

CXM-F

Asiakaskokemus ja muutosten  
ennakointi ovat modernin yrityksen  
perusta

# CXM-F Playbook



ForeC Advisors

Asko Horttanainen

19.3.2018

c

# CXM-F playbook

Customer Experience Management and Foresight

Asiakasymmärryksestä innovaatioihin ja  
muutosten ennakointiin modernissa kilpailuympäristössä

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
<b>SOPEUDU TAI KUOLE</b> .....	<b>5</b>
STRATEGIA JA MUUTOSTEN ENNAKOINNIN TARVE .....	5
OSAAMINEN, VASTUU JA ORGANISAATIO.....	6
TIETOA ORGANISAATIOSSA .....	7
START-UP VAI INTRAPRENEURSHIP .....	6
<b>DESIGN THINKING -MUUTOKSEN ENNKOINTI - TULOS</b> .....	<b>10</b>
DESIGN THINKING, ASIAKASKOKEMUKSEN MITTAAMINEN JA HEIKOT SIGNAALIT .....	11
<b>ASIAKASKOKEMUS JA TIETOJOHTAMINEN LUO PERUSTAN MENESTYMISELLE</b> .....	<b>14</b>
POSITIIVISESTI AJATELLEN .....	14
MENNÄÄN JO ETEENPÄIN .....	14

# JOHDANTO

Olemme puhuneet liiketoiminnan muutoksesta jo yli kymmenen vuoden ajan. Strategiakelloa ei enää pyöritetä vuositahdilla. 2000-luvun alkupuolella tavoitteena oli tehdä strategiakehitystyötä aina puolivuositain joskus jopa neljännesvuosittain. Liiketoiminta ja teknologia muuttuvat sellaisella vauhdilla, että perinteiset Isommat yritykset ovat alkaneet havaita start up -yritysten vievän heiltä markkinoita ja ennen kaikkea tulevaisuuden. Tahti kiihtyy niin operaatioita kuin strategiaakin pitää pystyä ohjaamaan nopeammin. Asiakaskeskeisyys, toimintaympäristön muutosherkkyys ja yhteisöllinen ymmärrys ovat pinnalla. Lisäksi sisäinen tehokkuus ja henkilöstön laadukas toiminta on nousemassa tarkastelun kohteeksi yhdessä edellä mainittujen kanssa. Lähes kaikilla uusilla konsepteilla on taustallaan tietojohtamisen myötä datan hakemisen, jalostamisen ja käyttökohteen tuomia etuja. Edellä olevat teemat ovat johtaneet myös luovuuden ja oivaltamisen arvostamiseen: design thinking ja innovaatiotoiminta ovat arvossaan. Yhtä merkittävimmistä kilpailuympäristön tekijöistä ei ole kuitenkaan huomioitu siinä määrin kuin pitäisi. Käytätkö toiminnan perustana vanhaa tietoa vai ”tuoretietoa” ja miten pitkälle viet sen käytön. Miten pääset jopa ennakoimaan muutoksia.

Muutosvoima kiihtyy ja reagoitiin ei kohta ole enää aikaa Tulee pyrkiä muutosten ennakkointiin jotta olisimme edellä kilpailijoita. Jatkuva systemaattinen ennakkointi on useilta isommiltakin yrityksiltä jäänyt toteuttamatta. Ei riitä että analysoimme asiakasmuutoksia tai kassavirran muutosta vs. tehdyt toiminnan muutokset, niiden lisäksi meidän tulee pystyä siirtymään ennakkoinnin liittämiseen osaksi johtamistamme, organisaatiotamme ja työvälaineistöä. Muutos on merkittävä, ennakkoinnin mahdollisuuksia pitää pystyä mittaamaan samalla kun niitä toteutetaan. Toisaalta ennakkointitoiminnan antamat tulokset eri projekteissa ovat olleet todella merkittäviä kaikin puolin.

Nykyiset mittarit mittaavat aina tapahtunutta ja kuten tiedämme peruuttamalla ei kisoja voi voittaa. Muutoksien havaitseminen ja mittaaminen vaatii myös organisaation sitoutumista nopeampisykliseen toimintaan. Menestyvät start-up:it ovat menestyneet muutosten toteuttamisen helppouden avulla, kaikki ovat tienneet tehtävänsä ja muutos on toteutettu hetkessä. Uusi tuote on syntynyt ja usein jo ennen muita. Asiakkaita on ollut mukana pilotoimassa jolloin on pystytty osumaan markkinatarpeeseen. IBM toteutti jo 2000-luvun alussa sisäisen start-up:in politiikkaa. Nokia luotti johtoryhmän kyvykkyyksiin ja siihen että logistiikka ja johtamisjärjestelmä jatkuvilla muutoksilla eri osa-alueilla mahdollistavat tehokkaan ja muutoksia vastaanottavan organisaation. Uutta kehitettiin ja pyrittiin olemaan eturintamassa. Kuluttajaliiketoiminnassa tulee kuitenkin ymmärtää asiakkaan tarpeet, asiakkaan tulevat tarpeet ja tuoda valmiit tuotteet markkinoille ennen muita.

Suomi on pieni maa ja uuden liiketoiminnan liikkeellelähdyt ovat mahdollisia varsinkin kun maanlaajuinen innovaatiotuki ja liiketoiminta alueiden rakenne tukevat toimintaa. Olemme myös havainneet että maailmaa ei valloiteta aiemmalla menestyksellä vaan uutta pitää pystyä tuottamaan ja innovoimaan nopeasti miellyttääksemme asiakkaita ovatpa ne teollisuudessa tai kuluttaja liiketoiminnassa. Menestymättömyyden syyt voivat johtua

kuitenkin viime kädessä asiakkaan mieltymyksistä, tarpeista ja niitä täyttävistä palveluista, ja brändistä. Tällöin asiakaskokemus ei synny pelkästään siitä hetkestä vaan asiakkaalla on oston hetkellä myös oletusarvoja, brändimielikuva ja kenties status-odotuksiakin. Hyvään asiakaskokemukseen vaaditaan myös tehokkuutta tukeva taustatoiminta ja järjestelmät sekä toimiva ja empaattinen palvelu osana organisaation toimintaa.

Jo 1990 -luvulla menestyvillä yrityksillä oli ICT tuotteiden kehittämisessä kehitysryhmillä omat vastuunsa kun ne toimivat tiiviisti asiakkaiden kanssa yhteistyössä uusien palveluiden kehittämiseksi. Johtaminen tapahtui kuitenkin ylhäältä alaspäin ja aktiivisesti seuraten raportointia. Vauhdin kiihtyessä se ei enää riitä, vain muutoshaluiset ja ketterät pärjäävät. Organisaatiot verkostoituvat ja pirstaloituvat, joka johtaa vaakasuoran, saman tasoisen, verkostoitumisen tarpeeseen. Päätöksiä pitää pystyä tekemään toteuttavan yksikön toimintana jolloin organisaatioiden tulee madaltua. Organisaation toiminta on kuitenkin yrityksen kulttuurissa kiinni erityyppiset suodattimet estävät toiminnan onnistumista ja yrityksen uudistumista. Kulttuurin muuttamisessa tarvitaan johdon tukea.

