

Selma Ucar

**YRITYKSEN ASIAKASLÄHTÖISEN  
KULTTUURIN EDISTÄMINEN**  
Markkinointijohtajan toimet

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2021  
Ohjaaja: Hannu Kuusela

# TIIVISTELMÄ

Selma Ucar: Yrityksen asiakaslähtöisen kulttuurin edistäminen: Markkinointijohtajan toimet  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, markkinointi  
Huhtikuu 2021

---

Monen kansainvälisesti menestyneen yrityksen taustalla on tunnistettu olevan asiakaslähtöisyys. Vaikka asiakkaiden huomioimisen tärkeys yrityksen menestyksen kannalta on tiedostettu jo pitkään, käytännön toteutuksessa asiakkaiden tarpeiden asettaminen kaikkien toimintojen ja päätösten keskiöön on tuottanut monelle vaikeuksia. Osasyynä tälle on tietämättömyys asiakaslähtöisempään malliin siirtymisen keinoista. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää yritysten markkinointijohtajien toimia asiakaslähtöisyyden edistämiseksi, kun asiakaslähtöisyyttä tarkastellaan kulttuurillisesta näkökulmasta. Asiakaslähtöisyyttä käsitellään tällöin organisaatiokulttuurina, jonka eri tasot – arvot, normit ja artefaktit – auttavat huomioimaan asiakkaita paremmin.

Tutkimuksen teoriaosiossa käsitellään sitä, mitä tarkoitetaan asiakaslähtöisyydellä, asiakaslähtöisellä kulttuurilla ja johtamistoimilla. Viimeisenä esitellään markkinointijohtajien yleisimmät roolit ja asemat yrityksissä, mitkä toimivat pohjana asiakaslähtöisyyttä palvelevien toimien tunnistamisessa. Teoreettinen viitekehys pohjautuu asiakaslähtöistä kulttuuria, johtamistoimia ja markkinointijohtajien rooleja käsittelevään kirjallisuuteen. Tutkimus on toteutettu pääosin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, minkä vuoksi teoriaosiossa nostettujen aiheiden valintaan vaikutti kerätty aineisto.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineiston keräämisessä hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelua sekä CIT-menetelmää. Haastatteluja tehtiin kahdeksan, ja haastateltaviksi valikoitui suomalaisten yritysten markkinointijohtajia. Gioia-menetelmä tarjosi raamit niin haastattelujen toteutukseen kuin aineiston analysointiinkin. Tämän menetelmän mukaisesti aineistosta tunnistettiin 34 ensimmäisen asteen koodia, seitsemän toisen asteen teemaa sekä kolme kokonaisluottuvuutta. Kerätyn aineiston analysoinnissa hyödynnettiin tietokonepohjaista ATLAS.ti -ohjelmistoa.

Tutkimuksen tulokset tuovat esiin markkinointijohtajien erilaiset toimet asiakaslähtöisyyden edistämiseksi. Tunnistettuja toimia ovat arvojen yhtenäistäminen ja hallinnoiminen, normien uudelleenkehystäminen ja aktivoiminen sekä artefaktien yhteydessä asiakkaiden korostaminen, henkilöstön motivoiminen ja kommunikointi. Markkinointijohtajat ottivat päävastuun siitä, että yrityksen toimintaa ohjaavat arvot olivat yhteneviä ja huomioivat asiakkaita myös hektisen arjen keskellä. Haastamalla aiempia normeja sekä uusiin normeihin kannustamalla haluttiin lisätä asiakaslähtöisyyttä tukevaa ajattelua ja käyttäytymistä. Erilaiset artefaktit toimivat hyvinä keinoina viestiä asiakkaiden merkityksestä henkilöstölle.

Tutkimuksen johtopäätöksissä osoitetaan, kuinka markkinointijohtajien arvojen yhtenäistämiseen ja hallinnoimiseen liittyvät toimet ovat avainasemassa asiakaslähtöisen kulttuurin edistämässä. Tämä johtuu siitä, että arvot vaikuttavat yrityksen normeihin, ja arvot ja normit yhdessä määrittävät, millaisia artefakteja yritykseen muodostuu. Symbolisen merkityksen omaavien artefaktien avulla puolestaan vahvistetaan toimintaa ohjaavia arvoja ja viestitään asiakkaiden tärkeydestä henkilöstölle. Markkinointijohtajan toimien avulla saavutettu arvojen muutos asiakaslähtöisemmiksi lisää myös normien ja artefaktien asiakaslähtöisyyttä kulttuurin tasojen läheisen yhteyden vuoksi. Tutkimus on omiaan lisäämään ymmärrystä yritysten asiakaslähtöisyydestä sekä osoittamaan markkinointijohtajien merkityksen sen edistämässä.

Avainsanat: asiakaslähtöisyys, organisaatiokulttuuri, johtamistoimet, markkinointijohtajan toimet

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1 Markkinointijohtaja asiakaslähtöisyyden edistäjänä.....	5
1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys.....	8
1.3 Tutkimuksen rajaukset.....	9
<b>2 TEORIAAN KATSAUS.....</b>	<b>12</b>
2.1 Asiakaslähtöisyys.....	12
2.1.1 Asiakaslähtöisyyden määritelmä.....	12
2.1.2 Tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen siirtyminen.....	14
2.2 Asiakaslähtöinen kulttuuri .....	19
2.3 Johtamistoimet kulttuurin rakentamisessa .....	22
2.4 Markkinointijohtajan asema ja roolit .....	25
2.5 Teoreettinen viitekehys.....	29
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>32</b>
3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	32
3.2 Kvalitatiivinen tutkimus .....	35
3.3 Haastattelututkimus .....	36
3.3.1 Puolistrukturoitu haastattelu .....	37
3.3.2 CIT tukevana menetelmänä .....	37
3.4 Tutkimuksen toteuttaminen .....	38
3.5 Aineiston analysointi .....	42
<b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>	<b>45</b>
4.1 Tutkimustulosten alustus .....	45
4.2 Arvot.....	45
4.2.1 Arvo: yhtenäistäminen.....	46
4.2.2 Arvo: hallinnoiminen .....	49
4.3 Normit.....	51
4.3.1 Normit: uudelleenkehystäminen .....	52
4.3.2 Normit: aktivoiminen.....	56
4.4 Artefaktien kautta rakentaminen.....	59
4.4.1 Artefaktit: asiakkaiden korostaminen .....	59
4.4.2 Artefaktit: henkilöstön motivoiminen .....	63
4.4.3 Artefaktit: kommunikoiminen.....	65
4.5 Tulosten yhteenveto .....	67
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>70</b>
5.1 Tutkimuksen yhteenveto.....	70
5.2 Tutkimuksen kontribuutio.....	74
5.3 Tutkimuksen liikkeenjohdollinen relevanssi .....	76
5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi .....	77
5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	79

<b>LÄHTEET</b> .....	<b>81</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>88</b>
Liite 1. Haastattelurunko.....	88
Liite 2. Ennakkotehtävä haastateltaville .....	89
Liite 3. Ensimmäisen asteen koodit .....	90
Liite 4. Toisen asteen teemat .....	91

## KUVIOT

<b>Kuvio 1.</b> <i>Tutkimuksen teoreettinen asemointi</i> .....	8
<b>Kuvio 2.</b> <i>Viisi keskeistä tekijää asiakaslähtöisyyteen siirtymiseen, mukaillen Moorman &amp; Day (2016) sekä Shah ym. (2006)</i> .....	15
<b>Kuvio 3.</b> <i>Organisaatiokulttuurin tasot</i> .....	21
<b>Kuvio 4.</b> <i>Markkinointijohtajien eri asemat yrityksissä</i> .....	26
<b>Kuvio 5.</b> <i>Teoreettinen viitekehys</i> .....	30
<b>Kuvio 6.</b> <i>Tutkimusprosessin eteneminen</i> .....	41
<b>Kuvio 7.</b> <i>Aineiston analysointi Gioia-menetelmän mukaisesti</i> .....	44
<b>Kuvio 8.</b> <i>Uudelleenkehystämisen sykli</i> .....	53
<b>Kuvio 9.</b> <i>Asiakaslähtöisen kulttuurin tasojen vaikuttavuus ja havaittavuus</i> .....	72

## TAULUKOT

<b>Taulukko 1.</b> <i>Erot tuotelähtöisen ja asiakaslähtöisen yrityksen välillä, mukaillen Galbraith (2005) sekä Shah ym. (2006)</i> .....	18
<b>Taulukko 2.</b> <i>Markkinointijohtajan roolit, mukaillen Boyd ym. (2010) sekä Nath &amp; Bharadwaj (2020)</i> .....	28
<b>Taulukko 3.</b> <i>Tutkimuksen haastateltavat</i> .....	40
<b>Taulukko 4.</b> <i>Tutkimuksen tulokset</i> .....	68

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Markkinointijohtaja asiakaslähtöisyyden edistäjänä

Asiakaslähtöisyys ja sen edistäminen esiintyvät lähes jokaisen yrityksen lähitulevaisuuden prioriteettilistalla. Eikä mikään ihme, sillä aito asiakaslähtöisyys selittää useamman maailmanlaajuisesti läpilyöneen yrityksen menestystä. Verkkokaupan jättiläinen Amazon kehittää jatkuvasti uusia asiakasratkaisuja, jotka saavat aikaiseksi integroidun omnikanavaisen asiakaskokemuksen (Morgan 2019). Kenkien ja vaatteiden vähittäismyyntiin erikoistunut Zappos puolestaan uskoo, että organisaation siilot toimivat esteenä asiakaslähtöiselle ajattelutavalle, joten se ylläpitää joustavaa organisaatorakennetta, jossa kenelläkään ei ole virallista titteliä ja kaikki työskentelevät tiimeissä (Gilliland 2019). Amazon ja Zappos ovat yleisesti tunnettuja esimerkkejä asiakaslähtöisyyden erinomaisesta toteuttamisesta. Vaikka monet ymmärtävät asiakkaiden tärkeyden yrityksen toiminnan kannalta, harva yritys lopulta onnistuu toimimaan aidosti asiakaslähtöisesti. Mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa yrityksen näkökulmasta? Miten yritys voi muuttaa toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi?

Yksinkertaistetusti asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan asiakkaiden asettamista yrityksen kaikkien toimintojen keskiöön (Brady & Cronin 2001; Deshpandé, Farley & Webster 1993). Asiakaslähtöisyyden ja yrityksen menestyksen välillä nähdään olevan positiivinen yhteys, sillä usean menestyneen yrityksen kilpailuedun syynä nähdään lopulta olevan onnistunut asiakaslähtöisyys (Gulati 2007; Kumar, Venkatesan & Reinartz 2008; Lamberti 2013; Moorman & Day 2016; Shah, Rust, Parasuraman, Staelin & Day 2006). Kuitenkin asiakaslähtöisyyden saavuttaminen käytännön tasolla on osoittautunut hankalaksi (Nwankwo 1995; Shah ym. 2006), koska aiempi kirjallisuus ei tarjoa selkeitä ohjeita siihen, kuinka asiakaslähtöisyyttä pitäisi jalkauttaa yritykseen (Lamberti 2013, 589). Yleiset haasteet, jotka estävät yritystä muuttumasta asiakaslähtöisemmäksi liittyvät yrityksen kyvykkyyksiin, rakenteisiin, mittareihin, henkilöstöön ja kulttuuriin (Moorman & Day 2016; Shah ym. 2006). Niin kyvykkyyksien, rakenteiden kuin henkilöstönkin muuttaminen asiakaslähtöisemmäksi vaatii kokonaisvaltaisempaa muutosta organisaatiokulttuurissa. Kulttuurin nähdään olevan edellä esitetyistä asiakaslähtöisyyden tekijöistä kriittisin sekä samalla haastavin tekijä ja siksi se on

valikoitunut tämän tutkimuksen keskiöön. Haastavuuden syynä on se, että kulttuuri on usein melko pysyvä ja vaikeasti muutettavissa oleva (Groysberg, Lee, Price & Cheng 2018, 46).

Kulttuurin syvimmillä tasolla olevat arvot ohjaavat kaikkia toimintoja, ajattelua ja päätöksentekoa (Homburg & Pflesser 2000; Schein 2010). Arvojen lisäksi kulttuurin muita tasoja ovat uskomukset hyväksytystä käyttäytymisestä eli normit sekä symbolisen merkityksen kantavat artefaktit, joihin voidaan luokitella myös käyttäytyminen (Homburg & Pflesser 2000; Schein 2010). Kulttuurillisesta näkökulmasta tarkasteltuna asiakaslähtöisyyteen vaaditaan kaikkien kulttuurin tasojen, arvojen, normien ja artefaktien mukauttamista siten, että ne tukevat asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisen kulttuurin yrityksiä ohjaava keskeinen arvo on asiakkaiden asettaminen kaiken lähtökohdaksi (Gulati 2007, 5; Shah ym. 2006, 115). Normeja ovat esimerkiksi asiakkaiden puoltaminen ja tiedon jakaminen muille (Day 1994; Kohli & Jaworski 1990; Shah ym. 2006). Artefakteja ovat muun muassa tarinat, mittarit, prosessit, kieli ja käyttäytyminen (Homburg & Pflesser 2000, 455; Schein 2010, 23), jotka viestivät asiakkaiden merkityksestä. Asiakaslähtöisyyden kulttuurilliseen näkökulmaan tarvitaan Shah ym. (2006) mukaan entistä syvällisempää ymmärrystä tieteellisissä tutkimuksissa.

Asiakaslähtöisemmän kulttuurin rakentamiseen vaaditaan ensisijaisesti johdon sitoutumista. Tieteellisessä kirjallisuudessa on kuitenkin yllättävän vähän keskustelua johtajista ja heidän roolistaan tärkeimpinä päätöksentekijöinä kysymyksissä, jotka liittyvät yrityksen kilpailustrategiaan tai resurssien jakoon (Teece 2016, 203). Johtajat toimivat roolimalleina, joiden on osoitettava omistautumistaan asiakkaille jokapäiväisten toimintojensa kautta (Conduit & Mavondo 2001, 14; Day 1999). Ilman asiakaslähtöisten ideoiden ja toimintojen jatkuvaa kannustamista, työntekijät saattavat palata entisiin asenteisiinsa ja käyttäytymismalleihinsa (Grönroos 1990; Gulati 2007, 6). Tämän vuoksi johtajien on rakennettavat sellainen ilmapiiri, joka kannustaa ja kiittää työntekijöitä asiakaslähtöisestä käyttäytymisestä (Conduit & Mavondo 2001). Työntekijöitä tulisi motivoida erilaisten mittareiden, palkitsemisjärjestelmien sekä koulutuksen kautta olemaan asiakaslähtöisempiä työssään (Day & Moorman 2010; Kirca, Jayachandran & Bearden 2005; Shah ym. 2006). Dayn ja Moormanin (2010, 20) mukaan yrityksessä jonkun on otettava asiakaslähtöisen ajattelumallin edistämisestä ja ylläpitämisestä päävastuu. Heidän ehdotuksensa on, että tämä henkilö olisi yrityksen markkinointijohtaja.

Markkinointijohtajalla tarkoitetaan henkilöä, joka on vastuussa yrityksen markkinointitoimenpiteiden johtamisesta ja tekee tiiviisti yhteistyötä johtoryhmän kanssa (Boyd, Chandy & Cunha 2010, 1163). Viimeisimmissä tutkimuksissa asiakaslähtöisyyden rakentaminen löytyy jo useamman markkinointijohtajan agendalta (ks. IBM 2016; NewBase 2018). Markkinointijohtajat sopivat rooliensa ja asiakaslähtöisen ajattelumallinsa vuoksi parhaiten yrityksen asiakaslähtöisen kulttuurin edistämiseksi. Boyd ym. (2010) esittävät kolme keskeistä roolia markkinointijohtajalle; informatiivinen, suhdekeskeinen ja päätöksenteollinen. Eri rooliensa avulla markkinointijohtajalla on paljon tietoa niin asiakkaista kuin markkinatrendeistäkin (Nath & Mahajan 2011, 62), joita johtoryhmä tarvitsee asiakaslähtöisempien valintojen tekemiseen. Aiemmassa kirjallisuudessa johtajien toimia käsitellään yhtenä kokonaisuutena, eikä niitä ole eritelty yksittäisen johtajan tasolle. Määritelmällisesti toimilla tarkoitetaan resurssien sitouttamista ja aktiivista tekemistä tietyn tavoitteen eteen (Zott & Amit 2010, 217). Johtajien toimet riippuvat kuitenkin henkilön resursseista ja rooleista (Nath & Bharadwaj 2020; Zott & Amit 2010), joten tässä tutkimuksessa koettiin tärkeäksi tarkastella näitä toimia nimenomaan markkinointijohtajien kautta.

Tieteellisessä kirjallisuudessa markkinointijohtajan merkitys asiakaslähtöisyyden edistäjänä on jäänyt vähäiselle huomiolle, vaikka markkinointijohtajan tiedostetaan olevan se, joka ymmärtää parhaiten asiakkaita ja varmistaa kyseisen tärkeän sidosryhmän huomioon yrityksessä (Boyd ym. 2010, 1164). Jaworski (2011) huomauttaa, kuinka markkinointijohtajien roolia ja tehtäviä yrityksessä käsittelevän tieteellisen tutkimuksen ja käytännön tekemisen välillä on selkeä kuilu, joka johtuu johtajien tutkimisesta liian yleisellä tasolla. Hän ehdottaa siten markkinointijohtajien roolien lisäksi käytännön tekemisen syvällisempää tutkimista ja ymmärtämistä. Ehdotus asettaa mielenkiintoisen tutkimusmahdollisuuden, johon tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimalla perusteellisemmin markkinointijohtajien toimia asiakaslähtöisen kulttuurin edistämiseksi.

## 1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, analysoida ja ymmärtää syvällisemmin yritysten asiakaslähtöisyyttä kulttuurillisesta näkökulmasta sekä erityisesti markkinointijohtajien merkitystä asiakaslähtöisen kulttuurin edistämisessä. Tutkimuksen tavoitetta ohjaa seuraava tutkimuskysymys:

*Millaisten toimien kautta markkinointijohtajat edistävät asiakaslähtöistä kulttuuria yrityksissä?*

Vastausta tutkimuskysymykseen haetaan ensin tutustumalla aiempaan kirjallisuuteen ja eri teorioihin aiheesta. Tutkimuksen alussa selvitetään, mitä tarkoitetaan asiakaslähtöisyydellä ja mitkä ovat yleisimmät esteet yrityksen pyrkiessä tuotelähtöisestä mallista kohti asiakaslähtöisempää mallia. Aiempien tutkimusten perusteella tunnistetaan viisi keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat yrityksen aikomuksiin olla asiakaslähtöisempi; kyvykkyydet, kulttuuri, rakenne, mittarit ja henkilöstö. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisin tekijä on kulttuuri, joten sitä tarkastellaan muita tekijöitä syvällisemmin. Asiakaslähtöisen kulttuurin määritelmään ja tasoihin tutustumisen jälkeen tutkimus siirtyy käsittelemään johtamistoimien määritelmää. Tämän jälkeen tutustutaan markkinointijohtajille aikaisemmassa kirjallisuudessa esiteltyihin rooleihin, jotka toimivat näiden toimien pohjana.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen teoreettinen asemointi

Tutkimuksen teoreettinen asemointi on esitetty kuviossa 1. Asiakaslähtöisyys nähdään holistisena yrityksen kulttuurina, joka pohjautuu markkinoinnille keskeiseen markkinointikonseptiin (Deshpandé ym. 1993; Kohli & Jaworski 1990). Yrityksen



johtajilla on keskeinen asema asiakaslähtöisen kulttuurin jalkauttamisessa koko yritykseen (Gebhardt, Carpenter & Sherry 2006; Moorman & Day 2016) luomalla asiakaslähtöisyyteen kannustava ilmapiiri (Conduit & Mavondo 2001). Erityisesti markkinointijohtaja voi erilaisten toimiensa kautta saada asiakaslähtöisyyttä edistettyä, sillä hänellä nähdään olevan parhaiten tietoa yrityksen asiakkaista (Boyd ym. 2010).

Tutkimus etenee pääosin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Teorian lisäksi aiheesta luodaan syvällisempi ymmärrys haastattelemalla markkinointijohtajia heidän omista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan asiakaslähtöisyyden edistämiseksi. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna, jossa hyödynnetään myös critical incident technique eli CIT-menetelmää. Aluksi haastateltavat kertovat yleisellä tasolla omista tehtävistään jokapäiväisessä työssään, jonka jälkeen CIT-menetelmän avulla pureudutaan tarkemmin tapahtumiin, jotka ovat jääneet haastateltavien mieleen erityisen onnistuneina tilanteina asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastateltavalle tilaa kertoa kokemuksensa vapaasti. Tutkimuksen analyysiyksikköjä ovat markkinointijohtajien kertomuksista esille nousseet toimet. Lopuksi teoriaa ja teoreettista viitekehystä täydennetään aineistosta esille nousseiden kohtien avulla.

### **1.3 Tutkimuksen rajaukset**

Asiakaslähtöisyyden eri määritelmien ja siihen vaikuttavien tekijöiden laajuuden vuoksi tässä tutkimuksessa on monia rajauksia, jotka auttavat keskittymään syvällisesti tarkasteltavaan ilmiöön. Tutkimuksen ensimmäinen rajausta on asiakaslähtöisyyden tarkastelu yrityksen kulttuurina, eli henkilöstön ja johtajien arvojen, normien, artefaktien ja käyttäytymisen tasolla. Vaikka yrityksen asiakaslähtöisyyteen vaikuttavat myös muun muassa kyvykkyydet ja rakenne (Moorman & Day 2016; Shah ym. 2006), nämä tekijät on jätetty vähäisemmälle huomiolle teoriaosiossa. Asiakkailla voidaan tarkoittaa sekä yrityksen ulkoisia asiakkaita että yrityksen työntekijöitä, eli sisäisiä asiakkaita. Etenkin markkinointikirjallisuudessa on tuotu esille, kuinka yrityksen työntekijä voi samaan aikaan olla yrityksen palvelun tai tuotteen tuottaja sekä asiakas muille työntekijöille (ks. Conduit & Mavondo 2001; Foreman & Money 1995). Tässä tutkimuksessa puhuttaessa asiakaslähtöisyydestä ja asiakkaalle arvonluonnista, asiakkaalla tarkoitetaan yrityksen loppuasiakasta, eli palvelun tai tuotteen ostajaa tai käyttäjää.

Lisäksi tutkimuksessa asiakaslähtöisyyttä tarkastellaan osana kulttuuria yrityksen näkökulmasta. Deshpandé ym. (1993) huomauttavat, että yrityksen asiakaslähtöisyyttä voi tarkastella niin yrityksen kuin asiakkaankin näkökulmasta. Onnistuneessa asiakaslähtöisyydessä ei ole väliä, tutkitaanko asiaa yrityksen vai asiakkaan näkökulmasta, sillä näkemysten pitäisi olla yhtenevät keskenään. Ongelmia syntyy, kun asiakaslähtöisyys mainitaan yrityksen strategialausunnossa kuitenkin täysin ymmärtämättä sen sisältöä (Nwankwo 1995). Toisinaan yritykset uskovat ja vakuuttavat olevansa asiakaslähtöisiä, vaikka tilanne olisi toisin. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa tutkittavien yritysten asiakaslähtöisyyden nykyiseen tasoon vaan keskeistä on ymmärtää, miten asiakaslähtöisyyttä voidaan vielä edistää nykyisestään.

Yrityksen johtajien asiakaslähtöinen ajattelu ja käyttäytyminen nähdään ensiedellytyksenä asiakaslähtöisen kulttuurin rakentamisessa. Siten johtajilla on tärkeä asema kulttuurin muokkaamisessa ja asiakaslähtöisyyden toteutumisen varmistamisessa yrityksen kaikilla osa-alueilla (Day & Moorman 2010; Gebhardt ym. 2006; Moorman & Day 2016). Day ja Moorman (2010) ehdottavat, että markkinointijohtajalla tulisi olla päävastuu asiakaslähtöisen ajattelun rakentamisessa. Markkinointijohtaja on asiakkaan ääni yrityksessä (Boyd ym. 2010), minkä takia tämän tutkimus on rajattu nimenomaan markkinointijohtajien toimien tarkasteluun. Markkinointijohtajan merkitystä yrityksessä on tutkittu myös aiemmin. Tutkimukset ovat etsineet esimerkiksi vastauksia siihen, onko markkinointijohtajalla merkitystä yrityksen menestykseen ja arvoon (ks. Boyd ym. 2010; Germann, Ebbes & Grewal 2015; Nath & Mahajan 2008) sekä kuinka suuri valta markkinointijohtajalla on muihin johtoryhmän jäseniin verrattuna (ks. Nath & Mahajan 2011). Kuitenkin tutkimukset markkinointijohtajan toimista asiakaslähtöisyyden edistämiseksi ovat vähäisiä, joten ne ovat tämän tutkimuksen painopiste.

Haastateltavien edustamista yrityksistä, organisaatioista, yhtiöistä tai tytäryhtiöstä käytetään yksinkertaistuksen vuoksi sanaa yritys. Nämä yritykset on rajattu suomalaisiin yrityksiin siitä syystä, että eri maiden väliset kulttuurierot heijastuvat myös organisaatiokulttuurin tasolla (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta 2004; Schneider, Ehrhart & Macey 2013, 372). Tutkittaessa organisaatiokulttuurin muuttamista asiakaslähtöisemmäksi tutkimus haluttiin rajata vain suomalaisiin yrityksiin, jotta voitiin minimoida maiden välisten kulttuurierojen vaikutus tutkimustuloksiin. Viimeinen rajausta liittyy siihen, kuka luokitellaan tässä tutkimuksessa markkinointijohtajaksi. Yrityksestä

toiseen markkinoinnista vastaavan henkilön titteli voi vaihdella muun muassa markkinointijohtajasta ja markkinointivastaavasta markkinointipäällikköön tai englanninkieliseen termiin Marketing Lead:iin tai CMO:hon (*Chief Marketing Officer*). Toisinaan yrityksissä tällä henkilöllä saattaa olla jopa titteli, joka korostaa asiakaslähtöisyyden tärkeyttä henkilön roolissa, kuten pääasiakasjohtaja tai asiakaskokemusjohtaja (Shah ym. 2006). Tässä tutkimuksessa edellä mainituista henkilöistä käytetään yksinkertaistuksen vuoksi yhteistä termiä, markkinointijohtaja. Tällä tarkoitetaan yleisesti henkilöä, joka vastaa kyseisen yrityksen markkinointitoimenpiteistä ja työskentelee läheisesti yrityksen päättävän elimen kanssa.

## 2 TEORIAAN KATSAUS

### 2.1 Asiakslähtöisyys

Vielä muutama vuosikymmen sitten yritykset olivat hyvin tuotelähtöisiä ja painottivat tuotannon tehokkuutta sekä mittakaavaetuja. Markkinointitiede, jonka juuret johtavat taloustieteestä, oli keskittynyt alkuaikoina paljolti transaktioihin ja vaihdantaan (Sheth & Parvatiyar 1995). Kuitenkin kilpailun lisääntyessä ja asiakkaiden tarpeiden ja markkinoiden monimutkaistuessa tuotelähtöisyys ei enää riitä tuottamaan yrityksille kilpailukykyä. Tästä syystä niiden on pitänyt muuttaa suuntautumistaan transaktioista kohti suhteiden hallintaa (Webster 1992), ja tuotteiden myymisestä asiakkaille arvoa luovien prosessien tukemiseen sekä arvon yhteisluontiin (Saarijärvi 2012; Saarijärvi, Kannan & Kuusela 2013).

Teknologinen kehitys on luonut yrityksille uudenlaisia mahdollisuuksia kerätä asiakkaista tietoa, hallita asiakassuhteita ja hyödyntää saatua tietoa yrityksen omassa toiminnassa. Lisääntyneet työkalut asiakassuhteiden hallintaan motivoivat yrityksiä jatkuvaan vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa eri kosketuspisteissä ja tarjoavat keinon luoda personoituja palveluja ja tuotteita (Shah ym. 2006, 114). Yrityksen mahdollisuudet mukauttaa tarjoamaansa asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaan lisää asiakastyytyväisyyttä ja luo perustan pitkäaikaisille asiakassuhteille (Payne & Frow 2005). Teknologia mahdollistaa paremman asiakasymmärryksen rakentamisen, mutta hyvästä asiakasymmärryksestä ei ole iloa, jos yritys ei osaa hyödyntää sitä prosesseissaan ja toiminnoissaan. Tämän takia yrityksen tulee olla myös asiakaslähtöisesti organisoitunut.

#### 2.1.1 Asiakslähtöisyyden määritelmä

Muutamit tutkijat tunnistivat asiakaslähtöisyyden tärkeyden jo 1950- ja 1960-luvulla (ks. Drucker 1954; Levitt 1960), mutta asiakaslähtöisyyttä käsittelevä kirjallisuus sai kunnolla vauhtia vasta 1990-luvulta lähtien (Shah ym. 2006). Markkinoinnin ja asiakaslähtöisyyden välinen yhteys muodostuu siitä, että asiakaslähtöisyys pohjautuu markkinoinnille keskeisestä markkinointikonseptista. Markkinointikonsepti on filosofia, jonka mukaan kannattavuutta haetaan asettamalla asiakkaat kaikkien toimintojen

keskiöön ja edistämällä markkinointifunktion yhteistyötä (Deshpandé & Webster 1989; Kohli & Jaworski 1990, 1). Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan tämän filosofian laajentamista eli markkinointikonseptin käyttöönottoa organisaatiossa (Kohli & Jaworski 1990).

