

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

TAVOITTEET ASIAKASLÄHTÖISYYDEN JOHTAMISESSA

Markkinointi

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2017

Ohjaaja: Hannu Kuusela

Juho Romppainen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, markkinointi

Tekijä: Romppainen, Juho
Tutkielman nimi: Tavoitteet asiakaslähtöisyyden johtamisessa
Pro gradu tutkielma: 88 sivua
Aika: Toukokuu 2017
Avainsanat: asiakaslähtöisyys, tavoitteet, outside-in-orientaatio

Tämän tutkielman tarkoituksena on analysoida asiakaslähtöisyyden johtamista tavoitteiden avulla. Tutkielmassa yritysten tavoitteet on jaettu pitkän aikavälin strategisiin tavoitteisiin ja lyhyen aikavälin operationaalisiin tavoitteisiin, joita analysoidaan hyödyntämällä Dayn ja Moormanin (2010) tutkimuksiin perustuvaa yritysstrategioiden luokittelua asiakaslähtöiseen outside-in-orientaatioon ja yritys­lähtöiseen inside-out-orientaatioon. Kyseistä luokittelua käyttämällä voidaan analysoida yritysten strategisten ja operationaalisten tavoitteiden taustalla olevia periaatteita, eri tavoitteiden yhteensopivuutta sekä tavoitteiden tarkoituksenmukaisuutta asiakaslähtöisyyden johtamisessa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen, eli teemahaastattelujen avulla. Tyypillisen laadullisen tutkimuksen tavoin, myös tässä tutkielmassa hyödynnettiin epämuodollisia ja luonteeltaan narratiivisia haastatteluja, sillä tutkimusilmion tarkastelussa oli tarkoitus keskittyä haastateltavan näkökulman syvälliseen ja yksityiskohtaiseen ymmärtämiseen. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui kuudesta teemahaastattelusta, joissa haastateltavina toimivia tapausyritysten toimitusjohtajia pyydettiin kertomaan, minkälaisen tavoitteiden avulla he johtavat asiakaslähtöisyyttä yrityksissään.

Tutkimuksen tuloksissa tapausyritysten strategiset ja operationaaliset tavoitteet jaettiin kuuluviksi joko outside-in-orientaatioon tai inside-out-orientaatioon. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yritysten pitkän aikavälin strategisissa tavoitteissa korostettiin outside-in-orientaation mukaisesti asiakaslähtöisyyttä, kun taas lyhyen aikavälin operationaalisissa tavoitteissa korostui inside-out-orientaation mukaisesti resurssipohjaiseen näkökulmaan perustuva yritys­lähtöisyys. Vertaamalla aineistosta tehtyjä havaintoja aikaisempiin tutkimustuloksiin voitiin lisäksi todeta, että strategisten tavoitteiden asiakaslähtöisyys ja operationaalisten tavoitteiden yritys­lähtöisyys voi johtaa asiakaslähtöisyyden johtamisen syklisyyteen ja yrityksen kilpailukyvyn heikkenemiseen.

Tutkimuksen johtopäätöksissä vastataan ensimmäisessä luvussa asetettuun tutkimuskysymykseen ja pohditaan syitä strategisten ja operationaalisten tavoitteiden välisille eroille. Lisäksi johtopäätöksissä nostetaan esille mahdollisia ongelmia, joita asiakaslähtöisyyden näkökulmasta keskenään ristiriidassa olevat tavoitteet voivat aiheuttaa. Lopuksi esitellään tutkimuksen kontribuutio sekä tutkimusilmioon liittyvät jatkotutkimusmahdollisuudet.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkimuksen tarkoitus.....	6
1.2 Rajaukset.....	7
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	8
2 TAVOITTEET JA ASIAKASLÄHTÖISYYS.....	9
2.1 Yrityksen strategiset ja operationaaliset tavoitteet.....	9
2.2 Strategisten ja operationaalisten tavoitteiden yhteensovittaminen.....	10
2.3 Asiakaslähtöisyys ja outside-in-orientaatio.....	12
2.4 Asiakasymmärrys outside-in-strategian lähtökohtana.....	14
2.4.1 Asiakasarvo.....	15
2.4.2 Asiakasarvon tunnistaminen.....	17
2.4.3 Arvoperusteiset tavoitteet.....	18
2.5 Inside-out-orientaatio.....	22
2.6 Ajautuminen yrityslähtöisyyteen.....	23
2.7 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	26
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
3.1 Laadullinen tutkimus.....	29
3.2 Tapaustutkimus.....	31
3.3 Aineiston luonti.....	32
3.4 Aineiston käsittely ja analysointi.....	35
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	36
4 STRATEGISET JA OPERATIONAALISET TAVOITTEET ASIAKASLÄHTÖISYYDEN JOHTAMISESSA.....	38
4.1 Strategiset tavoitteet.....	38
4.1.1 Ylivertainen asiakasymmärrys.....	39
4.1.2 Ennakoiva asiakassuhteiden hallinta.....	45
4.1.3 Asiakastiedon jakaminen.....	48
4.2 Operationaaliset tavoitteet.....	51
4.2.1 Prosessien standardointi.....	53
4.2.2 Tulosvastuullisuuden lisääminen.....	55
4.2.3 Henkilöstön tehokkuus.....	57
4.3 Yhteenveto.....	61
4.3.1 Strategisten ja operationaalisten tavoitteiden väliset näkökulmaerot.....	65
4.3.2 Asiakaslähtöisyyttä vaikeuttavat tavoitteet.....	67
4.3.3 Asiakaslähtöisyyden johtamisen sykli.....	69
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	73
5.1 Tutkimuksen kontribuutio.....	79
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	80
6 LÄHTEET.....	82

Taulukot ja kuvat

Taulukko 1.....	28
Taulukko 2.....	34
Taulukko 3.....	64
Kuvio 1.....	72

1 JOHDANTO

Kestävän kilpailuedun saavuttamisen on jo vuosikymmenien ajan korostettu edellyttävän asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden asettamista yritystoiminnan keskiöön. Etenkin tänä päivänä markkinoiden ollessa lähes jatkuvassa muutostilassa on yritysten menestyäkseen siirrettävä huomionsa yrityksen sisäisistä tekijöistä asiakkaisiin ja yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön (Day 2011; Kumar ym. 2011). Strategian rakentaminen pelkästään yrityksen sisäisten vahvuuksien ja vaikeasti kopioitavien resurssien varaan voi lopulta johtaa siihen, että yritykset tulevat sokeiksi ympärillään tapahtuville muutoksille, jolloin niiden tarjoamat tuotteet ja palvelut eivät enää vastaa asiakkaiden todellisia tarpeita (Day & Moorman 2010). Tällöin yritykset antavat asiakaslähtöisesti toimiville ja asiakkaiden tarpeet paremmin tunteville kilpailijoilleen mahdollisuuden kaapata markkinaosuuksia ja saavuttaa etulyöntiaseman markkinoilla. Tämän päivän nopeasti muuttuvilla markkinoilla selviytyminen vaatii näin ollen yrityksiltä asiakkaiden ja markkinoiden syvällistä ymmärtämistä. Vain muodostamalla kokonaisvaltaisen ymmärryksen toimintaympäristöstään on yritysten mahdollista pysyä mukana asiakkaiden tarpeissa tapahtuvissa muutoksissa ja ennen kaikkea tunnistaa näiden muutosten tarjoamat uudet arvonluonnin mahdollisuudet (Narver ym. 2004).

Day & Moorman (2010) nimittivät asiakaslähtöisyyteen ja ylivertaisen arvonluontiin perustuvia yritysstrategioita *outside-in*-strategioiksi. *Outside-in*-näkökulmasta liiketoiminnan lähtökohtana on syvällinen markkina- ja asiakasymmärrys ja sen pohjalta muodostettu kilpailijoista erottautuva arvolupaus (Day & Moorman 2010). Strategian määrittäminen alkaa tällöin yrityksen ja markkinoiden välisestä dialogista, jonka tarkoituksena on asiakkaiden tarpeiden sekä asiakkaiden kokeman ja toivoman arvon tunnistaminen. Tämän lisäksi yrityksen tunnistettava samoilla markkinoilla toimivat kilpailijat ja niiden kilpailutekijät, jotta erottuvan arvon tuottaminen asiakkaille olisi mahdollista. *Outside-in*-orientaation mukaan kestävä kilpailuetu saavutetaan reagoimalla markkinoilla tapahtuviin muutoksiin kilpailevia yrityksiä nopeammin ja etenkin pyrkimällä ennakoimaan näitä muutoksia (Day 1994). Mitä nopeammin yritys kykenee tunnistamaan toimintaympäristössään ja asiakkaiden tarpeissa tapahtuvat

muutokset, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on rakentaa pitkäaikaisia ja kestäviä suhteita asiakkaisiin sekä muihin sidosryhmiin.

Outside-in-orientaation mukaan yritysten on menestyäkseen tarjottava asiakkailleen tuotteita ja palveluita, jotka tuottavat näille ylivertaista, kilpailijoista erottuvaa arvoa. Asiakasarvo muodostuu asiakkaan tekemästä kokonaisarviosta tuotteen hankkimisesta saamistaan hyödyistä sekä siitä aiheutuneista kustannuksista ja uhrauksista (Zeithaml 1988, 14). Kestävän kilpailuedun saavuttaminen edellyttää asiakkaiden kokeman arvon eri ulottuvuuksien kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja huomioimista (Bolton ym. 2014; Rintamäki ym. 2007). Esimerkiksi pelkkiä taloudellisia hyötyjä tarjoamalla kilpailuedun saavuttaminen on tänä päivänä haasteellista, sillä näin tuotettu arvo ei useinkaan riitä turvaamaan yrityksen erottautumiskykyä pitkällä aikavälillä (Rintamäki ym. 2007, 631). Yrityksen tuotteiden ja palveluiden sisältämä ja niiden käytöstä syntyvä arvo viestitään asiakkaille asiakasarvolupauksen avulla (Anderson ym. 2006; Webster 1994, 25). Asiakasarvolupaus on olennainen osa asiakaslähtöisen outside-in -strategian toteuttamista ja tärkeä yrityksen toimintaa ohjaava työkalu (Day & Moorman 2010). Sen lisäksi, että arvolupaus toimii yrityksen ulkoisen viestinnän välineenä, selkeyttää huolellisesti rakennettu arvolupaus yrityksen toiminnan tarkoituksen ja auttaa yritystä kohdistamaan resurssejaan ylivertaisen asiakasarvon luomiseen ja kilpailuedun saavuttamiseen (Payne & Frow 2014).

Jotta arvolupaus olisi mahdollista lunastaa, olisi kaikkien organisaation toimintojen ja prosessien palveltava arvonluontia asiakkaille (Day & Moorman 2010, 246). Markkinatiedon pohjalta rakennetun arvolupauksen lunastamisessa ja strategian toimeenpanemisessa tärkeässä roolissa ovat yrityksen strategiset ja operationaaliset tavoitteet, joiden avulla organisaation toimintaan ohjataan ja valvotaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Lopullisen päämäärän ollessa ylivertaisen arvon tuottaminen asiakkaille on erittäin tärkeää, että koko organisaation toimintaa ohjataan yhdenmukaisten yrityksen arvolupaukseen perustuvien tavoitteiden avulla (Day & Moorman 2010; Kaplan & Norton 2004). Arvonluonnin kanssa ristiriidassa olevien tavoitteiden ja mittareiden käyttö voi olla hyvin haitallista arvonluontiin tähtäävien toimintojen kannalta niiden aiheuttaessa epä johdonmukaisuuksia yrityksen toimintaan

(Day & Moorman 2010, 250). Mikäli yritys haluaa sopeutua toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, vaatii se yleensä useampien eri organisaation toimintojen uudistamista. Tämän vuoksi yrityksen tavoitteiden avulla toimintojen välille tulisi pyrkiä luomaan riippuvuussuhde, joka kannustaa koko organisaatiota toimimaan yhteistyössä ja uudistumaan koordinoitusti toimintaympäristössä ja asiakkaiden tarpeissa tapahtuvien muutosten mukaan (Tuli ym. 2007).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida asiakaslähtöisyyden johtamista tavoitteiden avulla. Tutkimuksessa yritysten tavoitteet on jaettu pitkän aikavälin strategisiin tavoitteisiin ja lyhyen aikavälin operationaalisiin tavoitteisiin. Jaottelun tarkoituksena on helpottaa tapausyritysten käyttöön ottamien tavoitteiden luokittelua sekä niiden välisten erojen ja samankaltaisuuksien tarkastelua. Yritysten strategisten ja operationaalisten tavoitteiden analysoinnissa hyödynnetään Dayn ja Moormanin (2010) tutkimuksiin perustuvaa yritysstrategioiden luokittelua asiakaslähtöiseen outside-in-orientaatioon ja yrityslähtöiseen inside-out-orientaatioon. Kyseistä luokittelua käyttämällä voidaan analysoida yritysten strategisten ja operationaalisten tavoitteiden taustalla olevia periaatteita sekä eri tavoitteiden yhteensopivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Tutkimusilmiötä lähestytään ylimmän johdon näkökulmasta, sillä strategisesta päätöksenteosta vastaavien henkilöiden voidaan olettaa asemansa vuoksi omaavan kaikista kattavimman ymmärryksen sekä yrityksen strategisen että operationaalisen tason toiminnasta. Tutkimusongelmaan vastataan seuraavan tutkimuskysymyksen avulla:

- Minkälaisien tavoitteiden avulla asiakaslähtöisyyttä johdetaan organisaatiossa?

Tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa mahdollisimman kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärrys tapausyritysten tavoitteiden taustalla olevista periaatteista ja siitä, kuinka asiakaslähtöisyys on huomioitu yritysten pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteissa. Tarkoituksena on analysoida minkälaisien tavoitteiden avulla tapausyritykset pyrkivät

edistämään outside-in-orientaation mukaista asiakaslähtöisyyttä organisaatioissaan ja toteuttamaan arvolupauksensa tuottamalla ylivertaista, kilpailijoista erottuvaa arvoa asiakkailleen.

Tutkimuskysymykseen vastataan teoriakatsauksen ja tutkimuksen empiirisestä aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostettu aihetta käsittelevien tutkimusten synteesinä, jonka tarkoituksena on tuoda esille erilaisia näkökulmia tutkimuksen kohteena oleviin ilmiöihin, sekä esitellä tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet. Teoriakatsauksen pohjalta rakennetaan organisaation strategisia ja operationaalisia tavoitteita kuvaava malli, jota käytetään apuna empiirisen aineiston tulkinnassa ja johtopäätösten muodostamisessa. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kuuden suomalaisen yritysjohtajan kanssa toteutetuista teemahaastatteluista.

1.2 Rajaukset

Tutkimuksessa huomion keskipisteenä on ylimmän johdon näkemys yrityksen tavoitteista. Tämä on huomioitu haastateltavien valinnassa kaikkien tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kuuluessa edustamiensa yritysten ylimpään johtoon. Tapausyritysten joukossa on sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoilla toimivia yrityksiä, joiden valmistamat tuotteet ja palvelut vaihtelevat elintarvikkeista julkisen terveydenhuollon laboratoriopalveluihin. Tarkastelua ei näin ollen ole rajattu mihinkään tiettyyn toimialaan tai markkinaan. Analyysin tarkoituksena ei kuitenkaan ole vertailla yrityksen toimialan, tarjoaman ym. ominaisuuksien vaikutusta tutkittavaan ilmiöön. Sen sijaan tutkimusilmiötä lähestytään asiakaslähtöisyyden näkökulmasta, jolloin tapausyritysten väliset erot perustuvat siihen, voidaanko niiden käyttöön ottamat tavoitteet luokitella kuuluviksi asiakaslähtöiseen outside-in-orientaatioon vai yritys­lähtöiseen inside-out-orientaatioon. Vaikka tutkimuksen tarkoituksena ei ole analysoida toimialan vaikutuksia yritysten tavoitteisiin, on tutkimuksen neljännessä ja viidennessä luvussa kuitenkin huomioitu haastateltavien korostamia ja esiin nostamia toimialaan liittyviä erityispiirteitä, jotka ovat olennaisia asiakaslähtöisyyden johtamisen kannalta.

Tutkimuksen tavoitteena ei ole kartoittaa kaikkia yrityksen strategisia ja operationaalisia tavoitteita, vaan tutkimuksessa huomioidaan asiakaslähtöisyyden johtamisen kannalta oleelliset strategiset ja operationaaliset tavoitteet. Tarkastelun kohteena ovat näin ollen haastateltavien itse esiin nostamat asiakaslähtöisyyden johtamiseen liittyvät tavoitteet. Tämän lisäksi keskitytään itse tavoitteisiin ja niiden taustalla oleviin periaatteisiin, ei tavoitteiden mittaamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena ei täten ole tarkastella esimerkiksi sitä, kuinka tapausyritykset ovat teknisesti toteuttaneet eri tavoitteiden mittaamisen tai minkälaisia teknologisia ratkaisuja tapausyritykset hyödyntävät tavoitteiden mittaamisessa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihealue sekä tutkimuksen tarkoitus. Lisäksi ensimmäisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen olennaisimmat rajaukset. Tutkimuksen toisessa luvussa tehdään katsaus asiakaslähtöisyyttä ja sen johtamista käsitteleviin aikaisempiin tutkimuksiin sekä rakennetaan tutkimuksen empiirisen aineiston tulkintaa ohjaava teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen taustalla olevat ontologiset ja epistemologiset oletukset sekä aineiston keräämisessä ja analysoinnissa käytetyt tutkimusmenetelmät. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen haastatteleamalla kerätty empiirinen aineisto, jonka jälkeen viidennessä luvussa esitellään teoreettisen viitekehysten avulla aineistosta tehdyt johtopäätökset.

2 TAVOITTEET JA ASIAKASLÄHTÖISYYS

2.1 Yrityksen strategiset ja operationaaliset tavoitteet

Strategian avulla yritys määrittelee toimintansa suunnan ja laajuuden pitkällä aikavälillä. Strategian avulla yritys määrittelee sen, kuinka se aikoo tuottaa arvoa asiakkailleen arvoa ja saavuttamaan kilpailuedun markkinoilla (Day & Moorman 2010; Johnson ym. 2008; Kaplan & Norton 2004). Yrityksen pitkän aikavälin strategiset tavoitteet perustuvat yrityksen asiakkailleen antamaan arvolupaukseen, joka kertoo kuinka yritys aikoo kohdella asiakkaitaan paremmin tai eri tavoin kuin kilpailijat (Day & Moorman 2010, 11; Kaplan & Norton 2004, 62). Esimerkiksi alhaisten kokonaiskustannusten arvolupauksessa yrityksen strategisissa tavoitteissa painottuvat houkutteleva hinta, tasainen laatu, lyhyet toimitusajat, sekä ostamisen helppous ja hyvä valikoima. Kokonaisvaltaisten asiakasratkaisujen strategiaa noudattavan yrityksen arvolupauksessa sen sijaan korostuvat tavoitteita, kuten laajan tuote- ja palveluvalikoiman kehittämistä, asiakastiedon hankintaa ja hallintaa, sekä poikkeuksellisen hyvää palvelun laatua sekä ennen että jälkeen myyntitapahtuman (Kaplan & Norton 2004, 64). Yrityksen strategiset tavoitteet näin ollen kertovat sen, millä tavoilla yritys pyrkii täyttämään asiakkaidensa tarpeet ja tuottamaan näille ylivertaista arvoa pitkällä aikavälillä (Kaplan & Norton 2004, 27).

Yrityksen strategia ja arvolupaus toteutetaan yrityksen sisäisten prosessien ja niihin liittyvien lyhyen aikavälin tavoitteiden avulla (Kaplan & Norton 2004, 65). Operationaalisen tason tavoitteet asetetaan yrityksen strategisten tavoitteiden asettamissa raameissa ja niiden asianmukaisella suunnittelulla on tärkeä rooli strategian toteutumisen kannalta. Operatiivisilla prosesseilla tarkoitetaan kaikkia niitä päivittäisiä toimintoja, joiden tehokas läpivieminen on välttämätöntä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi (Kaplan & Norton 2001a, 90). Näiden päivittäisten prosessien tarkoituksena on muuttaa tuotantopanokset, kuten raaka-aineet ja työntekijöiden työpanos, erilaisista tuotteista ja palveluista koostuviksi tuotoksiksi, luoda ja kehittää suhteita asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, sekä kehittää uusia tuotteita, palveluita ja

prosesseja (Kaplan & Norton 2004, 34). Strategian menestyksessä toimeenpaneminen edellyttää myös näiden prosessien suorituskyvyn parantamista, jota voidaan mitata esimerkiksi niiden reagoitukyvyllä, nopeudella, laadulla tai niiden aiheuttamilla kustannuksilla (Kaplan & Norton 2008, 71).

Toisin kuin usein oletetaan, eivät operationaaliset tavoitteet tarkoita pelkästään kustannus- ja aikasäästöjen tavoittelua. Porter (1996, 62) korostaa, että yrityksen on mahdollista kehittää operationaalisen tason toimintaansa ja hyödyntää tehokkaammin käytössään olevia tuotantopanoksia esimerkiksi minimoimalla viallisten tuotteiden määrä, ottamalla käyttöön edistyneempiä teknologisia ratkaisuja, motivoimalla työntekijöitä entistä parempiin työsuorituksiin tai kehittämällä johtajien ja työntekijöiden osaamista liittyen eri toimintojen suorittamiseen. Kustannussäästöjen tavoittelu ja prosessien läpivientiajan lyhentäminen ovat tarkoituksenmukaisia tavoitteita tapauksissa, joissa yrityksen strategia ja kilpailullinen asema perustuu operationaaliseen erinomaisuuteen ja kustannusjohtajuuteen (Hardcopf ym. 2017, 1006). Muissa tapauksissa pelkkä operationaaliseen tehokkuuteen keskittyminen usein johtaa ristiriitoihin yrityksen strategisten tavoitteiden ja käytännön toiminnan välillä.

2.2 Strategisten ja operationaalisten tavoitteiden yhtensovittaminen

Yritysjohdon hienosäätäessä ja kehittäessä operationaalisia toimintojaan, tulisi yrityksen pyrkiä säilyttämään yhteensopivuus yrityksen operatiivisten prosessien ja strategian välillä (Hardcopf ym. 2017, 1004). Operationaalisen tason tavoitteet tulisi määrittää niin, että ne palvelisivat yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista parhaalla mahdollisella tavalla keskittyen erityisesti strategian kannalta olennaisimpiin prosesseihin. Esimerkiksi tuotejohtajuusstrategiaa noudattavat yritykset painottavat innovaatioprosesseihin ja tuotekehitykseen liittyviä tavoitteita, kun taas räätälöityjen asiakasratkaisujen strategiaa noudattavat yritykset painottavat asiakassuhteiden hallintaan ja palvelun laatuun liittyviä tavoitteita (Kaplan & Norton 2004, 68). Strategisten ja operationaalisten tavoitteiden välisen yhteensopivuuden saavuttaminen ja sen säilyttäminen pitää kuitenkin sisällään useita haasteita (Hardcopf ym. 2017, 1004). Eri toimenpiteiden vaikutukset näkyvät yrityksen toiminnassa usein viiveellä, minkä

lisäksi tulokset voivat antaa yritysjohdolle valheellisen tai tulkinnanvaraisen kuvan eri toimenpiteiden vaikutuksista. Monimutkaiset päätöksentekojärjestelmät ja organisaatorakenne niin ikään hidastavat uudistusten toimeenpanoa, samalla kun eri sidosryhmien johdolle asettamat paineet yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin suorituskyvyn parantamiseksi voivat häiritä päätöksentekoprosessia. Tämän lisäksi yritysjohton omat ennakkokäsitykset, ajatteluharhat ja tiedonkäsittelykyvyn rajallisuus voivat estää heitä tekemästä kulloiseenkin tilanteeseen sopivia ratkaisuja (Hardcopf ym. 2017, 1004).

Edellä mainituista syistä yritysjohtajat ovat uudistuspaineiden alla usein taipuvaisia käyttämään taktiikoita, joiden käytöstä heillä on aikaisempaa kokemusta, ja joiden vaikutukset toiminnan tuloksellisuuteen ovat selkeästi ja nopeasti nähtävissä (Hardcopf ym. 2017). Useimmissa tapauksissa tämä tarkoittaa keskittymistä operationaalisen tason toiminnasta syntyvien kulujen karsimiseen, sillä kulut ovat helposti yrityksen itsensä hallittavissa, ja niiden syy-yhteys yrityksen tulokseen on selkeä. Vaikka kustannussäästöjen avulla yritysten on mahdollista saavuttaa lyhytaikaisia hyötyjä, eivät ne useinkaan ratkaise yrityksen pitkän aikavälin ongelmia. Pelkkä kustannussäästöjen tavoittelun ongelmallisuus korostuu etenkin tilanteissa, joissa yrityksen pitkän aikavälin strategiset tavoitteet eivät perustu alimman hinnan tarjoamiseen asiakkaille, vaan esimerkiksi tuotejohtajuuteen tai yksilöityihin asiakasratkaisuihin (Hardcopf ym. 2017, 1006).

