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin tutkittavan yrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) johtamista ja sen kehittämistä. Tämän työn tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmän kokonaiskuvaa ja -tavoitteita tiedolla johtamisen edistämiseksi ja tueksi. Tavoite oli nykyisellä järjestelmällä saada kuvaa asiakkuuden tilasta, järjestelmän kyvykkyydestä esimerkiksi automaation osalta ja asiakaskokemuksesta järjestelmän prosessimielessä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää: Miten asiakkuudenhallintajärjestelmää pystytään johtamaan paremmin tulevaisuudessa (3-5-vuoden aikavälillä)? Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakkuudenhallintajärjestelmän tärkeimmät käyttö- ja kehityskohteet tutkittavassa yrityksessä. Osioita lähestyttiin kehitysmaturiteetin osien kautta, se välttämättä ollut paras lähestymistapa, mutta se kuitenkin varmisti, että tutkimuksessa otettiin huomioon oikeantasoiset määritteet. Määritteet olivat sellaisia, joiden kautta asiaa voidaan yleistää ja hyödyntää muuallakin ns. yleispätevänä arviona asiakkuudenhallintajärjestelmän ominaisuuksina tai maturiteetin osina.

Tutkimus toteutettiin internet-kyselynä helmikuussa 2021. Tutkimuskysymykset olivat avoimia kysymyksiä, jotta saadaan mahdollisimman laajasti tietoa kysymysalueista. Tutkimukseen vastasi kahdeksan henkilöä tutkittavasta organisaatiosta. Vastaukset olivat anonyymeja. CRM tiedolla johtamisen mallin keihäänkärkinä ja tavoitetilana olivat tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen, selkeä järjestelmästrategia, tiedolla johtaminen ja muutoksenhallintamallin sisäistäminen organisaatiossa. Mahdollistajana olivat asiakkuudenhallintajärjestelmä, käyttäjät ja tietojärjestelmät, joilla kehitystä tehdään esimerkiksi Jira. Aktivaattorina mallissa olivat järjestelmätuki, järjestelmämateriaalit ja -ohjeet ja ketterän kehityksen toimintatavat esimerkiksi Scrum. Lisäarvoa mallissa saatiin analytiikan, parhaiden käytänteiden, BI:n eli Business Intelligencen ja jatkuvan parantamisen toimintatavoilla. Mallia tukivat ja toteutumista seurasivat kykymaturiteetit eli kypsyytasot, viestintä ja automaatiot esimerkiksi tekoäly.

Tutkimus on luotettava ja pätevä. Tutkimuksen validiteetti on pätevä eli tutkimus on tutkinut mitä on pitänyt ja tutkimustulokset on tulkittu oikein. Reliabiliteetti eli tutkimuksen toistettavuus antaa samat vastaukset ja lopputulokset uusinta tutkimuksesta.

Jatkokehityksenä organisaation sisäisen viestinnän parantaminen ja sen seuranta ja merkitys tekemiselle on oleellinen. Lisäksi yrityksen strategian ja CRM-strategian linkitys toisiinsa ja niiden yhteinen suunta on tärkeää pitää tekemisen keskiössä ja tarkastella niitä dataan perustuen ja sitä hyödyntäen. Automaation ja muiden uusien teknologioiden

hyödyntäminen automaation ja itseasioinnin aktivoimiseksi auttaa resursoinnissa ja turhien prosessien tekemisessä.

Johtamisen osalta tulee enemmän kiinnittää huomiota asiantuntijoiden johtamiseen. Valmentava esimiestyö ja kannustava työilmapiiri antavat eväät kasvaa ja kehittyä asiantuntijana tai esimiehenä, jos oma intressi suuntautuu esimiestyöhön tai johtajuuteen. Nämä jatkokkehityksen osat voisi tutkia toistamalla tämänkaltainen tutkimus tai tehdä tutkimus kokiensa osaa näistä aiheista. Tärkein yksittäinen asia on vastuuroolien kirkastaminen organisaatiossa ja asiakkuudenhallintajärjestelmän kokonaisstrategian kuvaaminen ja dataan perustuvien mittarien asettaminen ja niistä tiedottaminen kaikkialle organisaatiossa. Itseohjautuvuus organisaatiossa ruokkii luovuutta ja vastuunottamista omasta työstä. Siinä yhteydessä täytyy olla selkeä tavoite ja visio tekemiselle, jotta on yhteinen suunta. Silloin saadaan organisaatiosta paras tulos, kun henkilöt ovat motivoituneita ja sitoutuneita tekemään työtä yhteisen edun nimissä.