Narver ja Slater (1990, 21) esittävät asiakaslähtöisyyden olevan yksi markkinaorientaation komponenteista. Kaksi muuta komponenttia ovat kilpailijaorientaatio sekä funktioiden välinen yhteistyö. Asiakaslähtöisyydellä he viittaavat riittävään ymmärrykseen yrityksen asiakkaista, jotta heille pystytään luomaan jatkuvasti ensiluokkaista arvoa. Asiakasymmärrys on siten avain asiakaslähtöisyyteen. Asiakasymmärryksellä ei tarkoiteta vain tietoa siitä, keitä yrityksen asiakkaat ovat, vaan laajempaa ymmärrystä asiakkaiden mieltymyksistä, tunteista, käsityksistä ja käyttäytymisestä (Day & Moorman 2010, 215; Payne, Storbacka & Frow 2008, 87; Yrjölä, Kuusela, Neilimo & Saarijärvi 2018, 545) niin nykyhetkessä kuin tulevaisuudessakin (Kohli & Jaworski 1990).

Vaikka Narver ja Slater (1990) tekevät selkeän eron termien markkinaorientaatio ja asiakaslähtöisyys välillä, toisinaan kirjallisuudessa termejä asiakaslähtöisyys, asiakaskeskeisyys, markkinalähtöisyys ja markkinaorientoituneisuus käytetään keskenään vaihdannaisesti, lähes synonyymeinä. Markkinalähtöisyys ja -orientaatio ovat kuitenkin laajempia käsitteitä (Gummesson 2008, 316). Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan asiakaslähtöisyyteen, jolla tarkoitetaan asiakkaiden asettamista kaikkien toimintojen keskiöön ja heidän keskeistä merkitystään strategisessa suunnittelussa ja toteutuksessa (Brady & Cronin 2001; Deshpandé ym. 1993). Asiakaslähtöisyyttä lähestytään siten sen kautta, missä määrin asiakkaat ohjaavat yrityksen toimintaa, strategiaa, suunnitelmia, päätöksentekoa ja arviointeja (Homburg & Jensen 2007).

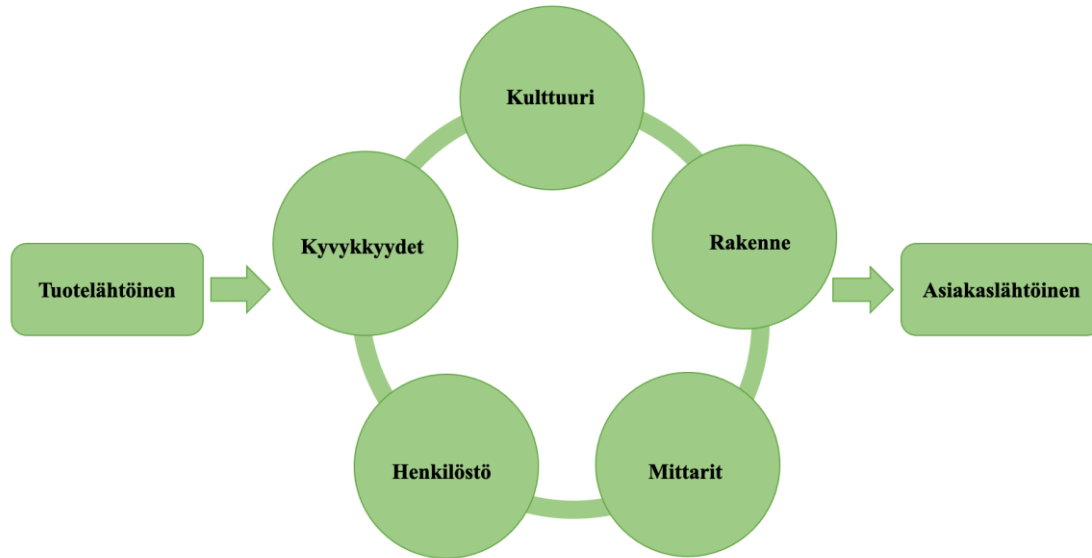
Yleinen tutkijoiden näkemys on, että asiakaslähtöisyydellä ja markkinaorientaatiolla, johon sisältyy myös asiakaslähtöisyys, on positiivinen vaikutus yrityksen menestykseen (ks. Gulati 2007; Jaworski & Kohli 1993; Kumar ym. 2008; Lamberti 2013; Morgan, Vorhies, & Mason 2009; Narver & Slater 1990; Shah ym. 2006). Menestys pohjautuu siihen uskomukseen, että asiakaslähtöinen yritys ymmärtää, tunnistaa ja täyttää asiakkaiden tarpeet paremmin kuin kilpailijat markkinoilla (Brady & Cronin 2001, 241; Brower & Nath 2018, 407). Kuitenkin asiakaslähtöisyyden liiallinen korostaminen on

saanut kritiikkiä muun muassa siitä, että se saa yritykset keskittymään asiakkaiden nykyisiin tarpeisiin, jolloin uudet asiakastarpeet jäävät herkästi huomioimatta ja markkinainnovaatiot vähenevät (Frambach, Fiss & Ingenbleek 2016, 1428). Lisäksi tämä näkökulma jättää huomioimatta sen, kuinka usein tarjonta ja teknologia muokkaavat ja luovat asiakkaita (Key, Clark, Ferrell, Stewart & Pitt 2020, 156). Tällä viitataan esimerkiksi uusiin innovatiivisiin ratkaisuihin, jotka ovat vastanneet asiakastarpeisiin ilman, että asiakkaat ovat varsinaisesti niitä pyytäneet tai edes ymmärtäneet tarvitsevansa.

Vaikka pääosin asiakaslähtöisyys nähdään markkinoinnin ja liiketoiminnan kulmakivenä, käytännön tekemisessä sen saavuttaminen on osoittautunut hankalaksi (Shah ym. 2006). Syitä tähän ovat muun muassa asiakkaiden hallinnan vaikeus useissa jatkuvasti lisääntyvässä kanavissa ja epäselkeät ohjeet siitä, miten yritykset voivat siirtyä kohti asiakaslähtöisempää lähestymistapaa (Kumar, Lemon & Parasuraman 2006; Lamberti 2013). Kaikki eivät ole täysin vakuuttuneita asiakaslähtöisyyden hyödyistä tai suhtautuvat epäilevästi mahdollisuuteen ylittää asiakaslähtöisemmäksi siirtymisen haasteet (Gummesson 2008, 319; Kumar ym. 2006, 89). Etenkin vanhemmissa ja isommissa yrityksissä siirtyminen voi vaatia suuria ponnisteluja, ja mikäli muutoksen kannattavuudesta ei olla täysin vakuuttuneita, se tuskin myöskään onnistuu.

### **2.1.2 Tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen siirtyminen**

Useat yritykset nykypäivänä väittävät olevansa asiakaslähtöisiä, mutta asiakastytyväisyyskyselyjen toteuttaminen silloin tällöin ei vielä riitä todistamaan yrityksen asiakaslähtöisyyttä. Ollakseen aidosti asiakaslähtöinen, yrityksen tulee olla kokonaisvaltaisesti asiakaslähtöisesti järjestäytynyt (Galbraith 2005). Aiempien tutkimusten perusteella yrityksen siirtyessä tuotelähtöisemmästä asiakaslähtöisempään malliin, onnistumiseen vaikuttavat viisi keskeistä tekijää; yrityksen kyvykkyydet, rakenne, mittarit, henkilöstö ja kulttuuri. Kuvioon 2 on tiivistettynä nämä tärkeimmät tekijät, jotka yritysten tulee saada rakennettua johdonmukaiseksi ja asiakkaat paremmin huomiovaksi ollakseen aidosti asiakaslähtöinen.



**Kuvio 2.** Viisi keskeistä tekijää asiakaslähtöisyyteen siirtymiseen, mukaillen Moorman & Day (2016) sekä Shah ym. (2006)

Yrityksen kyvykkyudet ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, jotka koostuvat yritystason tiedoista ja taidoista, joiden avulla erilaisia toimintoja toteutetaan ja yritys pyrkii sopeutumaan markkinamuutoksiin (Moorman & Day 2016, 6). Tuotelähtöisen yrityksen painottaessa tietotaitoa siitä, kuinka myydä enemmän yrityksen tuotetta, asiakaslähtöinen yritys on keskittynyt pohtimaan, kuinka luoda enemmän arvoa asiakkaille (Shah ym. 2006). Dayn (1994) mukaan onnistuneilla asiakaslähtöisillä yrityksillä on erinomaiset kyvykkyudet markkinoiden aistimiseen ja asiakkaiden linkittämiseen, mitkä auttavat yritystä menestyksessä. Asiakkaille ensiluokkaisen asiakasarvon luomiseen yrityksellä täytyy olla riittävä ymmärrys asiakkaistaan ja heidän koko arvoketjustaan (Narver & Slater 1990, 21). Ei kuitenkaan riitä, että yrityksellä on vain hallussaan tarvittava tieto asiakkaista. Lisäksi yrityksen täytyy onnistuneesti hyödyntää asiakastietoa eri toiminnoissaan ja tuottaa tehokkaasti uudenlaista tietoa toiminnan tueksi (Landroque, Castro & Cepeda-Carrión 2011, 1151). Tällöin puhutaan dynaamisista kyvykkyyksistä.

Dynaamisilla kyvykkyyksillä Teece (2007) viittaa vaikeasti kopioitaviin yrityksen kyvykkyyksiin, joita yritykset tarvitsevat sopeutuakseen jatkuvasti muuttuviin markkinoihin. Nämä dynaamiset kyvykkyudet perustuvat organisaation kykyyn integroida, rakentaa ja määrittää uudelleen sisäisiä taitoja vastaamaan ja aikaansaamaan muutoksia liiketoimintaympäristössä (Teece 2018, 40). Asiakkaiden mieltymykset, tarpeet ja toiveet muuttuvat jatkuvasti. Pysyäkseen kilpailukykyisinä yritykset tarvitsevat

kyvykkyyksiä, joilla he kohtaavat ennalta-arvaamattomat asiakkaat ja mukauttavat asiakkaille arvoa luovat prosessinsa vastaamaan heidän tarpeitaan (Landroquez ym. 2011).

Yrityksen rakenteella tarkoitetaan niitä puitteita, jossa edellä esiteltyt kyvykkyydet toteutuvat ja kulttuuri aktivoituu (Moorman & Day 2016, 15). Rakenne kattaa siten yrityksen järjestäytymisen ja prosessit. Ideaalitulanteessa asiakaslähtöisen organisaation resurssit, prosessit ja vuorovaikutus on järjestetty siten, että ne kaikki tukevat ensiluokkaisen asiakasarvon luomista (Grönroos 2006, 406). Tuotelähtöisessä yrityksessä tärkeimmät prosessit pyörivät tuotekehityksen ympärillä ja usein jokaiselle tuotteelle on jopa omat tuotejohtajat (Galbraith 2005, 18; Shah ym. 2006). Tuotekehitys on myös asiakaslähtöisessä yrityksessä tärkeää, mutta prosessien suunnittelussa pääpaino on arvonluonnissa asiakkaille ja asiakassuhteidenhallinnassa (Galbraith 2005, 18). Oikeanlainen rakenne auttaa paremman asiakasymmärryksen saannissa, kasvumahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä sekä asiakassuhteiden hallinnassa (Moorman & Day 2016, 16).

Payne ja Frow (2005) ovat tunnistaneet viisi keskeistä prosessia yrityksen asiakaslähtöisyyden kannalta. Heidän mukaansa yrityksen strategianluontiprosessiin tulisi sisällyttää myös asiakasstrategia, asiakkaan ja yrityksen välillä tulisi olla kaksisuuntainen arvonluontiprosessi ja eri kanavat tulisi integroida niin, että ne huomioivat asiakkaan eri kosketuspisteet. Lisäksi informaationhallintaprosessien pitäisi kattaa asiakastiedon hallinta ja analysointi sekä suorituskyvyn arviointiprosessien yrityksen keskeiset strategiset tavoitteet. Kaikkien asiakaslähtöisten prosessien kannalta on kriittisen tärkeää, että yrityksen eri funktiot ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tekevät jatkuvaa yhteistyötä (Brower & Nath 2018; Kirca ym. 2005; Kohli & Jaworski 1990; Payne & Frow 2005).

Markkinointifunktiolla on keskeinen rooli yhteistyön lisäämisessä ja toimintojen yhtenäistämässä, sillä se kytkee asiakkaan organisaation eri osa-alueisiin ja siten edistää asiakaslähtöisyyttä (Shah ym. 2006; Verhoef & Leeflang 2009). Lisääntynyt yhteistyö saa aikaan sen, että markkinointikonseptia toteutetaan ja asiakas huomioidaan myös markkinointifunktion ulkopuolella. Tätä edesauttaa horisontaalinen yritys rakenne, joka rakentuu ydinprosessien ympärille, jolloin tieto kulkee helposti funktiosta toiseen (Shah



ym. 2006, 120). Asiakaslähtöisessä yrityksessä asiakkaista kerätty tieto saadaan tehokkaiden prosessien avulla nopeasti ja helposti levitettyä koko yritykseen niin, että sitä voidaan hyödyntää toimintojen pohjana (Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski 1990).

Tiedon keräämistä ja tallentamista on helpottanut teknologinen kehitys ja sen myötä lisääntyneet järjestelmät. Monet asiakaslähtöiset yritykset käyttävät asiakkuudenhallintajärjestelmiä, joiden avulla yritykset hankkivat ja hallinnoivat arvokkaita asiakkaita sekä keräävät heidän toiminnastaan tietoa (Moorman & Day 2016). Usein asiakkuudenhallintaan liittyvät tehtävät ovat yrityksen markkinointifunktion ja markkinointijohtajan vastuulla. Tämän takia asiakaslähtöisessä yrityksessä on tärkeä saada markkinointitoimet vietyä lähemmäs yrityksen strategiaa sen sijaan, että ne ovat keskittyneet liian paljon taktiseen tekemiseen (Grönroos 2006, 396). Feng, Morgan ja Rego (2015) ovatkin havainneet yhteyden vahvan markkinointifunktion ja yrityksen asiakaslähtöisyyden välillä. Toisinaan yrityksissä käytetään markkinointijohtajan sijaan titteliä pääasiakasjohtaja tai asiakaskokemusjohtaja. Tämä osoittaa sen, kuinka hyvin yrityksessä ymmärretään markkinoinnin ja markkinointijohtajien merkitys asiakkuudenhallinnassa ja asiakasarvon luonnissa.

Epäonnistuneen asiakaslähtöisemmäksi siirtymisen taustalla voi olla myös vääränlaisten mittareiden valinta tai mittaustulosten virheellinen tulkinta, jolloin asiakaslähtöisten toimintojen onnistumiset eivät tule täysin ilmi (Kumar ym. 2006, 89). Ratkaisuksi ehdotetaan erilaisten markkinointimittareiden käyttöönottoa, jotka perustuvat asiakkaiden ajattelumalleihin, kuten asiakastyytyväisyys-, asiakastietoisuus-, markkinaosuuskyselyt ja asiakkaan elinkaaren mittaaminen (Mintz & Currim 2013; Shah ym. 2006). Mittarit ja niistä saadut tulokset viestivät henkilöstölle, mitä tietoa yrityksessä arvostetaan ja pidetään tärkeänä. Tuotelähtöisessä yrityksessä arvostetaan eniten tuotteen kehittämisen taitoa ja ymmärrystä, kun asiakaslähtöisessä yrityksessä asiakkaiden ymmärtämistä ja huomiointia (Galbraith 2005, 20).

Lopulta henkilöstön asennoitumisen muutos kohti asiakkaiden kokonaisvaltaista tukemista vaatii kuitenkin laajempaa organisaatiosuhteista kulttuurillista muutosta, jossa arvot, normit ja käyttäytyminen linjataan asiakaslähtöiseen malliin sopivaksi. Yrityksen johtoryhmällä on keskeinen asema niin kulttuurin muovaamisessa (Gebhardt ym. 2006; Moorman & Day 2016), kyvykkyyksien hallinnoimisessa (Teece 2016) kuin yrityksen

rakenteiden järjestelyssäkin (Shah ym. 2006). Yhtä lailla kuin asiakaslähtöisyyden taustalla on ajatus siitä, että markkinointi on liian tärkeä jätettäväksi vain markkinoijien vastuulle (Webster, Malter & Ganesan 2005, 37), myös asiakaslähtöinen ajattelumalli on liian tärkeä jätettäväksi vain johtoryhmälle (Day & Moorman 2010, 252). Siten johtoryhmän vastuulla on myös varmistaa, että asiakaslähtöisyys on mukana yrityksen jokaisessa osa-alueessa aina työntekijöistä toimintoihin ja mittareihin (Day & Moorman 2010, 252). Johdon asiakaslähtöisyys on siten ensiedellytys yrityksen asiakaslähtöisyyteen. Asiakaslähtöisyyden yhteydessä kulttuuria voidaan tarkastella yhtenä tekijänä muiden joukossa tai kokonaisvaltaisemmin kaiken taustalla vaikuttavana tekijänä. Tässä tutkimuksessa asiakaslähtöisyyttä tarkastellaan laajemmin kulttuurillisesta näkökulmasta, minkä vuoksi tämä tekijä esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

**Taulukko 1.** Erot tuotelähtöisen ja asiakaslähtöisen yrityksen välillä, mukailten Galbraith (2005) sekä Shah ym. (2006)

	<b>Tuotelähtöinen yritys</b>	<b>Asiakaslähtöinen yritys</b>
<b>Kyvykkyydet</b>	Parhaan tuotteen luominen ja sen myynnin maksimointi	Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen
<b>Rakenne</b>	Tuotekehitykseen keskittyneet prosessit ja tiimit	Asiakassuhteiden kehittämiseen ja asiakasarvon luontiin keskittyneet prosessit ja tiimit
<b>Mittarit</b>	Uusien tuotteiden lukumäärä, kannattavuus tuotetta kohden, markkinaosuus tuotteittain	Asiakasosuus ( <i>share of wallet</i> ), asiakastyytyväisyys, asiakkaan elinkaariarvo, asiakaspääoma
<b>Henkilöstö</b>	Tärkeintä on ymmärtää, miten tuotetta voidaan kehittää	Asiakkaiden ymmärtäminen ja huomiointi on osa jokaisen henkilöstön työtehtävää
<b>Kulttuuri</b>	Tuote ja sen kehittäminen ovat kaiken toiminnan ja strategian keskiössä	Asiakkaat ja heille arvonluonti ovat kaiken toiminnan ja strategian keskiössä

Taulukkoon 1 on tiivistetty edellä esitetyt keskeisimmät erot tuote- ja asiakaslähtöisen yrityksen välillä eri tekijöiden suhteen. Taulukon tulkinnassa on tärkeä huomioida, että mikään yritys ei ole täysin tuote- tai asiakaslähtöinen. Narver ja Slater (1990) huomauttavat, että täydellinen asiakaslähtöisyys ei ole taloudellisesti kannattavaa ja eikä edes mahdollista toteuttaa. Lisäksi tarkoituksena ei ole väittää, etteikö asiakaslähtöisen yrityksen pitäisi tarkastella, kuinka esimerkiksi tuotetta tai palvelua voisi kehittää.

Toisaalta mikään yritys ei myöskään voi täysin sivuuttaa asiakkaitaan toiminnassaan (Deshpandé ym. 1993, 32). Kyse on enemmän toiminnan, päätösten ja strategioiden lähtökohtaeroista. Siinä, missä tuotelähtöiset yritykset lähtevät liikkeelle yrityksen sisäisistä tekijöistä, asiakaslähtöisen yrityksen lähtökohtana toimivat ulkoiset tekijät kuten asiakkaat (Day & Moorman 2010, 5).

## **2.2 Asiakaslähtöinen kulttuuri**

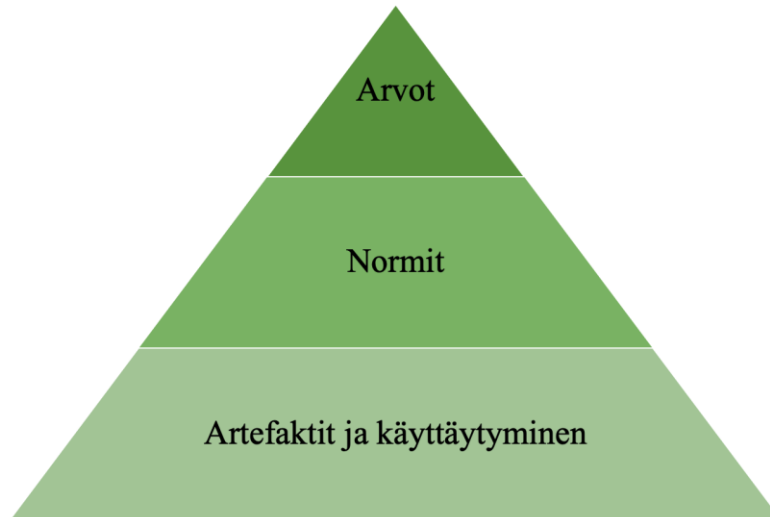
Asiakaslähtöisyyden tarkastelua voidaan lähestyä kahden eri näkökulman kautta; käyttäytymisen ja kulttuurillisen (Homburg & Pflesser 2000). Muun muassa Kohlin ja Jaworskin (1990) ajatukset edustavat käyttäytymisnäkökulmaa. He näkevät asiakaslähtöisyyden käyttäytymismallina, johon liittyvät markkinatiedon kerääminen, organisaatioon levittäminen ja siihen reagoiminen. Kulttuurillisesta näkökulmasta katsottuna asiakaslähtöisyys on käyttäytymisen lisäksi osa yrityksen perimmäisiä ominaisuuksia (Homburg & Pflesser 2000, 449). Kun asiakaslähtöisyyttä käsitellään kulttuurillisesta näkökulmasta, markkinointikonseptin organisaatiotason toteutukseen ei riitä pelkästään asiakaslähtöinen käyttäytyminen (Zablah, Franke, Brown & Bartholomew 2012, 23). Sen sijaan markkinointikonseptin onnistunut jalkauttaminen vaatii koko organisaatiokulttuurin muuttamista (Deshpandé ym. 1993), missä johtajat ovat avainasemassa (Gebhardt ym. 2006; Moorman & Day 2016).

Alun perin antropologiasta ja sosiologiasta vaikutteita saanut organisaatiokulttuurin käsite ja sen tutkiminen yleistyivät 1980-luvun alussa (Ouchi & Wilkins 1985). Ouchi ja Wilkins (1985, 458) esittävät teorian, jonka mukaan organisaatiokulttuurin tutkimisen yleistyminen on lähtöisin 1970-luvun japanilaisten yritysten ensiluokkaisen toiminnan selittävien tekijöiden tutkimisesta. Silloiset organisaatiotutkimukset painottivat vain organisaatioiden muodollisia seikkoja, kuten järjestelmiä, rakenteita ja ihmisiä, jättäen kulttuurin hyvin vähäiselle huomiolle (Deshpandé & Webster 1989, 4; Schwartz & Davis 1981, 32). Japanilaisten ja länsimaalaisten yritysten muodollisissa rakennelmissa ei kuitenkaan löydetty merkittäviä eroja, joten tutkijat alkoivat pohtimaan, voisiko organisaatiokulttuurilla olla merkitystä erojen selittämiseen (Ouchi & Wilkins 1985, 458). Sittemmin kulttuuria on alettu tutkimaan enemmän myös organisaatiokontekstissa.

Organisaatiokulttuurista on olemassa useita erilaisia määritelmiä ja mallinnuksia. Jopa siitä on eriäviä mielipiteitä, onko kulttuuri jotakin, mitä yrityksellä on vai jotakin, mitä yritys itse on (Cameron & Quinn 2011). Tässä tutkimuksessa kulttuuri nähdään asiaksi, mitä yrityksellä on. Organisaatiokulttuuri määritellään siten Deshpandén ja Websterin (1989, 4) määritelmän mukaisesti ”jaettujen arvojen ja uskomusten malliksi, joka auttaa yksilöitä ymmärtämään organisaation toimintaa ja tarjoaa heille normeja käyttäytymiseen”.

Vaikka organisaatiokulttuurin määritelmissä ja laajuuksissa on yhä eroavaisuuksia, eri määritelmiä tutkimalla ja yhdistelemällä Groysberg ym. (2018, 46) ovat onnistuneet kokoamaan neljä yleisesti hyväksyttyä attribuuttia organisaatiokulttuurille. Ensinnäkin tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että organisaatiokulttuuri on *jaettu* ryhmäilmiö. Yhden henkilön ominaisuudet eivät voi siten luoda kulttuuria, vaan siihen tarvitaan ryhmä, jolla on jaettuja arvoja, oletuksia ja käyttäytymisnormeja. Lisäksi organisaatiokulttuuri on *kokonaisvaltainen* ilmiö, joka ulottuu hyvin laajalle organisaatioon. Kolmanneksi organisaatiokulttuuri on melko pysyvä ja ohjaa siten ryhmän jäsenten ajattelua ja toimintaa hyvin pitkällä tähtäimellä. Viimeiseksi ryhmän jäsenet ovat oppineet tunnistamaan ja vastaamaan organisaatiokulttuuriin hyvin *vaistomaisesti*. Se toimii ikään kuin hiljaisena sovittuna kielenä.

Asiakaslähtöisyyden saavuttamiseksi yrityksen tulisi organisoitua siten, että asiakkaiden ymmärtäminen ja huomiointi on osa jokaisen asiakkaan arvonluontiprosesseissa mukana olevan työntekijän työnkuvaa, ja siten myös osa yrityksen kokonaisvaltaista kulttuuria (Webster 1992, 14). Kulttuurimuutos saavutetaan muuttamalla käyttäytymismalleja ja auttamalla työntekijöitä ymmärtämään, miten tämä uusi käyttäytymismalli hyödyttää heitä (Shah ym. 2006, 116). Muutoksen toteuttaminen ei ole helppoa muun muassa kulttuurin melko pysyvän ja vaistomaisen luonteen vuoksi. Pohjimmiltaan tämä muutos vaatii kaikkien organisaatiokulttuurin eri tasojen muuttamista siten, että ne huomioivat asiakkaat paremmin ja tukevat asiakkaalle arvonluontia. Eri tasot vaihtelevat siinä määrin, kuinka helposti havaittavissa ne ovat yrityksessä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kuviossa 3 havainnollistettua Homburgin ja Pflesserin (2000) jaottelua, jonka mukaan eri organisaatiokulttuurin eri tasoja ovat arvot, normit sekä artefaktit ja käyttäytyminen.



**Kuvio 3.** *Organisaatiokulttuurin tasot*

Kaikkein syvimmällä organisaatiokulttuurin tasolla ja vaikeimmin havaittavissa ovat arvot, jotka Shah ym. (2006, 115) määrittelevät pitkäkestoisiksi mieltymyksiksi. Heidän mukaansa asiakaslähtöisen kulttuurin keskeinen arvo on se, että jokainen päätös alkaa asiakkaasta ja yrityksen mahdollisuuksista hyötyä asiakkaista. Tässä korostetaan asiakaslähtöisen kulttuurin olevan kaksisuuntainen arvonluontiprosessi, jonka mukaan yritys ei pelkästään luo arvoa asiakkaalle vaan myös itselleen (Day & Moorman 2010, 5; Shah ym. 2006, 115). Asiakaslähtöiset yritykset vahvistavat keskeistä arvoa, asiakkaiden asettamista kaiken keskiöön, muilla kulttuuri-elementeillä, kuten yrityksen rakenteella ja mittareilla (Gulati 2007, 5).

Arvot luovat perustan normeille, joilla tarkoitetaan jaettuja uskomuksia odotetuista käyttäytymisistä (Homburg & Pflesser 2000, 450; Shah ym. 2006, 115). Asiakaslähtöisen kulttuurin normeiksi voidaan luokitella muun muassa se, että työntekijät ovat asiakkaiden puoltajia (Shah ym. 2006, 115) ja jakavat asiakkailta saatua tietoa myös muille yrityksessä (Day 1994; Kohli & Jaworski 1990). Johdon tasolla ajateltuna johdon järjestelmät edustavat sitä, miten tietoa luodaan ja hallinnoidaan yrityksessä. Arvot ja normit ohjaavat, millaista tietoa halutaan luoda, kuka pääsee käsiksi saatuun tietoon ja, mihin kerättyä tietoa hyödynnetään (Day 1994, 39). Täydellisessä asiakaslähtöisessä kulttuurimallissa tietoa kerätään analysoimalla asiakkaiden hyöty-, tarve- ja tyytyväisyystekijöitä, joita käytetään yrityksen strategian luomisen pohjana (Day &

Nedungadi 1994). Sen sijaan asiakaslähtöisyyttä heikentävä normi on esimerkiksi se, että myynnin nähdään omistavan asiakkaat (Shah ym. 2006, 115).

Artefaktit ovat organisaatiokulttuurin kaikkein helpoiten havaittavissa oleva taso. Ne kattavat laajimmillaan yrityksen tuotteet, ympäristön, käyttäytymisen, vaatetuksen, myytit, tarinat, kielen ja rituaalit (Homburg & Pflesser 2000, 455; Schein 2010, 23). Monia artefakteja voi havaita myös yritysten raporteista ja viestinnällisistä kanavista (Moorman & Day 2016, 22). Asiakaslähtöisen kulttuurin artefakteja voivat olla siten esimerkiksi asiakkaisiin liittyvät tarinat ja rituaalit sekä se, miten asiakkaista puhutaan ja miten heitä kohdellaan. Artefakteissa on tärkeä ymmärtää niiden symbolinen merkitys (Homburg & Pflesser 2000, 450), sillä ne toimivat signaaleina ja viestivät henkilöstölle siitä, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä (Harrison & Stokes 1992). Shah ym. (2006, 116) mukaan kaikkein näkyvimmin asiakaslähtöinen kulttuuri heijastuu johtajien ja työntekijöiden käyttäytymisen kautta.