Määritellessään omia tavoitteitaan on yritysten myös tehtävä valintoja strategisen joustavuuden ja operationaalisen tehokkuuden välillä (Kortmann ym. 2014, 475). Strategisella joustavuudella tarkoitetaan yrityksen valmiuksia hyödyntää mukautuvasti hallussaan olevia resursseja sekä järjestellä uudelleen sisäisiä prosessejaan yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mukaan (Sanchez 1995; Zhou & Wu 2010). Operationaalisella tehokkuudella sen sijaan viitataan yrityksen tuotos-panosuhdetta parantamalla saavutettaviin aika- ja kustannussäästöihin (Kortmann ym. 2014, 476). Yrityksen toimintamallien tulisi olla riittävän joustavia, jotta yrityksen olisi mahdollista reagoida asiakkaiden tarpeissa ja yrityksen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin nopeasti. Strategisen joustavuuden ylikorostaminen voi

kuitenkin estää yrityksiä hyödyntämästä muita kilpailutekijöitä, kuten volyymietuja tai toiminnan tehostamisen kautta saavutettavia kustannussäästöjä (Kortmann ym. 2014, 476). Operationaalisen tehokkuuden myötä yritysten on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä, mikä edellyttää usein selkeiden ja standardoitujen toimintamallien toimeenpanemista. Näiden toimintamallien joustamattomuus kuitenkin aiheuttaa sen, että operationaalisen tehokkuuden liiallinen korostaminen heikentää yrityksen kykyä mukautua toimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin (Sanchez 1995; Zhou & Wu 2010).

2.3 Asiakslähtöisyys ja outside-in-orientaatio

Asiakslähtöisyyttä ja asiakaslähtöisiä liiketoimintamalleja on aihetta käsittelevissä tutkimuksissa kuvattu useilla, osin päällekkäisiä käsitteillä, kuten ”customer orientation”, ”market orientation”, ”customer centricity” ja ”outside-in orientation” (Day & Moorman 2010; Gummesson 2008; Jaworski ym. 2000; Narver & Slater 1990). Markkinoinnin tutkimuksissa asiakaslähtöisyys on usein sisällytetty osaksi laajempaa markkinaorientaation käsitettä (Homburg ym. 2011), minkä johdosta osa määritelmistä keskittyy asiakasnäkökulman lisäksi myös muiden yrityksen toimintaympäristöön kuuluvien sidosryhmien tunnistamiseen ja näiden tarpeiden kartoittamiseen. Osassa tutkimuksista asiakaslähtöisyydellä on voitu myös tarkoittaa yksittäisten työntekijöiden, kuten myyntihenkilöstön asiakaslähtöisyyttä. Tässä tutkimuksessa asiakaslähtöisyys on määritelty markkinaorientaation osatekijäksi mukaillen Narverin ja Slaterin (1990) tutkimuksia. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan kaikkia niitä yrityksen toimintoja, joiden tarkoituksena on tiedon kerääminen yrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeista, sekä yrityksen toiminnan kehittäminen näiden tarpeiden mukaan (Narver & Slater 1990).

Asiakslähtöisyys ja markkinaorientaatio ovat vuosien saatossa nousseet keskeisiksi markkinointitutkimuksen käsitteiksi (Homburg ym. 2011). Käsitteet ovat osin päällekkäisiä molempien kuvatessa organisaation suhdetta toimintaympäristöönsä ja lähtökohtia kilpailuedun rakentamiselle. Käsitteiden väliset erot syntyvät siitä, missä laajuudessa ne ottavat huomioon eri sidosryhmät yrityksen toimintaympäristössä.

Asiakaslähtöisyyttä käsittelevissä tutkimuksissa kestävän kilpailuedun lähteenä korostetaan olevan asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja liiketoiminnan muokkaaminen niiden mukaan. Markkinaorientaatio laajentaa tätä näkökulmaa painottamalla lisäksi samoilla markkinoilla toimivista kilpailijoista tehtävien analyysien merkitystä kilpailuedun saavuttamisessa (Homburg ym. 2011).

Markkinaorientaatiolle ei ole olemassa tarkkaa määritelmää, mutta yleisesti ottaen käsitteellä tarkoitetaan liiketoimintafilosofiaa, jonka keskiössä on oppiminen ja tiedon kerääminen markkinoiden kehittymisestä, kerätyn tiedon jakaminen asianomaisille henkilöille sekä tuotteiden ja palveluiden muokkaaminen markkinoilla tapahtuvien muutosten mukaisesti (Jaworski ym. 2000, 45). Narver ja Slater (1990) määrittelivät markkinaorientaation yrityskulttuuriksi, jonka päämääränä on kestävän kilpailuedun saavuttaminen markkinoilla ylivertaisen arvonluonnin kautta. Markkinaorientoituneet yritykset etsivät jatkuvasti uusia keinoja tuottaa lisäarvoa nykyisille ja potentiaalisille asiakkailleen joko lisäämällä tuotteen tai palvelun käytöstä saatavia hyötyjä, tai vähentämällä sen hankinnasta aiheutuvia kustannuksia (Narver & Slater 1990).

Day & Moorman (2010) nimesivät markkinaorientaatioon perustuvat yritysstrategiat *outside-in-strategioiksi*. *Outside-in-näkökulmasta* strategian perustana on syvällisen markkina- ja asiakasymmärryksen muodostaminen ja sen pohjalta muodostettu yksilöllinen arvolupaus. Syvällisen asiakasymmärryksen pohjalta muodostetun arvolupauksen avulla yritykset viestivät asiakkailleen tuotteiden ja palveluiden sisältämästä, ja niiden käytöstä syntyvä arvosta (Day & Moorman 2010, 11; Webster 1994a, 25). Asiakasarvolupauksen on olennainen osa yrityksen strategiaa ja tärkeä yrityksen toimintaa ohjaava työkalu. Sen lisäksi, että arvolupaus toimii yrityksen ulkoisen viestinnän välineenä, selkeyttää huolellisesti rakennettu arvolupaus yrityksen toiminnan tarkoituksen ja auttaa yritystä kohdistamaan resurssejaan ylivertaisen asiakasarvon luomiseen ja kilpailuedun saavuttamiseen. Websterin (1994a, 25) mukaan arvolupaus on sanallinen lausunto, joka liittyy yrityksen yksilölliset kyvykkyydet kohdeasiakkaan tarpeisiin ja preferensseihin. Arvolupaus on viestinnän työkalu, jonka avulla työntekijöiden ponnistukset ja asiakkaiden odotukset keskitetään asioihin, joilla yritys voi tuottaa ylivertaista arvoa asiakkailleen.

Outside-in-strategian suunnittelu alkaa yrityksen ja markkinoiden välisen keskusteluyhteyden rakentamisesta, jonka avulla yritys pyrkii selvittämään asiakkaiden tarpeet ja tunnistamaan asiakkaiden toivoman arvon eri ulottuvuudet (Day & Moorman 2010). Jotta yksilöllisen asiakasarvolupauksen muodostaminen olisi mahdollista, on yrityksen kuitenkin tunnistettava myös samoilla markkinoilla toimivat kilpailijat ja analysoitava näiden kilpailutekijöitä ja arvolupauksia. Säilyttääkseen kilpailullisen asemansa tulevaisuudessa on yritysten kerättävä tietoa nykyisten asiakkaiden lisäksi myös kohdemarkkinoiden potentiaalista asiakkaista (Narver & Slater 1990). Pitkän aikavälin kannattavuuden takaamiseksi on yrityksen ymmärrettävä asiakkaidensa koko arvoketjun muodostuminen ja sen kehittyminen myös tulevaisuudessa. Kilpailijoista tehdyissä analyyseissä tulisi niin ikään huomioida lyhyen aikavälin vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi myös samoilla markkinoilla toimivien yritysten pitkän aikavälin kyvykkyydet ja strategiat koskien niin yrityksen nykyisiä kuin potentiaalisia kilpailijoita (Narver & Slater 1990, 22). Outside-in-orientaation mukaan kestävä kilpailuetu saavutetaan ennakoimalla ja reagoimalla markkinoiden muutoksiin kilpailevia yrityksiä nopeammin, mikä mahdollistaa pitkäaikaisten suhteiden rakentamisen asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin (Day 1994, 54). Kircan ym. (2005) toteuttamassa metatutkimuksessa outside-in-näkökulman mukaisella markkinaorientaatiolla todettiin olevan selkeä yhteys yritysten suorituskykyyn markkinaorientoituneiden yritysten ollessa kykenevämpiä tuottamaan asiakkailleen oikea-aikaisesti laadukkaita ja innovatiivisia tuotteita ja palveluita, mikä taas johti asiakasuskollisuuden parantumiseen.

2.4 Asiakasymmärrys outside-in-strategian lähtökohtana

Outside-in-strategian toteuttaminen edellyttää yritykseltä investoimista markkinatiedon hankintaan sekä koko organisaation sitoutumista tämän tiedon keräämiseen, jotta yrityksen olisi mahdollista muodostaa käsitys asiakkaiden kokemasta ja toivomasta arvosta (Day & Moorman 2010, 5). Kuluttajamarkkinoilla menetelmät asiakasarvon määrittämiseksi ja mittaamiseksi perustuvat yleensä asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laatua koskeviin tutkimuksiin (Keränen & Jalkala 2014; Woodruff 1997). Tällöin asiakasarvosta tehtävissä arvioissa keskitytään asiakkaiden tyytyväisyyteen perustuen

heidän tekemiinsä vertailuihin odotetun ja koetun laadun välillä (Payne & Holt 2001). Kuluttajamarkkinoilla asiakastyytyväisyysmittauksia hyödynnetään usein pääasiallisena menetelmänä asiakasarvon arvioimisessa (Oliver 1999). Vaikka asiakastyytyväisyys- ja palvelunlaatumittaukset ovat yleisesti käytössä etenkin kuluttajamarkkinoilla, on mittareita kritisoitu siitä, että ne eivät ota huomioon asiakkaiden piileviä tarpeita tai asiakkaiden kokemaa arvoa pitkällä aikavälillä (Blocker ym. 2011; Macdonald ym. 2011; Oström ym. 2010).

2.4.1 Asiakasarvo

Outside-in-näkökulman mukaan asiakasymmärryksen taustalla on asiakkaan toivoman arvon ja sen ulottuvuuksien ymmärtäminen (Day & Moorman 2010). Asiakasarvon käsite on ollut niin tutkijoiden kuin liikkeenjohdon mielenkiinnon kohteena jo yli kolmekymmentä vuotta, jona aikana käsite on saanut useita eri määritelmiä. Vaikka käsitteen määritelmästä ei ole saavutettu yhteisymmärrystä, on sen todettu olevan olennainen osa markkinoinnin teoriaa ja kuluttajien käyttäytymisen ymmärtämistä (Woodruff 1997). Asiakasarvoa ja sen eri ulottuvuuksia käsittelevät tutkimukset ovat auttaneet näkökulman laajentamisessa hintaperusteisesta kilpailutekijöistä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen tuottamiseen kuluttajille. Tämän lisäksi asiakasarvon tutkimisella on ollut keskeinen rooli muiden markkinointiin liittyvien käsitteiden, kuten palvelun laadun, asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden ymmärtämisessä (Gallarza ym. 2011, 181).

Asiakasarvon varhaisimmissa määritelmissä arvon nähtiin muodostuvan asiakkaan tuotteen käytöstä saamien hyötyjen ja sen hankinnasta aiheutuvien kustannusten välisenä erotuksena. Esimerkiksi Zeithaml (1988, 14) määritteli asiakasarvon asiakkaan kokonaisarvioksi tuotteen hyödystä, mikä taas perustuu asiakkaan arvioihin siitä, mitä hän on antanut ja mitä saanut. Asiakas valitsee kilpailevista tuotteista ja palveluista sen, joka maksimoi asiakkaan toivomat hyödyt ja minimoi uhraukset (Zeithaml 1988; Kumar & Reinartz 2016). Asiakasarvon taustalla olevat hyödyn maksimoinnin periaatteet pysyvät samana toimipa yritys sitten kuluttaja- tai yritysmarkkinoilla (Kumar & Reinartz 2016, 37). Myös Galen (1994) määritelmässä painottaa hyötyjen ja

kustannusten välistä vaihtokauppa. Hänen mukaansa asiakasarvo muodostuu markkinoiden määrittelemänä tuotteen laadun ja tuotteesta maksetun hinnan erotuksesta.

Asiakasarvon myöhemmissä määritelmässä painotettiin etenkin arvon kokemisen subjektiivisuutta ja kontekstisidonnaisuutta. Holbrook (1999, 2006) määritteli asiakasarvon vuorovaikutteiseksi, suhteelliseksi preferenssin sisältäväksi kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi. Hänen mukaansa asiakasarvo syntyy objektin (tuote) ja subjektin (kuluttaja) välisestä vuorovaikutuksesta. Tämä arvon muodostava vuorovaikutussuhde on suhteellinen kolmella eri tapaa. Ensimmäkin asiakasarvo syntyy suhteessa kuluttajan tekemiin arvioihin muista tarjolla olevista tuotteista. Toiseksi asiakasarvo on riippuvainen henkilöstä ja näiden preferensseistä. Kolmanneksi kuluttajan kokemaan arvoon vaikuttaa ympäristö, eli aika ja paikka, jossa kuluttaminen tapahtuu. Näin ollen asiakasarvo muodostuu kuluttajan subjektiivisista hierarkkisista preferensseistä, jotka perustuvat yksilön kontekstisidonnaisiin arvioihin eri tuotteiden välillä. Lisäksi Holbrook (2006) korostaa asiakasarvon muodostumisen kokemuksellisuutta. Hänen mukaansa kaikki tuotteet ovat pohjimmiltaan palveluita, joiden tarkoituksena on tarjota asiakkaan tarpeet täyttäviä, arvoa tuottavia kokemuksia.

Woodruffin (1997) mukaan asiakasarvon käsitettä käytetään hyvin moninaisesti riippuen asiayhteydestä, mutta hänen mukaansa kaikille määritelmille on löydettävissä kolme yhteistä tekijää. Ensimmäiseksi asiakasarvo nähdään syntyvän tuotteen ominaisuuksista tai niiden käytöstä. Toiseksi asiakasarvon on todettu perustuvan asiakkaan subjektiiviseen kokemukseen, eikä siis yrityksen määritelmään arvosta. Kolmanneksi asiakasarvo nähdään syntyvän tuotteen hankkimisesta saatavien hyötyjen ja siitä aiheutuvien kustannusten erotuksena (Woodruff 1997, 141). Woodruff (1997, 142) itse määritteli asiakasarvon asiakkaan preferensseiksi ja arvioksi tuotteen ominaisuuksista, tuotteen suorituskyvystä ja käytön seurauksista asiakkaan käyttäessä tuotetta omien tavoitteidensa saavuttamiseksi.

2.4.2 Asiakasarvon tunnistaminen

Markkinaorientaation ytimessä on yrityksen rajapintahenkilöstön asiakkaista keräämän tiedon hyödyntäminen asiakkaiden toivoman arvon tunnistamisessa (Day & Moorman 2010; Narver & Slater 1990). Asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön ollessa päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa ovat he ensiarvoisen tärkeitä tiedon lähteitä asiakasymmärryksen muodostamisessa (Rakthin ym. 2016, 5571). Yritysten tulisikin hyödyntää asiakasymmärryksen muodostamisessa muodollisten tiedonkeruumenetelmien lisäksi myös työntekijöiden hallussa olevaa asiakastietoa (Arnett & Wittman 2014). Asiakasarvon mittaaminen esimerkiksi pelkkien asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla voi estää yrityksiä tunnistamasta uusia arvonluonnin mahdollisuuksia (Woodruff 1997). Usein yritykset mittaavat kyselytutkimuksissaan samojen, tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksiin perustuvien, asiakasarvon ulottuvuuksien kehittymistä. Mikäli yritys keskittyy samojen arvon ulottuvuuksien mittaamiseen, on sen mahdotonta tunnistaa asiakkaiden toivomassa arvossa tapahtuvia muutoksia (Woodruff 1997, 148). Asiakastyytyväisyyden seuraaminen arvon ulottuvuuksilla, jotka eivät ole enää merkityksellisiä asiakkaille, tuottaa yritysjohdolle hyvin vähän käyttökelpoista tietoa asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Lisäksi samojen asiakasarvon ulottuvuuksien mittaaminen voi antaa asiakkaille käsityksen, että yritys ei enää ymmärrä asiakkaiden muuttuvia tarpeita (Woodruff 1997, 148).

Asiakasymmärryksen ollessa puutteellisella tasolla on yrityksen käsitys asiakkaiden toivomasta arvosta vääristynyt (Töytäri ym. 2015). Asiakasymmärryksen lisäämistä koskevien prosessien tarkoituksena tulisi olla yrityksen ja asiakkaiden arvokäsitysten välisen kuilun pienentäminen, sillä muutoin pyrkimykset luoda arvoa asiakkaille usein epäonnistuvat. Woodruffin (1997) mukaan asiakasymmärrys voidaan saavuttaa niin epämuodollisen oppimisen kuin suunnitelmallisesti toteutettujen asiakastutkimusten avulla. Epämuodollinen oppiminen käsittää yrityksen ja erehdyksen kautta hankitun tiedon, rajapintahenkilöstön saaman palautteen yksittäisiltä asiakkailta sekä yritysjohtajan itse tekemät huomiot asiakkaista (Arnett & Wittman 2014). Muodollisia keinoja asiakasarvon tunnistamiseen keinoja taas ovat mm. erilaiset käyttäjätestit ja

kyselytutkimukset (Kumar & Reinartz 2016; Woodruff 1997). Erilaisilla asiakastyytyväisyystutkimuksilla yritysten on mahdollista tavoittaa laaja joukko kohderyhmäänsä kuuluvista asiakkaista. Määrälliset tutkimukset eivät kuitenkaan kerro asiakastyytyväisyyden tai tyytymättömyyden taustalla olevista tekijöistä, minkä vuoksi näiden tutkimusten tueksi tarvitaan myös laadullista dataa (Woodruff 1997, 145). Näin yrityksen on esimerkiksi mahdollista selvittää syitä huonoille asiakastyytyväisyysmittauksien tuloksille. Yritysten tulisi kehittää järjestelmiä, joilla määrällinen ja laadullinen asiakastieto saadaan yhdistettyä ja tiivistettyä helposti tulkittavaan muotoon (Day 2011, 189). Asiakastiedon tulisi myös olla kaikkien saatavilla, sillä esimerkiksi yrityksen tuotekehitys- ja markkinointiosastot ovat voineet muodostaa käsityksensä asiakkaiden toivomasta arvosta itse toteuttamiensa kyselytutkimusten avulla, kun taas myyntihenkilöstön käsitys asiakkaiden odotuksista on muodostunut suorien asiakaskontaktien perusteella (Woodruff 1997, 145). Jotta käsitykset asiakkaiden toivomasta arvosta olisivat yhdenmukaisia eri toimintojen ja osastojen välillä, tulisi eri kanavista kerätty asiakastieto jakaa koko organisaation kesken (Woodruff 1997, 146).

2.4.3 Arvoperusteiset tavoitteet

Jotta yrityksen olisi mahdollista saavuttaa kilpailuetu markkinoilla on sen koordinoitava toimintojaan toimimaan yhdenmukaisesti asiakasymmärryksen pohjalta (Narver & Slater 1990). Eri toimintojen yhteen sovittamisessa tärkeässä roolissa ovat organisaation toimintaa ohjaavat tavoitteet ja kannustimet (Tuli ym. 2007). Outside-in-näkökulman mukaan yrityksen käyttämien tavoitteiden ja mittareiden tulisi kuvastaa yrityksen asiakkailleen antamaa arvolupausta (Day & Moorman 2010, 246). Yritysjohtajien on määriteltävä yrityksen arvolupauksen mukaiset strategiset tavoitteet sekä viestiä ne organisaatiolle siten, että kaikki työntekijät ymmärtävät yrityksen korkean tason tavoitteet (Kaplan & Norton 2004, 288). Lisäksi johtajien on varmistettava, että yksittäisillä työntekijöillä ja tiimeillä on oman paikalliset tavoitteensa ja palkkionsa, jotka tukevat yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista (Kaplan & Norton 2004, 288).

Arvonluonnin edistämiseksi on yritysten otettava käyttöön tavoitteita ja mittareita, joiden avulla työntekijät organisaation kaikilla tasoilla ymmärtävät asiakasarvon luomisen prosesseja ja pystyvät seuraamaan arvonluonnille asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Day & Moorman 2010, 246). Mittareiden avulla työntekijöiden tulisi voida tunnistaa ja analysoida arvonluontiprosessissa ilmeneviä ongelmia, mikäli asetettuja tavoitteita ei ole saavutettu. Yritysten tulisi valita oman toimintansa kannalta keskeisimmät mittarit, sillä mitä useamman mittarin yritys ottaa käyttöönsä, sitä vaikeampaa on niiden samanaikainen seuraaminen (Day & Moorman 2010, 246). Mittareiden valinnassa huomiota tulisi kiinnittää niiden olennaisuuteen yrityksen strategian ja markkinatilanteen kannalta. Lisäksi yrityksen toimialan ominaispiirteet vaikuttavat siihen, kuinka relevantteja eri mittarit ovat yrityksen toiminnan kannalta (Day & Moorman 2010, 248).

Day & Moorman (2010, 250) mukaan arvoperusteisten tavoitteiden ja mittareiden tulisi koskea kaikkia organisaation tasoja ja toimintoa, ei ainoastaan myyntiä. Mikäli yrityksen tavoitteena on ylivertaisen arvon luominen asiakkailleen, tulisi koko organisaation toimintaa ohjata samojen asiakasarvoon perustuvien tavoitteiden avulla. Työntekijät, joiden tavoitteet ovat ristiriidassa yrityksen arvolutauksen kanssa, voivat toiminnallaan häiritä arvonluontiin tähtäävien toimintojen onnistumista. Narver & Slater (1990, 22) korostivat niin ikään markkina- ja asiakaslähtöisen toiminnan edellyttävän vahvaa johtajuutta ja selkeitä tavoitteita, jotta eri osastojen ja toimintojen eristäytyminen ja toiminnan erkaantuminen organisaation yhteisistä tavoitteista voidaan välttää.

Organisaation toimintojen välisen vuorovaikutuksen lisääminen vaatii osastojen välisen riippuvuussuhteen rakentamista integroimalla organisaation tavoitteet ja palkkiojärjestelmät toisiinsa (Kaplan & Norton 2001b, 149). Näin yrityksen resurssit saadaan järjestettyä ylivertaisen arvon luomiseksi kohdeasiakkaille. Arvonluonnin moniulotteisuuden vuoksi on yrityksen markkinointistrategiassa huomioitava toimintojen väliset riippuvuussuhteet, eikä arvonluontia tulisi jättää ainoastaan yrityksen markkinointiosaston tehtäväksi (Narver & Slater 1990, 22). Yrityksen on mahdollista tuottaa lisäarvoa asiakkailleen missä tahansa osassa arvoketjua, minkä vuoksi kaikkien

yrittäjien toimintojen on mahdollista osallistua arvon luomiseen (Porter 1985). Mikäli jokaisen toiminnon tavoitteet perustuvat ylivoimaisen arvon luomiseen asiakkaille, saa oman edun tavoittelu koko henkilöstön osallistumaan parhaansa mukaan arvonaluontiprosessiin (Narver & Slater 1990, 22).

Mikäli työntekijöiden työsuorituksia arvioidaan useammilla kriteereillä, kuten asiakastytytyväisyydellä ja kustannustehokkuudella, joutuvat työntekijät usein tekemään valintoja heille asetettujen tavoitteiden välillä ja priorisoimaan tiettyjä tavoitteita, usein arvonaluonnin kustannuksella (Day & Moorman 2010, 250). Asiakasarvolla kilpaileminen vaatii usein merkittäviä muutoksia henkilöstön työskentelytapoihin, minkä vuoksi henkilöstölle on tarjottava riittävä koulutus epäedullisten toimintamallien kitkemiseksi. Henkilöstölle on tehtävä selväksi, että uudet toimintatavat ja niihin perustuvat kannustimet ovat pysyviä, sillä muulloin työntekijät eivät välttämättä ole valmiita näkemään vaivaa uusien työskentelytapojen omaksumiseen (Day & Moorman 2010, 250).

Myös Tuli ym. (2007) korostavat tavoitteiden ja kannustimien oikeanlaista kohdistamista ja sitä, kuinka organisaation eri osastoja ja toimintoja koskevien tavoitteiden tulisi täydentää toisiaan organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimerkiksi myyntiorganisaation toimintaa ohjataan usein kaupan päättämisestä saatavilla tulospalkkioilla. Tämän kaltainen palkkiomalli ei kuitenkaan kannusta myyntihenkilöstöä perusteellisesti arvioimaan asiakkaiden pitkän aikavälin, tulevaisuudessa realisoituvia tarpeita, mikäli tämän voidaan odottaa pitkittävän myyntiprosessia ja viivyttävän kaupan päättämistä (Tuli ym. 2007, 10). Myyntihenkilöstö ei välttämättä huomioi myöskään sitä, kuinka tehdyt kaupat vaikuttavat muiden osastojen, kuten tuotekehityksen tai tukipalveluiden toimintaan ja kuinka myydyt palvelukokonaisuudet ovat näiden toimintojen toteutettavissa. Mikäli myynnin kannustimet olisivat sidottuja esimerkiksi tuotteista, niiden käyttöönotosta ja myynnin jälkeisistä tukipalveluista tehtyihin asiakastytytyväisyysmittauksiin, kannustaisi tämä myyntihenkilöstöä huomioimaan myös muiden osastojen toiminnan myyntineuvotteluissa (Tuli ym. 2007, 10).

