

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

YRITYKSEN SISÄINEN NÄKÖKULMA
ASIAKASYMMÄRRYKSEN MUODOSTAMISEEN
KULUTTAJALIIKETOIMINNASSA

Markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Elokuu 2015
Ohjaaja: Hannu Kuusela

Tony Haanpää

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, markkinointi
Tekijä:	HAANPÄÄ, TONY
Tutkielman nimi:	Sisäinen näkökulma asiakasymmärryksen muodostamiseen kuluttajaliiketoiminnassa
Pro gradu -tutkielma:	93 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Elokuu 2015
Avainsanat:	Asiakasymmärrys, asiakastieto, markkinaorientaatio, CRM

Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan yrityksen kykyä ymmärtää syvällisesti nykyisten ja potentiaalisten asiakkaidensa tarpeita sekä havaita muutoksia näissä tarpeissa. Asiakasymmärryksen pohjalta yritys pystyy kehittämään tarjoomaansa ja tarjoamaan asiakkailleen enemmän asiakasarvoa uusien tuotteiden tai palveluiden avulla, jotka vastaavat aiempaa paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Sitä pystytään myös käyttämään liiketoiminnan ohjaamisen tukena lukuisissa eri tarkoituksissa, kuten markkinointiviestinnän kohdettamisessa tai päätöksentekoon liittyvän riskin alentamisessa. Asiakasymmärrys on monitahoinen käsite, johon suhtaudutaan yrityksestä riippuen eri tavoin. Yrityksen toimiala tai asiakaslähtöisyyden aste saattavat vaikuttaa siihen, miten yrityksessä käsitetään asiakasymmärryksen määritelmä.

Tässä tutkielmassa tutkitaan mitä lähteitä yritykset käyttävät, kun ne muodostavat asiakasymmärrystä sekä mitkä tekijät tukevat asiakasymmärryksen integroimista osaksi liiketoimintaa. Tutkimuskohteesta ei löydy vahvaa akateemista kirjallisuustaustaa, mutta aihepiiriä sivutaan useissa tutkimuksissa eri suunnista. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu markkinaorientaation, asiakassuhteiden hallinnan ja tietojohdamisen kirjallisuuden pohjalta, jotka edesauttavat ymmärtämään tutkimuksen aihepiiriä.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja aineistonkeruun metodiksi valittiin teemahaastattelu. Haastateltaviksi valittiin suurten kuluttajaliiketoiminnassa toimivien yritysten edustajia, jotka työskentelevät asiakasymmärryksen parissa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelujen pohjalta kerätty aineisto nauhoitettiin ja litteroitiin ja sen pohjalta muodostettiin käsitys asiakasymmärryksen muodostusta ja käyttöä tukevista tekijöistä. Haastattelut auttoivat valitsemaan teoreettisen osuuden painotuksia.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritykset hyödyntävät useita asiakastiedon lähteitä muodostaessaan asiakasymmärrystä. Asiakastietoa hankitaan yrityksen sisältä omista lähteistä, kuten CRM-järjestelmistä, sisäisistä tutkimuksista ja omalta henkilöstöltä. Ulkoisina tiedon lähteinä yritykset puolestaan käyttävät esimerkiksi samassa arvoverkostossa toimivia kumppaniyrityksiä, mainos- ja mediatoimistoja sekä asiakkaitaan. Tietolähteistä saatavan tiedon integrointi asiakasymmärrykseksi, jota pystytään käyttämään liiketoiminnan tukena, on pitkälti johtamiskysymys. Yrityksen johto on avainasemassa ohjaamaan yritystä suuntaan, jossa yrityksessä vallitsee asiakastiedon käyttöä kohtaan myönteinen markkinaorientoitunut organisaatiokulttuuri ja yrityksestä löytyy riittävää osaamista sekä resursseja, jotka tukevat tiedon hankintaa ja jalostamista asiakasymmärrykseksi, joka viime kädessä tukee yrityksen kilpailussa menestymisen edellytyksiä.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Asiakasymmärryksen rooli kuluttajaliiketoiminnassa	5
1.4 Tutkimuksen tarkoitus	10
1.5 Tutkimuksen rakenne	11
2 ASIAKASYMMÄRRYKSEN MUODOSTAMINEN	13
2.1 Asiakasymmärrys markkinoinnin tutkimuskentässä	13
2.2 Asiakasymmärryksen määritelmä	15
2.3 Dynaaminen tiedon luomisen teoria	18
2.4 Asiakasymmärrys osana yrityksen tietämystä	21
2.4.1 Kuluttaja- ja asiakastieton monimuotoiset lähteet	25
2.4.2 Yrityksen asiakkaat tiedon lähteenä	30
2.4.3 Lähteiden integrointi	33
2.5 Asiakasymmärryksen käyttöä tukeva organisaatio	34
2.5.1 Asiakkaita koskevan tiedon jakaminen	34
2.5.2 Johdon ja organisaatiokulttuurin merkitys	37
2.6 Teoreettisen viitekehyksen synteesi	38
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	41
3.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa ja tutkimuksen kulku	41
3.2 Tutkimusmenetelmä	42
3.3 Aineiston generointi	44
3.4 Aineiston analysointi	45
3.5 Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi	46
4 ASIAKASYMMÄRRYKSEN MUODOSTAMINEN	48
4.1 Asiakasymmärryksen merkitys kuluttajaliiketoiminnassa	48
4.2 Kuluttaja- ja asiakastiedon monimuotoiset lähteet	52
4.2.1 Asiakasymmärryksen tasot	52
4.2.2 Asiakasymmärrys iteratiivisena prosessina	57
4.2.3 Tiedon tyypit	58
4.2.4 Teknologia uusien lähteiden avaajana	60
4.2.5 Kumppanit osana ymmärryksen syventämistä	63
4.2.6 Tiedon yhdisteleminen ja oivallukset	65
4.3 Asiakasymmärryksen organisointi	68
4.3.1 Tiedon kerääminen	68
4.3.2 Asiakasymmärryksen organisointi ja koordinointi	69
4.3.3 Tiedon jakaminen organisaation sisällä	72
4.3.4 Yrityksen johdon näkemyksen merkitys	75
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	80
5.1 Tutkimustulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen	80
5.2 Liike elämän sovellutukset	85
5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	86
LÄHTEET	88
LIITTEET	94
Liite 1: Teemahaastattelurunko	94

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1 Tiedon luomisen menetelmät.....	20
Kuvio 2 Asiakastiedon tasot.....	24
Kuvio 3 Asiakasdatasta asiakasarvoon.....	26
Kuvio 4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi.....	41
Kuvio 5 Aineiston generoinnin ja analysoinnin vaiheet.....	46

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1 Asiakasymmärryksen määritelmiä.....	18
Taulukko 2 Asiakastiedon sisäisiä ja ulkoisia lähteitä.....	28
Taulukko 3 Asiakasymmärryksen muodostamista tukevat ja estävät tekijät kuluttajaliiketoiminnassa.....	84

1 JOHDANTO

1.1 Asiakasymmärryksen rooli kuluttajaliiketoiminnassa

Asiakaslähtöisyyttä pidetään nykyisin lähestulkoon itsestään selvänä osana liiketoimintaa. Useimmat yritykset toistelevat asiakkaan tärkeyttä osana arvojaan ja visiotaan, mutta tarkasteltaessa aihetta liikkeenjohdon näkökulmasta kyseessä on oikeastaan melko tuore ilmiö, jonka piirissä käytettävät menetelmät ovat kehittyneet viime vuosina merkittävästi. Tekesin vuonna 2009 julkaiseman raportin mukaan asiakaslähtöisyys on omaksuttu suomalaisissa yrityksissä osana laatu- ja palvelujohtamista jo 1980-luvulla. Käytännössä asiakaslähtöisyydellä tarkoitettiin tuolloin sitä, että yritys täytti asiakkaan tarpeet. Sittenmin 1990-luvulla alettiin kiinnostua tarkemmin asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen lisäksi asiakaskannattavuudesta, jonka myötä huomattiin, että kaikki asiakkaat eivät ole yrityksen kannalta kannattavia. Tällöin yritykset alkoivat jakaa asiakaskantaansa segmentteihin ja alkoivat sovittaa yhteen asiakaslähtöisyyttä ja kannattavuutta. Nykypäivän yritykset tasapainoilevat yhä asiakaslähtöisyyden ja kannattavuuden välillä ja tämän takia ne syventyvät tarkasti asiakkaaseen pelkän tuotteen sijaan. Yhä tänäkin päivänä osassa yrityksiä vallitsee tuotelähtöinen ajattelumalli, joka perustuu siihen, että asiakkaan kokema arvo riippuu tuotteen ominaisuuksista. Asiakaslähtöinen ajattelutapa ja siihen liittyvät näkemykset asiakasarvon synnystä haastavat tuotelähtöisen ajattelutavan ja keskittävät yrityksen ponnistukset tarkemmin asiakkaan tarpeisiin.

Liiketoiminnan tarkoitus on tuoda hyötyä kaupankäynnin osapuolille. Asiakaslähtöisen ajattelun keskiössä on myös yrityksen kyky ymmärtää asiakkaan kokemaa hyötyä. Asiakkaan kokema hyöty on liiketoiminnan taloudellisen kestävyuden perusehto, sillä tyytymättömät asiakkaat eivät palaa ostamaan samalta yritykseltä vaan kääntyvät kilpailijan puoleen. Tästä syystä yritykset pyrkivät tuottamaan asiakkaille arvoa kehittämällä jatkuvasti uusia tuotteita, palveluita ja liiketoimintaa (VTT 2011, 11). Voidaan sanoa, että yritysten on ollut aina tärkeätä

ymmärtää asiakkaitaan, mutta aiheen merkitys on noussut kuitenkin uudelleen hallitusten agendalle tämän päivän liiketoiminnassa, kun pelkkä tehokkuuden tavoittelu ei riitä enää takaamaan kilpailuetua kilpailluilla markkinoilla (Wills 2005, 302). Liiketoiminnan parhaat käytännöt leviävät yritysconsulttien toimesta nopeasti alan vallitseviksi standardeiksi eivätkä täten tarjoa yrityksille kuin korkeintaan hetkellistä kilpailuetua. Samaan aikaan globalisaatio ja voimakas kilpailu pakottavat yritykset pohtimaan arvonluontia yhä tarkemmin asiakkaan näkökulmasta (VTT 2011, 7). Tästä syystä yritykset pyrkivät syventämään ymmärrystään nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaistaan, jotta ne pystyvät löytämään kannattavia kasvumahdollisuuksia (Langford & Schulz 2006, 21). Yritysten kyky ymmärtää asiakkaitaan ja hyödyntää tätä ymmärrystä liiketoimintansa kehittämisessä on siis tärkeätä niiden menestymisen kannalta. Asiakasymmärrys tarjoaa yrityksille välineen, jonka avulla ne pystyvät kehittämään toimintaansa siten, että se vastaa eri asiakkaiden tarpeisiin ja luo tyytyväisiä asiakkaita (Wills 2005).

Asiakasarvon luominen ja asiakkaan ostohalujen herättäminen pohjautuvat vahvasti yrityksen kykyyn ymmärtää asiakkaitaan ja hyödyntää tuo ymmärrys liiketoiminnassaan (Payne & Frow 2005). Tämän ymmärryksen avulla kuluttajaliiketoiminnassa on pystytty luomaan uusia tuotteita ja palvelukonsepteja. Ajan kuluessa yritysten luomat konseptit menettävät kuitenkin voimansa ja tavat joilla yritykset ovat aiemmin houkuttelleet ostavia asiakkaita eivät enää toimi kuten aiemmin. Viimeistään silloin, kun vaarana on, että asiakkaat siirtyvät kilpailijoiden puoleen yritysten on palattava asiakkaaseen ja pohdittava keitä asiakkaat ovat, kuinka he toimivat ja ajattelevat sekä mitä he haluavat ja ostavat (VTT 2011, 11). Ei kuitenkaan riitä, että tietoa on yrityksessä yksittäisellä henkilöllä, vaan tiedosta on tehtävä yrityksen yhteistä ymmärrystä, joka on jalostettava uudistuneeksi liiketoiminnaksi ja uusiksi asiakkaiksi. Tämän kaltainen osaaminen mahdollistaa yritysten uusiutumisen (Stone, Bond & Foss 2004; Wills 2005).

Tekesin vuonna 2009 julkaistussa asiakasymmärrystä käsittelevässä raportissa todetaan, että asiakasymmärryksen ytimessä on yrityksen kyky yhdistellä ja käyttää asiakastietoa siten, että se pystyy havaitsemaan muutoksia asiakkaiden tarpeissa ja muuttamaan omaa toimintaansa vastaamaan paremmin muuttuneisiin tarpeisiin. Monissa yrityksissä kerätään suuria määriä asiakastietoa, josta osa tallentuu

automaattisesti eri kanavista kuten verkkosivuilta tai myyntitilanteista (Tekes 2009, 5). Useissa tapauksissa ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, että yrityksessä on liian paljon tietoa, jota ei pystytä hyödyntämään (Payne Storbacka & Frow 2008). Tällöin yrityksen eri toiminnoissa syntyy asiakastietoa, mutta se ei leviä toimintojen välillä vaan siiloutuu funktioihin. Esimerkiksi asiakaspalvelussa tietoa käytetään usein vain asiakaspalvelutapahtumien hoitoon sen sijaan, että sitä hyödynnettäisiin myös muissa toiminnoissa. Lisäksi monissa yrityksen eri osissa kasaantuu hiljaista tietoa, mutta yrityksiltä puuttuvat usein prosessit, joiden avulla tätä tietoa voitaisiin käyttää muiden toimintojen tukena (Tekes 2009, 5).

Yrityksessä, jossa asiakastietoa osataan käyttää oikein sitä voidaan käyttää tukemaan lukuisia toimenpiteitä, kuten resurssien allokoointia ja innovointia (Barwisen & Meehanin 2011, 342–343). Muita käyttömahdollisuuksia ovat tiedon sisällyttäminen osaksi päätöksentekoa, joka saattaa koskea markkinointi-investointeja, tuotekehitystä tai myynnin suunnittelua (Forsyth ym. 2006). Tuotekehityksen näkökulmasta Asiakasymmärryksen avulla voidaan tutkia uuden tuotteen tai konseptin menestymisen mahdollisuuksia ennen suurempia investointeja tuotantoon ja markkinointiin. Lisäksi se auttaa tunnistamaan tuoteominaisuuksia ja hyötyjä, jotka ovat tärkeitä kuluttajille ja potentiaalisille asiakkaille. Edellä mainittujen käyttötarkoitusten lisäksi asiakasymmärrystä voidaan käyttää esimerkiksi arvioitaessa kanavia, joissa asiakkaat haluavat tehdä ostoksia sekä määriteltäessä minkä tasoista palvelua asiakkaat odottavat oston yhteydessä (Stone 2004, 119).

Tänä päivänä yritykset ovat tulleet yhä riippuvaisemmiksi yksittäisistä asiakkaista ja asiakaskäyttäytymisen selittäminen on muuttunut yhä haastavammaksi (Arantola 2005, 11). Useita vuosia jatkunut heikko taloustilanne on myöskin muodostanut yrityksille omat haasteensa. Talouden laskusuhdanteessa halu pitää kiinni kannattavista asiakkaista kasvaa, mutta samaan aikaan asiakkaat kuitenkin alentavat omaa kulutustaan ja heillä on kuluttajina enemmän valtaa kuin ennen (Greenberg 2010, 411). Haastava taloustilanne yhdistettynä nopeasti muuttuvaan kulutuskäyttäytymiseen on ajanut lukuisia yrityksiä ahtaalle. Suomalaisista yrityksistä tavarataloketju Stockmann on myöntänyt, että sen viimeaikaiset ongelmat johtuvat osittain siitä, että yrityksessä ei ole riittävästi kyetty kuuntelemaan asiakkaita ja ennakoimaan markkinoiden muutoksia (Kauppalehti 2015).

Asiakkaan kasvaneen valta-aseman taustalla vaikuttavat valintojen kasvaneen määrän lisäksi muiden kuluttajien mielipiteet sekä aiempaa helpompi tiedonsaanti (Greenberg 2010, 411). Digitalisaatio toimii voimakkaana taustavoimana, joka muokkaa yritysten ja asiakkaiden välisiä suhteita. Uusien digitaalisten teknologioiden yleistymisen on synnyttänyt asiakkaita koskevan muutoksen, joka taas on johtanut asiakassegmenttien fragmentoitumiseen, digitaalisen median kasvuun ja nopeasti kasvavaan asiakaskontaktipisteiden ja kanavien määrään (Day 2011, 184). Teknologian yleistymisen myötä asiakkaat kommunikoivat keskenään uusien laitteiden ja teknologioiden avulla (Greenberg 2010, 410). Samaan aikaan toimialojen konvergenssi lisää kilpailua ja uusien kanavien asema vahvistuu (Day 2011, 184). Web 2.0 on synnyttänyt valtavan määrän kommunikaatiokanavoita, joissa kuluttajat vaikuttavat itse toisten kuluttajien ostopäätöksiin vertaisarviointien kautta (Greenberg 2010). Sosiaalisen median sovellukset tarjoavat asiakkaille lukuisia vaihtoehtoja, jotka tukevat asiakkaan tiedonhankinnan tarpeita osanan ostoprosessia.

Asiakkaiden ei tarvitse siis luottaa enää tuotteen tai palvelun valmistajaan, jakelijaan tai vähittäiskauppaan tiedon saannin näkökulmasta. Nykyisin asiakkaan on helppo löytää useiden kilpailevien yritysten toisiaan vastaavia tuotteita tai palveluita useista kanavista (Greenberg 2010, 411). Tästä toimivat esimerkkinä verkon toimijat, jotka kokoavat yhteen useiden tuotteiden- tai palveluntarjoajien tarjooman ja antavat asiakkaalle mahdollisuuden verrata tarjoomia. Verkkokaupan yleistyessä Amazonin kaltaisten toimijoiden ja parempien logistiikkapalveluiden johdosta myöskään maantieteellinen sijainti ei tarjoa enää vastaavaa kilpailuetua, kuin aiemmin (Greenberg 2010, 411). Vahvasti kuluttajaliiketoiminnassa toimivan vähittäiskaupan näkökulmasta asiaa katsottaessa, päätökset siitä, mitä tuotteita valitaan myyntiin sekä millä hinnalla tuotteet myydään ovat menettäneet strategista merkittävyyttään. Tämä selittyy sillä, että vastaavia tuotteita tai palveluita on saatavissa myös kilpailijoilta hintaan, joka harvoin jättää varaa hinnanmuutoksille. Tällöin pikemminkin päätökset siitä kuinka tuotteita myydään ja millainen asiointikokemus asiakkaalle tarjotaan nousevat strategiseen asemaan (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2013, 622).

Asiakkaiden muuttuneella käyttäytymisellä on merkittäviä vaikutuksia yritysten näkökulmasta tarkasteltuna. Muutoksen johdosta yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on muuttunut, joka puolestaan tarjoaa uuden tavan käyttää tietoa ja muodostaa asiakasymmärrystä. Sosiaalisten verkostojen ja muiden digitaalisten teknologioiden kommunikoinnista on tullut globaalia ja reaaliaikaista. Uusi nopeatempoinen asiakaskäyttäytyminen vaatii yrityksiltä parempia keinoja käyttää asiakastietoa ja muodostaa asiakasymmärrystä, joka tukee reaaliaikaista päätöksentekoa (Greenberg 2010, 410). Tämän kiihtyvän monimutkaisuuden aikakaudella tarvitaan syvää asiakasymmärrystä sekä sen rinnalle järjestelmiä, jotka havaitsevat markkinoiden muutoksia teknologiaa hyödyntämällä (Day 2011, 188).

The Economist Intelligence Unitin vuonna 2011 tuottaman raportin mukaan asiakkaat ovat nykyisin vuorovaikutuksessa yritysten kanssa tavoin, joita olisi ollut mahdotonta kuvitella vielä viisi vuotta sitten. Tämän ovat mahdollistaneet kannettavat tietokoneet, älypuhelimet ja mahdollisuudet luoda verkkoyhteisöjä tai osallistua niissä käytävään keskusteluun. Yritykset pystyvät suoriutumaan paremmin markkinoilla, jos ne osaavat seurata asiakaskommunikaation virtoja. Se saattaa tarkoittaa tapaa, jolla tuotteita kehitetään ja tuodaan markkinoille tai kehittämällä funktioiden välistä yhteistyötä, jolla voidaan taata, että tärkeitä asiakkaisiin liittyviä oivalluksia jaetaan organisaatiossa. Uudet informaatiokanavat vaativat johtajilta uudenalaista suhtautumista arvokkaan asiakkaan määritelmään. Nokkelat yritykset tietävät, että niiden on opiskeltava uutta informaatiotavirtaa ja pyrittävä integroimaan sitä. Muussa tapauksessa yritykset riskeeraavat sen, että niiltä jää huomaamatta kriittisiä kuvioita asiakaskäyttäytymisessä (The Economist 2011, 3–5).

Asiakaskäyttäytymisen monimutkaistuminen ei ole kuitenkaan ainut asia, joka on muuttunut viime aikoina. Suuria datamääriä keräävät teknologiat tarjoavat yrityksille mahdollisuuden vastata tehokkaammin muuttuneeseen asiakaskäyttäytymiseen. Tietomassojen kanssa työskentelevät henkilöt kärsivät kuitenkin usein liiaallisesta tiedon määrästä (LaValle, Lesser, Shockley, Hopkins & Kruschwitz 2013). Markkinoijat kokevat siis haastavaksi toimia suurten datamäärien keskellä, jotka ylittävät heidän organisaationsa ymmärryksen rajat. Yritysten näkökulmasta monimutkaisuutta lisää teknologisen murroksen kasvattaman asiakkaiden vallan lisäksi median vahvistuminen sekä kanavien ja asiakaskohtaamispisteiden kasvu, jotka

asettavat haasteita suunnitella strategioita, jotka pysyvät nopeatempoisen ympäristön tahdissa (Day 2011, 183). Ne yritykset, jotka pystyvät hyödyntämään tietoa oikeista lähteistä ja muodostamaan tiedon pohjalta todellista asiakasymmärrystä ohjaamaan liiketoimintaansa tulevat pärjäämään kilpailussa. Cooperin (2006, 261) mukaan ainut kestävä kilpailuedun lähde on oppia nopeammin kuin kilpailijat ja jalkauttaa opitut asiat liiketoimintaan.

1.4 Tutkimuksen tarkoitus

Tässä tutkimuksessa syvennyttään siihen kuinka yritykset muodostavat asiakasymmärrystä, jolla pystytään vastaamaan asiakkaiden muuttuvaan käyttäytymiseen kuluttajaliiketoiminnan kontekstissa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja luoda ymmärrystä asiakastiedon lähteistä, joita yritykset käyttävät muodostaessaan asiakasymmärrystä kuluttajaliiketoiminnassa toimivien yritysten näkökulmasta sekä niistä tekijöistä, jotka tukevat ja estävät asiakasymmärryksen muodostamista. Tarkastelussa keskitytään yritysten sisäiseen näkökulmaan eli siihen, miten asiakasymmärryksen muodostaminen näyttäytyy yrityksen sisäpuolelta katsottuna. Tutkimus rajataan kuluttajaliiketoiminnassa toimiviin suuriin yrityksiin ja täten tarkastelun ulkopuolelle jäävät yritysten välistä kaupankäyntiä harjoittavat yritykset. Tutkimuskohteiksi päätettiin valita suuria yrityksiä, koska niissä asiakastiedon käyttöön on olemassa enemmän resursseja ja tätä kautta asiakasymmärryksen muodostustaminen on usein pieniä yrityksiä kehittyneemmällä tasolla. Tutkimuksen tarkoituksen pohjalta voidaan muodostaa seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mitä asiakastiedon lähteitä kuluttajaliiketoiminnassa toimivat yritykset käyttävät, kun ne muodostavat asiakasymmärrystä?
- Mitkä tekijät tukevat tai estävät asiakasymmärryksen muodostamista kuluttajaliiketoiminnassa?

Tutkimuksessa muodostetaan markkinaorientaation, asiakassuhteiden hallinnan ja tietojohtamisen teorioihin pohjautuva teoreettinen viitekehys, joka tukee ilmiön ymmärtämistä.

Asiakasymmärrys muodostaa mielenkiintoisen sekä haastavan tutkimusalueen, koska sitä käsittelevät tutkimukset ovat verrattain harvalukuisia. Taustalla vaikuttava ajatus, joka keskittyy asiakkaita ja markkinoita koskevan informaation keräämiseen ja hyödyntämiseen on kuitenkin tuttu jo markkinaorientaation tutkimuksista (Slater & Narver 1995; Day 1994; Day 2011). Tuoreemmissa tutkimuksissa asiakasymmärrys kytkeytyy osaksi asiakassuhteiden hallintaa käsittelevää kirjallisuutta (Payne ja Frow 2005; Greenberg 2010; Xu ja Walton 2005). Tästä huolimatta pelkkää asiakasymmärrystä käsitteleviä tutkimuksia on julkaistu verrattain vain muutamia (Cooper 2006; Smith 2006; Wills 2005). Aihealueen tutkiminen on kuitenkin tärkeää sillä asiakasymmärryksen osana yritysten toimintaa on saamassa yhä korostuneemman merkityksen, kun pelkkä operatiivisen toiminnan tehokkuus ei takaa enää kilpailuetua. Lisäksi uudet teknologiat mahdollistavat asiakastiedon keräämisen poiketen perinteisistä menetelmistä ja asettavat samalla yrityksille haasteita keksiä toimintatapoja, joilla teknologiaa voitaisiin parhaiten hyödyntää osana yrityksen asiakaslähtöistä toimintaa (Greenberg 2010, Xu & Walton 2005).

Tutkimuksen aihealueen valintaa ovat ohjanneet tutkijan mielenkiinto asiakastiedon käyttöä kohtaan osana liiketoiminnan ohjaamista sekä oma näkemys asiakasymmärryksen korostuvasta merkityksestä kilpailuedun saavuttamiseksi ja täten aihealueen tutkimisen tärkeydestä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu viidestä luvusta, jotka sisältävät tutkimuksen teoreettisen sekä empiirisen osuuden. Tutkimuksen ensimmäisen luvun tarkoitus on toimia johdantona aiheeseen sekä osoittaa kuinka ajankohtaisesta ja tärkeästä aihepiiristä tutkimuksessa on kyse. Lisäksi ensimmäisessä luvussa esitetään tutkimuskysymykset sekä tutkimuksessa tehdyt rajaukset ja tutkimuksen tavoitteet. Toinen luku muodostaa tutkimuksen varsinaisen teoreettisen osuuden, jonka tarkoituksena on luoda ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja sen kytkeytymisestä markkinoinnin aiempaan tutkimukseen. Teoreettisessa osuudessa asiakasymmärrystä lähestytään markkinaorientaation, asiakassuhteiden hallinnan sekä tietojohdamisen teorioiden kautta ja luodaan teoreettinen viitekehys, joka luo pohjan ilmiön ymmärtämiselle.

Luvussa kolme esitellään tutkimuksen lähestymistapaa, luonnetta sekä perustellaan tutkimuksen metodivalintoja. Lisäksi luvussa kolme kerrotaan kuinka tutkimuksen aineiston generointi on toteutettu sekä mitä tekijöitä aineiston generoinnin yhteydessä on haluttu huomioida. Luku neljä aloittaa tutkimuksen empiirisen osuuden ja siinä käsitellään asiakasymmärryksen muodostamista esittäen osia tutkimusaineistosta. Luvussa viisi tarkastellaan tutkimuksen johtopäätöksiä suhteessa teoreettiseen viitekehykseen sekä esitellään liike-elämän sovellutuksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 ASIAKASYMMÄRRYKSEN MUODOSTAMINEN

2.1 Asiakasymmärrys markkinoinnin tutkimuskentässä

Vuosikymmenten ajan markkinoinnin käsite on ollut paradoksaalinen, mutta sen keskeisenä ajatuksena on nähty tarve pysyä lähellä asiakkaita sekä hankkia ja pitää kiinni tyytyväisistä asiakkaista (Day 1994). Markkinointia on yleisesti pidetty liiketoimintafilosofiana, kun taas markkinaorientaatio on nähty tämän liiketoimintafilosofian jalkauttamisena käytännön liiketoimintaan (Lamberg 2008, 30).

Markkinoinnin tutkimuskentässä asiakasymmärrys liitetään nykyisin usein asiakassuhteiden hallinnan tutkimukseen, mutta sen juuret ovat markkinaorientaation tutkimuksessa, joka korostaa organisaation asiakasfokusta (Kohli & Jarowski 1990). Markkinaorientaation taustalla on ajatus siitä, että asiakkaiden tarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa. Näin ollen, jotta yritys pystyy vastaamaan näihin muuttuviin tarpeisiin toimittamalla korkealaatuisia tuotteita tai palveluita, tulee sen seurata markkinoilla tapahtuvia muutoksia ja reagoida näihin muutoksiin. Toisin sanoen: yrityksen tulee olla markkinaorientoitunut (Jarowski & Kohli 1993, 53).

Markkinaorientaatiosta käytävän keskustelun keskiössä on erityisesti asiakkaisiin liittyvän informaation kehittäminen ja jalkauttaminen organisaation toiminnassa (Javalgi, Martin & Young 2006, 14). Kohlin ja Jarowskin sekä ja Narverin ja Slaterin vuonna 1990 julkaistut artikkelit käynnistivät keskustelun markkinaorientaation käsitteen ympärillä (Lamberg 2008, 30). Markkinaorientaation pääasiallinen tavoite on toimittaa ylivertaista asiakasarvoa, joka perustuu asiakkaita ja kilpailijoita koskevan tiedon analysointiin sekä tiedonhankinnan prosessiin ja levittämiseen organisaation sisällä (Kumar, Jones, Venkatesan & Leone 2011, 17). Täten voidaan sanoa, että markkinaorientaatio on luonut ajattelun pohjan markkinalähtöiselle toiminnalle, joka perustuu markkinatietämyksen hyödyntämiseen asiakasarvon muodostamisessa.

Markkinaorientaatio on korostanut ymmärryksen muodostamista asiakkaiden nykyisistä tarpeista sekä piilevistä tarpeista. Markkinaorientaation näkökulmasta

kirjoittavien Slaterin ja Narverin (2000, 120) mukaan ylivoimaisen asiakasarvon luomisen edellytys on, että yritys pystyy jatkuvasti luomaan ymmärrystä asiakkaiden ilmaistuista ja piilevistä tarpeista sekä menetelmistä, joiden avulla tarpeet pystytään tyydyttämään. Nykyisten asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen lisäksi markkinaorientaation kirjallisuus on korostanut, että huomion tulisi keskittyä yrityksen nykyisten asiakkaiden lisäksi myös laajemman ryhmän tarpeisiin, jotka eivät kyseisellä hetkellä välttämättä ole yrityksen asiakkaita (Aspara, Tikkanen, Pöntiskoski & Järvensivu 2011, 63). Näin asiakasymmärrys liittyy tiiviisti markkinaorientaation käsitteeseen, sillä se keskittyy nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeita koskevan tietämyksen hyödyntämiseen ja sen tarkoituksena on tukea yrityksen asiakasarvon luomista hyödyntämällä asiakastietoa eri lähteistä (Payne & Frow 2005).