Organisaatiokulttuurista, joka koostuu jaetuista arvoista, normeista ja artefakteista, jotka tukevat asiakaslähtöisyyttä, käytetään tässä tutkimuksessa termiä *asiakaslähtöinen kulttuuri*. Määritelmällisesti se on kulttuuri, jossa jäsenillä on jaetut uskomukset ja arvot, jotka asettavat asiakkaat kaikkien toimintojen keskiöön ja painottavat asiakkaiden keskeistä merkitystä strategisessa suunnittelussa ja toteutuksessa (Brady & Cronin 2001, 242; Deshpandé ym. 1993, 27).

### **2.3 Johtamistoimet kulttuurin rakentamisessa**

Toimilla tarkoitetaan eri ihmisten, fyysisten tai pääomaresurssien sitouttamista tietyn tavoitteen saavuttamiseen (Zott & Amit 2010, 217). Sana toimi (engl. activity) viittaa aktiiviseen tekemiseen tavoitteen saavuttamiseksi, joka tässä tutkimuksessa on asiakaslähtöisen kulttuurin edistäminen. Yritykset eivät itse voi toimia tiedon perusteella vaan pikemminkin yrityksen johtajat ovat tiedon vastaanottaja, jotka päättävät toimia tiedon avulla (Jaworski 2011, 210). Johtajilla on useita toimia, jotka nähdään yrityksen strategian keskeisiksi osiksi (Moorman & Day 2016, 6). Fayolin (1949) esittämät yleisimmät johtajien toimet liittyvät suunnittelemiseen, organisointiin, komentamiseen, koordinointiin ja hallinnointiin (ks. Watson 2006). Nämä ovat kuitenkin yleisesti

yrittäjien johtamiseen liittyviä toimia eikä täysin sovellettavissa asiakaslähtöisen kulttuurin edistämiseksi, sillä onnistuneesti kulttuuria ei voida rakentaa käskemällä.

Erilaisia johtamistoimia on tutkittu myös muun muassa verkostojen ja kulutusyhteisöjen johtamisen (ks. Järvensivu & Möller 2009; Närvänen, Koivisto & Kuusela 2019) sekä kestävä kehityksen muutosten mobilisoinnin kontekstissa (ks. Lahtinen & Yrjölä 2019). Näissä tutkimuksissa esiintyvät toimet kuten kehystäminen, uudelleenkehystäminen, aktivointi, mobilisointi, yhtenäistäminen, vaikuttaminen ja haastaminen, soveltuvat jo paremmin kulttuurin rakentamisen yhteyteen, sillä ne huomioivat johtajien tarpeen selkeyttää kulttuurimuutoksen tarve ja hyödyt eri keinoilla muille (Shah ym. 2006). Kuitenkin verkostojen ja kulutusyhteisöjen johtamisessa eriävää on se, että niistä puuttuu hierarkkiset tasot, eikä jäsenillä tarvitse olla yhteneväisiä tavoitteita (Järvensivu & Möller 2009; Närvänen ym. 2019). Tilanne on täysin eri rakennettaessa asiakaslähtöistä kulttuuria, mikä asettaa rajoitteita edellä mainittujen toimien suoraan hyödyntämiseen.

Mahdollisia johtamistoimia kulttuurin rakentamiseen voidaan etsiä kulttuurin rakentamisen vaiheita (ks. Moorman & Day 2016) sekä johtajien merkitystä käsittelevien kirjallisuuksien kautta (ks. Gebhardt ym. 2006; Shah ym. 2006). Kulttuurin edistämiseksi tarvitaan johtamistoimia, jotka ohjaavat ajattelua, asettavat esimerkkejä toivotuista arvoista ja normeista sekä tunnistavat ja palkitsevat haluttujen arvojen mukaisesta käyttäytymisestä (Gebhardt ym. 2006, 51; Moorman & Day 2016, 6). Kaiken on lähdettävä johtajien sitoutumisesta (Shah ym. 2006, 119; Moorman & Day 2016). Tämä tarkoittaa sitä, että myös johtajien puheiden ja toimintojen tulee olla yhteneviä keskenään sekä linjassa ja esimerkinomaisia toivotun kulttuurin kanssa (Moorman & Day 2016, 26). Muutokset eivät tapahdu yhdessä yössä, joten tavoitteeseen sitoutuminen pitkäaikaisesti on tärkeää onnistumisen kannalta. Oman esimerkillisen toiminnan kautta kulttuurin rakentaminen kannattaa, sillä esimerkiksi johdon viettämä aika asiakkaiden kanssa sekä asiakassuhteiden ja asiakasymmärryksen lisäämisen painottaminen lähettävät tärkeän signaalin asiakkaiden merkityksestä yrityksen henkilöstölle (Day 1999).

Taloudellisten ja ei-taloudellisten mittarien avulla tulosten esittäminen havainnollistaa hyvin, miksi jonkin päätöksen toteuttaminen, kuten asiakaslähtöisempään kulttuuriin siirtyminen, nähdään tärkeäksi (Moorman & Day 2016, 26). Oikeanlaiset mittarit ja niiden seuranta voivat parhaimmillaan motivoida henkilöstöä tekemään toimia

mittaustulosten parantamiseksi, esimerkiksi käyttäytymällä entistä asiakaslähtöisemmin (Day & Moorman 2010; Kirca ym. 2005; Shah ym. 2006). Menestyksellistä toimintaa, käyttäytymistä tai ajattelua tulisi tukea palkitsemisjärjestelmien kautta (Kirca ym. 2005, 23). Johtajien toimien tulisi olla resurssien tarjoaminen halutun toiminnan mahdollistamiseksi sekä onnistumisista palkitseminen (Moorman & Day 2016, 26).

Palkitsemisen lisäksi koulutuksella on iso rooli onnistumisen kannalta. Johtajien pitäisi auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miten he voivat kehittää toimintaansa niin, että ne mahdollistavat halutun kulttuurin saavuttamisen (Cameron & Quinn 2011). Tätä varten tarvitaan tehokkaita oppimisympäristöjä tukemaan uuden käyttäytymisen ja ajattelumallin sisäistämistä (Moorman & Day 2016, 26). Asiakasarvolla kilpaileminen vaatii paljon muutoksia yrityksen toimintatavoissa, joten työntekijöiden oikeanlaisella kouluttamisella voidaan vähentää ei-toivottuja seurauksia (Day & Moorman 2010, 250).

Kaikkien edellisten kohtien tulee olla johdonmukaisia yrityksen arvojen, normien ja artefaktien kanssa (Moorman & Day 2016, 26). Parhaimmassa tapauksessa johtaja voi vakuuttaa henkilöstöä toimimaan puhtaasti oman uskomuksensa pohjalta ja, mikäli toiminto osoittautuu lopulta menestykseksi, tämä voi muuttua jatkossa yhteiseksi toimintaa ohjaavaksi arvoksi (Schein 2010, 26). Lopulta kulttuurin muutos riippuu siitä, miten hyvin yksilöt käyttäytyvät arvojen mukaisesti niin, että arvot saadaan vahvistettua koko yrityksen tasolla (Cameron & Quinn 2011). Kuten aiemmassakin luvussa todettiin, arvot luovat pohjan normeille, ja arvot ja normit yhdessä heijastuvat muun muassa artefaktien kautta, jotka viestivät yrityksen prioriteeteista (Homburg & Pflesser 2000). Näin ollen johtajien toimiksi nähdään yrityksessä tärkeäksi koettujen asioiden viestiminen ja artefaktien kautta kulttuurin vahvistaminen.

Uteliaaseen ja ennakkoluulottomaan toimintaan ja ajatteluun kannustamisen avulla pystytään tuottamaan arvokasta asiakastietoa (Moorman & Day 2016, 26). Johtajilla tulisi olla kaksi tärkeää toimea tämän aikaansaamiseksi; kannustaa yksilöitä olemaan proaktiivisia ja etsimään tietoa sekä edistää tiedonkulkua yrityksen sisällä niin, että asiakastieto ei jää yhden osaston tai henkilön haltuun (Cameron & Quinn 2011). Tehokas viestintä yrityksessä on tässä avainasemassa, sillä työntekijät tarvitsevat tietoa voidakseen suorittaa tehtävänsä asiakkaiden suuntaan sekä ymmärtääkseen oman työpanoksensa tärkeyden (Conduit & Mavondo 2001, 14).



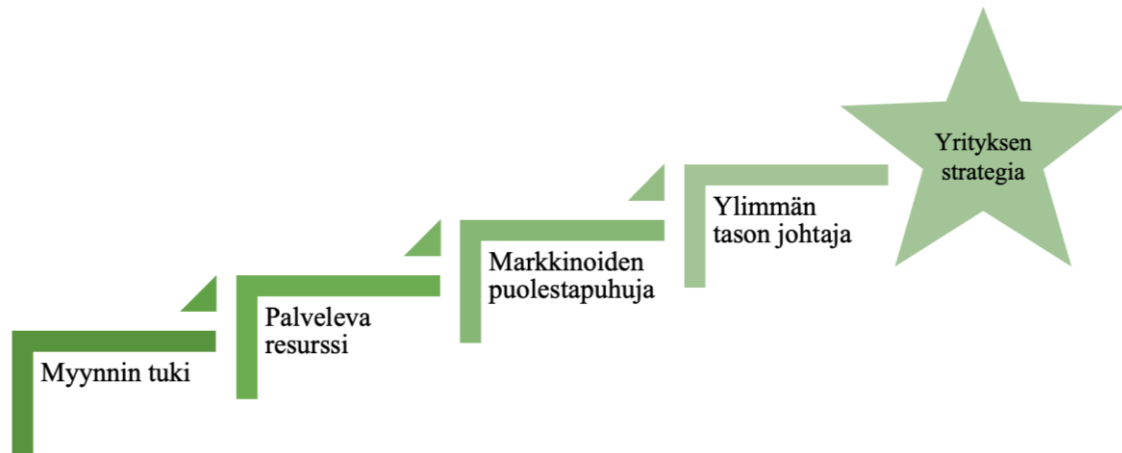
Johtajien merkitys kulttuurin rakentamisessa on kiistatta suuri, ja edellä esiteltiin monia mahdollisia toimia tämän toteuttamiseen. Tärkeää on kuitenkin huomioida, kuinka yksittäisen johtajan toimet riippuvat hänen omista resursseistaan (Zott & Amit 2010) ja sitä kautta myös hänen rooleistaan yrityksessä (Nath & Bharadwaj 2020). Vaikka kaikilta johtajilta vaaditaan sitoutumista kulttuurin rakentamiseen, lopulta onnistumiseen tarvitaan joku, joka pitää lankoja käsissään ja koordinoi toimintaa laajemmassa kuvassa. Asiakaslähtöisen kulttuurin kontekstissa tämän henkilön tulisi olla sellainen, jolle asiakaslähtöinen ajattelu ja toiminta on luontevaa. Monissa yrityksissä tämä henkilö on yrityksen markkinointijohtaja (Day & Moorman 2010, 20).

## 2.4 Markkinointijohtajan asema ja roolit

Markkinointijohtaja voidaan määritellä henkilöksi, jonka vastuulla on yrityksen markkinointitoimenpiteiden johtaminen ja toteuttaminen (Boyd ym. 2010, 1163). Hän on usein läheisesti tekemisissä johtoryhmän jäsenten tai muiden johtajien kanssa. Markkinointijohtajan juuret ulottuvat aina 1950-luvun lopulle, jolloin markkinointijohtajan positio alkoi yleistymään yrityksissä (Kerin 2005, 13). Alkuun markkinoinnin asema oli pitkään heikko johtoryhmän keskuudessa, mutta parin viime vuosikymmenen aikana markkinointi on saanut jatkuvasti enemmän jalansijaa (Shah ym. 2006, 117). Monet tutkijat ovat onnistuneet todistamaan sen, että markkinoinnin läsnäolo johtoryhmässä, esimerkiksi markkinointijohtajan kautta, voi johtaa toivottuihin taloudellisiin lopputulemiin (Nath & Bharadwaj 2020, 670). Muun muassa Germann ym. (2015) sekä Homburg, Hahn, Bornemann ja Sandner (2014) osoittavat tutkimuksissaan, kuinka yritykset itseasiassa hyötyvät siitä, että heillä on markkinointijohtaja.

Markkinointijohtajan asema yrityksessä strategisen tekemisen suhteen voidaan Dayn ja Moormanin (2010, 254–256) mukaan jakaa neljään kategoriaan. Nämä ovat kuviossa 4 esitetyt ylimmän tason johtaja, markkinoiden puolestapuhuja, palveleva resurssi ja myynnin tuki. Ylimmän tason johtajana markkinointijohtajalla on strateginen ohjaava ja hallinnoiva asema kaikista niistä toiminnoista, joissa yritys kohtaa asiakkaan. Hän on vastuussa brändistrategiasta, orgaanisen kasvun takaamisesta sekä yrityksen asemoinnista tulevaisuudessa. Markkinointijohtajalla, joka on enemmän markkinoiden puolestapuhuja, on rajoitetumpi asema strategisessa keskustelussa. Hän edustaa kuitenkin

asiakasta yrityksessä ja on vastuussa pidemmän tähtäimen markkinoiden rakentamisesta sekä markkinointitiimistä.



**Kuvio 4.** *Markkinointijohtajien eri asemat yrityksissä*

Kauempana strategiasta on markkinointijohtaja, joka on enemmän palveleva resurssi. Hän valvoo markkinointitutkimusta ja koordinoi suhteita keskeisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Hänellä on erilaisia hallintoivia tehtäviä kuten brändin noudattamisen seuranta ja asiakasdatan koordinointi. Viimeisenä on markkinointijohtaja, joka toimii enemmän myynnin tukena. Tämän kategorian markkinointijohtajan tehtävät ovat pääosin hyvin taktisia ja perustuvat myynnin havaitsemiin sekä esittämiin tarpeisiin.

Pääosin yritysten, joilla on markkinointijohtaja, odotetaan menestyvän muita paremmin, sillä markkinointijohtaja on se, joka usein tuo markkinointikonseptia ja siten myös asiakaslähtöisyyttä mukaan yrityksen strategiseen päätöksentekoon (Nath & Bharadwaj 2020, 670). Viime aikoina on havaittu muun muassa Fortune 1000-yritysten keskuudessa (kuten Coca Cola, Hershey, Intel, HP ja JD Edwards) kasvava trendi, jossa markkinointijohtajan sijaan käytetään titteliä pääasiakasjohtaja osoittamaan asiakaslähtöisyyden kasvava tärkeys johtoryhmän keskuudessa (Shah ym. 2006, 117). Markkinointijohtaja voi lisätä yrityksen asiakaslähtöisyyttä niin erilaisten rooliensa, toimiansa kuin ajattelumallinsakin kautta. Siten markkinoinnista vastaavan henkilön nimeäminen pääasiakasjohtajaksi selkeyttäisi koko henkilöstölle markkinointijohtajan merkityksen kokonaisvaltaisesti asiakkuudenhallinnassa (Sheth & Sisodian 2005, 162).

Markkinointijohtajan rooleja ja toimia on olemassa varmasti yhtä monta kuin on erilaisia yrityksiäkin. Siinä, missä talousjohtajan rooli on melko johdonmukainen yrityksestä toiseen, markkinointijohtajan rooli riippuu muun muassa toimialasta, myynnin roolista ja informaatioteknologian merkityksestä yrityksessä (Day & Moorman 2010, 254). Roolit liittyvät läheisesti resursseihin, joita markkinointijohtajalla on (Nath & Bharadwaj 2020, 672). Boyd ym. (2010) esittävät kolme eri roolia markkinointijohtajille, jotka ovat suhdekeskeinen, informatiivinen ja päätöksenteollinen rooli.

Suhdekeskeisessä roolissa painotetaan markkinointijohtajan tärkeyttä rakentaa ja hallita suhteita ulkoisiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, markkinointitoimistoihin ja muihin yhteistyöhenkilöihin (Boyd ym. 2010, 1163). Aina markkinointijohtaja ei ole itse suoraan yhteydessä kaikkiin yrityksen luomiin suhteisiin, vaan markkinointifunktio voi toimia hänen apunaan. Sosiaalisten suhteiden kautta markkinointijohtaja pysyy paremmin mukana uusista trendeistä, ideoista ja näkemyksistä erilaisissa yritysympäristöissä (Engelen, Lackhoff, & Schmidt 2013, 92). Etenkin markkinointijohtajan läheinen suhde asiakkaisiin voi tarjota johtoryhmälle luotettavaa tietoa asiakkaiden tarpeista (Li, Poppo & Zhou 2008) ja potentiaalisista strategisista vaihtoehdoista (Carpenter & Westphal 2001, 642). Näin pystytään markkinointijohtajan avulla priorisoimaan asiakassegmenttejä ja koordinoimaan heille oikeanlaisia markkinaohjelmia (Nath & Bharadwaj 2020, 673).

Toinen rooli, informatiivinen rooli, liittyy yllä mainittuun markkinointijohtajan tarjoamaan tietoon muun muassa uusista mahdollisuuksista sekä uhkista markkinoilla (Boyd ym. 2010, 1163). Hyvien suhteiden ja markkinaymmärryksen kautta syntynyt luotettava tieto voi tuoda yritykselle uudenlaisia tulovirtoja (Boyd ym. 2010, 1163), ohjata tuotekehitystä (Day & Moorman 2010) sekä vakuuttaa johtoryhmää siitä, mitkä toiminnot ja muutokset kannattaa toteuttaa (Engelen ym. 2013, 102). Markkinointijohtaja voi asemassaan kerätä, analysoida ja tuoda arvokasta tietoa asiakkaista ja markkinoista helpottamaan päätöksentekoa ja vähentämään ennalta-arvaamattomien asiakkaiden aiheuttamaa epävarmuutta (Engelen ym. 2013; Nath & Bharadwaj 2020; Nath & Mahajan 2011).

Boydin ym. (2010, 1163) esittämä kolmas rooli markkinointijohtajalle on päätöksenteollinen, joka viittaa markkinointijohtajalla oleviin tietoihin ja näkemyksiin

siitä, minkälaisia investointeja markkinointifunktion osalta kannattaa toteuttaa. Vaikka lopullisen päätöksen tekisivät muut johtoryhmän jäsenet, markkinointijohtaja voi omalta osaltaan tuoda enemmän asiakkaan näkökulmaa mukaan päätöksentekoon. Markkinointijohtajalla on paljon laadullista ja määrällistä tietoa sekä oivalluksia asiakkaista ja trendeistä (Nath & Mahajan 2011, 62), mitkä voivat ohjata ajattelua asiakkaan arvonluontiprosessin kannalta relevantteihin suuntiin. Näin ollen markkinointijohtajat voivat määritellä tarvittavan budjetin ja investointityypin asiakaslähtöisten strategioiden toteuttamiseen (Nath & Bharadwaj 2020, 673). Parhaimmillaan tämä voi johtaa parempaan kilpailukykyyn (Boyd ym. 2010) ja lisätä markkinointijohtajan vaikutusvaltaa johtoryhmässä (Engelen ym. 2013). Taulukkoon 2 on tiivistetty esitelty roolit ja mitä niillä tarkoitetaan. Taulukosta käy hyvin ilmi myös eri roolien päällekkäisyys, sillä kaikki liittyvät läheisesti toisiinsa.

**Taulukko 2.** *Markkinointijohtajan roolit, mukailten Boyd ym. (2010) sekä Nath & Bharadwaj (2020)*

Markkinointijohtajan roolit	Selitys
<b>Suhdekeskeinen</b>	Sidosryhmiin ja etenkin asiakkaisiin luotujen suhteiden kautta saavutettu markkina- ja asiakasymmärrys, jota voidaan hyödyntää päätösten ja strategian pohjana.
<b>Informatiivinen</b>	Markkinoilta ja asiakkailta kerätyn ja analysoidun informaation välittäminen eteenpäin yrityksessä vähentämään epävarmuutta sekä viestimään uusista mahdollisuuksista.
<b>Päätöksenteollinen</b>	Päätöksenteossa tukeminen määrittelemällä, minkä tyyppiset investoinnit ja millaisella budjetilla ovat kannattavia asiakaslähtöisten strategioiden toteuttamiseen.

Markkinointijohtajien roolien ja tarkempien tehtävien pohjana toimii heidän orientaatioonsa, jolla tarkoitetaan kognitiivista tapaa tarkastella asioita (Homburg & Jensen 2007, 125–126). Kaksi yleisesti tunnistettua orientaatiota ovat ajattelemisen sisältä ulospäin (engl. inside-out) ja ulkoa sisäänpäin (engl. outside-in) (Day & Moorman 2010; Yrjölä ym. 2018). Sisältä ulospäin -ajattelu keskittyy yrityksen nykyisiin resursseihin, tuotteisiin, vahvuuksiin ja kyvykkyyksiin (Yrjölä ym. 2018, 533). Sen sijaan ulkoa sisäänpäin -ajattelussa asetetaan asiakkaan asemaan ja tarkastellaan kaikkea, mitä

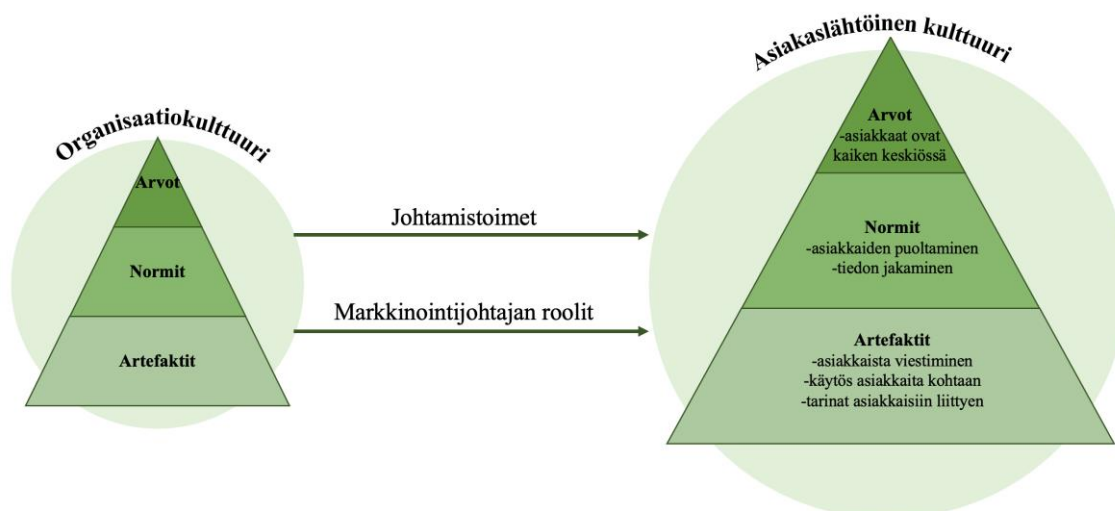
yrittäjä tekee, asiakkaan silmin (Day & Moorman 2010, 5). Tärkeintä on asettaa asiakkaat kaiken keskiöön. Jo ulkoa sisäänpäin -ajattelun määritelmästä käy ilmi sen läheinen yhteys asiakaslähtöisen kulttuurin keskeisen arvon kanssa. Yleisesti markkinointijohtajilla on ulkoa sisäänpäin oleva eli asiakaslähtöinen ajattelumalli (Nath & Bharadwaj 2020, 673).

Yrityksen henkilöstöllä ja jopa johdon sisällä voi olla eriäviä orientaatioita ja suhtautumisia asioihin. Vaikka yleisesti puhutaan, että johtajien tulisi yhdessä rakentaa kulttuuria, asiakaslähtöisen kulttuurin kontekstissa johtajien ristiriitaiset orientaatiot voivat tuottaa haasteita. Usein markkinoinnin ja myynnin edustajien tehtävät kytkeytyvät hyvin toisiinsa, jolloin molempien orientaatiot, ajattelu ja toiminta ovat lähtökohtaisesti asiakaslähtöisiä (Kotler, Rackham & Krishnaswamy 2006; Nath & Bharadwaj 2020). Tilanne voi olla toisin teknologian ja toimitusketjun parissa työskentelevien kohdalla. Siinä, missä teknologiajohtaja on kiinnostunut yrityksen sisäisistä tuote- ja teknologiakehityksen toimista (Hartley 2011, 28), toimitusketjun johtaja miettii tapoja lisätä yrityksen tehokkuutta (Nath & Bharadwaj 2020). Molemmilla on enemmän yrityslähtöinen orientaatio. Rooliensa ja asiakaslähtöisen ajattelunsa puolesta markkinointijohtajat ovat luontainen valinta asiakaslähtöisyyden edistämiseksi. Oli markkinointijohtajan asema yrityksessä mikä tahansa, sen päällimmäisen tehtävän tulisi olla selkeyttää asiakaslähtöisyyden tärkeys (Day & Moorman 2010, 256) niin työntekijöille kuin muille johtajillekin siltä osin kuin orientaatiot ovat eriäviä.

## 2.5 Teoreettinen viitekehys

Kuvio 5 havainnollistaa tutkimuksen teoreettisen viitekehityksen. Teoreettinen viitekehys on yksinkertaistettu mallinnus, mikä auttaa hahmottamaan tutkimuksen rakennetta ja hyödynnettyjä teorioita. Lisäksi teoreettinen viitekehys sisältää tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet sekä selkeyttää tutkimusilmiön eri osien välisiä keskinäisiä suhteita toisiinsa. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria tarkastellaan kolmen tason kautta, mikä mukailee Homburgin ja Pflesserin (2000) jaottelua. Nämä tasot ovat arvot, normit ja artefaktit, joihin sisältyy myös käyttäytyminen. Asiakaslähtöisen kulttuurin teorit tarjoavat pohjan siihen, mitä tarkoitetaan asiakaslähtöisellä kulttuurilla, mistä se koostuu ja miten sitä voidaan rakentaa. Onnistuminen vaatii muutosta kaikilla kulttuurin tasoilla niin, että ne huomioivat paremmin yrityksen asiakkaat. Asiakaslähtöisen

kulttuurin toimintaa ohjaavat arvot ovat Shah ym. (2006, 115) mukaan asiakkaiden asettaminen kaiken keskiöön ja tarkastelun lähtökohdaksi. Arvojen perusteella asiakaslähtöisen yrityksen normit ovat esimerkiksi asiakkaiden puoltaminen ja asiakkailta saadun tiedon jakaminen yrityksen sisällä myös muille (Day 1994; Kohli & Jaworski 1990; Shah ym. 2006).



**Kuvio 5.** *Teoreettinen viitekehys*

Artefakteihin luokitellaan tarinat, kieli, rituaalit ja käyttäytyminen (Homburg & Pflesser 2000; Schein 2010), jotka tuovat asiakkaan merkityksen esille. Asiakaslähtöisen kulttuurin onnistunut jalkauttaminen vaatii jokaisen yrityksen työntekijän sekä johtajien panosta ja sitoutumista. Aiempi teoria painottaa markkinointijohtajan merkitystä asiakaslähtöisyyden edistämässä, sillä hänet nähdään asiakkaiden ääneksi yrityksessä (Boyd ym. 2010) ja henkilöksi, jolla on luontaisesti asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintatapa (Day & Moorman 2010; Nath & Bharadwaj 2020). Markkinointijohtajan uskotaan erilaisten rooliensa ja toimiensa kautta saavan muut toimimaan asiakkaat paremmin huomioivammin. Hänen tulisi ottaa päävastuu asiakaslähtöisen kulttuurin edistämässä.

Johtamistoimia käsittelevästä kirjallisuudesta haettiin määritelmä tutkimuksen kannalta keskeiselle termille, toimi, sekä esimerkkejä aiemmissä tutkimuksissa esille nousseista johtamistoimista eri tilanteissa. Eri toimet, kuin myös roolit, pohjautuvat henkilöllä oleviin resursseihin (Nath & Bharadwaj 2020; Zott & Amit 2010). Markkinointijohtajien mahdollisten toimien ymmärtämistä alustettiin markkinointijohtajien rooleja ja asemia yrityksissä käsittelevän kirjallisuuden kautta. Kuitenkaan mahdollisia

markkinointijohtajien toimia ei eritelty tarkemmin kuviossa 5 tutkimuksen aineistolähtöisen luonteen vuoksi. Tutkimuksen ollessa induktiivinen, teoreettinen viitekehys on haluttu jättää yksinkertaiseksi siten, että aineistolle jää tarpeeksi tilaa.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofisten lähtökohtien kautta rakennetaan ymmärrystä siitä mitä, miten ja miksi tutkimusta tehdään (Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug 2001, 1). Se viittaa siten tutkijan uskomusten ja oletusten järjestelmään, jolla hän luo tietoa (Saunders, Lewis & Thornhill 2019, 130). Tieteenfilosofian avainkäsitteitä ovat ontologia, epistemologia ja metodologia. Nämä käsitteet ovat läheisesti toisistaan riippuvaisia, sillä tutkijan näkemykset olemassaolosta (ontologia) ohjaavat, miten tutkimuksessa suhtaudutaan tietoon (epistemologia), mikä puolestaan vaikuttaa tutkimusmenetelmän (metodologia) valintaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 4; Holden & Lynch 2004, 398).

Ontologialla tarkoitetaan käsitystä totuudesta ja olemassaolosta sekä siitä, millaisena ympäröivä maailma nähdään (Eriksson & Kovalainen 2008, 4; Saunders ym. 2019). Epistemologia sen sijaan määrittelee, mikä on tutkimuksen käsitys tiedosta, miten tietoa rakennetaan ja ymmärretään sekä mikä on tutkijan rooli (Andrews 2012; Carson ym. 2001). Ontologisten ja epistemologisten näkemyserojen kautta voidaan määrittellä jatkumona neljä erilaista suuntausta, joissa ääripäinä ovat naiivi realismi ja naiivi relativismi (Easton 2002; Järvensivu & Törnroos 2010; Lincoln & Guba 2000). Näiden kahden ääripään välille sijoittuu kriittinen realismi sekä konstruktionismi. Tämän tutkimuksen vallitseva suuntaus on *sosiaalinen konstruktionismi*.