Ongelmatiikkaa menestyksen takaamiseksi voi jakaa kolmeen koko luokkaan:

1. Isot kansainväliset yritykset joilla innovaatiot ja uudet palvelut tahtovat jäädä sisäisiksi kehitysaihioiksi koska organisaatio itsessään estää uuden syntymistä,
2. Keskisuuriin kansainvälisyyteen ja toiminnan nopeuttamiseen pyrkivät yritykset joilla oma tekeminen ei priorisoidu tulevaisuuteen ja panokset eivät ehkä riitä nykyisyyden laajentamiseen.
3. Start-up:ista kasvuyritykseksi kasvanut toimija joka käy kuoleman kuopan kamppailua päästäkö kansainväliseksi toimijaksi vai ehkä jopa kuihtua pois, koska muut ovat jo kopioineet toiminnan.

Tämä kirjanen on tarkoitettu liiketoimintajohdolle sekä heidän tukenaan työskenteleville asiakaskeskeisille informaatio ja strategia sekä innovaatiotoiminnan henkilöille. Toivomme että pystymme avaamaan kiinnostuneille strategian, tietojohdamisen ja asiakastoiminnan integroimisen kohti muutosten ennakoinnin maailmaa. Tässä yhteydessä emme suinkaan paneudu syvällisesti tulevaisuuden ennakoinnin ja analytiikan työvälineisiin saati projektien erilaisuuksiin. Huomioarvo on tiedon ja tietojohdamisen käyttämisessä modernin liiketoimintamallin rakentamiseen jo alkumetreistä alkaen. Helppoa tapaa siihen ei ole, mutta sen tuotos on arvokkaampaa kuin kukaan voi uskoa. Perustan tulevaisuuden toiminnalle luo systematiikan ja konseptin luonti, tietojohdamisen prosessin ja tietotuotteiden ymmärrys sekä strategian mukaan kytkeä.

Asko Horttanainen  
Senior Advisor,  
ForeC Advisors

# Sopeudu tai kuole

Voiko haastavampaa kokonaisuutta olla kuin pyrkiä yhdistämään uusien digipalveluiden teknologia, käyttöystävällisyys, asiakaskeskeisyys ja sisäinen toiminta siten että päästään haluttuun tulokselliseen, laadulliseen ja eteenpäin kulkevaan toimintatilaan. Muutos on jatkuvaa ja osittain jopa kiihtyvää. Viime aikoina olemme huomanneet että liiketoiminnan johdon ohjauksen tuki on kasvattanut merkitystään. Tämä on johtanut tarpeisiin organisaatioiden madaltamisesta ja siten ohjauksen jalkauttamisesta sinne missä on tarvekin. Ei uutta voida ottaa käyttöön, jos ei ymmärretä sen liiketoiminnallista tarvetta ja siten myös saada siihen johdon sitoutumista. Niinpä johtokin joutuu jalkautumaan organisaatioon. Joskus uusi teknologia ei ole vastaus, uusi raportti ei ole riittävä ja projektin sekä käytön onnistuminen vaativat ajoittaista tukea enemmän kuin kukaan arvasikaan. Jo 1990 -luvulla ERP-projektien pelastamisessa oli johdolla oleellinen rooli monessa suhteessa. Eikä se ole minnekään poistunut, päinvastoin, yrityksen toimitusjohtajakin voi joutua eroamaan, jos liikevaihto ja tulos häviää liiketoiminnan alta informaation köyhyyden ja/tai prosessien epäonnistumisten kautta. Tosiaan informaatio, analytiikka, muutoksia ennakoivan tiedon käyttöönotto mahdollistavat oikein hyödynnettynä kilpailuedun jota et voi muutoin saada. Sen ei tarvitse olla uutta teknologiaa, muutos voi olla konseptitasolla, prosesseissa, organisaatiossa kuin palveluiden muuttamisessakin ajan tasalle. Ennakointiraportti, kilpailija-analyysi tai teknologia roadmap ovat hyviä asioita niiden tekohetkellä, mutta vanhoja jo seuraavalla viikolla. Menestyksen takaamiseksi datan ja informaation hakeminen sekä hyödyntäminen tulee olla jatkuvaa, mikä johtaa tietolähteiden, tietojohtamisen prosessin ja systematiikan ymmärtämiseen ja rakentamiseen tietojohtamisen syklin muotoon.

## Strategia ja muutosten ennakoinnin tarve

Historiassa on aina todettu ettei liiketoiminnallisesti voi tehdä virhettä kun hankkii palvelut tai tuotteensa joiltain markkinoiden suurimmilta toimittajilta kaikessa rauhassa. Nyt ollaan kuitenkin siirrytty nopeampaan toimintaan ja siten muutosten ja innovatiivisuuden aikakauteen. Virheitä pienessä mittakaavassa sallitaan jos vain asioissa edetään. Tässä yhteydessä innovatiivisuus voi olla tulosta jatkuvasta kehittämisestä / parantamisesta tai radikaalien innovaatioiden etsimisestä. Valitseeko yritys pienten purojen strategian vai radikaalien mahdollisuuksien etsimisen riippuu myös yrityksen sen hetkisestä strategiasta. Koska strategia noudattaa yrityksen visiota ja arvoja, tulisi ne olla kirkastettuna ennen strategisten toimenpiteiden toteuttamista ja muutosta. Visioita on helppo luoda, vaikeampaa on luoda arvot ja saada ne jalkautettua koko organisaatioon. Myös strategisten tavoitteiden luonti ja saavuttaminen on nykypäivinä yhä vaikeampaa. Kohde muuttuu ja vaihtaa paikkaa yhä useammin ja nopeammin avautuu uusia kohteita ja alueita, jotka voidaan kokea joko uhkana tai mahdollisuutena. Vanhan liiketoiminnan tueksi syntyvää digitaalisia palveluita ja tuotteita yhdisteltäessä usein tilanne mutkistuu sillä transformaatio ja uutuuksien markkinoille positioituminen voi olla yllättävänkin haastavaa. Reagoimmeko ajoissa

tapahtumiin, käytämmekö mahdollisuudet ja olemmeko jopa pystyneet ennakoimaan tulevaa tai jopa peräti ohjaamaan markkinoita. Palataan lähtöruutuun, strategian tueksi tulisi saada informaation hippusia koottuna relevanteista tietolähteistä, kuten asiakkaat, partnerit, teknologian kehittäjät, investorit ja muita vastaavia. Nopeaa strategiaa ei pysty edistämään ilman ensikäden tietoa. Kerätään ”tuoretietoa” joka on varmasti oikeata ja luotettavaa. Päätöksenteko on hajautettu yksikköön kunhan se noudattaa strategialinjauksia ja yrityksen visiota ja arvoja. Tieto eli tässä tapauksessa heikot signaalit, antavat suuntaviivoja markkinoilla tapahtuvien muutosten ennakoimiseksi. Jotkut suunnista näyttävät vahvemmilta kuin toiset. ”Ajatella jos olisimme keränneet tietoa jo 3 vuoden ajan”, voisimme nähdä muutoksen, miten jotkut suunnista vahvistuvat ja jotkut niistä heikentyvät. Näkisimme minne kannattaa panostaa, mitä palveluita luoda ja kehittää sekä mitä yrityksiä kannattaa katsoa ostomielessä. Itse asiassa strategian miettiminen, toteuttaminen ja seuranta nivoutuvat yhteen. Nopea strategia tarvitsee organisaation madaltamisen, jossa johdon henkilöille tulee konkreettisen tekemisen vastuita eri roolivaihtoehtojen myötä. Päätöksenteko nopeutuu, koska se osittain siirtyy tekevien yksiköiden ja siitä vastaavan johtoryhmäjäseneen vastuulle. Pienet kehitystoiminnot tuntuvat helpoilta päätöksiltä ja varautuneimmatkin hallituksen ja johtoryhmän jäsenet avautuvat positiivisesti uusien innovatiivisten ja jopa radikaalien ratkaisuiden toteuttamiselle kun tiedon saanti on jatkuvaa ja kohdistuu oikein tarpeisiin jotka ymmärretään koko yksikössä. Itseohjautuvissa yksiköissä alkaa korostua luovuuden ja siten innovatiivisuudenkin edistäminen ja käyttö asiakastarpeiden ratkaisuisissa