Kaplan ja Norton (2001a) korostavat asianmukaisen suorituskykymittariston merkitystä yrityksen sisäisen toimintakulttuurin ja työskentelytapojen kehittämisessä. Tutkijat painottivat tutkimuksissaan sitä, kuinka yrityksen suorituskykymittaristojen tulisi sisältää rahamääräisten mittareiden lisäksi myös ei-rahamääräisiä mittareita. Pelkkä rahamääräisten mittarien hyödyntäminen voi edistää sellaisten toiminta- ja ajattelutapojen syntymistä, jotka toimivat esteenä yrityksen pitkä aikavälin arvonluontiin liittyvien tavoitteiden saavuttamiselle (Kaplan & Norton 2001a, 87). Taloudelliset, rahamääräiset mittarit kertovat ainoastaan yrityksen menneisyydestä ja aikaisemmin tehtyjen päätösten toimivuudesta. Kaplanin ja Nortonin (2001a, 87) mukaan mittariston ja yrityksen strategian välistä yhteyttä tulisikin parantaa ottamalla käyttöön, ei-rahamääräisiä mittareista, joiden avulla yrityksen on mahdollista muodostaa kuva myös tulevaisuuden suorituskyvystään.

Organisaation tavoitteiden ja kannustimien integrointi edesauttaa myös tiedon jakamista eri osastojen ja toimintojen välillä, sillä tällöin tavoitteiden saavuttaminen edellyttää jokaisen yksikön onnistumista (Chimhanzi & Morgan 2005; Griffin & Hauser 1996; Tuli ym. 2007). Markkinaorientaation mukaisen toiminnan koordinoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijöitä kannustetaan jakamaan tietoa toisilleen ja näin auttamaan muita työntekijöitä (Gupta & Govindarajan 2000; Osterloh & Frey 2000). Tuli ym. (2007, 10) totesivat tiedonjaon vähäisyyden olevan usein syynä epäjohtonmukaisuuksiin ja ongelmiin yrityksen palveluntuotannossa. Esimerkiksi tukipalveluiden työskentely vaikeutuu merkittävästi, mikäli heillä ei ole perusteellista käsitystä myyntiorganisaation toiminnasta ja heidän asiakkaille tekemistä lupauksista koskien myytyjä palvelukokonaisuuksia ja niiden suorituskykyä. Organisaation tavoitteiden ja niihin perustuvien kannustimien yhteensovittaminen edesauttaa eri toimintojen välistä yhteistyötä ja tiedon jakamista (Tuli ym. 2007, 10).

Eri osastojen ja toimintojen välinen aktiivinen vuorovaikutus ja tiedon jakaminen auttaa yksittäistä osastoa mukautumaan helpommin muualla organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin (Tuli ym. 2007). Tällöin eri toiminnot voivat muokata prosessejaan asiakkaiden tarpeiden mukaan luottaen siihen, että myös muut toiminnot mukauttavat omaa toimintaansa näiden muutosten mukaisesti. Tämä on välttämätöntä toimivien

palvelukokonaisuuksien tuottamiseksi, sillä asiakkaiden tarpeisiin reagoiminen vaatii usein muutoksia useamman eri toiminnon prosesseihin niiden yhteensopivuuden takaamiseksi (Mohsen & Eng 2016; Tuli ym. 2007).

2.5 Inside-out-orientaatio

Markkinalähtöisen outside-in-orientaation vastakohta on yrityslähtöinen inside-out-orientaatio, jossa yritys keskittyy nykyisen toiminnan ja resurssien käytön tehostamiseen (Day & Moorman 2010). Näiden kahden näkökulman väliset erot syntyvät niiden erilaisesta suhtautumisesta yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön ja kilpailuedun syntymiseen. Outside-in-orientoituneet yritykset käyttävät inside-out-orientoituneisiin yrityksiin verrattuna huomattavan määrän resursseja ja aikaa sellaisten rakenteiden ja prosessien kehittämiseen, jotka auttavat yritystä ymmärtämään ulkoista toimintaympäristöään (Han ym. 1998; Lukas & Ferrell 2000). Inside-out-orientoituneet yritykset sen sijaan keskittyvät yrityksen sisäisten vahvuuksien kehittämiseen kilpailuedun perustuessa inside-out-näkökulman mukaan harvinaisten ja vaikeasti kopioitavien resurssien hankkimiseen ja kehittämiseen, sekä näiden resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen (Saeed ym. 2015).

Inside-out-ajattelun taustalla on resurssipohjainen näkökulma yritysstrategiasta (Day & Moorman 2010; Saeed ym. 2015), jonka mukaan yritykset tarvitsevat arvokkaita ja harvinaisia resursseja saavuttaakseen kilpailuedun markkinoilla (Barney 1991; Miller ym. 2002). Resurssipohjaisen näkökulman mukaan strategian määrittely alkaa yrityksen sisäisten vahvuuksien tunnistamisesta, jonka jälkeen yritys valitsee kohdemarkkinoikseen sen, jossa yritys voi kaikkein tehokkaimmin tuottaa arvoa asiakkaille omistamiensa resurssien ja kyvykkyyksien avulla (Paladino 2009; Sirmon ym. 2007). Yrityksen sisäisiin resurssivahvuuksiin perustuvan johtamisteorian taustalla on oletus siitä, että samoilla markkinoilla toimivien yritysten hallussa olevat resurssit voivat vaihdella organisaatioiden välillä. Lisäksi resurssien hallintaan perustuva yritysten välinen heterogeenisuus voi olla pitkäkestoista, sillä resurssien liikkuvuus yritysten välillä on rajoittunutta (Barney 1991, 101). Jotta kilpailuetu olisi mahdollista säilyttää pitkällä aikavälillä, tulisi yrityksen hallussa olevien resurssien täten olla

vaikeasti kopioitavia ja korvattavia. Pelkkä vaikeasti kopioitavien resurssien hallitseminen ei kuitenkaan ole riittävä edellytys kilpailuedun syntymiselle, vaan yritysten on kyettävä jatkuvasti kehittämään, yhdistelemään ja hyödyntämään hallussaan olevia resursseja uusilla tavoilla (Teece ym. 1997). Resurssijohtamisen tarkoituksena on hallinnoida yrityksen omistuksessa olevia resurssikonaisuuksia, yhdistellä resursseja uusien kyvykkyyksien synnyttämiseksi ja hyödyntää näitä kyvykkyyksiä arvon tuottamiseksi asiakkaille (Sirmon ym. 2007, 273). Uusien innovatiivisten resurssiyhdistelmien avulla, on yrityksen mahdollista erottautua myös samoilla markkinoilla toimivista kilpailijoista, joilla on hallussaan samankaltaisia resursseja.

Resurssipohjaisen näkökulman mukaan yritysten on myös pyrittävä hyödyntämään hallitsemiaan resursseja mahdollisimman tehokkaasti operationaalisella tasolla, jotta kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen olisi mahdollista (Hitt ym. 2016). Operationaalinen tehokkuus kuvaa yrityksen arvonluontiprosessiin liittyvien panosten ja tuotosten välistä suhdetta ja se voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: kustannustehokkuuteen ja ajalliseen tehokkuuteen (Kortmann ym. 2014, 476). Yritys voi parantaa tuottavuuttaan parantamalla kustannustehokkuuttaan esimerkiksi alentamalla tuotekehitykseen ja tuotteiden valmistukseen liittyviä kustannuksia. Operationaalista tehokkuutta voidaan kehittää lisäksi ajallisesti esimerkiksi parantamalla tuotteiden toimitusvarmuutta, varaston kiertonopeutta ja lyhentämällä toimitusaikoja.

2.6 Ajautuminen yrityslähtöisyyteen

Day & Moorman (2010) tunnistivat viisi tekijää, jotka toimivat esteenä asiakaslähtöisen outside-in -strategian toteuttamiselle organisaatiossa. Tekijät toimivat vastavoimana asiakaslähtöisyydelle kannustamalla yrityksen johtoa ja työntekijöitä omaksumaankin yrityslähtöisiä toimintamalleja, joiden seurauksena yrityksen toiminta voi vähitellen eriytyä markkinoista ja asiakkaiden tarpeista. Nämä viisi tekijää ovat positiivinen vahvistaminen, sidosryhmien ristiriitaiset tavoitteet, kilpailevat johtamisteoriat, omien etujen suojeleminen sekä ryhmäajattelu.

Positiivinen vahvistaminen toimii asiakaslähtöisyyden vastavoimana tilanteissa, joissa sisäiseen tehokkuuteen tähtäävillä toimenpiteillä on saavutettu lyhytaikaisia, positiivisia tuloksia. Tällöin vaarana on, että yritys ei ota huomioon asiakkaiden tarpeiden kehittymistä ja asiakasarvon syntymistä pitkällä aikavälillä. Nykyisen toiminnan tehostamisen lisäksi yrityksen tulisi pystyä arvioimaan sitä, kuinka yrityksen toimintaa tulisi uudistaa arvonluonnin takaamiseksi myös tulevaisuudessa. Jo olemassa olevien resurssien tehokkaamman hyödyntämisen sijaan yritysten tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, ovatko nämä resurssit ylipäättään olennaisia asiakasarvon syntymisen kannalta (Day & Moorman 2010, 8). Jaworski ja Kohli (1993) korostavat, että markkinaorientaation omaksuminen vaatii yritysjohtolta valmiuksia ottaa riskejä hylkäämällä vanhoja toimintamalleja. Mikäli ylimmällä johdolla ei ole riittävää halukkuutta ottaa laskelmoituja riskejä, eivätkä nämä ole kykeneväisiä sietämään satunnaisia epäonnistumisia, ovat työntekijät organisaation alemmilla tasoilla todennäköisesti myös haluttomia vastaamaan markkinoiden kehittymiseen.

Yrityksen johtohenkilöt ovat tekemisissä useiden eri sidosryhmien kanssa. Usein yrityksen työntekijät, hallitukset, tavarantoimittajat, viranomaiset ja muut yhteistyökumppanit ovat asiakkaita näkyvämmiin läsnä ylimmän johdon päivittäisessä työssä. Muiden sidosryhmien läheisyys voi aiheuttaa sen, että heidän tarpeensa nousevat asiakkaiden tarpeita tärkeämmiksi johdon työskentelyssä (Day & Moorman 2010, 9). Ulkoisten sidosryhmien ristiriitaisten tavoitteiden lisäksi organisaation sisäinen kilpailu resursseista ja rahoituksesta voi toimia merkittävänä esteenä asiakaslähtöisyyden edistämiseksi organisaatiossa.

Outside-in-orientaation kanssa kilpailevana näkökulmana voidaan pitää resurssipohjaista johtamisteoriaa, jonka mukaan yrityksen kilpailukyky perustuu vaikeasti kopioitaviin resursseihin ja osaamiseen (Day & Moorman 2010; Saeed ym. 2015). Resurssipohjaiseen näkökulmaan sisältämät ajatukset ovat edelleen johtaneet siihen, että yrityksen sisällä liiketoiminta on opittu näkemään yritys­lähtöisestä näkökulmasta (Day & Moorman 2010, 9). Näkökulman kannattajien mukaan yritysjohton tehtävä on kehittää yrityksen resursseja ja tehostaa niiden hyödyntämistä. Sisäisen tehokkuuden tavoittelu on elinehto yrityksen kannattavalle toiminnalle, mutta

pelkkä sisäisiin resursseihin keskittyminen voi rajoittaa yrityksen kykyä mukautua markkinoiden kehitykseen (Day & Moorman 2010, 9).

Omien etujen suojelemisesta johtuvat toimintojen ja osastojen väliset konfliktit ja ristiriitaiset tavoitteet voivat toimia merkittävänä markkina- ja asiakaslähtöisyyden vastavoimana (Jaworski & Kohli 1993). Koska yrityksen osastot, toiminnot ja tiimit muodostuvat ihmisistä, ovat nämä luontaisesti taipuvaisia laittamaan omat tarpeensa ja etunsa muiden edelle. Tämä vaistonomainen toiminta voi edesauttaa yrityslähtöisten toimintamallien syntymistä, sillä asiakaslähtöisyys usein edellyttää yrityksen sisäistä luovaa tuhoa ja työntekijöiltä valmiuksia uudistua (Day & Moorman 2010, 10). Tuli ym. (2007, 10) korostavat toimintojen välisen yhteistyön kehittämistä, sillä toimintaympäristön muutoksiin sopeutuminen edellyttää usein muutoksia useamman eri toiminnon prosesseihin niiden yhteensopivuuden takaamiseksi. Woodruffin (1997, 148) mukaan vaikeimmin ylitettävät esteet, jotka hankaloittavat siirtymistä yrityslähtöisistä toimintamalleista ylivertaisen asiakasarvon tuottamisen, liittyvät yrityksen toimintakulttuuriin ja erityisesti tapoihin, joilla työntekijöiden suorituksia seurataan ja palkitaan. Keskittyminen yrityksen sisäisiin prosesseihin on usein osoitus siitä, että asiakasymmärryksen lisäämiseen ja sen pohjalta toimimiseen ei ole käytössä riittäviä kannustimia.

Toinen inhimilliseen käyttäytymiseen liittyvä, yrityslähtöisyyteen johtava tekijä on ihmisten taipumus ryhmäajatteluun (Day & Moorman 2010, 10). Ajan myötä samalla toimialalla olevat yritykset alkavat käyttäytymään samalla tavalla keskittyen samoihin ongelmiin ja samankaltaisiin, yleensä yrityslähtöisiin strategioihin. Yritykset oppivat imitoimalla ja vertaamalla omia itseään kilpailijoihinsa, jolloin samoilla markkinoilla toimivien yritysten toimintamallit voivat vähitellen kehittyä hyvin samankaltaisiksi (Töytäri ym. 2015). Päätöksentekijöiden käyttäytymistä ja vastaanottavuutta uusille toimintatavoille rajoittaa toimialalla vallitsevat sosiaaliset ja institutionaaliset normit, säännöt ja uskomukset (Suchman 1995; Zucker 1987). Useat toimialat ovatkin käyneet läpi murroksen, kun alalle tulee uusi toimija, joka kykenee hyödyntämään uusia arvonluonnin mahdollisuuksia, jotka muut alan toimijat ovat jättäneet huomiotta (Day & Moorman 2010, 10).

2.7 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Day & Moorman (2010) jakoivat yritysstrategiat kahteen eri suuntaukseen perustuen keinoihin, joilla yritykset pyrkivät saavuttamaan kilpailuedun markkinoilla. Ensimmäinen kahdesta suuntauksesta on outside-in-orientaatio, jossa kestävä kilpailuetu perustuu organisaation markkinaorientaation kautta saavutettuun kykyyn tunnistaa yrityksen toimintaympäristön tarjoamat arvonluonnin mahdollisuudet (Day 1994). Yrityksen strategian määrittely alkaa nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden määrittelystä, sekä samoilla markkinoilla toimivien kilpailijoiden tunnistamisesta. Yrityksen lopullisena päämääränä ja strategisena tavoitteena on tällöin ylivertaisen, kilpailijoista erottautuvan arvon tuottaminen asiakkaille syvällisen markkina- ja asiakasymmärryksen pohjalta (Day & Moorman 2010; Day 1994; Jaworski ym. 2000; Narver & Slater 1990; Saeed ym. 2015). Markkinaorientoituneet yritykset etsivät näin ollen jatkuvasti uusia tapoja tuottaa lisäarvoa asiakkailleen joko lisäämällä tuotteen tai palvelun käytöstä saatavia hyötyjä, tai vähentämällä sen hankinnasta aiheutuvia kustannuksia (Narver & Slater 1990).

Liiketoiminnan perustuessa ylivertaisen arvon tuottamiseen asiakkaille tulisi operationaalisen tason toimintaa ohjata arvonluontiin perustuvien tavoitteiden ja kannustimien avulla (Day & Moorman 2010; Narver & Slater 1990; Tuli ym. 2007). Koska lisäarvon tuottaminen asiakkaille voi tapahtua missä tahansa vaiheessa tuotteen tai palvelun arvoketjua, on kaikkien yrityksen toimintojen mahdollista osallistua arvon luomiseen (Porter 1985). Näin ollen tulisi organisaation toimintaa ohjata yhdenmukaisten arvonluontiin perustuvien tavoitteiden avulla, jotta toimintojen väliset, ristiriitaisista tavoitteista aiheutuvat konfliktit voitaisiin välttää.

Ihmiset ovat taipuvaisia laittamaan oman etunsa muiden edelle, minkä johdosta kaikkien yksiköiden ja eri osastojen operationaalisen tason toimintaa ohjaavien tavoitteiden tulisi olla yhdenmukaisia strategian kanssa (Day & Moorman 2010). Näin voidaan ehkäistä yksittäisten toimintojen ja osastojen toiminnan erkaantumista organisaation yhteisistä, strategisista tavoitteista. Asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin reagoiminen vaatii usein muutoksia useamman eri toiminnon prosesseihin, minkä

vuoksi toimintojen välisten riippuvuussuhteiden rakentaminen yhdenmukaisten tavoitteiden avulla on välttämätöntä ylivertaisen arvonluonnin mahdollistamiseksi (Tuli ym. 2007).

Toinen Dayn ja Moormanin (2010) määrittelemä strateginen suuntaus, inside-out-orientaatio sen sijaan korostaa yrityksen sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien merkitystä kilpailuedun lähteenä. Inside-out-strategian taustalla on resurssipohjainen organisaatioteoria, jonka mukaan yrityksen kilpailuetu perustuu harvinaisten ja vaikeasti kopioitavien resurssien omistamiseen (Barney 1991). Resurssipohjaisen näkökulmasta strategian lähtökohtana on yrityksen sisäisten vahvuuksien tunnistaminen, jonka jälkeen yritys siirtyy toimimaan markkinoille, jonka asiakkaille sen on mahdollista tuottaa arvoa kaikkein tehokkaimmin omistamiensa resurssien avulla (Sirmon ym. 2007). Yrityksen strategisena tavoitteena on yhdistellä hallitsemiaan resursseja, sekä hankkia ja kehittää uusia resursseja niin, että yrityksen hallitsemat resurssikokonaisuudet olisivat mahdollisimman vaikeasti kilpailijoiden kopioitavissa (Sirmon ym. 2007, 273).

Inside-out-orientaation perustuu pohjimmiltaan tuottojen maksimointiin yrityksen hallitsemien resurssien avulla (Day & Moorman 2010, 8). Inside-out-orientoituneille yrityksille on ominaista asiakaskunnan aggressiivinen laajentaminen ja tuotteiden myyminen kenelle tahansa, kuka on valmis ostamaan yrityksen kehittämiä tuotteita ja palveluita (Day & Moorman 2010, 11). Operationaalisella tasolla yrityksen on pyrittävä hyödyntämään hallussaan olevia resursseja mahdollisimman tehokkaasti, jotta kilpailuedun säilyttäminen pitkällä aikavälillä olisi mahdollista. Resurssipohjaisesta näkökulmasta yrityksen tehtävänä on kyettävä jatkuvasti parantamaan operationaalista tehokkuuttaan, jotta sen olisi mahdollista sietää toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia (Hitt ym. 2015). Operationaalinen tehokkuus kuvaa arvonluonnin prosesseihin liittyvien panosten ja tuotosten välistä suhdetta, jota voidaan parantaa joko alentamalla tuotantokustannuksia, tai lyhentämällä prosessien läpiviemiseen kuluvaa aikaa (Kortmann ym. 2014).

Taulukko 1. Teoreettisen viitekehysten yhteenveto

	Strategiset tavoitteet	Operationaaliset tavoitteet
Inside-out	<p>Harvinaisten, vaikeasti kopioitavien resurssien ja kyvykkyyksien hankkiminen, kehittäminen ja yhdisteleminen.</p> <p>Barney 1991 Day & Moorman 2010 Miller 2002 Saeed ym. 2015 Sirmon ym. 2007</p>	<p>Tuottojen maksimoiminen asiakaskuntaa laajentamalla ja parantamalla operationaalista tehokkuutta.</p> <p>Day & Moorman 2010 Hitt ym. 2015 Kortmann ym. 2014</p>
Outside-in	<p>Ylivertaisen, kilpailijoista erottautuvan arvon tuottaminen asiakkaille syvällisen markkina- ja asiakasymmärryksen pohjalta.</p> <p>Day & Moorman 2010 Day 1994 Jaworski ym. 2000 Narver & Slater 1990 Saeed ym. 2015</p>	<p>Toiminnan koordinointi arvolutapaukseen perustuvien tavoitteiden avulla, jotka kannustavat koko organisaatiota osallistumaan arvonluontiin.</p> <p>Day & Moorman 2010 Kaplan & Norton 2004 Narver & Slater 1990 Tuli ym. 2007</p>

Taulukossa 1 yrityksen strategiset ja operationaaliset tavoitteet on jaettu outside-in-orientaation ja inside-out-orientaation mukaan neljään eri luokkaan. Taulukkoon kootut kuvaukset havainnollistavat strategisten ja operationaalisten tavoitteiden taustalla olevia periaatteita, joiden mukaan yrityksen tavoitteet voidaan luokitella kuuluviksi joko inside-out-orientaatioon tai outside-in-orientaatioon. Taulukossa on esitettyä myös ne tutkimukset, joiden synteessä jokaista eri tavoiteluokkaa koskevat kuvaukset on muodostettu. Taulukko 1 toimii tutkimuksen empiirisen aineiston tulkintaa ohjaavana työkaluna, jonka avulla tapausyritysten asiakaslähtöisyyttä edistävät tavoitteet voidaan jakaa eri luokkiin.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttaminen tapausyritysten asiakaslähtöisyyden johtamisessa käyttämistä tavoitteista, sekä niiden sisältämistä merkityksistä. Tutkimuksen tarkoitus huomioon ottaen tutkimuksen toteuttamistavaksi valikoitui kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tutkimusilmiötä tarkastellaan useamman tapausyrityksen kontekstissa. Tutkimuksen empiirinen osuus rakentuu kuuden eri tapausyrityksen johtohenkilöiden yksilöhaastatteluista, joiden pohjalta pyritään muodostamaan kattava ymmärrys tutkimusilmiöstä perustuen haastateltavien näkökulmaan. Tutkimuksessa on pyritty etenemään aineistolähtöisen tutkimuksen periaatteita noudattaen. Tutkimuksen tarkoituksena ei näin ollen ole olemassa olevien teorioiden tai hypoteesien testaaminen, vaan tutkimuksen painopiste on haastattelujen avulla kerätyssä aineistossa ja sen pohjalta tehdyissä tulkinnoissa. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa on rakennettu esiyymmärrys tutkimusilmiöstä tukemaan aineiston analysointia ja tulkintojen tekemistä. Esiymmärrys on muodostettu perehtymällä asiakaslähtöisyyttä sekä yritysten strategisia ja operationaalisia tavoitteita käsittelevään kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tutkimuksen edetessä teoreettista viitekehystä on edelleen laajennettu ja tarvittaessa muokattu tutkimuksen aineistosta esiin nousseiden havaintojen mukaan. Teoreettisen viitekehyksen lopullinen rakenne on muotoutunut etsittäessä aineistoanalyysin pohjalta tehtyjen tulkintojen tueksi selittäviä teorioita ja vahvistuksia aikaisemmista tutkimustuloksista.

3.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus määritellään usein kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen vastakohtana. Eriksson ja Kovalainen (2008) toteavat, että näiden kahden menetelmäsuuntauksen vertaileminen keskenään on huomattavasti helpompaa kuin niiden määrittelemisen itsenäisesti. Laadulliset tutkimusmenetelmät pyrkivät tulkitsemaan ja ymmärtämään sosiaalisesti rakentuvia, kulttuurisidonnaisia ilmiöitä, kun taas määrällisten menetelmien tavoitteena on usein selittäminen, hypoteesien testaaminen ja tilastollinen analyysi (Eriksson & Kovalainen 2008;

Silverman 2005). Laadullisen tutkimuksen taustalla olevat oletukset todellisuuden rakentumisesta ovat usein hyvin erilaisia verrattuna määrälliseen tutkimukseen, jossa todellisuus nähdään objektiivisesti havaittavissa olevana, yksilöstä riippumattomana kokonaisuutena (Eriksson & Kovalainen 2008, 13). Laadulliset menetelmät keskittyvät kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttamiseen monitahoisista ja usein vaikeaselkoisista ilmiöistä (Silverman 2005). Laadullista tutkimusta ohjaa näkemys siitä, että todellisuutta ei voida jakaa tarkoin määriteltyihin rakenteisiin ja muuttujiin. Sen sijaan todellisuus nähdään kokonaisuutena, joka on enemmän kuin pelkkä osiensa summa (Gummesson 2005, 312).