Markkinaorientaation tutkimuksen käynnistäneet Kohlin ja Jarowskin (1990) sekä Narverin ja Slaterin (1990) artikkelit esittelivät kaksi käyttäytymisperusteista lähestymistapaa markkinaorientaatioon (Day 1994). Jarowskin ja Kohlin (1993, 53) määritelmän mukaan markkinaorientaatiota on ”organisaation laajuinen asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita koskevan ymmärryksen muodostaminen, ymmärryksen jakaminen horisontaalasti ja vertikaalasti organisaation sisällä ja organisaation vastaamista siihen”. Määritelmän jokainen elementti kuvaa tiettyä aktiviteettiä, joka koskee asiakkaiden tarpeisiin liittyvän informaation keräämistä sekä siihen vaikuttavien teknologian, kilpailutilanteen ja toimintaympäristön voimia (Day 1994, 43).

Narverin ja Slaterin (1990) määritelmän mukaan markkinaorientaatio koostuu kolmesta komponentista, joita ovat asiakasorientaatio, kilpailijaorientaatio ja funktioiden välinen koordinointi. Asiakasorientaatio pyrkii ymmärtämään yrityksen kohdeasiakkaita, kun taas kilpailijaorientaatio pyrkii ymmärtämään yrityksen nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden kykyjä. Funktioiden välinen koordinointi puolestaan käsittelee yrityksen kykyä hyödyntää koordinoitusti käytössään olevia resursseja ylivoimaisen asiakasarvon synnyttämiseksi. Kolmen komponentin lisäksi markkinaorientaatioon liittyy kaksi päätöksenteon kriteeriä, joita ovat pitkä tähtäimen fokus ja kannattavuus (Narver & Slater 1990, 21–22). Markkinaorientaation komponenteista asiakkaisiin keskittyvän asiakasorientaation voidaan nähdä olevan

lähinnä asiakasmäärityksen muodostamista, koska asiakasorientaatiossa fokus on nimenomaan yrityksen asiakkaissa ja heitä koskevan tiedon käytössä.

Markkinaorientaatiota voidaan lähestyä myös organisaatiokulttuurin lähtökohdista. Deshpandén, Farleyn ja Websterin (1993, 27) vaihtoehtoisen lähestymistavan mukaan markkinaorientaatio on osa syvälle juurtunutta ja kaikkialle ulottuvaa yrityskulttuuria. Siksi keskittyminen pelkkään asiakkaiden nykyisiä ja potentiaalisia tarpeita koskevaan informaatioon ei riitä. Sen sijaan on ymmärrettävä myös yrityksessä vallitsevia arvoja ja uskomuksia, jotka vahvistavat asiakasfokusta ja ulottuvat organisaation jokaiseen osaan. Näiden 90-luvun alun merkittävien tutkimusten julkistamisen jälkeen markkinaorientaation kirjallisuus on poikanut huomattavan määrän uusia julkaisuja, jotka rakentuvat näiden uraa uurtavien tutkimusten varaan.

Siinä missä markkinaorientaation tutkimukset luovat teoreettisen pohjan organisaation asiakasymmärryksen muodostamiselle, asiakassuhteiden hallinnan tutkimukset käsittelevät asiakastiedon käyttöä osana yrityksen strategista asiakkuuksien johtamista (Payne & Frow 2005). Asiakassuhteiden hallinnan kirjallisuus tuo tärkeän lisän tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, koska se syventyy markkinaorientaatiota tarkemmin asiakasymmärryksen muodostamisessa käytettävän tiedon lähteisiin sekä menetelmiin, joiden avulla organisaatiot pystyvät synnyttämään ymmärrystä nykypäivän suurista tietomassoista (Greenberg 2010; Payne & Frow 2005; Xu & Walton 2005). Markkinaorientaation tutkimukset luovat pohjaa ajatukselle yrityksen asiakaslähtöisyydestä, kun taas asiakassuhteiden hallinnan tutkimukset nostavat esiin yksityiskohtaisemmin metodeja, joiden avulla asiakaslähtöisesti toimiva yritys pystyy keräämään tietoa asiakkaistaan ja täten muuttamaan oppimansa asiakasarvoksi (Narver & Slater 1990; Payne & Frow 2005; Xu & Walton 2005).

2.2 Asiakasymmärryksen määritelmä

Asiakasymmärrys on käsite, josta ei esiinny kirjallisuudessa vakiintunutta määritelmää. Sen englannin kielen vastineena käytetään usein termiä *customer insight*, (Payne & Frow 2005; Greenberg 2010; Bailey, Baines, Wilson & Clark 2009). Muita englannin kielen käsitteitä, joilla viitataan usein samaan ilmiöön ovat *customer*

intelligence ja *market intelligence*. Erityisesti markkinaorientaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa esiintyy paljon *intelligence*-termin käyttöä, jolla viitataan älykkyyteen tai ymmärrykseen, jonka avulla organisaatio voi paremmin ymmärtää asiakkaiden ilmaistuja ja piileviä tarpeita (Slater & Narver 2000; Slater & Narver 1995). Laughlinin (2014) tuoreen artikkelin mukaan asiakasymmärrys on yksi markkinointiin liitetystä termeistä, joka on poikkeuksellisen herkkä väärille tulkinnoille. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan usein eri asioita eri tilanteissa. Kuluttajatuotteita valmistavat yritykset viittaavat termillä usein tutkimukseen, kun taas suuria datamääriä käsittelevillä toimialoilla, kuten vähittäiskaupassa asiakasymmärryksellä tarkoitetaan usein analyttisiä menetelmiä.

Markkinoinnin akateemisessa tutkimuksessa Payne ja Frow (2005, 173) liittävät asiakassuhteiden hallinnan kontekstissa asiakasymmärryksen asiakkaisiin liittyvän informaationhallinnan prosessiin, joka tarkastelee asiakastiedon keräämistä useista lähteistä. Tiedon pohjalta yritys voi muodostaa asiakasymmärrystä, joka ohjaa erityisesti markkinoinnin toimenpiteitä yrityksen asiakkuus- ja liiketoimintastrategian kontekstissa. Bailey ym. (2009) mukaan asiakasymmärrys puolestaan koostuu useista asiakkaisiin liittyvistä informaatiolähteistä, jotka ulottuvat markkinatutkimuksesta ja transaktiodatasta aina kolmansilta osapuolilta saatavaan informaatioon. Uusimmat asiakasymmärrystä käsittelevät tutkimukset ottavat huomioon myös sosiaalisen median vaikutukset asiakasymmärryksen muodostamisessa. Greenberg (2009) avaa tutkimuksessaan web 2.0:n luomia mahdollisuuksia muodostaa asiakasymmärrystä uudella tavalla hyödyntämällä sosiaalisen median seurannan välineitä ja muita teknologian tuomia mahdollisuuksia. Lukuisista määritelmistä huolimatta niille kaikille on yhteistä se, että kaikkien määritelmien mukaan asiakasymmärrys syntyy useista informaatiolähteistä (Bailey ym. 2009; Greenberg 2009; Payne & Frow 2005).

Taulukko 1. Asiakasymmärryksen määritelmiä

Tutkijat	Määritelmä
Greenberg 2010.	Asiakasymmärrys perustuu asiakasdataan, asiakkaiden henkilökohtaisiin profiileihin verkossa ja niihin liittyviin sosiaalisiin ominaisuuksiin. Asiakas osallistuu aktiivisesti ymmärryksen tuottamiseen. (s.414)
Payne & Frow 2005.	Asiakasymmärrystä syntyy asiakkuuksiin liittyvän informaation hallinnan prosessin tuloksena, jolloin asiakasdataa ja informaatiota kerätään kaikista kontaktipisteistä. (s.173)
Smith, Wilson & Clark 2006.	Asiakasymmärrys on tietoa asiakkaista, joka täyttää organisaation vahvuuden kriteerit; se on arvokasta, harvinaista vaikeasti imitoitavaa ja organisaatio pystyy hyödyntämään sitä. (s.136)
Wills 2005.	Yrityksen syvä, sisäänrakennettu tietämys asiakkaista ja ympäröivistä markkinoista, joka auttaa jäsentämään ajattelua ja päätöksentekoa. (s.304)

Määritelmien moninaisuudesta huolimatta tämän tutkimuksen toteuttamisen kannalta on tärkeätä nähdä käsitteiden taakse. Pohjautuen edellä esitettyihin määritelmiin tässä tutkimuksessa asiakasymmärryksellä tarkoitetaan yrityksessä sisäisesti jaettua syvällistä ymmärrystä nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden ilmaistuista ja piilevistä tarpeista sekä käyttäytymisestä markkinoilla. Tämän ymmärryksen pohjalta yritys pystyy paremmin ennakoimaan tulevaisuutta asiakkaiden käyttäytymisen näkökulmasta ja ohjaamaan liiketoimintaa vastaamaan asiakkaiden käyttäytymistä markkinoilla.

Asiakasymmärrystä käytetään kattokäsitteenä, joka laajentaa tarkastelun yrityksen nykyisten asiakkaiden lisäksi myös potentiaalisiin asiakkaisiin. Täten asiakasymmärrys kattaa tässä tutkimuksessa myös kuluttajaymmärryksen, jolla viitataan yleisesti kuluttajiin, jotka eivät välttämättä kyseisellä hetkellä ole yrityksen asiakkaita. Asiakasymmärrys –termin sijaan samasta ilmiöstä voitaisiin käyttää muitakin nimityksiä, kuten asiakastietämystä tai asiakasnäkemyistä. Tässä tutkimuksessa termiksi on kuitenkin valittu asiakasymmärrys, mutta aineisto-osuudessa esitettävissä sitaateissa esiintyy myös muita nimityksiä, jotka viittaavat samaan ilmiöön. Tämä johtuu siitä, että haastateltavat ovat saattaneet tottua käyttämään eri nimitystä samasta aiheesta.

Useiden tutkimusten mukaan asiakasymmärryksen perimmäinen tarkoitus on mahdollistaa yritykselle paremmat edellytykset luoda asiakasarvoa ymmärtämällä paremmin nykyisten ja potentiaalisten asiakkaidensa tarpeita (Payne & Frow 2005; Smith ym. 2006; Selden & MacMillan 2006). Paynen ym. (2008, 88) mukaan asiakasarvon luominen alkaa siitä, että yritys ymmärtää asiakkaan arvonluontiprosessia. Myös markkinaorientaation kirjallisuudessa yrityksen markkinoita ja asiakkaita koskeva ymmärryksen nähdään tukevan yrityksen arvontuotantoprosessia (Slater & Narver 1994). Slaterin ja Narverin (1994, 22) mukaan yrityksen kyvyt, jotka tukevat ylivoimaisen asiakasarvon muodostamista ovat kilpailuedun muodostamisen perusta. Erityisesti erilaiset ymmärrystä muodostavat kyvyt tukevat asiakasarvon luomista eri tavoin. Yrityksen johdon tulee sitouttaa organisaatio näiden kykyjen luomiseen ja ylläpitoon sekä antaa asialle tukensa (Narver & Slater 2000, 126). Asiakasymmärrystä voidaan myös käyttää ohjaamaan strategista suunnittelua (Wills 2005, 302).

Payne ja Frow (2005) liittävät asiakasymmärryksen osaksi asiakkaisiin liittyvän informaationhallinnan prosessia, jota ohjaa yrityksen asiakkuusstrategia. Asiakkuusstrategiaa puolestaan toteutetaan yrityksen laajemman liiketoimintastrategian puitteissa. Asiakkuusstrategia keskittyy tarkastelemaan yrityksen nykyistä asiakaskantaa sekä potentiaalisia asiakkaita ja segmentointiin liittyviä kysymyksiä. Liiketoiminta- ja asiakkuusstrategian pohjalta yritys määrittelee minkä tyyppistä arvoa yritys voi tuottaa asiakkailleen sekä mitä arvoa yritys voi vastaanottaa asiakkailtaan. Arvon vaihdantaprosessin kautta yritys pyrkii maksimoimaan haluttujen asiakassegmenttien elinkaariarvoa. Hallitsemalla asiakkaisiin liittyvää informaatiota yritys muodostaa asiakasymmärrystä, joka tukee yrityksen arvontuotantoprosesseja ja asiakkuusstrategian toteutusta.

2.3 Dynaaminen tiedon luomisen teoria

Tieto liittyy keskeisesti asiakasymmärryksen muodostamiseen, koska asiakasymmärrys syntyy useista tietolähteistä (Bailey ym. 2009; Greenberg 2009; Payne & Frow 2005). Siksi on tärkeää ymmärtää, että tietoa esiintyy eri muodoissa, jotka vaikuttavat tiedon keräämiseen ja jakamiseen. Nonakan ja Takeuchin (1994)

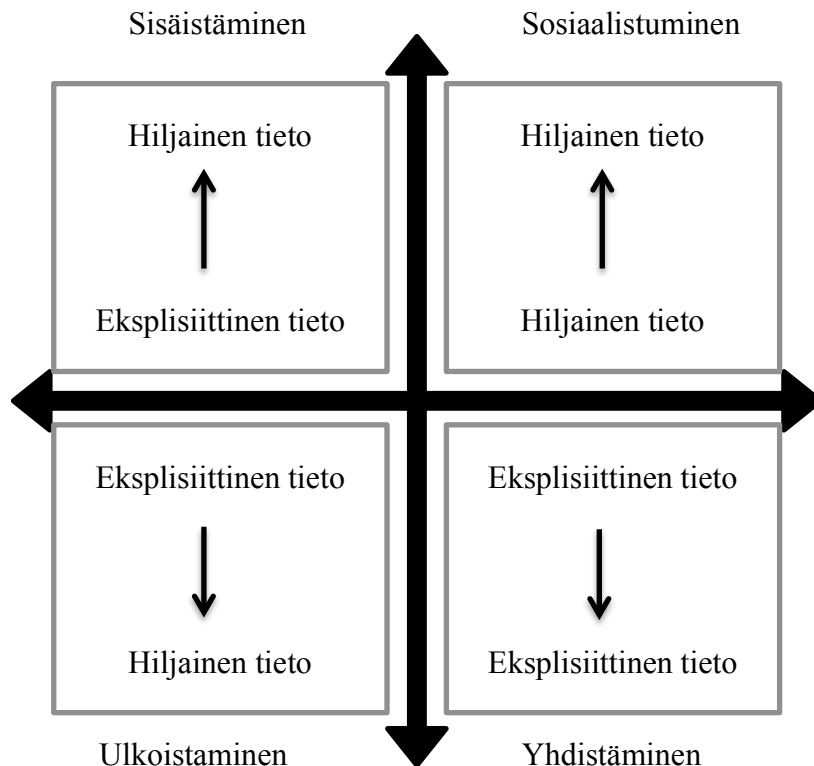
Dynaamisen tiedon luomisen teoria on noussut tietojohdamisen kentässä vallitsevaksi paradigmaksi 1990-luvun puolivälissä ja sitä on kuvailtu yhdeksi strategisen tiedonkäytön vaikutusvaltaisimmista malleista (Choo & Bontis 2002).

Nonakan ja Takeuchin (1994) organisaation dynaamisen tiedon luomisen teorian mukaan organisaation tieto voidaan jakaa kahteen osaan, jäsenneltyyn tietoon ja hiljaiseen tietoon. Jäsenneltyä tietoa voidaan jakaa systemaattisin keinoin esimerkiksi datana ja manuaaleina. Sitä on helppo käsitellä, viestiä ja säilyttää. Sen sijaan hiljainen tieto on henkilökohtaista ja sitä on vaikeata pukea muodolliseen ulkoasuun. Hiljaista tietoa ovat esimerkiksi subjektiiviset oivallukset ja intuitio. Hiljainen tietoa on juurtunut syvälle toimintaan ja rutiineihin sekä arvoihin ja tunteisiin. Sitä on vaikeata kommunikoida muille, koska se on analoginen prosessi, joka vaatii samanaikaista prosessointia (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 7). Hiljaista tietoa voidaan kuitenkin pitää arvokkaana, koska sitä on vaikea jäljitellä siitä syystä, että se on usein kiinnittynyt organisaation rutiineihin ja kehittynyt kokemuksen kautta (Zack 1999, 128).

Tietoa voidaan luoda organisaatiossa jäsennellyn ja hiljaisen tiedon vuorovaikutuksen kautta, josta voidaan käyttää nimitystä tiedon muuntaminen (Nonaka ym. 2000, 9). Tiedon muuntamiseksi on olemassa neljä muotoa (Nonaka & Takeuchi 1994, 18). Sosiaalistuminen viittaa uuden hiljaisen tiedon syntymiseen, joka tapahtuu jaetun kokemuksen kautta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi epämuodollisissa sosiaalisissa tapahtumissa. Tietoa syntyy sosiaalistumisen kautta esimerkiksi, kun yrityksen edustaja keskustele asiakkaan kanssa ja oppii jotakin uutta asiakkaan tarpeista keskustelun pohjalta. Yrityksen saattavat pyrkiä hankkimaan ja hyödyntämään asiakkaiden ja toimittajien hiljaista tietoa juuri vuorovaikutuksen kautta.

Ulkoistaminen tarkoittaa hiljaisen tiedon muuntamista jäsennellyksi tiedoksi. Ulkoistamisen kautta tiedosta tulee helpommin jaettavaa. Tuotekehitysprosessiin liittyvä konseptin luominen on esimerkki ulkoistusprosessista, jossa hiljaisesta tiedosta tulee jäsenneltyä tietoa, kun tieto sisällytetään uuteen tuotteeseen (Nonaka ym. 2000). Seuraava tiedon muodostamisen menetelmä on yhdistäminen. Yhdistäminen on prosessi, jonka avulla jäsenneltyä tietoa yhdistellään monimutkaisemmiksi ja järjestelmällisemmiksi joukoiksi. Tällöin jäsenneltyä tietoa kerätään organisaation

sisältä sekä ulkopuolelta, jotta voidaan muodostaa uutta tietoa. Tämän jälkeen uusi jäsenelty tieto jaetaan organisaation jäsenten keskuuteen hyväksikäyttäen esimerkiksi tietokantoja tai sähköisiä kommunikaatioverkostoja. Viimeisin tiedon luomisen muoto on jäsenelty tiedon kääntäminen hiljaiseksi tiedoksi sisäistämisen kautta. Sisäistäminen liittyy tiiviisti tekemällä oppimiseen, kun yksilö pääsee soveltamaan lukemalla oppimaansa käytännön toimintaan (Nonaka ym. 2000, 9–10).



Kuvio 1 Tiedon luomisen menetelmät (mukaiillen Nonaka ym. 2000)

Jäsenelty tiedon lisäksi yrityksissä vastaanotetaan tietoa asiakkaista myös paljon hiljaisena tietona, joka syntyy esimerkiksi yrityksen henkilöstön ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa asiakasrajapinnassa, kun asiakaspalvelijat ja myyjät vastaanottavat palautetta, jota ei kirjata mihinkään yrityksen järjestelmiin. Tällöin tieto jää vain sen vastaanottajalle eikä välttämättä siirry muualle organisaatiossa vaikka siitä voisi olla hyötyä organisaation muissa osissa. (Payne, Storbacka & Frow 2008; Tekes 2013).

Erityisesti hiljaisen tiedon täysimittainen hyötyntäminen saattaa tuottaa yrityksille merkittäviä haasteita. Tekesin tuoreessa tutkimusprojektijulkaisussa, jossa käsitellään vähittäiskauppapalveluiden kuluttajalähtöistä kehittämistä nostettiin

tutkimustuloksissa esiin se, että myyjillä ja asiakaspalvelijoilla on usein hallussaan arvokasta tietoa palveluprosessin ongelmakohdista, mutta tiedon eteenpäin viestiminen tuottaa yrityksissä haasteita (Tekes 2013, 43). Myös Payne ym. (2008, 90) havaitsivat tutkimuksessaan, että organisaatioiden hallussa oli huomattavasti hiljasta tietoa asiakkaista. Ongelmana oli kuitenkin se, miten olemassa olevasta asiakastiedosta pystyttiin tunnistamaan tärkeät elementit ja hyödyntämään tietoa tehokkaasti. On kuitenkin olemassa keinoja kerätä asiakasrajapinnassa syntyvää hiljaista tietoa systemaattisesti. Asiakasrajapinnassa syntyvää hiljaista tietoa voidaan tallentaa esimerkiksi lomakkeiden avulla, jolloin siitä tulee jäseneltyä tietoa, jota voidaan hyödyntää myös yrityksen muissa osissa (Arantola 2005, 67).

Vallitsevan paradigman asemastaan huolimatta dynaamisen tiedon luomisen teoria on vetänyt puoleensa myös jonkin verran kritiikkiä. Gurlau (2006) kritisoi dynaamisen tiedon luomisen teoriaa pitävien todisteiden puutteesta sekä myös avoimuudesta vaihtoehtoisille selityksille, joiden mukaan uutta tietoa ei synny eri tiedon tyyppien vuorovaikutuksessa. Bereiterin (2002) kritiikki kohdistuu puolestaan seikkaan, jonka mukaan teoria ei selitä kuinka uusia ideoita tuotetaan tai kuinka asiantuntemukseen vaadittavan ymmärryksen syvyys kehittyy. Kritiikistä huolimatta teoria on yhä erittäin merkittävässä asemassa erityisesti tietojohtamisen tutkimuskentässä.

2.4 Asiakasymmärrys osana yrityksen tietämystä

Asiakastietoa pidetään yhä kasvavissa määrin yrityksen menestykseen vaadittavana strategisena resurssina (Rollins ja Halinen 2005, 1). Erinomainen markkinointi-informaatio erottaa menestyvät yritykset häviäjistä. Samankaltaisten mahdollisuuksien edessä yritykset, jotka eivät osaa hyödyntää markkinointi-informaatiota tekevät päätöksiä, jotka saattavat johtaa epäonnistumiseen. Kovan kilpailun keskellä on tärkeää pysyä kosketuksissa markkinoiden kanssa (Javalgi ym. 2006, 15). Nykypäivän organisaatioiden on harjoitettava valpasta markkinoista oppimista, joka tukee kykyä ymmärtää markkinoita ja mahdollistaa markkinoiden muutoksen havaitsemisen ja tyydyttämättömien tarpeiden tunnistamisen (Day 2011, 183). Asiakkaisiin liittyvien oivalluksien tekeminen ja analyttisten työkalujen käyttäminen auttavat yritystä oppimaan ja tätä kautta parantavat päätöksentekoa

(Javalgi ym. 2006, 15). Yritysten on tärkeää huomioida eri suunnista saatavia käsityksiä ja tehdä päätöksiä huomioiden useita eri lähteitä (Arantola 2005, 56).

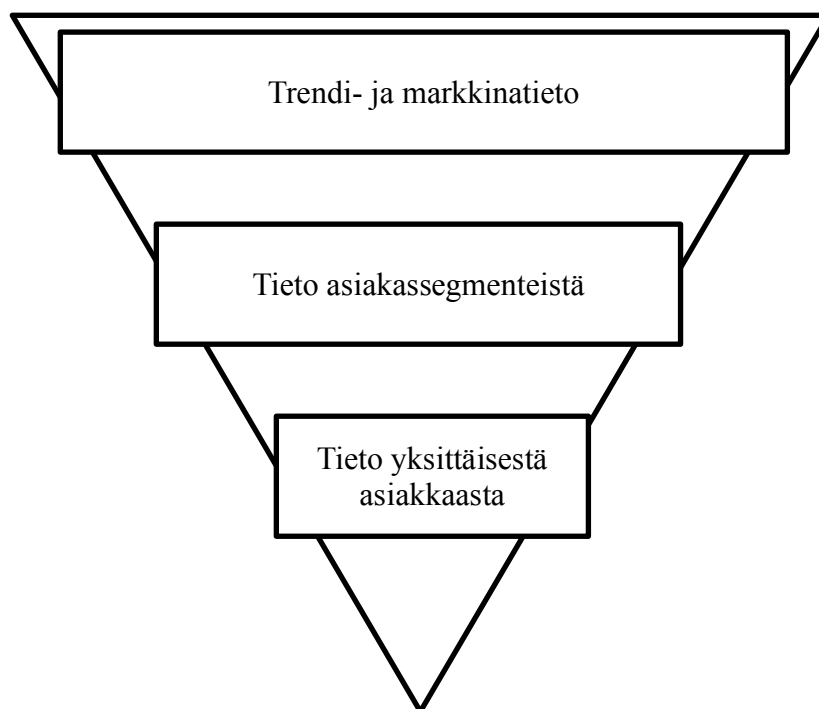
Markkinaorientaation ja organisaation oppimista käsittelevän kirjallisuuden keskiössä on asiakkaita koskevan tiedon kehittäminen ja jalkauttaminen organisaatioon (Javalgi ym. 2006, 14). Markkinaorientoituneen liiketoimintafilosofian avainulottuvuutena on pitkään pidetty markkinoita, asiakkaita ja kilpailijoita koskevan tiedon keräämistä useista lähteistä ja sen jakamista organisaation sisällä (Daroch & McNaughton 2003). On selvää, että tieto on yksi yrityksen tärkeimmistä resursseista (Rollins ja Halinen 2005). Yritysten haasteena on luoda jatkuvasti uutta ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja siitä kuinka ne pystytään täyttämään (Javalgi ym. 2006, 14). Markkinaorientoituneen yrityksen on lisäksi pystyttävä ymmärtämään hankkimaansa informaatiota sekä osattava käyttää sitä osana päätöksentekoprosesseja (Kok & Hillebrand 2003, 150).

Koska asiakasymmärrys on varsin abstrakti käsite, pelkkä käsitteen määrittely ei yksinään auta ymmärtämään ilmiötä vaan on tarpeellista tutkia miten asiakasymmärrys voi rakentua. Eräs tapa esitellä asiakasymmärryksen rakentumista on kuvata sitä asiakastietämyksen eri tasoilla. Asiakastietämyksen tasot kuvastavat sitä kuinka yksityiskohtaisella tasolla yrityksessä tarvitaan tietoa nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista. Kokin ja Hillebrand (2003, 148) nostavat markkinaorientoituneen tuotekehityksen kontekstiin sijoittuvassa tutkimuksessaan esiin, että yrityksessä on vallittava yksilöllinen sekä yhteinen ymmärrys siitä minkälaista tietoa yrityksessä tarvitaan, milloin tietoa tarvitaan sekä kuinka tietoa tulisi jakaa ja yhdistellä. Tähän jaettuun näkemykseen liittyy ymmärrys siitä, tarvitseeko yritys käyttöönsä tietoa yksittäisestä asiakkaasta, asiakassegmentistä vai koko markkinasta (Wayland & Cole 1997; Kok & Hillebrand 2003).

Aspara ym. (2011, 603) esittelevät artikkelissaan markkinaorientaation kirjallisuuden pohjalta tehdyn jaottelun yrityksen tiedon eri tasoista. Heidän mukaansa asiakas- ja markkinatieto voidaan jakaa markkinaorientaation kirjallisuuteen perustuen kolmeen tasoon. Organisaation yleisellä tiedon tasolla tieto keskittyy markkinoihin, ympäristöön ja yhteiskunnallisiin trendeihin. Syvällisemmällä tasolla organisaatiolla on tietoa tietyistä markkinoista tai asiakassegmenteistä sekä tiettyyn segmenttiin

kuuluvien asiakkaiden käyttäytymisestä, päätöksentekoprosesseista ja tarpeista. Organisaatiolla on myös hallussaan tietoa segmentin potentiaalisista kilpailijoista sekä korvaavista ja komplementaarista tuotteista. Yksityiskohtasimmalla tasolla organisaatiolla on tietoa yksittäisen asiakkaan käyttäytymisestä, päätöksentekoprosessista ja tarpeista, joihin on yhdistetty asiakkaan demografista tietoa.

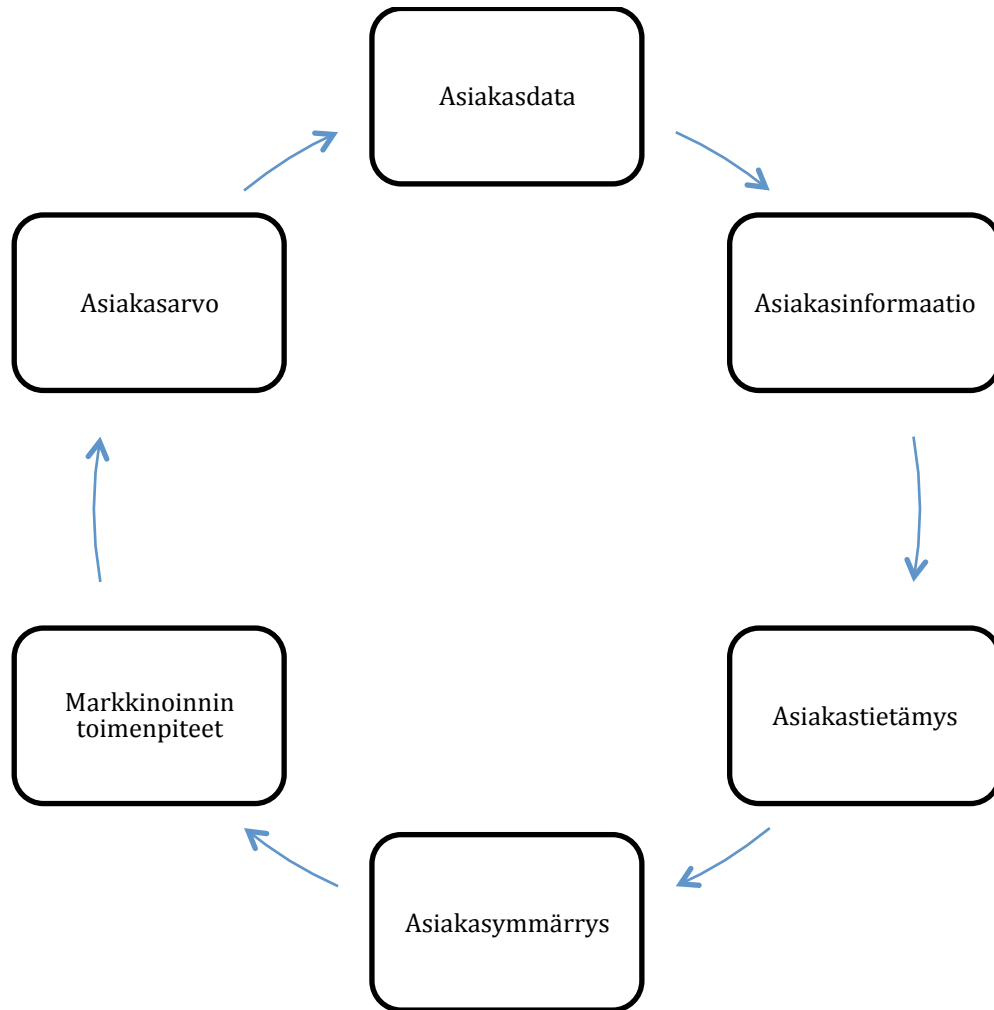
Esimerkkinä asiakastiedon keräämisestä eri tasoilla voidaan käyttää tilannetta, jolloin yritys kerää asiakassegmenttikohtaista tietoa pyrkiessään arvioimaan mille segmentille yrityksen kannattaa kohdistaa uusi tuotteen, jotta tuote saa parhaan mahdollisen vastaanoton markkinoilla. Markkinatasolla asiakastietoa kerätessä yrityksessä saatetaan puolestaan pyrkiä ennakoimaan markkinoiden potentiaalia ja kasvunopeutta. Yksilötason kuvan muodostaminen yksittäisestä asiakkaasta saattaa olla tarpeellista, kun pyritään kartoittamaan asiakkaita, jotka suhtautuisivat myönteisesti yhteisiin kehityprojekteihin (Kok & Hillebrand 2003, 149). Kuluttajaliiketoiminnassa yksilötason asiakaskuvan muodostaminen on esimerkiksi vähittäiskaupan näkökulmasta harvoin kuitenkaan kannattavaa ja yleisempää on muodostaa asiakasymmärrystä segmenttitasolla.



