

Jenina Leiviskä

# ASIAKASLÄHTÖISYYS MUUTTUVASSA YMPÄRISTÖSSÄ

Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Maaliskuu 2023

Ohjaaja: Hannu Saarijärvi

# TIIVISTELMÄ

Jenina Leiviskä: Asiakslähtöisyys muuttuvassa ympäristössä. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma.

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppateiden tutkinto-ohjelma, markkinointi

Maaliskuu 2023

---

Nykypäivänä asiakslähtöisyys on usein välttämätön edellytys yrityksen kilpailuedun saavuttamiselle. Tietyllä hetkellä saavutettu asiakslähtöisyys ei kuitenkaan riitä, vaan muutosten tapahtuessa yritysten on kyettävä muuttamaan prosessejaan ylläpitääkseen asiakslähtöisyyttä. Tämä on huomattu olevan kuitenkin vaikeaa ja moni yritys epäonnistuu siinä. Vaikka asiakslähtöisyyttä on jo tutkittu pitkään, selkeitä keinoja asiakslähtöisyyden saavuttamiselle muuttavassa ympäristössä ei ole saatu. Tässä tutkimuksessa tuodaan dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma avuksi ympäristön muutoksiin.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten asiakslähtöisyys saavutetaan dynaamisten kyvykkyyksien avulla muuttuvassa ympäristössä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostetaan asiakslähtöisyyden ja dynaamisten kyvykkyyksien ympärille. Teoriaosuudessa selvitetään, mitä asiakslähtöisyys on, mitä etuja se tuo yrityksille, ja miten se on mahdollista saavuttaa. Tämän jälkeen tutkitaan dynaamisia kyvykkyyksiä ja tarkastellaan ylemmän ja alemman tason kyvykkyyksiä. Näistä luodaan teoreettinen viitekehys, jota käytetään tukena aineiston keräämisessä ja analysoinnissa.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jotta saadaan syvälinen ymmärrys asiakslähtöisyyden saavuttamisesta muuttuvassa ympäristössä. Asiakslähtöisyys vaihtelee ajan, paikan ja yhteisön mukaan eikä ole esimerkiksi siirrettävissä suoraan tulevaisuuden liike-elämään. Tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää vain yksi näkökulma tälle, minkä takia tutkimuksen tieteenfilosofiaksi valittiin maltillinen konstruktionismi. Tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelututkimusta, jolla on tavoite saavuttaa keskusteleva ja vuorovaikutuksellinen haastattelu erilaisten näkökulmien saavuttamiseksi.

Tutkimuksessa haastatellaan viittä yrityksen asiakslähtöisyyteen vaikuttavaa johtajaa. Yritykset valikoitiin sen perusteella, mitkä ovat onnistuneet asiakslähtöisyyden luomisessa muuttuvassa ympäristössä. Haastattelussa johtajia pyydettiin kertomaan heidän omia ajatuksiansa asiakslähtöisyydestä, mitkä ovat heidän mielestään tärkeitä asioita sen saavuttamisessa, sekä miten sitä voi edistää tulevaisuudessa.

Aineiston koodaamiseen ja teemoittelun perusteella tunnistettiin, että asiakslähtöisyys voidaan saavuttaa erilaisten tekijöiden avulla. Näistä löydettiin teoreettisen viitekehysten mukaisesti yhteensä kuusi tekijää. Nämä ovat ympäristön havainnointi, erilaisten asiakkaiden huomioiminen, asiakkaiden tutkiminen, liiketoimintamallien kehittäminen, prosessien rakentaminen ja henkilöstöön panostaminen. Nämä jaettiin dynaamisten yläkyvykkyyksien muutosten havaitsemisen, mahdollisuuksiin tarttumisen ja muutosten aikaansaamisen alle. Näiden tekijöiden avulla havaittiin, miten yritysten on mahdollista saavuttaa asiakslähtöisyys muuttuvassa ympäristössä.

Avainsanat: Asiakslähtöisyys, dynaamiset kyvykkyydet, kilpailuetu, muuttuva ympäristö.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1 Dynaamiset kyvykkyydet asiakaslähtöisyyden saavuttamisessa .....	5
1.2 Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymys .....	8
1.3 Tutkimuksen rajaukset .....	9
1.4 Keskeiset käsitteet.....	10
<b>2 ASIAKASLÄHTÖISYYS JA DYNAAMISET KYVYKKYYDET</b> .....	<b>12</b>
2.1 Asiakaslähtöisyys yrityksessä.....	12
2.1.1 Mitä on asiakaslähtöisyys? .....	12
2.1.2 Asiakaslähtöisyyden edut.....	18
2.1.3 Miten saada yrityksestä asiakaslähtöinen?.....	21
2.2 Yrityksen dynaamiset kyvykkyydet.....	26
2.2.1 Mitä dynaamiset kyvykkyydet ovat? .....	27
2.2.2 Ylemmän tason dynaamiset kyvykkyydet .....	31
2.3 Dynaamisilla kyvykkyyksillä asiakaslähtöiseksi yritykseksi .....	38
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>41</b>
3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	41
3.2 Tutkimusmenetelmät.....	43
3.2.1 Laadullinen tutkimus .....	43
3.2.2 Puolistrukturoitu haastattelu .....	45
3.3 Tutkimuksen toteuttaminen .....	46
3.3 Aineiston analysointi .....	48
<b>4 ASIAKASLÄHTÖISYYDEN SAAVUTTAMINEN DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN AVULLA</b> .....	<b>52</b>
4.1 Muutosten havaitseminen .....	53
4.1.1 Ympäristön havainnointi.....	53
4.1.2 Erilaisten asiakkaiden huomioiminen .....	56
4.2 Mahdollisuuksiin tarttuminen .....	58
4.2.1 Asiakkaiden tutkiminen .....	59
4.2.2 Liiketoimintamallien kehittäminen .....	62
4.3 Muutosten aikaansaaminen.....	67
4.3.1 Prosessien rakentaminen.....	68
4.3.2 Henkilöstöön panostaminen.....	70
4.4 Tulosten yhteenveto .....	75

<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>81</b>
5.1 Yhteenveto .....	81
5.2 Tutkimuksen kontribuutio .....	83
5.3 Tutkimuksen liikkeenjohdollinen relevanssi .....	85
5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuuden arviointi .....	86
5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	86
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>88</b>
<b>LIITE 1</b> .....	<b>95</b>

## KUVIOT

<b>Kuvio 1.</b> Mukailen Shah ym. (2006) mallia asiakaslähtöisestä yrityksestä .....	22
<b>Kuvio 2.</b> Mukailen Lambertin (2013) mallia asiakaslähtöisyyden tärkeimmistä elementeistä .....	24
<b>Kuvio 3.</b> Keskeisimmät tekijät asiakaslähtöisyyden luomisessa yrityksessä .....	25
<b>Kuvio 4.</b> Ylemmän tason dynaamiset kyvykkyudet (Teece 2007) .....	32
<b>Kuvio 5.</b> Mukailen Day & Schoemakerin (2016) kaaviota, jossa on kuvattu ylemmän tason kyvykkyudet, ja niihin kuuluvat alemman tason kyvykkyudet .....	38
<b>Kuvio 6.</b> Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	39
<b>Kuvio 7.</b> Aineiston analysointi Gioia-menetelmän mukaisesti .....	50
<b>Kuvio 8.</b> Tulosten jakautuminen .....	52

## TAULUKOT

<b>Taulukko 1.</b> Mukailen Shah ym. (2006) taulukkoa tuotelähtöisyyden ja asiakaslähtöisyyden eroista .....	16
<b>Taulukko 2.</b> Aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja asiakaslähtöisyyden etuja .....	20
<b>Taulukko 3.</b> Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmiä .....	28
<b>Taulukko 4.</b> Tutkimuksen haastattelut .....	47
<b>Taulukko 5.</b> Tutkimuksen tulokset .....	76

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Dynaamiset kyvykkyydet asiakaslähtöisyyden saavuttamisessa

Kuluttajien käyttäytyminen on kokenut dramaattisia ja pysyviä muutoksia pandemian aikana (McKinsey&Company 2021). Yritykset, jotka ovat pysyneet muutoksessa mukana innovatiivisilla ideoilla ja asiakkaiden tarpeita kuuntelemalla, ovat jopa voineet hyötyä tästä uudesta tilanteesta. Jos yritys ei ole kuitenkaan ottanut asiakaslähtöisyyttä keskeiseksi ajurikseen toiminnassaan, hyväkin yritys on voinut menettää kilpailukykynsä ympäristön muutoksessa. Tämä ei ole uusi ilmiö, sillä ennenkin asiakaslähtöisyydellä on ollut merkittävä vaikutus yritysten toimintaan. Tästä toimii esimerkkinä entinen matkapuhelimien markkinajohtaja, Nokia, joka koki suuren romahduksen vuonna 2008. He eivät kuunnelleet asiakkaiden tarpeita ja trendejä, eivätkä sopeutuneet muutokseen tuomalla kosketusnäyttöpuhelimia tarpeeksi ajoissa markkinoille (Predictable Profits 2021). Vuonna 2004 he suunnittelivat kosketusnäyttöpuhelimien, mutta hylkäsivät sen ajatellen, ettei se menestyisi (Hardawar 2021). Kun he vihdoinkin toivat älypuhelimien markkinoille, matkapuhelinmarkkinat olivatkin jo vallattu. Nokia menetti aikaisemman kilpailuetunsa eikä pärjännyt matkapuhelinmarkkinoilla enää sen jälkeen. Miten yritysten on mahdollista estää samanlainen kohtalo?

Asiakaslähtöisyydellä on merkittävä vaikutus yrityksen kykyyn selvittää markkinoiden muutoksista. Sen on kuvattu olevan asiakkaan laittamista organisaation toiminnan ytimeen (Nwankwo 1995). Asiakaslähtöinen yritys on siis tietoinen siitä, mitä asiakkaat haluavat, miten he haluavat, ja milloin he haluavat. Sen avulla yritys voi ymmärtää asiakkaitaan paremmin (Voss & Voss 2000) ja näin saada tyytyväisempiä asiakkaita, jotka voivat tehdä uudelleenostoja tai jakaa positiivista kokemustaan muille (Balakrishnan 1996). Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakaslähtöisyys on kriittinen yrityksen kannattavuudelle (Narver & Slater 1990; Day & Wensley 1988), kilpailuedun välttämätön edellytys (Ganesan 1994), ja sillä on myös positiivinen vaikutus yrityksen tuottavuuteen (Balakrishnan 1996). Yrityksen ei siis pidä keskittyä vain tuotteiden myymiseen, vaan täyttää asiakkaiden tarpeita (Levitt 1960). Kirjallisuudessa

onkin ehdotettu, että asiakaslähtöisen organisaation etu on luoda arvoa asiakkaille, ja sitä kautta luoda myös arvoa yritykselle (Boulding ym. 2005). Toisaalta asiakaslähtöisyyden haittapuolia voi olla siinä, että yrityksessä keskitytään jopa liian paljon nykyisiin asiakkaisiin, ja eikä huomioida esimerkiksi heidän uusia kehittyviä tarpeitaan (Christensen & Bower 1996). Lisäksi asiakaslähtöisyys voi laskea yrityksen suorituskykyä (Voss & Voss 2000). Yritysten ei siis pidä keskittyä pelkästään asiakkaiden tämänhetkisiin tarpeisiin, vaan kyettävä koko ajan näkemään tulevaan ja kehittämään positiivista asennetta muutokselle.

Menestyneetkin yritykset ovat kamppailleet tai epäonnistuneet ympäristön muuttuessa (Harreld ym. 2007). Tämä on usein johtunut siitä, että ne eivät ole kyenneet sopeutumaan muutoksiin. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin havaittu, että yritykset, jotka vastaavat parhaiten markkinoiden vaatimuksiin ja osallistuvat muuttuviin olosuhteisiin, saavat pitkäaikaista kilpailuetua (Day 1994). Tähän voi löytyä ratkaisu markkinointikyvykkyyksistä. Day (1994) kuvaa markkinointikyvykkyyksiä monimutkaisina taitoina ja yrityksen kollektiivisena oppimisena, joita harjoitetaan organisaatioprosessien kautta, ja jotka varmistavat toimintojen erinomaisen koordinoinnin. Yrityksistä on mahdollista tulla asiakaslähtöisempiä tunnistamalla ja rakentamalla erityisiä kyvykkyyksiä (Day 1994). Markkinointikyvykkyyksien etu on siinä, että muiden yritysten on vaikeaa kopioida niitä omaan käyttöönsä (Reed & De Fillippi 1990). Lisäksi niiden on todettu vaikuttavan suoraan pääoman tuottoon ja yrityksen havaittuun suorituskykyyn (Morgan ym. 2009).

Asiakaslähtöisyyden saavuttaminen muuttuvassa ympäristössä vaatii siis markkinointikyvykkyyksien mukaan ottamisen. Markkinointikyvykkyyksiä on kuitenkin runsaasti erilaisia, joten oikeiden kyvykkyyksien valinta on tärkeää. Dynaamisten kyvykkyyksien avulla on mahdollista uudistaa yrityksen toimintoja vastatakseen liiketoimintaympäristön muutoksiin (Teece 2007). Aikaisemmassa kirjallisuudessa dynaamisia kyvykkyyksiä on usein kuvattu joukoksi erityisiä ja tunnistettavissa olevia prosesseja (Eisenhardt & Martin (2000). Dynaamisilla kyvykkyyksillä on myös haivattu olevan positiivisia vaikutuksia esimerkiksi yrityksen kilpailuetuun (Teece 2007), minkä takia on tärkeä lähteä tutkimaan niitä tarkemmin.

Moni yritys on yrittänyt muuttua asiakaslähtöisiksi, mutta epäonnistunut juurruttamaan sen organisaatioon ja ylläpitämään sitä (Day 1994). Yrityksillä on siis vielä paljon opittavaa asiakaslähtöisyydestä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten yritykset voivat muuttua asiakaslähtöisemmiksi, ja mistä asioista asiakaslähtöisyys koostuu. Markkinointikyvykkyksiä on tutkittu runsaasti markkinalähtöisyyden näkökulmasta, mutta asiakaslähtöisyyden osalta tutkimuksia on vain niukasti. Olisi tärkeää tutkia kyvykkyksiä myös asiakaslähtöisyyden näkökulmasta, sillä usein markkinointilähtöisyyden tutkimuksissa otetaan muutkin tekijät huomioon kuten kilpailijat ja yrityksen muut toiminnot (Narver & Slater 1990). Tämä puolestaan voi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, eikä välttämättä anna puhdasta kuvaa pelkästään asiakkaisiin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa huomioidaan kuitenkin se, että on vaikeaa rajata kokonaan pois muiden muuttujien vaikutus tutkimustuloksiin.

Tieteellisessä kirjallisuudessa ja käytännön toiminnassa markkinointikyvykkyksiä käsitellään eri tavoin. Tieteellisessä kirjallisuudessa käydään läpi vain ylätasoa käsitteitä, kun taas käytännössä markkinointikyvykkyksiin lasketaan esimerkiksi järjestelmiä ja toimintoja. Näiden erottaminen ja yhdistäminen on tärkeää. Dynaamisia kyvykkyksiä on pidetty myös hyvin epämääräisinä ja vaikeaselkoisina (Kraatz & Zajac 2001), minkä takia liikkeenjohdolla on voinut olla vaikeuksia hyödyntää aikaisempia tutkimustuloksia yrityksen käytännön toiminnassa. Lisäksi tutkimuskenttä on ollut dynaamisten kyvykkyksien osalta hyvin hajanainen ja pirstaloitunut erilaisten näkemysten vuoksi (ks. Teece ym. 1990; Eisenhardt & Martin 2000). On siis tärkeä saada dynaamisten kyvykkyksien teoriaa yhteneväisemmäksi.

Asiakaslähtöisyyden rakentamista yrityksissä muuttuvassa ympäristössä on tärkeä tutkia dynaamisten kyvykkyksien kautta, sillä ne mahdollistavat yrityksen havaita mahdollisuuksia nopeammin kuin kilpailijat, tarttua niihin tehokkaammin ja tukea organisaation muutosta pysyäkseen edellä markkinoilla (Day & Schoemaker 2016). On tärkeä tutkia, minkälaiset dynaamiset kyvykkyudet auttavat yritystä pysymään asiakaslähtöisenä. Tutkimustulosten avulla muiden yritysten on mahdollista kehittää asiakaslähtöisyyttä muuttuvassa ympäristössä dynaamisten kyvykkyksien avulla. Tutkimuksella, joka tutkii useamman yrityksen tapoja saavuttaa asiakaslähtöisyys muuttuvassa ympäristössä, on siis tarvetta. On tärkeää saada laaja näkemys, miten eri yritykset erilaisilla toimialoilla ovat kyenneet luomaan asiakaslähtöisyyttä.

## 1.2 Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten yritysten on mahdollista ylläpitää asiakaslähtöisyyttä muuttuvassa ympäristössä. Lisäksi halutaan ymmärtää, millä dynaamisilla kyvykkyyksillä tämä voi olla mahdollista. Vastaus tähän saadaan seuraavan tutkimuskysymyksen avulla:

*Miten yritykset rakentavat asiakaslähtöisyyttä muuttuvassa ympäristössä?*

Tutkimuskysymykseen haetaan ensin vastauksia tutustumalla aiempaan kirjallisuuteen ja eri teorioihin aiheesta. Tutkimus aloitetaan selvittämällä, mitä asiakaslähtöisyys on. Lisäksi tarkastellaan aikaisemman kirjallisuuden avulla, millä keinoin yritysten on mahdollista saavuttaa asiakaslähtöisyyttä, ja mitä etua se tuo yrityksille. Tämän jälkeen tutkitaan, minkälaisia dynaamisia markkinointikyvykkyyksiä on olemassa, ja mitä niistä voisi käyttää erityisen asiakaslähtöisyyden saavuttamisessa. Dynaamisista kyvykkyyksistä tunnistetaan kolme ylemmän tason kyvykkyyttä ja kuusi alemman tason kyvykkyyttä. Näiden avulla luodaan teoreettinen viitekehys, jonka jälkeen lähdetään keräämään tutkimuksen aineistoa.

Tutkimuksen aineisto saadaan haastatteleamalla yritysten asiakaslähtöisyyteen vaikuttavia johtajia. Tähän tutkimukseen on valittu yritysten asiakaskokemus- ja markkinointijohtajia, jotka vaikuttavat vahvasti yritysten asiakaslähtöisyyteen. Haastateltavat kertovat ensin omasta roolistaan asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Sen jälkeen he käsittelevät tarkemmin, mitkä asiat ovat heidän mielestään asiakaslähtöisyyden saavuttamisessa keskeistä, ja miten on mahdollista vastata asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin muuttuvassa ympäristössä. Lopuksi asiakaskokemusjohtajat kertovat, miten he seuraavat asiakaslähtöisyyden kehittymistä, ja mitä etuja sen onnistuminen on tuonut yritykselle. Tutkimuskysymykseen vastataan pääosin abduktiivisesti eli käsitellään teoriaa ja aineistoa rinnakkain. Haastatteluiden jälkeen analysoidaan saatua aineistoa ja löydetään yhteyksiä teorian ja aineiston välille. Lopuksi kootaan tutkimustulokset ja luodaan malli dynaamisista kyvykkyyksistä, joilla saadaan kehitettyä yrityksen asiakaslähtöisyyttä.



### 1.3 Tutkimuksen rajaukset

Asiakaslähtöisyyden laajuuden vuoksi tässä tutkimuksessa on useita rajauksia, jotka auttavat keskittymään syvällisesti tarkasteltavaan ilmiöön ja löytämään keskeisimmät havainnot. Markkinalähtöisyys jaetaan kolmeen osaan: asiakaslähtöisyys, kilpailijalähtöisyys ja toimintojen välinen koordinointi (Narver & Slater 1990). Tässä tapauksessa keskitytään vain asiakaslähtöisyyteen. Tutkimuksessa huomioidaan kuitenkin myös se, että joissain aikaisemmissa tutkimuksissa markkina- ja asiakaslähtöisyys termiä käytetään rinnakkain. Narver ja Slater (1990) ehdottavat kuitenkin, että asiakaslähtöisyys on markkinalähtöisyyden käyttäytymisen osatekijä. Toisaalta joidenkin mielestä asiakas- ja markkinalähtöisyydellä ei ole selvää eroa, vaan niitä voidaan käyttää myös toistensa rinnalla (Shapiro 1988).

Asiakaslähtöisyyteen liittyy tiiviisti myös asiakaskokemus ja -ymmärrys. Tutkimuksessa huomioidaan, että asiakaskokemus on suoraan yhteydessä yritysten menestymiseen, mutta asiakaslähtöisyyden vaikutusta siihen ei lähdetä tarkemmin tutkimaan. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää asiakaslähtöisyyttä ja oletuksena on, että se tuottaa onnistuessaan myös positiivista asiakaskokemusta (Kohli & Jaworski 1990). Asiakasymmärrys on tärkeä lähtökohta asiakaslähtöisyyden saavuttamisessa (Morgan ym. 2009), mutta tässä tutkimuksessa se sisällytetään suoraan asiakaslähtöisyyteen eikä käsitellä sitä erikseen.

Yrityksen asiakaslähtöisyyteen vaikuttavat yritysten kyvykkyydet, rakenne, mittarit, henkilöstö ja kulttuuri (Moorman & Day 2016; Shah ym. 2006). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vain kyvykkyyksiä. On kuitenkin otettava huomioon myös muut tekijät, sillä ne vaikuttavat yhtä lailla yrityksen suorituskykyyn. Henkilöstöä ei käsitellä sisäisinä asiakkaina tutkimuksessa, mutta huomioidaan henkilöstön rooli asiakaslähtöisyyden kehittämisessä dynaamisten kyvykkyyksien avulla.

Markkinointikyvykkyyksiä on lukuisia, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään vain dynaamisiin kyvykkyyksiin. Aikaisemmassa kirjallisuudessa on havaittu markkinointikyvykkyyksiksi dynaaminen, operationaalinen ja adaptiivinen kyvykkyys. Näiden merkitys yritykselle on havaittu, mutta tässä tapauksessa ne on rajattu pois

saavuttaaksemme syvemmän ymmärryksen dynaamisten kyvykkyyksien vaikutuksesta asiakaslähtöisyyteen. Lisäksi operationaalinen kyvykkyys ei vastaa siihen, miten yritys kykenee kohtaamaan muutoksia toisin kuin dynaamiset kyvykkyudet, vaan kuvaa, miten yritys kykenee vastamaan tämän hetken haasteisiin (Helfat & Winter 2011). Adaptiivisen kyvykkyudet ovat hiukan samankaltaisia kuin dynaamiset kyvykkyudet. Ne kuvaavat, miten yritys pystyy mukautumaan erilaisiin tilanteisiin esimerkiksi markkinaoppimisen, markkinakokeilujen ja viestinnän avulla (Day 2011). Adaptiiviset kyvykkyudet eivät kuitenkaan kata esimerkiksi yrityksen resursseja, joihin dynaamiset kyvykkyudet vastaavat. Lisäksi tässä tutkimuksessa tutkitaan vain markkinointikyvykkyksiä. Ei esimerkiksi yrityskvykykkyksiä, eikä mennä tarkemmin esimerkiksi digitaalisen markkinoinnin kyvykkyyksiin.

#### **1.4 Keskeiset käsitteet**

Tutkielman keskeisimmät käsitteet ovat markkinalähtöisyys, asiakaslähtöisyys, markkinointikyvykkyudet dynaamiset kyvykkyudet ja kilpailuetu. Seuraavaksi nämä käsitteet määritellään aiemman tieteellisen tutkimuksen pohjalta.

**Markkinalähtöisyys** on yrityksen osallistumista toimintaan, jonka tarkoituksena on kehittää ymmärrystä asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeita, ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Se on lisäksi tämän ymmärryksen jakamista eri osastojen kesken sekä eri osastojen osallistumista toimintaan, joka on suunniteltu vastaamaan valittujen asiakkaiden tarpeita. (Kohli & Jaworski 1990). Markkinalähtöisyydessä otetaan usein huomioon kaikki yritykseen vaikuttavat tekijät: asiakkaat, kilpailijat ja toimintojen välinen koordinaatio (Narver & Slater 1990).

**Asiakaslähtöisyys** on asiakkaan laittamista organisaation toiminnan ytimeen (Nwankwo 1995). Se on ymmärtämistä, ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, sekä mitkä ovat asiakkaiden tämänhetkiset ja tulevat tarpeet ja halut (Narver ja Slater 1990). Asiakaslähtöisessä yrityksessä yritys keskittää resurssinsa näiden tavoitteiden täyttämiseen.

**Markkinointikyvykkyudet** ovat yrityksen monimutkaisia taitoja ja kollektiivista oppimista, joita harjoitetaan organisaatioprosessien kautta, ja jotka varmistavat toiminallisten toimintojen erinomaisen koordinoinnin (Day 1994). Ne ovat strategisen johtamisen keskeinen rooli sisäisten ja ulkoisten organisatoristen taitojen, resurssien ja toiminallisten kompetenssien asianmukaisessa mukauttamisessa, integroinnissa ja uudelleenjärjestelyssä vastaamaan muuttuvan ympäristön vaatimuksia (Teece ym. 1997). Markkinointikyvykkyksiä on muun muassa dynaamiset, operationaaliset ja adaptiiviset kyvykkyudet.

**Dynaamiset kyvykkyudet** kuvaavat yrityksen kykyä mukautua ympäristön muutoksiin. Kyvykkyudet ovat dynaamisia silloin, kun ne mahdollistavat yrityksen toteuttaa uusia strategioita, jotka heijastavat muuttuvia markkinaolosuhteita yhdistämällä ja muuntamalla käytettävissä olevia resursseja uudella ja erilaisella tavalla (Teece ym. 1997). Dynaamiset kyvykkyudet kuvaavat sitä, kuinka yritykset kehittävät uusia taitoja ja rutiineja, jotka mahdollistavat heidän kilpailla markkinoilla (Cepeda & Vera 2007).

**Kilpailuetu** on sitä, että yrityksen tuotteet tai palvelut ovat asiakkaiden mielestä halutumpia kuin minkään muun kilpailijan (Twin 2021). Mitä kestävämpi kilpailukyky on, sitä vaikeampi kilpailijoiden on saavuttaa sitä. Yrityksen kilpailuetu syntyy sekä ulkoisista ulkopuolisista mahdollisuuksista ja uhista, että yrityksen sisäisistä tekijöistä, kuten resursseista ja kyvykkyyksistä (Barney 1995).

## 2 ASIAKASLÄHTÖISYYS JA DYNAAMISET KYVYKKYYDET

### 2.1 Asiakaslähtöisyys yrityksessä

Asiakaslähtöisyys ei ole uusi asia liikemaailmassa. Jo 1950-luvulla Drucker (1954) totesi kirjassaan, että asiakkaat määrittävät, millainen yritys on, mitä se tuottaa ja menestyykö se. Tätä hiukan myöhemmin Levitt (1960) ehdotti, että yrityksen ei pitäisi keskittyä vain myymään tavaroita, vaan täyttämään asiakkaiden tarpeita. Aiheesta on siis keskusteltu jo pitkään, mutta monella yrityksellä on vieläkin paljon haasteita saavuttaa asiakaslähtöisyys läpi yrityksen eri toimintojen. Tähän voi olla syynä se, että yritykset ovat olleet hyvin pitkään tuotokeskeisiä. Yritykset yrittivät ennen tavoitella ensisijaisesti mittakaava- ja laajuusetuja, koska menestyminen liittyi usein isoon markkinaosuuteen (Buzzell & Gale 1987). Tämän takia yritykset keskittyivät enemmän valmistamaan erityisiä tuotteita (Levitt 1960), eikä niinkään siihen vastaavatko tuotteet asiakkaiden tarpeita. Kumar ja Shah (2009) mielestä maailma on kuitenkin muuttunut ja yritykset kohdistavat organisaationsa yhä enemmän asiakkaiden ympärille. Markkinoilla pärjätäkseen yritysten onkin tärkeää keskittää katse entistä enemmän asiakkaisiin, ja miten tuottaa heille entistä parempia ratkaisuja. Seuraavaksi selvitämme aiemman kirjallisuuden avulla, mitä asiakaslähtöisyys todellisuudessa on, mitä etuja sillä on yritykselle, ja millä keinoin yrityksen on mahdollista saavuttaa se.

#### 2.1.1 Mitä on asiakaslähtöisyys?

Asiakaslähtöisyyttä on määritelty eri tavoin kirjallisuudessa (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990; Webster 1988). Asiakaslähtöinen yritys voidaan määritellä niin, että yritys haluaa olla lähellä asiakkaitaan ja laittaa heidät organisaation toiminnan kärkeen (Zhou ym. 2005). Asiakaslähtöisen yrityksen tavoite on luoda erityistä arvoa asiakkaille koko arvoketjun läpi joko luomalla uusia ja parannettuja etuja tai alentamalla hankinnan ja käytön esteitä (Balakrishnana 1996). Tällainen yritys yrittää siis rakentaa toimintansa asiakkaiden mukaan ja vastata heidän tarpeisiinsa. Kun kirjallisuudessa puhutaan asiakaslähtöisyydestä, käytetään usein myös käsitteitä *markkinalähtöisyys*,

*asiakaskeskeisyys*, markkinointikonsepti ja “asiakas ensin”. Nämä kaikki käsitteet perustuvat lopulta siihen, että asiakkaat asetetaan strategisen painopisteen keskipisteeseen – markkinointikonseptin tärkeimpään osaan (McGee & Spiro 1988). Esimerkiksi käsitettä asiakaskeskeisyys on kuvattu siten, että se on koko yrityksen laajuinen strategia, jossa hyödynnetään asiakkaista saatua syvää ymmärtämistä (Ross 2009). Tässä tutkielmassa käytetään kuitenkin vain termiä asiakaslähtöisyys termien samankaltaisuuden vuoksi. Lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa on ollut hiukan epäselvyyttä markkina- ja asiakaslähtöisyyden käsitteiden käyttämisestä. Narver ja Slater (1990) esittävät asiakaslähtöisyyden olevan yksi markkinalähtöisyyden komponenteista. Kaksi muuta komponenttia ovat kilpailijaorientaatio sekä yrityksen toimintojen välinen yhteistyö. Toisaalta monissa teorioissa markkina- ja asiakaslähtöisyys voivat sekoittua samaksi käsitteeksi niiden samankaltaisuuden vuoksi. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin pääasiassa asiakaslähtöisyyteen. Yhtäläisyyksien takia on kuitenkin tärkeää selvittää tarkemmin käsitteitä asiakaskeskeisyys ja markkinalähtöisyys niiden ymmärtämiseksi.

Asiakaskeskeisyyttä on kuvattu siten, että yksittäiset asiakkaat ilmaisevat tarpeitaan ja yrityksen resurssit aktivoidaan kehittämään näitä tarpeita vastaavia ratkaisuja (Lamberti 2013). Tämä onnistuu, jos yritys kykenee tuottamaan asiakastietoa, keräämään ja käsittelemään dataa ja rakentamaan näistä tietovaraston, jota hyödynnetään markkinoinnissa (Sharma & Sheth 2004). Samoin kuin asiakaslähtöisyys, asiakaskeskeisyys perustuu lopulta siihen, että yrityksellä on syvä tietämys asiakkaistaan (Lamberti 2013). Yrityksen onkin tärkeää keksiä keinoja, millä tavoin he voivat saavuttaa tämän tiedon. Aiemmissa asiakaskeskeisyyteen liittyvissä tutkimuksissa on myös havaittu, että asiakkaiden aktiivisesti mukaan ottaminen markkinointi- ja innovaatioprosesseihin luo arvoa molemmille osapuolille (Payne & Frow 2005). Asiakaskeskeisyys onkin kuvattu olevan luonnostaan vuorovaikutus- ja suhddepohjainen (Lamberti 2013). Tämän myötä sille keskeistä on, että yritystä rakennetaan ja kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa.