Tutkimuksen taustalla voi olla erilaisia taustaoletuksia todellisuuden luonteesta ja tiedon muodostamisesta, jotka ilmaistaan tutkimuksen ontologisten ja epistemologisten valintojen kautta (Eriksson & Kovalainen 2008, Järvensivu & Törnroos 2010). Ontologialla viitataan tutkimuksen sisältämiin oletuksiin koskien todellisuuden luonnetta, siitä minkälaisia ilmiöitä on olemassa ja minkälaisia suhteita niiden välillä on (Eriksson & Kovalainen 2008, 13; Saunders ym. 2009, 110). Epistemologialla taas viitataan oletuksiin tiedon luonteesta, siitä miten tietoa voidaan kerätä ja mitkä ovat tiedonkeruun rajoitukset (Saunders ym. 2009, 112). Tämän tutkimuksen taustalla on laadulliselle tutkimukselle ominainen oletus subjektiivisesti koetusta todellisuudesta (Kovalainen & Kovalainen 2008, 13). Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilön omat ennakkokäsitykset ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat hänen tekemiinsä tulkintoihin eri ilmiöistä. Lisäksi tässä tutkimuksessa tiedon nähdään syntyvän laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti yksilön todellisuudesta tekemien subjektiivisten havaintojen ja tulkintojen pohjalta (Eriksson & Kovalainen 2008, 14). Todellisuus ja siitä tehtävät tulkinnat ovat näin ollen riippuvaisia henkilöstä, ajasta ja paikasta. Tästä tieteenfilosofisesta suuntauksesta, jossa todellisuus nähdään syntyvän kulttuurisidonnaisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena, käytetään nimitystä sosiaalinen konstruktionismi (Eriksson & Kovalainen 2008, 14). Laadulliset tutkimukset eroavat todellisuuden luonnetta koskevien oletustensa perusteella määrällisistä tutkimuksista, joiden taustalla on useimmiten näkemys yksilön ulkopuolisesta todellisuudesta, joka on olemassa itsenäisesti ilman yksilöiden välistä vuorovaikutusta.

Laadullisissa tutkimuksissa aineiston keräämisen ja sen tulkinta ovat riippuvaisia kontekstista, jossa ilmiö esiintyy (Eriksson & Kovalainen 2008; Gummesson 2005; Järvensivu & Törnroos 2010). Laadullisissa tutkimuksissa aineiston kerääminen, analysointi ja tulkinta tapahtuvat osittain samanaikaisesti ja alustavia tulkintoja tehdään usein jo aineiston keräämisen yhteydessä. Gummesson (2005, 312) nimittääkin aineiston keräämistä ”aineiston luomiseksi”, sillä hänen mukaansa sosiaalisesti rakentuva todellisuus ei rakennu kappaleista, joita olisi mahdollista kerätä. Gummessonin (2005) mukaan tutkija luo aineiston mm. arvioimalla tiedon luotettavuutta, sekä valikoimalla ja yhdistelemällä tietoa eri lähteistä.

3.2 Tapaustutkimus

Yin (2009, 18) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, jonka tarkoituksena on tarkastella nykyaikaisia ilmiöitä niiden luontaisissa ilmenemisympäristöissä. Eisenhardtin (1989) mukaan tapaustutkimus on käytännöllinen etenkin tilanteissa, joissa tutkimusilmiöstä on saatavilla vain vähän aikaisempaa tutkimustietoa. Tapaustutkimuksessa on mahdollista tarkastella yhtä tai useampaa tapausta, minkä lisäksi tutkimus voi sisältää useita analyysitasoja (Yin 2009, 19). Eriksson ja Kovalainen (2008, 115) toteavat tapaustutkimuksen olevan enemmänkin tutkimuksen lähestymistapa tai strategia, kuin tutkimusmenetelmä. Näin ollen tapaustutkimusta voidaan toteuttaa erilaisista tutkimusfilosofisista lähtökohdista hyödyntäen niin laadullisia kuin määrällisiä menetelmiä. Tutkimuksessa on myös mahdollista hyödyntää molempia menetelmäsuuntauksia rinnakkain (Eisenhardt 1989, 534).

Tapaustutkimuksia voidaan ryhmitellä useilla eri tavoilla. Harré (1979) luokitteli tapaustutkimukset *intensiivisiin* ja *ekstensiivisiin* tapaustutkimuksiin. Intensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman syvällinen ymmärrys yhdestä tai muutamasta tapauksesta. Ekstensiivinen tapaustutkimus sen sijaan keskittyy vertailemaan useamman tapauksen välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Yin (2009, 16) taas jakoi tapaustutkimukset kolmeen eri luokkaan: *kuvaileviin*, *selittäviin* ja *eksploratiivisiin* tutkimuksiin. Kuvaileva tapaustutkimus keskittyy yksityiskohtaisen

kuvauksen tuottamiseen ilmiöön liittyvistä tapahtumista. Selittävä tutkimus taas pyrkii löytämään ja selittämään syy–seuraussuhteita tutkittavista tapauksista. Eksploratiivisen tapaustutkimuksen tarkoitus sen sijaan on saavuttaa kattava ja perusteellinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Stake (2005, 445) jakoi tapaustutkimukset kahteen luokkaan sen mukaan, onko tutkimuksen tarkoituksena tuottaa tietoa tapauksesta itsestään, vai onko tapaustutkimuksen avulla tarkoitus ymmärtää tapauksen taustalla olevia ilmiöitä. Itse tapaukseen keskittyviä tutkimuksia Stake (2005) nimittää *luontaisiksi* tapaustutkimuksiksi ja tapauksen taustalla oleviin ilmiöihin keskittyviä tutkimuksia *välineellisiksi* tapaustutkimuksiksi.

Yksittäistä tutkimusta voi olla vaikea täysin yksiselitteisesti luokitella edellä mainittuihin ryhmiin, mutta tämän tutkielman voidaan nähdä olevan etupäässä *ekstensiivinen, eksploratiivinen* ja *välineellinen* tapaustutkimus. Ekstensiivisen tutkimuksen tapaan tutkielmassa etsitään yhteisiä ominaisuuksien ja yleisiä malleja useasta tapauksesta. Tapausyritysten avulla on tarkoitus eksploratiiviselle tutkimukselle tyypillisesti saavuttaa kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä yksityiskohtaisen tapahtumien kuvailun tai syy-seuraussuhteiden etsimisen sijaan. Lisäksi tutkielmassa keskitytään tuottamaan tietoa tutkittavien tapausten taustalla olevista ilmiöistä, minkä johdosta tutkielma voidaan luokitella välineelliseksi tapaustutkimukseksi.

3.3 Aineiston luonti

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen, eli teemahaastattelujen avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksen hyödynnetään usein epämuodollisia, strukturoimattomia ja luonteeltaan narratiivisia haastatteluja (Eriksson & Kovalainen 2008). Teemahaastattelun kaltaiset haastattelutekniikat ovat käytännöllisiä tilanteissa, joissa tutkimusilmiön tarkastelussa keskitytään haastateltavan näkökulman syvälliseen ja yksityiskohtaiseen ymmärtämiseen. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys (Eskola & Suoranta 1998). Haastattelu etenee sen sijaan tutkijan etukäteen määrittelemien ydinalueiden ja teemojen mukaisesti. Teemahaastattelun

puolistrukturoitu rakenne mahdollistaa yksilöiden tutkittavaan ilmiöön liittämien ajatusten ja kokemusten tarkastelun, jolloin haastateltavien ääni saadaan paremmin kuuluviin haastattelutilanteessa (Koskinen ym. 2005, 105; Ghauri & Grønhaug 2010, 126). Tutkijan on mahdollista muuttaa kysymysten esitystapaa tai järjestystä haastattelusta toiseen. Haastattelun aikana ennalta määritellyt teemat pyritään käymään läpi mahdollisimman perusteellisesti ja johdonmukaiseen haastattelun luonteen pysyessä samalla keskustelunomaisena ja vapaamuotoisena (Eriksson & Kovalainen 2008).

Teemahaastattelussa tutkijan on pidettävä huoli siitä, että kaikki teemat tulevat käsitellyiksi haastattelun aikana, samalla kun tutkijan on pystyttävä reagoimaan haastateltavan vastauksiin esittämällä jatkokysymyksiä mahdollisimman kattavan ymmärryksen saavuttamiseksi tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen 2008). Mikäli haastattelija noudattaa haastattelurunkoa liian tarkasti, voi tämä estää haastateltavaa nostamasta esille hänen olennaisina pitämiään aiheita. Vaikka teemahaastattelu on verrattain järjestelmällinen haastattelumenetelmä, voivat haastateltavat tulkita tutkijan esittämiä kysymyksiä eri tavoilla. Tämän vuoksi on huomioitava se, että haastatteleamalla kerätyn aineiston vertaaminen keskenään ja johtopäätösten tekeminen voi ajoittain olla hyvin haasteellista (Eriksson & Kovalainen 2008).

Taulukossa 2 on eriteltyä tutkimuksen tapausyritysten toimiala, liikevaihto sekä henkilöstömäärä. Vaikka tutkimuksen tarkoituksena ei ole analysoida yrityksen koon tai toimialan vaikutusta tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön, otetaan tarkastelussa kuitenkin huomioon haastateltavien itse esille nostamat, yrityksen strategiaan ja operationaalisiin tavoitteisiin vaikuttavat toimiala- tai yrityskohtaiset tekijät. Jotta tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen olisi mahdollista, on yritystietojen esille tuominen aiheellista. Näin voidaan parantaa tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä, mikä puolestaan mahdollistaa tutkimuksen aineistosta tehtyjen havaintojen ja niiden pohjalta muodostettujen tulkintojen välisen yhteyden arvioimisen. Haastattelut toteutettiin syksyn 2015 ja kevään 2016 aikana. Osa haastatteluista toteutettiin aikataulullisista syistä puhelimitse.

Taulukko 2. Yritystiedot

Yritys	Toimiala	Liikevaihto	Henkilöstö
A	Laboratoriopalvelut	88,1 milj. € (2014)	639
B	Kiinteistöjen vuokraus ja hallinta	170,6 milj. € (2015)	239
C	Elintarvikeala	259,6 milj. € (2015)	1325
D	Yksityiset lääkäripalvelut	11,5 milj. € (2015)	80
E	Rakennusala	30 milj. € (2015)	450
F	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	6 milj. € (2015)	60

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla tapausyritysten toimitusjohtajia. Tutkimusongelmaa lähestyttiin ylimmän johdon näkökulmasta, sillä toimitusjohtajatasen tehtävissä työskentelemisen edellyttää laaja-alaista kokemusta ja ymmärrystä yrityksen eri toiminnoista ja ydinprosesseista (Klaus ym. 2014, 197). Näin ollen voidaan olettaa, että yrityksen toimitusjohtajalla on asemansa vuoksi kaikista kattavin näkemyksen koko organisaation strategisista ja operationaalisista tavoitteista.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole analysoida kaikkia yrityksen strategisia ja operationaalisia tavoitteita, vaan tarkastelussa keskitytään haastateltavien esiin nostamiin, kilpailuedun saavuttamisen kannalta olennaisimpiin tavoitteisiin. Tarkastelun rajaaminen on perusteltua, sillä saavuttaakseen kilpailuedun, on yrityksen keskityttävä muutamaaan arvolupauksen toteuttamisen kannalta olennaisimpaan sisäiseen prosessiin ja niiden tulosten mittaamiseen (Kaplan & Norton 2004, 71). Yrityksen tulee keskittyä prosesseihin, joiden avulla sen on mahdollista tuottaa kilpailijoista erottuvaa arvoa asiakkailleen. Organisaatiossa voi olla käynnissä satoja samanaikaisia prosesseja, joista jokainen tuottaa arvoa jollain tavalla. Kaikkia näitä prosesseja on johdettava hyvin, mutta erityistä huomiota on kiinnitettävä strategisesti merkittäviin prosesseihin. Strategiasta ja sen toteuttamisesta vastaavien johtajien tehtävänä on tunnistaa ne prosessit, jotka ovat kaikkein merkityksellisimpiä asiakkaille annettavan arvolupauksen kannalta (Kaplan & Norton 2004, 35).

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tutkimusilmioistä luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä (Eskola & Suoranta 1998, 137). Tämän tutkimuksen aineiston käsittelyssä hyödynnettiin sisällönanalyysiä, jonka tarkoituksena on eritellä, tiivistää, sekä etsiä yhtäläisyyksiä ja eroja kerätystä aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105). Sisällönanalyysi on tieteellinen metodi, jonka avulla pyritään tekemään päätelmiä erityisesti sanallisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2002). Sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teoriasidosteisesti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002). Tässä tutkimuksessa käytetään teoriasidonnaista lähestymistapaa, jota voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99). Teoria ei ohjaa haastattelemalla kerätyn aineiston analysointia, vaan aineistosta tehtyjä havaintoja verrataan aikaisempiin tutkimustuloksiin pyrittäessä samalla löytämään selityksiä ja vahvistuksia aineistosta tehdyille löydöksille. Aikaisempia tutkimuksia on käytetty apuna esiyymmärryksen saavuttamiseksi tutkittavasta ilmiöstä, mutta tavoitteena on, että teoria ei liiaksi ohjaisi havaintojen tekemistä aineistosta.

Sisällönanalyysi etenee kolmessa vaiheessa, jotka ovat aineiston *redusointi*, *klusterointi* ja *abstrahointi* (Tuomi & Sarajärvi 2002). *Redusoinnilla* tarkoitetaan analysoitavan aineiston pelkistämistä mm. tiivistämällä ja pilkkomalla aineistoa osiin. Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnin helpottamiseksi tutkimushaastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon, eli litteroitiin. Näin haastatteluista koostuva aineisto oli helpommin hallittavassa ja tulkintojen tekeminen aineistosta oli helpompaa. *Klusteroinnissa* eli ryhmittelyssä taas aineisto käydään läpi mahdollisimman tarkasti, jolloin pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka edelleen ryhmitellään ja yhdistetään omiksi luokikseen. Tässä vaiheessa tutkimuksen litteroitua aineistoa etsittiin outside-in-orientaatiota ja inside-out-orientaatiota edustavia käsitteitä, jotka ryhmiteltiin orientaatioiden mukaan kahteen luokkaan tekemällä merkintöjä ja alleviivauksia puhtaaksi kirjoitettuun aineistoon. Aineiston *abstrahoinnilla* tarkoitetaan tutkimuksen kannalta oleellisen sisällön erottamista aineistosta, jonka perusteella muodostetaan tutkimuskohdetta kuvaavat

yleiskäsitteet. Tässä vaiheessa tutkimuksen aineisto jaettiin strategisiin ja operationaalisiin tavoitteisiin, jotka luokiteltiin vielä omiin teemakokonaisuuksiin aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Eriksson ja Kovalainen (2008) korostavat, että määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytettävät kriteerit eivät välttämättä sovellu hyödynnettäviksi laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen arvioinnissa perinteisesti käytetyt reliabiliteetin, validiteetin ja yleistettävyyden käsitteet eivät sellaisenaan ole tarkoituksenmukaisia laadullisen tutkimuksen arvioimiseen, minkä vuoksi tutkijat ovat pyrkineet kehittämään uusia arviointikriteerejä käytettäväksi laadullisessa tutkimuksessa (Eriksson & Kovalainen (2008). Lincolnin ja Guban (1985) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus muodostuu neljästä tekijästä, jotka ovat tutkimuksen *uskottavuus* (credibility), *siirrettävyys* (transferability), *riippuvuus* (dependability) ja *vahvistettavuus* (confirmability). Edellä mainittuja käsitteitä voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen arviointikriteereinä perinteisesti käytettyjen reliabiliteetin ja validiteetin sijasta niiden soveltuessa paremmin laadullisen tutkimuksen taustalla oleviin perusoletuksiin (Eriksson & Kovalainen 2008).

Laadullisen tutkimuksen *uskottavuus* vastaa kysymyksiin siitä, onko tutkija osoittanut tietämyksensä tutkittavasta aiheesta ja onko tutkimuksen empiirinen aineisto riittävän kattava tutkimuksessa tehtyjen johtopäätöksien perustelemiseksi (Eriksson & Kovalainen 2008). Uskottavuuden käsitteeseen liitetään usein kysymys siitä, kuinka hyvin tutkimuksessa tehdyt löydökset vastaavat todellisuutta (Merriam 1998). Jotta tutkimusta voidaan pitää uskottavana, olisi toisen tutkijan mahdollista päätyä samankaltaisiin tulkintoihin tutkimuksessa käytetyn aineiston pohjalta (Eriksson & Kovalainen 2008). Tutkimuksen *siirrettävyydellä* taas viitataan siihen, missä määrin tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa muihin tilanteisiin ja populaatioihin (Shenton 2004, 69). Siirrettävyyden perustelemiseksi on tutkijan mm. osoitettava oman tutkimuksensa sisältämät samankaltaisuudet aikaisempiin tutkimustuloksiin (Eriksson & Kovalainen 2008). Siirrettävyyden ideana ei ole aikaisempien tutkimusten kopiointi,

vaan sen osoittaminen, että samankaltaisiin tutkimustuloksia on saavutettu eri tutkimuskonteksteissa (Eriksson & Kovalainen 2008).

Tutkimuksen *riippuvuuden* todistamiseksi tutkijan on tehtävä lukijalle näkyväksi koko tutkimusprosessi ja sen aikana tehdyt valinnat (Eriksson & Kovalainen 2008). Tutkimusprosessin aikana tehdyistä valinnoista ja tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä on raportoitava niin, että muiden tutkijoiden olisi mahdollista toistaa tutkimus käyttämällä samoja tutkimusmenetelmiä (Shenton 2004, 71). Tutkimusprosessin tulisi olla looginen, jäljitettävissä oleva sekä kattavasti dokumentoitu (Eriksson & Kovalainen 2008). Tutkimuksen *vahvistettavuus* muodostuu siitä, että tutkimuksen aineistosta tehtyjen havaintojen ja niiden pohjalta tehtyjen päätelmien ja luokittelujen välinen looginen yhteys on tuotu selkeästi esille (Eriksson & Kovalainen 2008). Tutkimuksen vahvistettavuuteen liittyen on tutkijan osoitettava se, että tutkimuksen tulokset perustuvat tutkittavan kohteen kokemuksiin ja ajatuksiin, eikä tutkijan omiin ennakkokäsityksiin tutkittavasta ilmiöstä (Shenton 2004, 72). Tutkijan tulisi näin ollen esittää tekemänsä löydökset ja tulkinnat sellaisessa muodossa, että niiden suhde empiiriseen aineistoon on lukijan helposti ymmärrettävissä (Eriksson & Kovalainen 2008).

Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa on hyödynnetty Lincolnin ja Guban (1985) määrittelemiä neljää arviointikriteeriä. Tutkimuksen *vahvistettavuuden* todistamiseksi on kirjalliseen muotoon dokumentoidusta empiirisestä aineistosta nostettu esille haastateltavien lausuntoja tutkijan tekemien havaintojen ja tulkintojen välisen yhteyden korostamiseksi. *Siirrettävyyden* arvioimiseksi on havaintojen pohjalta tehtyjen tulkintojen yhteys aikaisempiin tutkimuksiin pyritty osoittamaan etsimällä selittäviä malleja aikaisemmista tutkimustuloksista ja aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta. Nostamalla esille aikaisempia tutkimustuloksia on kirjoittaja myös pyrkinyt lisäämään tutkimuksen *uskottavuutta* osoittaessaan aihepiiriä koskevaa lukeneisuuttaan. Jotta lukijan olisi mahdollista arvioida tutkimusprosessiin liittyvää *riippuvuutta*, on tutkimuksen aikana tehdyt valinnat koskien tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen rajauksia käyty läpi tutkimuksen ensimmäisessä ja kolmannessa luvussa.

4 STRATEGISET JA OPERATIONAALISET TAVOITTEET ASIAKASLÄHTÖISYYDEN JOHTAMISESSA

4.1 Strategiset tavoitteet

Strategisten tavoitteidensa avulla yritykset ohjaavat ja koordinoivat pitkän aikavälin toimintaansa niin, että ne voisivat toteuttaa asiakkailleen antamansa arvolupauksen (Kaplan & Norton 2004). Tähän tutkimukseen osallistuneiden yritysten arvolupaukset perustuivat pääosin räätälöityjen tuote- ja palvelukokonaisuuksien, sekä ainutlaatuisten ja yksilöllisten palvelukokemusten tuottamiseen asiakkaille. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten voitiin näin ollen nähdä toteuttavan kokonaisvaltaisiin asiakasratkaisuihin perustuvia strategioita. Asiakkaille pyrittiin tarjoamaan heidän yksilölliset tarpeensa huomioon ottavia kokonaisvaltaisia palveluratkaisuja, joita pystyttiin joustavasti muokkaamaan asiakkaiden tarpeissa tapahtuvien muutosten mukaisesti.

”Meillä on asiakaskohtaiset tavoitteet, siitä että mitä kasvua me haetaan. Että se on selkeä näin. Sitten meillä on hyvin tarkkaan mietitty, ja asiakkaan kanssa yhdessä tehdyt asiakaskohtaiset strategiat. Meillä on erittäin hyvä tilanne siinä, että ensimmäisen kerran minun aikana suomalainen kauppa ei tee kaikki samaa asiaa samalle kuluttajalle. Vaan ne tekee eri asioita. Ja se on ilahduttavaa, koska se antaa mahdollisuuden toimia eri asiakkaiden kanssa eri tavalla. Ja sä voit tehdä asiakaskohtaisia tapoja tehdä sitä.” (Yritys C)

”Eli kun meillä perusratkaisu on se, että me ei voida kilpailla seitsemän kertaa meitä isompaa pääkilpailijaa vastaan hinnalla. Niin meidän täytyy kilpailla brändillä, laadulla ja palvelulla. Se tarkoittaa käytännössä niin kuin 'excellence in service'. Hyvä ei riitä, vaan palvelun pitää olla erinomaista.” (Yritys D)

Tutkimuksen empiirisestä aineistosta nousi esille kolme teemaa, joihin liittyvillä pitkän aikavälin strategisilla tavoitteilla tapausyritykset pyrkivät ohjaamaan organisaation toimintaa asiakaslähtöiseen suuntaan ja toteuttamaan asiakkailleen antamansa arvolupaukset. Nämä kolme teemaa olivat ylivertainen asiakasymmärrys, ennakoiva asiakassuhteiden hallinta sekä asiakastiedon jakaminen. Teemat olivat selkeästi tunnistettavissa lähes kaikkien haastateltavien vastauksissa puhuttaessa yritysten pitkän aikavälin tavoitteista ja toiminnan asiakaslähtöisyyden parantamisesta.

4.1.1 Ylivertainen asiakasymmärrys

Kokonaisvaltaisten asiakasratkaisujen ja palvelun yksilöinnin korostettiin olevan mahdollista kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen avulla. Syvällistä ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja niiden kehittymisestä pidettiin tärkeänä kilpailuedun lähteenä ja edellytyksenä asiakassuhteiden säilyttämiselle. Asiakkaan arvoketjusta ja arvon rakentumiseen liittyvistä prosesseista muodostetun ymmärryksen pohjalta asiakkaille pyrittiin tuottamaan yksilöityjä palveluratkaisuja sekä lisäämään yrityksen tarjontaan palveluja, joiden avulla yrityksen oli mahdollista tuottaa lisäarvoa asiakkailleen ja näin pyrkiä syventämään asiakassuhdetta.

”Meidän pitää mennä sinne asiakkaan arkiprosesseihin ja ymmärtää ne. Tarjota ja pystyä kehittää ja viedä niitä eteenpäin. Jos me siihen pystytään, että me pystytään antamaan lisäarvoa sille asiakkaalle siinä oikeasti liiketoiminnassa niin meidän side lujenee.” (Yritys B)

”Kyllä meillä täytyy olla se kuluttajaymmärrys. Se on iha core-juttu, koska kun meillä on kuluttajaymmärrys, ja sitten kun pitää konvertoida se kuluttajaymmärrys tuotteiksi ja palveluiksi. Niin jos sä siinä olet kilpailijoita merkittävästi vahvempi, sä voit kertoa että sä ymmärrät kuluttajaa. Sä pystyt argumentoimaan. Sä voit kertoa miksi sun ratkaisut on ylivertaisia siihen. Niin ei se asiakas jätä koskaan sitten ostamatta.” (Yritys C)

Tutkimukseen osallistuneet B2B -yritykset korostivat asiakasymmärryksen muodostamiseen liittyen asiakkaiden omien pitkän aikavälin tavoitteiden ymmärtämistä. Tapausyritysten strategiset tavoitteet perustuivat asiakasyritysten liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvumahdollisuuksien tarjoamiseen asiakkaille, minkä mahdollisti ainoastaan asiakasyritysten pitkän aikavälin tavoitteiden ja tulevaisuuden vision kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Asiakkaiden onnistuminen omissa tavoitteissaan hyödytti myös myyjäosapuolta, sillä asiakasyritysten liiketoiminnan laajentuessa myös heidän hankintojensa voitiin olettaa kasvavan.

”Mä ajattelen sen sillä tavalla, että mulla on asiakkaita, joilla on omat strategiset tavoitteensa ja ajatukset siitä, kuinka heidän liiketoimintansa kehittyy ja tavoitteet tulevaisuuteen. Mun täytyisi ymmärtää mun asiakkaideni tavoitteet näkymät tulevaisuuteen, jotta meidän organisaatio osaisi positioida meidän tavoitteet siihen asiakkaaseen nähden. Eli mitä mä voin sille asiakkaalle tarjota sellaista, joka auttaa heitä menemään siinä omissa tavoitteessaan eteenpäin.”
(Yritys B)

”Meidän tehtävähän itse asiassa on auttaa asiakasta onnistumaan omissa bisneksessään, joka on hieman tällainen banaali lausunto. Mutta jos mennään ruohonjuuritasolle, niin mä olen sanonut kauppiaille, että minun tehtävä on tehdä sinusta parempi, kiinnostavampi ja innostavampi kauppias sun kuluttaja-asiakkaiden silmissä.” (Yritys C)

Ylivertainen asiakasymmärrys pyrittiin rakentamaan keräämällä niin määrällistä kuin laadullista asiakastietoa useista eri kanavista. Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneista yrityksistä kertoivat käyttävänsä erilaisia asiakastytyväisyysmittauksia ja asiakaskyselyjä pyrkiessään tunnistamaan mahdollisia puutteita omissa liiketoiminnassaan ja luomaan kuvan asiakkuuksien sen hetkisestä tilasta. Asiakastytyväisyys nousi tutkimushaastatteluiden pohjalta esille yhtenä tärkeimmistä ja säännöllisimmin seuratuista yrityksen päätöksentekoa tukena käytetyistä mittareista. Yksi haastateltavista nosti asiakastytyväisyyden esille ainoana mittarina kysyttäessä

yrityksen toimintaa ohjaavista tavoitteista, mitä voidaan myös pitää osoituksena asiakastytyväisyysmittauksien suosiosta yrityksissä.