Kuvio 2 Asiakastiedon tasot (mukaillen Aspara ym. 2011)

Asiakasymmärrykseen liittyy näkemys tiedon hierarkkisesta luonteesta (Smith ym. 2006). Tällöin data viittaa objektiivisten faktojen joukkoon, joka itsessään on arvotonta. Asiakasdata on asiakkaisiin liittyviä faktoja, jotka löytyvät organisaation tietokannoista tai työntekijöiden muistista. Asiakasdataa ovat esimerkiksi asiakkaiden yhteystiedot, demografiset tiedot, tai asiakaspalveludata (Rollins & Halinen 2005, 2). Datasta syntyy informaatiota, kun datan luoja lisää siihen merkitystä tai se organisoidaan jotakin tarkoitusta varten. Informaatio toimii viestinä, jonka on tarkoitus muokata vastaanottajansa näkemystä jostakin asiasta. Informaatiosta puolestaan muuttuu tietämykseksi arvioinnin, seurausten, yhteyksien ja keskustelujen kautta. Tietämys koostuu kokemusten, arvojen, kontekstiin sidotun informaation ja asiantuntemuksen yhdistelmästä (Reijonen & Laukkanen 2009, 117). Tietämykselle on olennaista, että sen perusteella voidaan tehdä yrityksen kannalta hyödyllisiä toimenpiteitä (Rollis & Halinen 2005, 2)

Smithin ym. (2006) mukaan asiakasymmärrys ja sen pohjalta syntyvä asiakasarvo muodostuvat datasta alkavasta iteratiivisesta ja lineaarisesta prosessista. Kuvio 3 kuvaa sitä kuinka yrityksen hallussa oleva asiakasdata jalostuu iteratiivisen prosessin mukaisesti asiakasinformaation kautta asiakastietämykseksi ja asiakasymmärrykseksi. Prosessi kuvaa kuinka asiakasymmärrystä käyttämällä voidaan vaikuttaa markkinoinnin toimenpiteisiin ja tätä kautta synnyttää asiakasarvoa. Tämän jälkeen voidaan jälleen kerätä dataa uusista asiakasarvoa luovista toimenpiteistä ja näin prosessi uudistuu jatkuvasti ja lisää viime kädessä yrityksen kykyä luoda asiakasarvoa.



Kuvio 3. Asiakasdatasta asiakasarvoon, mukaillen Smith ym. (2006)

2.4.1 Kuluttaja- ja asiakastieton monimuotoiset lähteet

Tietoa yrityksen asiakkaista tai yleisesti kuluttajista tallentuu usein datana yrityksen sisäisistä lähteistä tai sitä saadaan ulkoisista tietolähteistä (Narver & Slater 1995). Organisaation sisäisen tiedon hyödyntämistä kutsutaan eksploitaatioksi ja organisaation ulkopuolelta hankittavan tiedon käyttöä eksploraatioksi. Spanjolin, Quallsin ja Sosan (2011) mukaan markkinaorientoituneessa yrityksessä tiedon keräämisen fokus on yrityksen ulkopuolella. Toisaalta paljon markkinaorientaatio tutkineiden Narverin ja Slaterin (1995, 64) mukaan organisaatioiden tulee jatkuvasti tasapainotella eksploitaation ja eksploraation välillä, koska liika luottamus sisäiseen tietoon saattaa rajoittaa ymmärrystä toimintaympäristöstä ja estää havaitsemasta muutoksia. Myös liika tukeutuminen eksploraatioon on kallista ja saattaa tuottaa liikaa

alikehittyneitä konsepteja ja ideoita. Toisin sanoen, kun yritys koittaa ennakoida tulevia asiakastarpeita sen kannattaa pyrkiä hankkimaan tietoa organisaation rajojen ulkopuolelta, jolloin sen mahdollisuudet ymmärtää muuttuvia markkinoita paranevat. Toisaalta ulkoisen tiedon hankkiminen maksaa ja se ei välttämättä tuota suurissa määrin lisäarvoa liiketoiminnan kannalta.

Tehokkaat johtajat käyttävät useita luotettavia sisäisiä ja ulkoisia lähteitä, jotka tuottavat objektiivista informaatiota organisaatiosta ja sen ympäristöstä (Narver & Slater 1995, 64). Zack (1999, 141) puolestaan esittää, että yritys voi synnyttää kilpailuetua hankkimalla tietoa ulkoisista lähteistä ja integroimalla ulkoisen tiedon yrityksen sisäisen tietämyksen kanssa. Näin toimiessaan yrityksellä on mahdollisuus muodostaa ymmärrystä kilpailijoitaan nopeammin. Dayn (2011, 188) mukaan, jotta yritys voi pärjätä monimutkaistuvilla markkinoilla tulee sen pyrkiä muodostamaan ymmärrystä haastamalla vallitsevat uskomukset, jakamalla oivalluksia organisaation sisällä ja systemaattisesti hyödyntämällä muiden verkostossa toimivien yritysten kokemuksia.

Tietoa voidaan kerätä lukuisista lähteistä (Barwise & Meehan 2011; Xu & Walton 2005; Greenberg 2010). Sisäisiä tietolähteitä ovat esimerkiksi CRM-järjestelmät, jotka keräävät dataa tai yrityksen sisäiset business intelligence-raportit (Stein, Smith & Lancioni 2013; Davenport & Harris 2007). Ulkoisen tiedon lähteinä voivat toimia esimerkiksi kumppaniyritykset sekä kuluttajia haastatteleamalla tehtävät markkinatutkimukset (Chua & Banerjee 2013; Day 2011; Javalgi ym. 2006). Yritykset voivat käyttää apunaan myös mainos- ja tutkimustoimistoja, kun ne pyrkivät katsomaan pitkälle tulevaisuuteen ja tunnistamaan asioita, jotka tulevat vaikuttamaan asiakkaiden käyttäytymiseen. Mainos- ja tutkimustoimistot käyttävät hyödykseen tilastoja, akateemista tutkimusta ja raportteja. Ne tarkkailevat myös mediaa ja trendi-ikoneita sekä ovat vuorovaikutuksessa kuluttajien kanssa, jotta ne pystyvät huomaamaan kulttuurimuutoksia. Näin ne pyrkivät vastaamaan siihen miltä tulevat trendit näyttävät (Arantola 2005, 55).

Mainos- ja tutkimustoimistojen hyödyntäminen saattaa liittyä tiettyyn tarkoitukseen ja kumppanuussuhteet voivat olla melko lyhytaikaisia. Näin ollen ne ovat usein vain arvoverkoston väliaikaisia jäseniä. Yritykset voivat saada arvokasta asiakastietoa myös

arvoverkoston pysyviltä jäseniltä, joiden pääasiallinen tehtävä ei välttämättä liity tiedon jakamiseen vaan ne saattavat toimia esimerkiksi tuotteen toimittajana tai jakelijana. Kuluttajaliiketoiminnassa vähittäiskauppa on esimerkki toimijasta, joka voi toimia ulkoisen tiedon lähteenä muille yrityksille. Forsythin, Galanten ja Guildin (2006) mukaan arvoverkoston eri jäsenten, kuten toimittajien ja vähittäiskauppojen pitäisi tehdä yhteistyötä jakamalla oivalluksia, koska niiden tietovarannot ovat toisiaan tukevia. Vähittäiskaupalla on usein hallussaan transaktiodataa, jonka avulla pystytään saamaan tarkka kuvaus tietyn tuotekategorian myynnistä.

Taulukko 2. Asiakastiedon sisäisiä ja ulkoisia lähteitä

Asiakastiedon lähteitä	
Sisäiset lähteet	Ulkoiset lähteet
CRM-järjestelmät	Kumppanit
Sisäiset tutkimukset	Ostetut tutkimukset
Business intelligence	Arvoverkoston pysyvät jäsenet

Kuluttajatuotteiden valmistajilla puolestaan on hallussaan suuri määrä tietoa kuluttajista segmentti- ja aluetasolla sekä tietoa kuluttajien suhteista brändeihin ja kategorioihin. Barwisen ja Mehanin (2011, 344) mukaan yritysten tulee hyödyntää kaikkia mahdollisia lähteitä, jotta ne voivat synnyttää todellista asiakasymmärrystä. Tiedon jakaminen yritysten välillä ei ole kuitenkaan itsestään selvää vaan tiedon jakamiseksi yritysten välillä täytyy niillä olla jokin kannustin, joka motivoi niitä jakamaan tietoa. Yritysten väliseen asiakas- ja kuluttajatiedon jakamiseen vaikuttavat erinäiset syyt, kuten tiedon jakamisesta koituvien hyötyjen ja kustannusten suhde, kumppaniyritysten välinen suhde sekä kilpailutilanne. Pääasiallinen syy tiedon jakamiseen on se, että siitä koetaan olevan selkeästi hyötyä molemmille osapuolille (Stone 2004, 190).

Vaikka uuden teknologian mahdollistamien menetelmien käyttö yleistyy kovaa vauhtia perinteinen data, joka kuvaa ostohistoriaa, asiakasmääriä, reaktioita kampanjoihin ja kilpailutilannetta on yhä keskeinen osa asiakasymmärryksen muodostusta (Greenberg 2010, 415). Yritysten perinteisiä menetelmiä käyttämällä keräämä tieto on usein jäsenneiltyä tietoa, jota tallentuu esimerkiksi CRM-järjestelmään ja sitä on helppo jakaa yrityksen sisällä. Tietoa voidaan kerätä lukuisista kontaktipisteistä, kuten myyntihenkilöstöltä, asiakkaiden yhteydenotoista tai internetistä (Xu & Walton 2005, 960–961; Wells ym. 1999, 54) Pelkkä datan kerääminen ei kuitenkaan riitä vaan datasta on synnyttävä jotain merkityksellistä tietoa koskien nykyisiä tai potentiaalisia asiakkaita. (Davenport, Harris & Kohli 2001, 64)

Vähittäiskaupan suuret datamäärät ovat synnyttäneet lukuisia datan analysoinnin tekniikoita, joita kutsutaan usein datan louhinnaksi. Datan louhinnan avulla pystytään tunnistamaan muutoksia yksittäisten tuotteiden myyntimäärissä ja markkinaosuudessa. Dataa louhitaan usein yrityksen tietokannoista, joita voidaan nimittää datavarastoiksi (Pitta 1998, 476). Sittemmin on kehitetty erilaisia kanta-asiakasjärjestelmiä, jotka auttavat yhdistämään kerättävää dataa asiakasryhmiin tai yksittäisiin asiakkaisiin (Verhoef, Venkatesan, McAlister, Malthouse, Kraft & Ganesan, 2010). Väline, jolla dataa yhdistetään yksittäiseen kuluttajaan on useimmiten kanta-asiakaskortti, jota käytetään erityisesti vähittäiskaupoissa. Kanta-asiakaskortit ovat nykyisin tärkeässä roolissa, kun yritys haluaa kerätä dataa asiakkaan ostokäyttäytymisestä. Jokaisella ostokerralla, kun asiakas käyttää kanta-asiakaskorttiaan maksun yhteydessä, transaktio tallentuu yrityksen tietokantaan (Berman 2006, 129). Kanta-asiakaskortin käytön seurauksena ostohetkellä syntyvän datan perusteella voidaan tunnistaa asiakas sekä ajankohta, jolloin ostokset on tehty. Lisäksi dataa tutkimalla voidaan yksilöidä asiakkaan ostamat tuotteet, tuotteiden hinnat sekä paljon muuta informaatiota (Allaway, Gooner, Berkowitz & Davis 2006, 1319).

Yritykset voivat käyttää kanta-asiakaskortin käytöstä syntyvää dataa asiakkaiden profiloinnissa ja ostokäyttäytymisen analysoinnissa. Dataa voidaan myös käyttää varastonhallinnan tehostamisessa, hinnoittelun tukena tai promootioiden suunnittelussa (Berman 2006, 129). Pelkkä transaktiodata on kuitenkin vain yksi osa asiakastiedon kokonaisuutta. Wellsin Fuerstin ja Choobinehin (1999, 54) mukaan organisaatioiden

tulee kerätä transaktiodatan lisäksi myös muuta asiakasdataa, joka on vähintään yhtä arvokasta ellei jopa arvokkaampaa kuin transaktiodata.

Kanta-asiakaskorttien käytöstä tallentuva transaktiodataa on yksi esimerkki datasta, joka tallentuu yleensä CRM-järjestelmiin. Markkinoinnin tutkimuksessa laajemmassa merkityksessään CRM viittaa asiakassuhteiden hallintaan, joka on markkinoinnin tutkimuskentässä kehittynyt taktisesta teknologiakeskeisestä lähestymistavasta holistiseksi lähestymistavaksi hallita asiakassuhteita sekä niihin liittyvää arvontuotantoa ja informaatiota (Payne & Frow 2005, 168). Tuoreimmat asiakassuhteiden hallinnan tutkimukset ovat alkaneet huomioida myös sosiaalisen median vaikutuksen asiakaskäyttäytymiseen ja käyttävät CRM:stä nimitystä sosiaalinen CRM (Greenberg 2010; Malthouse 2013).

CRM eli *Customer Relationship Management* -tutkimus on lähtenyt liikkelle yritysmaailmavetoisena CRM-järjestelmistä, joiden juuret ovat 1980-luvulla, jolloin asiakkaista koskevan datan määrä kasvoi räjähdysmäisesti. Tuolloin useat yritykset kamppailivat suurten datamäärien kanssa, josta ne pyrkivät löytämään hyödyllistä informaatiota. Vähitellen alkoi kehittyä järjestelmiä, joiden avulla yritykset pystyivät keräämään, varastoimaan ja analysoimaan dataa asiakaskäyttäytymisestä ja yrityksen toimenpiteistä (Boulding, Staelin, Ehret & Johnston 2005, 156). CRM liittyi valtaa tuovaan teknologiaan, joka tarjosi teknologisia ratkaisuja yrityksille, jotka etsivät keinoja hallita asiakسدatan pirstaloitumista (Saarijärvi, Karjaluo ja Kuusela 2013 585).

Tehokas asiakastiedon hallinta vaatii jonkin tyyppisen CRM-järjestelmän käyttöä. CRM-järjestelmät sisältävät tyypillisesti asiakkaiden yhteystietoja ja tietoja ostohistoriasta. Ne ovat tehneet mahdolliseksi päästä käsiksi asiakastietoon helposti organisaation eri osissa, eikä pääsy tietoon ole enää vain asiantuntijoiden etuoikeus (Rollins & Halinen 2005, 2). CRM:n tarkoitus on avustaa yritystä ymmärtämään kuluttajia ja asiakkaitaan (Vogt 2011, 360). Ellei yrityksellä ole käytössään CRM-järjestelmää asiakkaita koskevat tiedot saattavat sijaita vain myyntihenkilöstön kansioissa, jolloin tietoa saattaa olla hankalaa hyödyntää esimerkiksi tuotekehitysprosessissa (Zahay, Griffin ja Fredericks 2004, 661). CRM-järjestelmien tehokas käyttö tukee asiakasymmärryksen muodostamista. Järjestelmät kuitenkin usein

vain lähinnä tallentavat tietoa tapahtuneista transaktioista eivätkä siten tarjoa pintaa syvempää tietoa yksittäisestä asiakkaasta tai asiakassegmentistä. Siksi syvemmän ymmärryksen muodostamiseksi on käytettävä esimerkiksi tutkimuksen keinoja.

Markkinatutkimus tarjoaa keinon parantaa ymmärrystä asiakkaiden käyttäytymisestä. Koska markkinaorientaatio keskittyy asiakkaisiin liittyvän informaation hallintaan markkinointitutkimus ja markkinaorientaatio liittyvät tiiviisti toisiinsa (Jaworski & Kohli 1993; Javalgi ym. 2006, 15). Markkinatutkimus edustaa asiakastiedon keräämisen perinteisempää menetelmää ja sen pääasiallinen tarkoitus on kerätä asiakastietoa markkinoinnin päätöksenteon tueksi. Markkinatutkimus on avainasemassa, kun pyritään synnyttämään oivalluksia markkinasta ja ymmärtämään asiakkaan ääntä (Javalgi ym. 2006, 15).

Markkinatutkimusta käytetään tyypillisesti asiakkaiden asenteisiin ja tarpeisiin liittyvien oivallusten etsimisessä (Cooper 2006, 265). Yrityksissä markkinatutkimus voidaan toteuttaa käyttämällä kvantitatiivisia menetelmiä tai kvalitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivinen markkinatutkimus voidaan toteuttaa keräämällä dataa esimerkiksi puhelimesta, internetistä tai postitettavalla kyselyllä. Kvalitatiivisiin menetelmiin puolestaan lukeutuvat esimerkiksi syvähaastattelu ja fokusryhmätutkimukset (Valos ja Bednall, 2010 187–188). Uusi tietointensiivinen liiketoimintaympäristö asettaa kuitenkin haasteita markkinointitutkimuksen tekijöille. Stonen (2004, 131) mukaan perinteiset markkinointitutkijat, jotka eivät sopeudu uuteen informaatiotodellisuuteen ovat vaarassa menettää merkityksensä. Heidän tulisia uudelleen arvioida rooliaan organisaatiossa sekä tiedostaa tarve sille, että jonkun täytyy koota kaikki kuluttajia koskeva tutkimustieto yhteen organisaatiossa, jotta voidaan muodostaa kokonaiskuva, jota voidaan viestiä organisaation sisällä. Javalgin (2006, 15) mukaan markkinaorientoitunut organisaatio pystyy muuntamaan markkinatutkimuksen tuottaman informaation tietämykseksi, jota jaetaan yrityksen sisällä.

2.4.2 Yrityksen asiakkaat tiedon lähteenä

Monessa tapauksessa yrityksen asiakas toimii yritykselle korvaamattomana tiedon lähteenä ja asiakkaan ääntä voidaan hyödyntää aina innovoinnista palveluprosessin

kehittämiseen. Innovaatioita tapahtuu jatkuvasti ja monet niistä levitessään voivat dramaattisesti muokata yrityksiä (Bligh ja Turk 2004, 83). Useat tutkimukset ovat tarjonneet ymmärrystä asiakkaan roolista innovaatioprosessissa (Alam 2006, 470). Heusinkveldin, Bendersin ja Van den Bergin (2009) mukaan uusien konseptien kehittäminen ei ole vain sisäinen prosessi vaan vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta markkinoiden kanssa. Onnistunut tuotekehitys vaatii markkinatietoa koko tuotekehitysprosessin ajan, aina mahdollisuuksien tunnistamisesta konseptien kehittämiseen ja tuotelanseeraukseen asti (Grunert, Verbeke, Kügler, Saeed & Scholderer 2011, 251). Søndergaard ja Harmsen (2007, 194–195) esittävät, että tuotekehitysprosessissa tarvitaan tietoa asiakkaiden asenteista tuoteominaisuuksia kohtaan sekä tuotteen käyttöön liittämistä koetusista seurauksista sekä ostopäätöstä motivoivista tekijöistä.

Yritysten on pidettävä yllä kommunikaatiota asiakkaiden kanssa, jotta ne pystyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Tämän lisäksi niiden on pystyttävä hankkimaan tietoa asiakkailtaan (Keh, Nguyen ja Ng 2007). Tuoreimmissa asiakassuhteiden hallinnan tutkimuksissa asiakas nähdään nykyisin arvokkaana tiedon lähteenä ja menetelmät, joilla asiakkaista voidaan kerätä tietoa ovat jatkuvassa kasvussa (Greenberg 2010; Rollins & Halinen 2005; Malthouse 2013). Asiakastiedon hallinnan näkökulmasta on siis tärkeätä tehdä yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Asiakkaat pystyvät jakamaan kokemuksiaan ja tietämystään yrityksen tuotteista ja palveluista sekä kilpailijoiden tuotteista ja palveluista. Asiakkaista on tullut lukuisissa tapauksissa aktiivisempi liiketoiminnan osa erityisesti teknologian tuomien mahdollisuuksien seurauksena (Rollins & Halinen 2005, 7).

Greenbergin (2010, 411) mukaan yritys ja asiakas tuottavat yhteistyössä tiedon, jota tarvitaan asiakasymmärrykseen. Lisäksi, jos asiakas kokee, että hänelle on hyötyä siitä, että hän tarjoaa yritykselle oivalluksia, saattaa asiakas tehdä sen vapaaehtoisesti. Yritykset, jotka haluavat rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita pyrkivät ottamaan asiakkaat osaksi vuorovaikutuksen tuottamista. Tästä syystä yritykset etsivät mahdollisuuksia muodostaa asiakkaista kumppaneitaan, jotka myötävaikuttavat esimerkiksi tuote- ja palvelukehitysprosesseihin (Rollins & Halinen 2005, 7).

Asiakkaan hyödyntäminen on tullut entistä helpompaa Web 2.0 sovellusten kehittyessä, jotka ovat synnyttäneet käyttäjien tuottaman sisällön määrän räjähdysmäisen kasvun. Ne antavat käyttäjilleen mahdollisuuden tuottaa sisältöä internetissä helpommin kuin koskaan ennen esimerkiksi blogien ja muun sosiaalisen median avulla (Chau & Xu 2012, 1189; Malthouse 2013). Nykyisessä tietointensiivisessä ympäristössä organisaatiot keräävät dataa kuluista, operaatioista, asiakkaista ja myynnistä hienojakoisemmin kuin aikaisemmin. Lisäksi uudet digitaaliset lähteet, kuten vierailut verkkosivuilla, sosiaalisten verkostojen keskustelut ja julkiset tilastot ovat yritysten saatavilla internetissä. Näitä rekisterejä täydennetään syvällisemmällä analytiikalla ja ennustavalla mallintamisella, jotta voidaan ennustaa todennäköisiä tapahtumia (Day 2011, 184). Pelkästään sosiaalinen media tarjoaa yrityksille pääsyn valtavaan määrään uutta dataa, joka koskee niiden asiakkaita tai asiakkaiden lähipiiriä. Tämän seurauksena monet yritykset ovat alkaneet investoida resursseihin, jotka keräävät sosiaalisen median dataa (Malthouse 2013, 275).

Peppersin ja Rogersin (2011, 222–224) mukaan sosiaalisessa mediassa käytävät keskustelut saattavat tarjota erinomaisen mahdollisuuden ymmärtää, mitä tietyn brändin käyttäjä ajattelee brändistä, koska sosiaalisessa mediassa ilmaistut kannanotot ovat usein suoria, puolueettomia ja informatiivisia. Yrityksen tulisi seurata sosiaalisen median keskusteluita, joissa mainitaan yrityksen brändin nimi tai osaamisen alue. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, kuka käy keskustelua brändistä, mitä keskustelussa sanotaan sekä käydäänkö keskustelua yrityksen omalla verkkosivulla vai jollakin sosiaalisen median foorumilla.

Keskustelujen seuraamista varten on kehitetty lukuisia ohjelmistosovelluksia. Malthouse (2013, 275) painottaa kuitenkin, että vaikka sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet voivat tuottaa hyödyllisiä oivalluksia esimerkiksi siitä kuinka asiakkaat käyttävät yrityksen tuotteita, ei sosiaalisessa mediassa tehtyjä havaintoja voida yleistää kuitenkaan laajempaan asiakasjoukkoon. Kommentoijat saattavat edustaa esimerkiksi vain muutamaa pettynyttä asiakasta, eivätkä täten kuvasta yrityksen koko asiakaskuntaa. Sosiaalisia verkostoja voidaan hyödyntää myös yrityksen sisäisesti, sillä ne mahdollistavat tiedon jakamisen organisaation sisällä maantieteellisestä alueesta tai funktiosta riippumatta. Osa yrityksistä on saavuttanut

pisteen, jossa niiden trendejä ja markkinoita koskeva data sekä oleelliset tutkimukset löytyvät yrityksen sisäisestä hakukoneesta (Day 2011, 189).

Eryityisesti kuluttajaliiketoiminnassa toimivat yritykset voivat hyötyä tavallisista kuluttajista, jos ne osaavat käyttää uusia mahdollisuuksia hyödykseen. Selden ja MacMillan (2006) puhuvat asiakaskeskeisestä innovoinnista, joka hyödyntää asiakasymmärrystä tuotekehitysprosessissa. Hyödyntämällä ainutlaatuista asiakastietoa tuotekehitysprosessissa yritys pystyy suojautumaan kilpailijoiltaan. Lisäksi asiakastiedon käyttö osana tuotekehitysprosessia johtaa todennäköisemmin mynteiseen lopputulokseen.

MyStarbucksIdea toimii esimerkkinä teknologian mahdollistamasta kustannustehokkaasta tavasta tuottaa asiakaskeskeisiä innovaatioita. Kyseessä on yhteisö, jonka tarkoituksena on tuoda esiin ehdotuksia uusista tuotteista, joita Starbucksin asiakkaat haluaisivat lisäävän valikoimaan. Kaikki yhteisöön rekisteröityneet jäsenet voivat tehdä ehdotuksen uudesta tuotteesta tai palvelusta, joiden suosiosta yhteisön muut jäsenet äänestävät. Näin Starbucks voi seurata mitkä asiakkaiden ehdotukset saavat eniten kannatusta Starbucksin asiakaskunnan keskuudessa. Suosituimmat tuoteideat Starbucks siirtää tuotantoon ja niistä syntyy tuotteita osaksi yrityksen valikoimaa. Näin hyödyntämällä asiakkaita osana asiakaslähtöistä innovointia Starbucks saa reaaliaikaista tietoa asiakkaiden mielenkiinnon kohteista, jota se voi käyttää toimenpiteidensä tukena (Greenberg 2010, 416).

2.4.3 Lähteiden integrointi

Kuten aiemmin on todettu, asiakasymmärrys syntyy useista tietolähteistä (Bailey ym. 2009; Greenberg 2009; Payne & Frow 2005). Näin ollen laajempi yrityksessä jaettu asiakasymmärrys ei synny vain yhdestä lähteestä vaan ydistämällä eri tietolähteitä (Wills 2005, 304). Tietolähteiden integroiminen synnyttää yleensä huomattavasti syvemmän ymmärryksen asiakkaista, kuin yhden tietolähteen käyttö sekä saattaa johtaa tärkeisiin oivalluksiin (Cooper 2006, 263). Willsin (2005, 304) mukaan oivallukset ovat inspiraation välähdyksiä tai uusia havaintoja, jotka voivat johtaa

uusiin mahdollisuuksiin. Niin yksinkertainen asia, kuin havainto, että markkinoilla tapahtuu jotakin normaalista poikkeavaa saattaa johtaa kysymykseen miksi näin tapahtuu ja vastauksena voi syntyä tärkeä oivallus (Cooper 2006, 262). Oivallus voi syntyä myös esimerkiksi yhdistämällä kaksi tietolähdettä, joita ei ole aiemmin yhdistetty. Näin voidaan havaita yhteys kahden asian välillä, jota ei ole aiemmin huomattu, joka taas saattaa johtaa uusiin oivalluksiin (Cooper 2006, 263).

Lähteiden yhdistelemisestä voidaan käyttää esimerkkinä transaktiodatan yhdistämistä markkinatutkimukseen, jolloin asiakkaiden ostohistoriaan voidaan yhdistää tietoa kuluttajien asenteista ja täten ymmärtää paremmin asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Tällä ymmäryksellä taas on merkittävä vaikutus tulevaisuutta koskevien päätösten tekoon. Willsin (2005, 304) mukaan asiakkaita koskevan kokonaiskuvan synnyttämiseksi tulee käyttää kaikkia olemassa olevia tietolähteitä.

2.5 Asiakasymmärryksen käyttöä tukeva organisaatio

2.5.1 Asiakkaita koskevan tiedon jakaminen

Tiedon jakamisen parhaat käytännöt ovat alkaneet saada tutkijoiden ja yritysjohtajien keskuudessa yhä enemmän huomiota. Tämä johtuu siitä, että on havaittu, että yrityksen menestyminen on yhä enemmän kiinni tiedon soveltamisesta sekä niiden organisaation osien tunnistamisesta, joissa tiedon käyttö auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa (Riege 2005, 18). Aiemmissa luvuissa pääpaino oli asiakkaita koskevan tiedon hankinnassa, mutta asiakasymmärryksen muodostuksen kannalta tiedon jakaminen on kuitenkin yhtä tärkeätä kuin tiedon hankinta.

Organisaation oppiminen eroaa yksilön oppimisesta siten, että informaatiotn hankinnan lisäksi informaatio levitetään organisaation sisällä ja sen avulla siitä muodostetaan jaettu tulkinta. Tällöin informaation tehokas levittäminen tai jakaminen kasvattaa informaation arvoa. Jakamisen kautta kaikki organisaation toimijat, joihin informaatio saattaa vaikuttaa voivat nähdä informaation osana laajempaa kontekstia ja esittää kysymyksiä, vahvistuksia tai muutosehdotuksia, jotka tarjoavat uusia oivalluksia informaation lähettäjälle (Narver & Slater 1990; Glazer 1991).

Asiakasymmärryksen muodostamiseksi tavoitteena on kommunikoida tietoa organisaation sisällä mahdollisimman laajasti ja saada tieto tavoittamaan henkilöt, joiden pitäisi sitä käyttää (Stone ym. 2004, 12). Kommunikaatio vaatii ennakoivaa otetta sen sijaan, että organisaatiossa luotetaan kysyntävetoiseen ymmärryksen levittämiseen (Wills 2005, 313). Ei voida puhua organisaation asiakasymmärryksestä, jos asiakkaita koskeva tietoa on vain yksittäisten henkilöiden hallussa eikä tieto liiku sinne, jossa sitä tarvitaan. Siksi organisaatiossa on pyrittävä jakamaan tietoa tehokkaasti siten, että kaikki asiakkaita koskeva tieto pystytään hyödyntämään niissä päätöksentekotilanteissa, jossa tiedosta on hyötyä (Stone ym. 2004)

Ymmärryksen tehokas kommunikointi riippuu useista tekijöistä. Tärkeimpiin tekijöihin lukeutuvat resurssit, taidot, organisointi ja suunnittelu. Mikäli nämä tekijät ovat paikallaan organisaatiossa pystytään hyvällä todennäköisyydellä kommunikoimaan ymmärrystä eteenpäin (Stone ym. 2004, 12). Organisaatioiden tulisi myös pyrkiä poistamaan esteitä, jotka häiritsevät informaation virtaa eri funktioiden välillä. Tällöin organisaation kyky tehdä nopeita päätöksiä paranee ja niiden jalkauttaminen onnistuu paremmin (Narver & Slater 1990, 63).

Jokainen organisaatio on kuitenkin erilainen ja se mikä toimii yhdessä organisaatiossa ei välttämättä toimi yhtä hyvin toisaalla (Wills 2005, 310). Yksi yleisimmistä tiedon jakamisen haasteista liittyy siihen, että tietoa ei onnistuta jakamaan organisaatiossa oikeiden ihmisten kesken oikealla hetkellä (Riege 2005, 23). Kokin ja Hillebrand (2003, 149) tutkimuksessa todettiin tiedon jakamista estävän tiedon siiloutuminen sekä muiden osastojen vähäinen kiinnostus tietoa kohtaan. Kiinnostuksen puute oli seurausta siitä, että osastot kärsivät jo valmiiksi informaatiotulvasta eivätkä kyenneet siksi vastaanottamaan uutta informaatiota tai henkilöstöltä puuttui ymmärrys siitä kuinka informaatio tulisi vaikuttamaan heidän toimintaansa.