Lähteet

- Aaltola J., Valli R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. WS Bookwell. Juva. Viitattu 21.1.2021. Saatavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Tapaustutkimus>
- Bizukojc P. 2016. Salesforce Sii IT-Services Offshore, Slideshare. Viitattu 7.2.2021. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/bizukojc/salesforce-sii-itservices-offshore>
- Chatterjee S. & Ghosh SK. 2019. Viitattu 17.3.2021. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/BL-02-2019-0069/full/pdf>
- Finlex Tietosuojalaki. 2019. Viitattu 7.2.2021. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tietosuojalaki>
- Finnegan, D. & Willcocks, L. 2007. Implementing CRM: from technology to knowledge. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- EUR-Lex. 2016. GDPR regulation. Viitattu 7.2.2021. Saatavissa: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2016.119.01.0001.01.ENG&toc=OJ:L:2016:119:TOC
- Gartner 2021. Technology trends 2021. Viitattu 13.4.2021. Saatavissa: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-strategic-technology-trends-for-2021/>
- Harmaakorpi, V. ym. 2012. Innopakki käytännönlähtöisen innovaatiotoiminnan käsikirja. Viitattu 10.3.2021. Saatavissa: <https://www.lut.fi/documents/10633/159509/innopakki-kaytantolahtoisien-innovaatiotoiminnan-kasikirja.pdf/1c552d58-55eb-4117-91f9-34626a24838b>
- Hellman K. & Värilä S. 2009. Arvokas asiakas. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hänti S. 2021. Asiakkaista ansaintaan. Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Alma Talent Oy. Liettua: Balto print.
- Ilmarinen V. & Koskela K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Talentum Media Oy. Liettua: Balto print.
- Intezari A., Taskin N., Pauleen D.J. 2017. Viitattu 14.2.2021. Saatavissa: https://www-researchgate.net/publication/314116057_Looking_beyond_knowledge_sharing_an_integrative_approach_to_knowledge_management_culture
- Jalonen H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Tampere University Press. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy -Juvenes Print.

Juvonen R. 2018. Ohjelmistoprojektin sudenkuopat ja miten ne vältetään. BoD Books on Demand Helsinki. Saksa: Books on Demand GmbH.

Koppa, Jyväskylän Yliopisto, 2015. Viitattu 31.1.2021. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Viitattu 15.2.2021. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Lipponen K. 2020. Resilienssi arjessa. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki; Onni-sarja.

Microsoft Dynamics, CRM 360 customer view. Viitattu 31.1.2021. Saatavissa <https://www.indiamart.com/proddetail/microsoft-dynamics-crm-4505836991.html>

Mäntyneva M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy. Viro: Zone OÜ.

Oksanen T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Talentum Media. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.

Peppers, D. & Rogers, M. 2011, Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. Helsinki: WSOYpro.

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 31.1.2021. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Salesforce 2020a, Maturity Assessment Readout. Viitattu 21.1.2021. Tutkittavan yrityksen sisäinen materiaali, ei saatavissa julkisesti.

Salesforce 2021b, Market share of Salesforce. Viitattu 14.2.2021. Saatavissa: <https://www.salesforce.com/news/press-releases/2020/05/22/salesforce-named-1-crm-provider-for-seventh-consecutive-year-2/>

Salesforce 2021c, Marketing Automation and your CRM. Viitattu 14.2.2021. Saatavissa: https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/part-dot/marketing-automation-and-your-crm.pdf

Savaspuro M. 2019. Viitattu 14.4.2021. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent. Liettua: BALTO print.

Shuttleworth, M. 2008. Case Study Research Design. Viitattu 21.1.2021. Saatavissa: <https://explorable.com/case-study-research-design>

Storbacka, J & Lehtinen J.R., 2000. CRM Customer Relationship Management. Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig? Bättre Ledeskap. Liber Ekonomi. Sverige: Kristianstads Boktrycken AB.

Timonen A. 2018. Pro Gradu. Prosessiteoria arvon tuottamisesta liiketoimintatiedon hallinnalla. Itäsuomen Yliopisto. Viitattu 5.2.2021. Saatavissa: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19197/urn_nbn_fi_uef-20180182.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

Tuominen K. 2010. Lean -kohti täydellisyyttä. Itsearviointin oppi- ja työkirja. Readme.fi. Helsinki: A Bonnier Group Company.

Vatanen, P. 2010. Opinnäytetyö. Laadun kehittämisen työkalut Kelassa. Viitattu 31.1.2021. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15193/Vatanen_Paivi.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Winer, R.S., Neslin S.A. 2014, The History of Marketing Science, World Scientific / Now Publishers, Singapore. Viitattu 31.1.2021. Saatavissa:

http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fODI0NzQ4X19BTg2?sid=0a0145fa-71f0-4fcb-b94f-ad3b5e001ea9@sessionmgr4008&vid=0&format=EB&lpid=lp_289&rid=0

Webster Jr., F.E. 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. Journal of Marketing.

Yrityksen materiaali 2021. Strategia vuosille 2020-2022. Tutkittavan yrityksen sisäinen materiaali, ei saatavissa julkisesti.

Xiao. L. Kumar V. 2019. Robotics for Customer Service: A Useful Complement or an Ultimate Substitute? Viitattu 17.3.2021. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/pdf/10.1177/1094670519878881>