”Näin ollen yritystason mittarina on tämä asiakastytyväisyys näiden tilaaja-asiakkaiden kohdalla mitä sitten viime kädessä mitataan... Tavoiteltaessa hyvää imagoa ja imagon kehittymistä, yhtiön maineen kehittymistä niin sen välitavoite on varmaan tämä asiakastytyväisyys. Ja sieltä pitäisi päätellä sitten, mihin suuntaan tämä imago on kehittymässä.” (Yritys A)

”Sitten on tietenkin ihan asiakastytyväisyyttä mitataan säännöllisesti” (Yritys C)

”Me kysytään asiakastytyväisyyttä meidän päättäjiltä ja sitten me kysytään käytännön yhteyshenkilöiltä, eli ne jotka siellä käytännössä pyörittää sitä toimitila-asiaa, mihin liittyy kaikki palvelut. Sitten me kysytään esim. Meidän aulapalveluilla. Niillä on ihan tavoitteena, kuinka tyytyväinen asiakas on ollut siihen aulapalvelun työhön. Tai meidän kiinteistöhuollolla, kuinka tyytyväisiä asiakkaat on ollut vaikka sisäilmaolosuhteisiin. Kysytään ihan sieltä, jotka pyrkii antaa palautteen siitä työstä mitä ne tekee.” (Yritys B)

”Ja sitten asiakastytyväisyyden kautta. Eli laatujärjestelmän mukaisessa johdon katselmuksissa asiakaspalautte ja asiakastytyväisyysarvosanat käydään läpi klinikoittain. Asiakaspalautteen mittaus kattaa koko prosessin, siis ajanvarauksesta viimeiseen kontrolliin. Ja myös lääkärin toiminta arvioidaan.” (Yritys D)

Asiakastytyväisyyskyselyiden kaltaiset yksinkertaiset ja helppokäyttöiset mittarit ovat hyvin yleisesti yritysten käytössä (Oliver 1999). Anderssonin (1992) mukaan nämä mittarit soveltuvat hyvin fyysisten tuotteiden tuottaman arvon mittaamiseen, mutta

monimutkaisten palvelukokonaisuuksien tapauksessa mittareiden tuottamasta tiedosta on vaikea tehdä johtopäätöksiä asiakkaiden kokemasta arvosta (Andersson 1992). Lisäksi perinteiset asiakaskyselyt kertovat asiakkaan tyytyväisyydestä tai tämän kokemasta arvosta tietynä ajankohtana, jolloin tuotteen tai palvelun käytöstä pitkällä aikavälillä syntyvästä arvosta ei voida tehdä tulkintoja (Keränen & Jalkala 2014; Macdonald ym. 2011).

Myös yritys F, jonka strategia perustui vahvasti yrityksen sisäisten vahvuuksien kehittämiseen, toteutti säännöllisesti erilaisia kyselytutkimuksia. Syy kyselyiden toteuttamiselle oli kuitenkin hyvin yrityslähtöinen asiakastutkimusten keskittyessä enemmänkin yrityksen markkinointiviestinnän toimivuuden ja tehokkuuden analysointiin. Yritys F:n edustajan lausunnosta voidaan päätellä, ettei asiakastutkimusten tarkoituksena ollut niinkään yrityksen tarjoamien palveluiden muokkaaminen asiakkaiden tarpeiden mukaan, vaan pikemminkin yrityksen viestinnän selkeyttäminen niin, että asiakkaiden olisi entistä vaivattomampi ostaa yrityksen tuotteita.

”Me tehdään käyttäjätutkimuksia. Tutkitaan miten ne loppukäyttäjät kokee erilaiset asiat. Toisaalta sitten yritetään eri tavoin ymmärtää sitä, mikä olisi asiakkaan helpompi ostaa. Ja kehittämään niitä asioita sillä tavalla, että niitä olisi helpompi ostaa.” (Yritys F)

Laadullisella asiakastiedolla oli myös keskeinen rooli asiakasymmärryksen rakentamisessa ja asiakasarvon lähteiden tunnistamisessa. Tätä laadullista tietoa kerättiin yritysten henkilöstön ja asiakkaiden välisten keskusteluiden ja tapaamisten pohjalta. Osa tapausyrityksistä koodasi asiakastiedon tämän keräämisen jälkeen käyttämiinsä tietojärjestelmiin, kun taas osa jakoi kerätyt tiedot toiminnan kehittämisestä vastaaville henkilöille yrityksen sisäisissä tapaamisissa, jolloin asiakastietoa ei muutettu lainkaan kirjalliseen muotoon. Yritys E korosti, että laadullisen ja epämuodollisen tiedon avulla yrityksen on mahdollista päästä käsiksi tietoon, jota kyselylomakkeiden avulla ei pystytty saavuttamaan. Koska laadullisen tiedon

keräämistä pidettiin merkittävänä osana asiakasymmärryksen kehittämistä, pyrkivät tapausyritykset varmistamaan, että yrityksen ja sen asiakkaiden välillä on riittävä määrä kontaktipintoja aktiivisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi.

”Mun mielestä se lähtee siitä, että meillä on asiakkaan organisaation eri tasoilla hyvät kontaktipinnat. Se ei ole pelkästään se ylin johto vaan sitten meidän organisaatiot nivoutuu parhaimmillaan toisiinsa niin, että me ymmärretään sitä asiakkaan arkea hyvin siellä ja ollaan siellä asiakkaan ihan arkiprosesseissa mukana, ja miettimässä että ne on hyvinkin raadollisia ja tavallisia asioita.”
(Yritys B)

”Kyllähän meillä se asiakaskohtaamisten määrä on tärkeä... Jatketaan sitä dialogia, jota ollaan käyty. Ja mielellään useampien henkilöiden kesken. Eihän se tietenkään onnistu, jos meillä ei ole riittävästi niitä kohtaamispisteitä. Ne voi olla puheluita, käyntejä. Ne voi olla konsertteja, seminaareja, mitä tahansa. Mutta se on tosi tosi tärkeää.” (Yritys E)

Myyntitransaktion jälkeen asiakkaisiin olivat yleensä yhteydessä erilaiset asiantuntijat ja tukipalvelut. Asiantuntija- ja tukipalvelut olivat keskeinen osa asiakastiedon keräämistä ja asiakasymmärryksen kehittämistä, sillä niiden avulla yritysjohto pystyi keräämään tietoa siitä, miten ja minkälaisissa tilanteissa yritysten tarjoamia tuotteita ja palveluita käytettiin. Tämän lisäksi erilaisten myynnin jälkeisten tukipalveluiden avulla johdon oli mahdollista selvittää, minkälaisia tarpeita asiakkaiden toiminnassa ilmenee myyntitransaktion jälkeen. Kokonaisvaltaisten asiakasratkaisujen tarjoaminen asiakkaille edellytti korkealaatuisten palvelujen tuottamista myös myyntitapahtuman jälkeen, jolloin asiakastiedon kerääminen asiakassuhteen eri vaiheissa oli välttämätöntä kilpailuedun saavuttamiseksi.

”Se monesti on aina myyjään pääsy. Mutta meillä on erilaista tukea ja eri tuoteryhmille erilaista tukea. Sitten on asiantuntijoita lisäksi, jotka on vähän niin

kuin resurssina. Mutta pääsääntöisesti tämä jako on että kaupallinen ja sitten teknillinen. Se on semmoinen pääjako.” (Yritys F)

”... Silloin mä puhun niinku asiakaspalvelusta, asiantuntijapalveluista niinku kytkettynä tähän näiden tutkimuspalveluiden tarjontaan. Sillä tavalla että ne tulee siihen ei-hinnoteltuna lisäarvopalveluna, jonka tarkoitus on se tapa, jolla me erottaudutaan sitten alan muista toimijoista... Asiantuntijoilta tullaan lähitulevaisuudessa edellyttämään että me systemaattisesti ollaan kanssakäymisessä palveluita käyttävien tilaajatahojen kanssa.” (Yritys A)

Jotta asiakkaiden kokemasta ja toivomasta arvosta voidaan rakentaa kattava ymmärrys, on määrällisten asiakastutkimusten tueksi kerättävä myös laadullista asiakastietoa (Woodruff 1997). Näin yritysten on mahdollista kerätä tietoa asiakasarvon luonteen kehittymisestä pitkällä aikavälillä. Laadullisen tiedon perusteella yritykset voivat lisäksi tunnistaa asiakastyytyväisyysmittausten tuloksien taustalla olevia tekijöitä, joihin kyselytutkimusten avulla ei olisi mahdollista päästä käsiksi. Laadulliset asiakastutkimukset ovat välttämättömiä uusien arvonluonnin mahdollisuuksien tunnistamiseksi, sillä määrälliset tutkimukset perustuvat usein yritysten ennakkokäsityksiin asiakkaiden kokemasta ja odottamasta arvosta.

Yksi haastateltavista selkeästi kyseenalaisti asiakastyytyväisyysmittauksien käyttöarvon päätöksenteon tukena. Yritys E painotti kyselytutkimusten sijaan säännöllisten asiakastapaamisten pohjalta kerätyn asiakastiedon arvoa. Myös muiden haastateltavien vastauksissa voitiin havaita piirteitä siitä, että käsitys asiakassuhteiden tilasta muodostettiin myös rajapintahenkilöstöllä olevan hiljaisen, epäformaalin tiedon perusteella. Tätä tietoa pyrittiin edelleen keräämään yhteen eri kanavista kokonaiskuvan rakentamiseksi yrityksen asiakassuhteista.

”Mutta sitten se mihin mä en usko yhtään, on tällöinen asiakastyytyväisyyden kysely. Mä uskon siihen, että jos naamatusten, vaikka kynä ja paperia tai

nauhuri mukana mennään kysymään, että ”Mitä kuuluu? Miten me voidaan palvella paremmin?” Ja niin pois päin. Ja asiakas haluaa siihen investoida aikaa. Se toimii kyllä.” (Yritys E)

”Ei oo välttämättä ole edes sellaista formaalistakaan, mutta tämmöistä kanssakäymistä kuitenkin, jossa keskustellaan näitten meidän palveluiden käytöstä. Se ei ole sisällöltään formaalia, mutta sillee formaalia, että niistä pidetään niinku kirjaa. Ja me tiedetään, et kuinka me ollaan kommunikoitu eri asiakkaiden kanssa ja pidetään huoli siitä että kaikkien keskeisten asiakkaiden kanssa kommunikoidaan ja ollaan.” (Yritys A)

4.1.2 Ennakoiva asiakassuhteiden hallinta

Tapausyritykset pyrkivät olemaan aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiinsa, jotta muutokset asiakkaiden toiminnassa eivät jäisi huomaamatta, ja jotta yritysten olisi mahdollista varautua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin riittävän ajoissa. Ennakoivan asiakassuhteiden hallinnan avulla yritysten oli mahdollista ennakoida asiakkaiden tarpeissa tapahtuvia muutoksia ja uudistaa tarjoamiaan palvelukokonaisuuksia niiden mukaisesti. Proaktiivisuus nähtiin selkeänä kilpailuedun lähteenä yrityksen tarjotessa asiakkailleen aktiivisesti uusia ratkaisuja ja palveluja, jotka täyttäsivät asiakkaiden tarpeet entistä paremmin. Aktiivisen vuorovaikutuksen myötä yrityksen oli mahdollista saavuttaa etulyönti asema markkinoilla tunnistamalla asiakkaiden tarpeissa tapahtuvat muutokset ennen kilpailijoita. Asiakkaat eivät aina olleet kykeneväisiä ilmaisemaan tyytymättömyyttään tai omia tarpeitaan ja odotuksiaan. Aktiivinen yhteydenpito asiakkaisiin toimi keinona tunnistaa asiakkaiden nykyisten tarpeiden lisäksi myös mahdollisia tulevia tarpeita, joista asiakkaat eivät vielä olleet tietoisia, tai joita asiakkaat eivät osanneet nostaa esille.

”Se on tosi tärkeätä, että päästään siihen isoon kuvaan mukaan. Meillä se vaatii tietysti sitä, että mullakin kun on monet ihmiset samoissa asiakkaissa yhteydessä. On erilaisia asioita niin me joudutaan omassa organisaatiossa keskustelea ja

vetää niitä juttuja yhteen, jotta me tiedetään mitä kaikkea siellä tapahtuu. Joskus me nähdään paremmin kuin se asiakas itse, kun katsotaan ulkopuolelta ja nähdään niinku vaikka kahdelta tai kolmelta suunnalta jotain asiaa siellä. Ollaan proaktiivisia asioissa.” (Yritys B)

Asiakkaiden kanssa käydyissä keskusteluissa pyrittiin löytämään mahdollisia tyytymättömyyttä aiheuttavia palveluiden ominaisuuksia, jotka voisivat pitkällä aikavälillä johtaa asiakkuuksien menettämiseen. Yritys A korosti muutosten tunnistamisen vaativan yrityksen rajapintahenkilöstöltä aktiivista vuorovaikutusta ja yhteydenpitoa asiakkaisiin. Yksittäisten asiakkaiden tarpeissa tapahtuvien muutosten perusteella tehtiin ennusteita koko asiakasportfolion kehittymisestä tulevaisuudessa. Näin asiakastiedon avulla pyrittiin tunnistamaan koko markkinoita yleisemmin koskevia trendejä ja kehityssuuntia. Jotta asiakkaille voitiin ennakoivasti tarjota näiden tulevaisuudessa realisoituvat tarpeet täyttäviä tuotteita ja palveluita, oli markkinoiden kehityssuuntien tunnistaminen välttämätöntä. Näin yrityksen oli mahdollista ylittää asiakkaan odotukset täyttämällä asiakkaan tarpeita, joista asiakas ei itsekään ollut vielä tietoinen, tai joita asiakas ei aikaisemmin osannut määritellä ja tuoda esille.

”Jolloin me taas osataan ennakoida tätä tiettyjä trendejä, joita näin monimuotoisessa kentässä tapahtuu jota me tälläkin hetkellä hallitaan. On aivan välttämättä, että on tunnettava tämä kenttä ja pidettävä se paremmin hallussa, kun meillä on siihen työkalut ja välineet. Mutta tällä hetkellä ehkä se tapa, jolla me analysoidaan tätä tietoa, mitä kertyy asiakkaista on se kehittämisen painopistealue.” (Yritys A)

”Nykyistä tiiviimmän kontaktin ylläpitäminen tähän asiakaskuntaan on edellytys sille, että tunnistetaan siellä olevat tällaiset heikot signaalit ja saadaan vihiä siitä onko meillä meidän palveluissa jotakin sellaista parannettavaa, joka saattaa johtaa sitten asiakkuuden menettämiseen, jos me ei siihen puututa.” (Yritys A)

Asiakkaiden tulevien tarpeiden ennakoimisessa ja piilevien tarpeiden tunnistamisessa asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö oli merkittävässä roolissa heidän ollessa päivittäin välittömässä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Etenkin rajapintahenkilöstön omaama hiljainen tieto, jota ei voida muuttaa kirjalliseen muotoon, voi auttaa yrityksiä ymmärtämään paremmin asiakasarvon muodostumiseen liittyviä prosesseja (Arnett & Wittman 2014, 324). Henkilöstön vuorovaikutustaidoilla todettiin olevan suuri merkitys arvonluonnin prosesseissa olevien puutteiden ja uusien arvonluonnin mahdollisuuksien havaitsemisessa. Asiakasrajapinnassa työskentelevältä henkilöstöltä odotettiin aitoa halua ja uskallusta ottaa selvää asiakkaiden tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavista tekijöistä.

”Ja jos me huomataan, että miksi tuo asiakas tekee asian noin niin ollaan aktiivisia siihen asiakkaaseen päin. Ja sitten me aktiivisesti ehdotetaan vaihtoehtoa, jotta asiakas säästäisi tai tehostaisi tai saisi enemmän. Eli ollaan auttamassa sen asiakkaan ihan arkitekemisissä, prosessien kehittämisessä... Nyt kun meillä on nuo aulapalvelut ja ne tapaa asiakkaita, ne on asiakasrajapinnassa. Ne on niinku tuntosarvet siinä koholla, että jos ne näkee jotain, että tuolle asiakkaalle menee ihan älyttömästi tätä postia, niin voitaisko me käsitellä sitä postia. ” (Yritys B)

”Mutta toinen on tietysti se, että joku osaa jäsentää sitä infoa, mitä siinä aletaan keräämään. Joku tai jotkut. Ilman muuta sitten hyvillä vuorovaikutustaidoilla sen sieltä sitten saa. Ehkä siihen vielä sitten semmoinen, ei niin kovin suomalainen aika yleinen piirre, on se palveluhalu. Halu, uskallus ottaa selvää siitä, miten voidaan asioita tehdä paremmin. Koska eihän se koskaa loistavasti ole, jos asiakkaalta kysytään. Aina voi olla vähän paremmin tai edullisempi.” (Yritys E)

Erityisesti B2B-markkinoilla arvoperusteisen liiketoiminnan harjoittamisen on todettu vaativan proaktiivista myynti- ja markkinointityötä arvonluonnin mahdollisuuksien tunnistamiseksi sekä asiakkaan näkökulmasta olennaisten arvolupausten

muodostamiseksi (Keränen & Jalkala 2013; Terho ym. 2012). Töytäri ym. (2015, 58) korostavat keskusteluyhteyden löytämisen ja asiakkaan kanssa käydyn aktiivisen vuorovaikutuksen tärkeyttä asiakkaan toivoman arvon ymmärtämiseksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa asiakkaan ostoprosessia. Asiakasarvoon perustuvien asiakassuhteiden rakentamisen yhdeksi suurimmaksi esteeksi Töytäri ym. (2015) tunnistivat juuri asiakkaan ja myyjäosapuolen väliset ristiriitaiset käsitykset asiakkaan toivoman arvon luonteesta ja ulottuvuuksista. Myyjän käsitys asiakkaan toivomasta arvosta on voinut rakentua vanhentuneiden uskomusten mukaan, jotka perustuvat yrityksen sisällä ajan saatossa vakiintuneisiin normeihin, toimintakulttuuriin ja johtamistyyliin (Töytäri ym. 2015). Nämä toimintatavat on luotu yleensä hyvin erilaisessa markkinatilanteessa, eivätkä ne näin ollen välttämättä tue nykyistä arvонуontiprosessia.

4.1.3 Asiakastiedon jakaminen

Korkealaatuisen palvelun tuottamisen edellytyksenä korostettiin olevan yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen sujuvuus ja helppous. Koska eri kanavista kerätyn asiakastiedon tehokkaan hyödyntämisen ja jakamisen todettiin toimivan merkittävänä kilpailuedun lähteenä, pyrittiin tiedonjaon merkitys ottamaan huomioon organisaatorakenteiden ja yritysten käyttämien tietojärjestelmien suunnittelussa. Tiedonjaon lisäämisellä pyrittiin varmistumaan siitä, että kaikilla yrityksen työntekijöillä oli käytettävissään riittävät tiedot asiakkaista korkealaatuisen palvelun tuottamiseksi.

Markkina- ja asiakastiedon jakaminen organisaation sisällä on välttämätöntä, jotta yrityksen on mahdollista toimia koordinoitusti kohti strategisia tavoitteitaan (Jaworski ym. 2000). Tapausyritysten korostaman aktiivisen keskusteluyhteyden ylläpitäminen asiakkaisiin edellytti usein yhteydenpitoa asiakkaisiin useamman henkilön toimesta, minkä johdosta asiakkaista kerätty tieto saattoi olla hajallaan eri puolilla organisaatiota. Tämän vuoksi yritysten eri toimintojen välistä vuorovaikutusta pyrittiin edelleen lisäämään, jotta nämä voisivat jakaa keräämäänsä asiakastietoa toisilleen muodostaakseen kokonaiskuvan asiakassuhteen tilasta.

”Meillä se vaatii tietysti sitä, että mullakin kun on monet ihmiset samoissa asiakkaissa yhteydessä. On erilaisia asioita niin me joudutaan omassa organisaatiossa keskustelea ja vetää niitä juttuja yhteen, jotta me tiedetään mitä kaikkea siellä tapahtuu. Joskus me nähdään paremmin kuin se asiakas itse, kun katsotaan ulkopuolelta ja nähdään niinku vaikka kahdelta tai kolmelta suunnalta jotain asiaa siellä.” (Yritys B)

Esimerkiksi yritys D korosti organisaatorakenteiden merkitystä asiakastiedon jakamisessa. Yritys D:n klinikoilla työskentelevien lääkäreiden, sairaanhoitajien ja optikkojen välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta pyrittiin lisäämään pitämällä klinikoiden henkilöstömäärät mahdollisimman pieninä. Yksilöiden kokemuksiin ja käytäntöihin perustuvan hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa edellyttää organisaation sisäisten sosiaalisten verkostojen rakentamista ja kehittämistä (Arnett ym. 2014, Granovetter 1985). Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu yksilöiden välisen henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta, minkä vuoksi yritysjohdon on pidettävä yllä organisaatorakenteita, jotka poistavat eri toimintojen välisiä raja-aitoja ja edesauttavat henkilöstön välisten sosiaalisten siteiden syntymistä (Arnett ym. 2014, 329).

”Optikko tai kaksi, sairaanhoitajia yksi tai kaksi ja lääkäreitä yksi tai kaksi per klinikka. Ja ne toimii tiiminä. Ja sen vahva puoli on se, mitä mä itse sanon, että kaikki on saman jääkaapin ympärillä. Eli päivän ilot ja surut jaetaan siinä pöydän ympärillä. Ja lääkäri on osa sitä tiimiä, jolloin suora palaute tulee henkilökunnalle koko ajan esimerkiksi lääkäriltä. Ja jos jotain epätavallista sattuu, niin se selvitetään siinä saman pöydän ympärillä. Ja itketään ja nauretaan asiat pois yhdessä.” (Yritys D)

Jotta eri kanavista kerättyä asiakastietoa voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti, on yrityksen kiinnitettävä huomiota organisaatorakenteiden lisäksi myös asianmukaisiin tietojärjestelmiin (Khodakarami & Chan 2014, 27). Koska asiakaskohtaamisten korostettiin tapahtuvan useissa eri kanavissa useiden eri henkilöiden toimesta, pyrittiin rajapintahenkilöstön ja asiakkaiden välisissä tapaamisissa

kerättyä tietoa koodaamaan mahdollisuuksien mukaan yrityksen tietojärjestelmiin. Tällöin kaikilla yrityksen työntekijöillä oli käytettävissään samat tiedot asiakkaista, minkä ansiosta asiakkaan ei tarvinnut asioida aina saman yhteyshenkilön kanssa. Työntekijöiden oli mahdollista hyödyntää kumuloitunutta asiakastietoa entistä järjestelmällisemmin ja jatkaa asiakkuuksien hoitoa siitä, mihin edellinen yhteyshenkilö oli jäänyt. Näin pystyttiin myös vähentämään yrityksen palveluprosesseihin liittyviä katkoksia ja viivästymisiä, jotka johtuivat asianmukaisten tietojen puutteesta.

”Jatketaan sitä dialogia, jota ollaan käyty, ja mielellään useampien henkilöiden kesken... Mä uskon siihen, että jos naamatusten, vaikka kynä ja paperia tai nauhuri mukana mennään kysymään, että ”Mitä kuuluu? Miten me voidaan palvella paremmin?” ... Ja sitten myöskin kerätään CRM:ään tai vastaavaan.”
(Yritys E)

Tietojärjestelmät tarjoavat henkilöstölle työkaluja, joiden avulla tuotteiden ja palveluiden sisältämästä arvosta voidaan viestiä asiakkaille entistä tehokkaammin (Töytäri ym. 2015, 61). Tämän lisäksi järjestelmien kautta kerätty data helpottaa yrityksiä houkuttelevan arvolupauksen muodostamisessa (Terho ym. 2012, 183). Erilaisten tietojärjestelmien roolin todettiin olevan tärkeä niiden helpottaessa yrityksen ja asiakkaiden välistä kommunikointia ja näin ollen myös arvolupauksen viestimistä asiakkaille. Viestinnästä ison osan tapahtuessa sähköisissä kanavissa oli IT-järjestelmien toimivuus tärkeä osa yrityksen brändin ja imagon kehittämistä. Tapausyritykset pyrkivät jatkuvasti kehittämään asiakastietojärjestelmiään niin, että nämä tukisivat henkilöstön työskentelyä ja tekisivät yrityksen ja asiakkaiden välisestä vuorovaikutuksesta entistä helpompaa.