Ontologisesta näkökulmasta sosiaalinen konstruktionismi nojaa enemmän relativismin puolelle. Tässä suuntauksessa myönnetään, että voi olla olemassa totuus (Andrews 2012, 44; Järvensivu & Törnroos 2010, 101), mutta tutkimuksen pääpaino on enemmän paikallisten, yhteisöön sidotun totuuden vuorovaikutuksellisten muotojen löytämisessä, mitkä luodaan ja vahvistetaan vuoropuhelun kautta (Järvensivu & Törnroos 2010, 102). Toisin sanoen sosiaalisen konstruktionismin mukaan sosiaaliset tekijät muokkaavat tulkintoja, ja siten maailma rakentuu sosiaalisten prosessien ja vuorovaikutuksen kautta (Young & Collin 2004, 377). Yksilöt ja ryhmät määrittelevät totuuden sosiaalisesti, mutta siihen vaikuttaa jokaisen oma subjektiivinen tulkinta siitä, millaisena maailma ymmärretään (Andrews 2012).



Tässä tutkimuksessa tutkitaan markkinointijohtajan toimia asiakaslähtöisen kulttuurin edistämiseksi ja ymmärretään, että tarkoitus ei ole löytää yhtä universaalia totuutta, joka pätee kaikkien eri yritysten markkinointijohtajiin. Sen sijaan tarkoitus on tunnistaa useita erilaisia toimia markkinointijohtajille. Markkinointijohtajien toimien nähdään rakentuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden johtajien ja työntekijöiden kanssa. Näihin toimiin vaikuttavat myös markkinointijohtajan oma subjektiivinen tulkinta omista vaikutusmahdollisuuksistaan.

Sosiaalisessa konstruktionismissa pääpaino on ontologiaa enemmän epistemologisissa tekijöissä eli, miten tieto rakennetaan ja ymmärretään. Tämän suuntauksen mukaan tieto rakentuu ihmisten päivittäisen vuorovaikutuksen kautta, joten sosiaaliset vuorovaikutustilanteet sekä erityisesti kieli ja jaetut merkitykset ovat keskiössä (Andrews 2012; Burr 2015; Eriksson & Kovalainen 2008). Youngin ja Collinin (2004, 377) mukaan tieto on kulttuurikohtaista ja kieli toimii pikemminkin todellisuuden muodostajana kuin heijastajana. He uskovat kielen olevan ajattelun ja sosiaalisten käytänteiden ensiedellytys. Heidän mukaansa tutkimuksen tulisi keskittyä siten vuorovaikutukseen, prosesseihin ja sosiaalisiin käytäntöihin.

Kuten aiemmin mainittiin, markkinointijohtajan toimiin asiakaslähtöisen kulttuurin edistämiseksi vaikuttavat muun muassa muu henkilöstö. Myös tutkimuksen toisen isomman kokonaisuuden, asiakaslähtöisen kulttuurin, nähdään rakentuvan yrityksessä sosiaalisesti vuorovaikutuksen ja keskustelujen avulla. Organisaatiokulttuuritutkijat ovat päässeet yhteisymmärrykseen siitä, että organisaatiokulttuuri perustuu nimenomaan organisaation yhteisten uskomusten rakentumiseen sosiaalisesti (Corley 2004, 1150). Kulttuuri rakennetaan ryhmänä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta, mikä puolestaan vaikuttaa yksilöiden käsityksiin, arvoihin ja käyttäytymiseen (Durand 2016, 89). Siten asiakaslähtöisen kulttuurin rakentumisessa nähdään kielen ja jaettujen merkitysten olevan keskeisessä asemassa, jotka tukevat sosiaalisen konstruktionismin epistemologisia lähtökohtia.

Tutkijalla on hyvin aktiivinen rooli niin aineistonkeruu- kuin tulkintavaiheessakin. Sosiaalisessa konstruktionismissa tutkija asettaa itsensä osaksi tutkimusprosessia, ja tämä osallistuminen heijastuu myös tutkimustuloksien tulkinnassa (Burr 2015, 172). Aineistonkeruvaiheessa molemmat osapuolet niin tutkija kuin haastateltavakin ovat

aktiivisia ja tieto rakennetaan yhteistyönä (Järvensivu & Törnroos 2010, 102). Tutkimukseen valittiin haastattelumenetelmäksi puolistrukturoitu haastattelu, joka mahdollistaa inhimillisen vuorovaikutuksen syntymisen tutkijan ja haastateltavan välille, jossa tietoa ilmiöstä rakennetaan yhdessä (Eriksson & Kovalainen 2008). Analysointivaiheessa ymmärretään ja hyväksytään tutkijan omien tulkintojen vaikutus tutkimustuloksiin. Tutkijan rooli on siten sekä aineistonkeruu- että analysointivaiheessa aktiivinen.

Tutkimuksessa tietoa rakennetaan pääosin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Tavoitteena on tällöin tuottaa kuvauksia ja selityksiä tutkittavalle ilmiölle joustavamman tutkimusprosessin kautta (Hammersley 2012, 12). Joustavuus on tämän tutkimuksen kannalta tärkeä ominaisuus. Tätä tukevat myös valitut aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät, jotka esitellään seuraavissa luvuissa. Induktiivinen tutkimus luo syvällisiä ja rikkaita teoreettisia kuvauksia eri tilanteista organisaatiokontekstissa (Gioia, Corley & Hamilton 2013, 16). Se soveltuu hyvin tähän tutkimukseen, kun halutaan perusteellisemmin ymmärtää markkinointijohtajien kertomuksia tilanteista, joissa edistetään yrityksen asiakaslähtöisyyttä.

On tärkeä huomioida, että mikään tutkimus ei ole puhtaasti induktiivinen tai deduktiivinen, ja tutkimuksen eri vaiheissa painotus saattaa vaihdella puolin ja toisin (Eriksson & Kovalainen 2008, 21; Järvensivu & Törnroos 2010, 102). Tässä tutkimuksessa aiempi kirjallisuus tarjoaa tutkijalle pohjan tutkimuksen toteutukseen ja myöhemmin myös aineiston analysointiin. Aineisto puolestaan vaikuttaa muun muassa siihen, mitä asioita halutaan nostaa ja painottaa teoriaosiossa, ja millaiseksi teoreettinen viitekehys lopulta muodostuu. Aineiston kerääminen jo hyvin varhaisessa vaiheessa tutkimusta mahdollistaa sen, että aineisto ohjaa monia tutkimuksessa tehtyjä valintoja ja päätöksiä. Aineiston merkitys tutkimuksen rakentumiselle tukee tutkimusprosessin pääosin induktiivista luonnetta.

Epistemologiaan liittyy läheisesti metodologia eli se, millä keinoilla tietoa voidaan saavuttaa. Epistemologia perustuu filosofisiin näkemyksiin siitä, miten tietoa rakennetaan, kun taas metodologia tarjoaa tutkimuksen tekoa ohjaavia menetelmiä ja on näin ollen käytännönläheisempi näkökulma tiedon keräämiseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 15–16). Sosiaalisessa konstruktionismissa suositaan kvalitatiivisia eli laadullisia

tutkimusmenetelmiä, sillä ne ovat ihanteellisia kielellisiin ja merkityksiin liittyvien tietojen keräämiseen ja ne huomioivat paremmin tutkittavien henkilöiden omien kokemusten tärkeyden (Burr 2015). Lisäksi laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa aktiivisen roolin tutkijalle tutkimuksen aineistonkeruu- ja analysointivaiheissa (Carson ym. 2001). Siten tutkimuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää, joka esitellään tarkemmin luvuissa 3.2 ja 3.3.

### **3.2 Kvalitatiivinen tutkimus**

Johtamisen ja organisaatioiden tutkimisen keskeinen painopiste on tiedon tuottaminen ihmisten toiminnasta organisaatioissa (Sandberg 2005, 41). Tämän ilmiön tutkiminen määrällisten eli kvantitatiivisten menetelmien avulla ei olisi mielekäästä, sillä se asettaa monia rajoitteita ihmisten toiminnan syvälliseen ymmärtämiseen muun muassa näkemällä tiedon objektiivisena. Sen sijaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä huomioi paremmin tiedon subjektiivisen luonteen ja painottaa tutkittavan ilmiön kuvaamista ja selittämistä etukäteen määriteltyjen hypoteesien testaamisen sijaan (Eriksson & Kovalainen 2008; Hammersley 2012, 12). Tutkijalla on hyvin aktiivinen rooli, sillä hän rakentaa kokonaisvaltaista kuvaa, analysoi sanoja, raportoi informanttien yksityiskohtaisia näkemyksiä ja suorittaa tutkimuksen luonnollisessa ympäristössä (Creswell 1998, 15).

Monien laadullisten tutkimusmenetelmien lähtökohtana on todellisuuden ymmärtäminen sosiaalisesti rakennettuna, tuotettuna ja tulkittuna kulttuuristen merkitysten kautta (Eriksson & Kovalainen 2008). Kuten aiemmassa luvussa todettiin, markkinointijohtajan toimien ja yrityksen asiakaslähtöisen kulttuurin nähdään rakentuvan sosiaalisesti vuorovaikutuksen ja merkityksien antamisen kautta, joten laadullinen tutkimusmenetelmä nähdään soveltuvaksi tähän tutkimukseen. Laadullinen tutkimus on hyvin kuvailevaa ja siinä tulee hyvin ilmi, kuka sanoi, mitä ja kenelle sekä miten, milloin ja miksi (Gephart 2004, 455). Painopiste on siten ihmisten vuorovaikutuksen, merkitysten ja prosessien kuvaamisessa sekä ymmärtämisessä niiden todellisessa ja luonnollisessa ympäristössään (Gephart 2004; Hammersley 2012, 13). Siinä, missä kvantitatiivisella tutkimuksella tehdään laajempia yleistyksiä ison aineistomäärän kautta, kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistomäärä on usein huomattavasti pienempi ja tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti jokainen tutkittu asia (Hammersley 2012, 13).

Tähän tutkimukseen soveltuu laadullinen tutkimusmenetelmä kahdesta syystä. Ensinnäkin aiemmat tutkimukset liittyen markkinointijohtajan rooliin, vaikutukseen tai merkitykseen yrityksessä ovat olleet pääosin kvantitatiivisia (ks. Brower & Nath 2018; Boyd ym. 2010; Germann ym. 2015; Homburg ym. 2014; Nath & Mahajan 2008). Siten tätä aihetta on kannattavaa tutkia aiempaa perusteellisemmin laadullisten menetelmien kautta. Muun muassa Moorman ja Day (2016) ovat ilmaisseet tarpeen ymmärtää paremmin markkinointijohtajien vaikutusta esimerkiksi yrityksen markkinaorientoituneisuuteen. Jaworski (2011) peräänkuuluttaa tutkimusten liikkeenjohdollisen relevanssin lisäämistä tutkimalla ja ymmärtämällä tarkemmin positio- ja roolikohtaisia toimia ja tehtäviä sen sijaan, että puhutaan yleisesti johtajien toimista.

Toiseksi laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu erityisesti, kun aikaisempia näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä on suhteellisen vähän, jolloin kvalitatiivinen tutkimus on etsivää ja joustavaa (Ghuri & Grønhaug 2005, 202). Markkinointijohtajien toimia yrityksen asiakaslähtöisen kulttuurin edistämiseksi tai ylipäätään asiakaslähtöistä kulttuuria ei ole aiemmissa tutkimuksissa käsitelty tarpeeksi syvällisesti. Tästä huomauttavat esimerkiksi Shah ym. (2006). He ovat sitä mieltä, että yrityksen asiakaslähtöisen kulttuurin rakentamista ja haasteita olisi tarpeen tutkia aiempaa perusteellisemmin.

### **3.3 Haastattelututkimus**

Kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyimpiä menetelmiä ovat erilaiset haastattelut, kuten syvä- tai puolistrukturoitu haastattelu (Carson ym. 2001; Eriksson & Kovalainen 2008). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Haastattelu on jaettu kahteen osioon, joista ensimmäisen osion kysymykset ovat yleisempiä ja keskittyvät isompiin teemoihin ja markkinointijohtajien jokapäiväiseen työskentelyyn. Toisessa osiossa keskitytään CIT-menetelmän avulla kriittisiin tilanteisiin, jotka perustuvat haastateltaville etukäteen annettuun ennakkotehtävään.

### 3.3.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelumenetelmässä tarkoitus on päästä käsiksi haastateltavan omiin käsityksiin, muistoihin ja tulkintoihin asettautumalla haastateltavan asemaan (Carson ym. 2001, 73). Nämä ovat usein sellaisia asioita, joita ei pelkästään havainnoinnilla voida selvittää. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija luo muutamat haastattelua ohjaavat kysymykset etukäteen, mutta hänellä on mahdollisuus käyttää eri termejä, kysyä kysymykset eri järjestyksessä ja esittää jatkokysymyksiä (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Puolistrukturoidun haastattelun tavoitteena on saada haastateltava kertomaan vapaasti tutkimukseen laajalti liittyvistä asioista siten, että haastattelijan tehtäväksi jää yksityiskohtaisempaan selitykseen kannustaminen tarvittaessa (Hammersley 2012).

Tämä haastattelumuoto voi olla hyvin rento ja muistuttaa pitkälti jokapäiväistä ihmisten välistä vuorovaikutusta (Eriksson & Kovalainen 2008, 80). Tämä sallii tutkijalle jopa hyvin aktiivisen roolin haastattelussa, mikä tukee hyvin konstruktionismin lähtökohtia (Järvensivu & Törnroos 2010). Edellä mainitut puolistrukturoidun haastattelun ominaisuudet toimivat samalla perusteluina kyseisen haastattelumenetelmän valintaan tutkimuksessa. Ensinnäkin markkinointijohtajien toimia on vaikea selvittää pelkällä havainnoinnilla, joten tähän tarvitaan heidän omien näkemyksiensä ja tulkintojensa kuulemista. Toiseksi myöhemmin aineiston analysoinnissa hyödynnettävän Gioia-menetelmän kannalta on tärkeää, että kysymykset ovat joustavia ja tutkija voi vaihtaa sanamuotoa haastattelun aikana mukailemaan haastateltavan käyttämiä termejä (Gioia ym. 2013, 19–20).

### 3.3.2 CIT tukevana menetelmänä

CIT eli *Critical incident technique* kostuu joukoista menettelytapoja, joiden avulla kerätään, analysoidaan ja luokitellaan havaintoja ihmisten käyttäytymisestä tilanteissa, joilla on ollut jokin erityinen merkitys (Flanagan 1954). Näistä tilanteista käytetään termiä kriittinen tilanne, jolla viitataan tapahtumiin ja käyttäytymiseen, joiden on havaittu johtavan onnistumiseen tai epäonnistumiseen tietyn tehtävän suorittamisessa (Bitner, Booms & Tetreault 1990). Tässä tutkimuksessa CIT-menetelmää käytetään tukevana menetelmänä aineistonkeruuvaiheessa. Haastattelu koostuu siten kahdesta osa-alueesta, joista toinen on CIT-menetelmän avulla tiettyyn kriittiseksi määriteltyyn tilanteeseen

syventyminen. Ensimmäisessä osiossa pureudutaan yleisemmällä tasolla haastateltavan jokapäiväisiin ja jatkuviin työtehtäviin.

Haastattelun CIT-vaiheessa aineistoa kerätään puolistrukturoidun haastattelumenetelmän avulla siten, että haastateltavaa pyydetään muistelemaan jotakin menneisyyden kriittistä tilannetta ja omaa rooliaan tässä tilanteessa. Tilanteeksi luokitellaan tapahtuma, jossa voidaan tunnistaa henkilölle kattavasti toimia, joista voidaan tehdä johtopäätöksiä ja ennusteita (Flanagan 1954). Kriittisen tilanteesta tekee se, että nämä toimet vaikuttavat merkittävästi toiminnan yleiseen tavoitteeseen joko positiivisesti tai negatiivisesti (Bitner ym. 1990). Näiden perusteella, tässä tutkimuksessa kriittiseksi tilanteeksi luokitellaan tilanne, jossa markkinointijohtaja on onnistunut toimillaan lisäämään yrityksen asiakaslähtöisyyttä. Haastateltaville markkinointijohtajille annetaan ennakkotehtäväksi miettiä tilanteita, joissa he kokivat onnistuneensa lisäämään asiakaslähtöisyyttä yrityksessä.

CIT-menetelmän vahvuutena pidetään rikkaan datan saantia antamalla haastateltavalle vastuu ja vapaus selittää omin sanoin yksityiskohtaisesta tilanteesta (Gremler 2004, 66). Kun tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa ilmiöstä, jota on tutkittu suhteellisen vähän, ja kuvata todellisen maailman ilmiöitä ymmärryksien kautta, aivan kuten tässäkin tutkimuksessa, CIT:in käyttäminen nähdään perustelluksi (Bitner ym. 1990, 71). CIT-menetelmän tavoitteena on saada syvällisempi ymmärrys tapahtumasta yksilön näkökulmasta ottaen huomioon kognitiiviset, affektiiviset ja käyttäytymistekijät (Chell 2004, 56; Gremler 2004, 66). Menetelmän toimivuus nojaa vahvasti haastateltavan muistinvaraisuuteen sekä kykyyn saada viestittyä tilanne totuudenmukaisesti tutkijalle (Gremler 2004, 67). CIT-menetelmää hyödynnetään tässä tutkimuksessa lisäämään ymmärrystä markkinointijohtajien yksityiskohtaisemmista toimista asiakaslähtöisen kulttuurin edistämiseksi.

### **3.4 Tutkimuksen toteuttaminen**

Tutkimusprosessi aloitettiin aiheen valinnalla sekä tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymyksen asettamisella. Näiden pohjalta tutustuttiin alustavasti aiempaan kirjallisuuteen aiheesta, mikä lisäsi ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, ja auttoi soveltuvien tutkimusmenetelmien valinnassa. Aineistonkeruu aloitettiin toteuttamalla

pilottihaastattelu joulukuussa 2020. Pilottihaastattelusta opittiin, mitkä kysymykset olivat toimivia, ja mitkä vaativat vielä täsmennystä tai muuttamista. Oppien kautta täsmentyivät puolistrukturoituja haastatteluja ohjaavat kysymykset. Ennalta luotujen haastattelukysymysten ja haastattelujen aikana esitettyjen jatkokysymysten kautta varmistettiin aineistonkeruu Gioia-menetelmän mukaisesti. Tällä tarkoitetaan huomion kiinnittämistä siihen, että kysymyksillä ohjattiin keskustelua tutkimuksen tavoitteen kannalta relevanteille alueille, kuitenkin samalla välttäen haastateltavien liiallista johdattelua (Gioia ym. 2013, 19). Prosessin seuraavassa vaiheessa toteutettiin kaikki yksilöhaastattelut melko tiiviiseen tahtiin niin, että jokaisesta haastattelusta saadut opit olivat tuoreessa muistissa seuraavaan haastatteluun. Loput aineistosta kerättiin joulukuun 2020 ja helmikuun 2021 välisenä aikana.

Tutkimuksen haastateltavat valittiin siten, että ne olivat linjassa tutkimuksen tavoitteen kanssa. Carson ym. (2001, 87) mukaan haastateltavien valinta ei saisi olla satunnainen vaan tarkoituksenmukaisesti koottu kokoonpano henkilöistä, joiden nähdään tarjoavan relevanttia tietoa tutkimuksen tavoitetta silmällä pitäen. Tutkimuksen tavoitteen ollessa markkinointijohtajien eri toimien syvällisempi ymmärtäminen, haastateltavaksi valikoituivat eri yritysten markkinointijohtajat. Haastateltavien tittelit vaihtelivat markkinointipäälliköistä, markkinointijohtajaan. Toisinaan ne olivat englanninkielisin termein Chief Marketing Officer, Marketing Coordinator tai Marketing Lead. Keskeinen haastateltaville ennalta asetettu kriteeri oli se, että heidän tuli olla päävastuussa edustamansa yrityksen markkinoinnista.

Haastateltavien edustamilla yrityksillä haettiin mahdollisimman suurta vaihtelua niin toimialan, iän kuin suuruudenkin suhteen. Yritysten joukossa oli yritysten välisestä (B2B) kuluttajien väliseen (B2C), näiden yhdistelmään tai valtioiden väliseen (B2G) kaupankäyntiin keskittyneitä yrityksiä. Suuruusluokaltaan yritykset vaihtelivat liikevaihdollisesti aina 150 000 eurosta yli 240 miljoonaa euroa vaihtaviin yrityksiin. Yritysten vaihtelevuuden avulla minimoitiin mahdollisten toimialakohtaisten tai suurustekijöiden vaikutus tutkimustuloksiin. Tutkittaville yrityksille oli asetettu kaksi olennaista kriteeriä. Ensiksi kaikkien yritysten oli oltava suomalaisia, jolloin laajempia maiden välisiä kulttuurieroja ei tarvinnut ottaa tarkemmin huomioon. Toiseksi, koska

kulttuuria ei voida rakentaa yhden henkilön ominaisuuksista vaan tähän tarvitaan ryhmä (Groysberg ym. 2018, 46), valituissa yrityksissä oli oltava vähintään kolme työntekijää.

**Taulukko 3.** *Tutkimuksen haastateltavat*

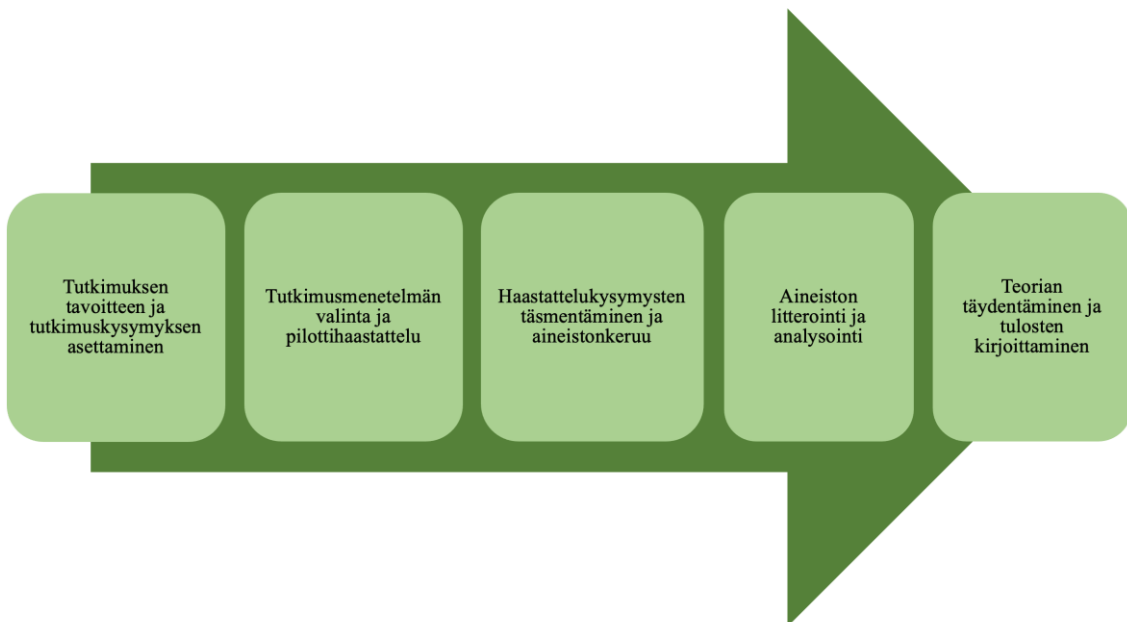
Haastateltava	Haastattelun kesto
<b>A (pilotti)</b>	40:12
<b>B</b>	45:31
<b>C</b>	47:13
<b>D</b>	52:31
<b>E</b>	36:16
<b>F</b>	49:32
<b>G</b>	34:46
<b>H</b>	45:44

Taulukkoon 3 on koottuna yhteenveto toteutuneista haastatteluista. Taulukossa haastateltavien nimet on korvattu aakkosten kirjaimilla anonyymiutta tukevasti. Jokaiselle haastateltavalle luvattiin jo haastattelun alussa anonyymius, sillä tämän uskottiin antavan tilaa vapaammalle ja rehellisemmälle keskustelulle. Haastatteluja kertyi lopulta kahdeksan kappaletta, joista ensimmäinen oli pilottihaastattelu. Aineistoa todettiin kahdeksannen haastattelun jälkeen olevan tarpeeksi, sillä aineisto alkoi satureoitua. Tällä tarkoitetaan sitä, että viimeisimmässä kahdessa haastattelussa ei havaittu enää merkittäviä uusia oppeja (Flick 2018, 90). Alun perin pääosin haastattelukysymysten testaamiseen tarkoitettu pilottihaastattelu tarjosi myös monipuolista informaatiota ja toimi tämän vuoksi osana tuloksia.

Kaikki haastattelut tehtiin videohaastatteluina Microsoft Teamsin välityksellä vallitsevan koronapandemian vuoksi. Heti haastattelujen alussa jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelijalla sekä haastateltavilla pidettiin haastattelun ajan videokamerat päällä, jotta vuorovaikutuksesta saatiin mahdollisimman luonteva ja inhimillinen. Haastattelut vaihtelivat kestoltaan 34:stä minuutista 53:een minuuttiin. Haastatteluissa vältettiin tieteellisten termien käyttämistä, sillä haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus käyttää itselle luontevaa terminologiaa.



Gioian ym. (2013, 17) mukaan antamalla haastateltavan äänen kuulua jo aineistonkeruuvaiheessa, mahdollistetaan uusien käsitteiden löytyminen olemassa olevien käsitteiden vahvistamisen sijaan. Esimerkiksi haastateltavia kannustettiin kertomaan, minkälaista käyttäytymistä ja ajattelua he odottivat muilta ja edistivät eri keinoilla sen sijaan, että heiltä olisi suoraan kysytty, minkälaisia normeja he toivat toimillaan. Artefakteja lähestyttiin kaivamalla, miten haastateltavat toivat asiakaslähtöisyyttä näkyväksi muille yrityksessä. Arvo on myös puhekielessä paljon hyödynnetty sana, ja tuli luontevasti esiin monessa haastattelussa. Tutkijan keskeinen haaste oli pitää arvokeskustelu toimintaa ohjaavien arvojen ympärillä, sillä arvo liitettiin herkästi asiakasarvon kontekstiin.



**Kuvio 6.** *Tutkimusprosessin eteneminen*

Aineistonkeruuta seurasi aineiston litterointi ja analysointi sekä tulosten ensimmäisen version hahmottelu. Induktiiviselle päättelylle ominaisesti aineistosta esille nousseiden teemojen perusteella täydennettiin vielä teoriaa ja teoreettista viitekehystä sekä täsmennettiin tutkimuksen tavoitetta ja työn otsikkoa. Tutkimusprosessin viimeisessä vaiheessa viimeisteltiin tuloksia ja kirjoitettiin johtopäätökset. Tämä tutkimusprosessin eteneminen eri vaiheineen on esitetty kuviossa 6.

### 3.5 Aineiston analysointi

Kaikki tutkijat eivät ole vakuuttuneita induktiivisen lähestymistavan ja laadullisten tutkimusmenetelmien käyttämisestä tieteellisen tutkimuksen teossa. Keskeisin haaste on, kuinka vakuuttaa tutkimuksen lukijoille sen tieteellinen luonne, laatu ja luotettavuus (Eriksson & Kovalainen 2008, 290). Carson ym. (2001, 66) uskovat, että induktiivisen ja laadullisen tutkimuksen uskottavuutta voidaan lisätä jäsentämällä data-analyysi hyvin sekä linkittämällä analyysi aikaisempaan teoriaan. Lisäksi tutkimustulosten analysointi voidaan toteuttaa noudattamalla johdonmukaisesti tiettyjä analysointikriteerejä, joiden tarkoituksena on tehdä data-analyysistä ja siitä syntyneistä johtopäätöksistä läpinäkyvää.