1990–2000-luvun vaihteessa markkinalähtöisyys (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990) alkoi kehittyä, sillä ymmärrettiin, että yritysten pitäisi huomioida paremmin yksittäisten asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Havaittiin, että syvempi ymmärrys asiakkaista johtaisi lopulta parempaan suorituskykyyn markkinoilla (Shah ym. 2006).

Kohli ja Jaworski (1990) esittivät, että markkinalähtöisyys lähtee hyvästä markkinatuntemuksesta. Se laajentaa tietoa, joka on saatu asiakkaiden sanallisista tarpeista ja mieltymyksistä, tietoon, joka sisältää analyysin myös ulkoisista tekijöistä. Markkinalähtöisyys katsookin asiakkaiden tarpeita laajemmasta ja kokonaisvaltaisemmasta näkökulmasta. On myös korostettu, että organisaation markkinalähtöisyydellä on tärkeä rooli korkean suorituskyvyn saavuttamisessa eikä tämä ole organisaatiolle mahdollista ilman, että asiakaslähtöisyys sisällytetään organisaatiofilosofiaan (Frambach ym. 2016). Han ym. (1998) osoittivat, että asiakaslähtöisyyden voi käsittää jopa markkinasuuntautuneisuuden peruselementiksi. Markkinointilähtöisyyden merkitystä yrityksessä onkin pidetty tärkeänä.

Asiakaslähtöisyydellä, asiakaskeskeisyydellä ja markkinalähtöisyydellä on hiukan eroavaisuuksia. Asiakaslähtöisyydellä on havaittu mahdollisia rajoitteita, minkä takia asiakaskeskeisyys on tärkeää ottaa sen rinnalle laajentamaan sen näkemystä asiakkaista. Esimerkiksi asiakaslähtöisyydessä huomioidaan asiakasintegraation tarve, eli asiakkaiden toiveiden ymmärtämisen ja niiden muuttamisen sopiviksi ratkaisuiksi (Day 1994), mutta asiakaskeskeisyys ottaa aktiivisesti asiakasosaamisen mukaan myös yrityksen päätöksentekoon (Prahalad & Ramaswamy 2004). Asiakaskeskeisyys ja markkinalähtöisyys taas eroavat toisistaan esimerkiksi siten, että asiakaskeskeisyydessä painotetaan enemmän dialogista vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa verrattuna markkinalähtöisyyteen (Ramani & Kumar 2008). Molemmat teoriat korostavat tarvetta jakaa markkinainformaatiota yrityksen sisällä, mutta markkinalähtöisyys keskittyy enemmän toimintojen väliseen tiedonvaihtoon (Narver & Slater 1990), kun taas asiakaskeskeisyydessä yrityksen eri toimintojen rajat laskevat ja yrityksessä on vain yksi yhtenäinen asiakaskeskeinen prosessi (Shah ym. 2006). Tämän lisäksi asiakaskeskeisyys tuo ulkoisen integraation käsitteen, joka puuttuu olennaisesti markkinalähtöisyyden tärkeimmistä määritelmistä (Lamberti 2013). Ulkoinen integraatio tarkoittaa sitä, että yritys tekee myös tiivistä yhteistyötä toimitusketjun kanssa luodakseen asiakaslähtöisyyttä koko arvoketjulle. Näin ollen, kun markkinalähtöisyys vaatii yrityksiä vastaamaan markkinoiden vaatimuksiin (Kohli & Jaworski 1990), asiakaskeskeisyys korostaa tarvetta kehittää asiakkaan kanssa yhteistyöhön perustuvaa dialogia, jolla luodaan yhdessä asiakaskokemuksia, jotka ovat arvokkaita sekä yritykselle että asiakkaalle (Lamberti 2013). Asiakaskeskeisyys menee siis markkinalähtöisyyttä pidemmälle, sillä se soveltaa asiakaslähtöisyyden ja toimintojen välisen koordinoinnin

periaatteita (Narver & Slater 1990) asiakaslähtöisemmällä ja yksilöllisemmällä tavalla, ja se esittelee yhteisluomisen ja toimitusketjujen integroinnin innovatiivisina osatekijöinä (Lamberti 2013). Tämän takia on tärkeää tutkia aikaisempaa kirjallisuutta näiden kaikkien kolmen käsitteen osalta saadakseen kokonaisvaltaisen kuvan ilmiöstä. Asiakaslähtöisyydellä, markkinalähtöisyydellä ja asiakaskeskeisyydellä on siis paljon samanlaisia piirteitä. Asiakaslähtöisyyden ymmärtämiseksi on myös tärkeää verrata sen ja tuotelähtöisyyden eroja.

Taulukossa 1 on kuvailtu tuote- ja asiakaslähtöisyyden eroja Shah ym. (2006) mukaan. Näiden kahden suuntautumisen merkittävin ero on, että asiakaslähtöisyys keskittyy suhteiden rakentamiseen ja hoitamiseen, kun taas tuotelähtöisyydessä on keskeisintä saada yrityksen tuotteet myytyä. Tuotelähtöisyydessä panostetaan erityisesti tuotteiden kehittämiseen, erinomaisten tuotteiden valmistamiseen sekä yrityksen mahdollisimman isoon markkinaosuuteen. Asiakaslähtöisyydessä tärkeintä on, että yritys kykenee vastaamaan asiakkaiden henkilökohtaisiin tarpeisiin sekä toiveisiin ja löytämään ratkaisuja näihin. Tuotteiden myyntiosuudella ei ole niinkään merkitystä, vaan yrityksen arvoa mitataan asiakastyytyvyydellä, asiakkaan elinikäisellä arvolla ja asiakkaan pääomalla. Lisäksi yrityksen rakenteessa on huomioitu erilaiset osastot asiakkuuksien johtamiselle. Toisaalta on huomioitava, että ne eivät ole yrityksessä vain erillisiä osastoja, vaan esimerkiksi myös tuotekehityksessä painopiste on asiakkaissa. Asiakaslähtöisyys painottaa, että on erityisen tärkeää tuntea asiakkaat, mutta myös tulevaisuuden mahdollisuudet. Näin se luo laajan näkemyksen, miten myös tulevaisuudessa yritykset kykenevät vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Toisin sanoen asiakaslähtöisyys laajentaa yrityksen näkemystä markkinoista ja pystyy tuotelähtöisyyttä paremmin vastaamaan siihen.

Taulukko 1. Mukailten Shah ym. (2006) taulukkoa tuotelähtöisyyden ja asiakaslähtöisyyden eroista.

	<b>Tuotelähtöinen lähestyminen</b>	<b>Asiakaslähtöinen lähestyminen</b>
<b>Perusfilosofia</b>	Tuotelähtöisyys on tuotteiden myymistä: myydään kaikille, jotka voisivat vain ostaa	Asiakaslähtöisyys on asiakkaiden palvelemista: kaikki päätökset alkavat asiakkaista ja mahdollisuuksista hyötyä.
<b>Yritysorientaatio</b>	Liiketoimiorientoitunut	Suhdeorientoitunut
<b>Tuotteiden asettelu</b>	Korostaa tuotteiden ominaisuuksia ja etuja	Korostaa tuotteiden etuja yksilöllisten tarpeiden vastaamiseksi
<b>Yrityksen rakenne</b>	Tuotteiden tuloskeskukset, tuotepäälliköt, tuotemyyntitiimi	Asiakassegmenttikeskukset, asiakasjohtajat, asiakassegmentin myyntitiimi
<b>Yrityksen painopisteet</b>	Sisäisesti keskittynyt, uusien tuotteiden kehittäminen, markkinaosuuden kasvu; asiakassuhteet ovat markkinointiosaston asioita	Ulkopuolelle keskittynyt, asiakassuhteen kehittäminen, kannattavuus asiakasuskollisuuden kautta; työntekijät ovat asiakkaiden puolestapuhujia
<b>Suorituskyvyn mittarit</b>	Uusien tuotteiden määrä, kannattavuus per tuote, markkinaosuus tuotteittain/ alatuotteittain	Asiakkaiden jaettu kukkaro, asiakastyytyväisyys, asiakkaan elinikäinen arvo, asiakkaan pääoma
<b>Johtamisen kriteerit</b>	Tuoteportfolio	Asiakasportfolio
<b>Myynnin lähestyminen</b>	Kuinka monelle asiakkaalle voimme myydä tämän tuotteen?	Kuinka monta tuotetta voimme myydä asiakkaalle?
<b>Asiakastietoisuus</b>	Asiakastiedot ovat ohjausmekanismien painopiste	Asiakastuntemus on arvokas voimavara

Asiakaslähtöisyys on saanut myös kritiikkiä ja arvostelua. Gummesson (2008) on esimerkiksi kritisoinut, ettei jakelukanavaa voi hylätä asiakaslähtöisyyden takia. Hänen mukaansa toimittajat luovat arvoehdotuksia, joita ilman ei ole arvon toteutumista



asiakkaan puolella. Yrityksen ei siis kannata panostaa pelkästään asiakkaisiin, vaan huomioida yrityksen muutkin sidosryhmät. Gummesson (2008) ehdottaakin, että yrityksen on tasapainoisesti tyydytettävä kaikkien sidosryhmien tarpeita ja toiveita. Kritiikkiä on noussut myös siitä, että asiakaslähtöisyys-sanan yhteinen merkitys ei ole riittävä eikä ole riittäviä väitteitä siitä, mitä asiakaslähtöiset yritykset tekevät paremmin kuin esimerkiksi tuotelähtöiset yritykset (Lamberti 2013). Tämän takia ei ole selvää, miten asiakaslähtöisyydellä on lopulta hyötyä yritykselle (Gummesson, 2008), miten asiakaslähtöisyyttä on mahdollista jalkauttaa yritykseen, eikä sitä, pitäisikö asiakaslähtöisyyden olla jokaisen yrityksen välttämättömyys vai ennemminkin periaate sopien tiettyihin tilanteisiin. Asiakaslähtöisyyttä luodessa yrityksen onkin tärkeä huomioida kaikki yritykseen kuuluvat sidosryhmät. Tämän avulla on myös mahdollista luoda asiakkaillekin parempaa arvoa.

Aiemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, ettei asiakaslähtöisyys välttämättä tuo aina haluttua hyötyä yritykselle. Asiakkaiden ollessa luonnostaan lyhytnäköisiä, asiakaslähtöisillä yrityksillä voi olla vaarana, että he menettävät kaukonäköisyyden innovoida yrittäessään palvella asiakkaiden olemassa olevia tarpeita (Hamel & Prahalad 1994). Yritykset eivät siis välttämättä yritä keksiä ratkaisuja asiakkaiden tuleville tarpeille, vaan yrittävät pelkästään tässä hetkessä täyttää heidän nykyiset tarpeensa. Tämä voi johtaa siihen, että jokin muu yritys voi keksiä innovaation, jonka avulla on mahdollista luoda uusia tarpeita asiakkaille. Yritys, joka ei kykene luomaan uusia tarpeita asiakkaille, voi tällöin menettää markkinaosuuttaan. Lisäksi asiakkaat eivät välttämättä tiedä mitä he todella haluavat (Simonson 1993), koska he eivät ole täysin perillä esimerkiksi viimeisimmistä teknologioista tai markkinatrendeistä. Yritysten onkin tärkeää tutkia jatkuvasti ympäristöä ja yrittää jatkuvasti löytää uusia mahdollisuuksia markkinoilta. Näin yritysten on mahdollista täyttää asiakkaiden tarpeet myös tulevaisuudessa. Kritiikistä huolimatta aikaisemmissa tutkimuksissa on kuitenkin löydetty paljon etuja, mitä asiakaslähtöisyys on luonut yritykselle.

Asiakaslähtöisyys on siis ymmärtämistä, miten yritys voi tuottaa erityistä arvoa kohdeasiakkaille jatkuvasti (Narver & Slater 1990; Zhou ym. 2009). Se on myös asiakkaiden tarpeiden, halujen sekä heidän resurssien ymmärtämistä ja tyydyttämistä (Sheth ym. 2000). Asiakkailla on saatavilla vain rajalliset resurssit, kuten aika ja raha ja yritysten on tärkeä ymmärtää, mitkä juuri heidän asiakkaillensa ovat tärkeimpiä.

Esimerkiksi maksavatko asiakkaat mieluusti enemmän säästääkseen aikaa. On kuitenkin tärkeä huomioida, että asiakkaiden tarpeet muuttuvat nopeasti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin tutkia, miten yrityksen on mahdollista rakentaa asiakaslähtöisyyttä muuttuvassa ympäristössä. Yritysten on tärkeä miettiä, miten asiakkaiden tarpeet ja resurssit voivat muuttua sekä, miten yritykset kykenevät tuottamaan erityistä arvoa muutosten tapahtuessa. Asiakkaita on myös kohdeltava yksilöinä eikä esimerkiksi homogeenisenä markkinasegmenttinä (Sheth ym. 2000). Asiakaslähtöisyys edellyttää selkeää ymmärrystä kohdeasiakkaiden kustannus- ja tuottodynamiikasta sekä tarkasteluhetkellä että tulevaisuudessa (Zhou ym. 2009). Yrityksen ei pidä siis vain yhdessä hetkessä panostaa asiakaslähtöisyyteen, vaan kehittää sitä jatkuvasti ja tunnistaa ajoissa tulevaisuuden muutoksia. Asiakaslähtöisyys johtaa lopulta siihen, että asiakkaat ja yritykset luovat yhdessä tuotteita, hinnoittelua ja jakelua (Sheth ym. 2000).

### **2.1.2 Asiakaslähtöisyyden edut**

Sheth ym. (2000) ovat kuvanneet, että yrityksille on välttämätöntä muuttua asiakaslähtöiseksi markkinoiden muuttumisen vuoksi. He ovat havainneet tähän merkittävästi vaikuttavia tekijöitä: a) lisääntyneet paineet markkinoiden tuottavuuden parantamisessa, b) markkinoiden monimuotoisuuden lisääntyminen, c) kilpailun kiristyminen, d) vaativat ja hyvin perillä olevat asiakkaat ja kuluttajat sekä e) teknologian kehityksen nopeutuminen. Näiden markkinoiden muutosten takia monelle yritykselle on tullut välttämättömäksi siirtyä asiakaslähtöiseksi yritykseksi. Sen lisäksi, että asiakaslähtöisyydellä on merkittävä vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, se luo paljon muitakin etuja yritykselle. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi aikaisempien tutkimuksien avulla, minkälaisia positiivisia vaikutuksia asiakaslähtöisyydellä on havaittu olevan.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että yritykset menestyvät paremmin, kun ne omaksuvat asiakaslähtöisyyden toiminnassaan (Han ym. 1998; Jaworski & Kohli 1996; Narver & Slater 1990; Barakrishnan 1996; Slater & Narver 1995). Esimerkiksi Han ym. (1998) havaitsivat, että asiakaslähtöisyys helpottaa organisaation innovatiivisuutta, mikä vaikuttaa positiivisesti yrityksen suorituskykyyn. Myös Zhou ym. (2005) ovat havainneet asiakaslähtöisyyden olevan tärkeä tekijä organisaation innovatiivisuuteen ja uuden tuotteen edun kannalta. Asiakaslähtöisyyden vaikutus innovaatioihin voi johtua siitä, että

yri­tysten on jatkuvasti etsittävä keinoja tarjota ylivertaista asiakasarvoa muuttuvassa ympäristössä. Yritykset pystyvät vastaamaan tähän luomalla innovaatioihin kannustavan yrityskulttuurin. Sen lisäksi, että asiakaslähtöisyys on liitetty yrityksen innovaatioiden erilaistumisen kilpailuetuun, sen on myös mahdollista luoda lisää kilpailuetua yrityksille erilaistumalla muista yrityksistä markkinoilla (Zhou ym. 2009).

Markkinoiden monimuotoisuus lisää vaihtelua markkinoiden tarpeissa ja toiveissa. Tehokkaat ja edulliset uudet teknologiat antavat markkinoijille mahdollisuuden vastata paremmin yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin (Sheth ym. 2000). Asiakaslähtöisyyteen pyrkivät yritykset voivat käyttää tätä apunaan. Asiakaslähtöiset yritykset menestyvät kilpailijoita paremmin ennakoimalla kuluttajien kehittyviä tarpeita eli oppimalla ja vastaamalla niihin tuotteilla ja palveluilla, mikä johtaa ylivoimaiseen asiakasarvoon ja parempaan tyytyväisyyteen (Brady & Cronin 2001). Tällainen oppiminen tarjoaa erityistä arvoa asiakkaille, se on monimutkainen kehittää ja vaikea matkia sekä sopii nopeasti muutuvaan ympäristöön (Slater & Narver 1995). Toisin sanoen asiakaslähtöisyys antaa yrityksille mahdollisuuden hankkia ja omaksua tietoa, jota tarvitaan suunnittelemaan ja toteuttamaan markkinointistrategioita, jotka johtavat suotuisampiin asiakastuloksiin (Brady & Cronin 2001). Sen on myös havaittu johtavan parempaan asiakasvalintaan, sillä yrityksillä on paremmin dataa asiakkaista (Sharma & Sheth 2004). Tämä kehittää siten myös tuottavuutta, sillä pystytään keskittymään kannattaviin asiakkaisiin ja vähentämään kannattamattomien asiakkaiden tukea. Asiakaslähtöisyys onkin siis erityisen tärkeää muuttuvassa ympäristössä.

Asiakaslähtöisyyden yksi tärkeimmistä tavoitteista on saavuttaa pitkäaikainen asiakastyytyväisyys, minkä takia asiakaslähtöiset yritykset ovat hyvin motivoituneita tarjoamaan tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat ainutlaatuisesti kohdeasiakkaiden tarpeisiin (Slater & Narver 1998). Näin ollen asiakaslähtöinen yritys vetoaa asiakkaisiinsa kehittämällä heille sopivat ratkaisut tehokkaan personoinnin avulla (Zhou ym. 2009). Lisäksi yrityksellä on mahdollisuus kehittää läheisiä ja kannattavia suhteita asiakkaidensa kanssa. Tällaisen suhteen luotuaan, kilpailijoiden on vaikeaa ymmärtää, kopioida ja syrjäyttää sitä (Day ym. 1997). Näillä keinoin yritys voi siis hankkia kilpailuetua ja pärjätä markkinoilla paremmin kuin sen kilpailijansa. Asiakaslähtöisyydellä on siis havaittu olevan paljon erilaisia etuja.

Taulukko 2 Aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja asiakaslähtöisyyden etuja

<b>Asiakasosaaminen</b>	Mahdollistaa asiakkaista oppimisen, mikä luo heille arvoa. Kilpailijoiden voi olla vaikea kopioida sitä, ja sen voi mukauttaa nopeasti muuttuvaan ympäristöön (Narver & Slater 1995)
<b>Myynnin lisääntyminen</b>	Asiakkaat voivat tehdä uudelleenostoja tai jakaa positiivista kokemustaan muille kuluttajille (Balakrishnan 1996)
<b>Kilpailuetu</b>	Kehittää asiakassuhteita, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida (Day, Reibstein & Gunther 1997)
<b>Personoinnin lisääntyminen</b>	Lisää yrityksen motivaatiota tarjota asiakkaille kohdennettuja tuotteita ja palveluita (Slater & Narver 1998)
<b>Innovaatioiden helpottaminen</b>	Helpottaa innovaatioiden tekemisestä organisaatiossa (Han ym. 1998)
<b>Asiakastulosten parantuminen</b>	Yritys pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan markkinointistrategioita, jotka johtavat parempiin asiakastuloksiin (Brady & Cronin (2001)
<b>Kannattavuuden kasvaminen</b>	Keskittymällä oikeisiin asiakkaisiin, voidaan kasvattaa yritysten kannattavuutta (Sharma & Sheth 2004)
<b>Innovatiivisuuden lisääntyminen</b>	Vaikuttaa yrityksen innovatiivisuuteen ja uusien tuotteiden edun saamiseen (Zhou ym. 2005)
<b>Erilaistuminen</b>	Yrityksen on mahdollista erilaistua markkinoilla muista yrityksistä (Zhou ym. 2009)

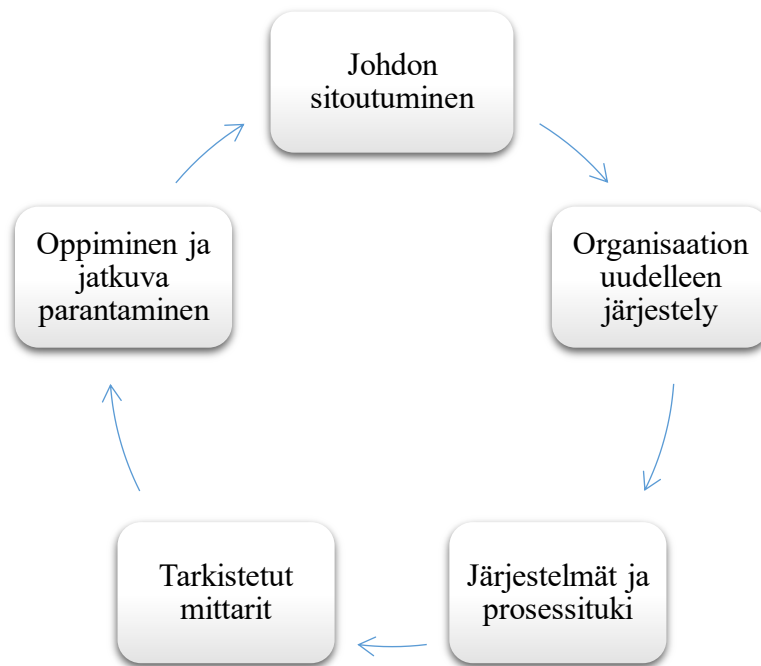
Taulukkoon 2 on koottu aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja etuja asiakaslähtöisyydestä. Keskeistä on huomata, että asiakaslähtöisyys tuo monipuolisesti etuja yritykselle. Asiakaslähtöisyydet edut voidaan jakaa kolmeen keskeiseen etuun:

asiakassuhteiden kehittymiseen, yrityksen kannattavuuden parantumiseen ja yrityksen kilpailukyvyyn edistämiseen. Nämä edut mahdollistavat yrityksen vastata asiakkaiden tarpeisiin, kehittää yrityksen toimintoja ja kilpailla muita yrityksiä vastaan. Asiakaslähtöisyyden avulla yrityksen on siis mahdollista vastata lukuisiin erilaisiin haasteisiin. Ei ole kuitenkaan selvää, että yksittäinen yritys saavuttaisi nämä kaikki edut asiakaslähtöisyydestä huolimatta. Tähän vaikuttaa esimerkiksi yrityksen toimiala, kohdeasiakkaat ja kilpailijoiden toimet. Seuraavaksi vastaamme aikaisemman tutkimuksen avulla, miten yritykset voivat sitten muuttua asiakaslähtöisemmiksi.

### **2.1.3 Miten saada yrityksestä asiakaslähtöinen?**

Aikaisempi tutkimus vastaa eri tavoin, miten yrityksestä on mahdollista saada asiakaslähtöisempi. Yhtä oikeaa vastausta ei kuitenkaan ole ja asiakaslähtöisyyden vaatimukset muuttuvat koko ajan. On kuitenkin joitain keinoja, jotka voivat mahdollistaa asiakaslähtöisyyden yrityksessä. Teknologian avulla on mahdollista kerätä, tallentaa ja analysoida asiakaslähtöistä tietoa (Shah ym. 2006). Tämä on auttaa yrityksiä kerryttämään asiakastuntemusta ja kohdentamaan toimiaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Seuraavaksi tarkastellaan, mitä aikaisemmat tutkimukset ovat havainneet onnistuneiksi keinoiksi muuttaa yritys asiakaslähtöiseksi.

Yritysten on mahdollista luoda ylivoimaista asiakasarvoa tarjoamalla jatkuvasti ratkaisuja asiakkaiden esillä oleviin haluihin sekä heidän piileviin ja tuleviin tarpeisiinsa (Blocker ym. 2011). Yritysten on kyettävä ennakoivaan asiakaslähtöisyyteen, jossa he tunnistavat asiakkaiden piileviä tarpeita ja paljastavat myös tulevia tarpeita sekä mahdollisesti tarjoavat ideoita tarpeisiin, joista asiakkaat eivät ole vielä edes tietoisia (Blocker ym. 2011). Tämä mahdollistuu esimerkiksi ennakoivien prosessien ja taitojen avulla. Blocker ym. (2011) ovat havainneet sekä ennakoivan että reagoivan asiakaslähtöisyyden vaikuttavan positiivisesti asiakkaiden arvokäsityksiin. Asiakaslähtöisen yrityksen keskittyessä ulkoiseen asiakastiedon keräämiseen, analysointiin ja levittämiseen, yrityksen on mahdollista ennakoida asiakkaidensa muuttuvia tarpeita ja vastata niihin jatkuvan innovaation avulla (Han ym. 1998). Saavuttaakseen asiakaslähtöisyyden, yrityksen on luotava koko organisaation kattavat prosessit, joiden avulla on mahdollista löytää jatkuvasti uusia tapoja vastata asiakkaiden tarpeisiin ja myös luoda niitä.



Kuvio 1. Mukailten Shah ym. (2006) mallia asiakaslähtöisestä yrityksestä

Shah ym. (2006). ovat luoneet mallin, jonka avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa asiakaslähtöisyys. Tämä malli on tarkemmin esitelty kuviossa 1, johon on koottu Shah ym. (2006) mielestä tärkeimmät asiakaslähtöisyyteen vaikuttavat tekijät. Heidän mukaansa kaikki lähtee johdon sitoutumiseen. Johtajat muokkaavat yrityksen kulttuuria, joten heidän sitoutumisensa asiakaslähtöisyyteen on kriittistä (Moorman & Day 2016). Yrityksen muuttuminen tuotelähtöisestä asiakaslähtöiseksi vaatii myös organisaation uudelleenjärjestäytymistä. Organisaatio kannattaa luoda vähemmän hierarkkiseksi luomalla horisontaalinen organisaatio. Tässä mallissa organisaatio on rakennettu luonnollisten työkulkujen ja ydinprosessien ympärille, ja tiedot jaetaan helposti kaikkien organisaatiojäsenten kesken (Shah ym. 2006). Järjestelmät ja prosessituki on myös rakennettava vastaamaan näitä uusia tavoitteita. Tämä voi vaatia esimerkiksi uusien järjestelmien hankintaa vastaamaan organisaatiossa horisontaalisesti kohdistettuihin prosesseihin, jotka keskittyvät ylivoimaiseen arvonluontiin (Shah ym. 2006).

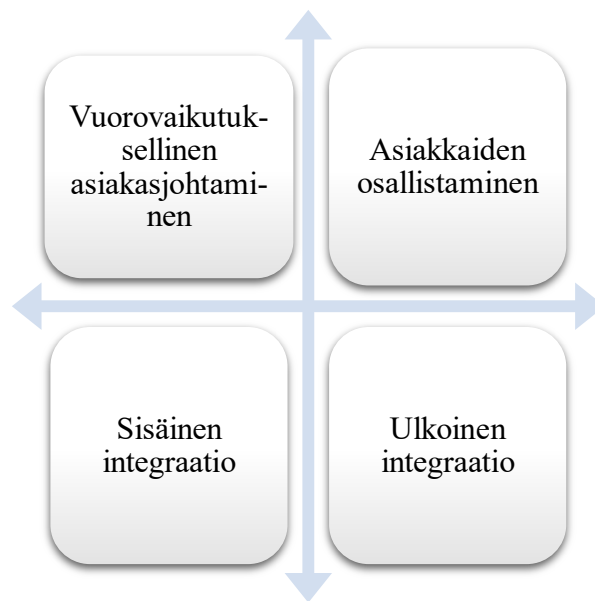
Organisaation ja sen järjestelmien uudelleensuuntaaminen ja prosessit auttavat tekemään organisaation sisällä asiakaslähtöisiä päätöksiä (Shah ym. 2006). Näitä on kuitenkin erityisen tärkeää mitata erilaisilla mittareilla. Tämän myötä yrityksen mittareita on tarkistettava ja mahdollisesti poistettava niitä, jotka eivät vastaa enää uusiin tarpeisiin.

Lisäksi on otettava mukaan mittareita, jotka mittaavat paremmin esimerkiksi asiakkaiden kokemuksia yrityksestä. Asiakaslähtöiseksi muuttuminen ei ole kuitenkaan vain yhden kerran projekti, vaan se vaatii oppimista ja jatkuvaa parantamista. Se vaatii myös sitä, että esimerkiksi mittareita tarkistetaan aika ajoin ja prosesseja muutetaan uuden tiedon valossa.

Dayn (2003) mukaan on tärkeää, että koko organisaatiolla on yhteinen näkemys siitä, että asiakkaiden säilyttäminen on tärkeää. Yrityksen on myös luotava avoimuutta asiakkaita koskevien tietojen jakamisesta. Asiakaslähtöisyyttä muokkaa jossain määrin käsitys siitä, että erilaisia asiakkaita tulisi kohdella eri tavalla niiden pitkän aikavälin arvon perusteella (Day 2003). Jos asiakas tuo esimerkiksi vain hetken aikaa arvoa yritykselle, mutta asiakkuus on lopulta tappiollinen, ei yrityksen kannata panostaa sellaiseen asiakkuuteen. Yrityksen on myös varmistettava, että heidän asiakkaillaan on saumaton vuorovaikutus liiketoiminnan kaikkien osien kanssa. Day (2003) mukaan saumaton yhteys saavutetaan usein parhaiten, kun vastuu asiakassuhteiden yleisestä laadusta on selvä. Yrityksen johtajien sitoutuminen osoittaa, että he ovat tosissaan aloitteessaan, kun keskeiset toteuttajat ymmärtävät muutoksen tarpeen ja näkevät, mitä pitää tehdä toisin ja kun on kiirettä. Mitä enemmän yritys pystyy jakamaan asiakkaat erilaisiin ryhmiin tarpeiden ja odotusten mukaan, sitä paremmin yrityksessä pystytään palvelemaan yksittäisiä asiakkaita (Day 2003).

Lamberti (2013) on aikaisemman tutkimuksen ja haastattelujen pohjalta kerännyt asiakaslähtöisyyden tärkeimmät elementit neljään eri osioon: vuorovaikutuksellinen asiakassuhdejohtaminen, asiakkaiden osallistaminen, sisäinen integraatio ja ulkoinen integraatio. Vuorovaikutuksellista asiakassuhdejohtamista on kuvailtu jatkuvaksi vuorovaikutukseksi asiakkaiden kanssa asiakastuntemuksen ja -ymmärtämisen tuottamiseksi sekä piilotettujen tarpeiden ymmärtämiseksi (Lamberti 2013). Sen tarkoituksena on luoda läheinen suhde asiakkaisiin vuorovaikutuksen avulla. Asiakkaiden osallistamisessa asiakkaat otetaan järjestelmällisesti mukaan markkinointiin ja yrityksen päätöksentekoon. Lamberti (2013) havaitsi tutkimuksessaan, että asiakkaiden ottaminen mukaan arvontuontiprosessiin, on asiakaslähtöisen yrityksen avainkäyttäytymistä. Sisäistä integraatiota kuvaa vahvasti koordinoitujen organisaatorakenteiden, asiakastietojen kerääminen ja jakaminen sekä reagoivasti ja kohtaamisalueita halliten kaikkissa kosketuspisteissä. Asiakaslähtöisen yrityksen on integroitava kaikki yrityksen toiminnot

asiakkaan ympärille tuottamalla heille lisäarvoa (Sheth ym. 2000). Ulkoisella integraatiolla tarkoitetaan yrityksen kanssa koordinoitua toimitusketjua, joka pystyy vastaamaan asiakkaiden vaatimiin kustomointeihin (Lamberti 2013). Yrityksen on siis yhdenmukaistettava kaikki toiminnot vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja haluja. Tämä vaatii myös asiakkaiden tiivistä mukaan ottamista yritysten toimintoihin ja jatkuvaa tiedon keräämistä asiakkaista. Kuvioon 2. on koottu nelikenttä näistä neljästä eri elementistä.