”Meidän pitäisi laajentaa asiakasymmärrys siihen kehitykseen, jolla me kehitetään näitä työkaluja joiden kautta asiakas meidän kanssa kommunikoi. IT rajapinta, joka me tuotetaan asiakkaan käyttöön ja jonka enin osa kommunikaatiosta tapahtuu. Se pitäisi ymmärtää osana yhtiön imagoa ja brändiä. Jos on kankea, toimimaton, ja sieltä syntyy päivittäin lukuisia, tuhansia

tällaisia huonoja asiakaskontakteja, joita ei tuota meidän ihmiset vaan joita tuottaa meidän tietojärjestelmä. Niin se on toinen iso kehittämisen alue.” (Yritys B)

4.2 Operationaaliset tavoitteet

Tapausyritysten strategian toteuttamiseen liittyvissä operationaalisen tason tavoitteissa korostui toiminnan järjestelmällisyys sekä operationaalisen tehokkuuden parantaminen. Tavoitteiden taustalla oli pyrkimys tehdä yrityksen toiminnasta entistä yhdenmukaisempaa ja ennustettavampaa mm. karsimalla epäjohtonmukaisia toimintamalleja, jotka saattoivat aiheuttaa viivästyksiä yrityksen palveluprosesseihin. Esimerkiksi yritys A:n edustaja korosti toiminnan järjestelmällisyyden ja tehokkuuden olevan tärkeä osa yhtenäisen brändikuvan ja imagon rakentamista, mikä nähtiin eräänlaisena prosessien kehittämistyötä ohjaavana ylätavoitteena. Brändipääoman ja imagon mittaaminen suoraan koettiin hyvin haasteelliseksi, minkä vuoksi käsitys asiakkaiden yritykseen liittämistä mielikuvista pyrittiin rakentamaan seuraamalla asiakkaiden tyytyväisyyttä päivittäisiin palveluntuotantoon liittyviin prosesseihin. Yhtenäisten toimintatapojen nähtiin parantavan tuotteiden ja palveluiden toimitusvarmuutta sekä palvelun nopeutta ja ennakoitavuutta, mikä puolestaan auttoi myönteisen ja luotettavan yrityskuvan rakentamisessa.

”Maine ja imagotyyppiset asiat on selkeästi kattotavoitteita, mutta ne on vaan sellaisia asioita, että niiden mittarointi on aika vaikeaa. Ainakin mä koen sen vaikeaksi. Mieluummin näkisin, että tavoiteltaessa hyvää imagoa ja imagon kehittymistä, yhtiön maineen kehittymistä niin sen välitavoite on varmaan tämä asiakastytyväisyys ja sieltä pitäisi päätellä sitten, mihin suuntaan tämä imago on kehittymässä.” (Yritys A)

Vaikka toiminnan systematisointi ja tehostaminen näkyivät selkeästi tapausyritysten operationaalisissa tavoitteissa, nousi tutkimuksen empiirisestä aineistosta esille myös

täysin vastakkainen näkemys operationaalisen toiminnan toteuttamiseen, joka kyseenalaisti prosessien yhdenmukaistamisen mahdollisuuden. Yritys E:n edustajan mukaan toimintaympäristön monimuotoisuus ja asiakkaiden vaihtelevat tarpeet edellyttivät organisaatorakenteilta ja sisäisiltä prosesseilta joustavuutta, eikä esimerkiksi kaikkiin asiakaskohtaamisiin soveltuvia toimintatapoja ollut aina mahdollista jalkauttaa organisaatioon. Organisaatorakenteiden ja prosessien johtamisen tuli haastateltavan mukaan tarjota henkilöstölle mahdollisuudet mukauttaa omaa toimintaansa asiakkaan tarpeiden mukaan palvelun laadun varmistamiseksi.

”Sen käsitteen tietyllä tavalla, on meidän toimialalla ainakin, mutta voi olla muillakin, että ne asiakkaat tulee ties mistä kulmasta meitä vastaan. Ovesta, tuossa kadulla tai asiakkaan luona. Ja me ei pystytä sitä ihan suoraan sellaisenaan lokeroimaan tai jäsentämään sitä siinä kohtaa. Silloin se parhaimmillaan on hyvin autenttinen ja antoisa kohtaaminen sen asiakkaan kanssa. Ja sitten päästään siihen kiinni. Mutta kyllä se edellyttää tiettyä kaoottisuuden sietämistä. Nimenomaan ne hetket kun se asiakas kohdataan, oli se minkälainen tahansa. Ja se voi olla todellakin minkälainen tahansa. Niissä pitää vaan olla sellaista elastisuutta ja taustalla rautainen osaaminen.” (Yritys E)

Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta toiminnan yhdenmukaisuus ja operationaalinen tehokkuus nousivat aineistoanalyysissä vahvasti esille tapausyritysten operationaalisten tavoitteiden suunnittelua ohjaavina periaatteina. Strategisten tavoitteiden tapaan myös tapausyritysten operationaalista tavoitteista oli tunnistettavissa teemakokonaisuuksia, joihin liittyvien tavoitteiden avulla yritysten operationaalista toimintaa pyrittiin kehittämään. Keskusteltaessa tapausyritysten operationaalista tavoitteista korostui haastateltavien lausunnoissa kolme aihealuetta, jotka olivat prosessien standardointi, tulosvastuullisuuden lisääminen sekä henkilöstön tehokkuus. Kyseiset aihekokonaisuudet nousivat selkeästi esille liiketoiminnan kehittämiseen liittyvinä tavoitteina, joiden tarkoituksena oli tehdä tapausyritysten operationaalisen tason toiminnasta entistä yhdenmukaisempaa ja tehokkaampaa.

4.2.1 Prosessien standardointi

Sisäisten prosessien standardoinnin avulla yritykset pyrkivät määrittelemään operationaalisen tason toimintaan liittyen selkeät ja yhdenmukaiset toimintamallit, joiden mukaisesti koko organisaation oli toimittava. Standardoitujen prosessien tarkoituksena oli toiminnan tuottavuuden parantaminen sekä epäjohtonmukaisista toimintatavoista johtuvien ongelmien vähentäminen. Standardoinnilla pyrittiin mm. välttämään epäonnistuneita palvelukohtauksia luomalla ideaalikuva onnistuneesta asiakaskohtauksesta ja kouluttamalla rajapintahenkilöstö toimimaan tämän ideaalin mukaisesti. Selkeiden toimintamallien avulla asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta haluttiin tehdä entistä tehokkaampaa ja ennustettavampaa. Yhdenmukaisen palvelutuotannon ja asiakaskohtauksien sujuvuuden ja luontevuuden nähtiin olevan tärkeä osa yrityksen brändin ja imagon rakentamista.

”Käytetään tällaista palvelumuotoilun lähestymistapaa, jossa ihmiset opetetaan toimimaan yhdenmukaisella tavalla. Että heille kerrotaan mikä se meidän viesti on, mikä jokaisessa tilanteessa tulisi antaa ja minkä tyyppisiä vastauksia tulisi tuottaa erilaisiin kysymyksiin ja miten ylipäättään tapaamisen tulisi sujua. Ettei se tapahtuisi sadassa toimipisteessä työskentelevän neljänsadan ihmisen toimesta 100-400 eri tavalla” (Yritys A)

”Ja se terveydenhuollon prosessi etenee aina sillä lailla, että seuraava potilas, seuraava potilas ja seuraava potilas. Eikä siinä välissä mietitä sitä, mitä tehtiin kaksi viikkoa sitten tai mitä tullaan tekemään kahden viikon päästä.” (Yritys D)

”Ei siinä ihan mahdottomasti joustoa ole eikä varsinkaan toimintamalleihin ole joustoa.” (yritys F)

Yritykset hyödynsivät operationaalisen toiminnan kehittämisessä mm. sisäisiä vertailuanalyysijä, joiden avulla yrityksen sisäisiä parhaita käytäntöjä pyrittiin konseptoimaan ja jalkauttamaan koko organisaatioon. Konseptoinnin tarkoituksena oli

yrityksen prosessien konkretisointi ja määrittely niin, että henkilöstöllä olisi selkeä käsitys siitä, mitä yritys toiminnallaan tavoittelee. Parhaiten tehtävissään menestyvien yksiköiden ja yksittäisten työntekijöiden toimintaa havainnoimalla yritykset pyrkivät mallintamaan toimintatapoja, jotka tuottivat yrityksen kannalta optimaalisen lopputuloksen. Parhaisiin käytäntöihin perustuvien valmiiksi muotoiltujen toimintamallien uskottiin parantavan palvelun laatua ja vähentävän palvelutuotantoon liittyviä turhia keskeytyksiä. Tärkeä osa operationaalisten tavoitteiden suunnittelua oli näin ollen yrityksen sisäisten vahvuuksien ja kilpailutekijöiden tunnistaminen. Kun yrityksen kilpailukyvyyn kannalta keskeinen osaaminen ja parhaat käytännöt oli tunnistettu, pyrittiin ne mallintamaan koko organisaatioon toimintaa ohjaaviksi suuntaviivoiksi. Organisaation rakenteet ja sisäiset prosessit pyrittiin puolestaan suunnittelemaan niin, että parhaiden käytäntöjen toistaminen tapahtuisi mahdollisimman tehokkaasti.

”Näitä tapaamisia tapahtuu tuhansia, kymmeniä tuhansia päivässä niin siellä on epäonnistumisia joukossa. Ja se millä keinolla tätä koitetaan taklata... on luoda ideaalikuva siitä, että kuinka nämä kymmenet tuhannet tapaamiset päivässä sujuu.” (Yritys A)

Yksi niistä keinoista, joilla yritykset pyrkivät jalkauttamaan parhaita käytäntöjä oli ylimmän johdon analysoiman asiakaspalautteen raportoiminen julkisesti asianomaisille tiimeille ja yksiköille. Julkistamalla työntekijöiden asiakkailta saamat asiakastyytyväisyysarvosanat muille työntekijöille pystyi henkilöstö vertaamaan omia tuloksiaan parhaiten tehtävissään menestyvien kollegoiden tuloksiin ja oppimaan näiden työskentelytavoista. Henkilöstön saaman palautteen julkistaminen muille työntekijöille saattoi ajoittain aiheuttaa myös ongelmia ja yrityksen sisäisiä konflikteja sen lisäessä työntekijöiden välistä kilpailua. Työsuoritusten julkisella arvioimisella saattoi näin olla myös kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden välisiin suhteisiin.

”Eli laatujärjestelmän mukaisessa johdon katselmuksissa asiakaspalaute ja asiakastyytyväisyysarvosanat käydään läpi klinikoittain... Ja myös lääkärin

toiminta arvioidaan. Se on ehkä vaikein rasti, että jos näyttää lääkäreille toisten saamat, asiakkaiden antamat arviot lääkärin antamasta palvelusta. Niin syntyy heti se keskustelu, että olenko mä muka huonompi lääkäri, jos minun arvosana on 4,5 asteikolla 1-5, ja toinen sai 4,6.” (Yritys D)

4.2.2 Tulostavastuullisuuden lisääminen

Tapausyritykset korostivat tulostavastuullisuuden merkitystä osana operationaalisten tavoitteiden saavuttamista. Selkeän vastuunjaon uskottiin tehostavan yrityksen toimintaa ja parantavan yrityksen kykyä reagoida asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Vastuunjaon myötä työntekijöiltä edellytettiin ratkaisuja huonoihin tuloksiin ja edelleen oman toiminnan puutteiden ja heikkouksien tunnistamista. Tulostavastuun jakaminen organisaation sisällä koettiin tehokkaaksi keinoksi motivoida henkilöstöä parempiin työsuorituksiin, mikä puolestaan näkyisi palvelun laadun parantumisena.

Tapausyritykset jakoivat organisaatioitaan pienempiin yksiköihin mm. maantieteellisesti tai erilaisten tuoteryhmien perusteella. Jokaisella yksiköllä oli omat tavoitteensa, joiden mukaan niiden oli kehitettävä toimintaansa. Organisaatiossa sisällä toimivien yksiköiden ja osastojen on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu usein ajautuvan omien etujensa suojelemiseen, minkä vuoksi itsenäisten tavoitteiden asettaminen yksiköille voi johtaa niiden toiminnan ja yrityksen strategian välisiin ristiriitoihin (Day & Moorman 2010, 10). Organisaation toiminnan yhtenäisyyden säilyttämiseksi esimerkiksi yritys B piti jokaisen yksikön tavoitteet julkisina muiden yksiköiden johtajille. Näin operatiivisesta toiminnasta vastaavien johtajien ymmärrystä muiden organisaation osien tavoitteista pyrittiin lisäämään siiloutumisen välttämiseksi. Julkisten tavoitteiden avulla yksiköiden oli mahdollista muodostaa kokonaiskuva koko organisaation tavoitteista ja siitä, kuinka yksittäisille osastoille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edesauttaisi organisaation yhteisten, strategisten tavoitteiden saavuttamista. Ymmärtämällä muiden yksiköiden tavoitteet ja tärkeimmät suorituskyvyn mittarit toivottiin jokaisen yksikön arvioivan sitä, kuinka nämä omalla toiminnallaan voisivat edesauttaa myös muiden tuloyksiköiden tavoitteiden saavuttamista.

Yritys B:n edustaja tunnusti toiminnan siiloutumisen olleen yrityksen tavoitteiden epäonnistuneesta suunnittelusta syntynyt ongelma. Jokaiselle yrityksen osastolle oli asetettu omat tavoitteensa ja ajan mittaan yrityksen sisälle oli muodostunut toimintakulttuuri, jossa osastot keskittyivät ainoastaan omien tavoitteidensa saavuttamiseen. Yrityksen työntekijät ei enää kiinnittäneet huomiota siihen, kuinka heidän toimintansa vaikuttaa muiden osastojen toimintaan, ja kuinka hyvin eri osastojen välinen vuorovaikutus toimii asiakkaan näkökulmasta. Tämä oli johtanut lopulta hyvin yrityslähtöisiin toimintamalleihin, jotka eivät enää vastanneet asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Ongelma pyrittiin korjaamaan käymällä jokaisen osaston tavoitteet yhdessä läpi eri osastojen toiminnasta vastaavien henkilöiden kesken. Näin yritys B pyrki välttämään organisaation siiloutumista ja yksittäisten osastojen toiminnan erkaantumista organisaation yhteisistä tavoitteista. Tavoitteena oli tehdä organisaation operationaalisen tason toiminnasta entistä johdonmukaisempaa ja yhtenäisempää strategisten tavoitteiden kanssa.

”Mulla on sellainen tapa itsellä, että jokaisen tavoitteet. Niitä on ehkä kuusi tavoitetta, on kolme päätavoitetta ja kolme omaa tavoitetta. Niin kaikkien tavoitteet on toisille näkyviä eli ne on julkisia. Eli kun me vuoden alussa nämä tavoitteet kirjataan, niin me käydään ne läpi niin, että jokainen tietää myös toisten tavoitteet, jotta me pelataan yhtenä tiiminä, puhalletaan yhteen hiileen. Me ymmärretään mitä kiinteistöpäällikön täytyy, missä sen pitää onnistua, että se onnistuu. Toimiala on ollut hirveen siiloutunutta, että kiinteistöpäällikkö ajattelee, että taloon tekniikkaa ja näin. Sitten meillä on nää palvelut tässä päällä, aulapalvelut ja kokouspalvelut ja siivoukset ja tämmöset. Että ne ajattelee omaansa. Me ollaan saatu viime vuosina, että nyt ne ajattelee yhdessä sitä, miltä se asiakkaaseen päin näyttää.” (Yritys B)

Selkeän vastuunjaon puuttumisen nähtiin johtavan lopulta toiminnan tehostomuuteen ja reagointikyvyn heikkenemiseen. Epäselvien vastuualueiden vuoksi työntekijät olivat haluttomia ottamaan vastuuta korjaavien toimenpiteiden toteuttamisesta, mikä heikensi yrityksen valmiuksia reagoida huonoihin tuloksiin. Tulosvastuun lisäämisen myötä vastuuhenkilöiden uskottiin olevan kykenevämpiä tekemään nopeita ja uskottavia

uudistuksia, minkä johdosta yrityksen oli helpompi vastata toimintaympäristön muutoksiin. Yritys C:n edustaja totesi yrityksen ajautuneen tulosvastuun puuttumisen myötä tilanteeseen, jossa työntekijät eivät enää kiinnittäneet huomiota toimintansa tuloksellisuuteen ja sen parantamiseen. Toiminnan pitkään jatkunut hyvä kannattavuus oli ajan myötä johtanut henkilöstön lukkiutumiseen vanhoihin toimintatapoihin ja välinpitämättömyyden syntymiseen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia kohtaan. Hyvien tulosten luotettiin jatkuvan myös tulevaisuudessa, jolloin työntekijöiden sitoutuminen ja panostus omiin työtehtäviinsä oli alkanut laskea. Tulosvastuun jakaminen ja toimintakulttuurin muokkaaminen entistä tuloskeskeisemmäksi nähtiin keinoina, joiden avulla työntekijöitä oli mahdollista ohjata parempiin työsuorituksiin.

”Tuloskeskeisyys erityisesti tässä firmassa, koska meillä ei ole laskettu tulosta. Tai meillä on laskettu tulos satunnaisesti tai se on laskettu väärin ja hitaasti. Kun on 6-7% liikevaihdosta liiketulos, niin ei sitä tarvitse koko aikaa laskea. Rahaa tulee niin ettei tarvitse koko aikaa laskea. Se on johtanut siihen, että kun ei ole kunnan tulosraportointia, niin silloin ei ole myöskään selitysvastuuta. Ja kun ei ole selitysvastuuta ja vastuullisuutta, niin ei ole myöskään korjaavien toimenpiteiden suunnitelmaa.” (Yritys C)

4.2.3 Henkilöstön tehokkuus

Henkilöstön työskentelyä ohjaavien tavoitteiden ja kannustimien asianmukainen suunnittelu oli haastateltavien lausuntojen perusteella tärkeä osana operationaalisen tason johtamista. Kannustimien tarkoituksena oli ennen kaikkea parantaa toiminnan tehokkuutta ja varmistaa työskentelyn järjestelmällisyys. Tapausyritysten palkkiojärjestelmät korostivat näin ollen etenkin myynti- ja asiakasmääriin perustuvia tehokkuustavoitteita. Osa tapausyrityksistä seurasi henkilöstön työsuorituksia myös laadullisten mittareiden avulla, mutta nämäkin yritykset kertoivat laadullisten mittarien tuloksia hyödynnettävän pääosin ylimmän johdon päätöksenteon tukena. Laadullisia mittareita käytettiin toimintaympäristöstä ja asiakkaiden ostokäyttäytymisestä tehdyissä analyyseissä, joiden pohjalta johto pyrki kehittämään yrityksen palveluprosesseja.

Laadullisten mittareiden tuloksia ei näin ollen juurikaan käytetty esimerkiksi henkilöstölle myönnettävien palkkioiden ja kannustimien perusteena.

”Esimerkiksi myynnillä ne perustavoitteet, mitä niillä on niin kyllä ne liittyy ihan suoraan eurotavoitteisiin. Meidän vuokra-astetavoite on äärettömän helppo ja hyvä myynnin kannalta. Siellä taustalla on sitten tällaisia, että kuinka paljon sulla on asiakastapaamisia päivässä/viikossa.” (Yritys B)

”Siellä on myyntitavoitteita ja sitten tällaisia laadullisia tavoitteita, mitkä vaikuttaa keskeisesti siihen, että päästään kasvussa eteenpäin. Ja niiden mukaan pitäisi sitten organisaation toimia... Ehkä sitä [asiakastyytyväisyyskyselyä] enemmän käytetään vain, että ymmärretään missä ollaan ja mihin suuntaan mennään. Mutta kyllä joka tapauksessa asiakkuuksiin liittyviä kannustimia, tai se että onnistutaan, niin kyllä semmoisia on. Mitkä korreloi kyllä asiakastyytyväisyyden kanssa.” (Yritys F)

Esimerkiksi yritys D:n tapauksessa sairaanhoitajista, optikoista ja lääkäreistä koostuvaa rajapintahenkilöstöä ohjattiin toimenpidemääräkohtaisilla tavoitteilla. Henkilöstölle asetettujen tavoitteiden tarkoituksena oli taata toimenpiteiden nopea suorittaminen ja minimoida toimenpiteiden väliin jäävä aika. Tämän lisäksi yritys pyrki tavoitteidensa avulla parantamaan työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyön laatua asettamalla henkilöstölle tiimikohtaisia tavoitteita henkilökohtaisten tavoitteiden sijaan. Yritys keräsi henkilöstön toiminnasta myös laadullista asiakastietoa asiakaspalautteen ja asiakastyytyväisyyskyselyjen muodossa, mutta niiden tulokset käytiin läpi pääasiassa yrityksen johtoryhmän kesken. Johtoryhmän arvioitua kunkin klinikan suoriutumisen raportoi se kyselyjen tuloksista asianomaisille klinikoille ja analysoi näiden kanssa toiminnassa mahdollisesti ilmeneviä puutteita ja ongelmia.

”Eli laatujärjestelmän mukaisessa johdon katselmuksissa asiakaspalautte ja asiakastyytyväisyysarvosanat käydään läpi klinikoittain. Asiakaspalautteen

mittaus kattaa koko prosessin, siis ajanvarauksesta viimeiseen kontrolliin. Ja myös lääkärin toiminta arvioidaan... Sitten kun puhutaan numeroista, niin sitten puhutaan siitä, että klinikoita ohjataan toimenpidemääräkohtaisilla tavoitteilla.”
(Yritys D)

Osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä piti kannustinjärjestelmänsä mahdollisimman yksinkertaisina, jotta henkilöstön olisi helpompi keskittyä kaikkein keskeisimpiin suorituskyvyn mittareihin. Esimerkiksi yritys D ei asettanut henkilöstölleen lainkaan rahamääräisiä tavoitteita, minkä tarkoituksena oli kiinnittää henkilöstön huomio toiminnan tehokkuuteen. Day ja Moorman (2010, 246-248) korostivat tutkimuksissaan sitä, kuinka yritysten tulisi pyrkiä pitämään palkkiojärjestelmänsä mahdollisimman yksinkertaisina palkitsemalla työntekijöitä hyvistä työsuorituksista muutaman yrityksen strategian kannalta olennaisimman mittarin avulla. Mikäli yrityksen käyttämät kannustinjärjestelmät olivat liian monimutkaisia, oli työntekijöiden usein vaikea ymmärtää heihin kohdistettuja odotuksia, jolloin he eivät myöskään kyenneet priorisoimaan omia työtehtäviään organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti.

”Koska lääkärit on ammatinharjoittajia, niin heidän ansiot riippuu siitä, että kuinka paljon heillä on leikkauksia... Sitten kun puhutaan numeroista, niin sitten puhutaan siitä, että klinikoita ohjataan toimenpidemääräkohtaisilla tavoitteilla. Rahasta klinikoille ei puhuta mitään. Eli ne toimenpidemäärät on mitä seurataan.” (Yritys D)

Osalla tapausyrityksistä sen sijaan oli käytössä laajaa joukko erilaisia tavoitteita ja mittareita, joiden avulla henkilöstön työskentelyä johdettiin. Omaan toimenkuvaan liittyvien tavoitteiden lisäksi työntekijöille korostettiin koko yritystä laajemmin koskevia tavoitteiden merkitystä. Tällä pyrittiin välttämään se, että työntekijät suhtautuisivat välinpitämättömästi yrityksen yhteisiin tavoitteisiin ja laiminlöisivät tehtäviä, jotka eivät edistäisi heidän omien henkilökohtaisten tavoitteidensa saavuttamista. Näin yrityksen strategiset linjaukset pyrittiin tekemään näkyviksi myös

henkilöstön päivittäisessä työskentelyssä ja strategian kanssa yhteensopimattomia työskentelytapoja pyrittiin karsimaan.

”Kaikilla on nää kolme perustavoitetta ja sitten sen lisäksi tulee siihen omaan toimenkuvaan liittyviä tavoitteita, mihin sä pystyt itse vaikuttaa... Niitä on ehkä kuusi tavoitetta, on kolme päätavoitetta ja kolme omaa tavoitetta.” (Yritys B)

Tapausyritykset perustelivat usein erilaisten henkilöstön toimintaa ohjaavien tavoitteiden käyttöä niiden yksinkertaisuudella ja helppokäyttöisyydellä. Osin tästä johtuen tapausyritysten suorituskykymittarit ja palkkiojärjestelmät rakentuivat pääosin raha- ja suorituspäämääräisistä tavoitteista. Laadullisia tavoitteita pidettiin yleisesti ottaen vaikeasti mitattavina, mikä voi olla syynä sille, että laadullisten tavoitteiden hyödyntäminen henkilöstön kannustimien perusteena oli verrattain harvinaista tapausyritysten keskuudessa.

”Maine ja imagotyypiset asiat on selkeästi kattotavoitteita, mutta ne on vaan sellaisia asioita, että niiden mittarointi on aika vaikeaa. Ainakin mä koen sen vaikeaksi..” (Yritys A)

”Jos mä sanon, millä meitä mitataan, niin meitä mitataan sillä, että kuinka täynnä nää talot on. Täyttöaste. Se on yksinkertainen, se on kaikkien helppo ymmärtää, ja se on helppo mitata... Meidän vuokra-astetavoite on äärettömän helppo ja hyvä myynnin kannalta.” (Yritys B)

4.3 Yhteenveto

Tapausyritysten strategisista tavoitteista löydetty teemat (*ylivertainen asiakasymmärrys, ennakoiva asiakassuhteiden hallinta ja asiakastiedon jakaminen*) voitiin kaikki luokitella kuuluviksi outside-in-orientaation, sillä niiden päämääränä oli outside-in-orientaation mukaisesti asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden ymmärtäminen ja ennakoiminen sekä asiakasymmärryksen levittäminen organisaatiossa. Tapausyritysten operationaalisista tavoitteista *prosessien standardointi* ja *henkilöstön tehokkuus* olivat myös selkeästi luokiteltavissa inside-out-orientaatioon teemojen korostaessa yrityksen toiminnan tehostamista ja kustannusten alentamista. Prosessien standardoinnin taustalla oli mm. yrityksen sisäisten parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja konseptointi, jolloin standardoinnin voitiin todeta perustuvan inside-out-orientaation mukaisesti yrityksen sisäisten vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen.