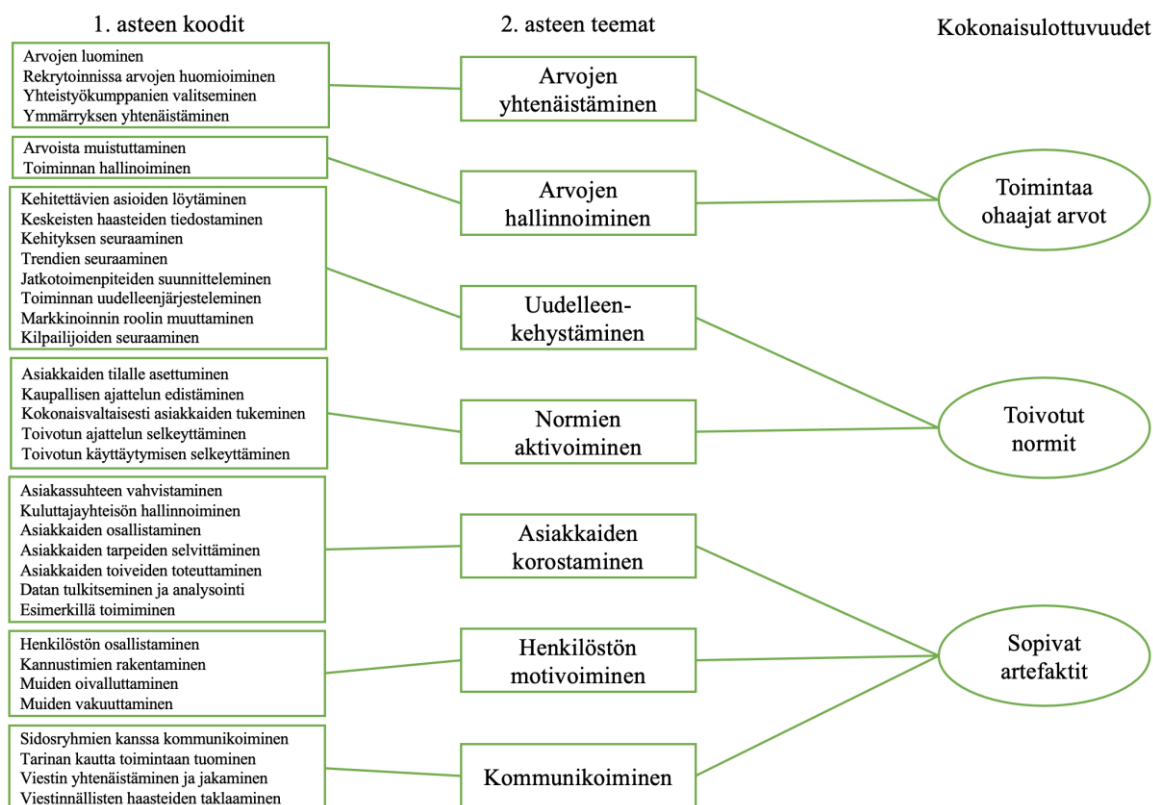
Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin Gioia-menetelmää tutkimuksen toteutus- ja tulosten analysointivaiheessa tutkimuksen luotettavuuden ja tulosten läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Gioia-menetelmä tarjosi siten raamit haastattelujen toteutukseen ja tulosten analysointi- ja jäsentelyvaiheeseen. Tämän menetelmän mukaisesti haastattelutilanteessa välteltiin liian johdattelevien kysymyksien esittämistä ja haastateltavalle annettiin mahdollisuus käyttää itselle tuttuja termejä ilmiöiden kohdalla (Gioia ym. 2013). Jo haastattelujen aikana tapahtui analysointia tutkijan kiinnittäessä huomiota haastatteluissa esiintyviin yhteneviin ja ainutlaatuisiin tekijöihin. Kaikki haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jolloin niiden aikana esille nousseet ajatukset saatiin myös muistiinpanoihin. Tulosten analysointia tapahtui koko haastattelujen litteroinnin ajan. Lopulta litteroitu aineisto luettiin vielä ajatuksella läpi useaan kertaan kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

Tätä seurasi ensimmäisen asteen analysointi eli Gioia-menetelmän mukainen aineiston koodaaminen ensimmäisen asteen koodeihin. Ensimmäisen asteen analysoinnissa on tärkeä pitää haastateltavien käyttämät termit koodauksessa mukana ja on hyvin luonnollista, että koodeja tulee useita kymmeniä (Gioia ym. 2013, 20). Koodauksessa tarkoitus on löytää, kategorisoida ja järjestellä aineistoa aihealueen mukaan niin, että yhteneväisyyksien löytäminen myöhemmässä vaiheessa helpottuu (Saldaña 2011, 95). Koodaamisessa käytettiin apuna ATLAS.ti -ohjelmistoa. ATLAS.ti on yksi tietokonepohjaisista kvalitatiivisen datan analysointiin tarkoitetuista ohjelmistoista, joista käytetään yleisesti termiä Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software

(CAQDAS). CAQDAS:ien yleistymisen taustalla on analysoinnin tehokkuuden ja luotettavuuden lisääminen ohjelmiston tarjoaman johdonmukaisuuden ja järjestelmällisyyden avulla (Gibbs 2018, 146).

ATLAS:ti mahdollisti jokaisesta sitaatista ja luodusta koodista nousseiden ajatusten ja oivallusten kirjaamisen ylös vielä, kun ne olivat tuoreessa muistissa. Helppous kirjata omia ajatuksiaan ylös onkin yksi CAQDAS:ien käytön hyödyistä (Gibbs 2018, 146). Näitä muistiinpanoja hyödynnettiin myöhemmin tulosten hahmottelun ja kirjoittamisen yhteydessä. Koodien värit vaihtelivat sen mukaan, liittyivätkö ne markkinointijohtajan toimiin asiakaslähtöisen kulttuurin arvon, normien vai artefaktien edistämisessä. Ensimmäisen asteen koodeja tunnistettiin 34 kappaletta. Kaikki ensimmäisen asteen koodit ja niiden esiintyvyys aineistossa on eritelty tarkemmin liitteessä 3.

Toisen asteen analysoinnissa siirrytään teoreettiseen maailmaan ja etsitään yhteneviä kohtia aineistosta nousseiden teemojen ja teorian välillä selittämään ilmiöitä (Gioia ym. 2013, 20). Aineiston läpikäynti ja analysointi etenivät ikään kuin sykleissä, joissa jokaista nousutta teemaa peilattiin aiempaan teoriaan sekä aiempaa teoriaa aineiston teemoihin, mikä auttoi jaottelemaan tulokset ennalta tiedostettuihin sekä uusiin löydöksiin. Teorian ja ensimmäisen asteen koodien kautta onnistuttiin löytämään seitsemän toisen asteen teemaa, jotka liittyvät läheisesti kolmeen asiakaslähtöisen kulttuurin tasoon. Siinä missä ensimmäisen asteen koodit nimettiin haastateltavien käyttämien termien pohjalta, toisen asteen teemoissa haettiin näille vastinetta tieteellisestä kirjallisuudesta. Kaikki toisen asteen teemat ja niiden esiintyvyys sitaatteina aineistossa löytyvät liitteestä 4.



**Kuvio 7.** Aineiston analysointi Gioia-menetelmän mukaisesti

Kuvio 7 havainnollistaa Gioia-menetelmällä aineiston analysoinnissa rakentunutta datarakennetta. Kuvioon on listattu kaikki ensimmäisen asteen koodit ja toisen asteen teemat sekä kokonaisulottuvuudet, joihin nämä liittyvät. Tulososiossa aineiston läpinäkyvyyttä lisättiin esittämällä tulkintoja tukevia sitaatteja aineistosta. Sitaattien esille tuomisen avulla luodaan yhteys siihen, mitä aineistosta on löydetty ja tulkittu, ja minkä sitaatin perusteella nämä tulkinnat on tehty (Gioia ym. 2013, 23). Nostettuja sitaatteja on siistitty poistamalla puhokielelle ominaiset edellisen sanan toistot sekä erilaiset täytesanat, kuten ”niinku”. Lisäksi sitaateissa esiintyneet yrityksen tai henkilöiden nimet on muutettu anonyymiutta tukevasti, säilyttäen kuitenkin viestin tärkein sanoma.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Tutkimustulosten alustus

*”Sanoisin, että nykyaikana kaikkien yritysten pitäis olla jo jotenkin asiakaskeskeisiä. Meilläkin se ei oo vaan markkinointitiimin vastuulla vaan sillee tuotekehityksen tiimi, -- niin siinäkin on keskeisessä asemassa.” (A)*

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia Homburgin ja Pflesserin (2000) kulttuurin eri tasojen eli arvojen, normien ja artefaktien kautta. Markkinointijohtajien toimia tunnistettiin useita yksityiskohtaisempia, mitkä jaoteltiin seitsemän ylätoimen alle. Tulokset esitellään kulttuurin kolmen tason sekä tasoihin liitettyjen toimien kautta. Asiakaslähtöistä kulttuuria tukevien keskeisten arvojen kannalta markkinointijohtajien toimiksi tunnistettiin yhtenäistäminen ja hallinnoiminen. Normeihin liittyvät markkinointijohtajan toimet määriteltiin uudelleenkehystämiseksi sekä aktivoimiseksi. Viimeisenä erilaisia artefakteja rakennettiin asiakkaiden korostamisen, henkilöstön motivoimisen sekä kommunikoimisen kautta.

### 4.2 Arvot

Asiakaslähtöisen kulttuurin yrityksillä keskeisimmät toimintaa ohjaavat arvot asettavat asiakkaat ja heidän tarpeensa kaiken lähtökohdaksi (Gulati 2007, 5; Shah ym. 2006, 115). Koska arvot ohjaavat päätöksentekoa, toimintaa ja käyttäytymistä (Homburg & Pflesser 2000), asiakaslähtöisen kulttuurin onnistumisen kannalta on tärkeää, että jokainen henkilö yrityksessä aidosti ymmärtää ja sisäistää arvot. Kysyttäessä haastateltavilta, kokivatko he oman yrityksensä olevan asiakaslähtöinen, kaikki vastasivat myönteisesti. Haastatellut korostivat yrityksensä edistyneen valtavasti viime aikoina ja totesivat, että kehitettävää löytyy vielä, jotta yrityksestä saataisiin entistä asiakaslähtöisempi.

*”Sanotaanko, että on hyvällä mallilla. Meillä on tosi paljon vielä työstettävää. -- Paljon pitää vielä tehdä, mutta kyllä mä sanon, että kuitenkin meillä osataan ottaa – ja otetaan – hyvin vastaan tuollasia ehdotuksiakin, vaikka että miten jotain voidaan parantaa palvelemaan paremmin meidän asiakkaita.” (A)*

*”Mä koen, että se toteutuu yllättävän hyvin. Pienen yrityksen etu on tietysti se, että asioita pystytään muuttamaan tai viilaamaan parempaan suuntaan aika nopeesti, et on sellanen tavallaan lean johtamis- ja kehittämistapa.” (C)*

Haastatellut markkinointijohtajat kokivat asiakkaan merkityksen yrityksen toiminnan kannalta olevan enemminkin itsestäänselvyys koko henkilöstölle ja johtoryhmälle. Keskeiset tunnistetut markkinointijohtajan toimet eivät liittyneet arvon tärkeydestä vakuuttamiseen vaan pikemminkin arvon ymmärryksen yhtenäistämiseen ja arvon kokonaisvaltaiseen hallinnoimiseen yrityksessä.

#### **4.2.1 Arvo: yhtenäistäminen**

Puolet haastatelluista oli ollut yrityksen toiminnassa mukana aivan alkuvaiheista asti, joten he olivat omalta osaltaan vaikuttaneet siihen, mitkä arvoista asetettiin yrityksen toimintaa ohjaaviksi. Arvojen luomisen tarpeen taustaksi haastateltava C mainitsi yrityksen toiminnan tarkoituksen ja suunnan kirkastamisen koko henkilöstölle ja sidosryhmille. Toimintaa ohjaavien arvojen yhdessä linjaamisella ja kirjalliseen muotoon asettamisella haluttiin varmistaa toiminnan johdonmukaisuus ja yhtenevät tavoitteet yrityksen sisällä. Markkinointijohtajalla on usein paras ymmärrys asiakkaista (Nath & Mahajan 2011) ja siten keskeinen asema varmistaa, että asiakkaat huomioidaan arvoissa. Arvojen rakentamista markkinointijohtajat tukivat tarjoamalla omia näkemyksiään tärkeistä ja huomioitavista asioista.

*”Me siis tehtiin yritykselle uudet arvot ja yks arvoista esimerkiksi on, että ’Put people first’, joka tarkoittaa siis, että niin työelämässä, yrityksen sisällä sekä ulospäin sitä, että ihmiset ensin; mietitään niitä tarpeita ja sit tehdään, eikä niin, että tehdään vain jotain ja sit ihmetellään --” (A)*

*”--kun mä hyppäsin mukaan -- me lähdettiin silloin tekemään sellaista kokonaiskuvaa siitä just, että mikä on se tone of voice, miten me kohdataan asiakkaat tai tavallaan sitä, että me kirjoitettiin ylös, sanotettiin sitä silloin.” (H)*

Yrityksen kasvaessa ja työntekijöiden lisääntyessä tärkeäksi koettiin, että myös uudet tulijat omaksuivat yrityksen arvot ja asiakkaiden merkityksen omassa toiminnassaan. Uuden työntekijän arvoja on kuitenkin työlästä muuttaa kulttuurin ja sen tekijöiden melko

pysyvän luonteen vuoksi (Cameron & Quinn 2011; Groysberg ym. 2018). Tämän vuoksi haastateltavat F ja H nostivat esille, kuinka jo rekrytointitilanteessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, vastaavatko hakijan arvot yrityksen arvoihin. Heiltä vaadittiin tiettyjä ominaisuuksia, kuten auttamishalukkuutta ja kiltteyttä, jotta toimintaa ohjaavien arvojen toteutuminen työssä olisi mahdollista.

*”-- siinä työharjoitteluhaastattelussa jo katottiin sitä, että löytyykö nämä arvot häneltä luontaisesti, että se on kuitenkin niihin istuttava, jotta pystyy meidän toimintatapaa myöskin sitten tekemään luontevasti -- tää on äärettömän tärkeätä, että meillä on semmoisia ihmisiä, jotka on oikeasti auttamishalusia ja haluaa katsoa asioita samansuuntaisesti.” (F)*

Nykyajan yritykset toimivat osana isompaa verkostoa (Merz, He & Vargo 2009), jolloin prosessit ja toiminnot ulottuvat ylitse yrityksen rajojen. Silloin ei riitä, että vain yrityksen sisäisten toimintojen lähtökohtana ovat asiakkaat, vaan tämän arvon on oltava yhtenevä myös kaikkien yhteistyökumppaneiden kanssa. Haastatellut markkinointijohtajat ottivat esille, kuinka yhteistyökumppaneiden valinnassa tulisi kiinnittää yhtä paljon huomiota arvoihin kuin työntekijöiden rekrytoinnissakin. Jotta yhteistyöhön lähdettiin, yhteistyökumppanin arvomaailman oli oltava yhtenevä oman yrityksen arvojen kanssa. Asiakaslähtöisen kulttuurin kontekstissa esimerkiksi asiakkaiden kunnioittamisen ja arvostamisen tuli heijastua myös yhteistyökumppanin toiminnoista.

*”Mekin halutaan löytää kumppaneiksi, asiakkaiksi -- samanlaisia toimijoita, ketkä ajattelee asioista samalla tavalla, ja se, joka meille sanoo, että ei sillä asiakkaalla ole väliä -- se ei ole meille oikeanlainen.” (F)*

*”Se on kyllä tosi tärkeää siis ihan kaikessa, mitä me tehdään, oli sitten työntekijät tai yhteistyökumppanit tai mikä tahansa niin, että kaiken tavallaan täytyy matchata arvoihin, et siihen lähdetään.” (H)*

Isommissa ja vanhemmissa yrityksissä kulttuurin muuttaminen asiakaslähtöisemmäksi tarkoitti olemassa olevien työntekijöiden toimintaa ohjaavien arvojen muuttamista tai yhtenäistämistä. Yrityksiin mahtuu monenlaisia työntekijöitä erilaisista taustoista, mikä hankaloittaa arvojen yhteneväisyyden valvomista. Aidosti asiakaslähtöisen kulttuurin

yrityksellä on tarpeeksi asiakasymmärrystä, jota voidaan hyödyntää vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin (Brady & Cronin 2001). Tämä asia nousi esiin myös haastateltaessa markkinointijohtajia. Jotta yritys voi asettaa asiakkaat ja heidän tarpeensa kaiken lähtökohdaksi, on kaikkien ensin ymmärrettävä, keitä ovat yrityksen asiakkaat ja mitä he tarvitsevat. Tämän itsestäänselvydeltä kuulostavan näkemyksen pohjalta haastatellut markkinointijohtajat olivat onnistuneet havaitsemaan ja tarttumaan yrityksessään tilanteisiin, jotka vaativat toiminnan ja ajattelun yhtenäistämistä. Nousseita esimerkkejä olivat muun muassa toimintojen ja päätösten perustelemisen tarve yrityksen asiakkaiden näkökulmasta sekä tuotteiden ja palvelun tarkastelu asiakastarpeen näkökulmasta.

Markkinointijohtajien käyttämiä keinoja yhtenäisen näkemyksen lisäämiseen olivat muun muassa ideointipajat, isompi koulutustapahtuma sekä asiakkaille toteutetut kyselyt. Ideointipajojen avulla kaikki toimintoon liittyvät saatettiin yhteiseen tilaan pohtimaan tuotteen hyötyjä asiakasnäkökulma edellä. Ideointipajan järjestäneen markkinointijohtajan tavoitteena oli saada osallisia pohtimaan ja sanoittamaan, miten toiminta palveli yrityksen asiakkaita.

*”-- pari workshoppia, mitä meillä on ollu tuotefunktion kanssa, missä tavallaan ollaan kirjattu ylös, että käännetty se tuote ja tuotescope ja tuoteidea asiakasbenefitiks. Oikeesti vaan istuttu alas ja mietitty, et joo hyvä, mutta mikä se on se benefitti sille asiakkaalle -- Ennen, kun pidin sen workshopin, mä kysyin tuotejohtajalta ja toimitusjohtajalta ja product managerilta, että mikä tässä tuotteessa on se juttu, ja kaikilta tuli eri vastaus.” (B)*

Toisessa tapauksessa haastateltava D huomasi keskustelun yhteydessä yrityksen sisällä olevan ristiriitaisia tulkintoja yrityksen asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Totuuden selvittämiseksi toteutettiin asiakaskysely, jotta asiakkaiden aidot toiveet ja tarpeet saataisiin kaikkien toimintojen ja päätöksenteon lähtökohdaksi. Tutkimuksen tuloksia käytiin myöhemmin läpi yhteisessä ideointipajassa, jotta arvojen pohjana toimiva ymmärrys asiakkaista olisi yhtenevä.

*”Ne yllätty siellä, kun tuotiinkin samaan ryhmään -- niin se niiden käsitys siitä asiakkaasta olikin erilainen. Se oli jotenkin hirmu hedelmällinen kohta huomata,*



*että se mun totuus, mikä mulla on siitä asiakkaasta, ei olekaan se koko totuus vaan, et me tarvitaan tällainen yhteinen tutkimus tähän näin. No se tutkimus tehtiin ja sitten meillä oli jälkiworkshopit--” (D)*

#### **4.2.2 Arvo: hallinnoiminen**

Koko asiakaslähtöisyyden taustalla on ajatus siitä, että se on liian tärkeä asia jätettäväksi vain markkinoinnin tai johdon vastuulle (Day & Moorman 2010). Aidosti asiakaslähtöiseen kulttuuriin vaaditaan koko henkilöstön osallisuutta ja sitoutumista. Useampi haastatelluista markkinointijohtajista koki kuitenkin ottavansa päävastuun asiakkaiden ja heidän tarpeidensa huomioimisesta yrityksen eri toiminnoissa. Seurailemalla toimintoja, puuttumalla epäkohtiin, muistuttamalla ja kannustamalla muita asiakaslähtöisempään toimintaan ja ajatteluun he hallinnoivat niin, että keskeiset toimintaa ohjaava arvot olivat kaikkialla läsnä.

*”Mä näkisin, että se on meidän organisaatiossa vähän kaikkien tehtävä, mut ehkä joissain määrin mä otan ehkä enemmän sitä vastuuta ihan vain omasta tahdosta itselleni.” (A)*

*”Tietysti mulla varmasti se suurin homma itselläni on se, että minua kiinnostaa se palaute ja se meidän kehittäminen ehkä eniten meistä, niin sen takia mä siinä koitan puskurina myöskin olla.” (F)*

Haastatellut markkinointijohtajat kokivat ymmärtävänsä hyvin asiakkaita muun muassa sen takia, että olivat suoraan tai välillisesti yhteydessä asiakkaisiin, toteuttivat markkina-analyysiä ja pitivät käsissään valtavan määrän asiakasdataa. Jatkuva tiedon kerääminen, ymmärrettävään muotoon muuttaminen ja eteenpäin viestiminen toimivat muistutuksena siitä, kenelle kaikki yrityksen toimenpiteet loppujen lopuksi tehdään, ja mikä on asiakkaiden kannalta aidosti relevanttia.

*” --kun mä keskustelen paljon asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa -- niin tottakai mä esimerkiks sieltä saan paljon tietoa niin kuin asiakkailta ihan suoraa palautetta, et mitä pitäis kehittää, ja mä pystyn kertoon niitä eteenpäin meidän palaverissa.” (C)*

*”Sinänsä se hyvä puoli, että on se konteksti ja ymmärrys siitä, että mitä se liiketoiminta ja kaikki muu on, ja miten meidän asiakkaat ajattelee ja toimii ja mitä ne haluaa.” (E)*

Asiakaslähtöisen kulttuurin edistämässä päävastuun ottaminen selittyi osittain markkinointijohtajan ja yleisesti markkinoinnille ominaisen asiakaslähtöisen ajattelun kautta. Asiakaslähtöisen ajattelun ja toiminnan piirteitä nousi esiin jokaiselta haastateltavalta. Muutamat haastatelluista mainitsivat tämän asiakkaitten kautta ajattelemisen ja toimimisen olevan jo syvällä yrityksessä markkinoinnin ja viestinnän parissa työskentelevien arvoissa, mikä haluttiin saada automaattiseksi myös muulle henkilöstölle. Tämä tukee Kohlin ja Jawroskin (1990) ajatuksia siitä, kuinka asiakaslähtöisyydessä on perimiltään kyse markkinoinnille ominaisen markkinointikonseptin jalkauttamisesta koko henkilöstöön.

*” -- koko markkinointitiimi, tottakai, koska nehän on ihan into piukassa, ne ymmärtää hyvin mitä mä tässä haen takaa. Et jotenki tää ajattelu on semmonen hirmu markkinoinnillinen.” (D)*

Etenkin yrityksen kasvaessa ja toiminnan monimutkaistuessa asiakaslähtöisyyden punaisena lankana toimivat arvot saattoivat herkästi unohtua. Kiire ja hektisyys aiheuttivat sen, että päätöksiä tehtiin mahdollisimman nopeasti ja saatettiin toimintoon miettimättä sen tarkemmin, oliko päätöksen taustalla aito asiakastoive tai -tarve. Yli puolet haastatelluista markkinointijohtajista kokivat arvosta muistuttamisen tärkeäksi toimekseen. Muistuttaminen tapahtui laittamalla muut pohtimaan päätöksien hyötyjä ja relevanttiutta asiakkaille. Tällöin turvaututtiin yksinkertaisten kysymyksen esittämiseen, kuten kenelle tätä tehdään, miksi ja mitä sillä saavutetaan. Esimerkiksi uuden tuotekehityksen yhteydessä haluttiin kannustaa pitämään mielessä, mihin asiakastarpeeseen tuotteella tai palvelulla halutaan tarjota vastausta ja miten tämä aiotaan toteuttaa. Haastateltava E nosti esille, kuinka toisinaan uudet ideat saattavat viedä jalansijaa tuotteen asiakkaille tärkeimmästä ominaisuudesta, jolloin on tärkeä palata pohtimaan, kenelle tuotetta lopulta tehdään.

*”Tavallaan se kokonaiskuva ja edelleen se asiakas aina noissakin, että aina vaan muistuttaa ja kiteyttää sen, että mikä on se key value proposition tai se key benefit*

*sille asiakkaalle, mikä me oikeasti pyritään tuomaan. Mitä enemmän pystyy tuomaan sen sekä muistuttamaan aina ihan konkreettisesti niissä tilanteissa, mutta myös se, miten saadaan toi näkemys vahvemmin tuotua osaksi prosessia.” (B)*

*”--sä voit tehdä jonkun hienon teknisen ratkaisun, joka parantaa yksityiskohtaa, suorituskykyä tai ominaisuutta, mutta siinä ei välttämättä tuu mietittyä, että tapahtuuko siinä sitten hallaa sille isolle kuvalle.” (E)*

Hyvinä muistutushetkinä toimivat myös uuden työntekijän perehdytystilanteet ja yhteistyökumppaneiden kanssa käydyt keskustelut, jolloin selkeytettiin ja sanoitettiin toiminnan tarkoitus ja toimintaperiaatteet toiselle osapuolelle. Tämän esille nostanut haastateltava H koki nämä tilanteet hyviksi hetkiksi pysähtyä pohtimaan arvoja uudestaan ja jälkeinpäin tarkastelemaan omia toimintatapoja uusin silmin.

*“Hektisessä arjessa voi välillä tulla semmosia hetkiä, et sitä ei ajattele niin paljon, kun vaan yrittää tehdä hommia eteenpäin niin – ne [perehdytystilanteet] on ollut myös tällöisiä hetkiä, missä tavallaan vahvistu se tunnelma sillai, et tulee uutta energiaa ja sitten taas muistuttaa sitä, että mitä on käsissä.” (H)*

### 4.3 Normit

Normit ovat uskomuksia odotetusta käyttäytymisestä (Homburg & Pflesser 2000; Shah ym. 2006). Markkinointijohtajat voivat edistää asiakaslähtöistä kulttuuria kannustamalla normeihin, mitkä tukevat asiakaslähtöisyyttä. Henkilöstöä on autettava ymmärtämään, mikä on heiltä odotetun käyttäytymisen perimmäinen tarkoitus (Shah ym. 2006, 116). Vakuuttamisen ja oivalluttamisen keinoina toimivat muun muassa erilaiset artefaktit, joita käsitellään tarkemmin luvussa 4.4. Tutkimusaineistosta nousi esille monia asiakaslähtöistä kulttuuria tukevia ajattelu- ja käyttäytymistapoja, joita markkinointijohtajat pyrkivät tuomaan mukaan toimintaan. Perimmäinen tavoite oli olemassa olevien ajattelu- ja käyttäytymistapojen haastamisen kautta uudenlaisten ajattelu- ja käyttäytymistapojen ehdottaminen. Asiakaslähtöisen kulttuurin normien suhteen tunnistettiin siten kaksi yleisempää toimea; uudelleenkehystäminen ja uusien normien aktivoiminen.

### 4.3.1 Normit: uudelleenkehystäminen

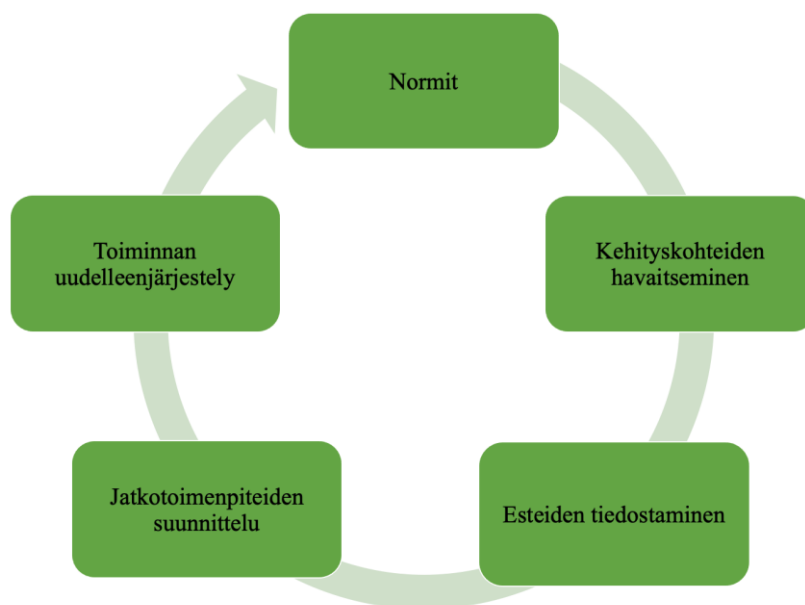
Kulttuurin melko vaistomaisen luonteen vuoksi monet eivät edes tunnista omia normejaan ennen kuin niitä on haastettu (Cameron & Quinn 2011). Uudelleenkehystämisessä on kyse toiminnan muuttamisesta kehystämällä aiemmat ongelmat ja ehdottamalla uusia ratkaisuja (Cagnin 2018, 527). Haastatellut markkinointijohtajat nostivat esille monia havaitsemiaan ongelmia ja kehityskohteita yrityksen toimintatavoissa. Haastamalla vanhoja normeja ja esittelemällä asiakaslähtöisempiä käyttäytymistapoja markkinointijohtajat uudelleenkehystivät normeja. Osassa esimerkkitalanteista vaihtoehtoisia tapoja oli otettu jo käyttöön, toisissa ne olivat vielä ajatuksen tasolla ja tulevaisuuden kehityslistalla.

Markkinointijohtajien uudelleenkehystämisen toimet etenivät ikään kuin sykleinä (ks. kuvio 8), jotka lähtivät nykyisistä normeista ja niissä havaituista ongelmista ja kehityskohteista. Toisinaan markkinointijohtajat mainitsivat huomaavansa kehitettäviä kohtia itse, ja toisinaan asiakkailta saatu palaute sai tarkastelemaan tähänastisia normeja uusin silmin.

*”-- mä ite esimerkiks nään, että siellä olis tosi paljon mahdollisuuksia, miten me voitais vielä auttaa meidän asiakkaita ja auttaa heitä ratkasemaan niitä niitten ongelmia ja sitä kautta tarjoamaan asiakaslähtöisesti eri palveluita tai muuta.” (C)*

*”Mä nään, et nää kampanjat ei toimi tän enempää, et tarvii olla joku ylemmän tason viitekehys sille, et mistä sitä kasvua luodaan ja sit se on se asiakaslähtöisyys.” (D)*

*”Kyllä me pyritään hakemaan asiakkailta sitä, mitä ne haluaa ja mitä he odottaa meidän toiminnasta ja meidän tuotteelta, ja sitten parantaa niiltä osin kun nähdään. Tietysti hyvistä jutuista pitää pitää kiinni, että ne pysyykin hyvillä tasoilla.” (E)*



**Kuvio 8.** Uudelleenkehystämisen sykli

Oman yrityksen normien haastamisen lisäksi kilpailijat ja markkinat toimivat kehitys- ja toimintaideoiden lähteenä. Kilpailijoita ja markkinoita tutkimalla löytyi markkinarakoja, joita tuotiin omaan toimintaan normiksi kilpailijoista erottumiseen. Esimerkkejä uusista normeista, jotka erottivat yrityksen kilpailijoista, olivat muun muassa asiakkaiden henkilökohtainen palveleminen, heille aidosti relevantin sisällön tarjoaminen oikeilla kanavilla sekä hinnoittelun läpinäkyvyys.