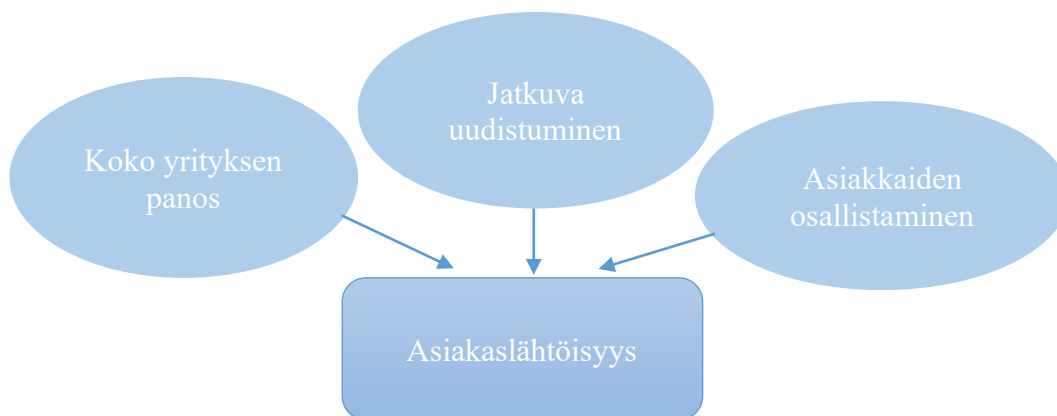
Kuvio 2. Mukailleen Lambertin (2013) mallia asiakaslähtöisyyden tärkeimmistä elementeistä

Asiakaslähtöisyys voi näyttää helpolta todeta, mutta todellisuudessa se on vaikeaa rakentaa ja ylläpitää suurissa organisaatioissa (Hart 1999). Balakrishanan (1996) esittää, että asiakaslähtöisyys on kaikkien osastojen vastuulla ja kaikkien pitäisi osallistua aktiivisesti markkinatiedon luomiseen, levittämiseen ja asianmukaisten menetelmien kehittämiseen. Ylivertaisen arvon tarjoamiseksi asiakkaalle on tärkeää, että arvoketjun jokaisessa vaiheessa tarjotaan ylivoimasta arvoa. Jos jokin arvoketjun osista ei kykene tähän, se vaikuttaa asiakkaan kokemaan kokemukseen merkittävästi. Asiakaslähtöisyyden saavuttamiseksi johtajien on myös tärkeää keskittyä työntekijöihin. Heidän on sillä tavoin mahdollista vaikuttaa työntekijöidensä käyttäytymiseen ja saamaan heistä tyytyväisempiä työhönsä, motivoituneempia palvelemaan asiakkaita ja todennäköisemmin sitoutumaan paremmin yritykseen (Lings 2004). Myös Slater &



Narver (1994) korostavat, että yrityksen on mahdollista maksimoida menestys, kun jokainen yrityksen työntekijä tunnistaa oman mahdollisuutensa luoda arvoa.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että keskeisimmät tekijät asiakaslähtöisyyden luomisessa yrityksessä ovat: koko yrityksen panos, jatkuva uudistuminen ja asiakkaiden osallistaminen. Nämä ovat esitetty kuviossa 3. Asiakaslähtöisessä yrityksessä painopiste on kaikkien toimintojen täydellisessä integroinnissa kohdistamalla ne tuottamaan parempaa asiakasarvoa (Sharma & Sheth 2004). Asiakaslähtöisessä organisaatiossa onkin tärkeää, että yrityksen kaikki toiminnot keskittyvät asiakaslähtöisyyden saavuttamiseen. Asiakaslähtöisyyden saavuttamisen jälkeen yrityksen on opittava jatkuvasti lisää ja parannettava toimintaansa ylläpitääkseen erinomaista suorituskykyä ja kilpailuetua (Shah ym. 2006). Asiakaslähtöisyydessä jatkuva uusiutuminen onkin keskeistä. Asiakkaiden osallistuminen koetaan yhdeksi vaikuttavimmista keinoista vuoropuhelun aloittamiseksi asiakkaiden kanssa (Lamberti 2013). Asiakaslähtöisyys voidaankin saavuttaa, kun asiakkaat osallistuvat aktiivisesti arvon luomiseen. Kun yritys huomioi nämä kolme tekijää toiminnassaan, yritys kykenee olemaan asiakaslähtöinen.



Kuvio 3. Keskeisimmät tekijät asiakaslähtöisyyden luomisessa yrityksessä

Jostain syystä asiakaslähtöisyyden ylläpitämisessä on useimmilla yrityksillä silti paljon haasteita. Malleja on lukuisia ja asiasta on tehty lukuisia tutkimuksia, mutta sen ylläpitäminen on yrityksille usein hyvin hankalaa. Ympäristön muuttuessa, dynaamiset kyvykkyydet voivat tukea asiakaslähtöisyyttä. Niiden avulla on mahdollista vastata muutoksiin ja myös ennakoida niitä. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin, miten aikaisemmat tutkimukset ovat käsitelleet dynaamisia kyvykkyyksiä.

## 2.2 Yrityksen dynaamiset kyvykkyydet

Dynaamisten kykyjen ansiosta yritykset voivat vastata ympäristön muutoksiin (Ambrosini & Bowman 2009). Ne antavat yritykselle mahdollisuuden luoda, ottaa käyttöön ja suojata aineetonta omaisuutta, mikä tukee yrityksen ylivoimaista pitkän aikavälin liiketoiminnan suorituskykyä (Teece 2007). Yritykset, joilla on vahvat dynaamiset kyvykkyydet eivät vain sopeudu liiketoiminnan ekosysteemeihin, vaan myös muokkaavat niitä innovaation ja yhteistyön kautta muiden yritysten kokonaisuuksien ja instituutioiden kanssa (Teece 2007). Leonard-Barton (1992) on käyttänyt käsitettä ydinkyky kuvatessaan yrityksen kyvykkyyksiä. Hänen mukaansa siihen kuuluu työntekijöiden tiedot ja taidot, tekniset järjestelmät, tiedon luomisen ja ohjauksen prosesseja ohjaavat johtamisjärjestelmät sekä yrityksen arvot ja normit. Kyvykkyydet ovat siis moniulotteisia, sopivat muuttuvaan ympäristöön, ja niiden avulla yrityksen on myös mahdollista muuttaa ympäristöä. Tämän takia dynaamiset kyvykkyydet ovat erittäin tärkeitä asiakaslähtöisyyden luomisessa.

Organisaation kyvykkyydet voidaan kuvata olevan korkean tason rutiineja, jotka yhdessä toteuttavien tulovirtojen kanssa antavat organisaation johdolle joukon päätösvaihtoehtoja tietyntyyppisten merkittävien tuotosten tuottamiseksi (Winter 2003). Yrityksen resurssit ja kyvykkyydet sisältävät kaikki taloudelliset, fyysiset, inhimilliset ja organisatoriset varat (Barney 1995). Dynaamisia kyvykkyyksiä on tärkeä tutkia, sillä ne voivat auttaa tutkijoita ymmärtämään sen perusteet pitkän aikavälin yrityksen menestykseen. Lisäksi ne voivat auttaa johtajia määrittelemään olennaiset strategiset näkökohdat ja prioriteetit, jotka heidän on otettava käyttöön parantaakseen yrityksen suorituskykyä ja välttääkseen nollavoiton globaalille kilpailulle (Teece 2007).

Johtajilla voi olla kuitenkin vaikeuksia havaita yrityksensä kyvykkyyksiä (Day 1994). Tämä voi luoda vaikeuksia kyvykkyyksien kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Jokainen yritys kehittää omia kyvykköönpanojaan, jotka perustuvat sen kilpailevien markkinoiden realiteetteihin, menneisiin sitoumuksiin ja odotettuihin vaatimuksiin (Day 1994). Tästä syntyy haasteita löytää kaikki mahdolliset kyvykkyydet, joita eri yritykset käyttävät toiminnassaan. Day (1994) kuitenkin totesi, että tietynlaisia kyvykkyyksiä on kuitenkin mahdollista tunnistaa kaikista yrityksistä, joiden keskeiseen toimintaan kuuluu

asiakasarvon luominen. Dynaamiset kyvykkyydet voidaan siis määritellä olevan monimutkaisia, jäsenneiltyjä ja moniulotteisia (Winter 2003). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti dynaamisia kyvykkyyksiä ja arvioidaan, miten niiden avulla yritys voisi muuttua asiakaslähtöiseksi. Ensin tutkitaan yleisesti, mitä dynaamiset kyvykkyydet ovat, ja sitten tarkastellaan dynaamisia ylemmän ja alemman tason kyvykkyyksiä. Näiden avulla yrityksen on mahdollista vastata paremmin ympäristön muutoksiin ja ylläpitää jo saavutettua asiakaslähtöisyyttä.

### **2.2.1 Mitä dynaamiset kyvykkyydet ovat?**

Tutkijat ovat määritelleet dynaamisia kyvykkyyksiä eri tavoin. Yksi käytetyimmistä määritelmistä on, että kyvykkyydet ovat dynaamisia silloin, kun ne mahdollistavat yrityksen toteuttaa uusia strategioita, jotka heijastavat muuttuvia markkinaolosuhteita yhdistämällä ja muuntamalla käytettävissä olevia resursseja uudella ja erilaisella tavalla (Teece ym. 1997). Dynaamiset kyvykkyydet kuvaavat siis yrityksen kykyä integroida, rakentaa ja konfiguroida uudelleen sisäisiä ja ulkoisia kykyjä vastatakseen nopeasti muuttuviin ympäristöihin. Eisenhardtin & Martinin (2000) määritelmä on myös hyvin samankaltainen: ”Dynaamiset kyvykkyydet ovat organisatorisia ja strategisia rutiineja, joiden avulla yritykset saavuttavat uusia resurssimuodostelmia markkinoiden syntyessä, törmätessä, jakautuessa, kehittyessä ja poistuessa.” Lisäksi Teece ym. (1997) määrittelevät kyvykkyydet strategisen johtamisen keskeiseksi rooliksi sisäisten ja ulkoisten organisatoristen taitojen, resurssien ja toiminnallisten kykyjen asianmukaisessa mukauttamisessa, integroinnissa ja uudelleenjärjestelyssä vastaamaan muuttuvan ympäristön vaatimuksia.

Wang ja Ahmed (2007) määrittelevät dynaamiset kyvykkyydet yrityksen käyttäytymissuuntautumiseksi, jossa jatkuvasti integroidaan, uudelleen muodostetaan, luodaan sekä uusitaan resursseja ja kykyjä. Lisäksi sen avulla päivitetään ja rakennetaan yrityksen ydinkykyjä vastaamaan muuttuvaa ympäristöä kilpailuedun saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Näiden lisäksi ne heijastavat yrityksen kykyä saavuttaa uusia ja innovatiivisia kilpailuedun muotoja (Leonard-Barton 1992). Dynaamisia kyvykkyyksiä voi siis luonnehtia yrityksen kyvyksi vastata muuttuviin ympäristöihin nopeasti ja tehokkaasti. Toisaalta se kuvaa myös yrityksen kykyä havaita markkinoiden mahdollisuuksia ja tarttua niihin. Nämä määritelmät heijastavat sitä, että dynaamiset

kyvykkyydet ovat organisaation prosesseja yleisimmässä mielessä ja niiden tehtävänä on muuttaa yrityksen resurssipohjaa (Ambrosini & Bowman 2009).

Taulukko 3. Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmiä

<b>Leonard-Barton (1992)</b>	Yrityksen kyky saavuttaa uusia ja innovatiivisia kilpailuedun muotoja.
<b>Teece ym. (1997)</b>	Sisäisten ja ulkoisten organisatoristen taitojen, resurssien ja kykyjen asianmukainen mukauttaminen, integroiminen ja uudelleenjärjestely vastaamaan muuttuvan ympäristön vaatimuksia.
<b>Eisenhardt &amp; Martin (2000)</b>	Organisatorisia ja strategisia rutiineja, joiden avulla on mahdollista saavuttaa uusia resurssimuodostelmia.
<b>Winter (2003)</b>	Monimutkaisia, jäseneltyjä ja moniulotteisia kyvykkyyksiä.
<b>Cepeda ja Vera (2007)</b>	Yrityksen kyky kehittää uusia taitoja ja rutiinia, jotka mahdollistavat markkinoilla kilpailemisen.
<b>Wang ja Ahmed (2007)</b>	Yrityksen käyttäytymissuuntautuminen, jossa integroidaan, uudelleen konfiguroidaan, uusitaan ja uudelleen luodaan jatkuvasti resursseja ja kykyjä.
<b>Ambrosini ja Bowman (2009)</b>	Yrityksen prosesseja yleisimmässä mielessä sekä muuttavat yrityksen resurssipohjaa.

Taulukkoon 3 on koottu tutkijoiden erilaisia määritelmiä dynaamisista kyvykkyyksistä. Näistä määritelmistä voidaan havaita, että dynaamiset kyvykkyydet ovat monimutkaisia, muuttuvia ja yritysten on kehitettävä niitä jatkuvasti. Määritelmistä käy kuitenkin ilmi, että dynaamiset kyvykkyydet ovat hyvin tärkeitä kilpailuedun saavuttamiseen muuttuvassa ympäristössä. Määritelmistä kuvataan, että kyvykkyydet ovat rutiineja ja tärkeitä yrityksen resurssipohjalle. Toisin sanoen muuttuvassa ympäristössä dynaamisten kyvykkyyksien tarjoamia rutiineja voidaan käyttää yrityksen resurssipohjan muuttamiseen saavuttaakseen kilpailuedun markkinoilla.

Dynaamiset kyvykkyydet koostuvat erityisistä strategia- ja organisaatioprosesseista, kuten tuotekehitys, allianssi ja strateginen päätöksenteko, jotka luovat arvoa yrityksille dynaamisilla markkinoilla muuttamalla resurssit uutta arvoa luoviksi strategioiksi (Eisenhardt & Martin 2000). Dynaamiset kyvykkyydet sisältävät tavallisesti pitkän aikavälin sitoutumiseen erikoistuneita resursseja (Winter 2003). Lisäksi ne heijastavat kykyjen strategista merkitystä ja johtamishaastetta, mikä edellyttää monien erilaisten asiantuntijoiden tehokasta integroitumista (Grant 1996). Dynaamiset kyvykkyydet kuvaavat sitä, kuinka yritykset kehittävät uusia taitoja ja rutiineja, jotka mahdollistavat heidän kilpailla markkinoilla (Cepeda & Vera 2007). Rindova ja Kotha (2001) ovat huomanneet tutkimuksessaan, että ylimmän johdon tiimillä, ja heidän uskomuksellansa organisaation kehityksestä, voi olla tärkeä rooli dynaamisten kykyjen kehittämisessä. Dynaamisille kyvykkyyksille on siis tärkeää koko yrityksen integroituminen samoihin tavoitteisiin vastatakseen ympäristön kilpailuun.

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria on syntynyt resurssiperusteisesta näkemyksestä. Resurssiperusteisen näkemyksen olemus on resurssien ja kykyjen korostamisesta kilpailuedun synnyttämiseen: resurssit jakautuvat heterogeenisesti kilpailevien yritysten kesken ja ovat epätäydellisesti liikkuvia, mikä puolestaan saa tämän heterogeenisyyden säilymään ajan myötä (Barney 1991; Barreto 2010). Resurssipohjaiseen näkemykseen liittyy ajatus yrityksen VRIN-resursseita (arvokas, harvinainen, jäljittelemätön ja eikorvattavissa). Ne mahdollistavat tai rajoittavat markkinoiden valintaa ja sen odotettavissa olevia voittoja (Wernerfelt 1989). Yrityksellä on oltava erityisiä kykyjä käyttää resurssejaan paremmin (Penrose 1959). Resurssipohjainen näkemys näkeeikin yrityksen ainutlaatuisena nippuna omaperäisiä resursseja ja kykyjä. Johdon ensisijaisena tehtävänä on maksimoida arvoa käyttämällä näitä resursseja ja kykyjä optimaalisesti ja samalla kehittämään yrityksen resurssipohjaa tulevaisuutta varten (Grant 1996). Dynaaminen kyvykkyyden näkökulma laajentaa resurssipohjaista näkemysargumenttia pohtimalla, kuinka arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltäviä ja epätäydellisesti korvattavissa olevia resursseja voidaan luoda, ja kuinka nykyistä arvokkaiden resurssien varastoa voidaan päivittää muuttuvassa ympäristössä (Ambrosini & Bowman 2009).

Kirjallisuus dynaamisista kyvykkyyksistä on kuitenkin hiukan ristiriitaista ja sekavaa. Teece ym. (1990) on sitä mieltä, että dynaamisten kyvykkyyksien näkemys yrityksestä on jonkin verran rikkaampi kuin tavallinen resurssipohjainen näkemys. Pelkästään

resurssien nippu ei ole tärkeä, vaan myös mekanismit, joilla yritykset oppivat ja keräävät uusia taitoja, kykyjä ja voimia, jotka rajoittavat tämän prosessin nopeutta ja suuntaa. Dynaamisia kyvykkyyksiä on kuvattu myös yksinkertaisiksi, kokemuksellisiksi ja epävakaisiksi prosesseiksi, jotka perustuvat nopeasti luotuun uuteen tietoon ja toistuvaan toteutukseen tuottaakseen mukautuvia, mutta arvaamattomia tuloksia (Eisenhardt & Martin 2000). Ei ole siis aina varmuutta kyvykkyyksien toimivuudesta ja voivat näin ollen olla jopa riski yrityksen toiminnalle. Eisenhardt ja Martin (2000) myös esittävät, että dynaamisten kyvykkyyksien arvo kilpailuedulle on resurssikokoonpanossa, jonka kyvykkyydet luovat, eikä kyvykkyyksissä itsessään.

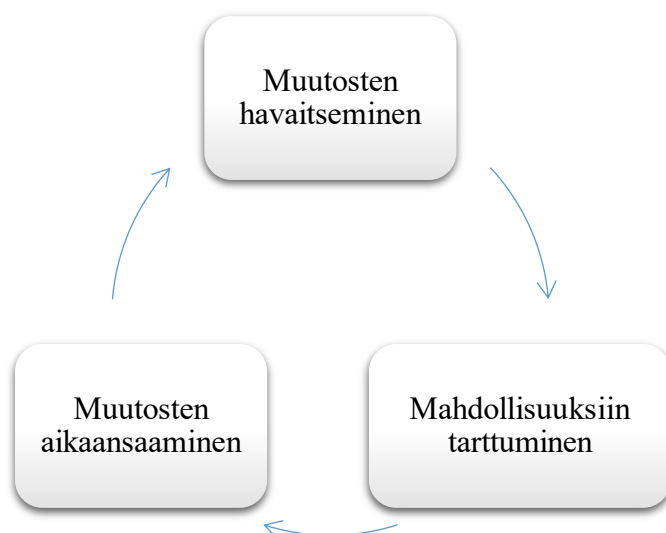
Aikaisemman tutkimuksen perusteella on siis tärkeää, ettei yritys keskity liian paljon itse kyvykkyyksiin ja tee niistä muutoksen keskipistettä. Samaa mieltä on myös Penrose (1959) ja hän toteaaakin, että yrityksen kasvaessa sen on jatkettava asiantuntemuksen kehittämistä ja innovointia, sekä johtajilla on oltava yrittäjäystaitoja johtamistaitojen sijaan. Hän ilmaisee, että yrittäjäyysosaaminen on mielikuvituksen funktio, kun taas johtamiskyky on suurelta osin käytännön toteutusta. Monet strategisen koulukunnan tutkijat suhtautuvat edelleen skeptisesti dynaamisten kyvykkyyksien käsitteen arvoon huolimatta sen kasvaneesta suosioista (Winter 2003; Schilke 2014). Tätä on perusteltu esimerkiksi sillä, että yritysten on mahdollista muuttua myös ilman dynaamisia kyvykkyyksiä (Winter 2003).

Määritelmien avulla on mahdollista myös osoittaa, mitä dynaamiset kyvykkyydet eivät ole. Esimerkiksi dynaamiset kyvykkyydet eivät ole ad hoc -ongelmaratkaisutapahtumia tai spontaaneja reaktioita (Winter 2003). Niiden tulee sisältää jonkin rakenteen elementit, eli niiden on oltava toistettavissa (Ambrosini & Bowman 2009). Zollo ja Winter (2002) huomauttavat myös, että dynaamiset kyvykkyydet ovat pysyviä. Organisaatio, joka mukautuu luovasti mutta hajanaisesti peräkkäisiin kriiseihin, ei käytä dynaamisia kyvykkyyksiä. Toisaalta Zahra ym. (2006) mielestä tuuri ei ole dynaamista kyvykkyyttä. Heidän mielestään niiden käyttö on tarkoituksellista ja harkittua. Vaikka dynaamiset kyvykkyydet liittyvät strategiseen muutokseen, ne eivät ole kuitenkaan synonyymi sille, vaan ne koskevat enemmän tarkoituksellista resurssipohjan muutosta (Ambrosini & Bowman 2009).

Voidaankin siis todeta kyvykkyyksien olevan dynaamisia silloin, kun ne mahdollistavat yrityksen implementoida uusia strategioita heijastaakseen markkinoita yhdistämällä ja muuttamalla olemassa olevia resursseja uusiksi ja erilaisin tavoin. Lisäksi ne ovat välttämättömiä, mutta ne eivät yksinään riitä kilpailuedun saavuttamiseen. Dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan käyttää olemassa olevien resurssikokoonpanojen parantamiseen pitkän aikavälin kilpailuedun saavuttamiseksi (Eisenhardt & Martin 2000), koska ne ovat ajureina muiden resurssien luomisessa, kehityksessä ja yhdistämisessä uusiksi kilpailuedun lähteiksi. Dynaamisia kykyjä luonnehditaan usein ainutlaatuisiksi ja omaperäisiksi prosesseiksi (Teece ym. 1997). Markkinoilla, joissa kilpailuympäristö on muuttumassa, dynaamiset kyvykkyydet, joilla yritysjohtajat integroivat, rakentavat ja konfiguroivat sisäisiä sekä ulkoisia kompetensseja vastatakseen nopeasti muuttuviin ympäristöihin (Teece ym. 1997), muuttuvat kestäväen kilpailuedun lähteeksi. Tämän takia lähdetään tarkastelemaan, miten dynaamisilla kyvykkyyksillä voidaan tarkemmin vastata näihin nopeasti muuttuviin ympäristöihin. Näitä voidaan tarkastella dynaamisten ylemmän ja alemman tason kyvykkyyksien mukaan.

### **2.2.2 Ylemmän tason dynaamiset kyvykkyydet**

Nopeille teknologisille muutoksille alttiina oleville globaaleille talouksille dynaamiset kyvykkyydet korostavat organisaation ja johtamisen osaamista, jotka voivat mahdollistaa yrityksen kilpailuedun saavuttamisen ja ylläpitämisen (Teece 2007). Jotta nämä dynaamiset kyvykkyydet on mahdollista ymmärtää paremmin ja pystyä hyödyntämään liikemaailmassa, on ne muutettava helpommin käsiteltäviin ryhmiin. Teece (2007) on tutkinut dynaamisia kyvykkyyksiä luomalla mallin ylemmän tason dynaamisista kyvykkyyksistä. Näihin kuuluu muutosten havaitseminen (sensing), mahdollisuuksiin tarttuminen (seizing) ja muutosten aikaansaaminen (reconfiguring). Näiden avulla yritys kykenee tunnistamaan mahdollisuuksia nopeammin kuin kilpailijat, tarttumaan niihin tehokkaammin ja tukemaan organisaation muutoksia pysyäkseen kilpailijoiden edellä (Day & Schoemaker 2016). Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin näitä kolmea kyvykkyyttä.



Kuvio 4. Ylemmän tason dynaamiset kyvykkyydet (Teece 2007)

Kuvioon 4 on koottu nämä kolme ylemmän tason dynaamista kyvykkyyttä. Ensimmäisenä näistä kyvykkyyksistä on muutosten havaitseminen. Sen tarkoituksena on havaita muutoksia esimerkiksi skannaamalla, etsimällä ja tutkimalla ympäristöä (Teece 2007). Kun yritys tunnistaa havaitut muutokset, niihin on vastattava esimerkiksi uusien tuotteiden prosessien tai palvelujen kautta (Teece 2007). Tätä kutsutaan mahdollisuuksiin tarttumiseksi. Toisin sanoen yrityksen on keksittävä ratkaisu, jolla vastataan havaittuun muutokseen. Yritys voi saada jatkuvaa kasvua yhdistämällä ja konfiguroimalla uudelleen omaisuutta ja organisaatiorakenteita (Teece 2007). Tämän avulla myös yrityksen on mahdollista aikaansaada muutoksia ympäristössä. Kuvio osoittaa myös muodollaan dynaamisten kyvykkyyksien luonteen. Muutoksia syntyy jatkuvasti, minkä takia yrityksen on käytävä kyseinen prosessi aina uudelleen läpi. Ei riitä, että yritys havaitsee vain kerran muutoksen ja tekee toimenpiteet sitä varten, sillä seuraavan muutoksen tullessa yrityksen keinot sen vastaamiseen ovat jo vanhentuneet.

Ambrosini & Bowman (2009) tuovat ilmi, että nämä ylemmän tason kyvykkyydet eivät todellisuudessa ole dynaamisia kyvykkyyksiä vaan enemmän johtamis- ja organisaatioprosesseja. Ne kuitenkin mahdollistavat ja tukevat dynaamisia kyvykkyyksiä. Näihin ylemmän tason kyvykkyyksiin sisältyy alemman tason kyvykkyydet, jotka ovat erillisiä taitoja, organisaatiorakenteita ja menettelytapoja (Teece 2007). Nämä alemman tason kyvykkyydet ovat lopulta dynaamisia kyvykkyyksiä. Jokaiseen ylemmän tason kyvykkyyteen sisältyy kaksi alemman tason kyvykkyyttä.



Muutosten havaitsemiseen kuuluvat signaalien havaitseminen ja valpas oppiminen. Niiden avulla on mahdollista havaita heikkoja signaaleja liiketoiminnasta ja tulkita oikein näiden signaaleiden seurauksia (Day & Schoemaker 2016). Mahdollisuuksiin tarttumiseen sisältyvät tutki ja opi sekä varovainen investointi. Näiden avulla yritys voi tutkia näitä muutoksia ja varovasti investoida niihin tasapainottaakseen olemassa olevaa riskiä (Day & Schomaker 2016). Viimeisenä muutoksen aikaansaamisessa keskeistä ovat organisaation uudelleenjärjestely ja ulkoinen muotoilu. Näiden avulla muutokset on mahdollista toteuttaa yrityksessä rakenteiden muutoksen myötä. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi ylemmän tason kyvykkyyksiä ja niihin kuuluvia alemman tason kyvykkyyksiä.

#### *Sensing – muutosten havaitseminen*

Uusien uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on olennainen kyky yritykselle, jonka on sopeuduttava epävakaisiin markkinoihin, teknologiseen epävarmuuteen ja arvaamattomiin kilpailijoihin (Day & Schoemaker 2016). Tunnistaakseen mahdollisuuksia yritysten on jatkuvasti skannattava, luotava, opittava ja tutkittava esimerkiksi teknologioita ja markkinoita (Teece 2007). Investoinnit tutkimukseen ja siihen liittyviin toimiin ovat yleensä välttämättömiä yritykselle. Tähän toimintaan ei kuitenkaan liity pelkästään tutkimustoimintaan tehtävät investoinnit eikä asiakkaiden tarpeiden ja teknologisten mahdollisuuksien kartoittaminen ja uudelleenkartoittaminen; se edellyttää myös piilevän kysynnän, toimialojen ja markkinoiden rakenteellisen kehityksen sekä todennäköisten toimittajien ja kilpailijoiden reaktioiden ymmärtämisen (Teece 2007).

Teece (2007) on ohjeistanut tutkimuksessaan, että yrittäjien ja johtajien on keksittävä tavat tulkita uusia tapahtumia ja kehityssuuntia, mitä tekniikoita tavoitellaan, ja mihin markkinasegmentteihin kohdistetaan, kun mahdollisuudet havaitaan ensimmäistä kertaa. Lisäksi heidän on arvioitava, kuinka teknologiat kehittyvät sekä miten ja milloin kilpailijat, toimittajat ja asiakkaat reagoivat niihin. On myös mahdollista, että kilpailijat näkevät samat muutokset ympäristössä, mutta he voivat vastata niihin eri tavalla. Kilpailijoiden, asiakkaiden, toimittajien ja hallitusten toimet voivat myös muuttaa mahdollisuuksien luonnetta ja tapaa, miten kilpailu kehittyy (Teece 2007). Day ja Schoemaker (2016) totesivat tutkimuksessaan, että onnistunut muutosten havaitseminen voidaan ymmärtää kahden toisiinsa liittyvän oppimisprosessin kautta, mitkä toimivat

dynaamisina alemman tason kyvykkyyksinä. Nämä ovat signaalien havaitseminen, joka kuvaa heikkojen signaalien havaitsemista liiketoiminnan rajoista sekä valpas oppiminen, joka on havaittujen signaalien seurausten tulkitsemista oikeaksi. Jälkimmäinen sisältää myös niiden syvemmän merkityksen tutkimista ennen kuin päätetään, miten tartutaan mahdollisuuksiin tai puututaan havaittuun uhkaan (Day & Schomaker 2016).

Signaalien havaitsemisen tarkoituksena on nähdä signaaleja mahdollisuuksista ja uhista nopeammin kuin kilpailijat (Day & Schoemaker 2016). Day & Schoemaker (2016) ovat luoneet mallin, miten yritys voi käyttää signaalien havaitsemista muutosten havaitsemiseen. Ensimmäiseksi yrityksen on rajattava, kuinka laajasti skannataan mahdollisuuksia, ja mitä ongelmia on ensin selvitettävä. Tämä alkaa sillä, että yrityksen on analysoitava menneisyyden virheitä tai etsittävä opettavaisia esimerkkejä muilta toimialoilta. Tämän jälkeen on tutkittava nykyhetkeä keskittyäkseen oikeisiin signaaleihin, joita ei vielä huomata tai pidetä merkityksellisinä. Kolmanneksi on luotava skenaarioita tulevaisuuden mahdollisuuksista. Tällä pyritään vahvistamaan tärkeitä, mutta vielä heikkoja signaaleja tarjoamalla laajemman kontekstin, mikä tekee niistä näkyvämpiä. Yritysten on mahdollista skannata signaaleja joko passiivisesti tai aktiivisesti, mutta aktiivinen skannaus mahdollistaa vallitsevien uskomusten haastamisen ja voi viedä yritystä kohti uusia mahdollisuuksia.

Signaalien havaitsemisen jälkeen on vuorossa näiden tulkitseminen. Tämä edellyttää signaalien tulkitsemista sekä tutkivalla että valppaalla tavalla. Valppaus viittaa tässä yhteydessä lisääntyneeseen tietoisuuteen ja uteliaisuuden tilaan, jolle on ominaista valppaus, uteliaisuus ja halukkuus toimia osittaisen tiedon perusteella (Day & Schoemaker 2016). Yritykset voivat oppia myös tunnistamaan mahdollisuuksia aikaisemmin. Menestyneet yritykset on havaittu olevan erinomaisia asiakkaiden ja kilpailijoiden ymmärtämisessä sekä erittäin arvokkaiden asiakkaiden houkuttelemisessa ja säilyttämisessä (Day & Schoemaker 2016). Yritysten on siis edistettävä vahvaa markkinalähtöisyyttä. Tämän lisäksi yrityksen sisällä on oltava toistuvaa ja laajaa kommunikointia, jotta yrityksen sisällä oleva tieto on kaikkien saatavilla. Toisaalta on myös tärkeä kyetä kyseenalaistamaan näitä tietoja eikä vain valita helpointa päätöstä. Näiden kyvykkyyksien ottaminen yrityksen toimintoihin vaatii kuitenkin huomattavaa mukauttamista yrityksen strategiaan ja kontekstiin (Day & Schoemaker 2016).