Tulosvastuullisuuden lisääminen sen sijaan sisälsi tapausyrityksestä riippuen piirteitä sekä outside-in-orientaatiosta että inside-out-orientaatiosta. Esimerkiksi yritys B pyrki selkeään vastuunjaon avulla lisäämään henkilöstön ymmärrystä muiden organisaation osien tavoitteista ja välttämään toiminnan siiloutumista, minkä perusteella teema voitaisiin luokitella kuuluvaksi outside-in-orientaatioon. Kuitenkin operationaalista toimintaa ohjaavat tavoitteet, joihin vastuunjako perustui, olivat useimmiten tehokkuus- ja myyntitavoitteita. Tapausyritysten toiminnassa tulosvastuulla viitattiin pääosin eri yksiköiden ja henkilöiden vastuuseen taloudellisten, rahamääräisten tavoitteiden saavuttamisesta. Näin ollen tulosvastuullisuuteen kuuluvien julkisten tavoitteiden voitiin nähdä lisäävän ainoastaan henkilöstön ymmärrystä muiden organisaation osien taloudellisesta tilanteesta ja kannattavuudesta. Koska tulosvastuullisuuden lisäämisellä pyrittiin pikemminkin motivoimaan yrityksen henkilöstöä näiden taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen, sijoitettiin kyseinen teema lopulta inside-out-orientaatioon.

Taulukossa 3 empiirisestä aineistosta löydetty teemat on jaettu neljään eri luokkaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteenvedossa esitetyn taulukon mukaisesti. Tutkimuksen aineistosta löydetty teemat on merkattu taulukkoon lihavoituna ja alleviivattuna. Lisäksi kunkin teeman alapuolelle on kerätty teemakokonaisuutta

edustavia sitaatteja tutkimushaastatteluista. Taulukkoon 3 ei ole koottu kaikkia yritysten asiakaslähtöisyyden johtamiseen ja edistämiseen liittyviä tavoitteita, vaikka monen tapausyrityksen toiminnasta oli löydettävissä useampaan eri teemaan kuuluvia tavoitteita. Selkeyden vuoksi jokaiselta tapausyritykseltä on valittu taulukkoon yksi sitaatti, minkä tarkoituksena on havainnollistaa sitä, kumpi orientaatio tapausyritysten strategisissa ja operationaalisissa tavoitteissa korostui. Kuten taulukosta voidaan nähdä, eivät kaikkien tapausyritysten tavoitteet olleet luokiteltavissa empiirisen aineiston teemoittelun mukaan. Yritys F:n strategisten tavoitteiden voitiin nähdä edustavan inside-out-näkökulmaa, jolloin ne jäivät tutkimuksen strategisten tavoitteiden teemoittelun ulkopuolelle. Samoin yritys E:n operationaaliset tavoitteet poikkesivat muiden tapausyritysten operationaalisista tavoitteista, niiden edustaessa outside-in-näkökulmaa. Näin ollen yritys E:n operationaalisia tavoitteita ei voitu luokitella mihinkään operationaalisia tavoitteita koskevista teemoista.

Luokiteltaessa tavoitteita outside-in-orientaatioon ja inside-out-orientaatioon on otettava huomioon se, että yrityksen toiminnassa ja tavoitteissa voi olla piirteitä molemmista orientaatioista. Tapausyritykset jaettiin strategisten ja operationaalisten tavoitteidensa puolesta outside-in-orientaatioon ja inside-out-orientaatioon sen mukaan, kumman orientaation voitiin nähdä korostuvan yrityksen tavoitteissa. Esimerkiksi yritys D:n operationaalisissa tavoitteissa oli piirteitä molemmista orientaatioista. Käyttämällä pelkästään toimenpidemääriin perustuvia tavoitteita työntekijöiden toiminnan ohjaamisessa pyrki yritys D selkeyttämään henkilöstön tavoitteita ja palkkiojärjestelmiä. Tämän lisäksi yritys D asetti henkilöstölleen tiimikohtaisia tavoitteita henkilökohtaisten tavoitteiden sijaan työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi. On kuitenkin huomioitava, että vaikka yritys D pyrki yksinkertaistamaan tavoitteitaan ja lisäämään henkilöstön vuorovaikutusta tiimikohtaisilla tavoitteilla, korostettiin itse tavoitteissa pelkästään toiminnan tehokkuutta ja nopeutta. Tavoitteiden yksinkertaisuudesta ja tiimikohtaisuudesta huolimatta henkilöstö työskenteli toiminnan tehokkuutta korostavien tavoitteiden puitteissa, joiden asettamien aikapaineiden vuoksi henkilöstöllä ei todennäköisesti ollut aikaa kerätä ja jakaa tietoa asiakkaiden yksilöllisistä tarpeista johdon haluamalla tavalla. Näin ollen yrityslähtöisen inside-out-orientaation voitiin nähdä korostuvan yritys D:n operationaalisissa tavoitteissa, minkä johdosta yritys D

luokiteltiin operationaalisten tavoitteidensa puolesta kuuluvaksi inside-out-orientaatioon.

Taulukosta 3 voidaan havaita, että tapausyritysten strategisissa tavoitteissa painotettiin outside-in-orientaation mukaisesti toimintaympäristön tarjoamien arvonluonnin mahdollisuuksien tunnistamista ja niiden hyödyntämistä. Strategisissa tavoitteissa painotettiin asiakkaiden omien pitkän aikavälin tavoitteiden ymmärtämistä, asiakastiedon kokoamista ja jakamista organisaatiossa, sekä proaktiivista asiakassuhteiden hallintaa. Ainoastaan yhden tapausyrityksen strategiset tavoitteet, joissa korostui viimeisimpään tutkimustietoon perustuvien ylivertaisten teknologisten ratkaisujen kehittäminen, voitiin tavoitteiden taustalla olevien periaatteiden mukaan luokitella kuuluvaksi inside-out-orientaatioon. Tapausyritysten operationaalisisissa tavoitteissa sen sijaan korostui inside-out-orientaation mukainen näkemys arvokkaiden resurssien hyödyntämisestä ja sisäisten prosessien tehokkuudesta kilpailuedun lähteenä. Operationaalisisissa tavoitteissa korostuivat palveluprosessien standardointi parhaita käytäntöjä jalkauttamalla, tulostavuuksisuuden lisääminen sekä henkilöstön tehokkuutta korostavat tavoitteet ja palkkiojärjestelmät. Myös operationaalisten tavoitteiden osalta yksi tapausyritys poikkesi muista yrityksistä tarkasteltaessa tavoitteiden taustalla olevia periaatteita. Yritys E:n joustavuutta korostavat operationaaliset tavoitteet poikkesivat selvästi muiden tapausyritysten järjestelmällisyyttä ja tehokkuutta painottavista operationaalisisista tavoitteista.

Taulukko 3. Tapausyritysten strategiset ja operationaaliset tavoitteet

	Strategiset tavoitteet	Operationaaliset tavoitteet
Inside-out	<p>”Me ollaan maailman parhaita sykeanalyysissä ja siinä miten syketiedosta muodostetaan käyttäjiä kiinnostavaa tietoa... Yksi ydin varmasti on tällaisen laskentateknologian kehittäminen. Sen meidän ydinteknologian kehittäminen.” (yritys F)</p>	<p><u>Prosessien standardointi:</u></p> <p>”Käytetään tällaista palvelumuotoilun lähestymistapaa, jossa ihmiset opetetaan toimimaan yhdenmukaisella tavalla.” (yritys A)”</p> <p>”Ei siinä ihan mahdottomasti joustoa ole eikä varsinkaan toimintamalleihin ole joustoa.” (yritys F)</p> <p><u>Tulosvastuullisuus:</u></p> <p>”Niitä on ehkä kuusi tavoitetta, on kolme pää tavoitetta ja kolme omaa tavoitetta niin kaikkien tavoitteet on toisille näkyviä eli ne on julkisia.” (yritys B)</p> <p>”Tuloskeskeisyys erityisesti tässä firmassa, koska meillä ei ole laskettu tulosta. Tai meillä on laskettu tulos satunnaisesti tai se on laskettu väärin ja hitaasti.” (yritys C)</p> <p><u>Henkilöstön tehokkuus:</u></p> <p>”Sitten kun puhutaan numeroista, niin sitten puhutaan siitä, että klinikoita ohjataan toimenpidemääräkohtaisilla tavoitteilla.” (yritys D)</p>
Outside-in	<p><u>Ylivertainen asiakasymmärrys</u></p> <p>”Kyllä meillä täytyy olla se kuluttajaymmärrys. Se on iha core-juttu.” (yritys C)</p> <p>”Että aletaan oikeasti ymmärtää miten se asiakkaan bisnes menee. Mikä siellä on tärkeää.” (yritys E)</p> <p><u>Ennakoiva asiakassuhteiden hallinta:</u></p> <p>”Joskus me nähdään paremmin kuin se asiakas itse, kun katsotaan ulkopuolelta ja nähdään niinku vaikka kahdelta tai kolmelta suunnalta jotain asiaa siellä. Ollaan proaktiivisia asioissa.” (yritys B)</p> <p><u>Asiakastiedon jakaminen</u></p> <p>”Suora palaute tulee henkilökunnalle koko ajan esimerkiksi lääkäritä. Ja jos jotain epätavallista sattuu, niin se selvitetään siinä saman pöydän ympärillä.” (yritys D)</p> <p>”IT-rajapinta, joka me tuotetaan asiakkaan käyttöön ja jonka kautta enin osa kommunikaatiosta tapahtuu. Se pitäisi ymmärtää osana yhtiön imagoa ja brändiä.” (yritys A)</p>	<p>”Ja me ei pystytä sitä ihan suoraan sellaisenaan lokeroimaan tai jäsentämään sitä siinä kohtaa. Silloin se parhaimmillaan on hyvin autenttinen ja antoisa kohtaaminen sen asiakkaan kanssa.” (Yritys E)</p>

4.3.1 Strategisten ja operationaalisten tavoitteiden väliset näkökulmaerot

Taulukon 3 pohjalta voitiin todeta, että yrityksen strategiset ja operationaaliset tavoitteet eivät välttämättä noudattaneet saman näkökulman mukaisia periaatteita, vaan siirryttäessä strategiselta tasolta operationaaliselle tasolle tapahtui usein myös siirtymä outside-in-orientaatiosta inside-out-orientaatioon. Ainoastaan kahden tapausyrityksen kohdalla sekä strategiset että operationaaliset tavoitteet voitiin luokitella samaan orientaatioon kuuluviksi. Useimmiten tapausyritykset painottivat strategisella tasolla outside-in-orientaation mukaista toiminnan asiakaslähtöisyyttä, mikä perustui mm. ylivertaisen asiakasymmärryksen avulla rakennettujen yksilöityjen palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen asiakkaille. Samaan aikaan operationaalisesta toiminnasta pyrittiin kuitenkin tekemään mahdollisimman kustannustehokasta, minkä voidaan nähdä noudattavan inside-out-orientaation mukaisia periaatteita.

Strategisten ja operationaalisten tavoitteiden taustalla olevien periaatteiden väliset eroavaisuudet nousevat esille erityisesti seuraavissa yritys A:n ja D:n lausunnoista. Yritys A:n strategisissa tavoitteissa korostettiin asiakaskohtaisten tarpeiden huomioimista, mikä näkyi mm. kattavien asiakastutkimusten toteuttamisessa. Operationaalisen tason prosesseissa asiakaskohtaisuus sen sijaan ei ollut läsnä, vaan yrityksen palveluprosesseista pyrittiin tekemään mahdollisimman standardoituja. Yritys D:n strategia taas perustui ainutlaatuisten ja korkeatasoisten palvelukokemusten tarjoamiseen asiakkaille. Operationaalisella tasolla henkilöstön työskentelyä ohjattiin kuitenkin tehokkuutta korostavilla tavoitteilla ja kannustimilla. Näin henkilöstön odotettiin minimoivan yksittäiseen asiakkaaseen käytettävä työaika, kuitenkin tuottamalla näille samaan aikaan yrityksen strategian mukaisesti ainutlaatuisia ja yksilöllisiä palvelukokemuksia.

”... Voisi sanoa että yleisesti ottaen meidän asiakastyytyväisyyden mittauksissa nähdään nämä kehittämisen alueita, niin ne on asiakaskohtaisia. Kukin asiakas ilmaisee omat tyytymättömyytensä ja ne pitää käydä juuri sen asiakkaan kanssa jumppaamassa, jotta ne saadaan kuntoon. ” (Yritys A)

”Käytetään tällaista palvelumuotoilun lähestymistapaa, jossa ihmiset opetetaan toimimaan yhdenmukaisella tavalla. Että heille kerrotaan mikä se meidän viesti on, mikä jokaisessa tilanteessa tulisi antaa ja minkä tyyppisiä vastauksia tulisi tuottaa erilaisiin kysymyksiin ja miten ylipäättään tapaamisen tulisi sujua. Ettei se tapahtuisi sadassa toimipisteessä työskentelevän neljänsadan ihmisen toimesta 100-400 eri tavalla” (Yritys A)

”Ja mun tehtävä on ohjata sitä lääkäriä ymmärtämään sen juuri, että ”for you it's just another tuesday” kun sä tuut leikkaamaan, mutta sille asiakkaalle sen on ainutkertainen tilanne elämässä. Että koittakaa ihmeessä olla läsnä. Tehkää se preoperatiivinen ja postoperatiivinen työ. Älkää jättäkö asiakkaalle sitä kuvaa, että hänen hoitonsa esimerkiksi jää kesken.” (Yritys D)

”Ja se terveydenhuollon prosessi etenee aina sillä lailla, että seuraava potilas, seuraava potilas ja seuraava potilas... Sitten kun puhutaan numeroista, niin sitten puhutaan siitä, että klinikoita ohjataan toimenpidemääräkohtaisilla tavoitteilla.” (Yritys D)

Tapausyritysten strategisia tavoitteita tarkastellessa voitiin todeta, että lähtökohdat asiakaslähtöisten strategioiden toteuttamiselle olisivat olleet erinomaiset. Asiakkaiden tarpeista oli muodostettu selkeä kuva asiakasymmärryksen rakentamiseen tehtyjen panostusten myötä, minkä lisäksi organisaatorakenteet ja infrastruktuuri oli suunniteltu tukemaan asiakaslähtöisten strategioiden toteuttamista. Operationaalisella tasolla yritysten käyttöön ottamat tavoitteet ohjasivat yrityksen päivittäistä toimintaa kuitenkin hyvin yritys­lähtöiseen suuntaan. Operationaalisen tason toimintaa ohjattiin tavoitteilla, joiden tarkoituksena oli kasvattaa päivittäisten myyntitapahtumien määrää, pienentää yksittäiseen asiakkaaseen käytettyä aikaa ja vähentää päivittäisestä toiminnasta aiheutuvia kustannuksia. Operationaalisella tasolla yritysten voitiin nähdä keskittyvän usein toiminnan kustannuspuoleen, johon yritykset pystyvät vaikuttamaan suoraan omilla päätöksillään (Hardcopf ym. 2017, 1004).

4.3.2 Asiakslähtöisyyttä vaikeuttavat tavoitteet

Operationaalisen tehokkuuden korostaminen näkyi mm. operationaalisen tason prosessien systematisointina ja toimintamallien yhdenmukaistamisena. Aikaisemmissa tutkimuksissa asiakkuuksien johtamiseen liittyvien prosessien liiallisella formalisoinnilla on todettu olevan usein kielteisiä vaikutuksia asiakkuuksien johtamisen tuloksellisuuteen (Gosselin & Bauwen 2006). Prosessien yksityiskohtainen muotoilu lisää yrityksen sisäistä byrokratiaa estäen joustavan reagoinnin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin (Workman ym. 2003, 14). Jaworski ja Kohli (1993, 64) mukaan yritysten tulisi hyödyntää myös yksittäisiä työntekijöitä markkinoiden muutosten tunnistamisessa ja niihin vastaamisessa. Annettaessa asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille jokaiseen asiakaskohtaamiseen sovellettavia toimintamalleja on organisaation alemmilla tasoilla vain vähän liikkumavaraa reagoida tilanteisiin, jotka poikkeavat yritysjohdon ennakkokäsityksestä tavanomaisesta asiakaskohtamisesta. Näin henkilöstöä ei kannusteta asiakasymmärryksen lisäämiseen ja asiakkaiden toivomassa arvossa tapahtuvien muutosten tunnistamiseen (Jaworski & Kohli 1993, Woodruff 1997).

Homburg ym. (2011) korostivat, että asiakaskohtaiset toimintamallit soveltuvat käytettäviksi kilpailuilla markkinoilla, joilla asiakkaille myydään yksilöityjä tuotteita. Vakaassa ympäristössä toimivien ja standardoituja tuotteita valmistavien yritysten on sen sijaan mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä yhdenmukaistamalla asiakkuuksien hallintaan liittyviä prosesseja (Anderson & Onyemah 2005). Koska asiakslähtöiset toimintamallit sitovat työntekijöiden aikaa ja lisäävät tuotteiden ja palveluiden yksilöinnistä aiheutuvia kustannuksia, on yritysten kannattavaa pyrkiä tehostamaan asiakkuuksien hallintaan liittyviä prosesseja, mikäli se on mahdollista yrityksen tarjoamien palveluiden luonne ja markkinoiden kilpailutilanne huomioiden (Niraj ym. 2001; Saxe & Weitz 1982). Esimerkiksi yritys D perusteli prosessien standardointia juuri toimialan erityispiirteillä, jotka mahdollistivat asiakkuuksien hallinnan tehostamisen palveluntuotantoa systematisoimalla. Itse tuotteen ja palvelun sisältäessä hyvin vähän mahdollisuuksia erilaistumiselle nähtiin yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen olevan keino kilpailijoista erottautumiselle.

Tehokkuuden korostaminen näkyi myös henkilöstön toimintaa ohjaavissa kannustimissa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu kannustimien huonon suunnittelun johtavan usein siihen, että työntekijät eivät ota toiminnassaan huomioon asiakkaiden pitkän aikavälin, tulevaisuudessa realisoituvia tavoitteita, sillä niiden perusteellinen kartoittaminen pitkittäisi yksittäisen asiakkaan palvelemiseen käytettävää työaikaa ja näin laskisi työntekijän tehokkuutta. Henkilöstön kannustimien perustuessa yksittäisiin transaktioihin, eivät työntekijät ota välttämättä huomioon myynnin jälkeisiä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä (Tuli ym. 2007, 10).

Hunter ja Perreault Jr. (2007) korostavat niin ikään rahamääräisten myyntitavoitteiden mittaamisen olevan riittämätön keino arvioida henkilöstön työsuorituksia niiden laiminlyödessä asiakkaiden tulevaisuuden tarpeet ja asiakassuhteen kehittämisen pitkällä aikavälillä. Myynti- ja asiakaspalveluhenkilöstön ollessa jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, ovat he keskeisiä asiakas- ja markkinatiedon lähteitä (Judson ym, 2006; Speier & Venkatesh 2002). Kokonaiskuvan muodostaminen asiakkaan kokemasta arvosta edellyttää rajapintahenkilöstöltä usein mittavia ajallisia panostuksia, minkä vuoksi tehokkuustavoitteet rajoittavat henkilöstön mahdollisuuksia kartoittaa asiakasarvon kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä ja tunnistaa uusia arvonluonnin mahdollisuuksia (Tuli ym. 2007, 10). Tehokkuuden korostamisen vuoksi henkilöstön on vaikea mukauttaa omaa toimintaansa asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden mukaan, jolloin osa asiakkaiden tarpeista voi jäädä täysin huomiotta.

Jotta yrityksen toimintaa voitaisiin kehittää entistä asiakaslähtöisempään suuntaan, on työntekijöille annettava valtuudet tehdä itsenäisiä päätöksiä asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi ilman erillistä suostumusta ylemmältä johdolta. Yrityksen asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöstöllä on parhaat edellytykset tehdä parempia ja nopeampia operatiivisia päätöksiä asiakaslähtöisyyden edistämiseksi heidän ollessa välittömässä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa (Day 1994, 47). Mahdollisuus tehdä nopeita reaaliaikaisia päätöksiä on yrityksen menestymisen edellytys etenkin palvelualoilla, joissa palvelutuotanto edellyttää säännöllisiä henkilökohtaisia asiakaskontakteja (Youngdahl & Ramaswamy 2008, 214). Palvelujen ominaispiirteiden, etenkin palvelujen heterogeenisyyden ja erottamattomuuden vuoksi

asiakaspalvelutyöntekijöiltä edellytetään jokaisessa asiakaskohtaamisessa joustavuutta ja tilannetajua (Rafiq & Ahmed 1998, 379).

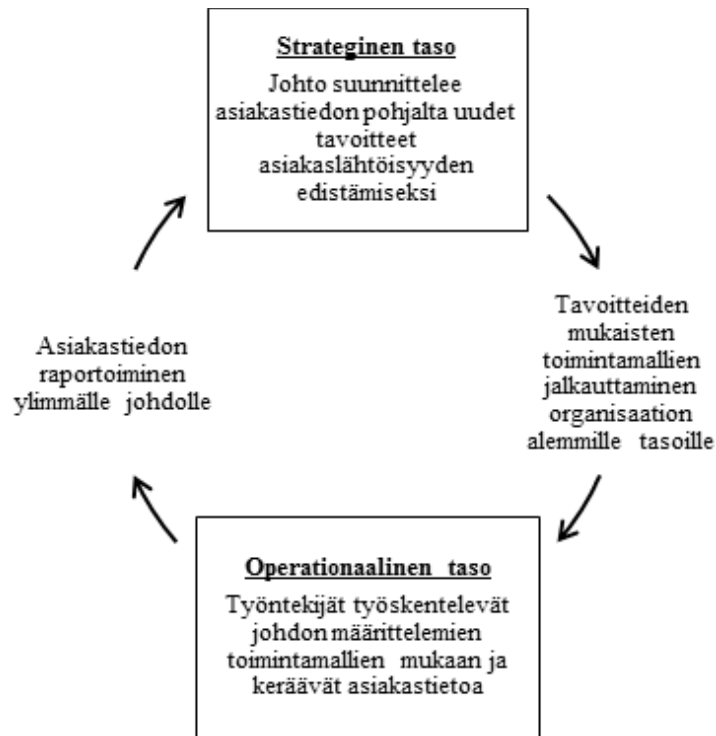
Työntekijöiden tehdessä itsenäisiä päätöksiä nopeutuu asiakkaiden tarpeisiin ja epäonnistuneisiin palvelutilanteisiin reagoiminen (Boshoff & Leong 1998; Chebat & Kollias 2000, Grönroos 1990), mikä voi johtaa asiakkaiden kokeman palvelun laadun ja suorituskyvyn paranemiseen (Babakus ym. 2003). Organisaatioiden kasvaessa ja vakiinnuttaessa asemansa markkinoilla alkavat ne usein suosimaan operationaalista tehokkuutta edistäviä selkeitä yritys rakenteita (Eisenhardt ym. 2010, 1265). Ajautuminen tehokkuutta korostaviin toimintamalleihin ei ole ongelma, mikäli yritys toimii verrattain vakaassa ympäristössä, jossa yritys voi hyötyä selkeistä organisaatorakenteista niiden nopeuttaessa sisäisten prosessien läpiviemistä ja synnyttäen näin kustannussäästöjä yritykselle (Kortmann ym. 2014, 476). Dynaamisilla markkinoilla, jonkalisilla moni tämänkin tutkimuksen tapausyrityksistä korosti toimivansa, tulisi yritysten kuitenkin pyrkiä purkamaan jäykkiä rakenteita sopeutuakseen markkinoiden vaatimuksiin.

4.3.3 Asiakaslähtöisyyden johtamisen sykli

Strategisten tavoitteiden avulla yritykset asemoivat itsensä markkinoilla niin, että yrityksen toiminta vastaisi yrityksen kohderyhmän tarpeita mahdollisimman hyvin. Operationaalisten tavoitteiden tarkoituksena sen sijaan oli johtaa organisaation toimintaa kohti johdon määrittelemiä strategisia tavoitteita mahdollisimman tehokkaasti. Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella voitiin todeta, että tehokkuutta ja standardoituja toimintamalleja korostavien operationaalisten tavoitteiden vuoksi henkilöstöllä ei operationaalisella tasolla ollut juurikaan mahdollisuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä asiakaslähtöisyyden edistämiseksi. Operationaalisella tasolla toimivilla työntekijöillä oli kuitenkin tärkeä rooli asiakastiedon keräämisessä ja järjestelemisessä. Esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskentelevän myynti- ja asiakaspalveluhenkilöstön odotettiin olevan aktiivisessa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, jotta nämä voisivat kerätä tietoa asiakkaiden tarpeissa tapahtuvista muutoksista. Henkilöstöllä ei kuitenkaan ollut mahdollisuuksia toimia itsenäisesti

keräämänsä tiedon pohjalta operationaalisten tavoitteiden asettamien tehokkuuspaineiden alla. Sen sijaan rajapintahenkilöstön keräämä asiakastieto välitettiin ylimmälle johdolle, joka pyrki tietojen pohjalta uudistamaan organisaation toimintaa entistä asiakaslähtöisempään suuntaan.