Päätöksen tekeminen tuntuu helpolta kun on oikeata tietoa saatavilla. Tieto on oikeata kun se on riittävän nopeasti ja suoraan saatu käyttöön eli ”tuoretietoa”. Historiikista, erilaisista tilastoista, vanhoista uutisista, viikkoja vanhoista palaverista kumpuava tieto on aina niin vanhaa että se herättää kysymyksiä sen ajankohtaisuudesta, miten asiakkaat reagoivat nyt, miten kilpailijat ovat toimineet ja olemmeko myöhässä. Toki yhdistettynä tuoretietoon siitäkin on apua taustan luontiin, sillä käytämmehän edelleenkin muun muassa: CRM, ERP ja kassajärjestelmiäkin osana toimintaamme. Toimintaa ja kehittämistä helpottaa design thinking palvelumuotoilu jolla pyritään mahdollistamaan ihmisten näkemysten ja tiedon jakaminen osana prosessia. Prosessia jossa samalla mietitään oman konseptimme toimintakykyä ja mahdollisesti aloitetaan jopa uuden konseptin ja alustan luonti.

## Osaaminen, vastuu ja organisaatio

Niin, miksi emme toteuttaneet tätä jo 3 vuotta sitten. Kysymyksessä törmäämme nopeasti kysymykseen kenen vastuulla, miten tiedon keruu systematisoidaan ja ketkä sitä keräävät. Toisaalta Innovatiivisuus on suurelta osin sidoksissa henkilön ominaisuuksiin, olipa kyseessä yrityksen työntekijä tai ulkoa ostettu palvelu. Vuoden 2003 tutkimusten yhteydessä ehdotimme Suomalaisille suuryrityksille: ”Nyt tulisi luoda organisaatioon positio joka vastaa informaatiotoiminnasta, tiedon hyödyntämisestä osana kilpailutekijä välineistöä. Kilpailija-analyysit, teknologia Roadmapit, julkisuuskuva-analyysit alkoivat nostaa tiedon tarvetta liiketoiminnan tukena. 2003-2004 muutamia tietojohtajan vakansseja perustettiin ja teknilliset korkeakoulut alkoivat suunnitella tietojohtamisen koulutusohjelmia.

Nykyisin ollaan siirrytty digitaaliseen transformaatioon ja Chief Digital Officers (CDO) ovat suosittuja rooleja kun taas kehitysjohtaja kuulostaa ehkä hieman vanhahtavalta ja laajemmalla roolilla Toisaalta start-up ja innovaatiokeskeisyys korostavat sisäistä yrittäjyyttä (intrapreneurship) jossa henkilötasolla yrityksessä korostetaan riskin

ottamiskykyä ja innovaatiolähtöisyyttä. Tavoitteena on luoda yritykseen asiakaskeskeinen uudistumishaluinen kulttuuri ja pystyä seulomaan henkilöt joilla on sisäinen palo ja halu intrapreneurship -toiminnan soihdun kantajaksi. Yhtä samaa, titteleistä viis. Tärkeätä on että jollain on kehittämisvastuullisen hattu päässään ja hänen palkkansa perusteisiin liittyy tietojohdamisen vastuita. Hyvänä vaihtoehtona voi olla pelkän CDO:n lisäksi myös CDO:n ja CX Director tai Tietojohdaja toimintojen yhteistyö jossa CDO vastaa digitaalisuudesta ja teknologian edistämisestä sekä CX Director tai tietojohdaja vastaa tiedon ja ennen kaikkea asiakaskokemustiedon mahdollistamisesta liiketoiminnallisiin tarpeisiin.

Kuitenkin kun puhumme asiakaskokemuksesta, ennakkoinnista ja koko liiketoiminnan tukemisesta ei edellä oleva roolitus riitä. Yrityksen sisäistä vastuunkantajaa tarvitaan alkaen strategian edistämisessä, mutta apulaisena tulevat tulevaisuudessa toimimaan yhä enemmän 1-5 hengen mikro/pienyrittäjät jos oma henkilöstö ei kanna osa-alueen vastuuta. Yrityksen valmiustilasta johtuen tukea voidaan hankkia ulkoa muun muassa strategian syväluotaamisessa, datan käsittelyssä, tekoälyn soveltamisessa ja innovaatiotoiminnan edistämisessä. Joissain tapauksissa syntyy pitkäjänteinen key account -tyyppinen luottamussuhde, joissain tapauksissa toteutus on lyhyempi oppimisen ja edistämisen suhteen. Henkilöstöhallinnot ja henkilöhakutoimistot tulevat muuttumaan Euroopassa seuraavien vuosien aikana. Organisaation muidenkin yksiköiden on osallistuttava monipuolisemmin yrityksen toimintaan. Henkilöstö samoin kuin johto kohtaavat muutospaineen myös oman osaamisensa suhteen. Moniosaava henkilöstö ja johto ovat tulevaisuudessa nykyistäkin suuremmissa arvossa. Puhutaan T-persoonista joiden yhtenä osaamishaarana voi olla dataprosessin osa-alueen toiminta samaan aikaan kun vaikka toimii myynnissä ja tukee innovaatiotoiminnan ensiaskeleita.