*” -- olemme harvoja toimijoita, jotka ovat pitäneet henkilökohtaisesta palvelusta ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta kiinni, vaikka digitalisaatio on automatisoinut alaamme vahvasti.” (F)*

*”--lanseerattiin tällöinen läpinäkyvä hinnoittelu, et me näytetään jokaisen tuotteen kustannusrakenne läpinäkyvästi, jotta kuluttaja tietää, että mistä se maksaa. Se on nykyään niin epämääräistä monilla brändeillä.” (H)*

Kehityskohteiden havaitsemista seurasi asiakaslähtöisemmän kulttuurin ja normien rakentamisen esteiden tiedostaminen. Esille nostettuja esteitä olivat muun muassa raha, aika ja muiden resurssien rajallisuus sekä työntekijöiden motivaation puute. Havaittujen kehityskohteiden ja tiedostettujen esteiden kautta markkinointijohtajat pystyivät suunnittelemaan toteutettavissa olevia jatkotoimenpiteitä siitä, miten käyttäytymistä

saataisiin vielä asiakaslähtöisemmäksi. Haastateltava A nosti esimerkiksi CRM-järjestelmien käyttöönoton sekä sitä kautta markkinoinnin automaatioiden rakentamisen paremman asiakaskokemuksen luomiseksi. Sen sijaan haastateltava G nosti esille suunnitelmat kirkastaa media- ja viestintävalintoja niin, että ne puhuttelevat paremmin yrityksen tärkeimpiä kohderyhmiä.

*”--et otetaan CRM -järjestelmä käyttöön eli Customer Relationship Management -työkalut, jossa on kaikki meidän kuluttaja-asiakastieto ja sitä kautta lähetään rakentamaan ensinnäkin markkinoinnin automaatioita.” (A)*

*”--me on pyritty jo siellä tuoteryhmästrategiassa tekeen vähän tarkemmin sitä pääkohderyhmärajausta perustuen ostodataan, että vaikka tiedostetaan, että se ei suinkaan ole ainut kohderyhmä, joka sitä tuotetta ostaa, mutta et me rakennettais kuitenkin se viestikärki ja mediavalinnat sille pääkohderyhmälle, että sitä kautta saataisiin sitten vähän ehkä puhuttelevampi viesti kuin se, et me tehään vaan hyvin yleistä markkinointia kaikille, jolloin se just monesti saattaa jäädä vähän semmoiseksi, et se ei sitten puhuttele oikein ketään silleen kunnolla.” (G)*

Suunnitellut jatkotoimenpiteet toimivat pohjana toiminnan uudelleenjärjestelylle, minkä avulla aktivoidaan uudet normit. Toiminnan uudelleenjärjesteleminen oli arvon hallinnoimisen kanssa haastateltujen markkinointijohtajien merkittävimpiä toimia, joilla asiakaslähtöistä kulttuuria edistettiin. Ne olivat merkittäviä siinä mielessä, että näihin toimiin löydettiin eniten markkinointijohtajien mielestä onnistuneita esimerkkejä yrityksen asiakaslähtöisyyden lisäämisestä. Toiminnan uudelleenjärjestely liittyi asiakkaiden asiointia helpottavien ratkaisujen kehittämiseen aina uudenlaisiin järjestelmien, toimintamallien ja toimintajärjestysten jalkauttamiseen.

*” Luotiin semmonen ihan briiffi dokumentti, mitä piti jokasen täyttää, et mikä tässä on se juttu, kenelle se on relevanttia, mikä on sen pääviesti, mitä me halutaan ja mikä on se arvo sille kohderyhmälle, mitä ikinä tällä haetaan. Aika usein siinä vaiheessa, kun pyydettiin 'kyllä, ehdottomasti katsotaan, minne julkastaan ja millä aikataululla, kun täytät vaan tämän' niin kyllä siellä aika paljon pyynnöistä tippu ihan sitä myötä pois.” (B)*

*”Aikaisemmin ollaan tehty joku tapahtuma vaikka, mitä on ehkä ajateltu, että asiakkaita tai meidän kannattavia asiakkaita kiinnostaa, ni sit ollaan vaa tuotu se ulos. Nyt se on käännetty vähän toisinpäin, et siinä kohtaa, kun mietitään, että tällanen tapahtuma vois kiinnostaa, niin ennen kuin mitään on lyöty suuremmin lukkoon, ni mä oonki ottanu yhteyttä meidän tällaisen ns. yhteisön jäseniin --” (C)*

*”Asiakastyytyvyyden käsittely niinku prosessointi, et ylipäättänsä tehdään mittaukset, prosessoidaan se data ja sitten pyritään löytään just niitä asioita, niin siitä nyt varmasti tulee semmoinen työkalu, että me saadaan se pyöriin tässä nyt kunnolla. Me on tehty sitä aikaisemmin muissa organisaation muodoissa, mutta vähän nyt muutetaan sitten mallia erilaiseksi siinä --” (E)*

Operatiivisen tason lisäksi uudelleenkehystäminen näkyi myös strategisella tasolla siinä, miten markkinointiin ja markkinointitiimin tekemiseen suhtautumista haluttiin muuttaa. Haastateltavat B ja E halusivat muuttaa normia siitä, että markkinointia ei nähtäisi vain tukifunktiona, vaan sen strateginen merkitys muun muassa asiakaslähtöisyyden edistämisessä ja asiakassuhteiden rakentamisessa tulisi vahvemmin esiin.

*”Siinä nimenomaan haettiin vähän tämmöistä, että saataisiin enemmän siihen strategiseen markkinointiin sitä näkökulmaa vahvemmin esille. Se on ollu sillee aika paljon taktisen puolen toteuttamista -- ” (E)*

Uudelleenkehystäminen on tarkoituksenmukaisesti esitetty päättymättömänä syklinä, sillä asiakkaat ja markkinat muuttuvat jatkuvasti, jolloin normitkaan eivät voi pysyä samoina ikuisesti. Yrityksen ja toimintatapojen on muututtava mukana ja sopeuduttava muutokseen (Teece 2007). Markkinoiden ja trendien seuraaminen oli haastateltavien mukaan tärkeä osa liiketoimintaa ja markkinointijohtajana olemista. Seuraamalla sitä, mihin asiakkaiden mieltymykset kehittyvät, mitkä asiat nousevat markkinoilla suosioon ja miltä tulevaisuus näyttää, markkinointijohtajat pystyvät tarjoamaan arvokasta tietoa liiketoiminnan ja päätöksenteon tueksi (Engelen ym. 2013; Nath & Mahajan 2011). Markkinoiden seuraaminen, pitkäkatseisuus ja nopea reagoiminen signaaleihin koettiin siten tärkeäksi.

*”Ylipäättään, että seuraa vähän trendejä esimerkiksi ja myyntien kautta, että mitkä palvelut lähtee trendaamaan, mikä vois kiinnostaa asiakkaita.” (A)*

*”Jos mieltii tällä hetkellä sitä strategiapuolta -- niin kyllä tällä hetkellä koitetaan kaivaa sitä, et mitä markkinat haluaa, mihin suuntaan ne vaatimukset tulee kehittyyn ja minkälaisia suorituskykyjä tarvitaan. Eli kyl se on sitä markkina-analyysiä--” (E)*

*”Varmasti semmoinen osaaminen ja näkemys, että olis resursseja myös jo vähän skannailla pidemmälle ja ottaa koppii siitä, että jos on jotain semmoisia hiljaisia signaaleja tai trendejä, että mihin se kuluttajakysynnän muutos on mahdollisesti menossa, että pystyisi sellaisiin sitten ehkä aikasemmin jo käynnisteleä jotain projekteja.” (G)*

#### **4.3.2 Normit: aktivoiminen**

Uudelleenkehystämistä seuraa uusien normien aktivoiminen, mihin markkinointijohtajat etenkin oman toiminnan kautta kannustivat myös muita. Asiakaslähtöisissä yrityksissä ymmärretään, että liiketoiminnan tarkoitus ei ole puskea tuotteita tai palveluja markkinoille, vaan kyse on kokonaisvaltaisesti asiakkaiden tukemisesta oheispalvelujen, prosessien ja vahvojen suhteiden kautta (Vargo & Lusch 2004). Henkilöstön tulisi kokea olevansa asiakkaiden puoltajia (Shah ym. 2006, 115). Tämän ajattelun edistäminen nousi esiin myös usealta haastatellulta markkinointijohtajalta. Oma tekemistä ohjaavia ajatuksia avaamalla yritettiin saada yhä useampi yrityksessä tajuamaan kokonaisvaltaisesti asiakkaiden tukemisen tärkeys ja tehdä tästä ajattelusta ja sen kautta käyttäytymisestä yksi normi. Markkinointijohtajat tekivät omalta osaltaan toimia, jotka vahvistivat tätä normia.

*”Me ollaan suunniteltu, et mä järjestän helmikuussa niille tällasen markkinoinnista, että mä opetan niille tällösiä perus yksinkertasia markkinointijuttuja -- mä koen, että ne saa meiltä paljon enemmän arvoa sit et me autetaan ja tuetaan niitä myös liiketoiminnassa ja muussa eikä vaan tarjota järjestelmää.” (A)*

*”Mä koen, että se vahvisti just sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja siitä ehkä näille yhteisön jäsenille tuli se tunne, et heidän mielipiteensä ja ajatuksensa ja*



*kysymyksensä kaikki on tärkeitä ja merkityksellisiä riippuen siitä, kuinka kokenut sä olit esimerkiksi tän aiheen tiimoilta.” (C)*

Haastatellut markkinointijohtajat usein tarkastelivat yritystä ja yrityksen toimintoja ikään kuin asiakkaan asemasta. Tätä asiakaslähtöistä eli ulkoa sisäänpäin -ajattelua (Day & Moorman 2010; Nath & Bharadwaj 2020) haluttiin aktivoida myös muun henkilöstön kohdalla erilaisten päätöksentekotilanteiden ja toimenpiteiden yhteydessä. Tämä luokiteltiin jo normiksi yrityksessä, jonka henkilöstöstä moni oli samanaikaisesti myös yrityksen asiakas, jolloin asiakkaan näkökulmasta tarkastelu tuli luontevasti. Toisinaan markkinointijohtajat saattoivat turvautua selkeyttämään oman ajattelunsa taustaa, jotta jatkossa asiaa osattaisiin lähestyä automaattisesti asiakaslähtöisesti.

*“Mä nään vaikka, et myyntitiimissä ei ajatella niitä asioita, mitä mä ajattelen -- ni sit mä oon vaan oma-alotteisesti ottanut sen esiin, että koska mä sillee, et ‘aah toi ärsyttäis mua niin paljon asiakkaana’ ni sit mä haluan ratkasta sen.” (A)*

*”Aina tavallaan katselee jokaista päätöstä ja tekoa ja suunnitelmaa asiakkaan näkökulmasta, että mitä lisäarvoa tämä tuo asiakkaalle, miltä tämä näyttää asiakkaan suunnalta, mitkä asiakkaan tarpeet on.” (B)*

*”--ollaan itsekin tuotteiden käyttäjiä ja eletään aktiivista elämää, harrastaen eri lajeja niin tavallaan on helppo siinä omassa käyttökokemuksessa ajatella sitä asiakkaan paikkaa ja sitä kautta.” (H)*

Asiakkaiden toiveita ja mielipiteitä on yhtä monta kuin yrityksellä on asiakkaitakin. Markkinointijohtajat nostivat esille sen, kuinka tärkeää on jokaisen asiakastoiveen kohdalla miettiä, edustaako toiveen esittänyt henkilö yrityksen ensisijaista asiakaskuntaa. Rajallisten resurssien maailmassa kaikki yksittäisten asiakkaiden esittämät toiveet eivät välttämättä ole käytäntöön viemisen arvoisia. Tämä kaupallinen ajattelu oli monelle markkinointijohtajalla luontevaa, mutta siitä haluttiin tehdä yrityksen normi, jolla suhtautua uusiin ideoihin, palautteisiin ja toiveisiin. Kehitysideoita tulisi tarkastella laajemmassa kuvassa kysymällä, keitä asiakkaamme ovat ja toivovatko he kaikki samaa. Jos asiakas edusti pientä osaa yrityksen tärkeimmästä asiakassegmentistä, pohdittavaksi jäi, onko toiveen toteuttaminen relevanttia yrityksen liiketoiminnan kannalta.

*”Tavallaan vielä liittäisin asiakaskeskeisyyden siihen kaupallisuuteen, koska sekin voi olla mahdollista, että sä rupeet luomaan jotain, mikä yhdelle asiakkaalle on kultaakin arvokkaampi, mut jos se yksi asiakas edustaa 0,5% sun liikevaihdosta niin siinä täytyy alkaa miettimään, onko se silti järkevää, jos se on asiakaskeskeistä, mutta ei sen sun liiketoiminnan kannalta sen tärkeimmän asiakkaan.” (B)*

Haastatellut markkinointijohtajat mainitsivat, kuinka ideoiden taustalla ei aina ollut edes asiakkailta saatu toive. Toisinaan yrityksen sisältä tuli ehdotuksia, miten jokin toimenpide voitaisiin toteuttaa ja mikä henkilöstön mielestä olisi hyvä lisä yritykselle. Myös näissä tilanteissa markkinointijohtajat olivat halunneet aktivoida kaupallista ajattelua kysymällä, mitä lisäarvoa uusi ehdotus toisi yrityksen merkittävämmälle sidosryhmälle eli asiakkaalle.

*”Sitä kautta on pyritty vähentämään just sitä, että aidosti tehdään isolle volyymille, isoille makumieltymyksille eikä siihen, että organisaation sisäisesti voi olla jotain tiettyjä toiveita, jotka ei välttämättä sitten oo ehkä edes niin kaupallisia. Itse ei välttämättä aina oo kohderyhmää.” (G)*

Asiakkailta ja henkilöstöltä tuli myös hyviä ideoita ja toiveita, jolloin koettiin erittäin tärkeäksi saada viesti mutkattomasti kulkemaan yrityksen sisällä niin, ettei tieto jäisi yksittäisten henkilöiden haltuun. Viestin sujuva kulkeminen yrityksen läpi vaatii yhteistyötä eri tiimeiltä (Brower & Nath 2018; Kirca ym. 2005). Asiakaslähtöisen kulttuurin yhden normin tulisi olla asiakkailta saadun tiedon jakaminen myös muille yrityksessä (Day 1994; Kohli & Jaworski 1990). Haastatellut markkinointijohtajat kertoivat välittävänsä asiakkaiden palautteita ja toiveita eteenpäin yrityksessä sekä ottavansa ne esiin yhteisten palaverien yhteydessä. Myös muita haluttiin kannustaa jakamaan tietoa eri keinoilla, kuten palaverien, ideapajojen ja dokumentointijärjestelmien avulla. Etenkin suoraan asiakasrajapinnassa työskenteleviltä tiedon saaminen koettiin tärkeäksi.

*”Kyllähän jokasesta interaktiosta aina kerääntyy jonkin näköstä dataa, et sit täytyy vaa huolehtia, et sekin data ei jää yksittäisen ihmisen tasolle vaan, jollain tavalla kerätään ne infot kaikki, mitä sieltä tulee ja dokumentoida niin, et siitä tulee näkemystä.” (B)*

*”Sit mä sanoin, niille vaan, et -- teidän täytyy ite viedä sitä asiaa eteenpäin näissä teidän kohtaamisissa, kun niillä on niitä projektiryhmäpalavereja. Ja toden totta ne on tehny sen, ne on tehny ihan fantastista työtä --” (D)*

*”Jos mä vaikka kuulen jotain toiveita tai palautetta, mä pystyn heti välittää sen eteenpäin ja parhaimmassa tapauksessa se voi kuukauden päästä olla jo lanseerattu, jos se on vaikka joku tuoteidea.” (H)*

#### **4.4 Artefaktien kautta rakentaminen**

Asiakaslähtöisen kulttuurin artefakteja ovat henkilöstölle näkyvät ja havaittavissa olevat tekijät kuten prosessit, kieli, käyttäytyminen, rituaalit, myytit ja tarinat (Schein 2010). Ne toimivat eräänlaisena symbolina siitä, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä (Harrison & Stokes 1992). Artefaktien kautta markkinointijohtajat pystyivät vakuuttamaan ja oivalluttamaan muut asiakaslähtöisten toimintojen tärkeydestä. Eri ryhmille toimivat erilaiset keinot vakuuttamiseen, joten keskeistä oli tuntee oma yleisönsä ja hyödyntää heille toimivia tapoja. Haastateltavan D mukaan kyse ei ole käskemisestä vaan muiden oivalluttamisesta.

*”En mä voi määräämällä saada, koska kysymys on ajattelumallin muutoksesta, et se on jotain sellasta oivalluttamista.” (D)*

Aineistosta nousseita toimia artefaktien yhteydessä olivat muun muassa asiakkaiden korostaminen, henkilöstön motivoiminen ja kommunikointi.

##### **4.4.1 Artefaktit: asiakkaiden korostaminen**

Asiakkaiden kanssa vietetty aika vahvistaa asiakaslähtöisen kulttuurin keskeisiä arvoja ja normeja. Haastatellut markkinointijohtajat kokivat tärkeäksi vahvojen suhteiden luomisen asiakkaisiin sekä vuorovaikutuksen ylläpitämisen. Etenkin pienemmissä yrityksissä tämä tarkoitti markkinointijohtajien suoraa yhteydenottoa asiakkaisiin tai osallistumista asiakassuhteita vahvistaviin toimintoihin. Oma esimerkillinen toiminta viestii muille, mikä on yrityksen tärkein sidosryhmä, jolle näitä toimintoja tehdään. Asiakkaiden toiveiden kuuntelemisen ja kannattaviksi nähtyjen toiveiden toteuttamisen

uskottiin tuovan asiakkaille tunnetta siitä, että heillä on oikeasti merkitystä yritykselle. Vaikka markkinointijohtajat eivät aina itse olisi suoraan yhteydessä asiakkaisiin, asiakassuhteiden tärkeyden painottaminen muulle henkilöstölle toimi signaalina.

*”Mä tosi aktiivisesti otin yhteyttä ihan henkilökohtaisesti näihin tota kurssilaisiin ja kysyin heiltä, että mitä he on tykänny ja, mitä he haluais parantaa.” (C)*

*”Meillä on asiakkaina -- pieniä yrityksiä Suomessa niin me ollaan aktiivisesti heihin yhteydessä sähköpostilla, puhelimella niin siellä tulee niitä semmoisia mahdollisia kehitystoimenpiteitä niin otetaan niistä kyllä nopeasti vaarin sitten, kun vaan mahdollista.” (F)*

*”--me keskustellaan siellä kuitenkin omana itsenämme --, et ne tietää, et siellä on ihminen ja meidän kanavissa näkyy vielä kuvia meistä, et ne pystyy yhdistään, et siellä tosissaan on ihminen, ettei oo vaan tämmöinen joku brändi kenen kanssa keskustele. Että se varmasti myös lähentää sitä vuorovaikutusta.” (H)*

Kolme haastatelluista markkinointijohtajista nosti yrityksen asiakkaista, yhteistyökumppaneista ja jopa faneista koostuvan yhteisön rakentamisen, hallinnoinnin ja hyödyntämisen tärkeyden esille. Tällä tiiviillä yhteisöllä oli muita asiakkaita läheisempi suhde ja vuorovaikutus yritykseen, mitä markkinointijohtajat pitivät suoraan tai välillisesti yllä. Yhteisöä hyödynnettiin muun muassa tuotetestauksien yhteydessä sekä palautteen ja kehitysideoiden lähteenä. Näin toimintaan saatiin entistä enemmän asiakasnäkökulmaa mukaan. Yhteisön hallinnointi, ylläpitäminen ja aktivointi olivat esimerkillisiä tapoja asiakkaiden tukemisesta ja toimintaan mukaan ottamisesta.

*”Meillä on digitaalinen kuluttajayhteisö nettisivuilla -- niin silloin sitä lykkäsin kasaan niin se on edelleenkin tavallaan mun vastuulla silleen ylätasolla.” (G)*

*”Me halutaan -- sellainen yhteisö, ettei asiakkaista tunnu, että ne on vaan just niitä ulkopuolisia vaan, että ne on oikeasti mukana ja osana tarinaa ja kehitystä ja sitä arvonluontia, että heitä kuunnellaan ja se palautteen kuuntelu oikeasti näkyy myös konkreettisesti sitten, että niitä asioita toteutetaan.” (H)*

Myös muiden asiakkaiden kuin yhteisön jäsenten osallistaminen koettiin tärkeäksi. Yhä useampi yritys on ymmärtänyt asiakkaiden aktiivisen roolin arvon yhteisluonnissa ja ottaa siten entistä enemmän asiakkaita mukaan tuotteiden ja palvelujen kehittämisprosesseihin (Saarijärvi ym. 2013, 9). Haastatellut markkinointijohtajat mainitsivat silloin tällöin osallistavansa asiakkaita tulevan tuotteen tai palvelun ideointi- ja kehittämisprosesseihin, jolloin asiakaslähtöisyyttä saatiin lisättyä heti alkuvaiheista asti. Tämä viestii niin asiakkaille itselleen kuin henkilöstölle asiakkaiden toiveiden merkityksestä yrityksen päätöksien ja toiminnan taustalla.

*”-- mä oon ihan ottanu asiakkaita mukaan tällaiseen tapahtumansuunnitteluun ja asiakkaiden kanssa yhdessä ideoinu sitä.” (C)*

*”Meillä on asiakkaiden kanssa läheinen keskusteluyhteyskin luontaisesti, että he on mukana verifioimassa, kun tehdään jotakin ratkaisuja ja niin pois päin.” (E)*

*”Kyllä mä jotenkin nään, että varmaan se semmoinen laaja tapa osallistaa, että meillä on sitten myös semmonenkin malli, ja se on vahvistunut vaan entisestään, että jos me vaikka lanseerataan joku uusi tuote, niin monesti se konsepti testataan ulkopuolisella kohderyhmällä.” (G)*

Asiakkaiden osallistamisen lisäksi asiakkaiden ja markkinoiden tarpeiden ja trendien sekä syvällisemmän asiakasyymmärryksen selvittämiseen investoiminen viestii asiakaslähtöisestä arvosta (Day 1999). Aineiston perusteella kaikki markkinointijohtajat painottivat erilaisten kyselyiden, niin kvantitatiivisten kuin kvalitatiivisten, toteuttamista asiakastarpeiden, -toiveiden ja tulevien trendien selvittämiseksi. Kyselyjä toteutettiin tasaisin väliajoin, jotta kehityksen seuraaminen oli mahdollista. Tämä säännöllisin väliajoin toteutettu rituaali kertoo siitä, mitä tietoa yrityksessä halutaan painottaa. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittaaminen, seuranta sekä yrityksen tavoitteisiin nostaminen viestivät asian tärkeydestä ja lisäävät uskottavuutta.

*” --jos sä väität, että olet asiakaskeskeinen ja se on tärkeä strateginen pointti, niin kyllä sitä tarvii jollain tavalla seurata ja mitata ja asettaa tavoitteita. Jos sä vaan puhut jostain ja sanot, että se on tärkeätä, mutta sit kun seurataan lukuja ja*

*seurataan mittareita, niin ne ei ikinä nouse mihinkään semmoseen, niin ei se vaan samalla tavalla ole uskottavaa.” (B)*

*”Me tutkitaan paljon, ja ihan siis ostodataa, mutta myös ihan semmoista laadullista tutkimusta tehdään paljon siitä kuluttajakäyttäytymisestä säännöllisesti ja sen kautta sitten pyritään johtamaan.” (G)*

Asiakaskyselyiden toteuttaminen itsessään ei riitä vielä todistamaan yrityksen asiakaslähtöisyyttä. Sen sijaan tärkeämpää on tarkastella, miten ja missä asiakkailta saatua arvokasta tietoa hyödynnetään. Olisi epärealistista vaatia yrityksiä viemään kaikki asiakastoiveet yrityksen toimintaan. Myös tässä nousi esille kaupallinen ajattelu siitä, mitkä toiveet edustavat tärkeimpien asiakkaiden kantaa ja ovat siten kannattavia toteutettaviksi.

Markkinointijohtajat mainitsivat lukuisia esimerkkejä siitä, mihin kerättyä asiakasdataa ja -palautetta hyödynnettiin. Toiminnan uudelleenjärjestelystä mainittiin jo edellisessä luvussa. Sen lisäksi asiakasdatalla pystyttiin priorisoimaan asiakkaat, sujuvoittamaan asiakaspolkua ja parantamaan heidän asiakaskokemustaan.

*”--tää on vaan huonoo työtä meiltä, et tää ei oo sitä, et asiakas on tyhmä vaan me ei tarjota tarpeeks hyvin ohjeita et me voitaa taklata tota. Et vähennetään kuormaa sieltä tekemällä siitä tällanen video, joka ladataan Youtubeen, sit se on helppo, pitää vaa löytää oikee kanava saataville sitten yritysasiakkaille.” (A)*

*”Jos asiakkaalta tulee jotain palautetta tai kommenttia tai me huomataan joku asiakastarve, niin me pystytään aika kevyesti ja nopeesti muuttamaan asioita tai kehittämään asioita siihen suuntaan, että se palvelee asiakasta paremmin.” (C)*

*”Et jos ne huutaa lujimpaan, ne kurssi-asiakkaat, niin kuitenkin sit paljastuu, että niitä on aika vähän ja ne tuokin itse asiassa aika vähän meidän liikevaihdosta. Ei meidän kannata meidän toimintaa heidän mukaansa suunnitella, vaan meidän pitää löytää sieltä ne ydinryhmät, joista meidän on ehdottomasti pidettävä huolta.” (D)*

*”Mitä me ollaan nyt myös tämän projektin ohella lähdetty edistään, on meidän nettisivujen uudistaminen tavallaan niitten eri asiakaspolkujen kautta, että mitkä*

*ne oikeasti ne meidän ryhmät on tällä hetkellä, ja just tulevaisuudessa näiden uusien muutosten myötä.” (H)*

#### **4.4.2 Artefaktit: henkilöstön motivoiminen**

Asiakaskyselyjen toteuttamista seurasi tulosten tulkinta, analysointi ja esittäminen koko yritykselle. Markkinointijohtajat mainitsivat toisinaan huomaavansa asiakasdatassa jopa sellaisia poikkeamia, jotka eivät olleet jääneet muiden haaviin. He nostivat esille sen, millaisia tulkintoja poikkeamien kautta olivat tehneet ja miten toimintaa oli paranneltu tiedon pohjalta. Data, mittaustulokset ja muu asioiden numeraalisessa muodossa esittäminen olivat keinoja, joihin markkinointijohtajat usein turvautuivat asiakaslähtöisen toiminnan motivoimisessa. Kun tietyn päätöksen seuraukset pystyttiin osoittamaan numeroiden avulla, uskottiin, että kenet tahansa saadaan ymmärtämään asian tärkeys.

*”Nykyäänhän mä pystyn näkeen sen, että paljonko nää mun muistutusmeilit tuo rahaa meidän firmalle -- mä luulen, että tää datan, numeroiden ja laskennallisten arvojen kautta perustelu on paras tolle kohderyhmälle.” (A)*

*”Mä sen sain pengottua, et se ei muuten ole näin vaan meillä on aikamoinen asiakastiputus siinä puolen vuoden ja vuoden kohdalla -- meidän asiakaspysyvyys ei ole 100% vaan se on 60%.” (D)*

Kun tulokset oli käyty läpi ja muutettu ymmärrettävään muotoon, oli tärkeää saada tulokset vietyä koko yrityksen henkilöstön tietoisuuteen. Tulosten yritystasolla läpikäynnin avulla muistutettiin henkilöstölle, mikä oli yrityksen nykyinen tilanne, mitkä tekijät olivat johtaneet nykyisiin tuloksiin, ja motivoitiin toimimaan niin, että tuloksia saatiin parannettua seuraavalla mittauskerralla.

Aineiston mukaan tulosten läpikäyntitapa vaihteli pienemmistä palavereista koko henkilöstöä koskeviin tilaisuuksiin. Haastateltava D kertoi, kuinka asiakasymmärryksen lisäämiseksi tehty suuri tutkimus käytiin asiakasstrategian avulla läpi yritystasolla, jotta kaikilla olisi yhtenevämpi ymmärrys tästä tärkeästä sidosryhmästä. Haastateltava B mainitsi asiakastytyväisyyskyselyn läpikäynnin yritystasolla olevan jo säännöllisesti

toistuva tilaisuus, joka voidaan siten luokitella yrityksen rituaaliksi. Haastateltava E koki tärkeämmäksi käydä tuloksia yhteisen palaverin merkeissä asiakasarvon luonnissa mukana olevien kanssa. Oli keino mikä hyvänsä, asiakaslähtöisyyden edistämisen kannalta tärkeää on pitää informaatioprosesseissa asiakastiedon hallinta ja analysointi jatkuvasti mukana (Payne & Frow 2005).