Kyvykkyyksien avulla havaittuihin muutoksiin voi kuitenkin tarttua helpommin seuraavien alakyvykkyyksien avulla, mitkä esitellään seuraavaksi tarkemmin.

#### *Seizing – mahdollisuuksiin tarttuminen*

Kun uusi teknologinen tai markkinoihin liittyvä mahdollisuus havaitaan, siihen on puututtava uusien tuotteiden, prosessien tai palvelujen avulla (Teece 2007). Tämä vaatii lähes aina panostuksia kehitys- ja kaupallistamistoimintaan. Kun hallitseva suunnittelu alkaa syntyä, strategisista valinnoista tulee paljon rajallisempia. Mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttää teknologisen osaamisen ja toisiaan täydentävän omaisuuden ylläpitämistä ja parantamista. Tämän jälkeen, kun mahdollisuus on kypsä, on investoitava voimakkaasti tiettyihin teknologioihin ja malleihin, jotka todennäköisemmin saavuttavat hyväksynnän markkinoilla (Day & Schomaker 2016). Yrityksen kohtaama ongelma ei kuitenkaan ole vain se, milloin, minne, ja kuinka paljon investoidaan. Yrityksen on myös valittava tai luotava tietty liiketoimintamalli, joka määrittelee sen kaupallistamisstrategian ja investointiprioriteetit (Teece 2007).

Kun organisaatiot ovat havainneet alkavan muutoksen ympäristössään ja ymmärtävät sen syvemmän merkityksen hieman paremmin, on seuraavaksi mietittävä, mitä tehdä uusien oivallusten kanssa (Day & Schomaker 2016). Tässä kohtaa toiminta ja sitoutuminen astuvat kuvaan ottaen huomioon erittäin todellisen riskin toteuttaa umpikujaan perustuvia strategioita, jotka perustuvat epätäydelliseen tai puolueelliseen tietoon. Day ja Schoemaker (2016) ohjeistavatkin tämän takia, ettei kannata heti sitoutua täysin uuteen hankkeeseen. Harkittu tutki ja oppi -lähestymistapa on yksi hyödyllisemmistä tavoista tasapainottaa riskiä ja tuottoa, ja se kulkee käsi kädessä varovaisen investoinnin kanssa todellisten vaihtoehtojen käyttöönottostrategiassa. Mahdollisuuksiin tarttuminen sisältää siis tutki ja opi - sekä varovainen investointi -alakyvykkyydet.

Tutki ja opi -lähestymistavan mukaisesti yrityksen kannattaa tehdä pieniä, hyvin suunniteltuja kokeita, joissa tutkitaan uusia strategisia aloitteita. Se mahdollistaa useat peräkkäiset investoinnit, jotka todennäköisemmin tuottavat lopulta myönteisiä tuloksia (MacMillan & McGrath 2002). Day ja Schoemaker (2016) ovat luoneet aikaisempien tutkimuksien avulla kolme ehtoa, joiden täytyessä yritykset onnistuvat tässä dynaamisessa kyvykkyydessä. Ensinnäkin organisaation on vaalittava kokeellista ajattelutapaa ja halua haastaa olemassa olevia uskomuksia (Schoemaker & Tetlock 2012).

Toiseksi tätä menetelmää käyttävien ryhmien on kyettävä kokoamaan ja jakamaan näkemyksensä. Kolmanneksi yritysten on katsottava oman organisaationsa ja markkinoiden rajoja pidemmälle etsimällä oivalluksia useilta vertaisyrityksiltä, edeltäjiltä ja verkostokumppaneilta. Yrityksen ja erehdyksen avulla tapahtuva oppiminen edellyttää johtajilta aktiivisesti kehittävää ja tukevaa kulttuuria, jossa virheitä suvaitaan ja joihin toisinaan jopa rohkaistaan (Day & Schoemaker 2016). Epäonnistumista sietävä yritys on yritys, jossa johtajat tunnustavat, että jokaisella takaiskulla on oivalluksen mahdollisuus.

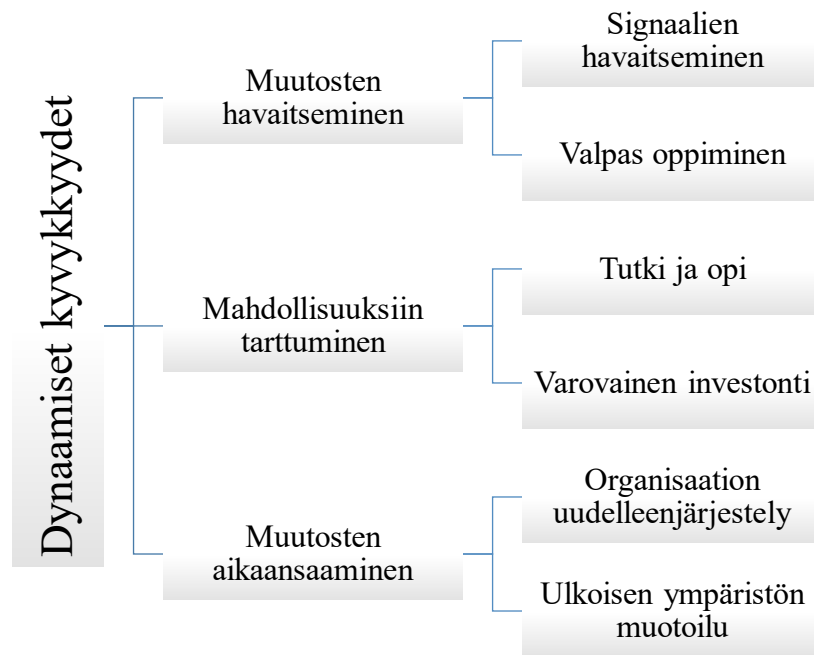
Erilaisten asioiden kokeileminen, vaikeiden kysymysten syvä tutkiminen ja valppaana oleminen odottamattomille tapahtumille ovat kaikki arvokkaita tapoja oppia nopeammin (Day & Schoemaker 2016). Joskus päästäkseen lähemmäksi totuutta markkinanäkemyksen perusteella tarvitaan merkittävää taloudellista investointia. Tässä vaiheessa todellisten vaihtoehtojen lähestymistapa on erityisen hyödyllinen, koska nämä vaihtoehdot edellyttävät pienen panoksen antamista tehdäkseen uusia strategisia liikkeitä kuitenkin ilman velvoitteita (Day & Schoemaker 2016). Varovaisen investoinnin tarkoituksena on parantaa yrityksen strategista asemaa ulkoisten muutosten aiheuttamissa epävarmoissa olosuhteissa. Yritys voi tutkia kannattaako esimerkiksi uuteen tuotteeseen investoida. Tämän jälkeen voidaan tarkastella, voiko uusi tuote menestyä ja investoidaan mahdollisesti lisää tai sitten vetäydytään täysin pois siitä. Yritykset voivat luoda useita todellisia vaihtoehtoja riippuen teknologian ja markkinoiden epävarmuusasteesta (Day & Schoemaker 2016).

#### *Reconfiguring – muutosten aikaansaaminen*

Menestyksekkäs teknologian ja markkinamahdollisuuksien tunnistaminen ja kalibrointi, teknologioiden ja tuuteominaisuuksien harkittu valinta, liiketoimintamallien suunnittelu ja taloudellisten resurssien sitominen investointimahdollisuuksiin voivat johtaa yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. Day & Schoemaker (2016) toteavat, että toteuttaakseen uusia strategioita, edellyttää se yritykseltä organisaatiomuutosta. Yrityksen kykyä mukauttaa sen sisäinen organisaatorakenne sekä sen mahdollisuuksia navigoida ja jopa muokata ulkoista ympäristöä. Muutoskykyinen organisaatio on sellainen, jossa aktiivisesti viljellään ketterää, yrittäjähenkistä ajattelutapaa, laajalla lähestymistavalla myös ulkoisen verkoston rakentamiseen (Day & Schoemaker 2016). Muutosten aikaansaaminen sisältää organisaation uudelleensuunnittelun ja ulkoisen muotoilun.

Organisaatio on suunniteltava uusiksi muutoksen mahdollistamiseksi. Organisaatioiden eriyttäminen voi tehdä tai rikkoa uusia strategisia aloitteita (Day & Schoemaker 2016). Uudelleenorganisoinnin määrä vaihtelee sen mukaan, kuinka suuri on teknologisen epäjatkuvuuden suuruus, muutoksen nopeus ja uhkaako uusi strategia alittaa ydinliiketoiminnan osaamisen. Esimerkiksi monet suuret yritykset perustavat erillisiä organisaatioita, jotka ovat omistautuneet niille hankkeille, jotka eivät sovellu täysin alkuperäiseen yritykseen. Parhaimmillaan nämä pienet organisaatiot luovat sisäistä joustavuutta ja yrittäjyysdynamiikkaa (Day & Schoemaker 2016). Tämän avulla yritys asettaa rajat, jotta uusi ryhmä voi kokeilla emo-organisaation rajojen sisällä uusia lähestymistapoja hyödyntäen silti emo-organisaation resursseja ja kokemusta. Täysin uusille ja hajauttaville teknologioille sekä fyysisille että rakenteelliselle erottautumiselle voi olla tarpeen esimerkiksi erillinen osasto (Day & Schoemaker 2016).

Sisäisen uudelleensuunnittelun lisäksi yritykset voivat muokata ympäristöä ja yrityksen ekosysteemiä. Tämä voidaan tehdä yhteisellä lobbauksella, uusien toimialastandardien luomisella tai yrityksen liiketoimintaekologian uudistamisella (Day & Schoemaker 2016). Jälkimmäinen on erityisen voimakas muutokkyvykyys, sillä se nojaa laajalti ulkoisiin verkostoihin. Ihmiset niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin ovat yhteydessä useisiin verkostoihin, minkä takia yritykset ovat siirtymässä toimitusketjuista toimitusverkostoihin, ja innovaatioiden painopiste on siirtymässä yrityksen ulkopuolelle monipuolisiin liiketoimintaekologioihin (Day & Schoemaker 2016). Ulkoinen verkostoituminen ja yhteisluominen vaativat kuitenkin vahvoja suhdekyvykyksiä, jotta mahdolliset kumppanit voivat saada resurssien täyden käytön (Dyer & Singh 1998). Kumppanit yrityksen ekosysteemissä voivat myös toimia tärkeänä lähteenä teknologialle tai asiakastuntemukselle (Williamson & De Meyer 2012). Lisäksi nämä ulkoiset verkostot voivat parantaa myös yrityksen kykyä etsiä, havaita ja mukautua varhaisiin uhkien ja mahdollisuuksien signaaleihin yrityksen rajojen ulkopuolelle.



Kuvio 5. Mukailten Day & Schoemakerin (2016) kaaviota, jossa on kuvattu ylemmän tason kyvykkyudet, ja niihin kuuluvat alemman tason kyvykkyudet

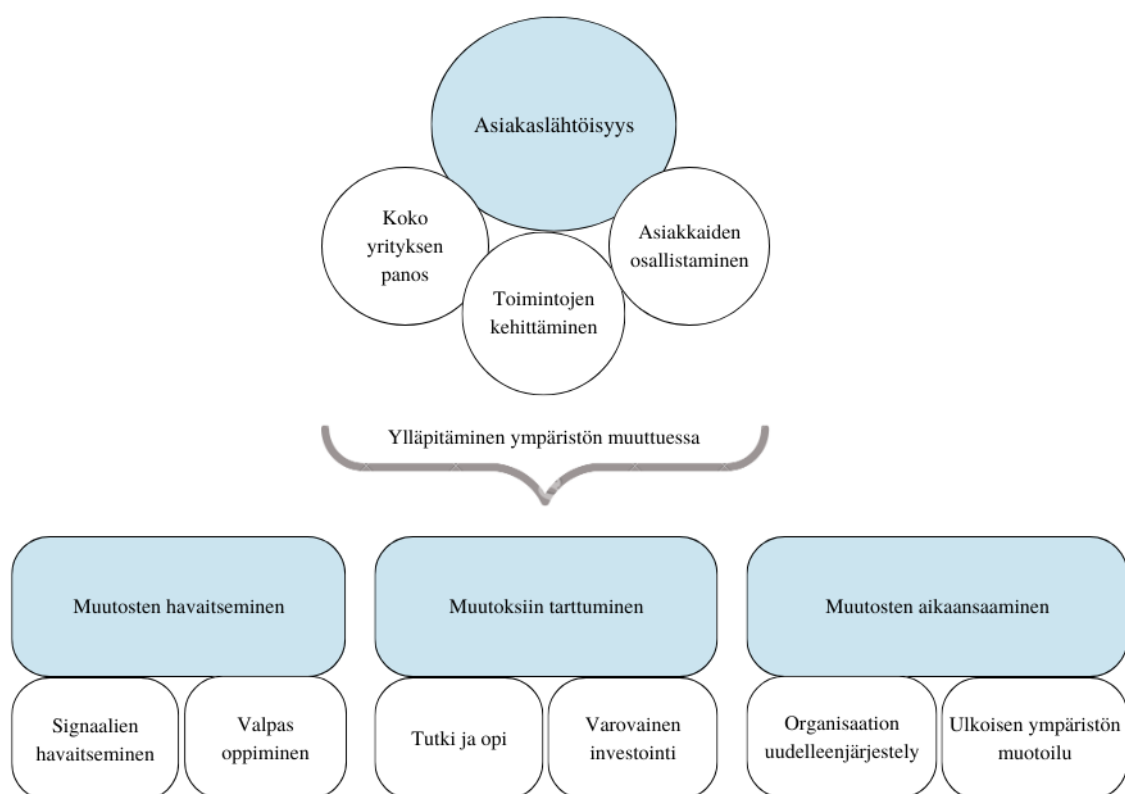
Kuvioon 5 on havainnollistettu dynaamisten kyvykkyyksien ylemmän ja alemman tason kyvykkyudet. Dynaamisten kyvykkyyksien ylemmän tason kyvykkyudet ovat muutosten havaitseminen, mahdollisuuksiin tarttuminen ja muutosten aikaansaaminen. Nämä kuvaavat prosessia, jossa ensimmäisessä vaiheessa havaitaan muutokset alemman tason kyvykkyyksien signaalien havaitsemisen ja valppaan oppimisen avulla. Kun muutokset on havaittu, niihin voi tarttua tutki ja opi sekä varovaisen investoinnin avulla. Lopulta muutokset saadaan kuitenkin aikaiseksi organisaation uudelleenjärjestelyn ja ulkoisen muotoilun avulla. Dynaamiset kyvykkyudet ovat kuitenkin jatkumo, joten yritysten on jatkuvasti käytävä tätä läpi uusien muutosten ilmetessä.

### 2.3 Dynaamisilla kyvykkyyksillä asiakaslähtöiseksi yritykseksi

Asiakaslähtöisyys on kohdeasiakkaiden tarpeiden, halujen ja resurssien ymmärtämistä ja tyydyttämistä (Sheth ym. 2000). Asiakaslähtöisyys on mahdollista saavuttaa, kun yrityksen kaikki toiminnot keskitetään tuottamaan parempaa asiakasarvoa (Sharma & Sheth 2004), yritys on valmis jatkuvasti oppimaan lisää ja parantamaan toimintaansa (Shah ym. 2006) sekä osallistetaan asiakkaat mukaan yrityksen toimintaan (Lamberti 2013). Yrityksistä voi tulla myös asiakaslähtöisiä tunnistamalla ja rakentamalla erityisiä

valmiuksia, jotka erottavat asiakaslähtöisen yrityksen toisista yrityksistä (Day 1994). Johdon tehtävänä on sitten tunnistaa ja kehittää tarvittavat kyvykkyydet.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten yritykset rakentavat asiakaslähtöisyyttä muuttuvassa ympäristössä. Teoreettiseen viitekehykseen on otettu mukaan dynaamiset kyvykkyydet, sillä niiden uskotaan tukevan asiakaslähtöisyydessä onnistumista ympäristön muuttuessa. Dynaamiset kyvykkyydet ovat rutineja, taitoja ja kykyjä, joiden avulla on mahdollista muuttaa yrityksen resurssipohjaa saavuttaakseen kilpailuedun muuttuvassa ympäristössä (Teece ym. 1997; Eisenhardt & Martin 2000). Dynaamiset kyvykkyydet koostuvat ylemmän tason kyvykkyyksistä, joiden avulla yritys kykenee tunnistamaan mahdollisuuksia, tarttumaan niihin ja muuttamaan ympäristöä (Teece 2007; Day & Schoemaker 2016). Ylemmän tason kyvykkyydet jakautuvat alemman tason kyvykkyyksiin, jotka ovat erillisiä taitoja, organisaatorakenteita ja menettelytapoja (Teece 2007). Alemman tason kyvykkyydet kuvaavat, miten yritys kykenee vastaamaan muutoksiin sen eri vaiheissa. Näin ollen muutokset voivat myös luoda yrityksille mahdollisuuksia. Jos ne tunnistetaan ajoissa ennen kilpailijoita, on yrityksen mahdollista saavuttaa myös kilpailuetu.



Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys on kuvattu kuviossa 6. Teoreettinen viitekehys kuvaa yksinkertaistetusti tutkimuksen rakennetta ja tärkeitä käsitteitä. Tässä tutkimuksessa keskeisenä tekijänä on asiakaslähtöisyys. Ensimmäiseksi vasemmalla on asiakaslähtöisyyden keskeisesti vaikuttavat tekijät: koko yrityksen panos, toimintojen kehittäminen ja asiakkaiden osallistaminen. Näiden avulla yrityksen on mahdollista luoda asiakaslähtöisyyttä ja vastata asiakkaiden sen hetkisiin tarpeisiin. Ympäristössä tapahtuu kuitenkin paljon muutoksia, minkä takia tämän hetken asiakaslähtöisyys ei ole yrityksille riittävä. Tämän takia muuttuvassa ympäristössä asiakaslähtöisyyden saavuttamiseksi on otettava dynaamiset kyvykkyudet avuksi. Näiden avulla on mahdollista havaita ympäristön muutokset, tarttua näihin sekä aikaansaada niitä.



## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimusta aloittaessaan on tärkeää ymmärtää tieteenfilosofiset lähtökohdat (Eriksson & Kovalainen 2008), sillä niiden avulla on mahdollista saada syvempi ja laajempi näkemys tutkimuksen tekemisestä (Carson 2001). Tieteenfilosofiset näkökulmat vaikuttavat tutkijan tekemiin valintoihin ja päätöksiin (Carson 2001), jonka takia niitä on tärkeä pohtia ennen tutkimuksen aloittamista. Tieteenfilosofisia peruskysymyksiä on kolme: ontologinen, epistemologinen ja metodologinen. Ontologinen tutkimus liittyy ajatuksiin ihmisten, yhteiskunnan ja maailman olemassaolosta ja suhteesta (Eriksson & Kovalainen 2008). Ontologia kuvaa sitä, miten tutkija näkee liiketoimintamaailman ja siten vaikuttaa suoraan siihen, mitä tutkija valitsee tutkittavaksi kohteeksi (Saunders ym. 2019). Epistemologia määrittelee, kuinka tietoa voidaan tuottaa ja sen puolesta väitellä (Eriksson & Kovalainen 2008). Se määrittelee kriteerit sille, millaista tieteellistä tietoa on saatavilla, ja mitkä ovat sen tiedon rajat. Lisäksi epistemologia tarjoaa meille vastauksen kysymykseen, mikä on tieteellinen käytäntö ja prosessi (Eriksson & Kovalainen 2008). Metodologia kuvaa tarkemmin sitä, kuinka tiettyä asiaa tai ongelmaa voidaan tutkia (Eriksson & Kovalainen 2008). Se määrittelee tutkimuksessa käytettävät menetelmät, joilla kerätään aineistoa.

Tässä tutkielmassa todellisuus ymmärretään subjektiivisena. Se perustuu havaintoihin ja kokemuksiin, jotka voivat olla erilaisia kullekin henkilölle ja voivat muuttua ajan ja kontekstin myötä (Eriksson & Kovalainen 2008). Asiakaslähtöisyys tarkoittaa eri asioita eri ihmisille eri aikoina, joten objektiivista todellisuutta on vaikea mitata muuttuvassa ympäristössä. Tämän takia tutkimuksen näkökulma on subjektiivinen. Objektiivisuutta ja subjektiivisuutta on kuvailtu jatkumona, joiden välillä on erilaisia filosofisia kantoja (Holden & Lynch 2004). Tähän kuuluu usein neljä erilaista suuntausta, jotka ovat naiivi realismi, kriittinen realismi, maltillinen konstruktionismi sekä naiivi relativismi (Järvensivu & Törnroos 2010). Realismissa uskotaan, että maailma on olemassa sen havaitsemisesta riippumatta ja tieteen tehtävänä on luoda aitoa tietoa tästä (Hunt 2018). Relativismi on taas jatkumon toisessa päässä ja siinä uskotaan jokaisen yhteisön luovan

oman maailmansa ja totuutensa (Järvensivu & Törnroos 2010). Tässä tutkimuksessa tutkitaan, miten dynaamisten kyvykkyyksien avulla on mahdollista luoda asiakaslähtöinen yritys. Tutkimuksessa ei uskota, että on olemassa vain yksi totuus, jonka avulla yrityksen asiakaslähtöisyys luodaan muuttuvassa ympäristössä. Tarkoituksena on tutkia yksi näkökulma tälle ja ymmärtää, että näitä näkökulmia voi olla useita. Tämän takia tutkimuksen ontologia on relativismi ja epistemologia on maltillinen konstruktionismi.

Maltillinen konstruktionismi kuuluu relativismiin. Siinä ei uskota olevan yhtä ainoaa totuutta, vaan on useita näkökulmia tiedolle ja totuudelle (Järvensivu & Törnroos 2010). Maltillinen konstruktionismi määrittelee totuuden yhteisöpohjaiseksi, ja se on johdettu empiirisestä tiedosta (Nightingale & Cromby 2002). On perusteltu, että näiden takia maltillinen konstruktionismi ottaa paremmin huomioon moninaiset, yhteisöön rajatut todellisuudet (Järvensivu & Törnroos 2010). Maltillista konstruktionismia on kuitenkin kritisoitu sen validiteettiin, luotettavuuteen ja yleistettävyyteen liittyen. Onkin tärkeä pohtia, perustuuko tutkimuksen tulos sellaisiin todisteisiin, jotka saavuttavat yhteisön yksimielisyyden riittävän tason (Järvensivu & Törnroos 2010). Lisäksi on tärkeä miettiä, kuinka kauan tämän tiedon voimassaolo kestää. Tässäkin tutkimuksessa on kyse asiakaslähtöisyyden kehittämisestä muuttuvassa ympäristössä, minkä takia tutkimustulokset eivät välttämättä ole suoraan johdettavissa tulevaisuuden ympäristöön. On kuitenkin mahdollista löytää näkökulmia ja isoja teemoja, joita voidaan hyödyntää myös tulevaisuuden liike-elämässä.

Maltillinen konstruktionismi määrittelee myös sen, miten empiiristä aineistoa kerätään. Siinä haastattelut ovat enemmän sosiaalisia kanssakäymisiä kuin informaation maksimaalista keräämistä (Järvensivu & Törnroos 2010) ja sen takia haastatteluksi on valikoitunut puolistrukturoitu haastattelumuoto. Puolistrukturoidussa haastattelussa on tehty kysymysrunko etukäteen, mutta haastattelijalla on mahdollista vaihdella kysymysten järjestystä ja muuttaa haastattelun painopistettä haastattelun aikana (Eriksson & Kovalainen 2008). Tämä luo haastatteluun keskustelevan ja vapaamuotoisen sävyn. Maltillisessa konstruktionismissa haastattelut ovat usein aktiivisia, jossa tiedon rakentavat haastattelija ja haastateltava yhdessä (Holstein & Gubrium 1995). Haastattelussa onkin tarkoituksena yhdessä haastateltavan kanssa keskustella

asiakslähtöisyyteen vaikuttavista tekijöistä ja luoda yhtenäinen kokonaisuus molempien havainnoista.

Maltilliseen konstruktionismiin sopii parhaiten abduktiivinen tutkimuslogiikka (Järvensivu & Törnroos 2010). Sitä kuvataan keskitienä induktioon ja deduktioon. Siinä hyödynnetään rinnakkain empiiristä aineistoa ja teoriaa siirtyen ihmisten antamista arkipäiväisistä kuvauksista ja merkityksistä luokkiin ja käsitteisiin, jotka luovat pohjan käsitykselle tai selitykselle kuvattuun ilmiöön (Eriksson & Kovalainen 2008). Toisin kuin induktio, abduktio hyväksyy olemassa olevan teorian, mikä saattaa mahdollisesti parantaa tapausanalyysin teoreettista vahvuutta (Järvensivu & Törnroos 2010). Abduktioon kuuluu myös vähemmän teorialähtöisempi tutkimusprosessi kuin deduktioon, mikä mahdollistaa empiiriseen aineistoon pohjautuvan teorian luomisen. Sen etu onkin jatkuva keskustelu teoreettisen käsitteellistämisen ja empiirisen tutkimuksen välillä (Järvensivu & Törnroos 2010).

Tutkimusta tehtäessä on kuitenkin huomioitava myös menetelmään liittyvät vaarat. Abduktiivinen tutkimuslogiikka voi olla altis tahattomalle sokeudelle odottamattomia empiirisiä todisteita ja epätavallisia teoreettisia oivalluksia kohtaan (Järvensivu & Törnroos 2010). Toisin sanoen tutkijan alustavat teoreettiset oivallukset voivat ohjata empiirisen aineiston keräämistä ja analysointia, mikä voi estää uusien teorioiden syntymisen. Lisäksi tutkija voi tahattomasti etsiä teoreettisia tuloksia, jotka sopivat hänen empiirisiin havaintoihinsa ja jättää pois tuloksia, jotka eivät ole linjan mukaisia. Tämän takia abduktiivisen tutkijan on osoitettava avoimuutta ja läpinäkyvyyttä tutkimusprosessissa (Järvensivu & Törnroos 2010). Seuraavaksi käydäänkin tarkemmin läpi, mitä metodologisia valintoja tässä tutkimuksessa on tehty, ja miten tutkimus on toteutettu prosessin eri vaiheissa.

## **3.2 Tutkimusmenetelmät**

### **3.2.1 Laadullinen tutkimus**

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on sosiaalisen tutkimuksen muoto. Laadullinen tutkimus on kuvailevaa ja tutkijat pyrkivät selittämään tutkimushavaintoja tarjoamalla

hyvin perusteltuja käsitteellisiä oivalluksia kertoen, kuinka laajat käsitteet ja teoriat toimivat tietyissä tapauksissa (Gephart 2004). Tämä eroaakin kvantitatiivisesta tutkimuksesta siltä osin, että määrällinen tutkimus paljastaa enemmän tärkeitä muuttujien välisiä suhteita ja testaa yleisiä ehdotuksia. Hammersley (2012) on kuvannut laadullisen tutkimuksen ominaispiirteiksi tutkimussuunnitelman joustavuuden ja datalähtöisyyden, tutkimusprosessin subjektiivisuuden, tutkimuksen kyvyn tutkia yksityiskohtaisesti pientä määrää luonnossa esiintyviä tapauksia sekä käyttämään enemmän verbaalisia kuin tilastollisia analyysimuotoja. Gephart (2004) on myös todennut laadullisen tutkimuksen tarjoavan kerronnan ihmisten näkemyksistä todellisuudesta ja se nojautuu sekä sanoihin että puheisiin tekstin luonnissa. Laadullinen tutkimus on valittu tämän tutkimuksen tutkimusmuodoksi, sillä asiakaslähtöisyyden kehittämistä muuttuvassa ympäristössä on mahdollista tutkia subjektiivisilla mielipiteillä käyttämällä verbaalisia analyysimuotoja.

Maltillisessa konstruktionismissa on käytetty laadullista tutkimusta kahdesta syystä. Ensimmäiseksi aihe voi olla monimutkainen tai tarvitsee uudenlaista näkökulmaa tutkittavasta aiheesta. Hirsjärvi ym. (2009) toteavat laadullisen tutkimuksen lähtökohtana olevan todellisen elämän kuvaaminen ja tämä todellisuus voi olla moninainen. Tutkimuksella ei ole siis mahdollista saada vain yhdensuuntaisia suhteita, vaan sillä voidaan saada kokonaisvaltainen tulos ilmiöstä. Tämän takia tutkimukseen on valittu laadullinen menetelmä, sillä tarkoitus on selvittää asiakaslähtöisyyteen liittyviä teemoja. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus selvittää, mitkä tekijät ovat tehokkaimpia sen luomisessa, eikä löytää vain yhtä totuutta sille. Tarkoituksena on tutkia, mitä asioita asiakaslähtöisyydessä onnistuneet yritykset ovat tehneet. Muut yritykset voivat löytää tutkimustuloksista keinoja, jotka voisivat toimia heillä asiakaslähtöisyyteen pyrkiessä. Toiseksi laadullisen tutkimuksen tärkeä arvo on kuvailu ja ymmärtäminen todellisista ihmisten vuorovaikutuksista, merkityksistä ja prosesseista, jotka muodostavat todellisen elämän organisaatioympäristön (Gephart 2004). Tutkimuksessa on tarkoitus tutkia, mitä mieltä yritysten yhteisöön kuuluvat henkilöt ovat keinoista ylläpitää asiakaslähtöisyyttä muuttuvassa ympäristössä.

Laadullista tutkimusta on käytetty paljon myös johtamisen tutkimusalalla. Gephart (2004) toteaa, että se tarjoaa oivalluksia, joita on vaikea tuottaa kvantitatiivisella tutkimuksella. Esimerkiksi laadullinen tutkimus voi tarjota syviä, yksityiskohtaisia kuvauksia todellisista toimista tosielämän yhteyksissä, jotka palauttavat ja säilyttävät todelliset

merkitykset, jotka toimijat antavat näille toimille ja asetuksille. Laadullinen tutkimus voi myös tarjota mieleenpainuvia esimerkkejä tärkeistä johtamiskysymyksistä ja alaa rikastavista käsitteistä. Lisäksi se voi inhimillistää tutkimusta ja teoriaa korostamalla ihmisten välisiä vuorovaikutuksia ja merkityksiä, jotka ovat taustalla ilmiöissä ja muuttujien välisissä suhteissa, joita alalla usein käsitellään (Gephart 2004).

Laadullisen tutkimuksen ominaisuudet tarjoavat joustavuutta ja soveltuvuutta käytettäväksi markkinoinnin johtamistilanteen tulkinnessa (Carson 2001). Tämä pätee erityisesti silloin, kun tehdään tutkimusta organisaatiossa tai liiketoiminnassa. Monien johtamistutkimusongelmien painopiste on enemmän prosessin etenemisessä kuin rakenteessa (Carson 2001). Tämän takia laadulliset menetelmät ovat erityisen sopivia niiden tutkimiseen, sillä niissä yhdistyvät rationaalinen ja intuitiivinen lähestymistapa tietoon. Lisäksi laadulliset tutkimukset ovat ratkaisevan tärkeitä tutkiessa johtamisen suorituskykyä ja markkinointitoimia organisaatioissa, koska niitä ei voida riittävästi tutkia keinotekoisissa ympäristöissä. Tämän takia tutkimuksessa on päätetty käyttää laadullista tutkimusta, sillä halutaan selvittää yrityksen asiakaslähtöisyyteen vaikuttavilta johtajilta todellisen elämän tilanteita.