Tiedon jakamisen näkökulmasta tärkeä seikka on myös yksilöiden motivaatio jakaa tietoa (Ipe 2003, 345). Erityisesti suurissa yrityksissä tiedon jakaminen perustuu pitkälti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (Riege 2005, 22). Ihmiset eivät todennäköisesti jaa tietoa, ellei heillä ole siihen jotakin henkilökohtaista kannustinta. Tiedon jakamista estäviä tekijöitä saattavat olla esimerkiksi yksilön kokemus valta, jonka hänen hallussaan oleva tietoa hänelle antaa. Yksilön motivaatioon jakaa tietoa

vaikuttaa myös vallitseva ihmissuhde tiedon jakajan ja vastaanottajan välillä. Toisaalta tiedon jakamista voidaan tukea erilaisin kannustimien avulla (Ipe 2003; Stenmark 2001). Riege (2005) on kerännyt yhteen yksilöihin liittyviä tiedon jakamisen esteitä, joiden joukosta löytyy edellä mainittujen esteiden lisäksi esimerkiksi tiedon jakamiseen tarvittavan ajan puute, vahva hierarkia sekä heikko tietämys tiedon arvosta muille organisaation jäsenille. Lisäksi organisaatiossa saatetaan keskittyä liikaa jäsenellään tiedon jakamiseen, jolloin hiljaisen tiedon jakaminen jää vähäiseksi.

Tehokas tiedon jakaminen vaatii organisaation sisäistä yhteistyötä. Asiakastiedon käyttöä organisaation sisällä tutkineiden Rollinsin ja Halisen (2005, 6) mukaan on kaksi syytä joiden takia organisaatioiden eri osastojen yhteistyö on tärkeätä asiakastiedon hallinnan näkökulmasta. Ensinnäkin asiakastietoa syntyy ja jaetaan sekä virallisissa, että epävirallisissa kohtaamisissa ja keskusteluissa eri osastojen työntekijöiden välillä. Toisekseen asiakastiedon funktioiden välinen koordinointi on tärkeää, koska osa asiakastiedosta syntyy ja sitä käytetään eri funktioissa eri aikoina.

On tärkeää luoda yhteiset säännöt esimerkiksi siitä millaista dataa kerätään ja säilytetään sekä missä muodossa datan pitäisi olla tietokannoissa, jotta sitä pystytään analysoimaan. Tiedon jakamisessa myös formaatin määrittäminen saattaa osoittautua vaikeaksi, koska eri funktioissa saattaa vallita erilainen kulttuuri, joka estää jaettujen mentaalisten mallien olemassa olon. Tutkimuksissa on todettu, että esimerkiksi markkinointi ja tuotekehitysfunktioiden eroavaisuudet toimivat tehokkaan informaation jakamisen esteenä (Kok & Hillebrand 2003, 149).

Informaation jakamista käsittelevissä tutkimuksissa korostuvat sekä muodolliset, että epämuodolliset väylät. Maltzin ja Kohlin (1996 57–58) mukaan tietoa on hyvä jakaa sekä formaaleja, että informaaleja reittejä. On kuitenkin havaittu, että formaalin tiedon vastaanottaja käyttää tietoa todennäköisemmin verrattuna informaalin tiedon vastaanottajaan, koska tieto on uskottavampaa ja paremmin vahvistettavissa.

Narverin ja Slaterin (1990, 65) mukaan tiedon levittämisen seurauksena organisaatiossa tulisi muodostaa jaettu tulkinta tiedon pohjalta. Tällöin on vallittava konsensus informaation merkityksestä ja sen seuraamuksista liiketoiminnan kannalta, jotta voidaan puhua organisaation oppimisesta (Day 1994, 44). Varmistaakseen, että

organisaation päätöksissä huomioidaan kaikki relevantti informaatio organisaation sisällä on muodostettava foorumeita informaation vaihtamista ja keskustelua varten. Informaatiota voidaan välittää myös erilaisten yhteistyöpositioiden tai integroivan roolin kautta. Lisäksi matriisiorganisaatio, kasvotusten tapahtuvat tapaamiset sekä työryhmät ja informaatioteknologia tarjoavat mahdollisuuksia informaation jakamiselle (Slater & Narver 1995, 65). Edellä mainitut organisaatioiden sisäiset sosiaalisen median sovellukset toimivat esimerkkinä siitä kuinka informaatioteknologiaa voidaan hyödyntää osana organisaation sisäisen tiedon jakamista.

2.5.2 Johdon ja organisaatiokulttuurin merkitys

Organisaatiokulttuuri on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka määrittää asiakasymmärryksen muodostuksen onnistumista organisaatioissa (Wills 2004, 10). Déshpandén ja Websterin mukaan (1989) kulttuuri kuvaa jaettuja arvoja ja uskomuksia, jotka auttavat yksilöitä ymmärtämään organisaation toimintaa ja täten asettavat heille normit, joiden mukaan organisaatiossa kuuluu käyttäytyä.

Organisaation ylimmän johdon haasteena on luoda organisaatioon kulttuuri, joka kannustaa työntekijöitä jakamaan asiakkaisiin liittyvää tietoa muiden kanssa sekä hyödyntämään muiden tarjoamaa asiakastietoa (Salomann, Dous, Kolbe & Brenner 2005, 400). Heusinkveldin ym. (2009, 511) mukaan johdon asenteen tulisi vaalia ilmapiiriä, jossa organisaation jäsenet ovat valmiita kehittämään ja ottamaan käyttöön uusia ideoita. Organisaation johdolla on keskeinen rooli liittyen asiakastiedon arvon kommunikointiin organisaation kannalta. Johdon tuki voi toimia myös keskeisenä voimana edesauttamaan näkemystä asiakkaista ja kumppaneista tärkeinä tiedon lähteinä (Rollins & Halinen 2005, 6)

Foleyn ja Fahyn (2004, 226) mukaan mitä suuremmassa määrin organisaation arvot ja normit ovat asiakasorientoituneita sen vahvempi on organisaation markkinaorientaatio. Näin ollen organisaatiossa vallitsee avoimempi ilmapiiri koskien asiakkaisiin liittyvän informaation jakamista. Lisäksi markkinalähtöinen kulttuuri tukee markkinoita koskevan tiedon arvoa (Day 1994, 43). Organisaatiokulttuuri määrittelee

asiakasymmärrykseen ja sen vaatimiin rakenteisiin käytettävät resurssit ja on täten olennainen tekijä asiakasymmärryksen muodostamisen kannalta (Wills 2005, 10)

Organisaation kulttuuri tai ilmapiiri, joka kannustaa muutokseen ja innovatiiviseen käyttäytymiseen rohkaisee jäseniään aktiiviseen ideoiden vaihtamiseen ja lisää kommunikaatiovirtoja. Näin ollen johtaja, joka toimii tämän kaltaisessa kulttuuriympäristössä, myötävaikuttaa informaation vaihdantaan sekä on valmis omaksumaan ideoita ja konsepteja, jotka ovat saaneet alkunsa hänen oman alueensa ulkopuolelta (Menon & Varadarajan, 1992, 64). Organisaatiossa, jonka kulttuuri kannustaa informaation keräämistä ja jakamista vain itsensä vuoksi sen sijaan, että informaatio nähdään arvokkaana päätöksentekotilanteita palvelevana resurssina, on todennäköistä, että informaatiota käytetään vain symbolisin perustein (Menon & Varadarajan, 1992, 64).

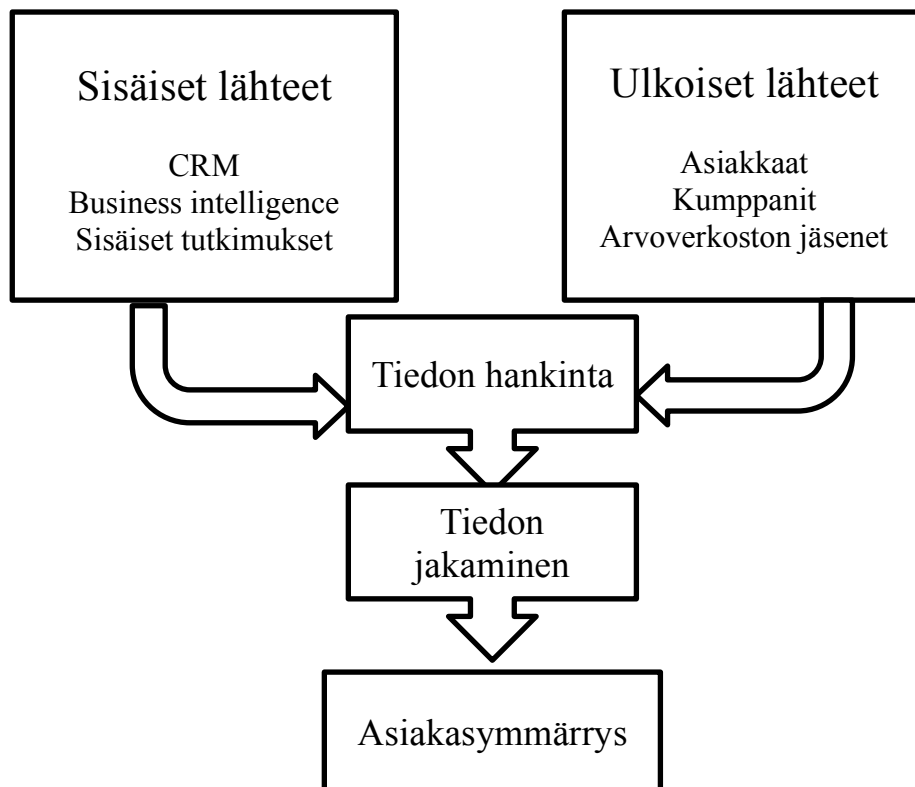
2.6 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Asiakasymmärryksen ollessa vielä määritelmänä melko vakiintumaton, tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin yhdistelemällä markkinaorientaation, asiakassuhteiden hallinnan ja tietojohdamisen kirjallisuutta, jotka keskittyvät pitkälti samaan ilmiöön eli asiakastiedon hyödyntämiseen asiakasarvon luomiseksi. Markkinaorientaatio painottaa organisaatiokulttuurin näkökulmaa asiakastarpeiden ennakoimista edistävänä tekijänä. Markkinaorientaation kirjallisuuden mukaan yrityksissä tulee vallita kulttuuri, joka painottaa markkinoilla tapahtuvien muutoksien seuraamisen tärkeyttä, jotta yritys pystyy vastaamaan omilla tuotteillaan ja palveluillaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin (Jarowski & Kohli 1993). Markkinaorientaatio liittyy tiiviisti asiakkaista kerättävään informaatioon ja sen jalkauttamiseen organisaation sisällä (Javalgi, Martin & Young 2006, 14).

Asiakasarvon luominen perustuu yrityksen ymmärrykseen asiakkaan arvonluontiprosessista (Payne ym. 2008, 88). Asiakassuhteiden hallinnan teorioiden mukaan käyttämällä asiakkaisiin liittyvää informaatiota yritys muodostaa asiakasymmärrystä, joka tukee asiakasarvon muodostamista (Payne & Frow 2005). Asiakasymmärryksen muodostamiseksi yrityksillä on käytössään useita tietolähteitä markkinatutkimuksesta web 2.0 sovelluksiin (Bailey 2009; Greenberg 2010). Tämä

tieto, jota yritys on hankkinut käyttöönsä useista tietolähteistä voidaan jaotella jäsenneelyyn tietoon ja hiljaiseen tietoon (Nonaka & Takeuchi 1994). Uutta tietoa voidaan luoda yrityksessä jäsenneelyn ja hiljaisen tiedon vuorovaikutuksen avulla, jolloin esimerkiksi jaetun kokemuksen kautta syntyy uutta tietoa (Nonaka ym. 2000, 9; Nonaka & Takeuchi 1994). Tätä tietoa, jota yritys tarvitsee asiakasymmärryksen muodostamiseen voidaan hankkia yrityksen ulkopuolelta, jolloin puhutaan eksploraatiosta tai käyttää yrityksen sisäistä tietoa, jonka käyttöä voidaan nimittää eksploitaationa (Narver & Slater 1995).

Kuviossa 4 on kuvattu kuinka asiakastietoa hankitaan yrityksen sisältä sekä ulkoisesta liiketoimintaympäristöstä eri lähteistä. Hankittava tieto voi olla sekä hiljaista, että jäsenneelyä tietoa. Tiedon hankinnan jälkeen seuraava askel on tiedon jakaminen, jonka jälkeen tiedosta tulee vasta asiakasymmärrystä, kun useista lähteistä kerättyä tietoa yhdistetään ja jaetaan yrityksen sisällä.



Kuvio 4. Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Asiakastiedon keräämisen ja jakamisen taustalla vaikuttavat yrityksen organisaatiokulttuuri ja yrityksen johto, joka on tärkeässä roolissa muovaamassa

asiakastarpeita koskevan tiedon käyttöä tukevaa markkinaorientoitunutta organisaatiokulttuuria (Salomann, ym. 2005, 400).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa ja tutkimuksen kulku

Tutkimus perustuu aina lukuisiin piileviin oletuksiin vaikka se olisikin hyvin käytännönläheinen. Nämä oletukset koskevat ihmistä, maailmaa ja esimerkiksi tiedonhankintaa. Oletuksia kutsutaan tutkimuksen taustasitoumuksiksi tai filosofisiksi perusoletuksiksi (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 129). Tämä tutkimus asemoituu tieteenfilosofisesti hermeneutiikan kenttään, joka korostaa subjektiivisen ymmärryksen ja tulkinnan roolia osana tutkimusprosessia. Hermeneutiikan näkökulmasta ihmisten pyrkimykset muovaavat todellisuutta ja tästä syystä on tarpeellista ymmärtää ihmisten pyrkimyksiä. Suuri osa laadullisesta tutkimuksesta perustuu ihmisten toimiin. Näin ollen tulkinta on tärkeä osa kaikkea laadullista tutkimusta (Eriksson ja Kovalainen 2008, 20–21).

Tutkimuksen teossa voidaan erottaa kaksi päälogiikkaa, jotka ohjaavat tutkimuksen kulkua: deduktiivinen logiikka ja induktiivinen logiikka. Deduktiivinen logiikka pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan teoria on tiedon ensisijainen lähde. Sen mukaan tutkija pystyy muodostamaan hypoteeseja tutkittavasta ilmiöstä tunnetun teoreettisen tiedon pohjalta. Deduktiivisen logiikan ohjaama tutkimusprosessi on lineaarinen ja etenee teorian pohjalta empiiriseen tutkimukseen. Induktiiviseen logiikkaan pohjautuva tutkimus etenee puolestaan päinvastoin, jolloin tutkija siirtyy empiirisen aineiston pohjalta teoreettisten käsitteiden muodostamiseen (Eriksson ja Kovalainen 2008, 22).

Nämä kaksi tutkimuslogiikan tyyppiä esiintyvät harvoin kuvaukseen perustuvassa puhtaassa muodossaan. Sen sijaan monet tutkijat käyttävät sekä induktiivista, että deduktiivista logiikkaa tutkimuksen eri vaiheissa. Tällaista tutkimuslogiikkaa, joka yhdistää induktiivista ja deduktiivista logiikkaa voidaan nimittää abduktiiviseksi. Käytännössä abduktiivista logiikkaa on haastavaa erottaa iteratiivisesta työstä, joka kuuluu empiiriseen tutkimukseen (Eriksson ja Kovalainen 2008, 23). Siitä voidaan käyttää myös nimitystä hermeneuttinen spiraali (Gummesson 2000, 71). Tutkimusprosessia voidaan harvoin kuvata lineaariseksi ja selkeästi eteneväksi

prosessiksi. Sen sijaan realistisempi kuvaus on käsittää tutkimuksen teko spiraalimaisena prosessina, jossa tutkijan on lähestulkoon välttämätöntä liikkua eteen ja taakse tutkimuksen eri vaiheiden välillä tutkimusprosessin aikana (Eriksson ja Kovalainen 2008, 31).

Tämän tutkimuksen logiikkaa voidaan kuvata abduktiiviseksi, koska tutkimuksen teon aikana on liikuttu teoriasta empiiriseen tutkimukseen ja taas empiirisestä tutkimuksesta takaisin teoriaosuuteen. Näin iteratiivisen prosessin kautta tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen osio ovat muokanneet toisiaan abduktiiviselle tutkimuslogiikalle ominaisella tavalla. Liikkuminen teorian ja empiirisen aineiston välillä on tukenut tutkimuksen toteutusta, koska asiakasymmärrystä voidaan lähestyä useista eri teoreettisista lähtökohdista ja empiirinen aineisto on täten edesauttanut myös teoreettisen viitekehyksen hiomisessa.

Luonteeltaan tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Toinen vaihtoehto tutkimuksen toteuttamiseksi on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimus on päätetty toteuttaa laadullisena tutkimuksena, koska laadullinen tutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden perehtyä monimutkaiseen ilmiöön sen omassa kontekstissa. Laadullinen tutkimus tuottaa uutta tietoa siitä kuinka asiat toimivat oikeassa liiketoimintaympäristössä ja miksi ne toimivat tietyllä tavalla. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää myös tarjoamaan kriittinen näkökulma liiketoiminnan sosiaalisesta maailmasta ja sen ydinprosesseista (Eriksson ja Kovalainen 2008, 3). Se pyrkii ymmärtämään monimutkaista ilmiötä dataa keräämällä, analysoimalla ja tulkitsemalla. Lisäksi datan kerääminen analysointi ja tulkinta tapahtuu osittain samanaikaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi tehdä myös alustavia päätelmiä, jo aineistonkeruun yhteydessä. (Gummesson 2005, 312).

3.2 Tutkimusmenetelmä

Menetelmävalintaa ohjaa useimmiten se, minkälaista tietoa etsitään ja mistä tietoa etsitään (Hirsijärvi ym. 2009, 208). Laadullisen tutkimuksessa aineiston generointi tapahtuu usein vuorovaikutuksessa haastattelun kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on jo empiirisen aineiston generoinnin alkuvaiheessa osallisena analyysin ja

tulkinnan muodostamisessa (Gummesson 2005, 312) Laadulliselle tutkimukselle on siis ominaista, että aineiston keräämistä ja analysointia on usein vaikeata erottaa toisistaan (Metsämuuronen 2008, 21).

Liiketoiminnan tutkimuksessa käytetään yleisesti haastatteluja aineiston keräämisen menetelmänä, koska ne ovat tehokas ja käytännönläheinen tapa kerätä informaatiota, jota ei välttämättä löydy julkaistussa muodossa (Eriksson ja Kovalainen 2008, 80–81). Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua, josta voidaan käyttää myös nimitystä teemahaastattelu. Teemahaastattelu soveltuu käyttöön, kun tutkimuksen aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta niiden pohjalta ei ole laadittu tarkkoja kysymyksiä (Hirsijärvi ym. 2009, 208). Teemahaastattelun etu tutkimusmenetelmänä on se, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Täten haastateltavan ääni pääsee paremmin kuuluviin sen sijaan, että haastattelu toteutetaan tutkijan näkökulmasta (Eriksson ja Kovalainen 2008, 80). Haastateltavien oman äänen esiin tuomista haluttiin korostaa haastattelujen aikana sen sijaan, että haastattelu olisi toteutettu teorian pohjalta muodostetun vakiomuotoisen kysymyspatteriston avulla. Vaikkakin patteristo toimi haastattelijan tukena.

Teemahaastattelussa teemojen valintaa ohjaavat tutkimuksen päämäärät (Eriksson ja Kovalainen 2008, 80). Teemahaastattelussa käytetään samoja aihepiirejä eli teemoja kaikkien haastateltavien kohdalla. Koska aihepiirit pysyvät samana teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna menetelmänä. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, koska haastattelun muut aspektit, kuten kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsijärvi ja Hurme 2011).

Teemahaastattelu on valittu tämän tutkimuksen menetelmäksi, koska alustavan kirjallisuuden pohjalta pystyttiin luomaan aihepiiriä käsitteleviä kysymyksiä, jotka järjestettiin teemoittain tukemaan haastatteluiden kulkua. Teemoittain järjestetyt kysymykset tarjosivat riittävästi tilaa nostaa haastatteluissa esiin haastateltavien tärkeiksi kokemia asioita. Asiakasymmärrystä käsittelevässä kirjallisuudessa heikosti määritellyt käsitteet antoivat myös tilaa haastateltavien omille tulkinnoille, jotka selvensivät kirjallisuuden pohjalta epäselviksi jääneitä asioita ja tukivat täten vastaamista tutkimuskysymyksiin. Yksi teemahaastattelun vahvuuksista on myös se, että tutkija pystyy reflektoimaan omia havaintojaan ilmiöstä tutkimuksen aikana

(Malhotra & Birks 2006, 181). Reflektoinnin mahdollisuus on puoltanut teemahaastattelun valintaa myös tämän tutkimuksen tutkimusmetodiksi. Tutkijan oma reflektointi osana haastatteluita rikastutti haastatteluja omalla tavallaan ja avasi uusia näkökulmia, joista haastateltavat pystyivät kertomaan omia havaintojaan.

3.3 Aineiston generointi

Tutkimuksen aineisto kerätiin haastattelemalla aihepiirin asiantuntijoita vuoden 2015 ensimmäisinä kuukausina. Haastateltaviksi valikoitui käytännön liike-elämän asiantuntijoita, joista useimmat työskentelevät asiakasymmärryksen parissa päivittäin. Tutkimuksessa keskitytään asiakasymmärryksen muodostamiseen kuluttajaliiketoiminnassa yrityksen sisäisestä näkökulmasta ja tästä syystä haastateltavat valittiin yrityksistä, joiden loppuasiakkaat ovat kuluttajia eivätkä toisia yrityksiä. Lisäksi etukäteen pyrittiin varmistumaan siitä, että yrityksissä, joiden edustajia valittiin vastaajiksi, harjoitetaan asiakasymmärryksen muodostamiseen tähtäävää toimintaa. Usein tästä antoi vahvistuksen se, että haastateltavan henkilön roolin nimike viittasi asiakasymmärrykseen tai asiakastietoon. Haastateltavat valittiin eri yritysten joukosta eri tehtävistä, jotta tutkimuskohteesta saatiin mahdollisimman monitahoinen kuvaus. Haastateltavat koostuivat sekä yrityksen ylimmästä johdosta, keskijohdosta, että myös asiantuntijatehtävissä toimivista henkilöistä.

Haastateltavien löytämiseksi hyödynnettiin verkkoyhteisöpalvelu Linkediniä, jonka jälkeen sopivia henkilöitä lähestyttiin sähköpostin välityksellä. Haastateltavaksi suostui kuusi henkilöä, joista kolme toimi kuluttajatuotteita valmistavissa elintarvikealan yrityksissä ja kolme muuta haastateltavaa työskentelivät tai olivat työskennelleet vähittäiskaupan yrityksissä. Kaikkien haastateltavien edustamat yritykset ovat tunnettuja kuluttajaliiketoiminnan toimijoita ja voidaan sanoa, että niillä on Suomen markkinoilla keskivertotoimijoita vahvempi brändi. Haastattelut tehtiin pääosin kasvotusten, mutta kaksi haastattelua toteutettiin puhelimen välityksellä. Kasvotusten tehdyt haastattelut tehtiin haastateltavien ehdottamissa paikoissa yritysten tiloissa tai muissa heidän ehdottamissaan tiloissa. Taulukosta 2 käy ilmi haastattelujen ajankohta, paikka ja kesto sekä tehtiinkö haastattelu kasvotusten vai puhelinhaastatteluna. Haastateltavien nimet, yritykset ja roolit on salattu heidän

omasta toiveestaan ja aineistossa haastateltavat erotetaan toisistaan käytämällä eri kirjainta.

Taulukko 2 Tutkimushaastattelut

Haastateltava A, elintarviketeollisuus	19.1.2015, Helsinki, 80 minuuttia
Haastateltava B, elintarviketeollisuus	30.1.2015, puhelinhaastattelu, 60 minuuttia
Haastateltava C, vähittäiskauppa	4.2.2015 Tampere, 60 minuuttia
Haastateltava D, vähittäiskauppa	10.2.2015 puhelinhaastattelu, 60 minuuttia
Haastateltava E, vähittäiskauppa	19.2.2015, Helsinki, 70 minuuttia
Haastateltava F, elintarviketeollisuus	19.2.2015 Helsinki, 60 minuuttia

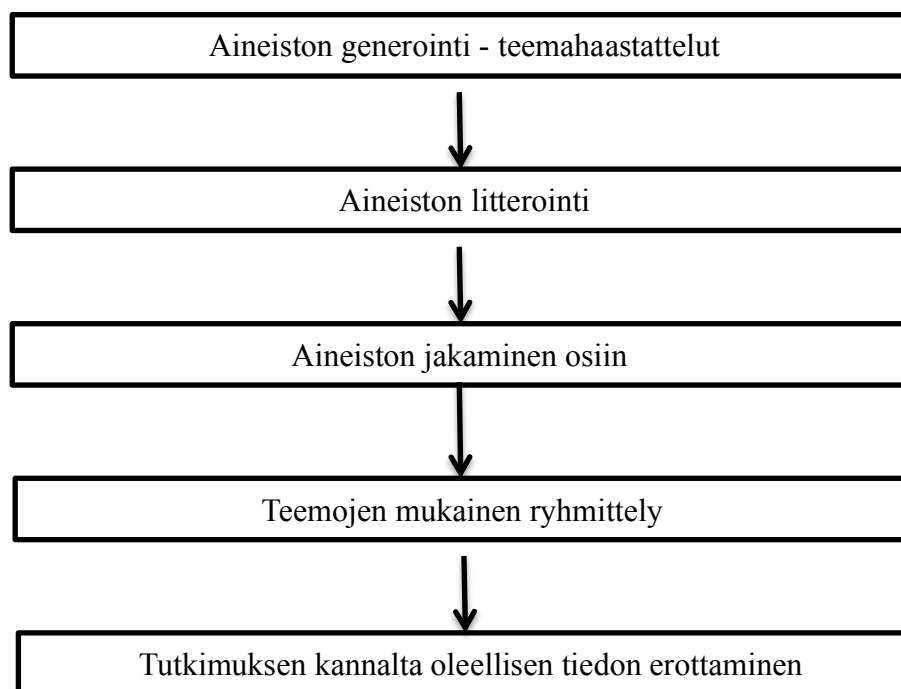
Kuten metodivalinnan yhteydessä kerrottiin, haastatelluissa pyrittiin korostamaan haastateltavien omaa näkökulmaa asiaan ja haastattelurunko toimi lähinnä tutkijan tukena, jonka avulla varmistettiin, että relevantit teema-alueet tulivat käsitellyiksi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja taltioitiin.

3.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 108). Analyysi ja tulkinta ovat saman asian kaksi eri puolta. Analyysi viittaa pääasiassa jäsentyneisiin ja toistettavissa oleviin tutkimustekniikoihin, jotka liittyvät pääasiassa kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyy enemmänkin tulkinta. Tulkintaprosessi ei ole yhtä jäsentynyttä ja läpinäkyvää kuin kvantitatiivisen aineiston analyysi (Gummesson 2005, 311). Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota

(Tuomi ja Sarajärvi 2009, 108). Jokaisen haastattelun jälkeen haastattelu litteroitiin nauhalta tekstimuotoon, joka helpotti aineiston analysointia. Aineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, mutta ei voida puhua puhtaasti aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä, koska teoriakäsitteiden muodostamisessa käytettiin kirjallisuutta. Analyysi toteutettiin järjestämällä litteroitu haastattelumateriaali teemoittain. Järjestelyn jälkeen aineisto klusteroitiin, jolloin muodostettiin luokkia, joiden avulla pyrittiin löytämään yhteyksiä aineistosta.

Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy lähes aina kiinnostavia asioita, joita tutkija ei ole välttämättä etukäteen ajatellut (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 92). Näin kävi myös tämän tutkimuksen yhteydessä ja aineistossa esiin nousseita asioita jouduttiin jättämään käsittelyn ulkopuolelle, jotta tutkimuksen fokus pysyi tutkimusongelmassa. Aineiston klusteroinnin jälkeen suoritettiin aineiston abstrahointi. Abstrahointi eli käsiteellistäminen on klusterointia seuraava vaihe, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan, kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111).



Kuvio 5 Aineiston generoinnin ja analysoinnin vaiheet

3.5 Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi

Eräs laadullisen tutkimuksen tekijän haasteista on vakuuttaa lukijat tutkimuksen tieteellisyydestä, laadusta sekä tutkimuksen luotettavuudesta. On tärkeää, että tutkimuksen laadun arvioinnin kriteerit sopivat yhteen tutkimuksen metodologian, tavoitteiden ja oletusten kanssa (Eriksson & Kovalainen 2009, 290). Validiteetti ja reliabiliteetti ovat käsitteitä, joita käytetään usein arvioimaan tutkimusmenetelmän luotettavuutta. Ne ovat kuitenkin syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja täten ne soveltuvat vastaamaan paremmin määrällisen tutkimuksen tarpeisiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136)

Erikssonin ja Kovalaisen (2009, 294) mukaan laadullisen tutkimuksen laatua ja luotettavuutta voidaan arvioida neljä kriteerin avulla. Tutkimuksen arvioinnin kriteerejä ovat: luotettavuus, vertailtavuus, vakuuttavuus ja yhtenäisyys. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty vahvistamaan kuvaamalla yksityiskohtaisesti tutkimuksessa tehtyjä valintoja ja perustelevaan niitä huolellisesti, jotta tutkimusprosessi pysyy läpinäkyvänä. Myös tutkimusaineiston esittäminen ollaan pyritty tekemään mahdollisimman läpinäkyvästi esittämällä sitaatteja litteroidun aineiston joukosta. Tutkimuksen vertailtavuus on pyritty takaamaan esittämällä teoriaosuudessa markkinaorientaatiota ja asiakassuhteiden hallintaa käsittelevien tutkimusten tutkimustuloksia. Näitä tuloksia vertaillaan empiirisen osuuden yhteydessä esiin nouseviin havaintoihin, jolloin tämän tutkimuksen aineiston perusteella esiin nousevia seikkoja on mahdollista verrata aihepiiriä käsittelevien aiemmin julkaistujen tutkimusten tuloksiin.

Tutkimuksen vakuuttavuutta tukevat tutkimuksen luotettavuutta ja vertailtavuutta kuvaavat seikat, kuten tutkimuksessa tehtyjen valintojen huolellinen perusteleva sekä tutkimuksen yleinen läpinäkyvyys. Lisäksi teoreettisen viitekehyksen rakentaminen pohjautuen aihepiiriä käsittelevien aiempiin tutkimusten löydöksiin sekä empiirisen aineiston havaintojen rinnastaminen teoreettisen viitekehyksen yhteydessä esiin tuotuihin asioihin tukevat tutkimuksen vakuuttavuutta. Tutkimuksesta on pyritty muodostamaan mahdollisimman johdonmukainen, jolloin tutkimuksen yksittäiset osiot muodostavat tutkimuksesta tasapainoisen kokonaisuuden.