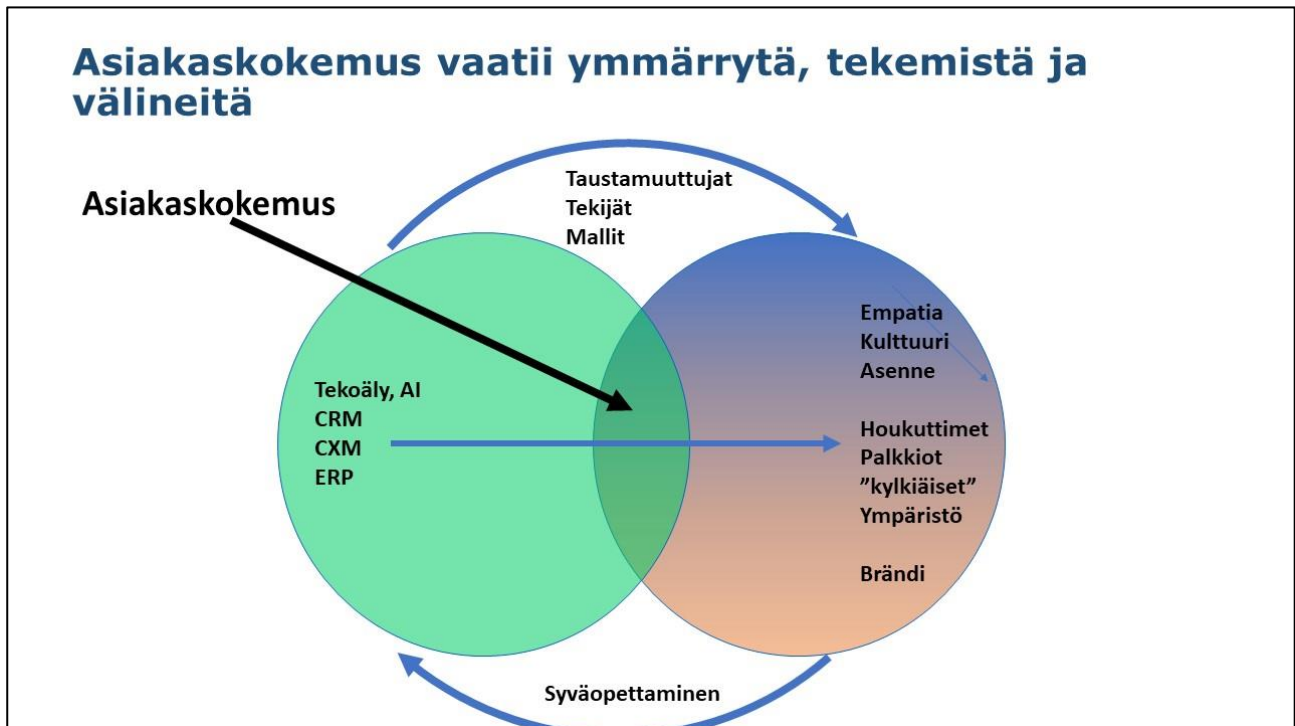
## Tietoa organisaatiossa

Tiedon kerääminen on loistava mahdollisuus ja toisaalta haastava projekti organisaation toiminnan kehittämisessä. Onko se keskitettyä vai hajautettua ja miten se niissäkin tapauksissa nivottu organisaatioon kiinni. Innovaatiot eivät synny tyhjästä yhtäläillä strategian ja kilpailuympäristön analysoinnin toteuttaminen vaativat tietoa, kilpailutilanne myynnissä ja markkinoinnissa vaativat tietoa tuekseen. Kaikkien taustalla tärkeänä osajoukkona on asiakaskokemus/palautetiedon koostaminen. Muutoksen nopeus kasvaa, mitä nopeammin meillä on tieto käytettävissä sitä nopeammin pystymme toimimaan. Tarvitaan "tuoretietoa" joka on laadukasta, ilman sitä ajetaan metsätiellä himmennetyin lyhdyin. Tässä kohdassa kysymys kuuluu haluaisitko sinä yritystä johdettavan 2 vko tai 3 kk vanhalla tiedolla tai että tieto on mutua-tuntumalla ja epämääräisistä lähteistä saatua, et niin. Tästä syystä tiedonkeruun organisoiminen ja keräämisen systematiikan toteuttaminen ovat oleellisia analyttisissä organisaatioissa.

Edetessämme huomaamme päätöksen nopeutuvan mutta samalla sen että organisaatio tuntuu hieman jähmeältä. Nykymoodissa se on jopa jäykkä eikä jähmeä, joudumme miettimään pitääkö palata pienten kehitysideoitien polulle ja siirtää hieman vastuuta kehitysorganisaatiossa. Keräämme asiakaspalautetta aktiivisemmin, luokittelemme tietolähteitä, teemme sentimentti analyysyjä ja alamme miettimään ehkä AI:n mukaan liittämistä edistyessämme. Palveluiden pienen kehittämisen polku muuntautuu planeiksi eli tapahtuma seurannaksi ja "toiveiden tynnyri" ehdotuksiksi joita vastuuyksikkö johtaa ja kehittää suuntaansa. Asiakaspalautteesta saatu palaute yhdistyy muihin kerättyihin tietoihin muodostuen idean poikaseksi jonka vastuu siirtyy kehityksen edistämisestä vastaavaan yksikköön innovaatiotarkastelua varten. Hyvällä asiakaspalautteen ja tietolähteitten mukaan



kytkemisellä on täten saatu materiaali jo ainakin kahteen laariin, innovaatiot ja asiakastoiminnan laatu. Organisaation kyvyn ja asiakasaktiivisuuden sekä organisaation muun tiedonkeruu aktiivisuuden myötä saamme myös mahdollisuuksia radikaalien innovaatioiden kehittämiseksi, palaamme kysymykseen strategiamme suunnasta. Lähemmekö radikaalien innovaatioiden kehittämiseen, onko meillä resursseja siihen vai ulkoistammeko sen partnerille vai myymmekö/lahjoitammeko innovaatiot markkinoille avoimeen käyttöön. Joskus saatamme jopa tallentaa sen arkistoihimme kunhan muistaisimme ottaa sen esille sen mahdollisuuksien muuttuessa, mutta onko sekään järkevää.



*Taustaa syväoppimiselle. ForeC Advisor, 2018*

## Start-up vai intrapreneurship

Edellä käydyistä syistä johtuen on tämän hetken kuuma peruna, pitäisikö meidän ulkoistaa innovaatiotoimintamme start-up omaisesti omaan yritykseen kuten IBM teki aikanaan, miten varmistamme että liiketoimintamme saa siltä riittävän tuen jatkossakin, kenellä on riittävä uskottavuus että oma organisaatiomme tukee täysin sen toimintaa tarvittaessa, saako se käyttää tietolähteitämme, miten varmistamme toiminnan tulevaisuuden kannalta. Itsenäinen yritys antaa sille tavoitteen ja kasvun mahdollisuuden, toisaalta sen toiminta voi poiketa paljonkin aiemmasta yrityskulttuurista ja toiminnasta käytännössä. Innovaatioita varmasti syntyy, mutta miten niiden IPR, kenelle se kuuluu ja miten paljon sillä saadaan tehdä liiketoimintaa. Tytäryrityksen tulee pystyä tehokkaaseen kanssakäymiseen emoyrityksensä kanssa ja pystyä silti toimimaan puolueettomasti ja luotettavasti ulkoisiin potentiaalsiin partnereihin ja asiakkaisiin nähden. Varmasti toimiva konsepti radikaalien innovaatioiden edistämiseen yhtäläillä kuin muunkin kehitystoiminnan jalostamiseen. Kannataisiko sittenkin aloittaa sisäisen start-up:in intrapreneurship mallilla. Sisäinen start-up jossa liiketoimintaa on jo heti eriyttämisen ensimmäisillä hetkillä ja se tarvitsee kaiken tuen ja hyvän vetäjän, näin on myös varmasti jos halutaan ulkoistaa toiminta omaksi yritykseksi. Vetäjän