### **3.2.2 Puolistrukturoitu haastattelu**

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein menetelmänä erilaisia haastatteluja. Tähän tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu yksilöhaastattelu. Tässä haastattelumuodossa on keskeistä, että teema-alueet on suunniteltu etukäteen, mutta kysymyksillä ei välttämättä ole tarkkaa muotoa tai järjestystä (Hirsjärvi ym. 2009). Haastattelijalla on siis mahdollista haastattelun aikana kysyä tarkentavia kysymyksiä, jotka eivät kuulu haastattelurunkoon. Tämän avulla voidaan haastattelun aikana syventyä keskeiseksi havaittuun teemaan enemmän ja johonkin toiseen teemaan vähemmän. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on sen järjestelmällisyys ja kattavuus, mutta myös sen keskusteleva ja epävirallinen sävy. Toisaalta tästä voi syntyä haasteita, sillä haastattelijan on huomioitava kaikkien aiheiden käsittely haastattelussa, mutta myös valmistauduttava haastateltavien syvällisiin vastauksiin (Eriksson & Kovalainen 2008). Lisäksi tutkimuksen laatua arvioidessa on huomioitava, että haastatteluun tuloksiin voi vaikuttaa tutkijan oma ääni ja mielipiteet. (Gummesson 2005).

Haastattelussa kiinnitetään myös erityistä huomiota aloitushaastattelurunkoon varmistaakseen, että se keskittyy tutkimuskysymykseen, on perusteellinen, eikä sisällä johdattelevia kysymyksiä (Gioia 2013). Haastattelurungon tarkoitus on siis varmistaa, että haastattelun aineisto liittyy tutkittavaan ilmiöön, ennakoidaan kysymyksiä, joihin olisi tärkeä saada vastaus, mutta kuitenkin yritetään saada haastateltavilta aitoja vastauksia. Vaikka haastattelu on keskustelevaa, tarkoituksena on kuitenkin luoda haastateltaville tila, jossa he voivat tuoda vapaasti ilmiöön omia näkemyksiä. Haastattelun aikana on tarkoitus tehdä paljon muistiinpanoja haastateltavien kertomuksista sekä käyttää heidän termejään (Gioia 2013). Tämän avulla on mahdollista ymmärtää paremmin heidän kokemuksiaan. Tässä on kuitenkin myös vaara, sillä haastattelija voi tulla liian lähelle haastateltavaa ja omaksua liian paljon haastateltavan näkemystä. Silloin menetetään tietoiseen teoretisointiin tarvittava korkeamman tason näkökulma (Gioia 2013). Haastattelun aikana haastattelijan on tärkeää kyetä huomaamaan näiden erot.

### **3.3 Tutkimuksen toteuttaminen**

Tutkimusprosessi aloitettiin aiheen valinnalla ja siihen tutustumisella teoreettisen aineiston pohjalta. Tämän jälkeen tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys asetettiin. Kirjallisuuden avulla kerättiin ensin ymmärrystä ilmiöstä, mutta hyvin pian luotiin jo alustavaa haastattelurunkoa. Haastattelukysymykset asetettiin selvittämään ensin haastateltavan rooli ja hänen asemansa asiakaslähtöisyyden luomisessa yrityksessä. Lisäksi alussa haluttiin selvittää, miten haastateltava itse määrittelee asiakaslähtöisyyden, ja mikä tekee hänen mielestään yrityksestä asiakaslähtöisen. Sen jälkeen haastattelurunko muodostui kysymyksistä, joiden avulla oli mahdollista saada tarkemmin tietoa yrityksen asiakaslähtöisyyden tilasta, ja miten sitä on rakennettu yrityksessä. Tätä tuettiin myös kysymyksellä selvittäen, mitkä asiat ovat tärkeitä yrityksen kohderyhmään kuuluvilla asiakkailta. Lopuksi haastattelukysymykset asetettiin vastaamaan kysymyksiin, miten yritykset ovat huomioineet muuttuvan ympäristön. Tutkimuksen tueksi haluttiin asettaa vielä kysymykset, mitä etuja asiakaslähtöisyys on tuonut yritykselle, miten sen kehittymistä on mitattu yrityksessä, ja mitkä asiat yritys kokee vahvuudeksi verrattuna muihin yrityksiin. Haastattelukysymykset löytyvät tarkemmin liitteestä 1.

Empiirinen aineisto saatiin haastattelemalla henkilöitä, jotka ovat olleet vastaamassa yrityksen asiakaskokemusprosessin kehittämistä. Heiltä saatavan tiedon avulla oli mahdollista tarkastella, minkä asioiden avulla on ollut mahdollista luoda asiakaslähtöinen yritys. Empiiristä aineistoa ei rajattu vain tiettyyn toimialaan vaan haastateltavia on otettu eri toimialoilta sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Haastatteluihin valittiin yritykset, jotka ovat onnistuneet asiakaslähtöisyyden luomisessa yrityksessä. Tutkimuksessa luotiin kriteerejä, joilla mitattiin asiakaslähtöisyydessä onnistumista. Näitä oli muun muassa kyky tarjota erinomaista asiakaskokemusta, merkittäviä muutoksia yrityksen prosesseissa, asiakkaiden lähestyttävyyden parantumista, onnistuneet toimet ympäristön muuttuessa, ja asiakkaiden mukaan ottaminen yrityksen toimintoihin. Kriteerien avulla valittiin sitten lopulta tutkimukseen sopivat yritykset.

Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia yritysten käyttämiä keinoja asiakaslähtöisyyden rakentamisessa muuttuvassa ympäristössä ja etsittiin näiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tutkimuksen valittiin viisi eri yritystä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä ei kuitenkaan ole keskiössä, vaan on tärkeämpi ottaa huomioon, kuinka paljon tietoa yhdellä tutkittavalla on ilmiöstä (Malterud ym. 2016). On myös perusteltua tutkia vain viisi yritystä, sillä tarkoituksena on tutkia niiden yritysten dynaamisia kyvykkyyksiä asiakaslähtöisyyden kehittämisessä, mitkä ovat onnistuneet siinä. Tutkimuksessa ei siis tutkita yleisesti asiakaslähtöisyyden tilannetta yrityksissä, vaan siinä onnistuneita yrityksiä. Tällaisia yrityksiä on vain hiukan, minkä takia myös tutkimuksen otoskoko on pieni.

Taulukko 4. Tutkimuksen haastattelut

Haastateltava	Päivämäärä	Kesto	Organisaation toimiala	Tehtävä yrityksessä
R	14.03.2022	47 min	Ravintola	Asiakaskokemusjohtaja
Y	08.04.2022	1 h 8 min	Julkinen yleishallinto	Asiakaskokemusjohtaja
V1	29.04.2022	1 h	Vähittäiskauppa	Johtaja
V2	02.12.2022	54 min	Vähittäiskauppa	Markkinointijohtaja
V3	07.02.2023	50 min	Vähittäiskauppa	Johtaja

Taulukkoon 4 on koottu yhteenveto haastatteluista. Haastateltavat on yksilöity taulukkoon toimialan mukaan. Tämä auttaa tulososiossa tulosten hahmottamista toimialan mukaan. Haastattelut toteutettiin videohaastatteluina Zoom tai Microsoft Teamsin välityksellä. Haastattelujen alussa kerrottiin haastateltaville, että haastattelut käsitellään anonyymisti ja heiltä pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Kameran pidettiin koko haastattelun ajan päällä, jotta saataisiin luotua entistä keskustelelevampi ja rennompaa tilaa keskustelulle. Haastatteluita toteutettiin yhteensä viisi ja jokainen haastattelu kesti noin tunnin. Haastattelussa noudatettiin haastattelurunkoa, mutta tehtiin myös paljon muistiinpanoja haastateltavan kertomista asioista. Tämän avulla kysyttiin haastateltavilta tarkentavia kysymyksiä tai paneuduttiin tarkemmin teemoihin, jotka havaittiin olevan keskeisempiä. Maltilliseen konstruktionismiin sopien haastattelut olivat vuorovaikutuksellisia keskusteluja, jossa molemmat jakoivat myös omia mielipiteitään ja tietojaan. Haastateltavan kanssa luotiin yhdessä kokonaisuutta tekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen asiakaslähtöisyydessä onnistumiseen.

Haastattelut nauhoitettiin ja jokaisen haastattelun jälkeen aineisto litterointiin ja analysoitiin ensimmäisen kerran heti ennen toista haastattelua. Tämän avulla oli mahdollista täsmentää haastattelukysymyksiä tai havaita, mitkä ovat olleet keskeisiä tekijöitä asiakaslähtöisyydessä. Seuraavissa haastatteluissa pystyttiin paremmin luomaan erilaisia painotuksia joko nostamalla esiin erilaisia asioita muissa haastatteluissa tai korostamalla asioita, jotka ilmenivät kaikissa haastatteluissa tärkeäksi. Aineisto analysoitiin toisen kerran ja alettiin koodaamaan tärkeäksi nousseita asioita. Abduktiivisen päättelyn mukaisesti tulosten avulla kohdennettiin myös teorian ja teoreettisen viitekehyksen painopistettä. Lopuksi vielä viimeisteltiin tuloksia ja luotiin tutkimuksen johtopäätökset. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi tulosten analysointia.

### **3.3 Aineiston analysointi**

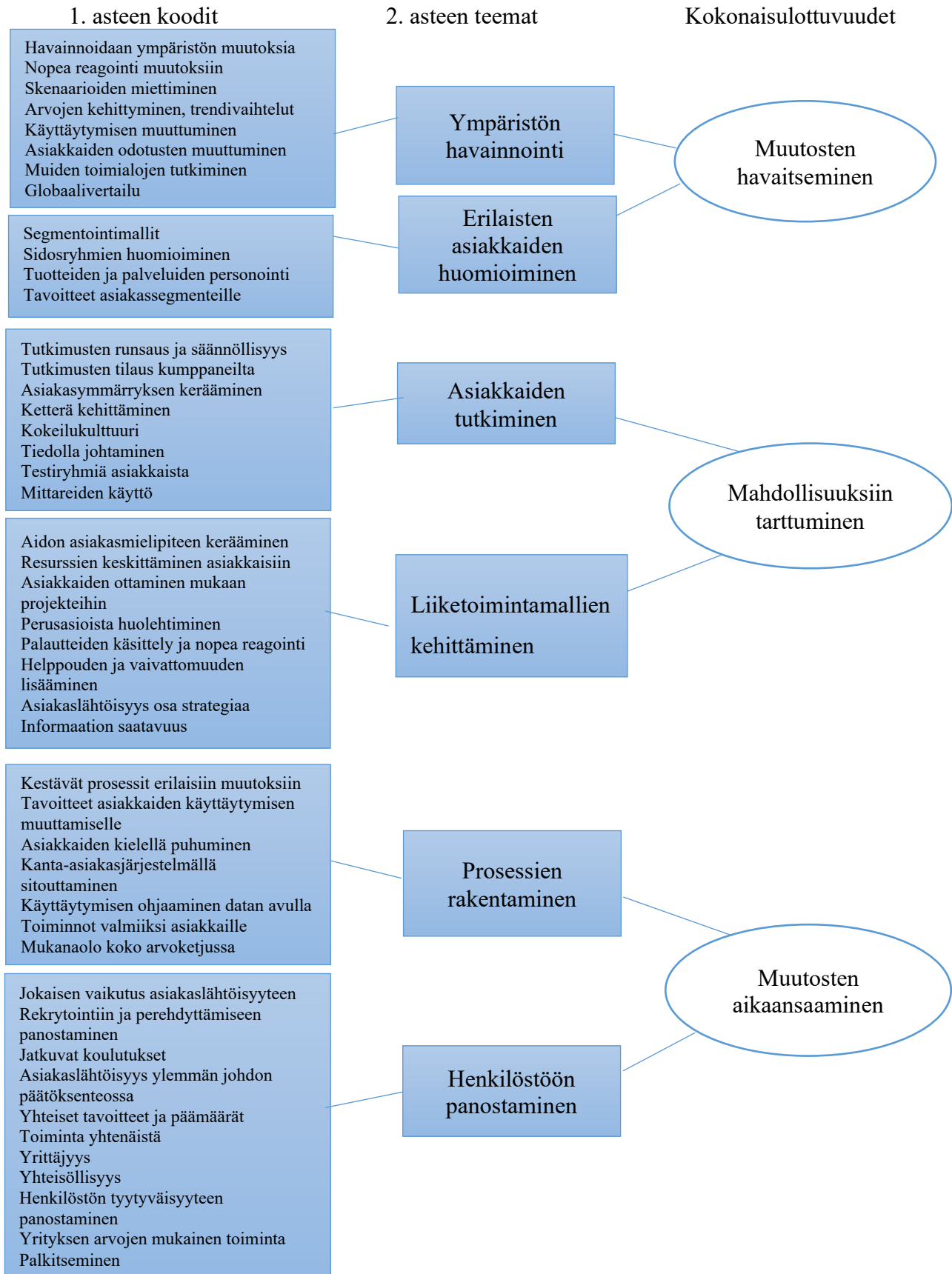
Tässä tutkimuksessa käytettiin Gioia-menetelmää analysoidessa tutkimustuloksia. Menetelmän käyttämisen avulla on mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten läpinäkyvyyttä, mikä on tärkeää abduktiivisessa tutkimuksessa. Tämä on mahdollista sen takia, että menetelmään kuuluu järjestelmällinen tiedon koodaaminen ja analysointi ja lisäksi sen esittäminen läpinäkyvästi (Gioia 2013). Haastatteluiden jälkeen



aineisto litteroitiin ja jo siinä vaiheessa tehtiin pieniä havaintoja tutkimustuloksista. Tämän jälkeen, kun kaikki aineistot saatiin kerättyä, tehtiin tarkempi analysointi. Haastatteluissa nousseet asiat koodattiin ja analysoitiin dynaamisten kyvykkyyksien ylempien ja alempien tasojen mukaan. Tämän avulla saatiin koottua haastatteluista keskeisimmät tekijät. Näitä tekijöitä yhdisteltiin siten teoriassa opittujen asioiden kanssa. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin, miten aihetta analysoitiin tutkimuksen läpinäkyvyyden takia.

Tulosten litteroinnin jälkeen oli ensimmäisen asteen analysoiminen eli Gioia-menetelmän mukaisesti aineisto koodattiin ensimmäisen asteen koodeihin. Tässä vaiheessa on tyypillistä, että koodeja tulee lukuisia (Gioia 2013). Haastatteluista nousi paljon erilaisia asioita asiakaslähtöisyyden kehittämiseen liittyen. Jokainen esiinnoisut asia listattiin ja kirjattiin sellaiseen muotoon, miten haastateltavat olivat ne ilmaisseet. Gioia-menetelmässä on tärkeää, että ensimmäisen asteen analyysissä käytetään haastateltavien käyttämiä termejä. Muuten voi olla vaarana, että analysoidessa jätetään huomioimatta haastateltavien ajatuksen muodostuminen heidän kokemuksistaan ennalta määritettyjen oletusten takia (Gioia 2013). Listauksen jälkeen haastatteluista etsittiin koodauksen avulla yhtäläisyyksiä ja eroja ja alettiin luomaan näiden mukaan kategorioita (Saldaña 2011). Ensimmäisen asteen koodeja tunnistettiin lopulta 47 kappaletta.

Ensimmäisen asteen analysoinnin jälkeen tutkimuksessa siirryttiin teoreettiseen alueeseen. Toisen asteen analysoinnissa etsittiin aineistoista löytyvien teemojen ja teorian välisiä yhtäläisyyksiä selittämään ilmiötä (Gioia ym. 2013). Toisen asteen teemat muodostettiin lopulta dynaamisten alemman tason kyvykkyyksien mukaan. Ensimmäisen asteen koodit jaettiin näihin sopivien teemojen mukaan. Lopulta kokonaisulottuvuudet syntyivät dynaamisten ylempien tason kyvykkyyksien mukaan. Toisen asteen analysoinnissa on tarkoitusta luoda tietorakenne ensimmäisen asteen termien, toisen asteen teemojen ja koosteulottuvuuksien avulla (Gioia 2013). Se tarjoaa graafisen esityksen siitä, kuinka tutkimuksessa on edetty raakatiedosta termeihin ja teemoihin analyysiä tehdessä. Kun meillä on täysi joukko ensimmäisen asteen termejä ja toisen asteen teemoja ja koosteulottuvuuksia, meillä on peruste tietorakenteen rakentamiselle (Gioia 2013). Tämä on keskeinen osa laadullisen tutkimuksen tarkkuuden osoittamista.



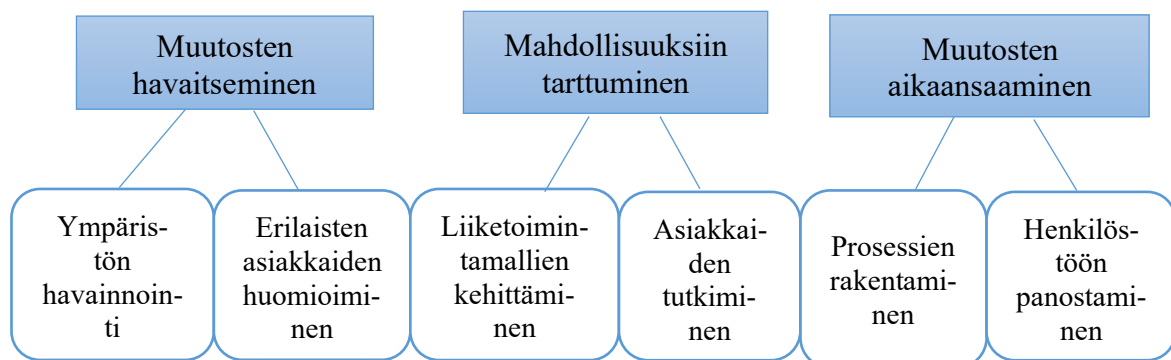
Kuvio 7. Aineiston analysointi Gioia-menetelmän mukaisesti

Kuvioon 7 on kuvattu aineiston analysointia Gioia-menetelmän mukaisesti. Ensin aineistosta koodattiin haastateltavien käyttämiä termejä, joita syntyi lukuisia. Sen jälkeen koottiin haastatteluissa keskeisemmiksi nousseita termejä yhteensä 47kpl. Kun 1. asteen koodit saatiin, aloitettiin niiden ryhmittely ja yhteisten teemojen löytäminen. Tästä syntyi 2. asteen teemat, joista syntyi alemman tason kyvykkyydet tutkimukselle. Näistä lopulta syntyi kolme kokonaisulottuvuutta, jotka ovat myös dynaamisten kyvykkyyksien ylemmän tason kyvykkyydet. Tästä muodostui lopulta tutkimustulokset, joita käsitellään seuraavaksi.

## 4 ASIAKASLÄHTÖISYYDEN SAAVUTTAMINEN DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN AVULLA

*”Perusfirmalle se [asiakaslähtöisyys] on toimeentulon edellytys. Se on helppo keino saada varmistettua asiakas palaamaan, kun sä olet asiakaslähtöinen. Ja julkisella sektorilla taas sitten se helpottaa sitä sun tavoitteiden saavuttamista ja perustehtävän suorittamista, jos sä olet asiakaslähtöinen.” J*

Nykyisin asiakaslähtöisyys koetaan olevan jokaisen yrityksen toiminnan perusedellytys. Sillä ei ole merkitystä, onko organisaatio yksityinen vai julkinen toimija, jokaisen pitäisi kyetä laittamaan asiakas heidän toimintansa keskiöön. Tämä merkittävä havainto nousi esiin jokaisen haastattelun yhteydessä. Monet yritykset kokevat kuitenkin asiakaslähtöisyydessä vielä paljon haasteita ja ongelmia on syntynyt sen jalkauttamisessa läpi yrityksen eri toimintojen. Asiakaslähtöisten yritysten haastatteluissa nousi esiin tärkeitä elementtejä, joilla on mahdollista juurruttaa asiakaslähtöisyys yritykseen. Seuraavaksi analysoidaan haastatteluissa esiin nousseita tuloksia jaottelemalla niitä dynaamisten kyvykkyyksien mukaan ja näin vastataan tutkimuksen asetettuun tutkimuskysymykseen: ”Miten yritykset rakentavat asiakaslähtöisyyttä muuttuvassa ympäristössä?”.



Kuvio 8. Tulosten jakautuminen

Kuviossa 8 on kuvattu tulosten jakautuminen. Asiakaslähtöisyyden saavuttaminen alkaa ensin muutosten havaitsemisella. Tämä on mahdollista ympäristön havainnoinnilla ja erilaisten asiakkaiden huomioimisella. Se luo pohjan asiakaslähtöisyyden luomiseen

yrityksessä, minkä takia niihin huolellinen perehtyminen on tärkeää. Tämän jälkeen, kun muutokset on havaittu, tarkastellaan, miten havaittuihin mahdollisuuksiin voidaan tarttua. Tämä sisältää asiakkaiden tutkimisen ja liiketoimintamallien kehittämisen. Niiden avulla yrityksen on mahdollista tunnistaa tarkemmin asiakkaille merkittäviä asioita ja löytää liiketoimintamallit, jotka toimivat asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa parhaiten. Lopuksi asiakaslähtöisyys saavuttamisessa on tärkeää muutosten aikaansaaminen, joka sisältää yritysten prosessien rakentamisen ja henkilöstön kouluttaminen asiakaslähtöisempään toimintaan. Tämä lopulta tuo asiakaslähtöisyyden osaksi yrityksen toimintaa ja mahdollistaa myös yritykselle ympäristön muuttamisen. Seuraavaksi lähdetään tarkemmin tutkimaan näitä tuloksia.

## **4.1 Muutosten havaitseminen**

Yrityksen muuttaminen asiakaslähtöiseksi lähtee muutosten havaitsemisesta. Muutoksia on mahdollista havaita asiakkaiden ympäristön havaitsemisella ja erilaisten asiakkaiden huomioimisella. Näiden avulla yritys kykenee näkemään ajoissa, mitä muutoksia on tapahtumassa, ja miten nämä muutokset vaikuttavat eri tavoin yrityksen eri asiakkaisiin. Ympäristön havaitsemisessa kuvataan sitä, millä tavoin yritysten kannattaa havainnoida ympäristöä, ja minkälaisia erityyppisiä muutoksia voi tapahtua. Erilaisten asiakkaiden huomioimisessa tarkastellaan, miten erilaisia asiakkaita on mahdollista jakaa erilaisiin segmentteihin, ja mitä nämä eri segmentit voitaisiin tavoittaa. Seuraavaksi käsittelemme tarkemmin näitä.

### **4.1.1 Ympäristön havainnointi**

*”Kun maailma muuttuu, niin on hyvä tehdä jatkuvaa mittausta, niin silloin sä näet myös ne mahdolliset muutokset nopeasti ja pystyt reagoimaan myös asiakkaan näkökulmasta palveluihin tai tuotteisiin.” R*

Liiketoimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joihin yritysten on kyettävä vastaamaan. Haastateltavat korostivat, että on tärkeää jatkuvasti havainnoida tutkimusten avulla, mitä muutoksia ympäristössä, muissa yrityksissä sekä asiakkaissa tapahtuu. Muutokset voivat tapahtua nopeastikin, joten yritysten on oltava koko ajan valppaana ja

kyettävä reagoimaan muutoksiin välittömästi. Ympäristön muutokset liittyvät esimerkiksi siihen, että asiakkaiden odotukset yrityksiä kohtaan kasvavat koko ajan. Yritysten on siis kiinnitettävä huomiota heidän palveluunsa ja asiakaskokemukseensa. Esimerkiksi haastateltava V2 mainitsi, että asiakkaiden vaatimustaso nopealle toimitukselle on kasvanut. Nopea toimitus voi olla merkittävä tekijä asiakkaiden ostopäätöksessä, mutta toisaalta sen mahdollistaminen voi aiheuttaa yrityksille myös isoja investointeja. Päätöksentekoa tukee jatkuvasti tehtävät tutkimukset, joiden avulla on mahdollista havaita esimerkiksi se, kuinka tärkeää asiakkaille ovat nopeat toimitukset, ja kuinka paljon niihin kannattaisi investoida.

*”Vastuullisuus on jo normi kuluttajalle. Kuluttaja ei odota, että yritys on vastuullinen. Jos yritys on vastuuton eli ei toimi sen normiston mukaisesti, sittenhän kuluttaja hämääntyy.” V3*

Arvot ohjaavat ihmisten toimintaa. Arvot kuitenkin kehittyvät ajan myötä, joten yritysten on havainnoitava aktiivisesti niiden muutoksia sekä löytää niitä tukevia ratkaisuja. Tällä hetkellä kuluttamiseen merkittävästi vaikuttava arvo on vastuullisuus. Se on noussut esiin eri toimialoilla ja yritysten on vastattava siihen esimerkiksi tarjoamalla tuotteita, jotka ovat tuotettu vastuullisesti. Yritykset voivat myös antaa vinkkejä, miten asiakkaat voivat käyttäytyä arvojensa mukaisesti vastuullisemmin. Yritys voi esimerkiksi esitellä heidän tuotteitaan, joilla pystyy säästämään energiaa, ja kertoa toimintaohjeita energiatavalliseen käyttöön. Arvojen muuttuminen on usein pidempiaikaista ja ohjaavat asiakkaiden käyttäytymistä merkittävästi. Tästä lyhyempiaikainen kuluttajien käyttäytymiseen vaikuttava tekijä on erilaiset kulutustrendit. Trendit kestävät usein vain lyhyen ajan, mutta voivat ohjata ihmisten käyttäytymistä tietyn aikaa. Sen takia yritysten on tunnistettava myös niitä arvojen lisäksi. Yritykset voivat tukea trendien kehittymistä esimerkiksi tarjoamalla tietoa trendeistä ja jakamalla vinkkejä esimerkiksi tuotteiden käyttöön.

Asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu myös jatkuvasti. Tällaista toiminnan muutosta on jatkuvasti havainnoitava ja kohdennettava yrityksen toimintoja sen mukaan. Haastateltava J huomautti, että nykyään ikäihmiset käyttävät yhtä lailla verkkopalveluita kuin nuoremmatkin sukupolvet. On siis vanhentunut käsitys, etteivät vanhemmat ihmiset pystyisi toimimaan verkossa. Yritysten on kuitenkin huomioitava tämä rakentamalla

esimerkiksi verkkopalveluista helppokäyttöisiä ja tukemaan erilaisten asiakkaiden tarpeita. Digitaalisten innovaatioiden keksimisestä onkin tullut tärkeää yrityksille. Heidän on löydettävä ratkaisuja, jotka sopivat tärkeille asiakkailleen ja yrityksen brändille. Lisäksi esimerkiksi fyysisen ympäristön muutokset voivat vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen. Yritysten on tehtävä laskelmia, miten esimerkiksi ravintolan ympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat ravintolassa käyntiin.

*”Kaikissa yksityisissä yrityksissä se vaatimustaso kasvaa koko ajan ja milloin me siihen vastataan. Ja kyllä mun mielestä julkisille toimijoille se vaatimus koko ajan kasvaa, että ei me voida tuudittautua siihen, että meillä on monopoli, me pärjätään tällä.” J*

Yritykset seuraavat usein, miten kilpailijat toimivat markkinoilla, ja miten heidän toimintansa muuttuu. Haastateltava J totesi, että tärkeää tutkia myös muita toimialoja ja ottaa sieltä ideoita uusiin innovaatioihin tai havaita muilta toimialoilta esimerkiksi asiakkaiden arvojen muutoksia. Tällä tavalla on mahdollista seurata, mitä esimerkiksi ihmisten käyttäytymisessä tapahtuu yleisesti ottaen ja voidaan luoda ratkaisuja niihin. Julkistenkin organisaatioiden on hyvä vertailla toimintaansa globaalisti. Haastateltava J:n mukaan julkiset organisaatiot voivat tehdä yhteistyötä esimerkiksi EU:n kanssa ja saada sieltä ideoita, mitä voisi hyödyntää omassa toiminnassaan. Lisäksi, jos yritys toimii useissa eri maissa, voivat he jakaa tietoa, vinkkejä ja kehityskohteita toisilleen.

*”Me aina yritetään ajatella myös sinne tulevaan, mitä on tulossa ja yritetään koko ajan arvioida sitä ympäröivää toimintaympäristön muutosta. On se asiakkaan ympäristön muutos tai maailmantilanteen muutosta, hyvin monelta kantilta haetaan skenaario ja tehdään harjoitteita siihen sisäisestikin paljon, että mihin asioihin meidän pitäisi varautua tai ennakoita. Tai aina kaikki ei toteudu, mutta se että me ollaan jo vähän jumpattu meidän päätä siihen, niin se auttaa.” J*

Pelkästään muutosten havaitseminen ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksen on myös ennakoitava ja havaittava, mitä tarpeita voi asiakkailla syntyä tulevaisuudessa. Tähän voi auttaa esimerkiksi erilaisten skenaarioiden miettiminen etukäteen sekä erilaisten toimintamallien rakentaminen näitä vastaamaan. Nousevia ja uusia tarpeita voidaan

esimerkiksi havaita tekemällä trenditutkimuksia megatrendeistä. Kun havaitaan tuleva trendi, voivat yritykset tehdä harjoitteita, miten tämä voi vaikuttaa asiakkaisiin eri tavoin, ja millä tavoilla on mahdollista vastata näihin tarpeisiin. Muutosten havainnoinnissa on kuitenkin tärkeää tunnistaa yrityksen erilaiset asiakassegmentit, ja miten muutokset vaikuttavat näihin segmentteihin

#### 4.1.2 Erilaisten asiakkaiden huomioiminen

*”Muodostetaan segmentointimallit, jotka mahdollistavat sen, että organisaatio puhuu niistä asiakkaista heitä kuvaillen ja heidän tarpeitaan täyttäen. Se on se kriteeri numero ykkönen.” V3*

Haastattelujen perusteella asiakaslähtöisyyden saavuttaminen lähtee segmentointimallin luomisesta. Yritysten on tärkeää huomioida heidän erilaiset asiakassegmenttinsä, ja mitä eri segmentit tarvitsevat. Haastateltava V3 totesi, että segmenttien luominen mahdollistaa, että asiakkaista puhutaan heitä kuvaillen ja heidän tarpeitaan täyttäen. Segmentit lisäävät siis asiakasymmärrystä, joka on tärkeä tekijä asiakaslähtöisyyden saavuttamisessa. Segmenttejä on kuitenkin paljon erilaisia eikä niiden tarvitse perustua ainoastaan esimerkiksi demografisiin tekijöihin, kuten ikään tai sukupuoleen. Segmentit voivat olla esimerkiksi motiivipohjaisia, kuten hintatietoiset kuluttajat, nautiskelijat tai uusia kokemuksia keräävät asiakkaat. Segmenttien lisäksi yritysten on otettava huomioon myös segmentteihin liittyvät sidosryhmät ja heidän kokemuksensa ja tarpeensa. Esimerkiksi asiakas voi valtuuttaa jonkun muun hoitamaan hänen puolestaan toimet verkkopalvelussa. Näin ollen myös valtuutetun henkilön kokemus verkkopalvelusta on merkittävä ja yritysten on tärkeää huomioida se.

Yrityksen on selvitettävä, miten voidaan tehokkaimmin vastata erilaisten segmenttien tarpeisiin. Segmentit voivat olla hyvin erilaisia ja niillä voi olla toisistaan poikkeavia tarpeita. Tämän takia palveluita ja tuotteita on työstettävä heitä varten. Esimerkiksi ikään perustuvissa segmenteissä voi olla runsaasti eroja. Haastateltava R totesi, että nuorten segmenttiä voidaan tavoitella esimerkiksi TikTokilla. Yritykset voivat lähestyä nuoria asiakkaita luomalla helposti lähestyttävää sosiaalisen median sisältöä. Julkisten organisaatioiden osalta tämä voi esimerkiksi alentaa asiakkaiden kynnystä olla



organisaatioon yhteydessä. Opiskelijoille voidaan taas tarjota erityisiä alennuksia ja kanta-asiakasjärjestelmissä suurempia etuja ja vastata näin heidän tarpeisiinsa.