*”Esimerkiksi se, kun me käydään koko yrityksen tasolla läpi meidän NPS-tulosta, niin siinä on super tärkeää korostaa avoimia kommentteja, mitkä saattaa liittyä siihen, että kuinka nopeesti on vastannu johonkin kyselyyn ja miten asia hoidettiin, kun oli ongelmatilanne, et kuinka paljon sellaset asiat vaikuttaa.” (B)*

*”Nyt meillä kuitenkin on se kick-off tammikuussa, parin viikon kuluttua, silloin aiheena on asiakas yleensäkin. Ja me käydään läpi nyt uudestaan se meidän asiakasstrategiadokumentti, jonka mä oon saanu aikaseks--” (D)*

*”Kun me saadaan ne tulokset niin niiden analysointiin -- kylhän meidän täytyy ottaa sinne kaikki, mitä aihealuetta ne tulokset liippaa, niin juurikin ne oikeat sidosryhmät mukaan siihen.” (E)*

Yksittäisten työntekijöiden asiakaslähtöisemmän toiminnan motivointina toimivat esimerkiksi asiakastyytyväisyyden edistämisen tai asiakastoiveiden täyttämisen nostaminen tavoitteisiin ja palkitsemisjärjestelmiin. Tavoitteet asetettiin usein ensin yritystasolle ja strategiaan, mutta sieltä niitä johdettiin myös yksilötasolle. Tämä viesti henkilöstölle siitä, kuinka jokaisella yrityksen työntekijällä on vaikutus yrityksen kokonaisvaltaiseen asiakaslähtöisyyteen ja erityisesti siitä, mikä juuri kyseisen henkilön rooli kokonaiskuvassa on. Työntekijät tarvitsevat tietoa siitä, kuinka heidän panoksensa on elintärkeää organisaatiolle ja sen asiakkaille (Conduit & Mavondo 2001, 14). Asiakkaiden merkityksen korostaminen tavoitteissa ja palkitsemisjärjestelmissä ohjasivat toimintaa, antoivat selkeän signaalin painotettavista asioista ja toimivat siten hyvänä artefaktina asiakaslähtöiselle kulttuurille.

*”Yks konkreettinen esimerkki on se, että nostettiin NPS tulos koko yrityksen bonusmittareihin -- Se antaa sen signaalin, että tää on tärkeä asia. Noista voi puhua*



*niin paljon, että tää on tärkeä ja tää on tärkeä, mutta toi on sellanen konkreettinen oikeesti teko, mikä näyttää.” (B)*

*”Tavallaan silläkin pyritään sitten jotenkin konkretisoimaan sitä, että mikä on jokaisen rooli sen strategian toteuttamisessa, mitä omassa tekemisessä pitäisi muuttua, jotta se tekeminen olisi enemmän sen strategian mukaista. Niin tollasillakin keinoilla, että se ei jää vaan semmoiseksi ylätason tavoitteeksi vaan, että kaikkien täytyy tavallaan miettiä sitä, että miten siinä omassa tekemisessä voi sitä muutosta edistää.” (G)*

#### **4.4.3 Artefaktit: kommunikoiminen**

Kieli ja tarinat ovat tärkeitä kulttuurillisia artefakteja (Homburg & Pflesser 2000; Moorman & Day 2016). Tällöin huomiota kiinnitetään siihen, miten yrityksessä puhutaan ja viestitään. Tarkemmin ottaen asiakaslähtöisen kulttuurin kontekstissa tarkastelun keskiössä on se, miten yrityksessä puhutaan ja viestitään asiakkaista ja toisaalta se, millaisen tarinan kautta asiakaslähtöisen kulttuurin keskeistä arvoa tuodaan ilmi. Yrityksen markkinointijohtaja ja markkinointitiimi ovat pääosin vastuussa yrityksen ulkoisesta viestinnästä sekä toisinaan myös sisäisestä viestinnästä. Haastatellut markkinointijohtajat kokivat, että tuotettujen materiaalien sisältö ja se, mitä viesteissä korostetaan, viestivät henkilöstölle yrityksen painopisteistä. Tarkastelussa olivat tällöin markkinointijohtajien puhe-, kommunikointi- ja viestintätavat sekä tuotettujen markkinointimateriaalien sisällöt, joiden kautta vaikutettiin myös ympärillä oleviin.

*”--kun ihmiset toimii, kommunikoii ja viestii -- se varmasti ympäristöön ja omaan lähivaikutuspiiriin vaikuttaa vahvastikin. Sitten, jos miettii tämän markkinointiviestinnän kautta, että mitä me korostetaan meidän viestinnässä ja materiaaleissa ja niin poispäin, niin kylhän se tietysti edesauttaa myöskin sitä [asiakaslähtöistä toimintaa].” (E)*

Se, miten asiakkaista puhutaan tai miten asiakkaille puhutaan, paljastaa kunnioituksen tätä arvokasta sidosryhmää kohtaan. Se myös asemoi asiakkaiden roolia yrityksessä uudelleen. Haastatteluissa nousi esille, kuinka asiakkaiden kanssa tulisi kommunikoida ystävällisesti ja ymmärtäväisesti sekä puhua heistä kunnioittavasti myös yrityksen sisällä

henkilöstön kesken. Roolien asemoinnilla viitataan tässä yhteydessä siihen, kuinka haastateltava H huomautti sosiaalisessa mediassa yleisesti käytetyn termin ”seuraaja” olevan harhaanjohtava siinä mielessä, että se ei huomioi asiakkaiden aktiivista roolia ja heidän kanssaan käytyä vuorovaikutusta tarpeeksi hyvin.

*”Eli se, että me puhutaan kauniisti molemmista osapuolista joka paikassa, kaikkialla, on meille kunnia-asia--”* (F)

*”--seuraajakin on tässä vähän huono sana, koska ne on niitä vuorovaikutteisia--”* (H)

Yksi keino kommunikoida yhtenevällä tavalla asiakkaiden merkityksestä yrityksessä oli tarinan kertominen. Yritykset käyttävät tarinankerrontaa strategiansa selkeyttämiseen ja viestimiseen sekä kulttuurin ja brändin kehittämiseen tai vahvistamiseen (Forman 2013, 1). Toisinaan haastatellut markkinointijohtajat turvautuivat perustelemaan yrityksensä asiakaslähtöisyyttä historian, kuljetun polun ja yrityksen syntytarinan kautta. Kerrotun tarinan koettiin ohjaavan toimintoja ja suhtautumista asiakkaisiin vielä nykypäivänäkin. Tarinan elossa pitämisen ja eteenpäin henkilöstölle kertomisen avulla viestittiin helposti, miksi yritys oli alkujaan perustettu ja mikä oli asiakkaan merkitys yrityksen historiassa. Etenkin perehdytystilanteissa tarina toimi helppona tapana viestiä yrityksen arvoista uudelle työntekijälle.

*”Kyllä se siinä mielessä on yrityksen perustamisesta lähtien ollu tavallaan – toi koko yritys on syntynyt itse asiassa omasta tarpeesta, mut niin sanotusti asiakkaan silmin nähdystä tarpeesta. Tavallaan sitä kautta se [asiakaslähtöisyys] on ollu kyllä koko ajan läsnä.”* (B)

*”Kyl se tulee juuri tämmöisen luontaisen tarinan kautta oikeastaan kulttuuriin vahvasti -- se meidän bisnes on tavallaan ollut sitä, että me ollaan hyviä räätälöimään, me ollaan nopeita tekeen niitä asioita ja koettu, että se on se, millä niitä kauppoja pystyy saamaan, et me pystytään muuntautumaan tehokkaasti. Se tarkoittaa luontaisesti asiakkaan vaatimusten huomioimista ja asiakkaan odotusten huomioimista.”* (E)

*” -- kun meille tuli just Jenna asiakaspalveluun, oliko se heinäkuussa, niin sit mä pystyin sen kautta näyttään ja me pystyttiin niitten kirjoitettujen asioiden kautta puhuun sitten -- arvoista, mitä se pitää sisällään, että se on varmasti kyllä itse asiassa ollut tärkeä osa sitä perehdytysprosessia.” (H)*

#### **4.5 Tulosten yhteenveto**

Tutkimustuloksista nousi esiin useita markkinointijohtajien toimia, joita käsiteltiin Homburgin ja Pflesserin (2000) asiakaslähtöisen kulttuurin tasojen mukaisesti ensin arvojen, sitten normien ja artefaktien kautta. Eri markkinointijohtajien toimia tunnistettiin lopulta yhteensä seitsemän ylemmän tason toimea, jotka on esitetty taulukossa 4 tarkoituksineen. Asiakaslähtöisen kulttuurin arvojen kohdalla huomattiin, että kyse ei ole niinkään asiakkaiden tärkeyden vakuuttamisesta. Lähes kaikki markkinointijohtajat kokivat yrityksessään asiakkaiden tärkeyden yrityksen toimintojen ja päätösten kannalta olevan enemmän itsestäänselvyys. Sen sijaan esille nousseet toimet liittyivät arvojen yhtenäistämiseen ja hallinnoimiseen.

Yhtenäistämisen avulla kirkastettiin asiakkaiden merkitystä yrityksen toiminnassa arvojen rakentamisen kautta. Jos toimintaa ohjaavat arvot oli jo määritelty, yhtenäistäminen liittyi enemmän yhtenevän ymmärryksen edistämiseen yrityksen asiakkaista ja heidän tarpeistaan niin, että asiakkaiden asettaminen kaiken toiminnan keskiöön olisi mahdollista ja onnistunutta. Arvon hallinnoimisella viitattiin markkinointijohtajien päävastuun ottamiseen siitä, että asiakaslähtöisen kulttuurin arvo pysyi yrityksen eri toiminnoissa ja tilanteissa mukana. Mikäli se, kenelle yrityksen toimintoja tehtiin, pääsi hektisessä arjessa unohtumaan, markkinointijohtajat ottivat tehtäväkseen muistuttaa asioiden tarkastelemisesta asiakkaiden kautta. Haastatellut markkinointijohtajat vahvistivat Dayn ja Moormanin (2010) ajatuksia siitä, että markkinointijohtajien tulisi ottaa yrityksessä asiakaslähtöisyyttä koordinoivat ja hallinnoivat toimet käsiinsä heille luontaisen asiakaslähtöisen suhtautumisen vuoksi.

**Taulukko 4. Tutkimuksen tulokset**

Kulttuurin taso	Markkinointijohtajan toimet	Tarkoitus
Arvot	Yhtenäistäminen	kirkastaa toimintaa ohjaavia arvoja, varmistaa arvojen vastaavuus uusien työntekijöiden ja yhteistyökumppanien kohdalla, asiakasymmärryksen lisääminen
	Hallinnoiminen	päävastuun ottaminen arvон toteutumisesta, arvosta muistuttaminen
Normit	Uudelleenkehystäminen	haastaa nykyisiä normeja, havaita kehityskohteita, tiedostaa toiminnan esteet, jatkosuunnitelmien ideointi ja toteutus, toiminnan uudelleenjärjestely
	Aktivoiminen	toivottujen normien selkeyttäminen, muiden kannustaminen normien mukaisesti toimimiseen
Artefaktit	Asiakkaiden korostaminen	asiakassuhteen rakentamisen, yhteisöjen ylläpitämisen, asiakkaiden osallistamisen sekä asiakastiedon keräämisen ja hyödyntämisen korostaminen
	Henkilöstön motivoiminen	mittaustulosten läpikäynti henkilöstön kesken, asiakkaiden nostaminen yritystason tavoitteisiin, yksilötason tavoitteiden ja -palkitsemisjärjestelmien rakentaminen
	Kommunikoiminen	puhua asiakkaista kunnioittaen, painottaa heidän merkitystään viestinnällisissä materiaaleissa, käyttää ystävällistä sävyä asiakkaiden kanssa kommunikoidessa, asiakkaiden merkityksen esille tuonti tarinan kautta

Vaikka kulttuuri on luonteeltaan melko pysyvä ja vaikeasti muutettavissa oleva (Cameron & Quinn 2011; Groysberg ym. 2018) se ei tarkoita, etteikö yrityksen normeissa havaittuja ongelmia ja kehityskohteita voisi yrittää muuttaa. Haastatellut markkinointijohtajat nostivat esimerkeissään esille erilaisia tilanteita normien haastamisesta, jatkotoimenpiteiden suunnittelusta sekä toiminnan uudelleenjärjestämisestä. Tässä tutkimuksessa käytettiin termiä uudelleenkehystämisen sykli, jonka tarkoituksena oli vanhojen normien haastamisen kautta aktivoita uusia normeja yrityksen henkilöstölle. Syklin päättymättömyyden perusteluina toimivat markkinoiden ja asiakkaiden dynaamisuus (Teece 2007) sekä markkinointijohtajien korostama tarve seurata muutoksia ja sopeuttaa toimintaa uusiin tilanteisiin. Uusien normien aktivoimisen yhteydessä nostettiin esille markkinointijohtajien näkemyksiä asiakaslähtöisyyttä tukevista

normeista, kuten asiakkaan asemasta tarkastelu, kaupallinen ajattelu ja tiedon jakaminen. Muita kannustettiin näihin normeihin muun muassa omia ajatuksia selkeyttämällä ja kriittiseen pohdintaan kannustamalla.

Artefaktien symbolinen merkitys tärkeistä asioista muille viestittäessä (Harrison & Stokes 1992; Homburg & Pflesser 2000) tuli ilmi myös markkinointijohtajien artefaktien alle luokiteltujen toimien eli asiakkaiden korostamisen, henkilöstön motivoimisen ja kommunikoinnin yhteydessä. Dayn (1999) mukaan asiakkaiden kanssa vietetty aika sekä hyvän asiakassuhteen ja -ymmärryksen korostaminen toimivat viestinä asiakkaiden merkityksestä muille. Nämä nousivat myös aineistosta esille markkinointijohtajien korostaessa asiakkaiden osallistamista, yhteisöjen ylläpitämistä, asiakaskyselyjen toteuttamista ja asiakastiedolla toimimista.

Oikeanlaiset mittarit, tavoitteet ja palkitsemisjärjestelmät voivat motivoida asiakaslähtöisempään toimintaan (Day & Moorman 2010; Kirca ym. 2005; Shah ym. 2006). Osalle jo rituaaliksi muodostuneet, säännöllisin väliajoin toteutetut kyselyt ja mittaukset sekä niiden läpikäynti koko henkilöstön kesken olivat markkinointijohtajien keinoja motivoida henkilöstöä. Lisämotivaatiota toivat yritystason sekä siitä yksilötasolle johdetut tavoitteet ja palkitsemisjärjestelmät, jotka tukivat työntekijöiden ymmärrystä omasta roolistaan kokonaiskuvassa.

Viimeinen artefaktien kautta asiakaslähtöisen kulttuurin edistämiseen liittyvä toimi oli kommunikointi. Sen, miten markkinointijohtajat puhuivat ja mitä he painottivat viestinnässä sekä miten suoraan asiakkaiden kanssa kommunikointiin, uskottiin toimivan signaalina muille asiakkaiden kunnioituksesta ja tärkeydestä. Lisäksi oman yrityksen asiakaslähtöisyyden perustelemiseen käytettiin yrityksen luontaista synty- tai kehitystarinaa, josta oli helppo myöhemmin kertoa esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytyksen yhteydessä. Näin havainnollistettiin jo työsuhteen alussa, mikä oli koko yrityksen syntymisen ja kehityksen taustalla: asiakkaat ja heidän tarpeidensa tyydyttäminen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Asiakaslähtöisyyden edistäminen löytyy monen yrityksen kehitettävien asioiden listalta. Vaikka asiakkaiden merkityksen tärkeys yrityksen liiketoiminnan kannalta ei olekaan uusi asia, käytännön tekemisessä asiakaslähtöisyyden toteutuminen on usein osoittautunut hankalaksi. Tämä tutkimus tarkasteli asiakaslähtöisyyttä kulttuurillisesta näkökulmasta, minkä mukaan asiakaslähtöisyyden edistämässä on pohjimmiltaan kyse organisaatiokulttuurin muuttamisesta. Tämä tarkoittaa kulttuurin eri tasojen, arvojen, normien ja artefaktien muuttamista asiakaslähtöisyyttä tukeviksi (Homburg & Pflesser 2000; Shah ym. 2006).

Lisääntynyt keskustelu asiakaslähtöisyyden edistämisestä on samanaikaisesti lisännyt keskustelua markkinointijohtajien roolista ja asemoitumisesta yrityksissä. Eikä mikään ihme, sillä markkinointijohtajille aiemmassa kirjallisuudessa tunnistettuja rooleja (ks. Boyd ym. 2010) sekä asiakaslähtöistä ajattelutapaa (ks. Day & Moorman 2010) voidaan pitää perusteluna sille, miksi markkinointijohtajat ansaitsevat strategisemmän aseman yrityksissä muun muassa asiakaslähtöisyyden edistämässä. Myös tässä tutkimuksessa nämä edellä mainitut tekijät toimivat perusteluina sille, että markkinointijohtajat ja heidän toimensa asetettiin keskiöön tutkittaessa asiakaslähtöisen kulttuurin edistämistä.

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää syvällisemmin yritysten asiakaslähtöistä kulttuuria ja erityisesti markkinointijohtajien merkitystä sen edistämässä. Tätä tavoitetta ohjasi tutkimuskysymys: *Millaisten toimien kautta markkinointijohtajat edistävät asiakaslähtöistä kulttuuria yrityksissä?* Tutkimusta varten aineistoa kerättiin haastattelemalla hyvin erilaisten yritysten markkinointijohtajia puolistrukturoidun haastattelumenetelmän sekä CIT-menetelmän yhdistelmän kautta. Haastatellut markkinointijohtajat pääsivät vapaasti kertomaan omista kokemuksistaan ja näkemyksistään asiakaslähtöisyyden edistämiseksi yrityksessä niin yleisemmällä tasolla kuin yksityiskohtaisemmin kriittiseksi luokiteltujen tilanteiden kautta. Aineistonkeruun ja analysoinnin pohjana toimineen Gioia-menetelmän avulla paljastui lopulta 34 ensimmäisen asteen koodia ja seitsemän toisen asteen teemaa. Nämä jaoteltiin edelleen

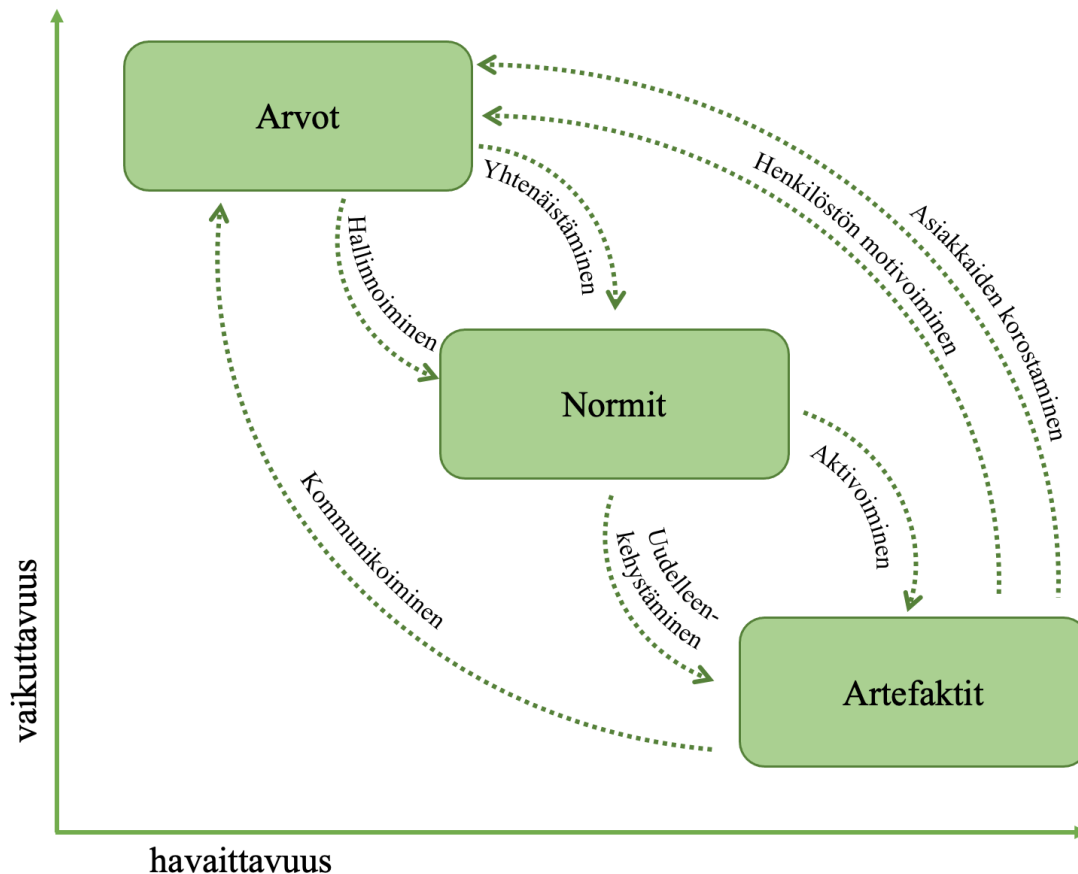
yläkokonaisuuksien eli Homburgin ja Pflesserin (2000) kulttuurin eri tasojen, arvojen, normien ja artefaktien alle.

Aineistosta tunnistettuja markkinointijohtajien ylätoimia olivat yhtenäistäminen, hallinnoiminen, uudelleenkehystäminen, aktivoiminen, asiakkaiden korostaminen, henkilöstön motivoiminen ja kommunikoida. Asiakaslähtöisen kulttuurin arvojen kohdalla markkinointijohtajien toimet olivat yhtenäistäminen ja hallinnoiminen. Näiden kautta haluttiin varmistaa, että toiminnan pohjana olevat arvot ja ymmärrys asiakkaista ovat johdonmukaisia sekä huolehtia, että arvo pysyi kiireellisimpinäkin aikoina kaikessa tekemisessä mukana. Asiakaslähtöistä kulttuuria tukevat normit nousivat esille markkinointijohtajien uudelleenkehystämisen- ja aktivointitoimien kautta. Uudelleenkehystämisessä kyse oli nykyisten normien haastamisesta havaitsemalla kehitys- ja ongelmakohtia, jatkotoimenpiteiden suunnittelusta sekä toiminnan uudelleenjärjestelystä. Järjestelmällä toimintaa uudelleen haluttiin aktivoida uusia odotuksia toivotusta käyttäytymisestä. Toinen markkinointijohtajien toimi, aktivointi, liittyikin markkinointijohtajien näkemyksiin siitä, millaisia normeja yrityksellä tulisi olla ja miten niitä kannustettiin myös muille.

Artefakteihin liitettiin markkinointijohtajan toimista asiakkaiden korostaminen, henkilöstön motivoiminen sekä kommunikoida. Haastatellut markkinointijohtajat nostivat esille, kuinka asiakkaiden osallistaminen, heidän kanssaan vietetty aika sekä asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämisen painottaminen viestivät muille yrityksessä asiakkaiden merkityksestä. Tavoitteiden ja palkitsemisjärjestelmien kautta yksilöitä haluttiin motivoida entistä enemmän asiakaslähtöisempään toimintaan. Lisäksi markkinointijohtajat uskoivat kommunikaation ja viestinnällisten seikkojen toimivan signaalina asiakkaiden kunnioituksesta ja tärkeydestä.

Tutkimuksen tulosten ja aiemman kirjallisuuden kautta johdetut johtopäätökset kulttuurin eri tasojen vaikuttavuudesta ja havaittavuudesta on koottu kuvioon 9. Arvot, normit ja artefaktit on sijoitettu kuviossa vaikuttavuuden ja havaittavuuden ulottuvuuksien mukaan eri kohtiin, ja nuolet osoittavat eri tasojen välisiä keskinäisiä suhteita. Havaittavuusakselilla tarkoitetaan sitä, kuinka helposti kyseinen kulttuurin taso on havaittavissa yritystä ja henkilöstöä tarkkailemalla. Tällä on suora yhteys siihen, miten helposti yrityksen markkinointijohtaja pystyy näitä eri tasoja ja niissä mahdollisesti esille

nousevia poikkeamia ja epäjohtonmukaisuuksia havaitsemaan. Vaikuttavuusakseli puolestaan viittaa markkinointijohtajien kunkin tason onnistuneesti asiakaslähtöisemmäksi muuttamisen vaikutukseen yrityksen kokonaisvaltaisessa asiakaslähtöisyydessä.



**Kuvio 9.** Asiakaslähtöisen kulttuurin tasojen vaikuttavuus ja havaittavuus

Asiakaslähtöisen kulttuurin arvot on sijoitettu kuviossa 9 kaikkein vaikeimmin havaittavissa olevaksi, mutta samalla vaikuttavimmaksi tasoksi normeihin ja artefakteihin verrattuna. Arvot ovat syvimmällä oleva taso (Shah ym. 2006), joka vaikeuttaa markkinointijohtajien mahdollisuuksia havaita yrityksessä ristiriitoja arvojen välillä. Samaan aikaan arvot ovat kuitenkin myös vaikuttavin taso, sillä oikeanlaiset arvot tukevat asiakaslähtöistä kulttuuria paremmin kuin muut kulttuurin tasot (Homburg & Pflesser 2000). Tämä perustuu siihen, että arvot ohjaavat toimintaa, valintoja ja päätöksentekoa, jolloin niiden muuttaminen asiakaslähtöistä kulttuuria tukeviksi saa todennäköisesti aikaiseksi myös muiden tasojen muuttumisen asiakaslähtöisen kulttuurin mukaisiksi. Arvojen merkitys toivotun kulttuurin saavuttamisessa asettaa markkinointijohtajien



arvoihin liittyvät toimet eli yhtenäistämisen ja hallinnoimisen kriittisimmäksi. Osittain arvojen yhtenäistämisen toimet ulottuivat jopa ylitse yrityksen rajojen valittaessa yrityksen yhteistyökumppaneita arvojen perusteella, mikä lisäsi entisestään positiivisia vaikutuksia yrityksen asiakaslähtöisyyteen. Arvojen yhtenäistäminen ja hallinnoiminen edesauttavat asiakaslähtöiseen kulttuuriin sopivien normien rakentumista. Tätä vaikutusta havainnollistavat kuviossa 9 nuolet arvoista normeihin.

Normeja on helpompi havaita kuin arvoja, sillä ne heijastuvat siinä, millainen käyttäytyminen on hyväksyttävää ja toivottavaa yrityksessä (Shah ym. 2006, 115). Näin ollen markkinointijohtajien mahdollisuudet puuttua asiakaslähtöisen kulttuurin vastaisiin normeihin on arvoihin puuttumista helpompaa. Normien muodostumiseen riittää, että ne on hyväksytty ainakin osittain tietyn sosiaalisen ryhmän keskuudessa (Homburg & Pflesser 2000, 450). Etenkin isommissa yrityksissä asiakaslähtöisen kulttuurin normeihin liittyvät markkinointijohtajien toimet kohdistuivat pitkälti asiakasarvoprosesseissa mukana oleviin henkilöihin, jolloin niiden vaikuttavuus koko yrityksen kulttuuriin oli heikompi kuin jaettujen arvojen. Uudelleenkehystämällä ja uusien normien aktivoinnilla markkinointijohtajat pystyivät vaikuttamaan etenkin niiden ryhmien normeihin, joiden kanssa he tekivät tiiviisti yhteistyötä. Uudelleenkehystäminen ja normien aktivoiminen toimivat puskureina asiakaslähtöisille artefakteille olettaen, että odotetun käyttäytymisen sisäistäminen näkyy aidosti käyttäytymisessä, puheissa ja mittareissa.

Kaikkien helpoimmin havaittavissa kulttuurin eri tasoista ovat artefaktit (Cameron & Quinn 2011; Schein 2010, 24). Arvot ja normit yhdessä määrittävät, millaisia artefakteja yritykselle rakentuu (Day 1994, 39). Tätä havainnollistaa kuviossa 9 nuolien etenemissuunta arvoista normien kautta artefakteihin. Artefakteja on helpompi muokata asiakaslähtöiseen kulttuuriin sopivaksi, mikäli ristiriitoja havaitaan. Markkinointijohtajien artefakteihin liittyneet toimet viestivät siitä, mitkä yrityksen arvot ja normit ovat tai tulisivat olla. Kokonaisvaltaisesti artefaktien vaikuttavuutta yrityksen asiakaslähtöisessä kulttuurissa voidaan pitää kulttuurin eri tasoista heikoimpana, sillä asiakkaiden korostamisen, henkilöstön motivoinnin ja kommunikoinnin kautta markkinointijohtajat vaikuttivat voimakkaimmin heidän omaan lähipiiriinsä. Kuitenkin kaikki havaitut artefaktit vahvistivat yrityksen keskeisiä toimintaa ohjaavia arvoja ja sitä kautta myös normeja. Kulttuurin eri tasojen välillä on selkeä yhteys ja osittain ne ovat

jopa päällekkäisiä. Muutokset yhdessä tasossa johtavat todennäköisesti muutoksiin myös muissa tasoissa niiden läheisen yhteyden vuoksi.

## 5.2 Tutkimuksen kontribuutio

Tutkimuksen tuomaa kontribuutiota tieteelle tarkastellaan Ladikin ja Stewartin (2008) esittämän kolmen osa-alueen eli teorian, kontekstin ja metodin kautta. Asiakaslähtöisyyttä on tutkittu markkinointitieteessä jo vuodesta 1950 asti. Aiemmassa kirjallisuudessa on tunnistettu keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen siirtymiseen onnistuneesti tuotelähtöisestä asiakaslähtöisempään lähestymistapaan. Näitä tunnistettuja tekijöitä ovat rakenne, mittarit, henkilöstö, kyvykkyydet ja kulttuuri (Moorman & Day 2016; Shah ym. 2006). Vaikka kulttuuri on näissä kirjallisuuksissa luokiteltu yhtenä tekijänä muiden joukossa, tässä tutkimuksessa kulttuurin merkitystä haluttiin korostaa entisestään asiakaslähtöisyyden kontekstissa. Näin ollen kulttuuri asetettiin pikemminkin muiden tekijöiden yläpuolelle, jonka alapuolelle kuuluivat edellä mainitut kyvykkyydet, rakenne, mittarit ja henkilöstö. Asiakaslähtöisen kulttuurin onnistunut jalkauttaminen toimii vipuvartena muiden tekijöiden muuttamisessa asiakaslähtöisyyttä tukevimmiksi. Tutkimus tuki asiakaslähtöisyyttä kulttuurillisesta näkökulmasta tarkastelevaa kirjallisuutta (ks. Deshpandé ym. 1993; Homburg & Pflesser 2000).