4 ASIAKASYMMÄRRYKSEN MUODOSTAMINEN

4.1 Asiakasymmärryksen merkitys kuluttajaliiketoiminnassa

Aineiston perusteella voidaan sanoa, että asiakastiedon käytöllä ja sen pohjalta muodostettavalla asiakasymmärryksellä on strateginen rooli kuluttajaliiketoiminnassa. Haastatteluissa nousivat esiin asiakasymmärryksen monimuotoiset tulkinnat, jotka heijastelivat haastateltavien näkemyksiä asiakastiedon käytöstä. Osa haastateltavista koki, että asiakasymmärrys käsitteenä kattaa niin laajan alueen, että on haastavaa pyrkiä vastaamaan kaikkeen mitä se pitää sisällään. Myös toisistaan poikkeavan termistön käyttö oli haastateltavien keskuudessa yleistä, joka korosti havaintoa siitä, että käsitteistö ei ole kovinkaan vakiintunutta asiakasymmärryksen kentässä. Osa koki, että asiakasymmärrys viittaa vain suorasta asiakassuhteesta muodostettavaan ymmärrykseen, jota edusti esimerkiksi valmistavan teollisuuden näkökulmasta vähittäiskauppa. Tällöin kuluttajaymmärryksen koettiin kuvaavan paremmin nykyisiä ja potentiaalisia loppuasiakkaita muodostettavaa ymmärrystä, jotka koostuivat kuluttajista. Haastateltavien näkemykset olivat kuitenkin yhteneväisiä asiakasymmärryksen käyttötarkoituksesta siinä mielessä, että asiakasymmärrys yhdistettiin kykyyn analysoida asiakkaisiin tai yleisesti kuluttajiin liittyvää tietoa ja muodostaa tiedon pohjalta näkemystä jota voidaan käyttää liiketoiminnan ohjaamisessa. Polttopisteenä oli nimenomaan asiakkaiden tarpeiden parempi ymmärtäminen ja toimenpiteet, joita voidaan ymmärryksen pohjalta tehdä.

Asiakasymmärrys on pitkälle sitä, joka liittyy yrityksen näkökulmasta siihen, miten asiakkaiden tarpeita suhteessa meidän tuotantoon tai tuotantotarjontaan tai palvelutarjontaan niin miten tätä voidaan pistää vastakkain eli toisiinsa parhaalla mahdollisella tavalla sopivaksi. Eli miten meidän palvelutuotanto tai tuotetuotanto vastaa asiakkaan tarpeisiin ja viimekädessä siellä tietysti liikutaan asiakasarvon ympärillä ja että syntyykö asiakasarvoa ja mistä se asiakasarvo syntyy. (Haastateltava C)

Asiakastieto on noussut tärkeämpään rooliin osana yritysten johtamista. Yksi vahvimista taustalla vaikuttavista tekijöistä on koventunut kilpailutilanne, joka on osittain seurausta digitaalisesta murroksesta ja verkkokaupan yleistymisestä. Kansainvälisesti toimivat yritykset pääsevät helpommin markkinoille hyödyntämällä digitaalista teknologiaa ja verkkokauppoja. Tällöin myös perinteisesti markkinoilla

vahvaa asemaa pitäneet yrityset saattavat joutua tilanteeseen, jossa ne haastetaan vahvoilla globaaleilla konsepteilla. Muutos pakottaa yritykset etsimään uusia keinoja, joilla ne voivat pärjätä jatkuvasti kovenevassa kilpailutilanteessa ja parempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista on usein yksi keino vastata kilpailun asettamiin haasteisiin.

Yrityksillä on usein kaksi tapaa parantaa niiden asemaa kilpailun keskellä: luoda kilpailijoita enemmän asiakasarvoa tai toimia tehokkaammin. Asiakasymmärrys tukee näistä molempia. Kiristynyt kilpailutilanne on siis osittain ollut edistämässä organisaatioiden pyrkimystä aidosti ymmärtää paremmin nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden ilmaistuja ja piileviä tarpeita. Tätä kautta organisaatioiden kyky tuottaa suurempaa asiakasarvoa parantaa niiden asemaa kovan kilpailun keskellä.

Haastateltavien vastauksissa nousi esiin selvästi yrityksen kyky vastata asiakkaiden tarpeisiin ja tuottaa asiakasarvoa yrityksen olemassaolon ja menestymisen kannalta ratkaisevana tekijänä. Asiakasarvoa voidaan tuottaa yrityksen toimialasta riippuen usein eri keinoin. Kuluttajatuotteita valmistavilla yrityksillä asiakasarvon tuottaminen kytkeytyy vahvasti tuotekehitykseen. Asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää tuotekehitysprosessissa, jolloin tuotteen ominaisuudet voidaan valita parhaiten vastaamaan tietyn asiakassegmentin tarpeita, joka edesauttaa tuotteen menestymistä markkinoilla (Grunert ym. 2011).

Vähittäiskaupan näkökulmasta asiakasarvon luominen liittyy usein kauppakonsepteihin, valikoimanhallintaan tai palveluiden tuottamiseen. Asiakasymmärryksen avulla vähittäiskaupat ymmärtävät paremmin asiakkaan tarpeita ja ostoprosessia, joka auttaa niitä kohdentamaan omia resurssejaan asiakasarvoa tuottaviin aktiviteetteihin.

Asiakasymmärrys nähdään aineiston perusteella yhtenä ratkaisuna kilpailussa pärjäämiseksi sekä keinoksi, jolla yritys pystyy erottautumaan muista yrityksistä kuluttajamarkkinoilla.

Ehkä se on ainakin osittain niin, että nykyään on hirveästi kilpailua. Varsinkin tällä meidän alalla, jotenkin siellä pitää pystyä erottautumaan. Ja me teemme kuitenkin tätä bisnestä niille asiakkaille ja kuluttajille niin, että pystytään tarjoamaan juuri sellaista oikeata palvelua ja oikeita tuotteita niin sitten pitää ymmärtää se, että mitä asiakas haluaa. Silloin, kun ei ollut niin hirveästi kilpailua niin ei tarvinnut ehkä tietää niin paljon asiakkaista, kun kauppa kävi kuitenkin. Mutta nyt, kun oikeesti täytyy kilpailla sen asiakkaan huomiosta niin se on entistä tärkeämpää, että tietää mitä se asiakas haluaa oikeasti. (Haastateltava E)

Ei varsinaisesti ole, mutta kyllähän se on kaiken A ja O. Meidän koko olemassa olon tarkoitus on luoda parempi arki kaikille ihmisille. Jos me emme tiedä mitä siihen arkeen kuuluu niin miten me voisimme sitä parantaa. Kyllähän kaikki lähtee siitä ymmärryksestä, että mitä on life at home. (Haastateltava D)

Pitää ymmärtää asiakasta. Sitä ajatusmaailmaa, mikä siellä taustalla on ja mikä vaikuttaa siihen ostokäyttäytymiseen. Se mitä tällä meidän alalla haetaan on, että ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä siellä pohjalla, jotta sitten pystytään ohjaamaan liiketoimintaa sen mukaisesti. (Haastateltava E)

Haastateltavien vastauksissa, jotka korostavat asiakkaan tuntemista on havaittavissa markkinaorientaation teorioiden tunnistamaa yrityksen halua tuntea asiakkaansa. Markkinaorientoitunut yritys tietää tarkkaan mitä tietoa sen pitää kerätä ja jakaa (Kok & Hillebrand, 2003).

Kovan kilpailun keskellä yritykset kohtaavat myös jatkuvan paineen tehostaa toimintojaan ja leikata kustannuksia. Viisas asiakastiedon käyttö voi toimia ratkaisuna tilanteessa, kun yritykset pyrkivä säästämään esimerkiksi markkinoinnin kustannuksissa. Asiakasymmärryksen avulla voidaan varmistua, että oikea viesti suunnataan oikealle kohderyhmälle, jolloin yrityksen markkinoinnista tulee tehokkaampaa.

Jos ajatellaan kohdennettua markkinointia versus massamarkkinointia niin se massamarkkinointi on hirvittävän paljon kalliimpaa ja kuitenkin sitten yhteen asiakkaaseen laitettut kustannukset ovat todella korkeat. Siitä huolimatta, että kyseistä asiakasta ei välttämättä saada meille. Kohdennettu markkinointi ja siellä taustalla oleva asiakasdata ja customer insight tekevät markkinoinnista huomattavasti tehokkaampaa. (Haastateltava E)

Haastattelujen yhteydessä nousi esiin, että yrityksissä koetaan kuitenkin usein haasteelliseksi määritellä mitä tietoa tulisi kerätä ja kenelle tietoa pitäisi jakaa.

Asiakastiedon menetelmät ovat runsaslukuisia ja asiakastietoa on siten helppo kerätä. Sen sijaan oikean tiedon tunnistaminen ja jalostaminen asiakasymmärrykseksi aiheuttaa usein haasteita. Menetelmän käyttöä tulisi määritellä se, mitä tietoa sen avulla halutaan kerätä. Menetelmät voivat muodostua hienostuneista tietokanta-analyyseistä, mutta yhtä arvokasta tietoa voidaan hankkia myös käyttämällä arkisempia menetelmiä. Uudet luovat menetelmät kerätä tietoa asiakkaan käyttäytymisestä kasvattavat rooliaan, kun yritykset pyrkivät alentamaan kustannuksiaan joka rintamalla. Lukuisat eri menetelmät korostavat sitä, kuinka monin eri tavoin asiakasymmärrystä voidaan muodostaa.

Ei todellakaan tarvitse perinteisin menetelmin hankkia tai ostaa, jos menee kauppaan ja katsoo miten kuluttajat siellä toimivat. Miten niiden käsi käy siellä hyllyllä niin sekin on jo kuluttajaymmärrystä. Eli mikä tahansa tieto siitä mikä lisää sitä ymmärrystä siitä miten kuluttaja toimii. (Haastateltava B)

Yrityksessä on tärkeätä ymmärtää, että arkiset menetelmät saattavat tarjota usein hienostuneita analyyseja tärkeämpää tietoa. Yksittäisten menetelmien käyttö ei kuitenkaan riitä vaan ne tarvitsevat rinnalleen muita asiakastiedon lähteitä, kuten perinteisiä markkina- ja kuluttajatutkimuksia, jotka muodostavat usein pohjan asiakasymmärrykselle. Yhdistämällä perinteisiin tutkimuksiin tietoa, jota on kerätty oikeilla menetelmillä voidaan muodostaa syvempi kuvaus asiakkaasta. Perinteisten menetelmien rinnalle nousseet uudet menetelmät tarjoavat tukea tarkemman analyysin muodostamiseksi. Kuten edellä mainittiin, menetelmien runsas määrä saattaa kuitenkin johtaa siihen, että arvokkaat tiedonlähteet saattavat jäädä yrityksen kannalta aliedustetuiksi.

Mikä unohtuu monesti meilläkin on tuo verkkokauppa, että muistaa myös sen, että asiakkaat liikkuvat verkossa nykyään enenevässä määrin. Me emme kilpaile vain muita kivijalkoja vastaan vaan tuolla on hirveä määrä verkkokauppoja niin kotimaisia kuin ulkomaalaisiakin. Pitää ymmärtää myös se puoli ja sen takia meilläkin on oma verkkoanalyytikko, joka analysoi sitä puolta, et pystytään sitten meidän tiimissä yhdistämään sitä tietoa. (Haastateltava E)

Se, että yrityksissä ei vielä välttämättä täysimittaisesti hyödynnetä uusista lähteistä saatavaa tietoa heijastaa sitä, että tietolähteet ovat verrattain tuoreita ja useissa yrityksissä saattaa olla vallalla vielä ajattelumalli, joka luottaa perinteisiin

menetelmiin. Verkkokaupan kaltaiset uudet tiedon lähteet tarjoavat kuitenkin valtavan potentiaalin ymmärtää paremmin yrityksen asiakkaita.

Meillä on todella paljon tietoa ihmisten käyttäytymisestä ja ihmisten tavoista ja muusta. Saamme sitä tietysti esimerkiksi ihan vaikka meidän nettisivujen käytön kautta. (Haastateltava D)

4.2 Kuluttaja- ja asiakastiedon monimuotoiset lähteet

Asiakastiedon lähteitä on olemassa lukematon määrä (Wilson & Clark 2009). Yritykset keräävät jatkuvasti tietoa käyttäen sekä yrityksen sisäisiä, että ulkopuolisia lähteitä. Lisäksi teknologia mahdollistaa uudenlaisia menetelmiä kerätä asiakastietoa reaaliaikaisesti ja kustannustehokkaasti (Greenberg 2010). Tieto voi esiintyä sekä jäsennehtynä, että hiljaisena tietona ja tiedon muodolla on merkitys tiedon keräämisen kannalta (Nonaka & Takeuchi 1994). Haastateltavien mukaan arvokasta asiakkaista kerättävää tietoa esiintyy jäsennehtyn tiedon lisäksi myös paljon hiljaisen tiedon muodossa ja sitä jaetaan esimerkiksi keskusteluissa. Tiedon keräämisen ei pidä kuitenkaan tapahtua vain keräämisen prosessin vuoksi, vaan on tärkeätä ymmärtää mihin tarkoitukseen tietoa kerätään, jotta sen keräämisellä voidaan saavuttaa haluttu lopputulos.

4.2.1 Asiakaymmärryksen tasot

Aineiston perusteella asiakasymmärryksen muodostuksen hahmottamiseksi voidaan käyttää teoriaosuudessa esiteltyä markkinaorientaation kirjallisuuteen perustuvaa jakoa yrityksen markkina- ja asiakastiedon tasoista (Aspara ym. 2011, 603). Yritysten keräämää markkina-, ympäristö- ja trenditietoa voidaan pitää yleisen tason tietona, jonka avulla pyritään ennakoimaan tulevaisuutta oman liiketoiminnan näkökulmasta sekä hyödyntämään tietoa nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tulevaisuuden tarpeita ennakoitaessa. Yleisen tason tietoa ostetaan haastateltavien mukaan usein ulkopuolisilta toimijoilta, joilla on paremmat edellytykset seurata markkinoiden kehitystä ja trendejä globaalilla tasolla. Yleisen tason tieto muodostaa tärkeän osan asiakasymmärrystä, joka suuntaa organisaation katseen tulevaan.

Tiedon tasoihin voidaan soveltaa teoriaosuudessa esiteltyä jaottelua tiedon eksploraatiosta ja eksploraatiosta, jolloin yrityksessä markkina- ja trenditiedon käyttö voidaan nähdä tiedon eksploraationa ja sisäisesti tuotetun yksityiskohtaisemman tiedon käyttö tiedon eksploraationa. On kuitenkin todettava, että jako ei toimi niin selkeästi, että kaikki yleisemmän tason tieto voitaisiin jakaa organisaation ulkopuoliseksi tiedoksi ja yksityiskohtainen tieto sisäpuoliseksi tiedoksi, sillä haastateltavien mukaan organisaatiot saattavat käyttää myös ulkopuolisia lähteitä tuottamaan erittäin yksityiskohtaista tietoa asiakkaistaan ja voivat myös itse tuottaa yleisemmän tason tietoa. Ulkopuolinen yritys voi hallinnoita esimerkiksi yrityksen kanta-asiakastietoja ja tuottaa tiedon pohjalta yksityiskohtaista tietoa. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että yleisen tason tiedon yhteydessä voidaan puhua useammin tiedon eksploraatiosta ja yksityiskohtaisemman tason tiedon yhteydessä tiedon eksploraatiosta.

Meillä on sellainen yleinen tiedon taso kuluttajasta ja silloin me puhutaan sellaisista asioista, kuten trendit ja ruokatrendit. Mitkä ovat tällaiset laajat arvostukset, jotka muuttuvat yhteiskunnassa ja tyypillisesti nämä siirtyvät kansainvälisestikin. Hyvä esimerkki trendistä on, kun neljä viiva viisi vuotta sitten, New Yorkissa kerrostalojen katoilla kasvatettiin yrtejä ja sitten se levisi ravintolamaailman kautta. No eihän sillä asialla ei ole sinänsä merkitystä minkään busineksen kannalta, että joku kasvattaa yrtejä katolla, mutta se mistä se kertoo oli, että ihmisten arvostukset alkoivat muuttua siihen suuntaan, että yhä tarkemmin ja mikrotasolla haluttiin tietää, että mistä se ruoka tulee ja mitä se on. Sen pitäisi olla jotenkin käsin kosketeltavaa. Ja sillä taas on sitten suuri businessvaikutus. Tämä on hyvä esimerkki trendiscouttauksesta. Me pyritään tekemään sitä kokoajan ja tekemään sitä heikko signaalitasolla kauempaa, jolloin niin sanottujen turhien heikkojen signaalien suhdeluku on varmaankin noin yhdeksänkymmentä turhaa ja pari kolme hyödyllistä ja loput siitä sadasta sitten jotain siltä väliltä. Ja niistä pyritään katsomaan mitkä muodostuvat suuriksi trendeiksi ja niistä muodostetaan sitten kuluttajanäkemyksiä. (Haastateltava F)

Sen lisäksi me tietenkin etsimme trendejä maailmalta, jotta me tietäisimme, että emme pelkästään katsoisi vain taaksepäin tutkimuksen keinoin. Pitää yrittää vähän haistella, että mitä maailmalla tapahtuu, että me olisimme vähän etuajassa sitten. (Haastateltava A)

Jos mietitään vaikka yrityksen strategiaa ja sen suuntaa niin siellä se tieto on sitten vähän erilaista. Siellä se ei ole yhtä konkreettista, mutta myös siihen on nivottu kuluttajaymmärrystä. Sitä tietoa mitä meillä on olemassa ja siihen trenditietoa mitä me olemme ehkä hankkineet ja sitä kautta päästään askel edemmäksi pois siitä konkretiasta vähän enemmän tulevaisuuteen. Päästään sitten miettiä niitä eteenpäinvieviäkin asioita. (Haastateltava B)

Syvällisemmällä tasolla organisaatiolla on tietoa tietyistä markkinoista tai asiakassegmenteistä sekä tiettyyn segmenttiin kuuluvien asiakkaiden käyttäytymisestä, päätöksentekoprosesseista ja tarpeista. Organisaatiolla on myös tietoa segmentin potentiaalisista kilpailijoista sekä korvaavista ja komplementaarista tuotteista (Aspara ym. 2011, 63). Asiakaslähtöisissä organisaatioissa on usein muodostettu asiakasluokittelu tai kuvaus kuluttajasegmenteistä, jotka voivat muodostaa pohjan asiakkaiden syvällisemmälle ymmärtämiselle. Segmenttikohtainen tieto auttaa organisaatiota tunnistamaan segmentit, joihin niiden kannattaa keskittyä sekä mitä tarpeita segmenteissä pystytään tyydyttämään organisaation resursseilla (Veldhuizen, Hultink & Griffin 2006, 369).

Sitten meillä on tällainen keskimäinen tiedon taso, jota pyritään hoitamaan niin, että saadaan meidän tuoteryhmätasolla tällainen ihmisten peruskäyttäytyminen ja perus arvostukset. Me olemme tehneet sen tuoteryhmäkohtaisesti. Harkitsemme itse asiassa hienovaraiseen lähestymiseen siirtymistä, joka tarkoittaa sitä, että tuoteryhmä puretaan segmentteihin, joista yksi näkemys muodostetaan. Tätä pyritään tekemään, jotta meillä on ymmärrys mitä kuluttaja arvostaa ja miksi kuluttaja ostaa tietyssä tuotesegmentissä tietyn tuotteen ja miten vielä se vähän ehkä käyttääkin niitä. Tähän liittyy sitten jo tuoteryhmä tai tuotesegmenttikohtaiset brändiarvostukset. Siellä on paljon mielenkiintoisia asioita. Miten ihmiset tekevät ostopäätökset tietyissä ryhmissä. Tehdäänkö ne listoilla kotona, tehdäänkö ne hyllyn edessä. Mitkä ovat siinä hyllyn edessä pakkauksessa kaikki merkitsevät tekijät. Mitä niistä luetaan ja niin pois päin. Sitten miten sitä käytetään ruuaksi. Nostetaanko se paketissaan pöytään. Siirretäänkö se paketistaan johonkin muuhun astiaan. Jos se on valmistettava. (Haastateltava F)

Kuluttajaliiketoiminnassa keskeinen osa asiakasarvoon liittyvistä päätöksistä tehdään osana tuotekehitysprosessia. Tuotekehitys alkaa usein tarveperusteisten asiakassegmenttien tai asiakasluokkien tutkimisella. Tarveperusteisuus tarkoittaa sitä, että kuluttajista koostuvat massamarkkinat tai yrityksen omat asiakkaat on järjestetty luokkiin, joita yhdistää yhteinen tarve tai tapa käyttää yrityksen tuotteita tai palveluita. Tällöin yrityksen on ymmärrettävä kuinka sen tarjooma täyttää markkinoilla vallitsevia tarpeita. Tällöin yrityksessä pyritään löytämään aukkoja, joita yrityksen sen hetkinen tuote- ja palvelutarjooma eivät täytä asiakkaiden tarpeissa. Uuden tuotteen tai palvelun kehittämisprosessi lähtee usein käyntiin tästä lähtökohdasta.

Ja tavallaan koko se tuotteen elinkaari ideasta kaupallistettavaksi tuotteeksi sisältää erilaisia vaiheita, joissa consumer insight auttaa. Alkuvaiheessa voi itse

osallistua siihen, että etsitään ideoita ja tuotetaan vaikka jotakin havaintoja, kuten trendiraportteja maailmasta, että näin ihmiset elää ja huomataan joku muutos. Insightiahan sieltä etsitään, että näitä me voisimme tehdä. Sitten sen idean pohjalta lähdetään rakentamaan konseptia. Sitten kun sitä konseptia rakennetaan niin on yleensä valittavana monta polkua. Jolloin voi miettiä, että mahdollisuuksina olisivat tällainen ja tällainen sekä kuka siitä tykkäisi ja tykkäisikö kukaan. Tässä kohtaa me kokoajan kysymme kuluttajalta, että jos me emme tiedä, varmistetaan, että se menee oikein. Se on tavallaan se yksi tie. (Haastateltava A)

Se voi olla ihan yleistä markkinatietoa, tilastotietoa, puhuttiin kuluttajista niin kuluttajakäyttäytymistietoa, joka sinällään ei ole meidän tietojärjestelmissäkään olemassa, jota meidän pitää sitten pystyä analysoimaan, luokittelemaan erilaisiin ala-asiakasluokkiin, segmentteihin ja katsoa aina se, että vastaako meidän palvelutuotanto näihin segmentteihin. Se on tavallaan tämän tyyppistä. Se voi olla tutkimuksiin, kyselyihin perustuvaa tietoa, jolloin kysellään ja katsellaan, että minkälaisia tarpeita on. Tai kysellään olemassa olevilta asiakkaista jo, että onko heillä mitään lisätarpeita ja vastaamme me niihin. Se voi olla tavallaan tietoa, jota kerätään tutkimusten kautta tilastojen kautta, omien surveytten kautta ja studien kautta. Voi olla, että se on meillä ihan aidosti jo tietopankkiin kertynyttä dataakin, joka sinällään on ihan muita tarkoituksia varten luotu, mutta sieltä lähtee myöhemmin keräytymään tällainen asiakasymmärrystieto. (Haastateltava C)

Yksityiskohtasimmalla tasolla organisaatiolla on tietoa yksittäisen asiakkaan käyttäytymisestä, päätöksentekoprosessista ja tarpeista, joihin on yhdistetty asiakkaan demografista tietoa (Aspara ym. 2011, 63). Tällaisen kuvan muodostamiseen tarvitaan CRM-järjestelmiä, joihin pystytään tallentamaan yksilöityä tietoa asiakkaasta eri tietolähteistä. Lisäksi organisaatiolla täytyy olla suora yhteys asiakkaisiin, joka mahdollistaa transaktioiden tallentamisen asiakastasolla CRM-järjestelmään. Käytännössä vähittäiskaupparyitysten on mahdollista muodostaa yksilöity kuvaus asiakkaasta, koska niiden on mahdollista rekisteröidä transaktiot ja yhdistää ne yksittäiseen asiakkaaseen kanta-asiakaskorttien avulla (Allaway ym. 2006, 1319). Näin saadaan tarkka kuvaus asiakkaan ostohistoriasta, jonka avulla pystytään ennustamaan tulevaisuuden ostokäyttäytymistä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esiin tiedon yhdistelemisen tärkeys asiakasymmärryksen synnyttämiseksi. Yhdistelemällä ostohistorian tietoa segmentti- ja markkinatason tietoon organisaatiossa pystytään muodostamaan syvällisempi ymmärrys asiakkaasta, jota voidaan käyttää päätöksenteon tukena. Lainsäädäntö asettaa kuitenkin reunaehdot yksilöidyn asiakasprofiilin muodostamiseksi. Lisäksi yksittäisten kuluttajien seuraaminen ei ole useimmiten kovinkaan kannattavaa

toimintaa yrityksen näkökulmasta. Haastatteluissa nousi esiin, että kuluttajatuotteita valmistaville yrityksille yksilökohtaisen kuvauksen muodostaminen on myös ongelmallisempaa, koska niiden tuotteiden myymisen loppukäyttäjälle hoitavat useimmiten erilliset vähittäiskauppiat. Tästä syystä kuluttajatuotteita valmistavilta yrityksiltä puuttuu usein suora asiakasrajapinta, jonka vuoksi ne eivät pysty keräämään tietoa asiakkaiden ostohistoriasta, jota voitaisiin yhdistää demografisiin tietoihin. Sen sijaan kuluttajatuotteiden valmistajat hankkivat tietoa asiakasrajapinnasta ostamalla kassapäätetietoa vähittäiskaupoilta, jolloin haasteeksi nousee usein toisen yrityksen halukkuus myydä tietoa sekä korkeat asiakastiedon hankinnan kustannukset.

Meillä suurin pullonkaula on todellakin se, että meillä ei ole omaa kuluttajarajapintaa. Toivottavasti tulevaisuudessa pystymme jotenkin tämän asian ratkaisemaan, mutta tällä hetkellä sitä ei tosiaan ole. Se olisi niin helppoa, kun pystyisi vaikka oman verkkokaupan asiakkaille tekemään kaikkienkokoista datamylläystä tai kyselyjä, mutta sitä ei nyt ole niin sen kanssa on pelattava. (Haastateltava B)

Meillä on tehty niin, että asiakastietoa haetaan eri lähteistä. Meillä on tietenkin meidän oma kanta-asiakaskanta, jossa on tietynlaista tietoa asiakkaista. Sitten on tietynlaisia tutkimuksia. Vastanoitamme asiakaspalautteita ja myyjiltä saamme myös palautetta siitä mitä asiakkaat ovat olleet mieltä. Yritämme tavallaan saada eri lähteistä tietoa siitä asiakkaista ja yhdistelemme sitä tietoa, jotta saisimme mahdollisimman laajan kuvan. (Haastateltava E)

Markkinatutkimus nähtiin edelleen erittäin keskeisessä roolissa asiakasymmärryksen muodostamisessa vaikka haastateltavien vastauksissa nousi esiin myös paljon tuoreita menetelmiä. Hyvin tehty markkinatutkimus tuo näkemystä asiakastarpeista ja auttaa ennakoimaan tulevaa. Näin ollen se luo pohjan onnistuneille liiketoimintapäätöksille. Tutkimukset vaativat usein kuitenkin paljon panostuksia resursseihin ja niiden toteuttaminen vie aikaa. Markkinatutkimus toimii kuitenkin usein eräänlaisena perustana, jonka päälle yrityksissä voidaan kerätä lisää tietoa ja täten syventää ymmärrystä asiakkaista.

Mistä perinteisesti lähdetään sitä ymmärrystä etsimään niin se keskeisin työkalu on tutkimus. (Haastateltava A)

No siis tietenkin maailma on täynnä erilaisia tutkimuksia. Me tietenkin tutkimme asioita ja meillä on globaalisti käytössä erilaisia tutkimuksia. Sitä kautta me saamme myös kokoajan tietoa. (Haastateltava D)

Yrityksistä löytyy usein valmiiksi jo tutkimuksia, jotka toimivat pohjana uusien tutkimusten suunnittelussa tai niitä voidaan hyödyntää, jos voidaan varmistua siitä, että tulokset ovat yhä paikkansa pitäviä.

4.2.2. Asiakasymmärrys iteratiivisena prosessina

Haastateltavien vastauksista löytyy yhteys teoreettisen viitekehyksen yhteydessä esiteltyyn Smithin (2006) näkemykseen asiakasymmärryksen rakentumisesta iteratiivisen prosessin kautta, jonka mukaan asiakasymmärryksen rakentuminen alkaa asiakasdatan keräämisestä, jonka pohjalta syntyy informaatiota. Viestimällä informaatiota eteenpäin voidaan synnyttää asiakastietämystä ja asiakasymmärrystä. Tämä ymmärryksen perusteella yrityksessä puolestaan voidaan tehdä markkinoinnin toimenpiteitä, jotka johtavat asiakasarvon syntymiseen.

Kuluttajaliiketoiminnassa esimerkiksi tuotekehitysprosessi ja palvelukonseptien kehittäminen hyödyntävät mallin vaiheita, kun dataa asiakkaiden tarpeista kerätään useista lähteistä, kuten trendiraporteista, ostodatasta ja markkinatutkimuksista. Datan pohjalta voidaan muodostaa informaatiota, jota voidaan kommunikoida yrityksessä eteenpäin. Informaation pohjalta pystytään muodostamaan näkemys markkinoilla esiintyvistä tarpeista ja synnyttämään näin asiakastietämystä. Yhdistämällä tietoa asiakastarpeista yrityksen sisäiseen tietoon olemassa olevasta tarjoomasta voidaan muodostaa ymmärrystä siitä mitä markkinoiden tarpeita yrityksen olemassa oleva tarjooma pystyy täyttämään ja missä kohtaa yrityksen tarjoomaa on aukko, joka ei vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Näin ymmärtämällä omaa tarjoomaa suhteessa markkinoiden tarpeisiin syntyy asiakasymmärrystä. Haastateltava toi esiin esimerkin tapauksesta, jossa vähittäiskaupan yritys havaitsi, että sen myymälävalikoima ei tyydytä kaikkia nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeita. Tällöin asiakasymmärryksen kautta muodostetun näkemyksen pohjalta päätettiin luoda kokonaan uusi kauppakonsepti, joka vastaisi kyseisen asiakaskunnan tarpeisiin ja tukisi yrityksen kasvua.

Asiakasymmärrys johti siihen, että huomasimme, että tällaisia tarpeita me emme tyydytä lainkaan ja sitä varten loimme uuden välineen, jolloin huomasimme, että asiakasymmärrys tavallaan loi liiketoimintaan aivan uuden konseptin. Tämä on mielestäni melko hyvä vaiheittainen kuvaus siitä miten

asiakasymmärrys on rakentunut ja sen taustalla on tietysti aina ollut ajatus siitä, että asiakas on tärkeä. Se on se strateginen lähtökohta, että bisnes on asiakaslähtöistä. (Haastateltava C)

Kuten Smith (2006) mallissaan esittää asiakasymmärryksen perusteella voidaan ohjata markkinoinnin toimenpiteitä, jotka synnyttävät asiakasarvoa. Tämä voi tapahtua kuluttajaliiketoiminnassa tuotekehitysprosessin näkökulmasta, kun on tunnistettu aukko yrityksen tarjoomassa ja yrityksessä päätetään aloittaa tuotekehitysprosessi, jonka tavoitteena on kehittää tuote, joka täyttää asiakastarpeen, johon kyseinen tarjooma ei vastaa. Tällöin yritys synnyttää lisää asiakasarvoa markkinoilla, joka puolestaan johtaa yrityksen näkökulmasta parempaan asemaan markkinoilla.