*”Eli silloin pitäisi olla ne tietyt alueet, että jos mä tilaan Helsingissä niin mulla on tää valikoima. Jos mä oon Mikkelissä niin on tämä valikoima. Optimoida enemmän sen alueen kysyntää myös meidän tuoteportfoliolle.”*

R

Erialaisten asiakkaiden tunnistaminen auttaa yritystä personoimaan tuotteitaan ja palveluitaan asiakkaiden mukaan. Esimerkiksi sijainnin perusteella yritykset voivat kohdistaa valikoimaa asiakkaiden tarpeiden mukaan. Haastateltava R mainitsi, että ravintolassa voisi olla dynaamisia menuja perustuen ravintoloiden sijaintiin ja asiakaskuntaan. Jos yritys toimii laajasti erilaisilla alueilla, asiakkaiden tarpeet voivat vaihdella merkittävästikin. Personoinnin lisäksi on tärkeää, että yrityksen tuotteet ovat asiakkaiden saavutettavissa. Vaikka yrityksen liike ei olisikaan esimerkiksi samassa kaupungissa, yritys voi perustaa esimerkiksi noutopisteitä, joista asiakkaan on helppo noutaa ostamansa tuote. Yrityksen ei tällöin tarvitse tehdä isoja investointeja uuden myymälän rakentamista varten, mutta voi silti tavoittaa asiakkaita laajemmaltakin alueelta.

Yrityksen on myös tärkeä huomioida sekä usein että harvemmin käyviä asiakkaita. Usein käyvät asiakkaat ovat tärkeä kohderyhmä ja voivat tuoda yritykselle suurimmat tuotot. Harvemmin asioivissa asiakkaissa voi kuitenkin löytyä merkittävä potentiaalia ja yrityksellä voi olla mahdollisuus kasvattaa heidän asiointitiheytensä. On kuitenkin tärkeää tunnistaa potentiaalinen suuruus, ja missä määrin on kannattavaa yrittää kasvattaa heidän käyntikertojansa samalla kuitenkin tukien vakioasiakkaiden tarpeita. Yritys voi esimerkiksi tehdä samaan aikaan tutkimuksia sekä yrityksen vanhoille asiakkaille että henkilöille, jotka eivät ole aikaisemmin vierailleet yrityksessä. Tutkimukset voivat liittyä esimerkiksi mainoksiin, ja kuinka ne vaikuttavat asiakkaiden ja ei-asiakkaiden vierailuhalukkuuteen kyseisissä yrityksissä. Näin yritys voi tutkia, miten olisi tehokkainta tavoittaa sekä vanhoja että uusia asiakkaita.

*”Eli se asiakkaan profiili, yhteinen kieli, on läsnä siinä jokapäiväisessä arjessa. Ei vaan niin että puhutaan, että meillä on tällaiset segmentit ja sitten touhutaan ihan omiaan.” V3*

Asiakassegmenttien luomisen jälkeen yritykselle on oltava työkalut seurata niiden toteutumista asiakkaan näkökulmasta. Haastateltava V3 kertoi, että he esimerkiksi analysoivat myyntidataa heidän kohderyhmissään ja vertailevat eri kohderyhmien käyttäytymistä. Näin saadaan jatkuvasti tietoa, miten eri segmenttien käytös muuttuu, miten heidän asiakaskokemustaan voisi parantaa, ja miten heidän asiakkuuttaan voisi kehittää. Yritysten on asetettava segmenteille niitä tukevia tavoitteita kehittääkseen heidän asiakkuuttaan. Näin yrityksen on mahdollista pitää asiakkaat jokapäiväisessä työssä ja tuottaa heille asiakaslähtöisiä palveluita tai tuotteita muutoksista huolimatta.

Kaikkiin muutoksiin yritykset eivät kuitenkaan pysty valmistautumaan. Välillä esimerkiksi ympäristössä voi tapahtua isoja ja äkillisiä muutoksia, joita kukaan ei kykene ennustamaan etukäteen. Tällainen oli esimerkiksi pari vuotta sitten koko maailmaan vaikuttanut pandemia. Haastateltavat yritykset totesivat sen vaikuttaneen liiketoimiin eri tavoin, ja heidän oli kyettävä nopeasti vastaamaan näihin ympäristön muutoksiin. Tähän voi käyttää apuna dynaamisten kyvykkyyksien mahdollisuuksiin tarttumista. Seuraavaksi käydäänkin sitä tarkemmin läpi.

## **4.2 Mahdollisuuksiin tarttuminen**

Sen jälkeen, kun muutokset on havaittu, niihin on tartuttava. Yritys voi tarttua mahdollisuuksiin kahdella eri tavalla: asiakkaiden tutkimisella ja asiakaslähtöisemmän liiketoimintamallin suunnittelemisella. Näiden kahden keinon avulla yritys voi lähteä tarkemmin selvittämään, miten muutokset vaikuttavat heidän asiakkaihinsa, ja mitkä keinot voisivat toimia parhaiten muutoksiin vastaamiseen. Seuraavaksi tarkastelemme näitä tarkemmin.

#### 4.2.1 Asiakkaiden tutkiminen

Ympäristön muutoksista syntyviin mahdollisuuksiin voidaan tarttua asiakkaita tutkimalla. Yritysten on tutkittava, miten muutokset vaikuttavat asiakkaisiin ja, miten niihin muutoksiin yritysten kannattaa vastata. Haastatteluissa tärkeäksi nousi se, että asiakkaita on tutkittava monipuolisesti. Tutkimuksia on tehtävä paljon ja säännöllisesti, eikä riitä vain kerran vuodessa tehtävät bränditutkimukset. Yritysten on jatkuvasti seurattava asiakkaiden kokemuksia erilaisin tavoin. Asiakkaita voi tutkia esimerkiksi fokusryhmähaastatteluiden, pilottitutkimusten, jatkuvien mittausten kuten NPS avulla sekä keräämällä dataa asiakkaista. Valmiiden tutkimus- ja trenditietokantojen tilaaminen voi myös auttaa yrityksiä ymmärtämään ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Haastateltava R korosti tutkimuksissa lähteiden monipuolisuutta, joten monipuoliset ja erilaiset tutkimukset ovat tärkeitä yrityksille. Näiden avulla on mahdollista saada laajaa tietoa asiakkaista ja myös tulevaisuuden mahdollisuuksista.

*”Tutkimusta meille tekee myös kumppanit eli meillä on laaja verkosto erilaisia tutkimustoimistoja, joita me käytetään. Koska se on eri asia tehdä todella kovaa kvanttia johon vaaditaan kovaa tilastomatematiikka osaamista versus sitten tutkia vaikka joidenkin antropologisten menetelmien kautta hyvin pehmeästi jonkun alakulttuurin muutosta, niin siihen vaaditaan ihan erilaista osaamista.” V3*

Haastatteluista selvisi, että yritykset tekevät itse paljon tutkimusta, mutta heillä on myös kumppaneita, jotka ovat erikoistuneet tietynlaisiin tutkimuksiin. Joidenkin tutkimusten tekeminen vaatii niihin erikoistumista, joten yritysten on kannattavampaa teettää kyseiset tutkimukset heidän kumppaneillaan. Kaikki haastateltavat yritykset käyttävät sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimuksia asiakkaiden tutkimiseen. Kvantitatiiviset tutkimukset liittyvät yleensä erilaisiin mittareihin, mutta kvalitatiivisella puolella tutkimukset ovat hyvin erilaisia ja monipuolisia. Esimerkiksi haastateltava V1 kertoi, että he tutustuvat vuosittain usean asiakkaan arkeen, selvittävät mitkä asiat ovat heidän asiakkailleen tärkeitä, millaisia tuotteita he käyttävät arjessaan, ja miten he käyttävät näitä tuotteita. Näin yrityksen on mahdollista saada laaja näkökulma asiakkaiden todellisesta arjesta, ja millä tavoin heidän tarpeisiinsa ja toiveisiin kyetään vastaamaan entistä paremmin.

*”Tosi tarkasti pidin koko matkan ajan asiakkaita mukana [ohjelman kehittämisessä], niin lopputulos oli kyllä sitten sen mukaan. Liiketoiminta hyötyy, mutta myös asiakkaat pitävät tästä ohjelmasta.” R*

Haastateltava J korosti asiakasymmärryksen keräämistä systemaattisesti. He ovat ottaneet yrityksessä tavoitteeksi, että kaikessa asiakkaisiin vaikuttavassa kehittämisessä otetaan asiakas mukaan ihan alusta asti. Esimerkiksi haastateltava V2 mainitsi, että heidän tuotesuunnitteluryhmässään on myös aina asiakas mukana. Tutkimuksen tekemisessä onkin tärkeää, että asiakkaita osallistetaan siihen. Näin heidän näkökulmansa tulee entistä paremmin esille ja tarpeisiin pystytään vastaamaan aidosti. Moni haastateltava mainitsi, että heillä on käytössä esimerkiksi asiakasraateja, joiden avulla on mahdollista ottaa asiakkaat paremmin mukaan yrityksen toimintaan. Asiakkailta voidaan sekä kerätä heidän kokemuksestansa tietoa, että luoda heistä testiryhmiä tutkimuksia varten. Asiakkailta voi saada myös tietoa siitä, mitkä ovat heidän haasteensa, mikä yrityksessä ei toimi, ja mikä taas tuottaa heille toivotun lopputuloksen.

*”Koska kuluttajilta saa sen nykyhetken tiedon, että mä käyttäydyn juuri nyt näin. Jos haluaa saada sen, miten kuluttajat todennäköisesti tulevaisuudessa käyttäytyvät, niin silloin se yleensä vaatii delfoi-mallin, jossa sitten kerätäänkin parhaimmat asiantuntijat siihen aiheeseen. Miten he ennustavat, että jotkut tietyt asiat, vaikka sitten tulevaisuudessa muuttuvat?” V3*

Asiakkaat eivät useinkaan ole tietoisia heidän tulevaisuutensa tarpeista ja haluista. Yritys ei kuitenkaan kykene olemaan asiakaslähtöinen, jos sillä ei ole mahdollisuutta ennakoida tulevaisuuden muutoksia. Tämän takia haastateltava V3 mainitsi, heidän käyttämänsä delfoi-mallin. Sen tarkoituksena selvitetään asiantuntijoilta, mitä muutoksia tulevaisuudessa voi tapahtua, ja miten yritys voi vastata niihin. Mallin avulla on mahdollista välttää, ettei yritys keskity pelkästään tämän hetken asiakkaiden tarpeisiin, vaan kykenee ennustamaan myös tulevaisuuden muutoksia. Näin yrityksen on myös mahdollista saavuttaa kilpailuetua.

*”Mulla ei oikeasti rehellisesti ole yhtään kokemusta, että jos tekee hyvin ja objektiivisesti asioita, että se tiedolla johtaminen menisi väärään suuntaa. Sitten eri asia on semmoiset kokeilut ja testit, mitä voi tehdä nopeasti ja sitten välillä voi olla, että ei kannata nyt tässä kohtaa ainakaan. Mutta sekin on silti tärkeä osa sitä kokonaisuutta.” R*

Haastateltava R:n mielestä monen päätöksen pitäisi perustua dataan. Sen avulla on nähtävissä selkeitä syyseuraussuhteita siitä, minkälaiset asiat vievät yritystä kohti asiakaslähtöisyyttä. Lisäksi datan avulla on mahdollista perustella ylimmälle johdolle, mitkä toimet ovat asiakkaiden kannalta tärkeitä. Dataa on kerättävä erilaisista lähteistä ja hyödynnettävä monipuolisesti niissä keskeisiksi nousseita seikkoja. Yrityksen verkkosivuilta on myös mahdollista saada paljon dataa siitä, miten asiakkaat käyttäytyvät sivuilla, mitä he klikkaavat, ja mikä tekijä voi johtaa heitä sulkemaan sivun. Tämän avulla yritykset voivat parantaa kommunikaatiota ja verkkosivun sisältöä sellaisessa pisteessä, josta useat asiakkaat putoavat. Yritykset keräävät kuitenkin nykypäivänä todella paljon erilaista dataa asiakkaista. Tämä vaatii myös sitä, että yritys kykenee priorisoimaan sille tärkeimpiä tietoja, ja mitkä kuvaavat heidän kohdeasiakkaiden kokemuksia parhaiten. Kaiken datan säilyttäminen on kallista ja yritykselle väärän datan käyttäminen voi lopulta johtaa päinvastaisesti asiakaslähtöisyyden heikentymiseen. Datan hyödyntäminen pitää olla siis järjestelmällistä, ja sen pitää mitata oikeita asioita.

*”Ei pidä pelätä sitä epäonnistumista tai että hetkinen tämä aika ei ollutkaan kypsä tälle. Se on myös arvokasta tietoa, että hei nyt testattiin ja näkyy, että tämä ei vielä ihan resonoi tuolla asiakaskentässä eikä missään tietyssä segmentissään, niin jätetään se tuonne mietintämyssyyn ja palataan tarvittaessa. Meillä on siitä nyt tietoa, mutta nyt ei ole sen aika.” R*

Tutkimuksen tekemisessä on myös tärkeää, ettei pelätä epäonnistumisia ja kokeiluja, vaan tehdään niitä rohkeasti. Esimerkiksi haastateltava R mainitsi, että hullulta kuulostavat ideatkin voivat lopulta olla hittejä. Toimintoja on kehitettävä jatkuvasti muutoksien ja havaittujen kokemusten mukaan. Nämä on myös havaittava nopeasti ja kyettävä reagoimaan niihin ennen kilpailijoita. Kokeilut eivät välttämättä aina tuota kannattavia lopputuloksia, mutta niitä on myöhemmin mahdollista esimerkiksi jatkokehittää. Joskus kokeilut voivat olla esimerkiksi ennenaikaisia, minkä takia ne eivät siinä hetkessä vielä

toimi. Myöhemmin yritys voi kuitenkin hyötyä näistä kokeiluista, sillä ajankohdan ollessa oikea, niiden jatkokehittäminen voi olla nopeaa ja helppoa. Tämä mahdollistaa sen, että yritys pystyy vastaamaan muutoksiin nopeammin kuin kilpailijansa. Haastatteluissa nousikin keskeiseksi, että kehittämisen on oltava ketterää, ja kun havaitaan jokin mahdollisuus, yrityksen on muutettava prosesseja nopeasti sen mukaan.

*”Mitataan [asiakkaiden] asiointikertaa ja useista eri kerroista muodostuu sitten asiakkuus. Minkälainen se kokonaisuus on, miten he kokevat sen? Mielikuvia - puhutaan brändistä ja imagosta, maineesta - mitataan monella tasolla, että miten meidät koetaan.” V1*

Haastateltavat käyttävät erilaisia mittareita asiakaslähtöisyyden havainnoimiseksi. Kukaan ei kuitenkaan maininnut suoraan asiakaslähtöisyyttä mittaavaa mittaria. Haastateltava V3 kertoi, että heillä on käytössä CES-mittari, joka tutkii koetun palvelun vaivattomuutta. Asiakaslähtöisyyden kehittymistä on kuitenkin vaikea mitata tarkasti. Sitä voidaan mitata esimerkiksi asiakaskokemuksen, brändimielikuvan ja asiakastyytyväisyyden kautta. Nämä eivät kuitenkaan anna välttämättä selkeää vastausta, miten asiakaslähtöisyys on lopulta kehittynyt yrityksessä. Lisäksi yritysten pitää mitata esimerkiksi asiakaskokemusta useilla eri asiointikäynneillä, sillä kokemukset voivat vaihdella eri kerroilla merkittävästi. Haastateltava J kuitenkin mainitsi, että monesta muusta mittarista voi havaita, jos esimerkiksi asiakaslähtöisyyteen ei päästä. Yritys voikin omaan toimialaansa liittyvillä mittareilla tarkastaa välillisesti asiakaslähtöisyyden kehittymistä. Toisaalta haastateltava V3 kertoi, että hänen mielestään asiakaslähtöisyyttä ei tarvitse mitata. Hänen mielestään yritys joko on asiakaslähtöinen tai ei ole.

#### **4.2.2 Liiketoimintamallien kehittäminen**

*”Kaikessa missä yritys on, on se sitten tuotteet, palvelut, markkinointi, niin siinä olisi jollain tavalla asiakas aina mukana. Tavallaan myös striimattu ei pelkästään se, mitä me luullaan asiakkaan näkökulmasta olevan tärkeää, vaan myös aidot oikeat asiakkaat olisivat mukana siinä tuotekehityksessä, palveluiden kehittämisessä tai implementoinnissa, että me saataisiin*

*oikeasti se aito asiakasmielipide mukaan siihen markkinointiin tai palveluihin. ” V2*

Haastatteluissa ilmeni useita tekijöitä, joiden avulla on mahdollista luoda liiketoimintamalleja, jotka auttavat yritystä mahdollistamaan asiakaslähtöisyyden muutoksissa. Kaikista keskeisimmäksi tekijäksi nousi aidon asiakasmielipiteen saaminen. Yritysten on mahdollista saavuttaa tämä kehittämällä prosessit asiakkaiden kuuntelemiseen. Yritysten on jatkuvasti kuunneltava, havainnoitava, tutkittava ja mitattava asiakkaita selvittääkseen, mitä asiakkaat ovat todella mieltä yrityksestä ja heidän palveluistaan tai tuotteistaan. Moni yritys on viime aikoina esimerkiksi luonut oman osaston asiakaskokemukseen tai asiakasymmärrykseen liittyen, minkä avulla heidän on helpompi keskittää resursseja asiakaslähtöisyyteen ja ottaa asiakkaat aidosti toiminnan keskiöön. Esimerkiksi haastateltava R mainitsi tehneensä ennenkin töitä asiakaskokemukseen liittyen, mutta nyt hän kykenee keskittymään siihen täysin asiakaskokemustiminsä avulla.

*”Siitäkin on vielä askeleita siihen, että päästään aitoon asiakaslähtöisyyteen, joka minun ajattelutavassani tarkoittaa sitä, että asiakas on siinä meidän tekemisemme kehittämässä ihan keskiössä ja itse mukana osallisena ja muutoinkin pääsee siihen kehittämiseen mukaan.” J*

Asiakkaat on tärkeää ottaa mukaan alusta asti erilaisiin projekteihin. Tuotteet ja palvelut on mahdollista luoda asiakaslähtöisiksi, jos ne alun perinkin luodaan asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaan. Haastateltava V1 kertoi, että asiakaslähtöisyyttä on luonut esimerkiksi asiakkaiden esittämät tuotetoiveet. Näitä toteuttamalla, asiakkaan on mahdollista saada tarvitsemiaan tuotteita myymälöihin ja verkkokauppaan. He voivat tämän lisäksi kokea, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan. Haastateltava R kuitenkin totesi, että suorat kyselyt eivät aina tuo haluttuja vastauksia, sillä asiakkaiden voi olla vaikea nimetä esimerkiksi toiveita uusista ravintola-annoksista. Yritys voi kuitenkin näissä tapauksissa tukea asiakkaiden tarpeita esimerkiksi tutkimalla asiakkaista saatua dataa ja kehittää sen avulla uusia tuotteita tai palveluita.

Hyvän asiakaslähtöisyyden luomisessa kaikki lähtee siitä, että perusasioiden pitää olla kunnossa. Esimerkiksi ravintolassa tuotteiden laatu, kotimaisuus, ruoan saatavuus ovat

ensisijaisen tärkeitä. Pienetkin yksityiskohdat voivat vaikuttaa merkittävästi kokemukseen, joten yrityksen on tärkeää laittaa ne ensin kuntoon ja sen jälkeen luoda asiakaslähtöistä kokemusta asiakkaille. Perusasioiden luomisessa on kuitenkin huomioitava, mitkä tekijät ovat asiakkaille tärkeimpiä, ja mitkä eivät. Nämä voivat myös muuttua ympäristön muuttuessa. Esimerkiksi haastateltava R mainitsi, että kuljetustilausten kasvun myötä ravintoloiden viihtyisyys ja siisteys eivät ole enää asiakastyytyväisyyden kulmakiviä, vaan esimerkiksi kuljetuksen nopeudesta on tullut joissain määrin tärkeämpää. On siis kyettävä pienellä kynnyksellä muuttamaan yrityksen toiminnan painopisteitä.

*”Silloin kun me konseptoidaan meidän asiakaskokemuksemme, me pystymme kehittämään ja mittaroimaan sitä myös kaikissa yksiköissä maailmanlaajuisesti.” V2*

Perusasioiden lisäksi yrityksen on tärkeää saavuttaa asiakkaiden luottamus. Luottamus on mahdollista saavuttaa esimerkiksi laadukkaiden ja luotettavien tuotteiden ja palveluiden kautta. Lisäksi tärkeä tekijä luottamuksessa on esimerkiksi johdonmukainen ja oikeudenmukainen hinnoittelu. Luottamusta lisää myös se, että brändi on yhdenmukainen myymälästä ja maasta toiseen. Tämän takia liiketoiminnan konseptointi voi olla hyvä keino saavuttaa asiakaslähtöisyys. Sen lisäksi, että se lisää luottamusta, sen avulla on myös helpompi kehittää asiakaskokemusta ja mitata sitä maailmanlaajuisesti. Liiketoiminnan konseptoinnissa brändi näkyy kaikille samanlaisille, mutta tuo myös tuttuuden tunnetta. Sen tarkoitus on luoda asiakaskokemuksesta samalainen ympäri maailman. Esimerkiksi jokainen kivijalkakauppa on peruseriaatteiltaan samanlainen ja jokaisesta myymälästä löytyy samanlaisia elementtejä. Konseptoinnin tarkoitus ei ole kuitenkaan niin sanotusti monistaa myymälää kaikkialle täsmälleen samanlaisena, vaan jokaisessa myymälässä on omia paikallisia lisämausteita, jotka tuovat asiakkaille kotoisuutta.

Nopeasta avunsaamisesta ja palvelusta on muodostunut asiakkaille tärkeä tekijä asiakaslähtöisyydessä. Kun asiakkaalle tulee ongelmatilanne esimerkiksi verkkosivuilla, hän haluaa usein nopeasti apua tai siirtyy jonkun toisen yrityksen verkkosivuille. Ongelmatilanteita varten yritys voi luoda chattipalvelun nettisivuille. Haastateltava R totesi myös, että reklamaatiotilanteet on tärkeää hoitaa nopeasti. Edes se, että asiakkaan



palautteeseen reagoidaan ja kerrotaan asian olevan selvityksessä, voi vaikuttaa asiakkaan kokemukseen positiivisesti. Reklamaatioiden käsittelyä voidaan nopeuttaa sillä, että jo palautetta antaessa asiakas voi valita, mihin asiaan palaute liittyy. Näin palaute ohjautuu välittömästi oikeaan paikkaan, jossa oikea henkilö voi vastata asiakkaalle.

*”Se prosessi, millä sitä asiakaspalautetta keräillään, niin se muotoillaan sellaiseksi, että siihen on sekä mahdollisimman helppo vastata, että se tuottaa mahdollisimman rikasta syötettä liiketoiminnan kehittämiseksi.” V3*

Yrityksen on tärkeä huomioida asiakkaiden antamat palautteet ja käsiteltävä niitä säännöllisesti sekä raportoitava niistä ylemmälle johdolle. Haastateltava V2 kertoi, että he keräävät asiakaspalautteita viikkotasolla ja huomioivat, mitkä asiat puhututtavat asiakkaita milläkin hetkellä. Tämän jälkeen he yrittävät vastata keskeisimpiin palautteisiin esimerkiksi helpottamalla kivijalkakaupassa asiointia. Lisäksi asiakaspalautteiden louhintatyökalujen avulla voidaan kerätä sanalliset asiakaspalautteet yhteen nippuun. Työkaluissa voidaan käyttää sentimenttialyysia, jonka avulla voidaan tutkia, kuinka suuri osa palautteesta on positiivista, ja kuinka paljon negatiivista. Se avulla voidaan havaita, miten yritys pärjää kokonaisuudessaan. Haastateltava R korosti, että näiden lisäksi on huomioitava asiakkaiden lähettämät hiljaiset signaalit. Ne voivat kertoa lopulta paljon enemmän asiakkaiden yleisistä mielipiteistä yrityksestä kuin esimerkiksi kriittiset palautteet. Tämän takia jokainen reklamaatio onkin merkityksellinen, sillä jos asiakas ei edes anna sellaista, on yritys voinut menettää hänet kokonaan.

*”Digitaaliset kanavat ja kivijalka ovat yhdentyneet ja lähentyneet. Puhutaankin jo nykyään siitä, että ei ole erikseen jotain tiettyä kanavaa, vaan verkossa toiminnan aloittaneet yritykset tulevat kivijalkamyymälöihin ja kivijalassa aloittaneet rupeavat rakentamaan digitaalisuutta. -- Asiakaspolussa asiakas voi aloittaa digissä ja asioida loppuun myymälässä tai toisinpäin aloittaa myymälässä jonkin asian ja hoitaakin sitten verkkokaupan tai digitaalisen palvelun kautta sen loppuun.” V1*

Asiakaslähtöisyyden tärkeimpiä elementtejä on myös helpottaa asiakkaiden asioimista yrityksessä. Haastateltava R nosti esiin sen, että nettisivuja voidaan personoida

aikaisempien tilausten mukaan. Asiakkaiden on helppoa tehdä uusintatilaus vain parilla klikkauksella tai muokata vain hieman aikaisempaa tilausta. Asiakkaille tärkeimpiä asioita ovat usein helppous ja vaivattomuus, joten personoinnilla kyetään vastaamaan tähän tarpeeseen. Kivijalkakaupassa on myös mahdollista personoida ja helpottaa asiakkaan asioimista. Esimerkiksi liikkeen esillepano voidaan suunnitella vastaamaan liikkeen kohderyhmän tarpeita ja esimerkiksi heidän elämäntyyliänsä. Tämän lisäksi useat asiakkaat haluavat nykyään selvittää ennakkoon, mistä heidän on mahdollista saada haluamansa tuote, onko sitä juuri nyt saatavilla ja paljon tuotteita on saatavilla. Tämä korostaa digitaalisten kanavien ja kivijalan yhdenmukaisuutta. Näiden vahvistamiseksi yrityksen kannattaa esimerkiksi avata molempien kanavien asiakaspolut osioihin ja tutkia, mitkä kohdat poluilla parantavat asiakkaan kokemusta, ja mitkä eivät. Haastateltava V2 korostikin monikanavaisuuden merkitystä yrityksen asiakaslähtöisyydessä.

*”Tieto tuodaan asiakkaalle helposti, että he voisit esimerkiksi googlettaa ja etsiä sieltä tietoja, mutta helpompaa on tuoda tieto tuotteesta myymälään”*

V1

Personoinnin lisäksi on tärkeää, että tuotetaan asiakkaalle informaatiota esimerkiksi tuotteista ja tarjotaan se helposti saataville. Vastuullisuus on tärkeä arvo asiakkaille ja esimerkiksi tuotantoketjun ilmoittaminen voi auttaa asiakkaita päätöksenteossa. Lisäksi erilaiset tarinat ja kertomukset yrityksestä voivat erilaistaa yrityksen tuotteet ja palvelut muista. Nykypäivänä kuluttajat voivat tutkia vaihtoehtoja ja hakea informaatiota tuotteista tai palveluista ennen ostosten tekemistä. Kaupassakin on hyvä olla ilmoitettuna tuotteiden informaatiot selkeästi, jotta asiakkaiden on helppo tehdä päätöksiä kaupassakäynnin aikana ja saavat tehtyä heille miellyttäviä ostopäätöksiä.

Asiakaslähtöisyyden saavuttamisessa on tärkeää selvittää, miten asiakaslähtöisyys rakennetaan yrityksessä ja asemoidaan siinä. Onko se osa liiketoimintaa vai onko se esimerkiksi markkinointiosaston luoma kampanja? Tämä voi lopulta vaikuttaa merkittävästi siihen, miten asiakaslähtöisyys nähdään yrityksessä, ja miten sitä toteutetaan. Onko se lopulta koko yrityksen tärkein asia vai vain yksi tavoitteista, jota kohti yritetään päästä? Asiakaslähtöisyys on oltava osa yrityksen strategiaa, jotta se näkyisi yrityksessä useilla eri tasoilla. Haastateltava J korosti, että asiakaslähtöisyys on

oltava mukana jokaisen työntekijän arjessa sekä jokaisessa kohtaamisessa asiakkaan kanssa. Yritys voi kuitenkin aloittaa asiakaslähtöisyyteen pyrkimisen jonkin kampanjan avulla ja näin esimerkiksi motivoida henkilöstöä yhteisiin tavoitteisiin. Tämän on kuitenkin jatkuttava myös kampanjan jälkeen. Esimerkiksi haastateltava V1 totesi, että on tärkeää, että kampanjoissa kerrotut asiakaslupaukset lunastetaan myös myöhemmin.

*”Yrityksellä on joukko asiakkaita, joista voidaan puhua kanta-asiakkaina tai tärkeinä asiakkaina, ja nämä asiakkaat tarvitsevat tiettyjä asioita. Sen jälkeen ruvetaan etsimään, kuka voisi toimittaa niitä tavaroita, mistä ne hankintaan, minkälainen valikoima rakennetaan ja minkälainen palvelupaletti rakennetaan, jotta saadaan tärkeiden asiakkaiden tarpeet tyydytettyä. -- kumpi on se draivaava tekijä, onko se tuotanto vai onko se sitä asiakkaasta lähtöisin oleva?” V1*

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin suunnittelu tiivistyy siihen, että asiakasta ei kohdella vain kohteena jollekin toiminnalle. Kaikki tekeminen ja prosessit pitäisi suunnitella sen mukaan, että ensin on se asiakas, ja mitä kyseinen asiakas tarvitsee. Tämän mukaan luodaan sitten eri toiminnot yrityksessä. Ei niin, että yritetään etsiä yrityksen toiminnoille asiakkaita, sillä se ei ole lopulta kestävä lähtökohta yritykselle. Ei siis etsitä kohderyhmiä eri tuotteilla, vaan luodaan tuotteet halutuille kohderyhmille. Liiketoimintamallien kehittämistä auttaa se, että yritykseen luodaan kieli ja sanasto, joka lähennyttää asiakkaat läheisimmiksi yritykselle. Asiakkaat eivät ole vain kohde, vaan koko yrityksen toiminnan sydän. Haastateltava V1 esimerkiksi mainitsi, ettei halua käyttää sanaa kohdentaa, sillä silloin on jo päätetty, että jotain kohdennetaan asiakkaille. Tällöin yrityksen tekemät päätökset eivät välttämättä pohjaudu asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin. Myös haastateltava V2 totesi, että yrityksellä on oltava yhteinen kieli puhua asiakkaista. Yrityksen on tehtävä töitä asiakkaita varten muutosten aikaansaamiseksi. Seuraavaksi tarkastellaan, millä tavoin tämä muutos on mahdollinen.

### **4.3 Muutosten aikaansaaminen**

Muutosten aikaansaamisella yritys voi myös kyetä itse muuttamaan ympäristöä. Muutokset on mahdollista aikaansaada yritysten prosessien ja henkilöstön avulla.

Prosessit on rakennettava niin, että niiden avulla on mahdollista muuttaa ympäristöä. Lisäksi työntekijöiden panostamisella on tärkeä rooli asiakaslähtöisyyden aikaansaamisessa muuttuvassa ympäristössä. Seuraavaksi käydään nämä tarkemmin läpi.