Aiemmissa tutkimuksissa asiakaslähtöisen kulttuurin tarkastelu yhtenä osatekijänä on johtanut aiheen käsittelemiseen liian pintapuolisesti. Shah ym. (2006, 121) esittävät jatkotutkimusmahdollisuuksissaan tarpeen tutkia kulttuuria syvällisemmin, mihin tässä tutkimuksessa vastattiin tarkastelemalla asiakaslähtöistä kulttuuria eri tasojen kautta. Asiakaslähtöisen kulttuurin yrityksillä toimintaa ohjaavat arvot, jotka asettavat yrityksen asiakkaat kaiken lähtökohdaksi (Shah ym. 2006, 115). Kuitenkin tällaista kulttuuria tukevien normien ja etenkin artefaktien selvittäminen on jäänyt vähäisemmälle huomiolle. Siten tämä tutkimus tarjosi markkinointijohtajien näkemyksien kautta ajatuksia siitä, minkälaiset normit ja artefaktit edistävät yrityksen asiakaslähtöisyyttä.

Tieteessä on ollut eriäviä mielipiteitä markkinoinnin ja markkinoijien merkityksestä yrityksen menestyksen ja kannattavuuden kannalta. Toiset ovat esittäneet väitteitä siitä, ettei markkinointijohtajalla ole positiivista vaikutusta yrityksen kannattavuuteen (ks. Nath & Mahajan 2008; Wiedeck & Engelen 2018). Toiset puhuvat markkinoijien puolesta

todistamalla markkinoinnin ja markkinointijohtajien merkityksen (ks. Germann ym. 2015; Homburg ym. 2014; Nath & Bharadwaj 2020). Tämä tutkimus tuki jälkimmäistä koulukuntaa lisäämällä ymmärrystä markkinointijohtajien tärkeydestä yrityksen asiakaslähtöisyyden edistämiseksi. Markkinointitieteessä yleisesti hyväksytään kuitenkin, että lisääntynyt asiakaslähtöisyys vuorostaan vaikuttaa yrityksen menestykseen positiivisesti (ks. Gulati 2007; Kumar ym. 2008; Lamberti 2013; Moorman & Day 2016; Shah ym. 2006). Asiakaslähtöisyyden tarkastelu kulttuurillisesta näkökulmasta, kulttuurin eri tasojen syvällisempi käsittely sekä markkinointijohtajan strategisen merkityksen korostaminen toimivat tutkimuksen teoreettisina kontribuutioina.

Kontribuutio kontekstin osalta oli yksityiskohtaisemmin markkinointijohtajien toimien tarkastelu asiakaslähtöisen kulttuurin yhteydessä. Johtajien merkitys kulttuurin rakentamisessa ja muovaamisessa on tunnistettu aiemmissa tutkimuksissa jo pidemmän aikaa (ks. Gebhardt ym. 2006; Shah ym. 2006). Usein tieteessä puhutaan johtajista yleisesti, vaikka eri johtajien välillä on havaittu selkeitä eroja ja jopa ristiriitoja muun muassa ajattelumallien, tavoitteiden ja näkökulmien välillä (Nath & Bharadwaj 2020; Jaworski 2011). Siten tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä yksittäiseen henkilöön eli markkinointijohtajaan ja syventää ymmärrystä juuri heidän toimistaan, joihin vaikuttavat olennaisesti henkilön omat resurssit (Zott & Amit 2010), roolit (Nath & Bharadwaj 2020) ja asema yrityksessä (Day & Moorman 2010).

Viimeisenä metodiin perustuva kontribuutio oli laadullisen tutkimusmenetelmän eli puolistrukturoidun haastattelun sekä CIT-menetelmän käyttäminen markkinointijohtajien toimien selvittämisessä. Asiakaslähtöisyyttä sekä markkinointijohtajien rooleja ja tehtäviä on pääosin tutkittu kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä (ks. Brady & Cronin 2001; Brower & Nath 2018; Germann ym. 2015; Homburg ym. 2014). Tässä tutkimuksessa hyödynnetty kvalitatiivinen haastattelumenetelmä mahdollisti kuitenkin syvällisemmän tarkastelun ilmiöön. Lisäksi markkinointijohtajien eri toimista saatiin yksityiskohtaisempi selitys, lisätietoja taustasta ja vielä mahdolliset toimien seuraukset nostettua esille.

### 5.3 Tutkimuksen liikkeenjohdollinen relevanssi

Määritelmällisesti liikkeenjohdollinen relevanssi viittaa tutkimuksen mahdollisuuteen tarjota yrityksen johtajille tietoa työhön liittyvistä ajatuksista ja toimista niin, että ne auttavat tavoitteiden saavuttamisessa (Jaworski 2011, 212). Näin ollen liikkeenjohdollista relevanssia tarkastellaan arvioimalla, miten yrityksen johtajat voivat hyötyä tästä tutkimuksesta. Useimmat yritykset ovat jo pidemmän aikaa tavoitelleet asiakaslähtöisyyttä, mutta pyrkimykset eivät aina ole johtaneet toivottuihin lopputulemiin. Osasyynä tälle on tieteellisten tutkimusten sekä käytännön tekemisen välillä oleva aukko. Tämä aukko johtuu siitä, että tutkimukset eivät tarjoa tarpeeksi selkeästi tietoa, kuinka yrityksen asiakaslähtöisyyttä tulisi rakentaa (Gebhardt ym. 2006; Kumar ym. 2006). Tarkastelemalla asiakaslähtöisyyttä kulttuurillisesta näkökulmasta sekä edelleen purkamalla sitä kulttuurin eri tasoihin, tämä tutkimus osoitti, mitä asiakaslähtöisyys voi pitää sisällään. Asiakaslähtöisen kulttuurin eri tasojen ja niiden sisällön ymmärtäminen auttaa johtajia tarkastelemaan oman yrityksen toimintaa kriittisesti, havaitsemaan kehityskohteita ja tarjoaa tietoa siitä, miten tulosten perusteella markkinointijohtajat ovat eri ongelmia ratkoneet.

Jaworski (2011) esittää näkemyksen siitä, että liikkeenjohdollisen relevanssin toteutumisen kannalta tutkimuksen pitäisi tarkastella yksittäisen roolin tasolla henkilön tehtäviä perusteellisemmin. Jotta tutkimus olisi merkittävä markkinointijohtajille, tutkimuksen tulisi tarkastella nimenomaan markkinointijohtajien rooleja ja tehtäviä syvällisemmin. Tässä tutkimuksessa liikkeenjohdollisen relevanssin kriteeri nähdään täytyneeksi, sillä tutkimus oli rajattu markkinointijohtajien tasolle toimien tarkastelussa. Eri yritysten markkinointijohtajat pystyvät hyödyntämään tutkimuksen tuloksia ikään kuin tarkistuslistana analysoidessaan oman yrityksensä asiakaslähtöisyyttä ja poimimaan ideoita tämän edistämiseksi.

Hyödynnettävyys ei kuitenkaan rajoitu vain yritysten markkinointijohtajiin. Etenkin pienemmissä yrityksissä, joissa ei vielä ole markkinointijohtajaa, yrityksen johtajille tutkimus jättää pohdittavaksi, kenen tulisi korvata markkinointijohtajan jättämä aukko asiakaslähtöisyyden huomioimisesta. Toisaalta tutkimus voi tarjota tilaisuuden miettiä markkinointijohtajan rekrytoimisen mahdollisesti tuomia hyötyjä yritykselle.

Parhaimmillaan tutkimus kannustaa johtajia arvioimaan markkinointijohtajan tai markkinoijien asemaa omassa yrityksessään. Markkinoijat ovat usein liian kiireisiä taktisempien tehtävien kanssa, sillä strategisemmat työt on siirretty muihin liiketoimintayksikköihin (Strandvik, Holmlund & Grönroos 2014; Whitler, Krause & Lehmann 2018; Webster ym. 2005). Tämä tutkimus toi esille markkinointijohtajien strategisen merkityksen yrityksissä etenkin asiakaslähtöisyyden osalta ja painotti markkinointikonseptin yritystasolle jalkauttamisen tärkeyttä.

#### **5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi**

Usein tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin yhteydessä puhutaan reliabiliteetista ja validiteetista. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta, kun taas validiteetti viittaa siihen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattukin (Eriksson & Kovalainen 2008; Tuomi & Sarajärvi 2018). Sosiaalisen konstruktionismin ontologiset ja epistemologiset oletukset moniulotteisesta totuudesta sekä tutkijan aktiivisesta roolista tiedon rakentamisessa asettavat ongelmia luotettavuuden arviointiin validiteetin ja reliabiliteetin kautta (Bowen 2008; Eriksson & Kovalainen 2008; Lincoln & Guba 1985; Tuomi & Sarajärvi 2018). Sen sijaan sosiaalisen konstruktionismin ja laadullisten tutkimusten yhteydessä luotettavuutta olisi parempi arvioida Lincolnin ja Guban (1985) esittämien kategorioiden eli varmuuden, siirrettävyyden, uskottavuuden ja yhteensopivuuden kautta (Eriksson & Kovalainen 2008; Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tutkimuksen varmuutta edistettiin esittämällä tutkimusprosessin vaiheet ja eteneminen tarkasti ja läpinäkyvästi. Työn edetessä tehtyjä valintoja perusteltiin tarkoin ja tutkimuksen toteutusta ohjanneet tieteenfilosofiset lähtökohdat tuotiin ilmi. Siirrettävyyttä rajoittivat merkittävästi suhteellisen pieni aineistomäärä, josta ei voitu tehdä yleistyksiä. Tämä ei kuitenkaan ole laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoituksaan, sillä yleistettävyyden sijaan tavoitteena on ilmiön syvällisempi ymmärtäminen (Hammersley 2012). Rajaamalla tarkastelua yleisesti kaikista johtajista pelkästään markkinointijohtajiin, parannettiin tutkimuksen siirrettävyyttä eli tutkimustuloksien hyödyntämismahdollisuuksia yritysten markkinointijohtajien kohdalla. Tutkimuksen siirrettävyyttä tieteelliseen kirjallisuuteen rajoittaa haastateltavien valinnassa asetettu löyhempi kriteeri siitä, kenet määriteltiin markkinointijohtajaksi. Tässä tutkimuksessa

markkinointijohtajaksi luokiteltiin henkilö, joka on vastuussa yrityksen markkinoinnista siinä, missä tieteellisessä kirjallisuudessa puhutaan enemmän CMO:sta, joka istuu isojen yritysten johtoryhmässä (Boyd ym. 2010; Nath & Mahajan 2008). Hyödynnettäessä tuloksia CMO:ta käsittelevässä kirjallisuudessa tulisi käyttää harkintaa.

Haastateltaville sekä heidän edustamilleen yrityksille asetetut kriteerit esiteltiin niin, että aineistosta saatiin riittävän hyvä käsitys. Haastateltaville luvattu anonymiteetti rajoitti haastateltavien ja yrityksen nimen paljastamista horjuttaen uskottavuutta. Lisäksi laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkijan omat tulkinnat vaikuttavat tutkimustuloksiin. Siten virhetulkintojen mahdollisuutta ei voida täysin sivuuttaa. Etenkin CIT-menetelmän muistinvaraisten kriittisten tilanteiden kohdalla on vaarana virheymmärrykset ja -tulkinnat (Gremler 2004, 67). Tuloksien esittelyn yhteydessä aineistosta nostettiin esille sitaatteja tukemaan omien tulkintojen ja aineiston välistä yhteensopivuutta. Tätä edesauttoi aineiston koodaaminen tietokonepohjaisen ATLAS-ti-ohjelmiston avulla, joka tuki ison aineistomäärän johdonmukaista käsittelyä. Tutkimustulosten analysoinnissa käytetyn Gioia-menetelmän avulla haluttiin varmistaa tutkimuksen tulosten analysointi- ja esitysvaiheen järjestelmällisyys ja läpinäkyvyys.

Aineistonkeruuvaiheessa haastateltavilta kysyttiin alkuun, miten he itse määrittelevät asiakaslähtöisyyden. Tällä haluttiin varmistaa, että haastateltava ja tutkija keskustelevat samasta ilmiöstä. Haastattelun edetessä huomattiin, että toisinaan haastateltavat käyttivät arvo-sanaa kuvaamaan harhaanjohtavasti asiakkaille luotua arvoa toimintaa ohjaavien arvojen sijaan. Vaikka tulosten analysoinnin yhteydessä pyrittiin selvittämään kontekstin perusteella kummasta arvosta oli kyse, tämä sanojen monitulkintaisuus saattoi silti vaikuttaa tulkintojen ja aineiston yhteensopivuuteen. Paikoitellen rajoitteita tutkimuksen luotettavuuteen aiheutti markkinointijohtajien puhuminen monikossa, joka viittasi useamman henkilön osallisuuteen. Sanalla ”me”, he viittasivat usein itsensä lisäksi muihin johtajiin tai oman tiiminsä jäseniin. Tarkentavista lisäkysymyksistä huolimatta tutkija ei aina saanut täysin selvitettyä nimenomaan markkinointijohtajien osuutta esiteltyihin toimiin.

## 5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Yrityksen asiakaslähtöisyyttä voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta, mikä tekee aiheesta pirstaloituneen, mutta samalla luo monia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Lisäksi tutkimuksessa asetetut rajaukset auttoivat keskittymään tutkittavaan ilmiöön syvällisemmin samalla tarjoten mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Tässä tutkimuksessa asiakaslähtöisyyttä tarkasteltiin kulttuurillisesta näkökulmasta, mutta yksi vaihtoehto olisi tarkastella aihetta käyttäytymisnäkökulman kautta. Tällöin keskiössä olisivat käyttäytymismallit, jotka liittyvät esimerkiksi markkinatiedon tuottamiseen ja yritystasolle levittämiseen sekä niihin reagoimiseen (Homburg & Pflesser 2000, 449).

Asiakaslähtöisyys on vain yksi markkinaorientaation komponenteista (Narver & Slater 1990). Muut komponentit, eli kilpailijaorientaatio sekä funktioiden välinen yhteistyö, ovat jääneet tutkimuksissa huomattavasti asiakaslähtöisyyden varjoon (Moorman & Day 2016, 2). Jatkossa voisi olla mielenkiintoista tutkia myös muita komponentteja syvällisemmin ja tarkastella johtajien merkitystä niiden toteutumisen kannalta. Toisaalta asiakaslähtöisyydestäkin on vielä tärkeitä osa-alueita, jotka ovat jääneet vähäisempään huomioon. Tässä tutkimuksessa asiakkailta tarkoitettiin yrityksen tuotteiden ostajia ja käyttäjiä, mutta myös yrityksen työntekijät voidaan luokitella sisäisiksi asiakkaiksi. Yrityksen sisäisellä asiakaslähtöisyydellä on todettu olevan positiivinen yhteys yrityksen kokonaisvaltaiseen markkinaorientaatioon, sillä ilman tyytyväisten työntekijöiden panosta arvонуontiketjun kaikissa vaiheissa, ei pystytä tarjoamaan ylivertaista arvoa loppuasiakkaille (Conduit & Mavondo 2001, 19). Siten yksi jatkotutkimusmahdollisuus on yrityksen sisäisen asiakaslähtöisyyden edistämisen tutkiminen.

Tämä tutkimus rajattiin perustellusti markkinointijohtajien toimiin, sillä heillä nähtiin olevan eniten tietoa yrityksen asiakkaista (Boyd ym. 2010; Nath & Mahajan 2011). Vaihtoehtoisesti organisaatiokulttuurin rakentamisen ja edistämisen yhteydessä voisi tuoda HR-puolen edustajien toimia esille, sillä usein uusien työntekijöiden rekrytointi, perehdytys ja kouluttaminen ovat heidän vastuualuettaan. Aihetta voisi tarkastella myös myyntihenkilöiden vaikutusmahdollisuuksien kautta, sillä markkinoinnin ohella myös

myynnille on ominaista asiakaslähtöinen ajattelemisen ja toimiminen (Nath & Bharadwaj 2020).

Markkinointijohtajien toimet riippuvat muun muassa yrityksen koosta, toimialasta ja myynnin roolista yrityksessä (Day & Moorman 2010, 254). Vaikka tässä tutkimuksessa haluttiin minimoida toimiala- ja suuruustekijöiden vaikutukset valitsemalla hyvin erilaisten yritysten markkinointijohtajia, jatkossa voisi tutkia yrityksen suuruuden tai toimialan vaikutusta markkinointijohtajien toimiin. Asiakaslähtöisyyteen liittyen jatkotutkimusmahdollisuuksia on paljon, mikä puolestaan viittaa siihen, että aihe itsessään on moniulotteinen ja kaipaa vielä lisätutkimusta.



## LÄHTEET

- Andrews, T. (2012). What is social constructionism? *The Grounded Theory Review*, 11(1).
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71.
- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative Research: QR*, 8(1), 137–152.
- Boyd, E. D., Chandy, R. K., & Cunha, M. (2010). When do chief marketing officers affect firm value? A customer power explanation. *Journal of Marketing Research*, 47(6), 1162–1176.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251.
- Brower, J., & Nath, P. (2018). Antecedents of market orientation: Marketing CEOs, CMOs, and top management team marketing experience. *Marketing Letters*, 29(4), 405–419.
- Burr, V. (2015). *Social constructionism*. London: Routledge.
- Cagnin, C. (2018). Developing a transformative business strategy through the combination of design thinking and futures literacy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(5), 524–539.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Third edition)*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44(4), 639–660.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Chell, E. (2004). Critical incident technique. Teoksessa Cassell, C. & Symon G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (45–60). London: SAGE Publications Ltd.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11–24.
- Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations (New York)*, 57(9), 1145–1177.
- Cresswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London: SAGE Publications Ltd.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37.

- Day, G. S. (1999). *The Market-Driven Organization*. New York: Free Press.
- Day, G. S., & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in: Profiting from customer value*. New York: McGraw-Hill.
- Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31–44.
- Deshpandé, R., & Webster, Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23–37.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: HarperCollins.
- Durand, M. (2016). Employing critical incident technique as one way to display the hidden aspects of post-merger integration. *International Business Review*, 25(1), 87–102.
- Easton, G. (2002). Marketing: A critical realist approach. *Journal of Business Research*, 55(2), 103–109.
- Engelen, A., Lackhoff, F., & Schmidt, S. (2013). How can chief marketing officers strengthen their influence? A social capital perspective across six country groups. *Journal of International Marketing*, 21(4), 88–109.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd.
- Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2015). Marketing department power and firm performance. *Journal of Marketing*, 79(5), 1–20.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin; Psychol Bull*, 51(4), 327–358.
- Flick, U. (2018). *The Sage handbook of qualitative data collection*. London: SAGE Publications Ltd.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768.
- Forman, J. (2013). *Storytelling in business: the authentic and fluent organization*. Stanford Business Books, an imprint of Stanford University Press.
- Frambach, R. T., Fiss, P. C., & Ingenbleek, P. T. (2016). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428–1436.

- Galbraith, J. R. (2005). *Designing the customer-centric organization a guide to strategy, structure, and process* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, J. F. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37–55.
- Gephart, R. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462.
- Germann, F., Ebbes, P., & Grewal, R. (2015). The chief marketing officer matters. *Journal of Marketing*, 79(3), 1–22.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: a practical guide* (3rd ed.). Financial Times Prentice Hall.
- Gibbs, G. (2018). *Analyzing qualitative data* (2nd edition.). London: SAGE Publications Ltd.
- Gilliland, N. (2019). Five examples of customer-centric companies. [www.econsultancy.com/examples-customer-centric-companies/](http://www.econsultancy.com/examples-customer-centric-companies/). 05.03.2021.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15–31.
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of service research*, 7(1), 65–89.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Massachusetts: Lexington Books.
- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 395–417.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44–52.
- Gulati, R. (2007). Silo busting. *Harvard business review*, 85(5), 98–108.
- Gummesson, E. (2008). Customer centricity: reality or a wild goose chase? *European Business Review*, 20(4), 315–330.
- Hammersley, M. (2012). *What is qualitative research?* (1st ed.). London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Harrison, R., & Stokes, H. (1992). *Diagnosing organizational culture*. Pfeiffer.
- Hartley, S. (2011). The Effectiveness of the Chief Technology Officer. *Research Technology Management*, 54(3), 28–35.
- Holden, M. T., & Lynch, P. (2004). Choosing the appropriate methodology: Understanding research philosophy. *The marketing review*, 4(4), 397–409.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference? *Journal of Marketing*, 71(3), 124.

- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462.
- Homburg, C., Hahn, A., Bornemann, T., & Sandner, P. (2014). The role of chief marketing officers for venture capital funding: Endowing new ventures with marketing legitimacy. *Journal of Marketing Research*, 51(5), 625–644.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: SAGE Publications Ltd.
- IBM Institute For Business Value. (2016). Redefining Markets: Insights from the Global C-suite Study – The CMO perspective. <https://www.ibm.com/downloads/cas/P5MDVY0G>. 07.03.2021.
- Järvensivu, T., & Möller, K. (2009). Metatheory of network management: A contingency perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 654–661.
- Järvensivu, T., & Törnroos, J. Å (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100–108.
- Jaworski, B. J. (2011). On managerial relevance. *Journal of Marketing*, 75(4), 211–224.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53.
- Kerin, R. A. (2005). Strategic marketing and the CMO. Teoksessa Brown, S. W., Webster, Jr, F. E., Steenkamp, J. B. E., Wilkie, W. L., Sheth, J. N., Sisodia, R. S., Kerin, R. A., MacInnis, D. J., McAlister, L., Raju, J. S., Bauerly, R. J., Johnson, D. T., Singh, M. & Staelin, R. (2005). Marketing renaissance: Opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice, and infrastructure. *Journal of Marketing*, 69(4), 1–25.
- Key, T., Clark, T., Ferrell, O., Stewart, D., & Pitt, L. (2020). Marketing's theoretical and conceptual value proposition: opportunities to address marketing's influence. *AMS Review*, 10(3), 151–167.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1.
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard business review*, 84(7/8), 68.
- Kumar, V., Lemon, K. N., & Parasuraman, A. (2006). Managing customers for value: An overview and research agenda. *Journal of Service Research*, 9(2), 87–94.
- Kumar, V., Venkatesan, R., & Reinartz, W. (2008). Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign. *Journal of Marketing*, 72(5), 50–68.

- Ladik, D. M., & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157–165.
- Lahtinen, S., & Yrjölä, M. (2019). Managing sustainability transformations: A managerial framing approach. *Journal of cleaner production*, 223, 815–825.
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 588–612.
- Landroquez, M. S., Castro, B. C., & Cepeda-Carrión, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 49(7), 1141–1159.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Business Review*, 38, 24–47.
- Li, J. J., Poppo, L., & Zhou, K. Z. (2008). Do managerial ties in china always produce value? competition, uncertainty, and domestic vs. foreign firms. *Strategic Management Journal*, 29(4), 383–400.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: SAGE Publications Ltd.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). The only generalization is: There is no generalization. *Case study method*, 27–44.
- Merz, M., He, Y., & Vargo, S. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328–344.
- Mintz, O., & Currim, I. S. (2013). What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities?. *Journal of Marketing*, 77(2), 17–40.
- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for Marketing Excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35.
- Morgan, B. (2019). 100 Of The Most Customer-Centric Companies. [www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/06/30/100-of-the-most-customer-centric-companies/?sh=5eec078f63c3](http://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/06/30/100-of-the-most-customer-centric-companies/?sh=5eec078f63c3). 05.03.2021.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.
- Närvänen, E., Koivisto, P., & Kuusela, H. (2019). Managing consumption communities. *Journal of Strategic Marketing*, 27(5), 388–404.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20.
- Nath, P., & Bharadwaj, N. (2020). Chief marketing officer presence and firm performance: Assessing conditions under which the presence of other C-level functional executives matters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 670–694.
- Nath, P., & Mahajan, V. (2008). Chief marketing officers: A study of their presence in firms'top management teams. *Journal of Marketing*, 72(1), 65–81.

- Nath, P., & Mahajan, V. (2011). Marketing in the C-suite: A study of chief marketing officer power in firms' top management teams. *Journal of Marketing*, 75(1), 60–77.
- NewBase. (2018). The Evolving Marketer. [https://s3.amazonaws.com/media.mediapost.com/uploads/NewBase\\_EM\\_A5\\_final\\_01\\_15\\_web.pdf](https://s3.amazonaws.com/media.mediapost.com/uploads/NewBase_EM_A5_final_01_15_web.pdf). 07.03.2021.
- Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing*, 12(5), 5–15.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11(1), 457–483.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96.
- Saarijärvi, H. (2012). The mechanisms of value co-creation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 381–391.
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European business review*, 25(1), 6–19.
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Oxford University Press.
- Sandberg, J. (2005). How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? *Organizational Research Methods*, 8(1), 41–68.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. England: Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361–388.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30–48.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397–418.
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2005). A dangerous divergence: Marketing and society. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 160–162.
- Strandvik, T., Holmlund, M., & Grönroos, C. (2014). The mental footprint of marketing in the boardroom. *Journal of Service Management*, 25(2), 241–252.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202–216.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Helsinki: Tammi.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1–17.
- Verhoef, P. C., & Leeflang P. S. H. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14–37.
- Watson, T. (2006). *Organising and managing work : organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice* (2nd ed.). Pearson Education.
- Webster, Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1.
- Webster, Jr, F. E., Malter, A. J., & Ganesan, S. (2005). The decline and dispersion of marketing competence. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 35.
- Whitler, K., Krause, R., & Lehmann, D. (2018). When and how Board Members with Marketing Experience Facilitate Firm Growth. *Journal of Marketing*, 82(5), 86–105.
- Wiedeck, C., & Engelen, A. (2018). The copycat CMO: firms' imitative behavior as an explanation for CMO presence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 632–651.
- Young, R. A., & Collin, A. (2004). Introduction: Constructivism and social constructionism in the career field. *Journal of Vocational Behavior*, 64(3), 373–388.
- Yrjölä, M., Kuusela, H., Neilimo, K., & Saarijärvi, H. (2018). Inside-out and outside-in mental models: a top executive perspective. *European Business Review*.
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21–40.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216–226.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelurunko

#### YLEISET

1. Kuka olet ja miten kuvaisit tehtävääsi yrityksessä lyhyesti?
2. Millainen yritys on sinun mielestäsi asiakaslähtöinen?
3. Miten teillä näkyy asiakaslähtöisyys?
4. Mitä asiakaslähtöisyyden lisäämisen eteen on tehty?
  - a. Mikä oli sinun roolisi?
5. Onko vielä kehityskohteita, jotta se olisi entistä asiakaslähtöisempi?
  - a. Miten sinä vaikutat tähän?
6. Miten koko henkilöstö saadaan huomioimaan asiakas työssään?

#### CIT-osio

7. Pyysin sinua etukäteen miettimään tilanteita, joissa koit onnistuneesi lisäämään yrityksenne asiakaslähtöisyyttä. Mitkä valitsit?
8. Kertoisitko tarkemmin alusta loppuun, mitä asian eteen tehtiin?
9. Mikä oli sinun roolisi?
10. Millaisia ongelmia nousi ideointi-, suunnittelu- tai toteutusvaiheessa?
11. Miten ongelmat ratkottiin?
12. Voitko kertoa vielä lopputulemasta?



**Liite 2. Ennakkotehtävä haastateltaville**

Mieti etukäteen jokin tilanne/tilanteita, joissa koit onnistuneesi lisäämään yrityksenne asiakaslähtöisyyttä esimerkiksi suunnittelu- tai päätöksentekotilanteessa, joka lopulta johti onnistuneeseen lopputulemaan.

### Liite 3. Ensimmäisen asteen koodit

Koodin nimi	Esiintyvyys sitaatteina
Arvojen luominen	7
Arvoista muistuttaminen	16
Asiakassuhteen vahvistaminen	21
Asiakkaiden tilalle asettuminen	12
Asiakkaiden osallistaminen	10
Asiakkaiden tarpeiden selvittäminen	21
Asiakkaiden toiveiden toteuttaminen	11
Datan tulkitseminen ja analysoiminen	11
Esimerkillä toimiminen	13
Henkilöstön osallistaminen	19
Jatkotoimenpiteiden suunnitteleminen	11
Kannustumien rakentaminen	4
Kaupallisen ajattelun edistäminen	12
Kehitettävien asioiden löytäminen	20
Kehityksen seuraaminen	9
Keskeisten haasteiden tiedostaminen	10
Kilpailijoiden seuraaminen	7
Kokonaisvaltaisesti asiakkaiden tukeminen	20
Kuluttajayhteisön hallinnoiminen	6
Markkinoinnin roolin muuttaminen	7
Muiden oivalluttaminen	12
Muiden vakuuttaminen	11
Rekrytoinnissa arvojen huomioiminen	3
Sidosryhmien kanssa kommunikoiminen	13
Tarinan kautta toimintaan tuominen	6
Toiminnan hallinnoiminen	28
Toiminnan uudelleenjärjesteleminen	27
Toivotun ajattelun selkeyttäminen	20
Toivotun käyttäytymisen selkeyttäminen	18
Trendien seuraaminen	7
Viestin yhtenäistäminen ja jakaminen	26
Viestinnällisten haasteiden taklaaminen	22
Yhteistyökumppanien valitseminen	6
Ymmärryksen yhtenäistäminen	24

**Liite 4. Toisen asteen teemat**

<b>Teeman nimi</b>	<b>Esiintyvyys sitaatteina</b>
Arvojen hallinnoiminen	44
Arvojen yhtenäistäminen	40
Asiakkaiden korostaminen	93
Henkilöstön motivoiminen	46
Normien aktivoiminen	82
Kommunikoiminen	67
Uudelleenkehystäminen	98