Olemme segmentoineet suomalaiset makeisten syöjät kuuteen segmenttiin ja toisaalta on olemassa myös tarvesegmentointi, joka tarkoittaa sitä, että olemme tunnistaneet kuusi eri tarvetta, joiden takia ihmiset syövät ja ostavat makeisia. Kuluttajasegmentointi on varmaan meidän kuluttajaymmärryksen pohja. Kaikki tekeminen pitäisi olla linkitettyä siihen. (Haastateltava A)

4.2.3 Tiedon tyypit

Kuten aiemmin on todettu, organisaatio voi hankkia ja vastaanottaa asiakastietoa monesta eri lähteestä useissa eri muodoissa. Tiedon muoto vaikuttaa tiedon keräämiseen ja siirtämiseen (Nonaka & Takeuchi 1994). Erilaiset tutkimukset ja järjestelmien kautta saatava tieto edustavat jäseneltyä tietoa, jota on helppo siirtää vastaanottajalta toiselle niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Aineiston perusteella voidaan esittää, että tiedon käytön näkökulmasta haastavamman asetelman tuottaa hiljaisen tiedon systemaattinen kerääminen ja sisällyttäminen liiketoimintaan liittyvään päätöksentekoon. Kaikki haastateltavat toivat esiin hiljaisen tiedon tärkeän roolin osana asiakasymmärryksen muodostamista. Hiljaisen tiedon hallinnassa esiin nousi kaksi teemaa. Ensinnäkin useat haastateltavat kokivat, että asiakasrajapinnassa syntyy arvokasta tietoa, joka jää vain asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden haltuun hiljaisena tietona. Tämä tieto koettiin arvokkaaksi asiakasymmärryksen muodostamisen näkökulmasta. Harvalla organisaatiolla oli kuitenkin käytössään prosessia, jolla tätä tietoa pyrittiin tuomaan osaksi organisaation muita tietovarantoja.

Tiedon keräämisen näkökulmasta hiljaisen tiedon siirtäminen noudattaa haastateltavien edustamissa organisaatioissa pitkälti Nonakan ja Takeuchin (1994)

tiedon jakamisen mallin sosiaalistumista kuvaavaa osa-aluetta, jossa tieto siirtyy henkilöltä toiselle yhteisen kokemuksen tai vuorovaikutuksen kautta. Hiljaisen tiedon siirtäminen koettiin tapahtuvan useimmiten keskustelujen kautta, jolloin tiedon siirtyminen jää pitkälti ihmisten välisen vuorovaikutuksen varaan. Tietoa voi siirtyä näin esimerkiksi tilanteessa, kun kuluttajatuotteita valmistavan yrityksen edustaja vierailee vähittäiskaupassa keskustelemassa tuotteisiin liittyvistä asioista, jolloin tietoa siirtyy keskustelun kautta. Näin hiljainen tieto siirtyy organisaatioon, mutta se on vain yksittäisen ihmisen hallussa, kunnes siitä tehdään jäsenneltyä esimerkiksi raportin muodossa tai se kommunikoidaan eteenpäin kokouksessa.

Henkilöstöllä organisaation eri osissa on hallussaan erittäin paljon hiljaista tietoa, josta on usein hyötyä myös heidän toimenkuvansa ulkopuolella. Tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi tuotepäälliköt ja kategoriavastaavat, jotka vastaanottavat paljon asiakastietoa, joka koskee heidän tuotealuettaan. Henkilöstön hallussa olevaa hiljaista tietoa pyritään jakamaan organisaatiossa erinäisten keskustelujen ja kokousten avulla. Tällöin on myös vaarana, että tieto siiloutuu, eikä tavoita sitä tarvitsevia henkilöitä organisaatiossa.

Ketkä tahansa, jotka tapaavat asiakkaita periaatteessa kerväävät tietoa suullisesti, kirjallisesti kokemuksella ja näkemyksellä sekä tunteella ja se pitää pystyä tietysti myös tuomaan siihen mukaan. Tietoa tulee monesta paikasta, mutta ensin on ymmärrettävä, että se kaikki tieto on tärkeätä siinä asiakasymmärryksen muodostamisessa. (Haastateltava C)

Myyjälle kerrotaan sellaista ehkä hiukan neutraalimpaa palautetta, kun ihminen ei sellaista jaksaa alkaa väsäämään sähköpostilla tai muulla. Myös se tieto on erittäin arvokasta. (Haastateltava E)

Haastateltavien mukaan asiakkaisiin liittyvän hiljaisen tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen pätee sama periaate kuin muuhunkin tiedon keräämiseen, eli organisaation on tiedostettava, että tieto on liiketoiminnan kannalta arvokasta ja suunnitella toimintamalleja, joiden avulla hiljaista tietoa voidaan kerätä ja hyödyntää liiketoiminnassa. Tällöin yrityksen johto on avainasemassa. Yrityksen johdon tulee tiedostaa ja määritellä, mitä tietoa yrityksessä tarvitaan ja täten toimeenpanna aloite tärkeän tiedon keräämisestä. Tätä kautta yrityksessä voidaan alkaa määritellä prosesseja, joiden avulla myös hiljaista tietoa voidaan kerätä eri lähteistä ja tieto voidaan tuoda tukemaan organisaation päätöksentekoa.

4.2.4 Teknologia uusien lähteiden avaajana

Teknologia on suuressa roolissa ohjaamassa asiakasymmärryksen muodostamista uusista lähteistä. Teknologian tarjoamat mahdollisuudet ovat synnyttäneet runsaan joukon uusia kanavia, joista yritykset pystyvät keräämään asiakastietoa (Greenberg 2010; Malthouse 2013). Useat vähittäiskaupat käyttävät nykyisin monikanavaista liiketoimitamallia, jolloin niillä kertyy dataa sekä verkosta, mobiilista, että kivijalkakaupoista ja niillä on tätä kautta mahdollisuus integroida dataa useasta lähteestä. Tiedon integroiminen kanavien välillä saattaa tuottaa kuitenkin usein merkittäviä haasteita (Verhoef ym. 2010). Sosiaalinen media ja avoimet tiedon kanavat mahdollistavat reaaliaikaisemman tiedon keräämisen kuin ennen ja tarjoavat yrityksille mahdollisuuden ennakoida tulevaisuutta paremmin kuin aikaisemmin. Kaikissa haastatteluissa tunnistettiin sähköisen ympäristön ja teknologian tuomat mahdollisuudet osana paremman asiakasymmärryksen muodostamista.

Digitalisoituminen on vaikuttanut tietysti erittäin paljon. Me saamme ihmisistä paljon enemmän tietoa, kuin aikaisemmin. Meillä on todella paljon tietoa ihmisten käyttäytymisestä sekä ihmisten tavoista ja muusta. (Haastateltava D)

Yritykset, joilla on käytössä kanava, jossa asiakastietoa voidaan kerätä pystyvät hyödyntämään digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia. Esimerkiksi verkkokauppa tarjoaa yritykselle mahdollisuuden hankkia tarkkaa yksityiskohtaista tietoa nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaistaan seuraamalla asiakkaiden ostokäyttäytymistä verkkokaupassa. Tämä onnistuu, jos yrityksellä on hallussa teknologiaa, jolla verkkokaupassa vierailevia kävijöitä pystytään seuraamaan systemaattisesti. Verkkokauppa tuottaa yritykselle asiakasymmärryksen näkökulmasta huomattavaa etua verrattuna yritykseen, jolla ei ole käytössään verkkokauppaa ja täten yritys ei pysty hyödyntämään sen runsautta asiakastiedon lähteenä.

Se on ihan eri tilanne, jos käytössä on verkkokauppa, josta pystytään suoraan keräämään ostotietoa ja tuote-arvioita sekä analysoimaan sitä kautta ostopolkuja (Haastateltava B)

Verkkokaupan ohella sosiaalinen media mahdollistaa yrityksille lukuisia keinoja hankkia asiakastietoa, jos yritykset pystyvät tunnistamaan sen arvon tiedon lähteenä (Greenberg 2010; Malthouse 2013). Käyttämällä sosiaalista mediaa hyväkseen

yritykset pystyvät hankkimaan tietoa nopeasti sekä reagoimaan signaaleihin, jotka vaikuttavat niiden liiketoimintaan. Näin tuotteita valmistavat yrityksetkin pääsevät entistä lähemmäs asiakasta, joka on ollut perinteisesti haastavaa, koska ne ovat myyneet tuotteitaan väliportaana kautta.

Sosiaalisessa mediassa syntyy jatkuvasti paljon erilaisia keskustelupiirejä, joista voidaan pyrkiä etsimään hiljaisia signaaleja, jotka saattavat ennakoida tulevia tarpeita. Tiedon valtava määrä ja oleellisten asioiden löytäminen tietomassasta on kuitenkin yritysten näkökulmasta erittäin haastavaa ja haastatteluista ilmenikin, että sosiaalisessa mediassa liikkuvaa tietoa on vaikeata hyödyntää osana yrityksen asiakasymmärrystä. Se tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden päästä lähelle kuluttajaa, joka on erityisen tärkeää asiakasymmärryksen muodostamisen näkökulmasta.

Sosiaalinen media voi toimia myös kustannustehokkaana kanavana hankkia tietoa asiakkaista. Yrityksen tulee kuitenkin muistaa, että sosiaalisesta mediasta hankittava tieto ei edusta kaikkia kuluttajia (Malthouse 2013, 275). Tieto voi toimia kuitenkin tehokkaana lisänä, kun halutaan saada kuluttajien tai asiakkaiden ääni osaksi yrityksen päätöstä ilman, että asiaan käytettäisiin mittavasti resursseja. Haastateltavien keskuudessa sosiaalisen median hyöty asiakasymmärryksen näkökulmasta liittyy enemmän juuri siihen, että se tajoaa kanavan päästä kuluttajien kanssa vuorovaikutukseen.

Se on tullut ehkä oikean tutkimuksen rinnalle myös, että voidaan miettiä, että pitääkö tehdä oikea tutkimus vai riittääkö vain, että otetaan joitakin ihmisiä ja ei täytetä tutkimuksen ehtoja, mutta vähän kuullaan ihmisiltä, että mitä he ajattelevat. Se on ehkä tullut sellaisena uutena juttuna. Tiedon kerääminen on nykyään niin helppoa. Jonnekin vaikka nettiin laitot ja se voi olla vaikka Facebookissa tai missä vaan. (Haastateltava A)

Kovatemppoinen liiketoimintaympäristö vaatii yrityksiltä nopeita toimenpiteitä. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että nopea reagointi on yksi avaintekijöistä, jonka asiakastiedon uudet lähteet mahdollistavat. Mikäli yrityksellä on osaamista käyttää oikeita lähteitä hyväkseen pystyy se reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin nopeasti.

Sosiaalinen media on yksi, mutta sitten on esimerkiksi tällaiset open source-tyyppiset tietovarastot. Esimerkiksi ilmatieteenlaitokselta voimme saada dataa siitä, että minkälainen sää on, jonka perusteella pystymme tekemään taktikista

markkinointiviestintää. Yhdistämällä avoimen datan meidän olemassa olevaan dataan pystymme tekemään valtavasti erilaisia juttuja. (Haastateltava E).

Internet ja uudet tiedon lähteet mahdollistavat siis markkinointiviestinnän kohdentamisen tehokkaammin kuin perinteiset menetelmät. Pelkän kohdentamisen tehokkuuden lisäksi verkossa tehtävää mainontaa pystytään mittaamaan ja seuraamaan reaaliajassa, jonka seurauksena mainontaa voidaan muokata kuluttajien reaktioiden perusteella ja täten mainonnasta tulee myös tehokkaampaa. Mainonta on tällöin myös kustannustehokkaampaa, kun viesti suuntautuu niille henkilöille, jotka todennäköisimmin reagoivat siihen. Seuraamalla kuluttajien reaktioita verkossa tehtävään mainontaan yritys pystyy oppimaan lisää kuluttajista.

Osittain esimerkiksi verkkokäyttäytyminen on sellaista, johon yhdistämme kaiken sen kohdennetun markkinoinnin mitä me teemme. Näin me myös seuraamme miten ihmiset oikeasti reagoivat niihin. Ketkä ihmiset reagoivat milläkin tavalla. Sitä kautta taas lisätään asiakasymmärrystä. (Haastateltava E).

Vähittäiskaupassa uusia tietolähteitä voidaan yhdistää markkinointiviestinnän käytössä esimerkiksi siten, että yrityksen CRM-järjestelmässä analysoidaan dataa, jonka perusteella tunnistetaan houkutteleva asiakassegmentti, jolle halutaan kohdentaa markkinointiviestintää. Tällöin yrityksessä valitaan kanavat, joissa markkinointiviestintää voidaan toteuttaa. Itse viestin muodostamiseksi voidaan käyttää tukena avoimia datalähteitä sekä sosiaalista mediaa, jotka auttavat muodostamaan relevantin viestin. Tällöin voidaan tehdä useampi vaihtoehto viestistä, joiden toimivuutta seurataan julkaisun jälkeen esimerkiksi kuluttajien Internetissä tekemiin klikkauksiin perustuen. Toimivin versio voidaan monistaa parhaiten toimiviin kanaviin keräämällä kokoajan dataa markkinointiviestinnän toimivuudesta. Tämä data voidaan tallentaa yrityksen järjestelmiin, jolloin seuraavan kerran, kun yritys päättää toteuttaa markkinointiviestintää on sillä käytössään tietoa kanavista ja viestistä sekä niiden toimivuudesta tietylle kohderyhmälle. Tällöin yrityksen asiakasymmärrys on paremmalla tasolla kuin ennen markkinointiviestinnän lanseeraamista. Toteutettaessa tämä prosessi kerta toisensa jälkeen eri kohderyhmille yrityksen asiakasymmärrys kasvaa erityisesti markkinointiviestinnän toteuttamisen näkökulmasta. Tämä vaatii kuitenkin sitä, että tehdyt toimenpiteet taltioidaan yritykseen ja niiden perusteella muodostetaan yhteistä ymmärrystä.

Kuten jo aiemmin todettiin, uudet mahdollisuudet tuovat mukanaan myös haasteita, sillä uusissa kanavissa liikkuu valtavia tietomassoja, joista yritysten saattaa olla vaikeata hahmottaa mitä tietoa niiden tulisi kerätä ja miten tiedosta voidaan löytää liiketoiminnan kannalta arvoa tuottavia asioita (LaValle ym. 2013). Tällöin korostuvat yrityksen käytössä olevat resurssit, joita asiakastiedon hyödyntämiseen on ohjattu. Aineiston perusteella voidaan eistää, että tärkeimpiä resursseja, jotka tukevat uusien tietolähteiden hyödyntämistä ovat henkilöstö ja tietojärjestelmät, joita yritys tarvitsee suurten tietomassojen käsittelyssä.

Mielestäni siihen ensinnäkin tarvittaisiin resursseja ja tietojärjestelmiä. Fiksuja älykkäitä tietojärjestelmiä, jotka löytää poikkeamia, trendejä tai muuta vastaavaa. Siihen tarvitsisi ihan selkeästi panostaa enemmän, et meidän hukutaan tähän tietoon.
(Haastateltava D)

Digitaalisatio mukanaan tuomien mahdollisuuksien hyödyntämiseen liittyy myös paljon potentiaalia. Haastateltavien vastauksista heijastui, että yrityksissä ei ole vielä kovin vakiintuneita käytäntöjä hyödyntää uusia digitaalisia asiakastiedon lähteitä. Lisäksi tässä yhteydessä käytetty teknologia kehittyy jatkuvasti ja tulevaisuudessa käytettäviä menetelmiä on vielä haastavaa ennakoida.

Se koko maailma on melko uusi, kun vertaa näitä muita. Varmaan se viiminen kymmenen vuotta on. En osaa sanoa onko korostumassa vai ei, mutta siihen on vaikeeta päästä käsiksi silleen niinkun systemaattisesti. Varmaan tulee työkalut kehittymään, että nyt tuntuu, että se jää helposti vain signaaleiksi.
(Haastateltava A)

Tiedon keräämisen vakiintuneiden käytäntöjen puuttumisen lisäksi haastattelujen yhteydessä nousi esiin, että yrityksissä on usein haasteita osoittaa erityisesti sosiaalisen median kanavista kerättävän tiedon arvoa liiketoiminnan kannalta, joka saattaa hidastaa lisäresurssien allokointia digitaalisen tiedon keräämisen menetelmiin.

4.2.5 Kumppanit osana ymmärryksen syventämistä

Yhteistyö antaa organisaatioille mahdollisuuden luoda ymmärrystä muiden yritysten kanssa liittyen uusiin mahdollisuuksiin ja keinoihin, jotka muuttavat asiakkaiden käyttäytymistä tai joiden hyödyntäminen antaa yrityksille valmiuksia luoda asiakasarvoa. On olemassa lukuisia syitä, joiden takia on hyödyllistä kehittää

kumppanuussuhteita. Ensinnäkään yhdenkään yrityksen on käytännössä mahdotonta pitää hallussaan kaikkea lahjakkuutta ja ymmärrystä, jota vaaditaan pärjäämiseksi kilpaillussa ympäristössä. Toisekseen on yleensä kustannustehokkaampaa liittoutua kumppanin kanssa, jolla on erityisiä taitoja kuin kehittää taitoja ja resursseja yrityksen sisällä. Lisäksi kumppani saattaa laskea riskiä esimerkiksi osallistumalla tuotekehityksen alkuvaiheeseen (Slater & Narver 2000,122). Organisaatiot voivat saada myös kumppaneilta arvokasta hiljaista tietoa (Nonaka & Takeuchi 1994, 18). Tämän päivän avoimessa ja verkottuneessa ympäristössä trendit leviävät maailman ympäri nopeammin kuin koskaan ennen. Tästä syystä yritysten pitää pyrkiä ennakoimaan maailmalla syntyviä trendejä, jotka tulevat leviämään niiden omille markkina-alueille ja vaikuttavat asiakkaiden käyttäytymiseen. Haastateltavat korostivat kumppaneiden tärkeyttä niiden oman erikoisosaamisen kannalta.

Emme me yksin selviäisi Se näkökulma jäisi silloin niin kapeaksi, jos me katsoisimme vain täältä sinisestä laatikosta käsin. Kyllähän meidän täytyy saada benchmarkkaustietoa, että kuinka tuo maailma tuolla ulkona toimii. Ja uusia juttuja ja kaikkea. Olla sellaisten toimijoiden kanssa tekemisissä, jotka ovat todella ajan hermolla. (Haastateltava D)

Luovan tutkimuksen menetelmä, jota olemme yhteistuokumppanin kanssa tässä muutamia vuosia kokeilleet ja kehiteleet ja tehneetkin itse asiassa jo aika monta projektia, joissa sekoitetaan tällaisia kuluttajayhteisöjä ja sitten siinä kehittämissäprojekteissa sekoitetaan meidän omaa väkeä ja luovien alojen ammattilaisia, mainostoimiston ja palvelumuotoilun ammattilaisia. Sitten otetaan siihen luovia kuluttajia mukaan ja niistä perustetaan ikäänkuin virtuaalitiimi muutaman istunnon, muutaman illan ajaksi. Tiimillä saattaa olla verkkokeskustelu esimerkiksi kuukauden päällä. Tällä tavalla saadaan ideoita kehitettyä. Mikä on tulevaisuuden grillimakkara tai jotakin muuta vastaavaa. (Haastateltava F)

Verkostossa toimivat kumppaniyritykset keskittyvät seuraamaan kuluttajamarkkinaa omasta näkökulmastaan, joka saattaa liittyä esimerkiksi pakkaussuunnitteluun tai tiettyyn osaan tuotteesta, kuten makuihin elintarviketeollisuudessa. Täten ne muodostavat asiakasymmärrystä omasta erikoisalueestaan ja tarjoavat tietoaan loppukäyttäjistä oman asiakasyrityksensä käyttöön. Näin myös tietoa vastaanottavan yrityksen kokonaisymmärrys loppukäyttäjistä ja markkinoista kasvaa.

Koske emme voi resurssien puitteissa tietysti kaikkea tehdä niin käytämme muiden yritysten asiantuntemusta. Myös esimerkiksi juuri brändien osalta. Pystymme kyllä seuraamaan kuluttajatrendiä ja oman alan trendiä yleisellä

tasolla. Sitten jos puhutaan esimerkiksi makumailmoista yleensä, ei vain alkoholijuomissa, niin tällöin paras asiantuntemus tai trendien haistelu voi ollakin jossakin muualla. (Haastateltava B)

Haastateltavien vastauksissa korostui kumppaniyritysten rooli tärkeän tiedon ja uusien oivallusten tuottajina. Kumppaneilta saatava tieto sai asiakasyritykset havaitsemaan uusia mahdollisuuksia tuottaa asiakasarvoa esimerkiksi tuotekehityksen kautta. Kumppanit nähtiin inspiraation lähteinä, jotka tuottavat uusia tuoreita ideoita yritysten käyttöön sekä mahdollistajina, jotka tukevat yritysten asiakaslähtöisten ratkaisujen muodostamista. Kumppaniyritykset ovat oman liiketoimintansa puitteissa myös usein tekemisessä uusimman teknologian kanssa, jota hyödyntämällä voidaan luoda asiakasarvoa. Täten ne voivat tarjota tärkeitä ideoita, jotka saattavat tukea esimerkiksi uuden konseptin kehitystä. Sovellettaessa asiakastiedon tasojen käsitettä kumppaneilta saatavaan tietoon voidaan todeta, että kumppaneilta saatava tieto on usein yleisen tason tietoa, joka liittyy trendeihin ja markkinoiden muutoksiin, mutta ne tuottavat myös yksitysikohtaisempaa tietoa esimerkiksi tuotekehityksen tueksi.

Aika monta kertaa tieto esimerkiksi pakkaustyypin muutoksesta tulee kyllä ulkomailta. Toinen vaihtoehto on, että on hyvä suhde pakkautustoimittajaan, joka kertoo, että myös tällainen, joka aiemmin ei ole ollut mahdollista on tullut mahdolliseksi. Sen jälkeen voidaan miettiä, että mihin tämä soveltuisi. (Haastateltava A)

Esimerkiksi firmat, jotka tuottavat makuja seuraavat trendejä melko tiiviisti ja sitten heidän kanssaan tehdään yhteistyötä. (Haastateltava B)

4.2.6 Tiedon yhdisteleminen ja oivallukset

Laajempi asiakasymmärrys ja pohjautuu usein pienempiin oivalluksiin, joita syntyy eri teitse. Oivallukset liittyvät usein yksinkertaiseen havaintoon kuluttajien tai asiakkaiden käyttäytymisestä tai siihen kuinka yritys pystyy paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Oivalluksia voidaan etsiä systemaattisesti yhdistelemällä eri tietolähteitä, mutta kuten haastatteluissa kävi ilmi, oivallukset syntyvät usein sattumalta ja epävirallisten kohtaamisten seurauksena. Oikeiden kysymysten kysyminen oikeaan aikaan on usein avainroolissa oivallusten synnyttämisessä.

Aineiston perusteella voidaan sanoa, että ihmisten rooli on korvaamaton oivallusten tuottamisessa, koska oivallukset syntyvät usein jakamalla hiljaista tietoa keskustelutilanteessa. Yrityksen eri osissa syntyy oivalluksia päivittäin, koska

oivallukset syntyvät usein lähellä päätöstilannetta. Lähellä päätöstilannetta syntyvät oivallukset integroituvat toimintaan automaattisesti, koska ne syntyvät usein päätöksentekoon liittyvän tiedonhaun seurauksena. Lisäksi asiakasymmärryksestä vastaava funktio voi pyrkiä etsimään oivalluksia, jotka kasvattavat asiakasymmärrystä. Tämän kaltaiset oivallukset kommunikoidaan yleensä eteenpäin organisaation osiin, jossa niitä voidaan hyödyntää. Esimerkki tietolähteiden yhteensovittamisesta on yhdistää ostohistoriaa kuvaavaa tietoa esimerkiksi kuluttajien arvoja kuvaavaan tutkimustietoon, jolloin voidaan syventää ymmärrystä kuluttajien ostokäyttäytymisestä.

Oivallukset syntyvät aina jonkinlaisena yhdistelmänä ja hyvin harvoin edes yhden ihmisen päässä. Kyllä se vaatii useampia eri lähteitä ja useampia materiaaleja mitä on lukenut ja kahlannut läpi ja parhaassa tapauksessa usein keskustelua muiden kanssa. Eli usein aivan virallisissa keskusteluissa, workshoppeissa tai palavereissa. Oivalluksia syntyy myös kahvipöytäideoinnissa. Näissä epävirallisissa tilanteissahan ne parhaat oivallukset yleensä tulevat, kun ei ole mitään agenda. (Haastateltava B)

Oivallusten perusteella syntyvälle näkemykselle on tyypillistä, että se on usein varsin sattumanvarainen ketju havaintoja, joka laajenee yhdestä havinnosta suuremmaksi ymmärrykseksi. Havaintojen ketjun saattaa käynnistää sattumanvarainen huomio tietystä asiasta tai oikeaan aikaan oikeassa paikassa esitetty kysymys. Oivalluksia voidaan pyrkiä myös hankkimaan esimerkiksi hyödyntämällä asiakkaita tiedon lähteenä, joka voidaan rinnastaa aiemmin esitettyyn Starbucksin käyttämään menetelmään, jossa tietoa asiakkailta käytetään osana uusien tuotteiden innovatioprosessia. Hankkimalla tietoa markkinoista ja olemalla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa tuotteiden kehittäjät voivat muodostaa ymmärryksen siitä mitä asiakkaat haluavat ja integroida informaation uuteen tuotteeseen (Veldhuizen ym. 2006, 368)

Kuluttaja insightista saa helposti käsityksen, että se on yksi iso juttu. Yleensä se on kuitenkin sarja, joka liittyy vain siihen tekemiseen. Kun tekee jotakin ilman insightia niin saattaa huomaamattaan valita omasta mielestä paremman. Mutta ehkä tässä on pointtina se, että olisi tärkeää, että olisi jokin foorumi, jossa olisi mahdollista kysyä kuluttajalta. Tätä kautta voisi syntyä oivallus esimerkiksi, että tuo vihreä on sen takia parempi, koska... Se on sellainen pieni oivallus, joka saattaa tietystä vaiheesta eteenpäin ja sen jälkeen voi alkaa miettimään seuraavaa vaihetta. Jos ei ole oivallusta eikä tietoa niin sitten on vain valittava toinen vaihtoehto. (Haastateltava A)

Syntyvät oivallukset voivat olla eri asteisia eli yrityksissä voi syntyä sekä pienempiä oivalluksia, että suurempia oivalluksia, jotka saattavat radikaalisti muuttaa liiketoimintaa. Käsitykset oivalluksista vaihtelivat vastaajien keskuudessa. Voidaan sanoa, että kuluttajatuotteita valmistavia yrityksiä edustavat vastaajat kokivat useammin, että oivallukset voivat olla pieniä havaintoja, jotka auttavat esimerkiksi tuotekehitysprosessissa. Toinen näkökulma oivaltamiseen vastaajien keskuudessa oli suurien tietomassojen louhinnan tai järjestämisen kautta syntyvät merkittävät havainnot.

Jos alkaisimme puhua insightista, että löydettäisiin jokin todellinen insight niin silloinhan meidän vain täytyisi käydä läpi tämä hillitön määrä tietoa mitä meillä on eri kanavista tutkimuksesta ja muualta. Se insight syntyy niiden asioiden tutkimisesta ja niin sanotusta laittamisesta uuteen laatikkoon. (Haastateltava D)

Oivallukset saattavat syntyä myös reaktiivisen toiminnan kautta, kun markkinoilla tapahtuu jotakin, jonka seurauksena organisaatio pyrkii etsimään syytä tapahtuneeseen ja tekee liiketoiminnan kannalta oleelliset havainnot. Tällöin voidaan havaita, että markkinat muuttuvat jo ennen kuin yritys havaitsee muutoksen ja tällöin se vain reagoi muutokseen. Ratkaisevaa on se, missä vaiheessa tapahtuvaa muutosta yritys tekee havainnot, joiden pohjalta se saattaa vielä ehtiä ensimmäisten joukossa hyödyntämään syntynyttä oivallusta.

Sanoisin, että varmaankin isoimmat kuitenkin tulevat siitä, että huomataan, että kilpailijat tuovat markkinoille joko Suomessa tai muualla maailmassa jotain kiinnostavaa ja ajatellaan, että pitäisikö meidänkin olla tuollaisessa mukana tai huomataan, että markkina kehittyy. Katsotaan markkinadataa ja huomataan, että menetetään jossakin markkinaosuutta. Lähdetään siitä, että markkina on sellainen, joka pakottaa tekemään jotain. Näin se vaan menee. (Haastateltava A)

Se ei vaadi kehitysprojektia tai mitään muutakaan. Kuten sanoin, usein ne parhaat tulevat kahvipöytäkeskusteluna, kyllä se aika pitkälle pitää paikkansa. Tietysti meilläkin tehdään innovaatiotyötä todella paljon. Ihan todella prosessoidusti, mutta sitten on aina se, että kun siinä on jokin tausta tai tavoite tai agenda, niin kyllähän sieltä saadaan sitten ideoita. Kun on agendan mukaan tavoitteena vaikka, että kymmenen konseptiä pitää tulla, niin kyllähän ne sieltä yleensä tulevat, mutta todella usein ne parhaimmat, helpoimmat ja itsestään selvimmät ideat tulevat juuri sellaisesta epävirallisesta käytäväjutustelusta tai muusta. Mutta sanoisin, että tässä on erittäin suuri rooli sillä, että ihmiset juttelevat keskenään. (Haastateltava B)

Kokonaisuudessaan asiakasymmärrykseen liittyvät oivallukset syntyvät usein satunnaisesti epämuodollisissa tilanteissa. Tällöin organisaatiossa jää mahdollisuus tunnistaa mitä tietolähteitä yhdistelemällä oivalluksia syntyy sekä pyrkiä edistämään menetelmiä, jotka tuottavat näitä oivalluksia, kuten epämuodollista vuorovaikutusta sisältäviä henkilöstön välisiä kohtaamisia.

4.3 Asiakasymmärryksen organisointi

Yrityksessä voidaan puhua asiakasymmärryksestä vasta, kun asiakastietoa osataan sitoa tehokkaasti osaksi muuta liiketoimintaa. Tällöin on huolehdittava siitä, että tiedon kerääminen on organisoitu tarkoituksenmukaisesti ja kerättyä tietoa jaetaan tehokkaasti yli funktiorajojen organisaation muihin osiin, joissa tietoa kulloinkin tarvitaan. Tällöin organisaatioiden on huomioitava lukuisia resursseihin, rakenteisiin ja henkilöstöön liittyviä asioita, jotta tieto ei siiloudu vaan tulee osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa.

4.3.1 Tiedon kerääminen

Rajallisten resurssien puitteissa strategia ohjaa usein asiakastiedon keräämistä ja näin ollen päätökset tiedon keräämisestä tehdään usein strategisten painotusten perusteella. Kuluttajatuotteita valmistavassa yrityksessä priorisoidut brändit saattavat ohjata tiedon keräämistä. Tällöin on päätetty, että tietty brändi saa suuremman osan resursseista ja täten brändiin liittyen kerätään enemmän asiakastietoa. Haastateltavat korostivat, että asiakasymmärryksen muodostaminen toimii tästä syystä myös tehokkaasti, koska resurssit allokoidaan tuottamaan ymmärrystä aina siitä mikä on organisaation kannalta tärkeintä strategisesta näkökulmasta. Tämä tarkoittaa usein käytännössä sitä, että asiakasymmärrys kytkeytyy organisaation muihin prosesseihin usein projektien kautta, joihin ymmärryksen tuottamisesta vastaavat henkilöt osallistuvat.