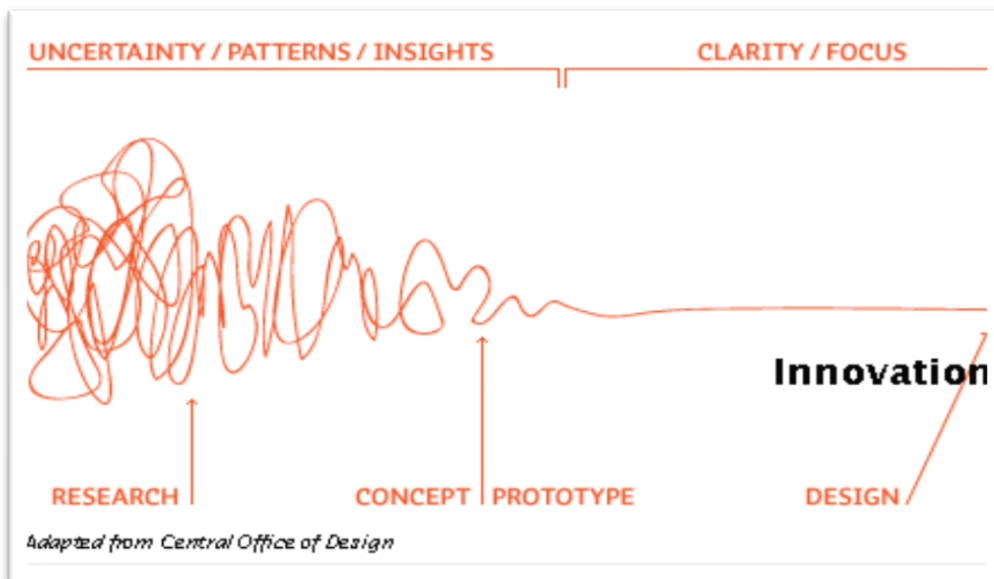
intrapreneurship asenne täytyy olla ilmeinen ja kun kannukset on ansaittu jo vanhan johdon kanssa työskennellessä. Tuen saaminen vanhasta organisaation osasta on kuitenkin mahdollista vain johdon valtuuttamana ja siten että se myös julkistetaan koko organisaatiolle. Minkä tyyppisellä kokoonpanolla yrityksen ”innolab” toimii riippuukin sitten strategiasta, kilpailutilanteesta ja kyvykkyyksistä. Innolabin perustaminen ja sen toiminnan ulkoistaminen on yrityksellä vahvasti strateginen päätös. Sisäisesti toiminta pitäisi olla erittäin hyvin valmisteltu jo aikoja ennen ulkoistamistoimenpidettä. Sisäinen yrittäjyys yhdessä cross-functional tiimien kanssa antaa turvallisen lähtökohdan mutta ei läheskään aina niitä kaikkia vapauksia joita tarvitaan erityisesti uuden näkemyksen käyttöönotolle. Tästä syystä asiakkaiden mukaan ottaminen ajoissa korostuu niin sitouttamisen, tiedon kuin liikevaihdonkin suhteen. Vuonna 2008 tekemämme pilotoinnit nopean strategian toteuttamisesta monikulttuurillisen design/palveluyrityksessä johti useisiin palvelukonsepteihin UX/CX -alueilla. Toisaalta havaittiin T-persoonaa tyyppisen johtamismallin, mittaamisen ja organisaation toteuttaminen pienessä ympäristössä haastavaksi. Tällöin edistymisen ja oikean kokoluokan myötä on myös siirtyminen sisäisestä start-up:ista Innolabin ulkoistamiseen entistä turvallisempi ratkaisu. Toisin kuin ajan hengen mukainen hackathon menetelmät sisäisen yrittäjyyden tavoitteena on organisaation toiminnan edistäminen muutosten maailmassa. Niille jotka allekirjoittavat hackathon menetelmän saattaa tulla sitten vuoro myöhemmin kun halutaan etsiä uusia toimintamahdollisuuksia ideoiden ja vanhojen toteutusten lisäksi. Tällä hetkellä kuitenkin useat hackathon menetelmän toteutukset eivät ole täyttäneet kriteerejä. Toisaalta myös intrapreneurship -menetelmän käytössä tulee alussa selvittää varsinkin henkilöiden asennetta ja roolitusta sillä 80% muutoksista juontuvat henkilötasolle. Eli ei pidä ihastua innovaatioaiheisiin vaan löytää se innovaatioiden edistäminen. Hyvällä mittaamisella, asiakaskokemus tiedon ymmärtämisellä, ennakoitavuudella ja kassavirran peilaamisella näihin kaikkiin päästään ratkaisuihin jotka riittävät monille.

Intrapreneurship tyyppisellä toiminnalla korostetaan jatkuvuutta mutta samalla myös innovatiivisuutta. Jatkuvuus mahdollistaa asiakaskommunikaation ja asiakassuhteiden hyödyntämisen innovoinnin lisäksi osana kaikkea muutakin toimintaa. Hyvät ja laadukkaat asiakassuhteet näkyvät asiakashaastattelujen tuloksissa, tyytyväisyys ja ongelmatiikka tulee aina selvittää triggerit myöten. Key asiakkuuksissa asiat ovat vielä edellistäkin helpompaa koska tiedon kulku eri tasoilla asiakassuhteessa mahdollistaa niin johdon kuin toteuttajatasokin läpinäkyvän kommunikaation. Jokainen key asiakkuuksista vastannut henkilö varmasti allekirjoittaa kommunikaation helppouden ja toisaalta se mahdollistaa silloin myös asiakkaiden kiinnostuksen osallistua uusien jopa radikaalien innovaatioidenkin pilotoinnin käytäntöön, tavoitteena kilpailuedun saaminen ainakin väliaikaisesti. Sisäinen start-up vaihtuu helposti ulkoiseen Innolab eriyttämiseen asiakassitoutumisen myötä, kunhan sisäinen toiminta on varmistettu ja strategia tukee toiminnan muuttamista. Varsinkin nopean strategian mukaisesti toimittaessa tulee kommunikaatio ja toiminta henkilöiden välillä varmistaa. Nopea strategia vaatii myös hyvät työvälineet tuekseen. Tiedon läpinäkyvyys, jakelu ja omaksuminen muodostuvat kilpailutekijöiksi. Haasteen osaamisperusteisessa organisaatiossa tuo henkilökapasiteetin tasaamisessa tarvittava dynaaminen kyvykkyys ja T-persoonaa roolin mukainen osaamisen säilyminen ja riittävä käyttöaste. Esimerkiksi kyky omaksua Twitter verkoston käyttö työvälineenä osana myynnin roolia tietyllä teknologia-alueella ei ole suinkaan yksikertaista. (MIT -tutkimus,2017: liian tiivis yhteys vs löysä verkosto huomioiden erityyppisten ehdotusten ja ideoiden esilletulo ja ottaen huomioon verkoston henkilöiden ristikkäisyys toimialojen osaamisien suhteen). Vaatii osaamista.