#### 4.3.1 Prosessien rakentaminen

*”Kun jotakin asiaa muutetaan tai kehitetään, on se sitten minkälainen tuote hyvänsä, pitää aina nähdä se asiakasnäkökulma. Tavallaan mikään muutos ei lähde etenemään ilman, että siinä on otettu kantaa siihen, mikä on sen asiakasvaikutus.” J*

Muutokset ovat mahdollista aikaansaada rakentamalla yrityksen prosessit tukemaan mahdollisia muutoksia, ja miten yritykset voivat itse luoda muutoksia markkinoilla. Prosessien rakentamisessa on tärkeintä, että otetaan aina huomioon asiakasnäkökulma ja lähdetään sen pohjalta luomaan niitä. Prosessit on luotava myös niin, että yritys kykenee reagoimaan nopeasti tapahtuviin muutoksiin. Esimerkiksi pandemian iskettyä ravintoloiden oli kyettävä heti tarjoamaan asiakkaille kotiinkuljetuspalvelua ja keksiä innovatiivisia ideoita toiminnan jatkamiselle. Yritysten oli muutettava toimintaansa ympäristön muutosten takia, ja ne yritykset pärjäsivät, jotka kykenivät myös muuttamaan toimialaa. Muutos yrityksen prosesseissa on kuitenkin luotava kestäväälle pohjalle, sillä yleensä muutokset muuttavat myös ympäristöä lopullisesti. Vaikka muutos itsessään olisi niin sanotusti tilapäinen, sillä voi olla kuitenkin pysyviä vaikutuksia. Esimerkiksi kotiinkuljetuspalvelun merkityksestä on tullut pysyvä, vaikka ravintolat ovat jo auki asiakkaille.

Yrityksien on tärkeä asettaa tavoitteet muutosten aikaansaamiseksi. Niiden asettaminen lähtee siitä, miten yritys haluaa muuttaa asiakkaiden käyttäytymistä. Esimerkiksi haastateltava V3 totesi, ettei halua asettaa tavoitteita siihen, miten saadaan myytyä asiakkaille mahdollisimman paljon vaan, mitä he haluavat asiakkaissa tapahtuvan. Hän korosti, että tavoitteiden asettaminen pitäisi lähteä asiakkaista ja yritysten pitäisi puhua asiakkaan kielellä. Tavoitteet voidaan asettaa esimerkiksi siihen, että halutaan monipuolistaa asiakkaiden ruokakulttuuria. Tämä on mahdollista esimerkiksi tuomalla kauppoihin laajemmat ja laadukkaammat valikoimat. Näin yritys voi muuttaa asiakkaiden esimerkiksi ostokorin sisältöä. Yritykset voivat myös muuttaa toimialaa ja ottaa

liiketoimintaansa mukaan esimerkiksi toisen toimialan luoden kokonaisvaltaisemman asiakaskokemuksen. Esimerkiksi vähittäiskauppa voi ottaa liikkeeseensä mukaan ravintolapalveluita tarjotakseen miellyttävämmän kokemuksen liikkeessään.

*”Suomalaisethan on poikkeuksellinen kansa maailmassa, eihän missään muualla maailmassa ole näin korkeaa rekisteröitymisastetta kuin Suomessa on.” V3*

Asiakkaita voidaan sitouttaa ja innostaa asioimaan yrityksessä esimerkiksi mielenkiintoisilla kanta-asiakasohjelmilla. Erilaisten tarjousten ja kannusteiden avulla yritys kykenee motivoimaan asiakkaitaan käyttämään uudelleen ja uudelleen yrityksen tuotteita tai palveluita. Yritys voi tarjota myös esimerkiksi sesonkituotteita, joita tarjoillaan vain tietyn aikaa. Tämä pakottaa asiakkaiden asioivan yrityksessä tiettyinä aikana, jos asiakas haluaa ostaa kyseisen tuotteen. Lisäksi asiakkaan käyttäytymistä voi muuttaa kanta-asiakasjärjestelmien avulla. Kanta-asiakasjärjestelmissä voidaan esimerkiksi painottaa toimialan mukaan vastuullisuutta ja kotimaisuutta, mikä voi motivoida asiakkaita kuluttamaan vastuullisemmin. Järjestelmä voi esimerkiksi ilmoittaa asiakkaan hiilijalanjäljen. Jos asiakas on kiinnostunut seuraamaan hänestä luotua dataa, pakottaa se myös asiakasta sitoutumaan yritykseen, sillä muuten asiakkaasta kerätty data voi vääristyä. Kanta-asiakasjärjestelmien avulla voidaan kerätä asiakkaista myös paljon dataa, jolla voidaan esimerkiksi kehittää yrityksen asiakasymmärrystä.

*”Tällä tavalla me olemme halunneet myös olla siinä koko arvoketjussa, ei vain sillain, että me myydään uutta. Me haluamme huolehtia myös käytetyistä tuotteista ja antaa niille uusi elämä. Eli me uskotaan vahvasti kestävyYTEEN, ja mitä me voidaan yritystasolla tehdä.” V2*

Yritys voi myös rakentaa prosessinsa niin, että he ovat mukana tuotteiden koko arvoketjussa. Tällä yritys mahdollistaa esimerkiksi tuotteiden vastuullisen kierrättämisen ja kokonaisvaltaisen kestäväen kuluttamisen. Yrityksen on tällä tavoin mahdollista muuttaa ympäristöä ja vaatimuksia muille yrityksille. Yritys voi esimerkiksi ostaa asiakkailtaan käytettyjä tavaroita ja myydä niitä uusille asiakkaille. Näin voidaan luoda tuotteille helposti uusi elämä. Yritys voi rakentaa myös prosesseja niin, että niillä voidaan ohjata asiakkaan käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Yritys voi esimerkiksi panostaa

niiden tuotteiden kehitystyöhön ja hinnoitella halvemmaksi tuotteita, jotka edistävät hiilijalanjäljen pienentämistä. Yritys voi siis ohjata asiakkaita ostamaan tuotteita, joiden kuluttaminen on vastuullisempaa.

Uusi tapa, millä tavoin yritykset voivat muuttaa ympäristöä on se, että asiakkaiden ei välttämättä itse tarvitse toimia, vaan yritys voi tehdä hänelle asiat valmiiksi. Yritys voi etukäteen hankkia tietoja esimerkiksi kolmansilta osapuolilta, joten asiakkaan ei tarvitse itse nähdä vaivaa siihen tai asiakas voi saada sen avulla personoituja tuotteita tai palveluita. Yritys voi tehdä myös yhteistyötä muiden eri tahojen kanssa. Yrityksen on mahdollista tehostaa omaa toimintaansa, jos yhdistellään muiden yritysten kanssa palveluita. Tiiviillä yhteistyöllä ja ratkaisuilla voidaan kasvattaa asiakaslähtöisyyttä. Helpottamiseen auttaa myös se, että esimerkiksi verkkosivujen käytettävyyteen tehdään jatkuvasti parannuksia. Asiakkailta voidaan kerätä kokemuksia ja palautetta verkkosivustoista ja sen avulla kehittää niitä asiakkaille helpommiksi käyttää.

Muutoksien aikaansaaminen ympäristössä voi olla kuitenkin haasteena yrityksen aikaisemmat rutiinit ja rakenteet. Nämä voivat vaikuttaa tiedostamattomasti yrityksen toimintaan ja heikentää siten asiakaslähtöisyyttä. Yrityksen on tärkeä tiedostaa nämä ja yrittää muuttaa rakenteitaan yhä asiakaslähtöisemmiksi. Prosessien rakentaminen asiakaslähtöisen yrityksen muodostamiseksi ei ole kuitenkaan vain hetken asia. Haastateltava V1 korosti, että he ovat onnistuneet asiakaslähtöisyydessä sen takia, että he ovat jo vuosikymmenien ajan juurruttaneet asiakaslähtöisyyttä yrityksen toimintoihin. He ovat tehneet jatkuvaa ja vakaata työtä, ja ajan kanssa saaneet sen onnistumaan. Ei siis riitä, että asiakaslähtöiset prosessit vain luodaan eikä niitä viedä eteenpäin. Yrityksen henkilöstö vaihtuu myös usein, joten asiakaslähtöisyyden periaatteita pitää kouluttaa jatkuvasti. Seuraavaksi tarkastellaankin muutosten aikaansaamista henkilöstön näkökulmasta.

#### **4.3.2 Henkilöstöön panostaminen**

*”Meidän jokainen toimija rakentaa sitä asiakaslähtöisyyttä. On se sitten meidän oma virkailijamme tai on se meidän toimitiloistamme vastaava siivooja tai on se meidän ruokalassamme toimiva ruokalantöntekijä, joka edesauttaa sitä, että meidän porukallamme on hyvä fiilis siellä työssä.” J*

Henkilöstöllä on merkittävä rooli asiakaslähtöisyyden saavuttamisessa yrityksessä ja muutoksissa onnistumisessa. Asiakaslähtöisyys on jokaisen työntekijän vastuulla ja jokainen on merkittävässä roolissa sen toteuttamisessa jokapäiväisessä työssään. Haastateltava J totesi, etteivät ainoastaan asiakasrajapinnassa olevat henkilöt tarjoa hyvää asiakaskokemusta, vaan myös esimerkiksi toimiston siivoajalla on myös omallaan panoksellaan merkittävä rooli sen toteutumisessa. Kun hän tekee työnsä hyvin ja toimisto on viihtyisä ja siisti, myös muilla työntekijöillä on toimistolla hyvä fiilis, ja he pystyvät tekemään työnsä paremmin. Jokaisen on mietittävä arjen työssään, minkälaista kokemusta haluaa asiakkaalle tuottaa tai minkälaisen tunteen haluaa heissä herättää. Ilman jokapäiväistä hyvän kokemuksen tuottamista asiakkaille, on mahdotonta rakentaa asiakaslähtöistä yritystä.

*”Palvelun ytimessä on juuri se, että on ammattitaitoinen palvelu sekä palveluosaamisen, mutta myös tuotetietojen suhteen.” V1*

Muutosten aikaansaamiseksi henkilöstön hyvällä rekrytoinnilla on tärkeä tehtävä. Yritykseen on löydettävä henkilöitä, joilla on intoa tehdä haettua tehtävää, ovat valmiita oppimaan, ja heillä on erityistä halua tuottaa asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Kun rekrytointiin panostetaan ja löydetään oikeat tekijät, yrityksen on helppo toteuttaa asiakaslähtöisyyttä. Haastateltava V3 totesi, että nykymaailmassa ei voi ketään pakottaa toimimaan asiakaslähtöisesti, mutta voi valita töihin henkilöitä, jotka tukevat yrityksen asiakaslähtöistä kulttuuria. Rekrytoinnin lisäksi yrityksen on tärkeää panostaa henkilöstön huolelliseen perehdyttämiseen. Sen avulla työntekijät saavat tärkeät työkalut toteuttaa työnsä asiakaslähtöisesti. Pelkkä perehdyttäminen ei kuitenkaan riitä, vaan henkilöstöä on myös jatkuvasti koulutettava ympäristössä ja asiakkaisissa tapahtuvista muutoksista, syvennettävä työntekijöiden osaamista ja mahdollistettava myös työntekijöiden vahvuuksien kehittäminen. Tietyt henkilöt voivat esimerkiksi erikoistua yrityksessä eri rooleihin heidän vahvuuksien mukaan laadukkaasti ja asiantuntevan palvelun tarjoamiseksi.

*”Useimmiten näkee, että sitä [asiakaslähtöisyyttä] yritetään markkinointiyksikön kautta työntää sinne organisaatioon. Se lähtee ylemmän johdon tahtotilasta toimia asiakaslähtöisesti.” V3*

Sen lisäksi, että asiakasrajapinnassa olevat työntekijät on valjastettu asiakaslähtöiseen toimintaan, on myös tärkeää, että ylempikin johto ottaa asiakaslähtöisyyden huomioon päätöksenteossaan. Haastateltava R ilmaisi, että ylempi johto painottaa liikaa liiketoiminnan etuja. Tämä voi johtaa yrityksessä lyhytnäköisten päätösten tekemiseen, mikä voi lopulta aiheuttaa haittaa yritykselle. Asiakasymmärryksellä on lopulta selkeä korrelaatio liiketoiminnan euroihin ja myyntiin, minkä takia ylemmän johdon on tehtävä päätökset sen mukaan. Esimerkiksi investoinneissa on tärkeä huomioida ensisijaisesti asiakasvaikutukset. Lisäksi on tärkeää luoda prosessit niin, että asiakasrajapinnassa työskentelevillä työntekijöillä on mahdollista tuoda esiin asiakasvaikutuksia ylemmälle johdolle. Nämä vaikutukset on kuitenkin kyettävä perustelemaan luvuilla ja datalla merkityksellisyyden lisäämiseksi. Tässä keskeiseksi muodostuukin tasapainon löytäminen asiakkaiden tarpeiden ja liiketoiminnan tavoitteiden välillä.

*”Hyvä työyhteisö syntyy siitä, että sillä on yhteisesti jaetut tavoitteet. Eli kaikki tietää tavoitteet, kommunikaatio on kunnossa ja kaikki noudattavat pelisääntöjä, saa palautetta ja antaa palautetta. Siellä on paljon semmoisia asioita, jotka eivät ole sellaisia, että nyt lähdetään tekemään työyhteisön hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä, vaan se että miten sitä arkea yksi eletään niin se vaikuttaa tosi paljon. Siihen on koitettu panostaa, että se arki on sujuvaa ja helppoa.” V1*

Muutoksia on mahdollista saada aikaiseksi, kun koko henkilöstöllä on yhteiset tavoitteet ja päämäärät toiminnassaan. Jokaisella on tiedossaan, miten heidän on tehtävä työnsä, ja miten heidän on mahdollista tuottaa arvoa asiakkaille. Luodaan siis asiakaskeskeisiä tavoitteita, jotka ohjaavat työntekijöitä. Yhteisiä tavoitteita ja päämääriä myös vahvistaa se, että asiakasrajapinnassa olevat työntekijät tuovat aktiivisesti yrityksen tietoon asiakkaiden antamia palautteita. Asiakkaiden on helppo antaa välittömästi palautetta häntä palvelevalle työntekijälle, joten asiakasrajapinnassa olevilla työntekijöillä on tärkeää olla halu viedä palautetta eteenpäin. Tärkeämpää on kuitenkin vielä se, että yritys tukee tätä ja kannustaa asiakaspalvelijoita jakamaan asiakkaan kokemuksia.

*”On pyritty [yrityksen] rakenne rakentamaan niin, että se tukee asiakaslähtöisyyttä ja niin, että yhdelläkään meidän toiminnosta ei ole end-*



*to-end -vastuuta. Ei niin, että joku tekisi alusta loppuun sen päätöksen vaan kaikkien toimijoiden pitäisi toimia vahvasti yhdessä.” J*

Sen lisäksi että henkilöstöllä on samanlaiset tavoitteet, on myös tärkeää, että yrityksen osastojen toiminta on yhtenäistä, brändiä tukevaa ja asiakkaiden tarpeisiin vastaavaa. Yhteistyöllä vältetään yrityksen toimintojen siiloutuminen. Haastateltava J kertoi, että heillä mikään toiminto ei tee yksin päätöksiä esimerkiksi asiakaslähtöisyydestä. Asioiden käsittely eri osastoilla on kuitenkin tehtävä tehokkaasti, ettei päätöksenteko monimutkaistu ja hidastu. Muuttuvassa ympäristössä on kyettävä nopeisiin muutoksiin ja kokeiluihin, joten sekin pitää mahdollistaa yrityksessä. Tärkeäksi muodostuu se, että toiminnot pidetään tehokkaina, mutta kannattavina. Esimerkiksi työntekijöiden määrän tarkka arvioiminen eri vuoroihin on tärkeää. Vuorossa ei saa olla liian vähän työntekijä, jolloin asiakkaiden ja työntekijöiden kokemus heikkenee. Liian suuri määrä työntekijöitä kerralla on kuitenkin tehotonta ja aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. On myös tärkeää yrityksen ollessa iso ja sisältäessä paljon erikoistumisaloja, työntekijät erikoistuvat erilaisiin toimintoihin. Ei ole mielekästä, että työntekijät esimerkiksi yrittäisivät palvella asiakkaita jokaisella eri osa-alueella. Yrityksessä voi olla esimerkiksi myös analyytikoita, erilaisten asiakasryhmien johtajia, asiakaskokemustiimi sekä eri sidosryhmiä palvelevia tiimejä. Erilaisten tiimien avulla on mahdollista tuottaa parempaa laatua muistaen kuitenkin myös yhteistyön merkitys.

*”Kauppa on asiakkaiden, kauppiansa ja alueensa näköinen.” V3*

Sen lisäksi, että yrityksessä voi olla paljon työntekijöitä, voi yritys muodostua useista pienistä yrityksistä. Se voi luoda haasteita, sillä monen pienen yrittäjän toiminnan yhtenäistäminen voi olla haasteellista. Toisaalta tämän vahvuus voi löytyä myös siitä, että yrittäjät kykenevät huomioimaan esimerkiksi alueellisia eroja ja tarjoavat juuri heidän asiakkailleen parasta mahdollista asiakaskokemusta. Haastateltava V3 kertoi, että kauppiat tekevät aina kaupalleen kyseiseen sijaintiin, heidän asiakkaillensa sopivan strategian. Lisäksi tämä voi pienentää yrityksen byrokratiaa ja esimerkiksi yrittäjät voivat ottaa pienemmällä kynnyksellä tuotteita myyntiin heidän liikkeeseensä esimerkiksi asiakkaiden toiveiden mukaan. Tähän malliin liittyviä riskejä voidaan pienentää tarjoamalla pitkiä ja monipuolisia koulutuksia yrittäjille.

*”Työryhmissä ihmiset hyvin mielellään jakavat toinen toisilleen vinkkejä, neuvoja eli se yhteisöllisyys on tärkeää. Ihmiset, jotka ovat töissä haluavat jakaa tietoa ja välittävät myös työkaverista niin paljon, että löytäessään jonkun uuden tiedon, niin jaetaan se myös muille ja autetaan ja kerrotaan osaamista eteenpäin.” V1*

Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa, kun yritys on yhteisöllinen. Yhteisöllisyys ei voi olla päälle liimattua yrittämistä, vaan se vaatii aitoa tekemistä. Se lähtee lopulta jokaisen työntekijän halusta lisätä yhteisöllisyyttä. Haastateltava V1 totesi, että yhteisöllisyys luodaan arjessa eikä hetkellisillä kampanjoilla tai tiimipäivillä. Se voi myös näyttäytyä yrityksessä eri tavoin: se voi olla muiden työntekijöiden tukemista, hiljaisen tiedon jakamista ja hyvän ilmapiirin luomista. Lisäksi hyvään työyhteisöön kuuluu se, että kyetään antamaan ja vastaanottamaan avoimesti palautetta. Onnistumiset ovat myös tärkeää huomioida koko työyhteisön kesken, sillä se innostaa hyvän tuloksen jatkamista. Kun työntekijöillä on hyvä olla yrityksessä ja he kokevat ilmapiirin kannustavaksi, he usein haluavat myös tehdä työnsä mahdollisimman hyvin.

*”Pitää olla hyvä työntekijäkokemus, jotta pystytään tuottamaan myös hyvää asiakaskokemusta. Tuotteet ja palvelut pitää olla kunnossa ja henkilöstön osaaminen ja se, että kokee pääsevänsä itsekkin vaikuttamaan ja tekemään asioita.” J*

Työntekijöiden tyytyväisyyteen on tärkeää panostaa. Yrityksessä on huolehdittava heidän jaksamisestaan ja päivittäisestä arjesta. Lisäksi haastateltava J huomautti, että asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden tyytyväisyyttä lisää se, että prosessit ovat asiakkaille helppoja ja mukavia. Tästä seuraa, että asiakkaat ovat myös työntekijöille mukavia asiakaskohtauksissa. Tämä johtaa siihen, että työntekijät jaksavat tuottaa hyvää ja iloista palvelua asiakkaille. Jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä yritykseen ja ovat huonotuulisia asiakaspalvelijoille, se voi vähentää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja jaksamista. Työntekijöiden tyytyväisyyteen on myös tärkeää panostaa eri toimintojen kautta. Asiakslähtöisyyden kehittymistä voidaan esimerkiksi kannustaa palkitsemalla henkilöstöä. Se tukee jokaisen panosta ja innostaa jokapäiväisessä arjessa asiakaslähtöiseen toimintaan. Haastateltava V3 totesi, että asiakaslähtöisyys ei tule käskemällä, se tulee motivoimalla.

*”Tärkeää myös henkilökunnalle, että yrityksellä on oikeasti sellaisen arvot, joiden mukaan eletään ja liiketoimintaa kehitetään.” V2*

Yhä etenevissä määrin on havaittu myös yrityksen arvojen ja toiminnan vaikuttavan työntekijäkokemukseen. Sen lisäksi, että yritys huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista, on yrityksen huolehdittava, että sen arvot toteutuvat jokapäiväisessä työssä. Jos työntekijät kokevat, että esimerkiksi vastuulliseksi julistava yritys ei lopulta käyttydy arvojensa mukaisesti, voi se heikentää työntekijän kokemusta. Kokemuksen heikkenemisellä voi olla myös vaikutus työntekijän tekemään työhön ja hänen toteuttamaansa asiakaslähtöisyyteen tekemissään työtehtävissään. Asiakaslähtöisyyden kehittäminen muuttuvassa ympäristössä on siis moniulotteinen asia ja se vaatii moneen eri tekijään panostamista. Ei riitä, että yritys panostaa esimerkiksi rekrytointiin, vaan se vaatii myös monipuolista panostusta henkilöstön hyvinvointiin ja kouluttamiseen.

#### **4.4 Tulosten yhteenveto**

Tutkimuksen tuloksissa tunnistettiin dynaamisten kyvykkyyksien avulla tekijöitä, joiden avulla on mahdollista ylläpitää asiakaslähtöistä yritystä muuttuvassa ympäristössä. Tekijät koostuvat Teeceen (2007) mallin mukaan dynaamisten kyvykkyyksien kolmesta ylemmästä tasosta: muutosten havaitsemisesta, mahdollisuuksiin tarttumisesta ja muutosten aikaansaamisesta. Nämä kolme ylemmän tason kyvykkyyttä sisältävät jokainen kaksi tekijää asiakaslähtöisen yrityksen mahdollistamiseksi. Taulukossa 5 on tarkemmin käsitelty nämä tekijät ja nimetty näiden tarkoitukset asiakaslähtöisen yrityksen luomiseksi muuttuvassa ympäristössä.

Taulukossa 5 on kuvattu tutkimuksen tulokset. Siinä on esitetty dynaamisten kyvykkyyksien ylemmän tason kyvykkyudet: muutosten havaitseminen, mahdollisuuksiin tarttuminen ja muutosten aikaansaaminen. Näistä tunnistettiin yhteensä kuusi alemman tason kyvykkyyttä, joilla on mahdollista ylläpitää asiakaslähtöisyyttä muuttuvassa ympäristössä. Nämä kuusi tekijää ovat ympäristön havainnointi, erilaisten asiakkaiden huomioiminen, asiakkaiden tutkiminen, liiketoimintamallien kehittäminen, prosessien rakentaminen ja henkilöstöön panostaminen. Haastatteluista nousi esiin sekä

konkreettisia keinoja asiakaslähtöisyyden saavuttamiseksi mutta myös tärkeitä teemoja ja periaatteita, joiden avulla jokainen yritys voi tehdä sitten omia ratkaisujaan toimintaympäristöön ja asiakkaisiinsa sovitettuna. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi jokaisessa kyvykkyudessa tärkeiksi nousseita asioita.

Taulukko 5. Tutkimuksen tulokset

<b>Dynaamiset kyvykkyudet</b>	Asiakaslähtöisyydellä muutokseen vastaaminen	Tarkoitus
<b>Muutosten havaitseminen</b>	Ympäristön havainnointi	Asiakkaiden odotusten, tarpeiden, arvojen ja käyttäytymisen muutoksen sekä kilpailijoiden toiminnan muutoksen havaitseminen.
	Erialaisten asiakkaiden huomioiminen	Segmenttimallien luominen asiakkaiden demografisten, arvo- ja motiivitekijöiden perusteella, ja niiden avulla asiakkaista puhuminen heitä kuvaillen ja heidän tarpeitaan täyttäen.
<b>Mahdollisuuksiin tarttuminen</b>	Asiakkaiden tutkiminen	Monipuolisten tutkimusten ja datan avulla asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen.
	Liiketoimintamallien kehittäminen	Asiakkaiden asioimisen helpottaminen ja kokemuksen personointi.
<b>Muutosten aikaansaaminen</b>	Prosessien rakentaminen	Asiakkaiden käyttäytymisen ja toimialan muuttaminen asiakkaiden kulutusta ohjaamalla.
	Henkilöstöön panostaminen	Yrityksen asiakaslähtöisyyden mahdollistaminen koko henkilöstön huomioimisella.

Muutosten havaitseminen mahdollistaa yritysten toimimisen muuttuvassa ympäristössä. Se vastaa siihen, miten havaittuihin muutoksiin voidaan vastata, ja minkä tyyppisiä muutoksia ympäristössä tapahtuu. Haastatteluissa ilmeni, että ympäristössä tapahtuvat muutokset liittyvät asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin, arvoihin ja trendeihin, asiakkaiden toiminnan muutokseen sekä kilpailijoissa ja muissa toimialoissa tapahtuviin muutoksiin. Näihin pystytään vastaamaan esimerkiksi tutkimalla, kuinka paljon kannattaa investoida asiakkaiden odotusten muuttumiseen, tukemalla asiakkaiden arvoja ja etsimällä innovatiivisia ideoita muilta toimialoista. Haastatteluissa korostui sama havainto kuin myös Day & Schoemakerin (2016) tutkimuksessa, että signaalit tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista on havaittava kilpailijoita nopeammin. Lisäksi haastateltavat toivat ilmi esimerkiksi erilaisten skenaarioiden miettimistä tätä varten ja samaa ajatusta tukee myös Day & Schoemaker (2016) tutkimuksessaan.

Muutosten havaitsemisen lisäksi on tärkeää luoda yrityksen segmentointimallit. Sheth ym. (2000) pitävät hyvin tärkeänä, että asiakkaita kohdellaan yksilöinä eikä isona homogeenisenä markkinasegmenttinä. Yritykset voivat onnistua tässä luomalla pieniä asiakassegmenttejä asiakkaiden erilaisten tarpeiden ja halujen mukaan. Niitä voidaan luoda esimerkiksi demografisten tekijöiden, sekä arvojen ja motiivien perusteella. Usein yritykset menestyvät, kun he ymmärtävät erinomaisesti asiakkaitaan ja ovat hyviä asiakkaiden houkuttelemisessa ja säilyttämisessä (Day & Schoemaker 2016). Asiakassegmenttimallien avulla onkin mahdollista kuvailla asiakkaita oikein ja vastata heidän erilaisiin tarpeisiinsa. Segmenttien tarpeisiin voidaan vastata esimerkiksi heitä puhuttelevan viestinnän avulla, tuotteiden personoinnilla sijainnin mukaan ja luomalla tavoitteita, miten segmenttien asiakkuuksia voidaan kehittää.

Mahdollisuuksiin tarttumisella on tarkoitus kehittää yrityksen sisällä tehtäviä asioita, joilla vastataan ulkopuolelta tuleviin muutoksiin. Muutoksiin kyetään vastaamaan tutkimalla asiakkaista monipuolisesti ja erilaisin menetelmin. Haastatteluissa nousi esiin sekä kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tutkimusten tekeminen, asiakkaiden osallistaminen esimerkiksi tuotesuunnitteluun, että rohkeiden kokeilujen tekeminen. Yritykset voivat tehdä itse tutkimuksia, he voivat käyttää kumppaneita apunaan tai selvittää asiantuntijoilta, miten ympäristö voi muuttua. Hamel & Prahalad (1994) ovat todenneet, että asiakaslähtöisellä yrityksellä voi olla riskinä se, että he keskittyvät liikaa palvelemaan asiakkaiden sen hetkisiä tarpeita eivätkä varaudu tulevaisuuden muutoksiin.

Yritys voi kuitenkin pienentää tätä riskiä asiantuntijoiden ja kumppanien avulla selvittämällä tulevaisuuden muutoksia. Haastatteluissa painottui se, että data on tärkeä lähtökohta päätöksenteolle. Lisäksi haastatteluissa korostui, että olisi hyvä tehdä paljon kokeiluja, vaikka kaikki niistä eivät aina onnistuisikaan. Tätä tukee myös Day & Schoemakerin (2016) toteamus, että yrityksessä on tärkeää kannustaa kehittävään ja kokeiluja tukevaan kulttuuriin. Asiakaslähtöisyyden ylläpitämiseksi yrityksestä pitäisi tulla epäonnistumista sietävä yritys.

Tutkimuksen jälkeen mahdollisuuksiin voidaan tarttua liiketoimintamalleja kehittämällä. Niiden avulla on mahdollista muokata yrityksen sisäisiä toimintoja vastaamaan muutoksia. Teece (2007) totesi, että yrityksen on valittava tai luotava liiketoimintamalli, joka määrittelee yrityksen kaupallistamisstrategian ja investointiprioriteetit. Liiketoimintamallien kehittämisessä on tärkeintä asiakkaiden kokemuksen helpottaminen ja kokonaisvaltaisen asiakaslähtöisyyden saavuttaminen. Yritysten on jatkuvasti kuunneltava asiakkaita, luotava luottamusta sekä personoitava kokemuksia asiakkaiden halujen ja tarpeiden mukaan. Liiketoimintamallien kehittämisessä korostui myös se, että miten asiakaslähtöisyys asemoidaan yrityksessä. Haastateltavat korostivat, että asiakaslähtöisyys ei voi olla vain kertaluontoinen kampanja ja myös Frambach ym. (2016) olivat sitä mieltä, ettei yritys voi olla asiakaslähtöinen, jos sitä ei sisällytetä yrityksen organisaatiofilosofiaan.

Muutosten aikaansaaminen keskittyy siihen, miten voidaan sisäisillä asioilla vaikuttaa ulkoiseen ympäristöön. Yritykset kykenevät eniten ohjaamaan asiakkaiden käyttäytymistä, mutta yrityksillä on myös mahdollista muuttaa toimialaa ja nostaa vaatimuksia muille yrityksille. Muutoksia on mahdollista aikaansaada, kun rakennetaan yrityksen prosessit tukemaan niitä. Myös Day & Schoemaker (2016) tukevat tätä todetessaan, että toteuttaakseen uusi strategioita, yrityksen on tehtävä organisaatiomuutoksia. Yritykset voivat muuttaa asiakkaiden käytöstä esimerkiksi kannustamalla heitä kuluttamaan vastuullisemmin, laajentamaan ostoskoriaan valikoiman avulla ja sitoutumaan yritykseen kanta-asiakasjärjestelmän avulla. Esimerkiksi Balakrishnana (1996) on maininnut, että asiakaslähtöisen yrityksen tavoite on luoda asiakkaille arvoa koko arvoketjun läpi luomalla uusia ja parannettuja etuja tai alentamalla hankinnan ja käytön esteitä. Yritys voikin muuttaa esimerkiksi toimialaa olemalla mukana esimerkiksi tuotteiden koko arvoketjussa ja tekemällä yhteistyötä

muiden tahojen kanssa tuottaen asiakkaille helpompaa asiointia ja personoidumpia tuotteita tai palveluita.

Muutoksia ei ole kuitenkaan mahdollista aikaansaada, jos yrityksen koko henkilöstö ei ole valjastettu siihen. Haastatteluissa keskeiseksi nousi, että yritykseen on rekrytoitava henkilöitä, joille asiakaslähtöisyys on jo tärkeää. Tämän jälkeen yritys voi tukea asiakaslähtöisyyttä motivoimalla henkilöstä, kouluttamalla heitä jatkuvasti ja luomalla yhteisöllisyyttä. Näiden avulla jokaiselle työntekijälle voi syntyä halu olla asiakaslähtöinen ja tuottaa parasta kokemusta. Työntekijöiden lisäksi ylemmän johdon on huomioitava asiakaslähtöisyys heidän päätöksenteossaan. Samaa korosti myös Shah ym. (2006) todetessaan, että asiakaslähtöisyyttä luodessa kaikki lähtee johdon sitouttamisesta. Yritys ei kykene olemaan asiakaslähtöinen, jos johtajat eivät sitoudu siihen jokaista päätöstä tehdessään. Haastatteluissa korostui myös työntekijöiden yrittäjähenkisyys tai jopa yrityksen muodostuminen monista pienistä yrityksistä. Tämä tukee Day & Schoemakerin (2016) ajatusta siitä, että muutoskykyisessä organisaatiossa on ketterä, yrittäjähenkinen ajattelutapa. Kun yritys on muutoskykyinen, sen on helppo sopeutua ympäristön nopeisiin muutoksiin ja ylläpitää asiakaslähtöisyyttä.