Ne suunnitellaan, jos meillä on vaikka konseptinkehitysprojekti niin se suunnitellaan jo sisään, että missä vaiheessa me tarvitsemme sitä tietoa. Consumer insight on sisäänkirjoitettu meidän prosesseihimme. Eli nyt tästä lähdetään liikkeelle ja sen jälkeen meillä on tämä workshoppi ja workshopista tulevat nämä ulos ja sitten tulevat nämä. Tämän jälkeen rakennetaan sen pohjalta vaikka konsepti ja sitten tiedetään jo etukäteen, että tässä vaiheessa esitetään ne kuluttajille. Sitten kun ne on saatu kuluttajilta niin jatketaan. Se prosessi on piirretty ja sitten noudatetaan sitä. Me tiedämme koska se tulee ja mitä siinä selitetään. (Haastateltava A)

Haastateltavien mukaan projekteja varten hyödynnetään sekä organisaatiossa jo olemassa olevaa tietoa, mutta projekteja varten tuotetaan myös uutta tietoa. Tämän tiedon valossa voidaan nähdä, että asiakasymmärrys muodostuu sekä systemaattisesta tiedon käytöstä, että tiettyä tarkoitusta varten tehtävästä tiedon keräämisestä. On selvää, että mitä enemmän organisaatiolla on ennestään hallussa tietoa, jota voidaan hyödyntää uuden ongelman ratkaisemisessa sitä kustannustehokkaampaa tiedon käyttö todennäköisesti on. Pelkästään vanhan tiedon käyttö tulevaisuutta koskevissa päätöksissä ei ole kuitenkaan järkevää vaan yleensä tarvitaan myös tuoretta tietoa olemassa olevan tiedon tueksi, jotta päätös voidaan tehdä parhaan mahdollisen tiedon pohjalta.

4.3.2 Asiakasymmärryksen organisointi ja koordinointi

Asiakasymmärryksen organisointiin on olemassa lukuisia vaihtoehtoja ja eri tyyppiset vaihtoehdot saattavat sopia paremmin eri organisaatioille. Tietoa asiakkaista voidaan kerätä keskitetysti tai hajautetusti. Tällöin ratkaisevaa on organisaation kokoluokka. Asiakasymmärryksen hajauttaminen edellyttää organisaatiolta riittävää kokoa, jotta osat joihin asiakasymmärryksen hajauttaminen on organisointi ovat riittävän suuria, jotta ne pystyvät kannattavalla tavalla keräämään ja käyttämään asiakastietoa. Hajautetussa ratkaisussa erillään syntyvä asiakasymmärrys on kuitenkin jossakin kohtaa organisaatiossa integroitava osaksi kokonaisuutta, jotta siitä voidaan muodostaa todellista asiakasymmärrystä liiketoiminnan tueksi.

Jossakin vaiheessa yrityksen jollakin organisaation tasolla pitää kerätä nämä hajautukset yhteen. Eli jolla kulla täytyy yrityksessä olla kuva meidän kokonaisasiakkuuksista ja niihin liittyvästä customer insight-tiedosta. Jossakin se täytyy sitten yhdistyä, jollakin tasolla siellä ylhäällä, että meillä on joku ihminen, joka vastaa kokonaisuudesta. (Haastateltava C)

Tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esiin Rollinsin ja Halisen (2005) näkökulma, jonka mukaan on tärkeää, että asiakastiedon käyttöä pyritään koordinoimaan yrityksessä, koska asiakastietoa syntyy ja käytetään yrityksen eri osissa eri aikaan. Asiakastiedon koordinointi on siis avainasemassa, kun tiedon palasista pyritään muodostamaan organisaatiossa jotain merkityksellisempää.

Yleinen haastatteluissa esiin noussut malli asiakasymmärryksen organisointiin oli, että nimetty tukifunktio vastaa asiakasymmärryksen koordinoinnista ja käytöstä organisaatiossa. Tukifunktion vastuulla on koordinoida asiakkaisiin ja kuluttajiin liittyvän tiedon hankkimista ja levittämistä organisaatiossa. Tukifunktion avulla yritys vastaa myös teoriaosuuden yhteydessä esitettyyn tarpeeseen koordinoida asiakastietoa. Täten tukifunktio vastaa siitä, että organisaatiossa muodostetaan asiakasymmärrystä, joka tukee strategisia tavoitteita ja tulee käyttöön niissä osissa organisaatiota, jossa sillä on suurin merkitys. Tukifunktio saattaa koostua vain yhdestä ihmisestä, joka suorittaa yrityksessä konsultointeja, kun tarpeita ilmenee ja tukee täten yrityksen tiedon tarpeita. Tukifunktiosta puhuttaessa muutamat haastateltavat kuvasivat rooliaan organisaation sisäisenä konsulttina, joka kutsutaan paikalle, kun tarvitaan esimerkiksi kuluttajiin liittyvää asiantuntemusta.

Consumer insight funktio on sisäinen tukifunktio. (Haastateltava B)

Meillä on oikeestaan kaikkeen jonkinlaiset prosessit olemassa ja me olemme aina sen prosessin osana jossakin kohtaa. Yleensä meidän roolimme on esimerkiksi kampanjoissa tai markkinoinnin suunnittelussa. Me olemme siinä suunnittelussa mukana ja tuomme siihen inputtia miten asia voitaisiin tehdä ja sitten taas loppupäässä, että onnistuiko tämä homma ja mitä vaikutuksia sillä oli. (Haastateltava E)

Tukifunktio ei toimi kuitenkaan omassa siilossaan vaan koko yrityksen kontekstissa, joka tarkoittaa sitä, että vastuu asiakastiedon vastaanottamisesta ja eteenpäin viestimisistä kuuluu myös muille työntekijöille. Asiakasymmärryksen muodostamisesta ja kommunikoinnista vastaava funktio pystyy tukemaan yrityksen toimintaa parhaiten silloin, kun koko organisaatio toimii markkinaorientoituneella tavalla, jolloin asenteet asiakas ja markkinatiedon vastaanottamiseen ja käyttämiseen ovat myönteisiä. Tiedon vastaanottamisen näkökulmasta tärkeässä roolissa ovat erityisesti asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt, jotka vastaanottavat arvokasta hiljaista tietoa omissa kohtaamisissaan.

Olisi hyvä olla siinä mielessä avoin ja kannustava ilmapiiri, että hei tällaisesta asiasta on puhuttu ja ideoiden eteenpäin vieminen ja tuominen. Miten sen nyt sanoisikaan niin se olisi jollakin tavalla niin, että ihmisiä kannustettaisiin siihen ja tietoa otettaisiin vastaan. (Haastateltava D)

Consumer insightin merkitys on itse funktiota suurempi, koska sehän on mahdottoomuus ellei se toteudu jokaisen työssä. Eli ne ihmiset, jotka suunnittelevat uusia tuotteita. Jos he eivät lue trendiraporttia tai pidä silmiänsä auki. Jos ei sitä tee niin mistä saa sen polttoaineensa työhönsä. Minä funktiona ostan ja tuotan tietyn määrän tietoa ja huolehdin siitä, että se menee oikeille henkilöille. Ja sitten käänteisesti välillä, kun he kokevat, että nyt minulta puuttuu tällainen tieto, niin kysyvät, että onko meillä sitä ja voidaanko se hankkia, jos ei ole. Se on puolin ja toisin. (Haastateltava A)

Sanotaan näin, että oletetaan, että muutkin ovat perillä mitä kuluttajakentässä tapahtuu ja siitä, että mitä meidän pitäisi heistä tietää ja mikä siellä on se meininki. Mutta se tieto millä he siihen pääsevät niin se tulee suurimmaksi osaksi minulta. (Haastateltava B)

Osassa haastateltavien organisaatioita tukifunktiot tarjosivat myös sisäisiä palveluita, jotka tukevat asiakkaisiin liittyvän ymmärryksen muodostamista. Tällöin organisaation muissa osissa toimivat henkilöt voivat hyötyä tukifunktion palveluista ja käyttää niitä, kun he kokevat sen omassa toiminnassaan tärkeäksi. Tämä lisää myös kaksisuuntaista viestintää, jolloin tukifunktio ei ainoastaan kommunikoi löydöksiään organisaation muihin osiin vaan funktiosta tullaan yhtä lailla hakemaan tietoa. Tukifunktion tarjoamat palvelut tukevat tiedon systemaattista käyttöä ja tällöin tieto on organisaation yhteisessä muistissa, josta sitä voidaan tarpeen mukaan ottaa käyttöön.

Meillä on näiden ad hocien lisäksi olemassa kuluttajasegmentointi ja brand tracking, jotka ovat consumer insight -funktion tarjoama palvelu ja tietolähde. Aika monta kertaa muut funktiot kysyvät apua siihen, että kuinka tätä tietoa sovelletaan. Katsottaessa esimerkiksi segmentointia niin voidaanko siellä ottaa jotakin positiota tai tekemistä. Tämä on sitä olemassa olevaa tietoa, jota pitäisi jalkauttaa joka puolelle joka hankkeessa. (Haastateltava A)

Voisin kyllä ehkä jopa sanoa, että enemmän tullaan kysymään minulta. Kyllä siinä käy aika usein niin, että joku tulee kysymään jonkun tiedon ja sitten minä teen siitä jonkun pläjäyksen ja sitten laitan sen kaikille jakoon. Silloin kaikki saavat sen tiedon, mutta se aloite on tullu muualta. (Haastateltava B)

Haastateltavien vastauksissa korostui organisaatiossa työskentelevien henkilöiden asenteiden ja yleisen asiakastiedon käyttöä koskevan ilmapiirin merkitys. Tämä on tunnistettu laajalti myös markkinaorientaation kirjallisuudessa, jonka mukaan markkinaorientoituneesti toimivassa organisaatiossa vallitsee yhteisymmärrys siitä, että asiakas- ja markkinatieto on avainasemassa yrityksen menestymisen näkökulmasta. (Narver & Slater 1990; Jarowski & Kohli 1993). Näin ollen markkinaorientoituneessa organisaatiossa asiakastietoa tarvitsevat henkilöt osaavat

tukeutua organisaation tukifunktioon laajemman asiakasymmärryksen muodostamiseksi.

4.3.3 Tiedon jakaminen organisaation sisällä

Asiakkaita koskevaa tietoa voidaan jakaa organisaatiossa muodollisia tai epämuodollisia reittejä (Heusinkveld ym. 2009, 511). Muodollinen tiedon jakaminen voi tapahtua rakentamalle työryhmiä tai hyödyntämällä teknologiaan pohjautuvia järjestelmiä. Epämuodollinen tiedon jakaminen voi tapahtua henkilökohtaisten suhteiden ja sosiaalisten verkostojen kautta, jotka tukevat tiedon jakamista (Ipe 2003, 349). Kuten aiemmin on todettu, jaettava tieto voidaan jakaa hiljaiseen ja jäsenneltyyn tietoon, joka vaikuttaa tiedon jakamisen menetelmiin (Nonaka & Takeuchi 1994).

Meillä on myös tiettyjä virallisia systeemejä. Näiden virallisten systeemien ja tällaisen luovan toiminnan yhteensovittaminen on osoittautunut jossakin määrin psykologisesti hankalaksi. Kaikkein parhaiten ne menevät oikeasti noissa ihan normaaleissa vakiokokouksissa, kahvipöytäkeskusteluissa ja muissa. Sitten kun on oikeasti näitä ideointipäiviä, ideointi-iltapäiviä, aamupäiviä, mitä tahansa muuta niin sitten niissä, kun sen idean esittää niin yleensä ihmiset kyllä tunnistavat, että tässä voisi olla jotakin itua. Että hei kokeillaanpa tehdä tuosta konsepti. Sitten vielä kirjottaessa saattaa huomata, että ei tässä ole mitään järkeä. Roskiin ja seuraavaa kehiin. (Haastateltava F)

Tiedon jakamiseen liittyen aineiston perusteella on tunnistettavissa sekä muodollisia, että epämuodollisia keinoja, joilla asiakkaita koskevaa tietoa kommunikoidaan yrityksen sisällä. Haastateltavan vastauksesta on löydettävissä mielenkiintoinen ristiriita verrattaessa sitä teoriaosuudessa esitettyyn Maltzin ja Kohlin (1996) tutkimuksen havaintoon, jonka mukaan organisaation sisällä henkilöt ottavat toisiltaan saamaansa informaatiota todennäköisemmin käyttöönsä mikäli informaatio on esitetty virallisessa muodossa. Haastateltavan kommentti viittaa kuitenkin päinvastaiseen ilmiöön, jolloin epämuodollista kautta jaettu tieto otetaan todennäköisemmin käyttöön.

E erityisesti yksilöihin liittyvät kyvyt ja taidot korostuivat haastateltavien vastauksissa, kun tarkasteltiin tiedon levittämisen käytäntöjä. Yksilöiden välillä keskustelujen kautta jaettava tieto on usein hiljaista tietoa, jonka eteenpäin vieminen vaatii henkilöiden välistä vuorovaikutusta.

Tietysti, jos puhutaan hiljasesta tiedosta eli tacit knowledgen alueesta niin kyllähän sitä voi olla minkälaista kokemusta ja näkemystä tahansa, sen siirtoa sen ymmärrystä. Silloin voidaan olla hyvinkin kvalitatiivisissa tiedoissa ja kvalitatiiviset ominaisuudet ovat tärkeitä. Monta kertaa asiakasymmärrys syntyy vähän kuin sattumalta. (Haastateltava C)

Kuten edellisessä luvussa todettiin monessa tapauksessa vastuu asiakasymmärryksen kommunikoinnista ja koordinoinnista yrityksen sisällä on tukifunktiolla, jossa mahdollisesti yksi henkilö on vastuussa tiedon jakamisesta organisaation sisällä. Tällainen tilanne asettaa tukifunktiosta vastaavalle henkilölle merkittäviä haasteita yksilönä huolehtia siitä, että kaikki olennainen asiakkaita koskeva tieto saadaan sisällytettyä oikealla hetkellä niihin tilanteisiin, joissa sitä tarvitaan. Kyseisessä roolissa toimivien henkilöiden vastauksista oli havaittavissa, että rooliin saattaa sisältyä ajoittain haasteita tiedon kommunikoinnin näkökulmasta. Eräs haastateltava kuvasi tehtävänsä asettamaa tarvetta ennättää asioimaan useiden henkilöiden kanssa yrityksen sisällä

Minä sitten pyrin ameeban lailla tarpeen mukaan käymään niitä keskusteluja kaikkien kanssa siitä vinkkelistä, mikä parhaiten siihen sopisi tai millaisia asioita heillä on siellä tulossa. (Haastateltava B)

Asiakasymmärryksen tuottajan roolissa toimivien yksilöiden tulisi myös pystyä havaitsemaan liittymäpintoja asioiden ja sitä kautta tarvittavan tiedon välillä, jolloin he pystyvät tarjoamaan lisää olennaista tietoa oikeille henkilöille. Tällöin esimerkiksi verkkokaupan analytiikkaa seuraava henkilö saattaa havaita jotakin poikkeavaa asiakkaiden käyttäytymisessä verkossa ja osata yhdistää havaintonsa esimerkiksi markkinatutkimuksen pohjalta esiin nousseeseen havaintoon, joka saattaa kuvata esimerkiksi asiakkaiden suhtautumisen heikentymistä yrityksen tiettyä tuoteryhmää kohtaan. Kun nämä havainnot kommunikoidaan yrityksessä eteenpäin voidaan sanoa, että on synnytetty asiakasymmärrystä, joka saattaa johtaa toimenpiteisiin esimerkiksi tuotevalikoiman valintaan liittyvässä päätöksenteossa.

Insight niin siihen vaaditaan nimenomaan fiksuja ihmisiä, jotka ovat selkeästi perehtyneet aiheeseen ja löytävät sieltä sellasia logiikoita. Tai ovat ajattelumalliltaan hyvin fokuoituneita. Mutta sitten toisaalta myös se vaatii luovuutta, että osaa liittää asioita toisiinsa. (Haastateltava D)

Siinä missä hiljaisen tiedon jakaminen asettaa usein merkittäviä haasteita yksilöille, jäsennellyn tiedon jakaminen puolestaan toimii usein automaattisen raportoinnin

kautta. Erilaiset teknologiset ratkaisut ovat osa modernien yritysten tiedon jakamisen käytäntöjä ja ne tukevat tiedon saatavuutta silloin, kun tieto on käyttäjälle tarpeellista. Näin ollen jäsennellyn tiedon jakaminen koostuu usein ruutiininomaisesta raportoinnista. Raporteissa jaettava tieto käsittelee yleensä myyntilukuja, asiakaskohtaisia ostomääriä tai muuta transaktioiden perusteella tuotettua tietoa, joka ei itsessään tuota syvää ymmärrystä, mutta on tärkeä osa kokonaiskuvan muodostamisessa. Kokonaiskuvan muodostamiseksi jäsennellyt tieto tarvitsee tuekseen myös hiljaista tietoa, jota jaetaan usein henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Meillä on esimerkiksi sharepoint käytössä eli sitä kautta pystymme avaamaan tiloja, joihin tallennamme dataa ja näihin tiloihin annetaan käyttöoikeudet niille ihmisille, jotka sen tyyppistä dataa tarvitsevat. Se on yksi keino. Toki sähköpostilla pystytään laittamaan myös, mutta nykypäivänä ihmiset saavat aika paljon sähköpostia niin se, että löytääkö sieltä sitten oikean on sitten eri asia. Mutta on tietyt paikat, joista raportteja löytää. Eli ei tarvitse kysyä sen perään vaan katsoo vain sieltä. (Haastateltava E)

Mielestäni on hämmästyttävää, että joka kerta, kun juttelen jonkun kanssa niin huomaan kuinka paljon sitä hiljasta tietoa on. Sen ei tarvitse olla edes kovin spesifi asia. Sellainen, että ajattelis, että pitää olla todellinen asiantuntija, että voisi tietää. Siitä huolimatta vaan aina tulee jotakin sellaista. Kannustan ehdottomasti kaikenlaisiin keskusteluihin ja mielellään vielä face-to-face, että eivät ne tule meilitse eivätkä puhelinkeskusteluissa yhtä hyvin esille. (Haastateltava B)

Edes markkinaorientoituneesti toimivissa yrityksissä ei voida olettaa, että relevantit henkilöt ottavat tiedon automaattisesti käyttöönsä. Yritysmaailmassa toimivat henkilöt ovat äärimmäisen kiireisiä ja tästä syystä heidän täytyy olla vakuuttuneita, että vastaanotettu informaatio tarjoaa arvoa, jonka vuoksi siihen perehtymiseen kannattaa käyttää aikaa. Yksi merkittävistä tiedon leviämistä haittaavista tekijöistä on tiedon jakamiseen tarvittavan ajan puute (Riege 2005). Tällöin korostuu näkemys sisäisestä markkinoinnista, jota asiakasymmärrystä keräävä tukifunktio joutuu usein harjoittamaan, jotta hankittu tieto tulee varmasti organisaation käyttöön. Markkinatutkimuksen ongelma on ollut pitkään se, että tutkimuksen tulokset on esitetty siten kuin ne tulisivat vain tutkimuksen toteuttajan tai tilaajan käyttöön. Tosiasiassa lähes jokaisen yrityksen henkilön tulisi käyttää markkinatutkimusten tietoa joissakin määrin työssään, mutta pernteiset markkinatutkimuksen tulosten esittämismuodot ovat asettaneet tiedon käytölle rajoitteita.

Tämä perinteinen markkinatutkimus ja kuluttajatutkimus ovat niin monesti olleet sitä, että saadaan sivu kaupalla powepointtia siitä mitä otos edustaa sekä kuinka paljon siellä on sitä tätä ja tuota. Luottamusvälitaulukoita ja vaikka mitä. Niin jos niitä lätkäiset myyntimiehen pöytään, niin hän ei pääse puoleen väliin raporttia, kun raportti on jo heivattu menemään. Nykyään täytyy huomioida millaisella materiaalilla asiat esitetään, eli silläkin on kyllä paljon merkitystä. Paljon kuvia ja paljon infografiikkaa ja niin pois päin, niin silloin menee paremmin asia perille. (Haastateltava B)

On helppo todeta, että asiakastiedon kerääminen ja viestiminen eteenpäin organisaation sisällä vaatii monenlaisia taitoja henkilöiltä, jotka ovat siitä vastuussa. Haastatteluissa nousi esiin, että asiakasymmärrystä tuottavien henkilöiden osaamis pohja on usein keskittynyt juuri tutkimusten tekemiseen, mutta roolissa tarvittavat kommunikoinnin, vaikuttamisen ja sisäisen markkinoinnin taidot saattavat asettaa haasteita hankitun tiedon jalkauttamiseksi organisaatioon. On siis pystyttävä vakuuttamaan tiedon vastaanottajat siitä, että tieto on heille arvokasta.

Edellä esitetyistä havainnoista voidaan löytää yhteys teoriaosuudessa esiin nostettuun Kokin ja Hillebrandin (2003, 149) tutkimukseen, jonka mukaan tiedon siiloutuminen on usein seurausta muiden yrityksen sisällä toimivien henkilöiden vähäisestä kiinnostuksesta tietoa kohtaan. Siiloutumisen välttämiseksi on siis tärkeätä, että henkilöillä jotka koordinoivat asiakasymmärryksen leviämistä organisaatiossa on vaadittavia sisäisen markkinoinnin ja suostuttelun taitoja. Tarpeesta vakuuttaa tiedon vastaanottaja tiedon tärkeydestä voidaan etsiä myös selitystä aiemmin esiin nostettuun havaintoon, jonka mukaan tieto leviää usein virallisia teitä tehokkaammin kahvipöytäkeskusteluissa ja muissa epämuodollisissa tilanteissa. Tämän selittää se, että tieto, josta asiakasymmärrys koostuu saattaa usein olla tietoa, jonka tärkeys ei käy tiedon vastaanottajalle selväksi asiakirjamuodossa vaan ajatus tiedon tärkeydestä pitää myydä ja perustella vastaanottajalle. Vakuuttaminen onnistuu usein asiakirjoja paremmin henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta.

4.3.4 Yrityksen johdon näkemyksen merkitys

Aineiston keruun yhteydessä useissa haastatteluissa nousi esiin yrityksen johdon ja markkinaorientoituneen organisaatiokulttuurin merkitys asiakasymmärryksen muodostamisen ja hyödyntämisen näkökulmasta. Markkinaorientoitunut organisaatiokulttuuri merkitsee sitä, että organisaatiossa vallitsee kulttuuri, joka

suhtautuu myönteisesti ymmärryksen kasvattamiseen asiakkaista ja markkinoista sekä tukee organisaation ulkopuolelta saatavan tiedon hyödyntämistä. Aineiston perusteella voidaan todeta, että yksi merkittävimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa siihen kuinka yritys pystyy muodostamaan tarkan näkemyksen nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaistaan ja käyttämään tätä näkemystä hyödykseen liiketoiminnan ohjaamisessa on johdon osaaminen ja suhtautuminen asiakastiedon käyttöön. Johto toimii siis tärkeässä roolissa ja pystyy toimillaan vaikuttamaan organisaation suhtautumiseen asiakastiedon käyttöä koskien. Tämä vaatii kuitenkin yrityksen johdolta näkemyksen, jonka mukaan asiakastiedon systemaattinen kerääminen ja käyttö liiketoiminnan tukena ovat yrityksen menestyksen kannalta strategisia ja yrityksen menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Tällöin korostuvat myös johdon asiakaslähtöisyys ja asiakkuuksien sekä siihen liittyvän tiedon käytön johtamisosaaminen.

Asiakasymmärrys ei synny pelkästään sillä tavalla, että vain aletaan keräämään tietoa vaan johdolla pitää olla se näkökulma, että asiakas on se kingi. Sieltä kautta lähdetään peruuttamaan sitä tuotantoa. Asiakasymmärrys syntyy sieltä, että ymmärretään, että asiakaslähtöisyys on viime kädessä se yrityksen strategiaa ohjaava tekijä. (Haastateltava C)

Johto toimii avainroolissa myös asiakastiedon käyttöön liittyvien muutosten läpiviennissä. On selvää, että hankkeet, jotka pyrkivät asiakasymmärryksen roolin nostamiseen organisaatiossa vaativat ylimmän johdon tuen, joka on välttämätöntä, kun muutoksia viedään eteenpäin. Johdon myönteinen suhtautuminen ja osaaminen asiakastiedon käytön osalta saattaa johtaa yrityksessä esimerkiksi merkittäviin CRM-järjestelmäinvestointeihin, jotka nostavat yrityksen potentiaalin hyödyntää asiakastietoa aivan uudelle tasolle verrattuna tilanteeseen, jossa yritys operoi ilman CRM-järjestelmää. Järjestelmäinvestoinnit ovat yksi esimerkki mittavista panostuksista, joita asiakastiedon tehokkaamman hyödyntämisen saavuttamiseksi on tehtävä. Tällaiset investoinnit ovat usein kalliita ja ne edellyttävät johdolta vahvaa näkemystä asiakastiedon käytön tärkeydestä osana yrityksen toimintaa.

Yrityksen johto voi suhtautua asiakastiedon käyttöön myös yrityksen kannalta epäedullisella tavalla, joka ei tue asiakasymmärryksen muodostusta. Tällöin haastattelujen yhteydessä nostettiin esiin tilanne organisaatiossa, jolloin asiakastietoa kerätään useista eri lähteistä merkittäviä määriä, mutta tietoa ei osata hyödyntää osana liiketoimintaa. Tällöin tiedon keräämistä voidaan pitää resurssien tuhlaamisena, kun

organisaatioissa on investoitu kalliisiin järjestelmiin, joiden avulla pystytään keräämään paljon tietoa, mutta kerätyn tiedon potentiaalia ei osata hyödyntää.

Toisaalta sitten taas se, että jos olisi sellainen tilanne, että dataa tuotetaan mutta kukaan ei tee sillä mitään. Se voisi olla yksi tilanne. Toisaalta sitten taas se, että ne ihmiset, jotka dataa keräävät myös ymmärtävät miten sitä pystyy hyödyntämään. (Haastateltava E)

Yritys on saattanut lanseerata asiakkailleen esimerkiksi kanta-asiakaskortin, jonka avulla yritys kerää kassapäätedataa asiakkaidensa ostoksista. Tällöin dataa todennäköisesti kertyy suuria määriä yrityksen tietokantoihin, mutta yrityksessä ei välttämättä luoda datan pohjalta esimerkiksi asiakassegmenttejä tai käytetä dataa valikoiman suunnittelussa. Tällöin kysymyksessä saattaa olla puute osaamisessa käyttää asiakasdataa. Osaamisen puute liittyy yrityksen ylimpään johtoon vaikka ylin johto ei useimmiten itse olekaan kovin läheisesti tekemisissä esimerkiksi asiakastiedon käyttöön liittyvän analytiikan kanssa. Johto kuitenkin vastaa siitä, että organisaatioissa on tarvittava osaaminen, jonka avulla voidaan saavuttaa yritykselle asetettuja päämääriä. Tätä kautta yrityksen johdon osaaminen kytkeytyy myös koko organisaation osaamiseen.

Puhuttaessa asiakastiedon käyttöä edistävästä tekijöistä yrityksissä esiin nousi se, että asiakastiedon käyttöä voidaan viedä yrityksissä eteenpäin, jos johtoryhmässä toimii henkilö, jolla on osaamista asiakasymmärryksen muodostamisesta. On kuitenkin vaikeata löytää henkilöitä, joilla on kokemusta toimimisesta yrityksen ylimmässä johdossa sekä osaamista asiakastiedon käytöstä osana liiketoiminnan ohjaamista.

Totta kai ideaalisti, jos ajattelisin niin se tapa mikä veisi tätä eteenpäin niin se pitäisi olla organisaatioissa ylempänä vielä. Jossakin vaiheessa minulla oli pomo, joka oli johtoryhmässä ja consumer insightin kanssa tekemisissä niin tällöin se integroituu astetta ylemmäs. Se on se keskustelun taso. Jos haluais vielä nostaa sitä strategisuutta ja relevanttiutta niin rekrytoisin tällaisen ihmisen, joka istuu siellä ylhäällä. (Haastateltava A)

Osaamistarpeiden tunnistaminen liittyy siis yrityksessä toimivien analyytikkojen ja spesialistien lisäksi myös johtoryhmätasolle, jolloin uusi henkilö johtoryhmässä, jolla on osaamista aihepiiristä käynnistää todennäköisesti organisaatioissa muutoksen, joka

johtaa parhaillaan siihen, että asiakasymmärryksen muodostaminen kehittyy huomattavasti.

Korostuva asiakastiedon käyttöön liittyvän osaamisen vaatiminen yrityksissä heijastaa muutosta yritysten suhtautumisessa asiakastiedon käyttöön. Monessa tapauksessa asiakasymmärrys on viime aikoina nostettu vahvemmin yrityksen ylimmän johdon agendalle, koska yrityksissä on ymmärretty asiakasymmärryksen merkitys kilpailussa pärjäämisen näkökulmasta. Tällöin yrityksissä on kasvatettu myös panostuksia vaadittaviin resursseihin ja työvälineisiin, joita tehokkaan asiakastiedon käytössä tarvitaan. Yrityksiin on muodostunut uusia positioita jopa johtoryhmätasolle, jolloin asiakasymmärrys nousee osaksi ylimmän johdon toimia ja saa täten tärkeämmän roolin koko organisaatiossa. Resurssien kasvatus ja uudet roolit organisaatiossa ovat tukeneet asiakasymmärryksen muodostamista.

Meille on syntynyt yrityksiin yhä enemmän asiakkuusjohtajia. Asiakkuusjohtaja on saattanut olla tai usein onkin palvelujohtaja, mutta ne liittyvät toisiinsa, eli ovat saman tyyppisiä tehtäviä. Nämä sitten saattavat olla johtoryhmän jäseniä ja silloin asiakkuus tavallaan nousee jo niin korkealle, kuten sen pitääkin nousta, että siellä on sen niminen johtaja, joka on sinällään johtoryhmän jäsen, jolloin tämä asiakasnäkemyks, asiakasymmärrys tulee näkyviin sitten myös aivan johtoryhmätasolla. (Haastateltava C)

Asiakasymmärryksen nostaminen johtoryhmätasolle tukee näkemystä, jonka mukaan asiakastiedon hyödyntäminen on strateginen asia, jonka tulee olla yrityksen ylimmän johdon agendalla. Haastateltavien vastauksissa ilmeni, että asiakasymmärrykselle on alkanut löytyä yhä enemmän kysyntää yritysten johtoryhmissä.

Yrityksen johto on avainasemassa myös organisaatiokulttuurin muokkaamisessa, jonka todettiin teoriaosuudessa olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä asiakasymmärryksen onnistumisen kannalta (Wills 2004, 10). On tärkeää, että johto vaalii yrityksessä markkinaorientoitunutta kulttuuria, jonka keskiössä on informaation käyttö asiakastarpeiden ymmärtämisen ja täyttämisen tukena (Jaworskin & Kohlin 1993, 53). Tällöin on tarpeellista korostaa myös faktoihin perustuvaa päätöksentekoa, joka tukee yrityksen asiakaslähtöisyyttä.