# Design thinking - muutoksen ennakointi – tulos

Oman toiminnan kehittäminen tietojohdamisen, tiedon käytön hallinta ja kytkentä yksiköiden toimintaan on merkittävä strateginen päätös, joka tulisi kaikissa kunnolliseen kasvuun tähtäävissä yrityksissä tehdä tänään, jos ei ole tehty jo eilen. Strategiassa meidän tulee pystyä muutosherkkään ja reagoivaan toimintaan sekä myös nähdä nykyhetkestä lähitulevaisuuteen eli pystyä ennakoimaan tulevaa Vuonna 2008 tarkastelimme UX ja CX - prosessia tavoitteena parempi käytettävyys ja saatavuus sekä asiakastarpeita ennakoivan toiminnan työvälineistön kehittäminen osana nopean strategian organisaatorakennetta. Kesti useita vuosia ennen kuin asiakaskeskeinen toiminta saatiin markkinoilla kytkettyä design thinking toiminnan kautta palveluiden ja asiakaspolun kuvaamiseen. Tähän yhteyteen toteutimme muutosten ennakoinnin palvelujen myyntiä helpottamaan ns. pizza-slice tarjonnan jossa muutosten ennakoinnin palveluja pystyi ostamaan pienissä osissa. Tehdään pieniä palasia kohdistuen yrityksen toiminnan tarpeisiin koska yritysjohton on vaikeata nähdä syntyviä hyötyjä datan käyttämisessä ja tällöin pientenkin kokeiluprojektien aloittaminen tuntuu liiankin haastavalta on siis helpompaa kerätä pienten askelten politiikan mukaisesti eri palasia tietojohdamisen käytön laajentamiseen ja kilpailukyvyen edistämiseen sekä edetä koko konseptin tavoitteeseen. Jossain osassa voi olla hackathon tyyppistä toimintaa mutta kuitenkin hallitusti ja vastuutettuna jatkotoimintoja varten.

Design thinking tavoitteena on saada vastaanottaja (asiakas, käyttäjä) mukaan prosessiin joka on ihmisläheinen, joustava ja luovuutta tukeva. Design thinking tukee strategiatyötä ja innovatiivista toimintaa. *Usein sanotaan sen olevan omiaan juuri design orientoituneissa yrityksissä joissa liiketoimintaa uudelleen kehitetään jatkuvasti.* Esimerkkeinä Apple ja IBM Design thinkingistä puhuttaessa tuleekin huomioida että vaikka siinä on sana design ei se tarkoita muotia tai tuotesuunnittelua vaan yleisesti luovaa otetta suunnittelun tukena. Jos takastellaan alla olevaa kuvaa niin hackathon tekisi siihen vaakasuoran viivan jättäen toteutuksen haasteen eteen. Design thinking, pienten askelten kehittäminen ja heikkojen signaalien datan tukemana saadaan toteutusmahdollisuuksia joissa innovatiivisuuden kiemurat suoristuvat merkittävästi ja heikot signaalit antavat suuntaviivoja edistyen vaakasuorassa janan suuntaan. Siis helpottaen ja nopeuttaen toimintaa sekä varmistaen sen laadullista toteutumista.



Kuten Steve Jobs aikanaan sanoi, design thinking on muuta kuin muotoilua, se on toiminnallisuutta.

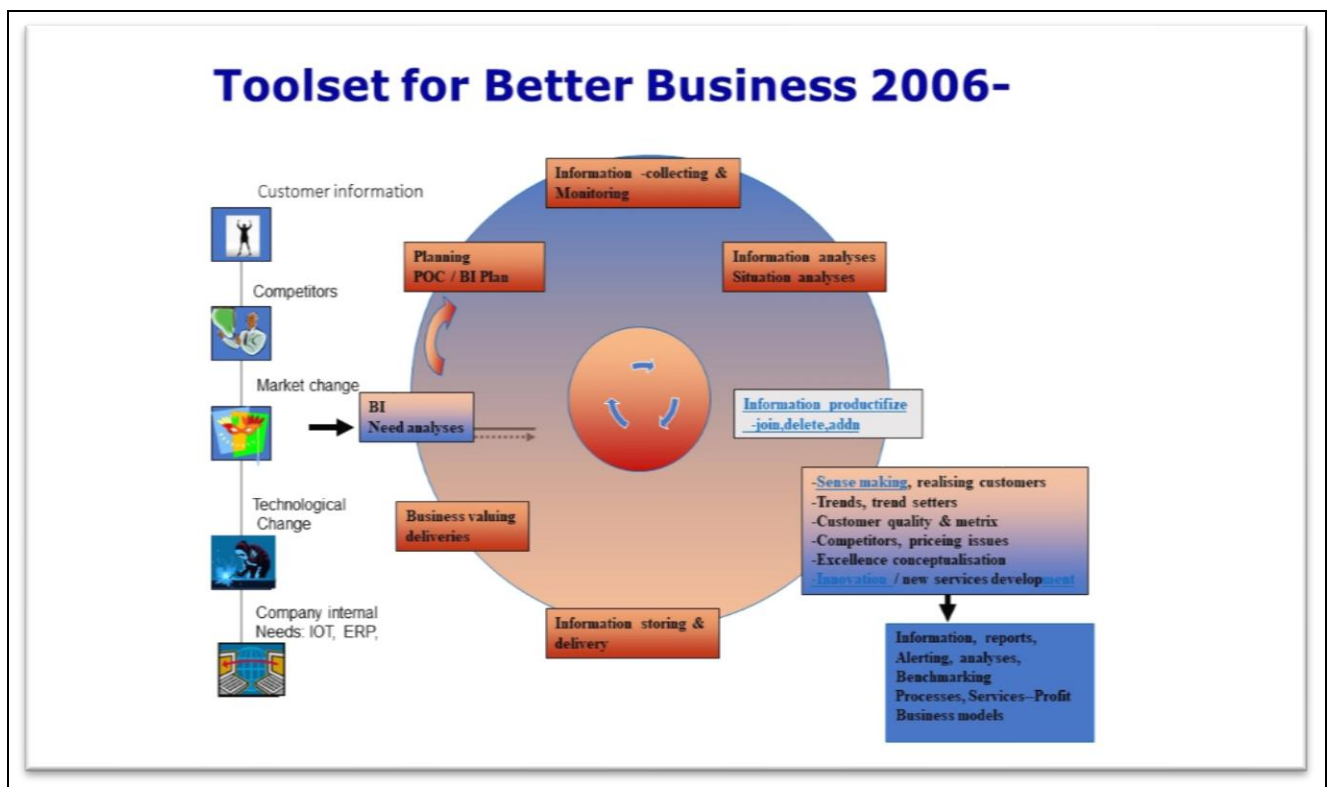
*“Most people make the mistake of thinking design is what it looks like. People think it’s this veneer — that the designers are handed this box and told, ‘Make it look good!’ That’s not what we think design is. It’s not just what it looks like and feels like. Design is how it works.”...*  
— Steve Jobs