Haastateltavista yrityksistä oli mahdollista havaita, miten he olivat hyötynet eri tavoin asiakaslähtöisyydestä. Sen lisäksi, että asiakaslähtöisyys on voinut kasvattaa esimerkiksi liikevaihtoa ja kannattavuutta, se on luonut myös ihmisten myönteisyyttä julkisia organisaatioita kohtaan. Asiakkaat hyväksyvät organisaatiot paremmin, kun ne vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Asiakaslähtöisyydellä saavutettu asiakastyytyväisyys johtaa usein ostofrekvenssiin eli kuinka usein asiakas ostaa liikkeestä tuotteita ja kuinka usein käy yrityksen verkkosivuilla. Tyytyväiset asiakkaat myös ostavat usein enemmän kerrallaan. Näiden lisäksi asiakaslähtöisyys on mahdollistanut esimerkiksi monipuolisemman valikoiman tarjoamisen suuren kysynnän takia. Yritysten on helpompi vastata asiakkaiden toiveisiin, kun kysyntä on runsasta. Haastateltava R totesi, että myynnin kasvun lisäksi asiakaslähtöisyys on näkynyt myös brändin vahvistumisena ja asiakkaiden sitoutumisella yritykseen. Esimerkiksi asiakas ei vaihda niin helposti kilpailijalle, jos yritys on onnistunut asiakaslähtöisyydessä. Tutkimuksen tulokset asiakaslähtöisyyden eduista olivatkin hyvin samankaltaisia kuin aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. Day ym. 1997; Jaworski & Kolhi 1996, Narver & Slater 1995; Barakrishnan 1996). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan havaittu sitä, että yrityksen innovatiivisuus parantuisi

asiakslähtöisyyden myötä, kuten Zhou ym. (2005) tai Han ym. (1998) ovat havainneet tutkimuksissa. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että esimerkiksi yrityksen valikoimaa on ollut mahdollista laajentaa asiakslähtöisyyden myötä.

*”Kaikkia [asiakkaita] ei voida tyydyttää, mutta silti riittäväällä tasolla pitäisi pystyä näkemään asiakkaan haaste ja ratkaisemaan se.” J*

Asiakslähtöisyydessä on myös omat haasteensa. Vaikka yritys tekisi kaiken asiakslähtöisen yrityksen luomiseksi, ei ole aina mahdollista tyydyttää kaikkia asiakkaita. On kuitenkin tärkeää pyrkiä tuottamaan mahdollisimman hyvää asiakaskokemusta varsinkin tärkeimmille asiakkaille. Lisäksi yritysten on huomioitava, että arvot, toimintatavat ja tavoitteet ovat yhtenäiset läpi yrityksen. Jokaisella työntekijällä on oltava tiedossa, miten he ovat itse vastuussa asiakslähtöisen yrityksen luomisessa joka päivä. Haastateltavat nostivat myös ongelmaksi sen, että usein yritykset kehittävät paljon asioita samaan aikaan. Näiden kaikkien asioiden viestiminen samaan aikaan on kuitenkin haasteellista, mikä voi johtaa siihen, etteivät asiakkaat tiedä kaikista heidän kokemustaan tukevista esimerkiksi palveluista. Yritysten onkin kehitettävä, miten on mahdollista saada se kaikki hyvä näkyväksi ja tietoisuuteen asiakkaille.

*”Asiakslähtöisyys on maratonlaji, pitkää työtä. Se ei tule hetkessä, eikä se ole vuoden eikä kahdenkaan projekti.” V1*

Vaikka haastatteluun valitut yritykset ovat eri tavoin onnistuneet asiakslähtöisyydessä, he kuitenkin kokivat yrityksissä olevan vielä paljon tehtävää. Heidän mielestään koko ajan ilmenee myös uusia asioita, joissa voisi olla asiakslähtöisempi. Maailma muuttuu jatkuvasti, minkä takia yhdessä hetkessä yritys voi olla asiakslähtöinen, mutta jos yritys ei kehity jatkuvasti, niin asiakslähtöisyys voi jäädä lyhytaikaiseksi. Dynaamisten kyvykkyyksien avulla yritykset voivat jatkuvasti havaita asiakkaita ja ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja vastata näihin nopeasti sekä ketterästi erilaisten prosessien avulla. Yritysten on tehtävä jatkuvaa työtä asiakslähtöisyyden saamiseksi ja sen juurruttaminen koko yrityksen toimintoihin, voi vaatia useiden vuosien kärsivällisen työn. Haastateltavat korostivat myös, että jokaisen yrityksen pitäisi tavoitella asiakslähtöisyyttä.



## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Yhteenveto

Liikemaailma muuttuu jatkuvasti ja asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat jatkuvan muutoksen alla. Yrityksillä on ollut jo aikaisemmin vaikeuksia luoda asiakaslähtöisyyttä, mutta siitä on muodostunut entistä vaikeampaa muutoksien tapahtuessa entistä nopeammin. Asiakaslähtöisyyttä on tutkittu aiemmissa tutkimuksissa paljon, mutta niissä ei ole tarpeeksi huomioitu ympäristön muutoksia. Muutoksien huomioimisella yrityksen on kuitenkin mahdollista ylläpitää asiakaslähtöisyyttä. Tutkimuksen tarkoituksena olikin tutkia, miten yritysten olisi mahdollista ylläpitää asiakaslähtöisyyttä muuttuvassa ympäristössä. Tutkimuksen tekemistä ohjasi tutkimuskysymys: Miten yritykset rakentavat asiakaslähtöisyyttä muuttuvassa ympäristössä? Tutkimuskysymys ohjasi tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostumista ja aineiston keräämistä.

Tutkimuksen teoreettinen osio muodostui asiakaslähtöisyyden ja dynaamisten kyvykkyyksien ympärille. Asiakaslähtöisyydestä on puhuttu jo pitkään ja siihen on yhdistetty lukuisia erilaisia käsitteitä, kuten asiakaskeskeisyys ja markkinalähtöisyys. Teoriaosuudessa aloitettiin siis ensin käsittelemään sitä, mitä asiakaslähtöisyys on, ja miten nämä muut käsitteet liittyvät siihen. Tämän jälkeen tarkasteltiin syitä, miksi yrityksen kannattaisi olla asiakaslähtöinen, ja mitä etuja se tuo yritykselle. Nämä edut saatiin kerättyä aikaisemmista tutkimuksista. Etujen lisäksi huomioitiin myös heikkouksia, mitä asiakaslähtöisyydessä on havaittu olevan yritykselle, ja millä tavoin nämä on mahdollista välttää. Lopuksi kerättiin aiemmista tutkimuksista erilaisia malleja, miten asiakaslähtöisyys voidaan luoda yrityksessä. Näistä erilaisista malleista koottiin lopulta oma malli, jonka mukaan asiakaslähtöisyys on mahdollista saavuttaa kolmen tekijän avulla: koko yrityksen panos, jatkuva uudistaminen ja asiakkaiden osallistaminen.

Tutkimuksessa kuitenkin todettiin, ettei kerran tehtävät keinot riitä asiakaslähtöisyyden ylläpitämiseen. Tämän vuoksi teoreettiseen viitekehykseen otettiin asiakaslähtöisyyden rinnalle dynaamiset kyvykkyydet. Tutkimuksessa odotettiin, että näiden kyvykkyyksien avulla asiakaslähtöisyydestä on mahdollista saada pitkäaikaista. Ensin käsiteltiin, mitä

dynaamiset kyvykkyydet ovat, ja miten niiden teoria on rakentunut tutkimuskentällä. Todettiin kuitenkin, että tarkempien tutkimustulosten takia dynaamisia kyvykkyyksiä on tarkasteltava syvemmin ja otettiin käsittelyyn dynaamiset ylemmän ja alemman tason kyvykkyydet. Aikaisemmista tutkimuksista havaittiin ylemmän tason kyvykkyyksiä olevan kolme: muutosten havaitseminen, mahdollisuuksiin tarttuminen ja muutosten aikaansaaminen. Näistä tunnistettiin vielä jokaiseen ylemmän tason kyvykkyyteen kaksi alemman tason kyvykkyyttä. Nämä olivat: signaalien havaitseminen, valpas oppiminen, tutki ja opi, varovainen investointi, organisaation uudelleenjärjestely ja ulkoisen ympäristön muotoilu. Nämä kyvykkyydet kuvaavat sitä, miten muutoksia kannattaa käsitellä erilaisissa vaiheissa. Yritysten on myös tärkeää huomioida kyvykkyyksissä se, että uusien muutosten tullessa, on heidän käytävä prosessi aina uudelleen läpi. Teoreettinen viitekehys saatiin lopulta luotua yhdistämällä sekä asiakaslähtöisyyden vaikuttavat tekijät, että miten dynaamisilla kyvykkyyksillä voidaan mahdollistaa asiakaslähtöisyyden pitkäaikaisuus muutosten keskellä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tieteenfilosofiseksi näkökulmaksi valittiin maltillinen konstruktionismi. Tämän takia tutkimuksessa ei oletettu löytyvän vain yhtä totuutta, vaan kerättiin useita mahdollisia totuuksia. Tutkimuksessa oli abduktiivinen tutkimusote eli aineistoa ja teoriaa käsiteltiin rinnakkain. Aineisto saatiin haastattelemalla erilaisilla toimialoilla toimivia yrityksiä, jotka ovat onnistuneet asiakaslähtöisyyden saavuttamisessa. Haastateltavien yritysten valitsemista varten luotiin kriteerejä, jotka olivat muun muassa erinomainen asiakaskokemus, viimeaikaisia merkittäviä muutoksia yrityksen prosesseissa, onnistuneet toimet ympäristön muuttuessa ja asiakkaiden tiivis mukaan ottaminen yrityksen toimintoihin. Kaikkien kriteerien oli täytyttävä haastateltavan yrityksen kohdalla. Yrityksestä haastateltavat henkilöt valikoituivat sen mukaan, keiden ajateltiin vaikuttavan eniten yrityksen asiakaslähtöisyyteen. Nämä henkilöt olivatkin pääasiassa asiakaskokemus- tai markkinointijohtajia. Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää mahdollistaakseen rennon ja keskustelevan tilanteen. Haastatteluissa henkilöt pääsivät kertomaan heidän omia ajatuksiansa asiakaslähtöisyydestä, mitkä ovat heidän mielestään tärkeitä asioita sen saavuttamisessa, sekä miten sitä voi edistää tulevaisuudessa. Aihetta analysoitiin Gioia-menetelmän avulla ja siitä syntyi lopulta 47 ensimmäisen asteen koodia ja 6 toisen asteen teemaa. Nämä sitten yhdistettiin Day & Schoemakerin (2016) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien alemman ja ylemmän tason kyvykkyyksiin.

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti aineisto jaettiin kolmen dynaamisen yläkyvykkyyden alle: muutosten havaitseminen, mahdollisuuksiin tarttuminen ja muutosten aikaansaaminen. Aineistosta tunnistettiin vielä dynaamiset alakyvykkyydet ympäristön havainnointi, erilaisten asiakkaiden huomioiminen, asiakkaiden tutkiminen, liiketoimintamallien kehittäminen, prosessien rakentaminen ja henkilöstöön panostaminen. Muutosten havaitsemiseen kuuluvat ympäristön havainnointi ja erilaisten asiakkaiden huomioiminen. Näiden avulla on tärkeä tunnistaa ajoissa ympäristön muutokset ja yritykseen vaikuttavat erilaiset asiakassegmentit. Mahdollisuuksiin tarttuminen on mahdollista asiakkaiden tutkimisella ja liiketoimintamallin kehittämisellä. Ensin on tärkeä tutkia asiakkaita tarkemmin, miten muutokset vaikuttavat heihin ja tutkimusten pohjalta lähteä tarkemmin kehittämään yrityksen toimintoja asiakaslähtöisemmiksi. Viimeisenä muutoksen aikaansaamiseksi liittyvät prosessien rakentamisen ja henkilöstöön panostaminen. Nämä mahdollistavat sen, että yritys lopulta toimii asiakaslähtöisesti muutosten tapahtuessa ja myös kykenee muuttamaan ympäristöä.

Lopulta aineistosta oli mahdollista havaita, että johtajien kertomat asiat eivät täysin olleet yhteneväisiä teoreettisen viitekehyksen kanssa. Esimerkiksi kukaan haastateltava ei tuonut ilmi ulkoisen ympäristön muotoilua asiakaslähtöisemmän toiminnan kehittämisessä, mutta he korostivat henkilöstön roolia muutosten aikaansaamiseksi. Näin ollen tutkimuksessa ei täysin noudatettu Day ja Schoemakerin (2016) dynaamisten alakyvykkyyksien mallia, vaan muokattiin sitä aineiston mukaisesti.

## **5.2 Tutkimuksen kontribuutio**

Tutkimuksen kontribuutiota tarkastellaan käyttämällä Ladik ja Stewartin (2008) kolmen osa-alueen mallia, johon kuuluu teoria, konteksti ja metodi. Asiakaslähtöisyyttä ja dynaamisia kyvykkyyksiä on tutkittu markkinointitieteessä jo useita vuosikymmeniä. Aikaisemmassa tutkimuksessa on keskitytty paljon esimerkiksi yrityksen siirtymisestä tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen (ks. Shah ym. 2006). Lisäksi asiakaslähtöisyyttä on usein käsitelty osana markkinointilähtöisyyttä (ks. Narver & Slater 1990). Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus koota aikaisemmasta teoriasta selkeä kuva, millä keinoilla on

yrittäjien mahdollista saavuttaa asiakaslähtöisyys pelkästään asiakkaiden näkökulmasta. Dynaamisten kyvykkyyksien osalta aikaisempi teoria on ollut hyvin hajanaista ja pirstaloitunut erilaisten näkökulmien vuoksi (Barreto 2010). Tämän tutkimuksen teoreettinen kontribuutio on ollut koota ja yhdistää aikaisempia teorioita. Lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole juurikaan yhdistetty dynaamisten kyvykkyyksien ja asiakaslähtöisyyden näkökulmaa yhtä selkeästi kuin tässä tutkimuksessa. Dynaamiset kyvykkyydet voivat olla ratkaisu ylläpitää asiakaslähtöisyyttä muuttuvassa ympäristössä, minkä takia näiden molempien teorioiden selkeä yhdistäminen on tärkeää teoreettiselle kentälle.

Tutkimuksen metodiin perustuva kontribuutio liittyy tutkimuksessa käytettyyn menetelmään. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua ja aineisto analysoitiin Gioia-menetelmän avulla. Dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevät artikkelit ovat usein käsitteellisiä artikkeleita, joissa käsitellään aikaisempia teorioita aiheesta (ks., Zahra ym. 2002, Wang & Ahmed 2007, Ambrosini & Bowman 2009, Barreto 2010). Tämän lisäksi aiheesta on tehty myös kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimuksia (ks. Schilke 2014). Laadullisten tutkimusten määrä on siis pienehkö dynaamisten kyvykkyyksien kentällä. Lisäksi Day & Schoemakerin (2016) luomaa mallia alempien tasojen kyvykkyyksistä ei ole vielä juurikaan käytetty tieteellisessä kentässä.

Kontekstin kontribuutio liittyy asiakaslähtöisyydessä onnistuneiden yritysten tutkimiseen. Asiakaslähtöisyyteen liittyvät tutkimukset ovat usein liittyneet esimerkiksi siihen, kuinka paljon asiakaslähtöisyys vaikuttaa kilpailuetuun tai mikä tekijä lisää yrityksen asiakaslähtöisyyttä (ks. Zhou ym. 2008). Asiakaslähtöisyyden saavuttamista muuttuvassa ympäristössä ei ole siis riittävässä määrässä tutkittu. Lisäksi tutkimuksessa havainnoidaan jo asiakaslähtöisyyden saavuttaneita yrityksiä eikä tutkita, muuttuvatko yritykset asiakaslähtöisemmiksi valittujen keinojen avulla. Tutkimuksen tuottaessa yleistettäviä näkemyksiä, jotka ovat merkityksellisiä ja laajan yleisön hyödynnettävissä, tuottavat usein vahvimman kontribuution (Ladik & Stewart 2008). Nykypäivänä yrityksillä on usein välttämättömyys olla asiakaslähtöisiä, minkä takia tutkimus on kaikkien yritysten hyödynnettävissä. Lisäksi useat yritykset kamppailevat ympäristön muutosten takia.

Useat haastatteluissa ilmenneet asiat on havaittu yrityksissä aikaisemmin ja monet yritykset ovat jo kehittäneet niitä toiminnoissaan. Mitään uusia ja erityisiä keinoja asiakaslähtöisyyden saavuttamisessa yrityksessä ei siis ilmennyt tutkimuksessa. Tuloksissa tärkeäksi nousi kuitenkin se, että yritysten on jatkuvasti jokaisessa toiminnassaan otettava asiakas toiminnan keskiöön ja pidettävä se yrityksen ydinajatuksena vuosien ajan. Keskeiseksi nousikin, että pelkästään hetken kampanjointi asiakaslähtöisyydestä ei riitä, jos näitä lupauksia ei lunasteta myöhemminkin. Yrityksen on siis muutoksien tapahtuessa aina huomioitava asiakkaat ensin. Prosesseilla ja muilla keinoilla yritys voi kuitenkin helpottaa ja tehostaa tämän saavuttamista.

### **5.3 Tutkimuksen liikkeenjohdollinen relevanssi**

Liikkeenjohdon relevanssi määritellään asteena, jossa tietty johtaja organisaatiossa näkee akateemisen tiedon auttavan hänen työhönsä liittyvissä ajatuksissa tai teoissa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Jaworski 2011). Tutkimus on monilta tavoin liikkeenjohdolle relevanttia. Yritykset kokevat jatkuvasti toimikentässään muutoksia ja jokaisen pitäisi kyetä reagoimaan näihin nopeasti ja keksimään innovatiivisia ideoita ratkaista niitä. Lisäksi nykyisin yritysten on oltava asiakaslähtöisiä menestyäkseen. Yrityksissä ei ole enää hetkeen riittänyt vain tuotteiden myyminen, vaan tuotteet on luotava asiakkaiden tarpeiden mukaan. Monella yrityksellä on kuitenkin tämän kanssa vieläkin paljon ongelmia. Tutkimuksen avulla muut yritykset voivat tarkastella, mitä asioita haastateltavat yritykset ovat tehneet luodessaan asiakaslähtöistä yritystä. Yritysten on kuitenkin huomioitava, että kaikki asiat eivät välttämättä toimi heillä, vaan tutkimustuloksia on muokattava toimialan ja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

Tutkimus on myös sen takia liikkeenjohdolle relevantti, sillä ylimmän johdon johtajuus on välttämätöntä asiakaslähtöisyyteen siirtymisessä. Johtajilla ei usein ole omakohtaista kokemusta asiakasarvoa rakentavista strategioista tai toiminnoista, vaan heidän on luotava ympäristö, jossa muutos voi tapahtua ilman muutoksen määrittelemistä erikseen (Slater & Narver 1994). Tutkimusta on tämän lisäksi mahdollista käyttää monipuolisesti yrityksen toiminnoissa hyödyksi. Ylemmän johdon lisäksi tutkimus tarjoaa tärkeitä tietoja asiakaslähtöisyydestä muuttuvassa ympäristössä esimerkiksi asiakaskokemuksille, jotka voivat ajaa toimintojen muuttamista läpi yrityksen. Lisäksi esimerkiksi

asiakaspalvelun parissa työskentelevät henkilöt voivat tutkimuksen avulla ymmärtää heidän merkittävän roolin asiakaslähtöisyyden toteutumisessa yrityksessä.

#### **5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuuden arviointi**

Laadullisissa tutkimuksissa on parempi arvioida tutkimuksen luotettavuutta varmuuden, siirrettävyyden, uskottavuuden ja yhteensopivuuden kautta (Lincoln & Guban 1985). Tutkimuksen varmuutta on parannettu kertomalla tutkimusprosessien vaiheet ja eteneminen tarkasti ja läpinäkyvästi. Lisäksi tutkimuksessa tehtyjä valintoja on perusteltu, mikä kasvattaa tutkimuksen varmuutta. Tutkimuksessa on tehtyjen rajausten avulla lisätty tutkimuksen siirrettävyyttä eli tutkimustuloksien hyödyntämismahdollisuuksia dynaamisten kyvykkyyksien osalta. Tutkimuksessa ei ole otettu huomioon yritysten esimerkiksi operationaalisia kyvykkyyksiä, minkä takia tulokset keskittyvät pelkästään dynaamisiin kyvykkyyksiin. Siirrettävyyteen vaikuttaa kuitenkin heikentävästi pieni aineistomäärä, joten tutkimus ei ole yleistettävissä kaikkiin yrityksiin ja ympäristön muutoksiin. Lisäksi tutkimus ei ole siirrettävissä esimerkiksi muihin markkinointikyvykkyyksiin.

Tutkimuksen uskottavuuteen vaikuttaa heikentävästi haasteltavien ja yrityksen anonyymius. Lisäksi tuloksien esittämisessäkin pidettiin huolta, että tulokset eivät ole suoraan yhdistettävissä yrityksiin. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelijan omat tulkinnat vaikuttavat tutkimustuloksiin, joten koskaan täyttä varmuutta tutkimuksen luotettavuudesta ei voida esittää. Haastattelijalla voi esimerkiksi tulkita väärin haastateltavan sanomiset. Tuloksiin liitettiin haastatteluissa nousseita sitaatteja, jotka osoittivat omien tulkintojen ja aineiston yhteensopivuuden. Lisäksi haastattelun alussa haastateltavissa kysyttiin, mitä heidän mielestään on asiakaslähtöisyys. Tällä on saatu varmistettu, että haastattelussa keskustellaan samasta ilmiöstä.

#### **5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimustulokset osoittavat, että aiheesta on tehtävissä vielä paljon jatkotutkimuksia. Tutkimuksessa käytetyt rajaukset toisaalta mahdollistavat ilmiöstä tietyn osa-alueen syvätkä tutkimuksen, mutta myös tarjoaa jatkotutkimuksille erilaisia muutoksia. Ensinnäkin asiakaslähtöisyyttä voidaan tutkia B2B-kontektissa, ja miten siinä ympäristössä

muutokset vaikuttavat asiakaslähtöisyyteen. Tässä tutkimuksessa keskityttiin vain B2C-yrityksiin tai heidän henkilöasiakkaihinsa liittyviin toimintoihin. B2B-yrityksissä asiakassuhteet ja ympäristön muutokset ovat toisenlaisia, minkä takia niiden tutkiminen vaatii uuden tutkimuksen. Lisäksi olisi mahdollista tutkia, ovatko dynaamiset kyvykkyydet käytettävissä myös B2B-yrityksissä. Usein niitä käsitellään vain B2C-kontekstissa.

Voidaan myös tutkia, voisiko jotain muita kyvykkyyksiä käyttää, kuten operationaalisia kyvykkyyksiä, asiakaslähtöisyyden luomisessa. Operationaaliset kyvykkyydet eivät välttämättä pysty vastaamaan ympäristön muutoksiin, mutta niiden voi olla mahdollista saavuttaa asiakaslähtöisyys tietyssä hetkessä. Lisäksi adaptiiviset ovat hyvin samankaltaisia kuin dynaamiset kyvykkyydet, joten niiden tutkiminen muuttuvassa ympäristössä voisi tuoda hiukan eriäviä tuloksia.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat yritykset olivat erilaisilta toimialoilta, julkisia ja yksityisiä organisaatioita ja suurehkoja. Tämä tarjoaa jatkotutkimusmahdollisuuksia esimerkiksi rajatuimmista toimialoista tai eri kokoluokista. Toisaalta voisi myös tehdä vertailevaa tutkimusta, miten esimerkiksi julkisessa ja yksityisissä organisaatioissa asiakaslähtöisyys voi erota toisistaan. Haastatteluista ilmeni myös se, että yrityksillä ei ole juurikaan mittareita käytössä asiakaslähtöisyyden mittaamiseen. Jatkotutkimuksissa voidaan siis myös keskittyä erilaisiin mittareihin, joiden avulla yritykset voivat havainnoida heidän asiakaslähtöisyyttään.

Tutkimus oli laadullinen tutkimus, joten tässä ei ollut mahdollisuutta selvittää, kuinka tehokkaita tietyt kyvykkyydet ovat asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää, mitkä kyvykkyydet toimivat parhaiten muuttuvassa ympäristössä. Sen avulla yritysten olisi mahdollista kohdentaa vielä tarkemmin toimintojaan asiakaslähtöisyyden kannalta tärkeimpiin asioihin. Lisäksi kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voi selvittää, minkälainen vaikutus dynaamisilla kyvykkyyksillä on lopulta asiakaslähtöisyyteen.

## LÄHTEET

- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Balakrishnan, S. (1996). Benefits of customer and competitive orientations in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 25(4), 257–269.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49–61.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Blocker, C., Flint, D., Myers, M. & Slater, S. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216–233.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston W. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69 (10), 155–66.
- Brady, M. & Cronin, J. (2001). Customer Orientation. *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251.
- Buzzell, R. D. & Gale, B. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: Free Press.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Cepeda, G. & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426–437.
- Christensen, C. M. & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197–218.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Day, G. S. (2003). Creating a superior customer-relating capability. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 77–82.



- Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- Day, G., Reibstein, D. & Gunther, R. (1997). *Wharton on dynamic competitive strategy*. New York: John Wiley.
- Day, G. S. & Schoemaker, P. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review*, 58(4), 59–77.
- Day, G. S. & Wensley, Robin (1988). A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52, 1–20.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: HarperCollins.
- Dyer, J. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: SAGE.
- Frambach, R., Fiss, P. & Ingenbleek, P. (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.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–19.
- Gephart, R. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462.
- 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.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109–122.
- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 309–327.
- Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: From customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 15–17.

- Hamel, Gary & C. K. Prahalad (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hammersley, M. (2012). *What is qualitative research?* (1. painos). London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Han, J. K., Namwoon, K. & Srivastava, R. J. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62 (10), 30–45.
- Hardawar, D. (2021). Nokia had iPhone-like prototype in 2004, but killed it. VentureBeat. <https://venturebeat.com/2010/09/27/nokia-had-iphone-like-prototype-in-2004-but-killed-it>. 30.12.2021.
- Harreld, J., O'Reilly, C. & Tushman, M. (2007). Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action. *California Management Review*, 49(4), 21–43.
- Hart, C. W. (1999). Customers Are Your Business. *Marketing Management*, 8 (4), 6-7.
- Helfat, C. & Winter, S. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. painos). Helsinki: Tammi.
- Holden, M. & Lynch, P. (2004). Choosing the Appropriate Methodology: Understanding Research Philosophy. *The Marketing Review*, 4(4), 397–409.
- Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (1995). The active interview. *Qualitative research methods* (37. painos). London: Sage Publications.
- Hunt, S. D. (2018). The philosophy of science foundations of marketing research: For scientific realism and the inductive realist models of theory status and generation. *Journal of global scholars of marketing science*, 28 (1), 1–32.
- Jaworski, B. J. (2011). On managerial relevance. *Journal of Marketing*, 75(4), 211–224.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1996). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119–135.
- Järvensivu, T. & Törnroos, J. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100–108.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.

- Kraatz, M. S. & Zajac, E. J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence. *Organization science*, 12(5), 632–657.
- Kumar, V. & Shah, D. (2009). Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization. *Journal of Marketing*, 73(6), 119–136.
- Ladik, D. M., & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157–165.
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 588–612.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(1), 111–125.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Business Review*, 38, 24–47.
- Lings, I. (2004). Internal market orientation. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- MacMillan, I.C, & McGrath R.G. (2002). Crafting R&D Project Portfolios. *Research Technology Management*, 45(5), 48-59.
- Malterud, K., Siersma, V. & Guassora, A. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760.
- McGee, L. & Spiro, R. (1988). The marketing concept in perspective. *Business Horizons*, 31(3), 40–45.
- McKinsey&Company (2021). Emerging consumer trends in a post COVID 19 world. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/emerging-consumer-trends-in-a-post-covid-19-world>. 30.12.2021.
- Moorman, C. & Day, G. S. (2016). Organizing for Marketing Excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35.
- Morgan, N., Vorhies, D. & Mason, C. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.
- Narver, J. C. & Slater, F. S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(10), 20–35.
- Nightingale, D. J. & Cromby, J. (2002). Social constructionism as ontology: Exposition and example. *Theory & Psychology*, 12(5), 701–713.

- Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing*, 12(5), 5–15.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69, 167–176.
- Penrose ET. (1952). Biological analogies in the theory of the firm. *American Economic Review*, 42, 804–819.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5–14.
- Predictable Profits (2021). Where Did Nokia Go Wrong? (And Six Lessons You Can Learn from Them). <https://predictableprofits.com/where-did-nokia-go-wrong-and-six-lessons-you-can-learn-from-them/>. 30.12.2021.
- Ramani, G. & Kumar, V. (2008). Interaction Orientation and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27–45.
- Reed, R. & DeFillippi, R. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88–102.
- Rindova, V. & Kotha, S. (2001). Continuous “Morphing”: Competing Through Dynamic Capabilities, Form, and Function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280.
- Ross, B. (2009). Ten tips to winning at consumer centricity: For retailers and manufacturers. *Journal of Consumer Marketing*, 26(6), 450–454.
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Oxford University Press.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. England: Pearson Education.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179–203.
- Schoemaker, P. & Tetlock, P. (2012). Taboo Scenarios: How to Think about the Unthinkable. *California Management Review*, 54(2), 5–24.
- Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A., Staelin, R. & Day, G. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124.
- Sheth, J., Sisodia, R. & Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–66.

- Shapiro, B. (1988). What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, 69, 119–25.
- Sharma, A. & Sheth, J. (2004). Web-based marketing. *Journal of Business Research*, 57(7), 696–702.
- Simonson, I. (1993). Get Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices. *California Management Review*, 35(4), 68–84.
- Slater, S. & Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- Slater, S. & Narver, J. (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001–6.
- 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., Pisano, G. & Shuen, A. (1990). *Firm capabilities, resources and the concept of strategy*. Berkeley, California: Economic Analysis and Policy Working Paper: EAP.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Twin, A. (2021). Competitive Advantage Definition. Investopedia. [https://www.investopedia.com/terms/c/competitive\\_advantage.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp). 30.11.2021.
- Voss, G. B. & Giraud Voss, Z. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67–83.
- Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Webster, F. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29–39.
- Wernerfelt, N. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, 14, 4–12.
- Williamson, P. & De Meyer, A. (2012). Ecosystem Advantage: How to Successfully Harness the Power of Partners. *California Management Review*, 55(1), 24–46.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.

- Zahra, S., Sapienza, H. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zhou, K., Brown, J. & Dev, C. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063–1070.
- Zhou, K., Yim, C. & Tse, D. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69, 42–60.
- Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

## LIITE 1

Haastattelurunko:

1. Kerro ensin vähän itsestäsi ja roolistasi yrityksessä. Mikä on ollut oma tehtäväsi asiakaslähtöisyyden parantamisessa?
2. Mikä tekee sinun mielestäsi asiakaslähtöisen yrityksen?
3. Miten teillä näkyy asiakaslähtöisyys?
4. Mitkä asiat ovat teidän asiakkailenne tärkeimpiä?
5. Minkälaisilla työkaluilla olette rakentaneet asiakaslähtöistä yritystä?
6. Miten olette huomioineet asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja halut?
7. Mitä hyötyä mielestäsi asiakaslähtöisyys on tuonut yritykselle?
8. Miten seuraatte asiakaslähtöisyyden kehittymistä?
9. Mitkä asiat koette omaksi vahvuudeksi verrattuna muihin yrityksiin?
10. Onko vielä kehityskohteita, jotta yritys olisi entistä asiakaslähtöisempi?