Tarvitaan tiedolla johtamisen kulttuuri, että ei mennä mutupohjilta. Eli ymmärretään tiedon merkitys ja kaikkien mahdollisuuksien arviointi perustuvat faktaan. Lisäksi ymmärretään se, että elämä on myös muutoksessa ja nykyisin johdetaan numeroilla ja erilaisilla tiedoilla. (Haastateltava D)

Yrityksen asiakaslähtöisyydessä ja tiedolla johtamisen kulttuurissa yhdistyvät monella tapaa asiakasymmärryksen tärkeimmät tekijät, jotka lähtevät yrityksen halusta ymmärtää asiakkaan tarpeita hankkimalla faktoihin perustuvaa tietoa ymmärryksen pohjaksi sekä yhdistämällä tähän tietoon hiljaista tietoa, joka edesauttaa syventämään ymmärrystä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimustulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, mitä asiakastiedon lähteitä kuluttajaliiketoiminnassa toimivat yritykset käyttävät, kun ne pyrkivät muodostamaan asiakasymmärrystä sekä mitkä tekijät tukevat tai estävät asiakasymmärryksen muodostamista yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Asiakasymmärrys valittiin tutkimuksen kohteeksi, sillä sen rooli on korostunut nykypäivän kuluttajaliiketoiminnassa, kun asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut vaikeammin selitettäväksi ja digitaaliset kanavat ovat tarjonneet uusia mahdollisuuksia käyttää asiakastietoa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautui markkinaorientaation ja asiakassuhteiden hallinnan tutkimuksiin, jotka korostavat asiakas- ja markkinatiedon käytön merkitystä yrityksen markkinoilla menestymisen näkökulmasta. Lisäksi ilmiön kuvaamisen tukena käytettiin tietojohdamisen tutkimuksesta erityisesti dynaamisen tiedon luomisen teoriaa, joka tarjosi ymmärrystä hiljaisen ja jäsennellyn tiedon käytöstä osana asiakasymmärryksen muodostamista. Teoreettinen viitekehyksen avulla haluttiin enemmänkin edesauttaa ilmiön ymmärrystä kuin sitoa tutkimus tiukasti muutamaan teoriaan.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen osuuden avulla pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Teoria- ja aineisto-osuuden perusteella voidaan todeta, että yritykset käyttävät lukuisia eri lähteitä asiakasymmärryksen muodostamiseksi. Asiakkaisiin liittyvän tiedon muoto vaikuttaa merkittävästi siihen kuinka yritykset keräävät ja jakavat tietoa asiakasymmärryksen muodostamiseksi.

Tutkimuksessa nousi esiin se, että erityisesti jäsennellyn tiedon käyttö korostuu asiakasymmärryksen muodostuksessa. Yrityksissä tyypillisiä menetelmiä kerätä asiakkaita koskevaa jäsennellyä tietoa olivat esimerkiksi ostodatan kerääminen ja analysointi CRM-järjestelmien avulla sekä erilaisten tutkimusten toteuttaminen, jotka edustavat varsin perinteisiä menetelmiä kerätä asiakastietoa. Uudempia menetelmiä kerätä jäsennellyä tietoa asiakkaita olivat esimerkiksi verkkokaupan

asiakaskäyttäjätymisen analysointi sekä sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet hankkia tietoa reaaliajassa. Jäsennellyn tiedon käyttöön liittyvien löydösten yhteydessä nousi esiin, että yritykset eivät ole vielä löytäneet keinoja hyödyntää kaikkia uusia asiakasymmärryksen muodostamisen menetelmiä, joita asiakaskäyttäjätymisen muutos edellyttää tulevaisuuden kilpailussa pärjäämiseksi. Digitaalisista lähteistä kerättävän tiedon menetelmät eivät ole yrityksissä vielä täysin vakiintuneita ja esimerkiksi sosiaalisesta mediasta kerättävien tietojen osalta koetaan vielä haastavaksi osoittaa lähteiden todellista hyötyä.

Hiljaisen tiedon käytön voidaan todeta olevan merkittävässä roolissa osana asiakasymmärryksen muodostamista, mutta sen systemaattinen kerääminen ja käyttäminen on yritysten näkökulmasta hankalaa, eikä useimmilla yrityksillä ole olemassa valmiita prosesseja, joiden avulla ne voisivat kerätä hiljaista tietoa asiakasrajapinnasta tai organisaation muista osista. Näin hiljaisen tiedon hyödyntäminen osanan asiakasymmärryksen muodostusta on osa-alue, joka pitää sisällään merkittävästi potentiaalia. Useissa aineiston yrityksissä on jo tunnistettu hiljaisen tiedon hyödyntämisen tärkeys ja sen keräämiseen ollaan lisäämässä panostuksia. Nykyisessä tilanteessa asiakkaita koskeva hiljainen tieto leviää yrityksiin useimmiten epämuodollisia reittejä asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden kautta, jotka jakavat näkemyksiään virallisissa ja epävirallisissa keskustelutilanteissa. Tällöin hiljaisen tiedon integroituminen osaksi koko yrityksen jaettua asiakasymmärrystä jää osittain sattumanvaraiseksi. Tulevaisuudessa asiakasymmärrystä voidaan täydentää kehittämällä yrityksen prosesseja, jotka keräävät hiljaista tietoa ja integroivat sen osaksi muita tiedon lähteitä. Hiljaisen tiedon keräämisen prosessit ovat monesti varsin yksinkertaisia ja hiljaista tietoa pystytään keräämään asiakasrajapinnasta esimerkiksi kirjoittamalla ylös asiakkaiden kommentteja ja lähettämällä nämä tiedot organisaation muihin osiin, jossa kerätty tieto voidaan integroida osaksi yrityksen muuta tietämystä. Mahdollinen hiljaisen tiedon käyttöä estävä tekijä on se, että yrityksessä ei tunnisteta hiljaisen tiedon arvoa jäsennellyn tiedon tavoin. Tällöin kyseessä saattaa olla puutteita osaamisessa käyttää tietoa, johon on tarpeellista panostaa.

Teoriaosuudessa esiteltiin kolme tasoa, joilla yritys voi muodostaa asiakasymmärrystä riippuen siitä, kuinka yksityiskohtaisesti tietoa halutaan muodostaa. Trenditieto, eli tieto maailmalla ja kotimaassa kuluttajien käyttäytymiseen vaikuttavista trendeistä on

yleisin tiedon taso. Trenditietoa käytetään yrityksissä ennakoimaan tulevaisuuden muutoksia kuluttajien tarpeissa ja analysoidaan niiden vaikutusta omaan liiketoimintaan. Tästä yksityiskohtaisempi taso on segmenttikohtaisen tiedon muodostaminen, jolloin yrityksessä muodostetaan ymmärrystä tiettyjen asiakassegmenttien tarpeista ja pyritään tunnistamaan tarpeiden muutoksia asiakassegmenttitasolla. Yrityksissä käytetään yleisesti asiakassegmenttitasolla tehtävää asiakasymmärrystä, jolloin esimerkiksi yrityksen tuoteportfoliota analysoidaan suhteessa segmenttitason tarpeisiin ja uusia tuotteiden kehitys pyritään sitomaan asiakassegmenttitasolla tyydyttämättömiin tarpeisiin. Yksityiskohtaisin asiakasymmärryksen muodostamisen taso on yksilötasolla muodostettava asiakasymmärrys. Yksilötasolla muodostettava asiakasymmärrys on verrattain harvinaista kuluttajaliiketoiminnassa, koska tuotteet on usein suunnattu massamarkkinoille. Empiirisen osuuden yhteydessä ei noussut juuri esiin esimerkkejä yksilökohtaisella tasolla muodostettavasta asiakasymmärryksestä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakasymmärrystä muodostavat yritykset hankkivat tietoa sisäisistä ja ulkoisista lähteistä, joiden yhdistäminen auttaa yrityksiä yhdistämään tulevaisuuteen katsovaa ulkoista tietoa yritysten sisäiseen yksityiskohtaisempaan tietoon. Ulkoisen tiedon lähteinä toimivat erityisesti kumppaniyritykset, jotka tuottavat tulevaisuutta koskevaa trenditietoa. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa korostui, kuinka kumppaniyritykset voivat tarjota tärkeätä tietoa kuluttajaliiketoiminnassa toimivalle asiakasyritykselle esimerkiksi pakkausmahdollisuuksista, jotka vastaavat paremmin kuluttajien tarpeisiin. Elintarviketeollisuudessa verkostokumppanit voivat tuottaa valmistavalle yritykselle trenditietoa esimerkiksi eri makuvaihtoehtoista, joiden suosio on kasvussa kuluttajien keskuudessa. Tällöin yritys pystyy hyödyntämään myös muiden arvoverkostossa toimivien yritysten markkinatuntemusta, joka tukee yrityksen omaa asiakasymmärryksen muodostamista.

Kuten aiemmissa kappaleissa todettiin, myös yrityksen omat asiakkaat ja yleisesti kuluttajat ovat tärkeä ulkoisen tiedon lähde, joilta voidaan edellä mainitun mukaisesti kerätä tietoa digitaalisten kanavien kautta entistä helpommin, jos yritys toimii markkinaorientoituneesti ja on valmis hyödyntämään teknologian synnyttämiä mahdollisuuksia asiakasymmärryksen muodostamiseksi. Tällöin yritys pystyy

hankkimaan kustannustehokkaalla tavalla asiakastietoa, joka tukee asiakasymmärryksen muodostamista. Web 2.0:n ja muun teknologian avulla hankittava tietoa antaa yrityksille myös mahdollisuuksia reagoida nopeasti asiakastarpeiden muutoksiin, joita pystytään havaitsemaan entistä herkemmin. Yritykset voivat kysyä asioita kuluttajilta suoraan hyödyntämällä uusia sähköisiä kanavia ja saada näin nopeasti tietoa, jota voidaan käyttää tukena esimerkiksi tuotekehityksessä. Tutkimuksen aineisto-osuudessa korostui erityisesti kuluttajien ja asiakkaiden äänen sisällyttäminen yrityksen päätöksiin, joilla on merkitystä asiakasarvon luomisen näkökulmasta.

Teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen osuuden pohjalta pystyttiin tunnistamaan lukuisia tekijöitä, jotka tukevat yrityksen asiakasymmärryksen muodostamista. Ensinnäkin yrityksessä on vallittava markkinaorientoitunut kulttuuri, joka kannustaa kaikkia yrityksessä toimivia henkilöitä asiakastiedon keräämiseen jakamiseen ja käyttämiseen. Tällöin vastuu asiakastiedon integroitumisesta osaksi yrityksen toimintaa on nimettyjen henkilöiden lisäksi yrityksen jokaisella työntekijällä.

Yrityksen johto on avainasemassa markkinaorientoituneen kulttuurin rakentamisessa. Lisäksi tutkimuksen empiirisessä osuudessa korostettiin sitä, että asiakasymmärryksen muodostamisen näkökulmasta on ratkaisevan tärkeää, että yrityksen johto tiedostaa sen, että kyky ymmärtää asiakkaita on yritykselle strateginen asia, joka vaikuttaa olennaisesti yrityksen pärjäämiseen kilpailussa. Tämän lisäksi johdon tulee ymmärtää mitä tietoa yrityksessä tulee kerätä sekä tukea markkinaorientoituneen yrityskulttuurin syntymistä.

Yrityksen johto vastaa myös organisaatorakenteiden muuttamisesta asiakasymmärryksen muodostamista tukeviksi. Asiakastietoa voidaan kerätä joko hajautetusti tai keskitetysti, mutta olennaista on se, että asiakastiedon virrat kerätään organisaation jossakin kohtaa yhteen, jolloin asiakastiedon pohjalta syntyy kokonaiskuva, jota voidaan nimittää myös asiakasymmärrykseksi. Organisaatioissa, jossa asiakasymmärrystä pyritään synnyttämään, avainasemassa on tiedon koordinointi, josta vastuussa on usein tukifunktio. Tukifunktiolla on omistajuus asiakastiedon hankkimisesta ja sisällyttämisestä osaksi yrityksen muita prosesseja. Tällöin yksittäiset informaation palaset pystytään keräämään eri lähteistä yhteen ja integroida ne tiedoksi, jota pystytään käyttämään osana päätöksentekoa.

Taulukko 3 Asiakasymmärryksen muodostamista tukevat ja estävät tekijät kuluttajaliiketoiminnassa

Asiakasymmärryksen muodostaminen		
	Tukevia tekijöitä	Estäviä tekijöitä
Johdon tuki	-Johdon kokemus asiakastiedon käytöstä -Johdon näkemys asiakasymmärryksestä strategisena valintana	-Johdon kokemattomuus -Haluttomuus uudistua -Sisäänpäin katsova ajattelumalli
Tiedon hankinta arvoverkostosta	-Hyvät suhteet kumppaneihin -Oikeiden kumppaneiden valinta -Avoimuus arvoverkostosta saatavalle tiedolle -Mainos- ja mediatoimistojen käyttö trendien havaitsemisessa	-Kumppaneiden välinen luottamuksen puuttuminen - Haluttomuus käyttää yrityksen ulkopuolelta saatavaa tietoa
Asiakas osana tietolähteitä	-Keskusteluyhteys asiakkaaseen -Asiakkaan osallistaminen yrityksen tuote- ja konseptikehitykseen -Sosiaalisen median käyttö -Kyky kerätä hiljaista tietoa asiakasrajapinnasta	-Haluttomuus osallistaa asiakkaita yrityksen toimintaan -Asiakasrajapinnan puuttuminen
Sisäiset tietolähteet	-Henkilöstön analyttinen osaaminen -Kattavat asiakastietojärjestelmät -Kyky käyttää yrityksen kollektiivista muistia	-Tarvittavien resurssien puute -Puutteet henkilöstön osaamisessa -Tietojärjestelmien pirstaleisuus ja käyttöoikeuksien rajaaminen pienelle osalle henkilöstöä
Asiakasymmärryksen käyttö liiketoiminnan tukena		
Organisaatorakenteet	-Riittävän hajautettu organisaatorakenne, joka mahdollistaa asiakastiedon keräämisen eri yksiköistä - Asiakasymmärryksen koordinoinnista vastaava tukifunktio	-Tiedon siiloutumiseen johtavat organisaatorakenteet - Heikko funktioiden ja yksiköiden välinen integraatio
Organisaatiokulttuuri	-Markkinaorientoitunutta organisaatiokulttuuria tukeva johto -Tiedolla johtamisen kulttuuri	-Liian konservatiivinen johto - Vallitseva tuotekeskeinen ajattelumalli
Tiedon jakaminen yrityksen sisällä	-Henkilöstön kyvyt ja motivaatio jakaa tietoa yrityksen sisällä -Sisäinen markkinointi -Positio, jolla on omistajuus asiakastiedon levittämisen prosessista	-Epäluottamus henkilöstön välillä- -Halu pitää tietoa itsellä -Koordinaation puute
Tiedon käyttö osana prosesseja	-Asiakasymmärryksen ohjaaminen resurssiallokaatioilla -Asiakasymmärryksen kirjoittaminen osaksi prosesseja -Tiedon integroinnista vastaavat roolit	-Päämäärätön tiedon kerääminen -Ymmärryksen puute kerättävän tiedon käyttötarkoituksesta

5.2 Liike elämän sovellutukset

Tutkimuksen tulokset voidaan rinnastaa käytännön liike-elämään, jossa tuloksia voidaan käyttää ohjenuorana nostamaan asiakasymmärryksen roolia organisaatiossa. Ensinnäkin voidaan todeta, että kaikki lähtee liikkeelle yrityksen ylimmästä johdosta, joka tekee päätöksen siitä, että asiakastiedon hyödyntäminen liiketoiminnan ohjaamisessa halutaan nostaa uudelle tasolle organisaatiossa. Yrityksen ylimmällä johdolla on mahdollisuus allokoida resursseja asiakastiedon käyttöön ja muokata organisaatorakenteita tukemaan asiakasymmärryksen muodostamista. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että organisaatioon on usein tarpeellista hankkia henkilöitä, joilla on erikoisosaamista asiakastiedon käytöstä. On tärkeää, että henkilöillä riittävän korkean tason osaamista ja parhaassa tapauksessa yrityksen johtoryhmään liittyy henkilö, jolla on vahva osaaminen asiastiedon käytöstä.

Osaavan henkilöstön lisäksi organisaation rakenteet on muokattava sen mukaisiksi, että ne tukevat asiakasymmärryksen muodostusta. Tutkimuksen aineisto-osuuden perusteella havaittiin, että yleinen tapa on luoda oma tutkifunktio, joka vastaa asiakastiedon keräämisestä ja jalkauttamisesta organisaatioon. Tällöin tukifunktioon on allokoitava riittävästi resursseja, jotta organisaatioon saadaan hankittua riittävä määrä tietoa ja tieto saadaan tavoittamaan kaikki relevantit sidosryhmät. Tietoa voidaan hankkia yrityksen sisältä jo olemassa olevan tiedon muodossa tietojärjestelmistä tai teetetyistä tutkimuksista. Silloin, kun halutaan paremmin ymmärtää tulevaa on kuitenkin tarpeellista käyttää ulkoisia tiedon lähteitä ja kumppaneiden tietämystä. Asiakasrajapinta ja sosiaalinen media tarjoavat yritykselle mahdollisuuksia päästä lähelle asiakasta ja kysymään täten asioita suoraan asiakkaalta. Esimerkiksi sosiaalisen median kautta hankittavaa tietoa on analysoitava kriittisesti ja pyrittävä osoittamaan sen avulla saavutettavat liiketoimintahyödyt.

Syvällisen asiakasymmärryksen muodostamiseksi on pyrittävä jäsennellyn tiedon lisäksi hyödyntämään hiljaista tietoa, jota tallentuu erilaisissa kohtaamisissa esimerkiksi keskustelujen pohjalta. Tällöin yrityksissä tulisi viestiä myös hiljaisen tiedon tärkeydestä ja vastuuttaa sekä hiljaisen ja jäsennellyn asiakastiedon kerääminen tukifunktiolle, joka omistaa tiedon keräämisen ja jakamisen prosessin.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Asiakasymmärrys tarjoaa tutkimuskohteena lukuisia jatkotutkimusmahdollisuuksia juuri sen monimuotoisen luonteen vuoksi. Tässä tutkimuksessa asiakasymmärrystä lähestyttiin kuluttajaliiketoiminnan kontekstissa, mutta yhtä lailla mielenkiintoisen tutkimusmahdollisuuden tarjoaisi asiakasymmärryksen tutkiminen yritysten välisen kaupankäynnin kontekstissa.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin useita aihepiirejä, joista pelkästään kumppaneiden tai sosiaalisen median rooli osana asiakasymmärryksen muodostamista tarjoaisivat mahdollisuuden oman tutkimuksen toteuttamiseen. Erityisesti sosiaalisen median merkitys asiakasymmärryksen muodostamisessa tarjoaa ajankohtaisen ja mielenkiintoisen tutkimusmahdollisuuden. Eräs ajankohtainen tutkimusmahdollisuus olisi tutkia monikanavaisesti toimivan vähittäiskaupan keinoja integroida eri kanavien välillä syntyvää informaatiota kokonaiskuvaksi asiakkaista.

Harvat tutkimukset pyrkivät kuvaamaan sitä mistä tekijöistä asiakasymmärrys rakentuu ja siksi tätä tutkimusta voidaan hyödyntää ymmärtämään tämän ilmiön rakentumista sekä tekijöitä, jotka liittyvät yrityksen kykyyn muodostaa asiakasymmärrystä. Tutkimus tarjoaa tärkeää lisäymmärrystä ilmiöstä, jota on lähestytty markkinoinnin teorioissa monesta kulmasta, mutta kuvattu tarkemmin vain harvoissa tutkimuksissa.

5.4 Yhteenveto

Kilpailu käy globalisoituneilla markkinoilla yhä kovemmaksi ja pakottaa yritykset etsimään tehokkuuden tavoittelun sijaan uusia keinoja kilpailuedun muodostamiseksi. Kuluttajilla on nykyisin edessään enemmän valinnanvaraa kuin koskaan ennen ja kilpailevien yritysten tarjooma on vain hiiren klikkauksen päässä. Lisäksi trendit leviävät maailmalta nopeammin kuin koskaan ennen ja vaikuttavat kuluttajien asenteisiin ja ostokäyttäytymiseen. Tästä syystä on tärkeää, että yritykset pyrkivät parhaansa mukaan ymmärtämään nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaitaan, jotta ne pystyvät täyttämään asiakkaiden tarpeet kilpailijoitaan paremmin sekä havaitsemaan ja reagoimaan nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin.

Asiakasymmärryksen rooli tulee tulevaisuudessa korostumaan yrityksissä ja ne yritykset, jotka panostava asiakasymmärryksen muodostamiseen ja rekrytoivat henkilöstöä, jolla on osaamista asiakastiedon käytöstä tulevat pärjäämään kilpailussa.

Teknologia kehittyminen tarjoaa myös yhä enemmän mahdollisuuksia käyttää asiakastietoa. On tärkeää, että yritykset tulevat käyttämään näitä mahdollisuuksia hyväkseen ja uudistavat rohkeasti asiakastiedon käytön prosessejaan.

LÄHTEET

- Alam, I. 2006. Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, 35 (4), 468–480.
- Allaway, A., Gooner, R., Berkowitz, D. & Davis, L. 2006. Deriving and exploring behavior segments within a retail loyalty card program. *European Journal of Marketing*, 40 (11/12), 1317–1339.
- Arantola, H. 2006. *Customer insight: Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Aspara, J., Tikkanen, H., Pöntiskoski, E. & Järvensivu, P. 2011. Exploration and exploitation across three resource classes: Market/customer intelligence, brands/bonds and technologies/processes. *European Journal of Marketing*, 45 (4), 596–630.
- Chua, A. & Banerjee, S. 2013. Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*, 17 (2), 237–249.
- Barwise, P. & Meehan, S. 2011. Customer insights that matter. *Journal of Advertising Research*, 51 (2), 342–344.
- Bereiter, C. 2002. *Education and mind in the knowledge age*. Mahwah, New Jersey and London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bligh, P. & Turk, D. 2004. *CRM Unplugged: Releasing CRM's strategic value*. John Wiley & Sons.
- Berman, B. 2006. Developing an effective customer loyalty program. *California Management Review*, 49 (1), 123–149.
- 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 (4), 155–166.
- Chau, M. & Xu, J. 2012. Business Intelligence in Blogs: Understanding consumer interactions and communities. *MIS Quarterly*, 36 (4), 1189–1216.
- Choo, C.W. & Bontis, N. 2002. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Cooper, T. 2006. Enhancing insight discovery by balancing the focus of analytics between strategic and tactical levels. *The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13 (4), 261–270.
- Daroch, J. & McNaughton, R. 2003. Beyond market orientation – Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms. *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), 572–593.

- Davenport, T. & Harris, J. 2007. *Analysoi ja voita – kilpailun uusi tiede*. Helsinki: Talentum.
- Davenport, T., Harris, J. & Kohli, K. 2001. How do they know their customers so well? *MIT Sloan Management Review*, 42 (2), 63–73.
- Day, G. 1994. Capabilities of Market Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37–52.
- Day, G.S. 2011. Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing* 75 (July), 183–195.
- Déshpandé, R., Farley, J.U. & Webster, F.E. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 3–15.
- Déshpandé, R. & Webster, F. 1989. Organizational culture and marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53 (January), 3–15.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Foley, A. & Fahy, J. 2004. Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework based on the market-sensing capability. *Journal of Strategic Marketing*, 12 (4), 219–230.
- Forsyth, J., Galante, N. & Guild, T. 2006. Capitalizing on customer insights, *McKinsey Quarterly* 3, 42.
- Glazer, R. 1991. Marketing in an information-intensive environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *Journal of Marketing*, 55 (4), 1–19.
- Greenberg, P. 2010. The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (6), 410–419.
- Grunert, K., Verbeke, Wim., Kügler, Jens., Saeed, F. & Scholderer, J. 2011. Use of consumer insight in the new product development process in the meat sector. *Meat Science*, 89 (3), 251–258
- 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. 2000. *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: Sage.
- Heusinkveld, S., Benders, J. & van den Berg, R-J. 2009. From market sensing to new concept development in consultancies: The role of information processing and organizational capabilities. *Technovation* 29, 509–516.

- Kok, R. & Hillebrand, B. 2003. What makes product development market oriented? Towards a conceptual framework. *International Journal of Innovation Management*, 7 (2), 137–162.
- Lamberg, H. 2008. Creating relational customer orientation. Analyzing change process within a professional high-tech organization. *Acta Universitatis Tamperensis* 1330. Tampere: Tampere University Press.
- Langford, R. & Schulz, K. 2006. Gaining 3-D customer insight to drive profitable growth. *Strategy & Leadership*, 34 (2), 21–27.
- Laughlin, P. 2014. Holistic customer insight as an engine of growth. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16. 75–79.
- LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. & Kruschwitz, N. 2011. Big data, analytics and the path from insights to value. *MIT Sloan Management Review* 62 (2).
- Ipe, M. 2003. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2 (4), 337–359.
- Jaworski, B.J. & Kohli A.K. 1993. Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57 (July), 53–70.
- Keh, H, Nguyen T. & Ng, H. 2007. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22 (4), 592–611.
- Kohli, A. & Jarowski, B. 1990. Market Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54 (April), 1–18.
- Javalgi, R., Martin, L. & Young, R. 2006. Marketing research, market orientation and customer relationship management: A framework and implications for service providers. *Journal of Services Marketing*, 20 (1), 12–23.
- Kumar, V., Jones., E., Venkatesan, R. & Leone, R.P. 2011. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of Marketing*, 75 (1), 16–30.
- Malhotra N.K. & Birks D. F. 2006. *Marketing research: an applied approach*. London: Pearson Prentice Hall.
- Malthouse, E., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. & Zhang, M. 2013. Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house
- Maltz, E. & Kohli, A.K. 1996. Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*, (February), 47–61.

- Menon, A. & Varadarajan, R. 1992. Model of marketing knowledge use. *Journal of Marketing*, 56 (October), 53–71.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (October), 20–35.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33 (1), 5–34.
- Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83–96.
- Peppers, D. & Rogers, M. *Managing Customer Relationships: A strategic framework*. 2. Uudistettu painos: John Wiley & Sons
- Pitta, D. 1998. Marketing one-to-one and its dependence on knowledge discovery in databases. *Journal of Consumer Marketing*, 15 (5), 468–480.
- Reijonen, H. & Laukkanen, T. 2009. Customer relationship oriented marketing practice in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 28 (2), 115–136.
- Riege, A. 2005. Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 18–35.
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17 (6), 621–634.
- Rollins, M. & Halinen, A. 2005. Hawaii International Conference on System Sciences.
- Saarijärvi, H., Karjaluoto, H. & Kuusela, H. 2013. Customer relationship management: the evolving role of customer data. *Journal of Marketing Intelligence & Planning*, 31 (6), 585–600.
- Salomann, H., Dous, M., Kolbe, L. & Brenner, W. 2005. Rejuvenating customer management: How to make knowledge for, from and about customer work. *European Management Journal*, 23 (4), 392–403.
- Selden, L. & MacMillan, I. 2006. Manage customer-centric innovation systematically. *Harvard Business Review*, 84 (4), 108–116.
- Slater, F. & Narver, C. 2000. Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 120–127.
- Slater, F. & Narver, J. 1995. Market orientation and the learning organization. *The Journal of Marketing*, 59 (3), 63–74.

- Slater, F. & Narver, J. 1994. Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37 (2), 22–8.
- Spanjol, J., Qualls, W. J. & Rosa, J. A. 2011. How many and what kind? The role of strategic orientation in new product ideation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 305–318.
- Stein, A., Smith, M. & Lancioni, R. 2013. The development and diffusion of customer relationship management intelligence in business-to-business environments. *Industrial Marketing Management*, 42 (6), 855–861.
- Stenmark, D. 2001. Leveraging tacit organizational knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17 (3), 9–24.
- Stone, M., Bond, A. & Foss, B. 2004. *Consumer insight: How to use data and market research to get closer*. London: Kogan Page Publishers
- Søndergaard, H. & Harmsen, H. 2007. Using market information in product development. *Journal of Consumer Marketing*, 24 (4), 194–201.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. 5. Uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Valos, M. & Bednall, D. 2010. The alignment of market research with business strategy and CRM. *Journal of Strategic Marketing*, 18 (3), 187–199.
- Veldhuizen, E., Hultink, E.J. & Griffin, A. 2006. Modeling market information processing in new product development: an empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23 (4), 353–373.
- Verhoef, P., Venkatesan, R., McAlister, L., Malthouse, E. C., Kraft, M. & Ganesan, S. 2010. CRM in data-rich multichannel retailing environments: A review and future research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 24, 121–137.
- Vogt, C. 2011. Customer relationship management in tourism: Management needs and research applications. *Journal of Travel Research*, 50 (4), 356–364.
- Wayland, R. & Cole, P. 1997. *Customer connections: New strategies for growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wells, J.D., Fuerst, W.L. & Choobineh, J. 1999. Managing information technology for one-to-one customer interaction, *Information & Management*, 35, 53–62.
- Wills, S. & Williams, P. 2004. *Insight as a strategic asset – The opportunity and the stark reality*. MRS Conference Paper.
- Wills, S. 2005. The Management and communication of customer Insight. *Journal of Interactive Marketing*. 6 (4), 302–316.

- Xu, M., & Walton, J. 2005. Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (7), 955–971.
- Zack, M. 1999. Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41 (3), 125–145.
- Zahay, D., Griffin, A. & Fredericks, E. 2004. Sources, uses and forms of data in the new product development process. *Industrial Marketing Management*, 33 (7), 657–666.

WWW-sivut

- Kauppalehti optio. 2015. Stockmannin on keksittävä itsensä uudelleen. Viitattu 23.6.2015
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/stockmannin-on-keksittava-itsensa-uudelleen/TUqNi2iY>
- The Economist Intelligence Unit. 2011. Redefining customer value – Corporate strategies for the social web. Viitattu 9.6.2015
http://www.economistinsights.com/sites/default/files/legacy/mgthink/downloads/SAS_CustomerValue_FINAL.pdf
- Tekes tutkimusprojektijulkaisu. 2013. Serve – Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille – ohjelma 2006–2013: Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan. Viitattu 23.5.2015
http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/serve_tutkimusprojektijulkaisu_2013.pdf
- Tekes katsaus. 2009 Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Viitattu 4.8.2015
https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf
- VTT Tiedotteita. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa- Tavoitteena ostava asiakas. Viitattu 2.6.2015 <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Henkilö:

Yritys:

Asema:

Päivämäärä:

Tausta:

Mitä on mielestäsi asiakasymmärrys?

Mistä asiakasymmärrys koostuu?

Asiakasymmärryksen lähteet:

Mistä lähteistä asiakastietoa kerätään?

Mikä on hiljaisen tiedon rooli asiakasymmärryksen muodostamisessa?

Miten markkinatutkimus liittyy asiakasymmärrykseen?

Mikä on sosiaalisen median rooli asiakasymmärryksen muodostamisessa?

Mitä lähteitä asiakasymmärryksen muodostamiseksi yhdistellään?

Mistä oivallukset syntyvät?

Vaikuttavia tekijöitä:

Mitä teknologia mahdollistaa asiakasymmärryksen näkökulmasta?

Mikä on ulkopuolisten toimijoiden ja kumppanien rooli asiakasymmärryksen muodostamisessa?

Mitä muita keinoja käytätte asiakasymmärryksen muodostamiseksi?

Organisointi:

Miten asiakastiedon kerääminen ja yhdistely on organisoitu:

Kuka vastaa asiakasymmärryksen muodostamisesta?

Kerätäänkö asiakastietoa keskitetysti vai hajautetusti?

Muodostetaanko asiakasymmärrystä systemaattisesti vai tiettyä tarkoitusta varten?

Tiedon jakaminen:

Kuka on vastuussa oivallusten ja asiakasymmärryksen jalkauttamisesta koko organisaatioon?

Miten asiakasymmärrystä jaetaan ja kommunikoidaan organisaation sisällä, jotta siitä voidaan synnyttää organisaatiossa yleisesti jaettua ymmärrystä?

Miten syntyneet oivallukset ja ymmärrys saadaan tavoittamaan oikeat henkilöt, jotka pystyvät hyötymään niistä?

Asiakasymmärryksen johtaminen

Miten asiakasymmärrystä johdetaan?

Mikä on johdon tuen rooli

Miten asiakasymmärrys saadaan integroitua organisaation avainprosesseihin?