## Design thinking, asiakaskokemuksen mittaaminen ja heikot signaalit

Laajemmassa mittakaavassa teimme vuonna 2004 regulaatiomuutoksen pohjalta kaksi projektia joista molemmista seurasi jo pelkästään organisaation sisällä useita arvaamattomia ja uusia menestysaihoita. Haastattelut ja syväkyselyt loivat toisen casen taustan kun taas toisessa casessa sovellettiin ennakkoharjoitus+kuvaaminen+ryhmätyöskentely -menetelmää. Kymmenessä vuodessa Design thinking on lisännyt post-it, tarrataulu ja muiden kuvaamisteknologioiden käyttöä. Post-it oli menestys jo 1990 luvulla ERP logistiikkakehitysprojektien kuvaamisessa ja on sitä edelleenkin. Ihmisten osallistaminen on edelleenkin erittäin tärkeitä projektien ja hackathonien onnistumisessa. Sekä mikä on viime vuosina korostunut on tiedonhallinnan eri mahdollisuudet. Välineiden kuten asiakaspolun kuvaaminen itsessään on helppoa, tärkeämpi kysymys on varmaankin asiakkaiden segmentointi ryhmiin, sentimentti analyysin toteutus ja triggereiden mietintä muutosten ennakointia varten sekä laatuun liittyvien mittareiden toteuttaminen. Kassavirran ja tuloksen mittaaminen on kovin yksiselitteistä, mutta kun mennään syvemmälle asiakaskokemukseen eivät NPS ja CSAT –mittarit riitä. Tätä samaa tarvetta voidaan vielä lisäksi tarkastella toisesta suunnasta kuten: miten Porterin 5P -malli täydentyy tulevaisuuden palvelutarjontamme ja gap-alueiden kuvaamisella tai miten Future SWOT toiminnan tulokset kuvataan ja miten siihen helpoiten saadaan tietokerättyä johtoa inspisroivalla tavalla. Tarvitaan muuta toimintaa tukevaa mittarointia. Design thinking -työvälineistö niin keräämiseen kuin tulosten kuvaamiseenkin, asiakaskokemustulosten mittaaminen ja tietojohdamisen prosessi kytkeytyvät menestyksessä toisiinsa kunhan niille luodaan perustaa.

Tekoäly (Artificial Intelligence) tuo jatkossa helpotusta CX -managerin tuskaan, AI ei kuitenkaan toteudu ilman sen opettamista ja ilman yhtenäistä sanastoa (semantiikkaa) ja luokittelua (taxonomia). Ennen kaikkea kun tämä kaikki liittyy liiketoimintaan eri yksiköiden kautta ja strategiaa sivuten ollaan ongelmatiikan ytimessä. Yhtenäinen ja laajamittainen datan kerääminen ja hyödyntäminen luo pohjaa myös tulevalle tekoälyn ja koneoppimisen soveltamiselle. Tulevaisuuden menestyvät yritykset ovat tehneet tämän kaiken joko opettelemalla kaiken ja kouluttamalla siihen tekevän henkilön ja jalkauttamalla toiminnan organisaatioon tai ostamalla palvelun ulkopuolisilta partnereilta tai omalta sisäiseltä intrapreneurship toimistolta tai ulkoistetulta Innolabilta. Huomionarvoista on saada prosessit, datamallit ja yhteistyömallit toimimaan jo ennen Innolab -toiminnan aloittamista.

Tietojohtamisen ja innovaatiotoiminnan yksikkö, sisäinen tai ulkoinen, tarvitsee edellä käsiteltyjen organisaation toiminnan huomioonottamisen lisäksi panostusta työvälineistön miettimiseen. Asiakaspolun tekeminen ja kuvaaminen on yksinkertaista, siihen luodaan persona -profiilit syntyä nopeasti. Kun on kyseessä täysin uusi palvelu, johon mausteita on otettu jostain ulkopuolelta ja sisäinen toiminta ei ole vastaavia aiemmin tuottanut tullaan kysymyksiin palvelun kehittämisen ja suunnittelun työvälineistä, tällä hetkellä design thinking -työvälineistön nimen alla, toisaalta jos digitaalisuus on pääroolissa tullaan myös käyttöliittymän käyttökokemukseen joka saattaa olla siis lähes yhtä kuin asiakaskokemus. Asiakaskokemus kuvataan usein prosessina jossa touch point on merkityksellinen tiedon keräämisen, mittaroinnin ja palvelun kehittämisen kannalta. Tätä toiminta tukee Business Intelligence -sykli.



ForeC Advisors, Business intelligence cycle, 2006

Business Intelligence -sykli (nykyisin tietojohtamisen sykli) toimii pääprosessin mallina. Asiakaskokemus, CX; toiminta on yksi tapaus tietojohtamisen syklin avulla kohdennettuna. Tästä kopioituu ja alle rakentuu ns. aliprosessi asiakaskokemukselle, strategialle,

kilpailuympäristön hallinnalle, jne. Eli kun kerätään tietoa tavoitteena jalostaa siitä liiketoimintaa tukevaa tietoa ja toimintaa kannattaa yhdistää prosessien aliosia toisiinsa. Olemme kehittäneet semantiikkaa ja taxonomiaa johon AI tai esimerkiksi asiakassegmentointi liittyy. Tähän liittyen keräämme asiakaspalautetietoa eri segmenteistä jolloin voimme yhdistää niitä muista lähteistä saatuihin tietoihin ja jaella tuotoksia sovituille organisaation kontakteille. Kaikkea tätä tukemaan tarvitaan sitten tietotuotteita, erilaisia analyysejä, raportteja, tietolähde analyysejä, tietotuoteportfolio. Tarpeen painottumisen ja määrän säätelee liiketoiminnalliset realiteetit, strategian syklisyys, toimialan luonne, asiakaskeskeisyys, teknologian murros. Edistyneemmät yritykset sanovat että johan näitä käytetään. Ensimmäisenä tarkistuksena voi esittää kysymyksen milloin viimeksi on tietolähde analyysi tehty ja mikä oli sen tulos. Toisena asiana jos perusta on jo tehty kannattaa aloittaa muutosten ennakoinnin valmistelu. Ennakoitavuus syntyy heikoista signaaleista (Data) joita kerätään systemaattisesti (Tietojohdamisen sykli) ja tulee pyrkiä siis miettimään kaikki se mitä oli jo tietojohdamisen alueella tehty että miten se saadaan tukemaan muutosten ennakoitua alkaen tietojohdamisen syklin aloituspisteestä eli liiketoiminnan tarpeista, tullen tietolähteiden arviointiin, tiedon jalostamiseen ja mittaamisen sekä analyysien mietintään.

Heikot signaalit voidaan luokitella niiden ajallisen vahvuuden perusteella neljään eri luokkaan jotka luovat perustan datan käytölle liiketoiminnan eri käyttötarkoituksissa. Ajatellaan esimerkiksi strategian tueksi kerättävät signaalit joilla pyritään vision luonnin tukemiseen, tai keräämme systemaattisesti tietoa uuden ensi vuodelle suunnitellun palvelun mahdollistamiseksi yhtäläillä kuin keräämme asiakas- tai kilpailijatietoa jatkuvaan operatiiviseen toimintaan ja strategiamuutoksen seurantaan. Kaikkiin eri tarpeisiin tarvitsemme eri tasoille sijoittuvaksi luokiteltuja heikkojen signaalien dataa.

Liiketoiminnan tarpeet vaihtelevat organisaatiossa sen eri segmenttien, käyttäjätasojen ja liiketoiminnan strategisten painopisteiden myötä. Tähän hallintaan käytetään tietotuoteportfolioa jonka eri käyttötarkoitusten tuotteilla pystymme vastaamaan temaattisesti, toiminnallisesti sekä maantieteellisesti ja teknisestikin liiketoimintajohdon tarpeisiin, kuten olemmeko positioituneet strategisesti oikein markkinoille nyt ja tulevaisuutta ajatellen, Kypsyysasteesta kertoo myös se saammeko oikeata tietoa tulevaisuutta koskevia päätöksiä varten, onko ennakoitiedon keräämisen systemaattisuus jo mallinnettu ja liitetty osaksi strategista toimintaa. Monia kysymyksiä johon edelläkävijät ovat jo panostaneet. Mikäli emme kerää strategiamme tueksi ennakoivaa tietoa niin onko yrityksemme olemassa 3 vuoden päästä miten sähköyritysten liikevaihto muuttuu verrattuna data liiketoiminnan osuuteen, millaisia uusia sähkön tuottajia markkinoille tulee, miten ilmaston lämpeneminen vaikuttaa eri tuotantomuotoihin tai mistä lähteistä saadaan eniten kerättyä hukkalämpöä sekä onko akkuteknologia riittävää pohjoisen kylmään maahan. Jos autovalmistaja pystyy toimittamaan autonsa avaruuteen itsekehityillä kantoraketeilla jotka palaavat jalustalleen ja jos sama autotoimittaja tavoittelee tekevänsä Mexico Cityn koko energiatarpeen aurinkoenergia puistolla, niin kysymys kuuluu taustalla datan käytön hyödyntämisestä, innovatiivisuudesta ja jo liikkeellelähden strategian toteuttamisesta. Vanhat autotoimittajat miettivät vielä sähköautostrategioitaan. Strategian kautta pitää ottaa riskejä ja hyvällä data ja ennakoitotoiminnalla riskit ovat pienempiä kuin uskotaankaan. Riskejä saattaa lähinnä muodostua siitä kun syntyy niin paljon uusia mahdollisuuksia nykyisen liiketoiminnan osaksi ja päälle.

# Asiakaskokemus ja tietojohdaminen luo perustan menestymiselle

## Positiivisesti ajatellen

Kuten alussa todettiin menestyvä yritys on muutoskykyinen, nopeasti reagoiva ja eteenpäin suuntautunut. Yritys ottaa uusia toimintaa tehostavia työvälineitä käyttöön muistaen kuitenkin asiakasohjautuvuuden. Johto on osallistuvaa ja osallistavaa. Koska yrityksen päätäntävalta hajautuu alaspäin organisaatiossa tulee yritykset olemaan vahvasti visio ja arvojohtoisia. Arvoilla johtamista tulee korostamaan luonnon nykytila ilmaston, meren ja maan pilaantumisen suhteen, muutokset johtavat niin eläinkesteluihin kuin kasvipohjaisten ratkaisujen etsimiseen, olipa kyseessä sitten ruoka, vaatteet, huonekalut tai polttoaineet. Kiertotalous ja energiamuodot kehittyvät edelleen.

Vaikka yritys käyttääkin apunaan verkostoja on sillä myös omia työntekijöitä. Työntekijöitä jotka ovat moniosaajia (T-persoona) toimivat sisäisen yrittämisen innolla, haluavat ja saavat koulutusta monialaisuutta tukien. Lisääntyvä mikroyrittäminen tulee olemaan isompien yritysverkostojen pääroolissa jolloin jokainen vastaa omasta kyvykkyyksien ylläpidosta ja koulutautumisesta. Läheskään kaikki osaajat eivät halua kankeiden ”vanhoillisten” yritysten osaksi. Koska luovuutta ja innovatiivisuutta arvostetaan tulee sen kehitys vielä jatkumaan pitkän tovin. Olemmehan vasta lähtökuopista liikkeellä: organisaatiot muuttavat muotoaan, innovatiivisuus nousee esille useista eri suunnista. Asiakaskeskeisyys toimii mahtavana tietolähteenä eri lähtökohdille, asiakaskokemuksen hallintasovellukset tukien markkinointia ja innovatiivisuutta ovat vasta markkinoille tulleita kokonaisuuksia. Näitä sovelluksia tuetaan myös tekoälysovelluksilla ja IOT-ratkaisuilla, sovelluksilla joiden käyttö on vasta alkamassa ja tulee kasvamaan erityisen merkittävästi. Uusien sovellusalueiden kasvu johtaa uusien analyysien tarpeeseen. Kaikesta näistä nousee esille datan tarve. Datan suhteen tulee korostumaan ennakoivan tiedon eli heikkojen signaalien hyödyntäminen. Tällä hetkellä asiakaskokemuksen hallinnan työvälineet mahdollistavat tiedon hallitun edistämisen sekä käytön osana innovaatiotoimintaa, strategiaa ja operatiivista toimintaa. Edelläkävijät käyttävät useimpia edellä mainittuja mahdollisuuksia ja voi niitä jotka eivät ole niitä sisäistäneet ja tehneet tietoista päätöstä välineiden, datan, analyysien, prosessien ja organisaation suhteen. Heikkojen signaalien tietotuotteet ja uudet analyysit eri liiketoimintatarpeisiin tulevat kehityskohteiksi hyvin lyhyessä ajassa.

## Mennään jo eteenpäin

Miten edetä monisuuntaisessa muutoksessa riippuu tietenkin yrityksen omasta tilasta, kilpailutilanteesta ja strategiasta. Suosittelemme joka tapauksessa aloittamaan muutoksen tekemisen heti tällä hetkellä. Etsi intrapreneurship tyyppinen johtamiseen ja viestimiseen kykenevä toiminnasta vastaava henkilö joko organisaatiosta tai ulkopuolelta. Aloita keskustelut mahdollisista tarpeista ja tue valittua henkilöä liikkeelle lähdössä.

Peruslähtö keskustelun aikaansaamiseksi organisaatiossa voi olla esimerkiksi:

1. Johdon workshop
2. Tilanteen auditointi
3. Benchmarking
4. Kokeilu/pilotointi

Tietojohtamisen konseptin toteutus:

1. systematiikan luonti
2. Teemakohtainen pilotointi
3. Tietojohtamisen ympäristön auditointi
4. Tietojohtamisen verkoston auditointi ja luonti
5. heikkojen signaalien systematiikka
6. Heikkojen signaalien toiminnan kokeilu

Asiakaskokemus ympäristön pilotointi (esimerkkinä)

1. Asiakaskokemus tiedon keräämisen kuvaamiset
2. Asiakaskokemus kokeileminen yhdessä toimipisteessä
3. Semantiikan ja taxonomian luonti sekä kuvaaminen
4. Asiakaskokemuhallinnan tarpeet ja auditointi
5. Asiakaskokemushallinnan konseptin toteuttaminen
6. Uudet mittarit osana toimintaa

Organisaatio analyysi

1. Innovaatiotoiminnan suunnittelu ja kuvaaminen
2. Nopea strategia ja organisaatio
3. Intrapreneurship ja innovaatiotoiminnan konseptointi
4. Yrityskulttuuri ja heikkojen signaalien esteet (filterit)

Muutosjohtajan tulee saada johdon täysi tuki ja valtuutus. Kulttuuri yrityksessä ei muutu hetkessä, tekemättä mitään se ei tietysti muutu ollenkaan. Tulevaisuuden ja laadun kannalta ehkä tärkeimpiä asioita on tehdä semantiikka ja taxonomia kuntoon heti alussa ja valtuuttaa joku vastaamaan siitä jatkoa ajatellen. Sopivalla osa-alueella tulee myös aloittaa kokeiluja jotta asia saa huomiota ja siitä päästään keskustelemaan.