Tapausyritysten asiakaslähtöisyyden johtamista voidaan kuvata syklimäisenä prosessina. Prosessi alkaa siitä, että työntekijät toiminnan operationaalisella tasolla keräävät tietoja asiakkaista ja tunnistavat asiakkaiden tarpeissa tapahtuneen muutoksen. Tämän jälkeen työntekijät raportoivat tiedot yrityksen strategisesta päätöksenteosta vastaavalle ylimmälle johdolle, joka muodostaa saamiensa tietojen perusteella oman tulkintansa asiakkaiden tarpeista ja muuttuneesta markkinatilanteesta. Ylin johto suunnittelee tulkintojensa pohjalta uudet tavoitteet sekä niiden mukaiset toimintamallit, joiden mukaan henkilöstön organisaation operationaalisella tasolla on uudistettava työskentelytapojaan. Kun suunnittelutyö on valmis, on johdon myös jalkautettava määrittelemänsä toimintamallit organisaatioon, jotta johdon näkemyksen kanssa ristiriidassa oleva toiminta saataisiin kitkettyä pois. Tärkeä osa uusien toimintamallien jalkauttamista on henkilöstön työskentelyä ohjaavat operationaaliset tavoitteet, joiden avulla henkilöstö on tarkoitus saada toteuttamaan johdon näkemystä asiakaslähtöisyydestä mahdollisimman tehokkaasti. Johdon määrittelemät tavoitteet eivät operationaalisella tasolla anna henkilöstölle mahdollisuuksia mukauttaa toimintaansa toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien mukaisesti. Sen sijaan operationaaliset prosessit on tarkoitus viedä läpi mahdollisimman yhdenmukaisesti ja tehokkaasti johdon määrittelemien organisaatorakenteiden ja prosessikuvausten asettamissa raameissa.



Kuvio 1. Asiakaslähtöisyyden johtamisen sykli

Kuvio 1 esittää yllä kuvattua asiakaslähtöisyyden johtamisen prosessia tavoitteiden avulla. Kuvioista voitaisiin päätellä, että organisaatio toimii asiakaslähtöisyyden näkökulmasta esimerkillisesti kerätessään aktiivisesti tietoa asiakkaista ja uudistaessaan tavoitteitaan sen mukaisesti. On kuitenkin huomattava, että markkinatiedon kerääminen, analysoiminen ja sen pohjalta toimiminen voi olla aikaa vievä prosessi (Day 2011, 185). Sinä aikana, kun tapausyritysten työntekijät ovat tuottaneet raporttinsa ylimmälle johdolle, ja kun johto on suunnitellut uudet tavoitteet ja jalkauttanut niiden mukaiset toimintamallit organisaation kaikille tasoille, ovat asiakkaiden tarpeet voineet jo muuttua lähtötilanteesta. Kuvion esittämässä prosessissa työntekijät toiminnan operationaalisella tasolla eivät voi tehokkuustavoitteiden puitteissa toimia joustavasti asiakaslähtöisyyden edistämiseksi, vaan toiminnan uudistaminen tapahtuu strategisella tasolla ylimmän johdon toimesta. Tämä voi merkittävästi vaikeuttaa kilpailuedun saavuttamista markkinoilla, sillä johdon käsitys asiakkaiden tarpeista, johon yrityksen sen hetkiset tavoitteet perustuvat, ei välttämättä ole enää ajantasainen. Ongelma on läsnä erityisesti tutkimukseen osallistuneiden yritysten toiminnassa heidän toimiessa omien sanojensa mukaan verrattain dynaamisilla markkinoilla, joilla asiakkaiden tarpeet voivat muuttua nopeasti.

Tutkimushaastatteluista nousi näin ollen esiin viitteitä siitä, että tapausyrityksissä vastuu asiakaslähtöisestä ajattelusta ja toiminnan uudistamisesta jätettiin usein ylimmälle johdolle. Työntekijöitä organisaation alemmilla tasoilla koskevat tavoitteet eivät kannustaneet heitä itsenäisesti uudistamaan omaa toimintaansa toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien mukaan. Sen sijaan henkilöstön odotettiin työskentelevän mahdollisimman tehokkaasti ja siinä sivussa raportoimaan toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ylimmälle johdolle, jotta johto voisi suunnitella ja toteuttaa tarvittavat muutokset yrityksen toimintaan.

”Koska esimiesten tää asia pitää jalkauttaa. Ja ennen tätä esimiesten pitää ymmärtää mikä tässä on homman kehittämisen tarkoitus ja päämäärä.” (Yritys A)

”Siinä mielessä yrityksen johdon kautta yrittäjien ja avainhenkilöiden täytyy hiffata tämä tärkeys. Ja sitten olla kiinnostuneita siitä, silloin muut lähtee mukaan.” (Yritys E)

Yritysjohdon määrittelemät tavoitteet asettivat yrityksen toiminnalle varsin selkeät ja kiinteät raamit. Organisaatio toimi näiden tavoitteiden mukaisesti niin kauan, kunnes kuviossa 1 kuvattu prosessi saavutti uudelleen strategisen tason ja johto suunnitteli toimintaympäristössä tapahtunutta muutosta koskevan asiakastiedon pohjalta jälleen uudet strategiset ja operationaaliset tavoitteet sekä niiden mukaiset toimintamallit. Asiakaslähtöisyyden johtaminen tavoitteiden avulla eteni tutkimuksen aineiston perusteella näin ollen sykleissä sen sijaan, että yritykset olisivat toimineet joustavasti ja tehneet toimintaansa jatkuvia pieniä muutoksia asiakaslähtöisyyden edistämiseksi. Vähittäinen uudistuminen operationaalisella tasolla ei ollut mahdollista, sillä toimintaa organisaation alemmilla tasoilla ohjattiin yhdenmukaisia toimintamalleja ja tehokkuutta korostavilla operationaalisilla tavoitteilla, joiden puitteissa henkilöstöllä ei ollut aikaa eikä valtuuksia uudistaa toimintaansa itsenäisesti.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli analysoida asiakaslähtöisyyden johtamista tavoitteiden avulla. Yritysten tavoitteet jaettiin pitkän aikavälin strategisiin tavoitteisiin ja lyhyen aikavälin operationaalisiin tavoitteisiin, mikä helpotti tavoitteiden luokittelua sekä niiden sisältämien erojen ja samankaltaisuuksien tarkastelua. Aineiston tulkinnassa hyödynnettiin Dayn ja Moormanin (2010) tutkimusten mukaista yritysstrategioiden luokittelua asiakaslähtöisiin outside-in-strategioihin ja yrityslähtöisiin inside-out-strategioihin. Kyseistä luokittelua käyttämällä voitiin analysoida yritysten tavoitteiden taustalla olevia periaatteita, yritysten asettamien eri tavoitteiden yhteensopivuutta sekä tavoitteiden tarkoituksenmukaisuutta asiakaslähtöisyyden johtamisessa. Tutkielman ensimmäisessä luvussa esiteltiin aineiston tulkintaa ohjaava tutkimuskysymys ”Minkälaisien tavoitteiden avulla asiakaslähtöisyyttä johdetaan organisaatiossa?” Vastattaessa tutkimuskysymykseen lyhyesti, voidaan asiakaslähtöisyyden johtamisen todeta tapahtuvan strategisella tasolla asiakaslähtöisten, mutta operationaalisella tasolla yrityslähtöisten tavoitteiden avulla. Aineistoanalyysin perusteella voitiin havaita, että yritysten strategiset ja operationaaliset tavoitteet sisälsivät asiakaslähtöisyyden näkökulmasta epäjohdonmukaisuuksia, jotka pitkällä aikavälillä voisivat heikentää yritysten mahdollisuuksia vastata toimintaympäristössä ja asiakkaiden tarpeissa tapahtuviin muutoksiin. Strategisten tavoitteiden lähtökohtana korostui yrityksen toimintaympäristön ymmärtäminen ja sen tarjoamien arvonluonnin mahdollisuuksien hyödyntäminen. Operationaalisella tasolla yritykset sen sijaan tavoittelivat toiminnan yhdenmukaisuutta ja operationaalisen tehokkuuden parantamista. Yrityksen suhde toimintaympäristöönsä näin ollen muuttui siirryttäessä strategiselta tasolta operationaaliselle tasolle. Siirryttäessä strategiselta tasolta operationaaliselle tasolle tapahtui samalla siirtymä outside-in-orientaatiosta inside-out-orientaatioon.

Aikaisemmissa asiakaslähtöisyyttä käsitelleissä tutkimuksissa yritysten on todettu olevan taipuvaisia yrityslähtöisten toimintamallien suosimiseen. Tämä johtuu mm. siitä, että yrityslähtöisten, usein kustannustehokkuuteen keskittyvien toimenpiteiden vaikutukset yrityksen toimintaan ja tulokseen ovat usein selkeästi havaittavissa. Sen

sijaan asiakasarvon tuottamiseen ja sen parantamiseen kohdistettujen toimenpiteiden vaikutukset yrityksen tulokseen ovat usein hyvin epävarmoja, minkä lisäksi niiden tulokset näkyvät yrityksen toiminnassa usein viiveellä. Myös tämän tutkimuksen tulokset antoivat viitteitä siitä, että yrityslähtöisten toimintatavat voivat olla juurtuneet syvälle yritysten toimintakulttuuriin. Vaikka haastateltavia pyydettiin kertomaan asiakaslähtöisyyden johtamisesta tavoitteiden avulla, nousi heidän lausunnoissaan esille myös yrityslähtöisiä tavoitteita ja toimintamalleja. Haastateltavat toivat esille mm. prosessien standardointia ja operationaalista tehokkuutta korostavia tavoitteita, vaikka nämä olivat selkeästi ristiriidassa asiakaslähtöisyyden kanssa.

Tapausyritysten strategisten tavoitteiden taustalla oli mahdollisimman kattavan ymmärryksen muodostaminen asiakkaiden tarpeista, minkä tarkoituksena oli puolestaan mahdollistaa ylivertaisen arvon luomisen asiakkaille. Lähtökohdat tapausyritysten toiminnalle olivat näin ollen hyvin yhdenmukaisia outside-in-orientaation kanssa. Tapausyritykset pyrkivät strategisten tavoitteidensa avulla saavuttamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen hyödyntämällä useista eri kanavista kerättyä laadullista ja määrällistä dataa. Lisäksi yritykset pyrkivät ennakoimaan asiakkaiden tarpeissa tapahtuvia muutoksia proaktiivisen asiakkuuksien hallinnan avulla. Yritykset myös kehittivät organisaatorakenteitaan ja tietojärjestelmiään niin, että nämä tukisivat asiakaslähtöisten toimintamallien toteuttamista ja tiedonjakoa parhaalla mahdollisella tavalla. Syvällisen asiakasymmärryksen muodostaminen ja asiakastiedon tehokas hyödyntäminen olivat näin ollen vahvasti esillä tapausyritysten strategisissa tavoitteissa.

Tutkimuksen kohteena olevien yritysten operationaalisissa tavoitteissa sen sijaan korostui inside-out-orientaation mukainen ajattelu, jossa yritykset pyrkivät suorittamaan operationaalisen tason prosessinsa mahdollisimman tehokkaasti. Operationaalisella tasolla henkilöstön työskentelyä ohjattiin usein itsenäisillä myynti- ja tehokkuustavoitteilla, jonka aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu johtavan pahimmassa tapauksessa toiminnan siiloutumiseen. Tällöin eri yksiköt toimivat ainoastaan omien etujensa mukaisesti, eikä niiden toiminta enää palvele organisaation yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamista. Siiloutumisen välttämiseksi tulisi

yritysten pyrkiä integroimaan eri yksiköiden tavoitteet niin, että tavoitteissa onnistuminen edellyttää yksiköiden välistä yhteistyötä. Operationaalisten tavoitteiden tulisi lisäksi ottaa huomioon arvon muodostuminen ennen myyntitapahtumaa ja sen jälkeen. Esimerkiksi pelkkiin myyntitransaktioihin perustuvien tavoitteiden käyttäminen voi johtaa siihen, että myyntihenkilöstö ei ota toiminnassaan huomioon sitä, kuinka heidän tekemänsä kaupat vaikuttavat muiden osastojen, kuten tuotekehityksen ja tukipalveluiden toimintaan. Operationaalisten tavoitteiden tulisi kuvastaa yrityksen asiakkailleen antamaa arvolupaus. Mikäli yrityksen arvolupaus perustuu esimerkiksi ylivertaisen palvelun laadun tuottamiseen asiakkaille, tulisi myös operationaalista toimintaa ohjaavien tavoitteiden ja kannustimien perustua palvelun laatua kuvaaviin mittareihin.

Tutkimushaastattelut antoivat viitteitä siitä, että asiakastietoa hyödynnettiin usein vain strategisesta päätöksenteosta vastaavan ylimmän johdon työskentelyssä. Osa tapausyrityksistä pyrki lisäämään asiakastiedon jakamista myös toiminnan operationaalisella tasolla mm. tiimikohtaisilla operationaalisilla tavoitteilla, mutta näiden toimenpiteiden vuorovaikutusta lisäävää vaikutusta heikensivät henkilöstölle asetetut tehokkuustavoitteet ja standardoidut toimintamallit, joiden asettamien aikapaineiden puitteissa henkilöstöllä ei välttämättä ollut mahdollisuuksia kerätä asiakastietoa ja jakaa sitä muualle organisaatioon. Operationaalisella tasolla henkilöstön tehtäväksi jäi ainoastaan tietojen kirjaaminen ja raportoiminen ylemmälle johdolle. Ylin johto teki asiakkaiden toiminnassa tunnistamiensa muutosten pohjalta uudistukset organisaation tavoitteisiin ja toimintamalleihin, joiden puitteissa henkilöstön organisaation alemmilla tasoilla oli mahdollisimman yhdenmukaisesti toimittava niin kauan, kunnes ylin johto jälleen uudisti yrityksen tavoitteita uusimpien tietojensa pohjalta. Asiakkaiden tarpeet joustavasti huomioon ottavien toimintamallien ja vähittäisen uudistumisen sijaan tapausyritysten käyttöön ottamat tavoitteet ohjasivat organisaatiota uudistumaan tietyin väliajoin syklimäisen prosessin lopputuloksena, jossa ainoana uudistusten alullepanijana toimi organisaation ylin johto.

Tutkimushaastatteluista esiin nousseiden strategisten ja operationaalisten tavoitteiden välisten ristiriitojen johdosta herää kysymys siitä, nähdäänkö asiakaslähtöisyys

yrityksissä ainoastaan ylimmän johdon tehtävänä. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten tapauksessa ylimmän johdon määrittelemät tavoitteet eivät jättäneet tilaa vaihtoehtoisille toimintatavoille tai itsenäiselle päätöksenteolle toiminnan operationaalisella tasolla. Henkilöstön toiminnasta pyrittiin sen sijaan tekemään mahdollisimman yhdenmukaista ja tehokasta määrittelemällä parhaisiin käytäntöihin perustuen yksi tapa toimia ja ohjaamalla työskentelyä myynti- ja tehokkuustavoitteisiin perustuvien palkkiojärjestelmien avulla. Yhdenmukaistamalla sisäisiä prosessejaan on yritysjohton helpompi valvoa organisaation toimintaa ja jakaa resursseja organisaation sisällä. Selkeät ja järjestelmälliset toimintamallit myös mahdollistavat toiminnan tehostamisen entisestään. Henkilöstöllä ei juurikaan ollut mahdollisuuksia sopeuttaa omaa toimintaansa yksittäisten asiakkaiden tarpeiden mukaan, vaikka asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilöstöllä on usein todettu olevan hallussaan arvokasta ensikäden tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Hyödyntämällä tätä tietoa ja ottamalla käyttöön joustavia toimintamalleja, joiden puitteissa työntekijät voivat itsenäisesti mukauttaa toimintaansa asiakkaiden tarpeiden mukaan, olisi yrityksillä paremmat mahdollisuudet pitää toimintansa ajan tasalla toimintaympäristön muutosten kanssa.

Tapausyritysten standardoituja toimintamalleja korostavat tavoitteet voivat aiheuttaa sen, että työntekijät eivät pääse hyödyntämään hallussaan olevaa asiakastietoa reaaliajassa, sillä toiminnan mukauttaminen oikea-aikaisesti jokaisessa asiakaskohtaamisessa ei yhdenmukaisia toimintamalleja korostavien tavoitteiden puitteissa ei ole mahdollista. Tehokkuustavoitteiden asettamien paineiden alla asiakkaiden kanssa välittömässä vuorovaikutuksessa olevilla työntekijöillä ei lisäksi ole aikaa selvittää asiakkaiden tarpeita niin hyvin ja perusteellisesti kuin mahdollista. Nämä seikat yhdessä voivat lopulta johtaa siihen, että yritysten asiakaslähtöisinä pitämät toimintamallit perustuvatkin vanhentuneeseen ja pintapuoliseen asiakastietoon. Toki yritysjohtolla on käytössään myös erilaisten formaalien kyselytutkimusten avulla hankitut tiedot asiakkaista, minkä kautta yritysjohtolla onkin välittömämpi yhteys asiakkaisiinsa. Määrälliset asiakastutkimukset ovat kuitenkin riittämätön keino asiakasymmärryksen muodostamiseen, mikäli niiden tukena ei ole ajankohtaista laadullista asiakastietoa. Esimerkiksi pelkkien asiakastytyväisyyskyselyjen teettäminen

ei auta yritystä tunnistamaan uusia arvonluonnin mahdollisuuksia, sillä kyselytutkimuksissaan yritykset usein mittaavat samojen parametrien kehittymistä, jotka perustuvat yrityksen omiin ennakkokäsityksiin asiakkaille merkityksellisistä asioista. Määrälliset asiakastyytyväisyyskyselyt eivät myöskään kerro välttämättä asiakkaiden tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden taustalla olevista tekijöistä.

Outside-in-orientaation ytimessä on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen kilpailijoita paremmin. Kilpailluilla markkinoilla yrityksen tulisi hyödyntää kaikki tilaisuudet ja ottaa käyttöönsä kaikki keinot asiakasymmärryksen parantamiseen, sillä vain näin yritysten on mahdollista tunnistaa uudet arvonluonnin mahdollisuudet ennen kilpailijoitaan. Muiden alan toimijoiden pyrkiessä jatkuvasti kehittämään toimintansa asiakaslähtöisyyttä on kilpailussa menestyminen mahdotonta, mikäli vastuu asiakaslähtöisestä ajattelusta ja toiminnan kehittämisestä on ainoastaan ylimmällä johdolla. Etenkin tämän päivän dynaamisilla markkinoilla, missä asiakkaiden tarpeet muuttavat muotoaan hyvinkin nopeasti, on koko organisaation oltava sitoutunut asiakaslähtöisyyden edistämiseen, jotta yrityksen olisi mahdollista pysyä perässä asiakkaiden tarpeissa tapahtuvissa muutoksissa. Organisaation toimintaa ohjaavilla tavoitteilla on luonnollisesti erittäin merkittävä rooli asiakaslähtöisyyden johtamisessa. Tavoitteiden suunnittelussa tulisi ottaa huomioon toimintaympäristön jatkuva muuttuminen ja tavoitteiden tulisi kannustaa koko organisaatiota ympäristön muutosten tunnistamiseen ja niihin reagoimiseen. Mikäli ainoastaan yrityksen ylin johto on valtuutettu tekemään muutoksia yrityksen toimintaan asiakaslähtöisyyden edistämiseksi, voivat yrityksen vastaukset asiakkaiden tarpeissa tapahtuviin muutoksiin tulla myöhässä, sillä usein ajankohtaisin käsitys asiakkaiden tarpeista sijaitsee organisaation alemmilla tasoilla.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että asiakaslähtöisyyden näkökulmasta yritysten tavoitteissa on edelleen tarvetta sisäiselle koordinoinnille. Asiakaslähtöisyys rajoittui usein toiminnan strategiselle tasolle osaksi ylimmän johdon työskentelyä. Ylimmän johdon tehtävänä oli analysoida yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja uudistaa yrityksen toimintaa sen mukaisesti. Asiakastiedon kerääminen ja raportointi ylimmälle johdolle, sekä johdon tekemien päätösten jalkauttaminen

takaisin operationaaliselle tasolle ja asiakasrajapintaan on kuitenkin aikaa vievä prosessi. Siinä vaiheessa kun uudet toimintamallit on saatu jalkautettua organisaation alemmille tasoille operationaalisten tavoitteiden avulla, ovat joustavammin toimivat kilpailijat jo voineet viedä potentiaaliset asiakkaat reagoimalla nopeammin näiden tarpeissa tapahtuviin muutoksiin. Kestävän kilpailuedun saavuttaminen edellyttää nopeaa reagointia toimintaympäristön muutoksiin, minkä vuoksi organisaation tavoitteiden tulisi kannustaa tai vähintäänkin antaa mahdollisuudet oman toiminnan itsenäiseen mukauttamiseen asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaan.

Strategisten ja operationaalisten tavoitteiden väliset ristiriidat voivat aiheuttaa ongelmia myös toiminnan tehokkuuden kannalta. Pitkän aikavälin strategisissa tavoitteissaan tapausyritykset kehittivät organisaatorakenteitaan, tietojärjestelmiään ja muita resurssejaan niin, että nämä tukisivat toiminnan asiakaslähtöisyyttä parhaalla mahdollisella tavalla. Näin ollen yritysten hallussa olevat resurssit ja osaaminen kehittyvät pitkällä aikavälillä suuntaan, joka ei palvele yritys­lähtöisten toimintamallien toteuttamista operationaalisella tasolla. Mikäli yritys haluaisi olla toiminnassaan mahdollisimman tehokas, tulisi luonnollisesti myös organisaatorakenteiden ja -infrastruktuurin palvella tehokkaiden ja yhdenmukaisten prosessien läpiviemistä. Yritys­lähtöisten operationaalisten prosessien toteuttaminen asiakaslähtöisten rakenteiden puitteissa voi aiheuttaa lopulta sen, että tehokkaiksi tarkoitettut prosessit eivät ole niin tehokkaita kuin mahdollista. Tällöin sekä rakenteensa että operationaaliset prosessinsa mahdollisimman tehokkaiksi suunnitelleen kilpailijan on mahdollista palvella asiakkaitaan nopeammin ja pienemmin kustannuksin. Tutkimuksessa esiintyneiden ristiriidassa olevien strategisten ja operationaalisten tavoitteiden vuoksi yritykset ajautuvat lopulta tilanteeseen, jossa ne eivät palvele asiakkaitaan niin asiakaslähtöisesti kuin mahdollista, mutta eivät myöskään niin tehokkaasti kuin mahdollista.

5.1 Tutkimuksen kontribuutio

Ladikin ja Stewartin (2008, 161) mukaan tutkimuksen kontribuutio voi syntyä teorian, tutkimusmetodien tai tutkimuskontekstin tasolla. Teoreettinen kontribuutio luo uusia selittäviä malleja kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Metodologinen kontribuutio syntyy, kun tutkimuksessa hyödynnetään uusia tutkimusmenetelmiä, tai käytetään olemassa olevia menetelmiä uudella tavalla. Kontekstuaalinen kontribuutio syntyy, kun aikaisemmin luotuja teorioita tarkastellaan uudessa kontekstissa. Kaikkein arvokkaimmissa tutkimuksissa tieteellinen kontribuutio liittyy kaikkiin kolmeen näkökulmaan, mutta todellisuudessa vain harva tutkimus pystyy tähän.

Asiakaslähtöisyys ja sen johtaminen ovat olleet tutkijoiden mielenkiinnon kohteena jo useiden vuosikymmenien ajan. Asiakaslähtöisyyttä käsittelevissä tutkimuksissa yritysten taipumus yrityslähtöisten toimintamallien suosimiseen on jo tunnistettu asiakaslähtöisyyden johtamiseen liittyväksi ongelmaksi. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin entistä perusteellisemmin sitä, millä tavalla ajautuminen yrityslähtöisyyteen ilmenee yritysten toiminnassa. Tutkielman aineistolähtöinen tutkimusote mahdollisti tapausyritysten tavoitteisiin liittyvien epäjohdonmukaisuuksien tarkastelun ja analysoinnin. Vaikka haastateltaville kerrottiin tutkimuksen käsittelevän asiakaslähtöisyyttä, ja haastateltavia pyydettiin vastaamaan asiakaslähtöisyyden johtamisen näkökulmasta, nousi haastateltavien vastauksissa esille myös yrityksen sisäiseen suorituskykyyn ja tehokkuuteen keskittyviä tavoitteita ja toimintamalleja. Koska haastattelutilanteessa tutkimusilmiötä lähestyttiin nimenomaan asiakaslähtöisyyden näkökulmasta asiakas- ja yrityslähtöisten toimintamallien vertailemisen sijaan, oli tutkimuksessa mahdollista nostaa entistä selkeämmin esille yrityslähtöisyyteen ajautumisen ilmenemismuotoja.

Jakamalla yritysten tavoitteet strategisiin ja operationaalisiin tavoitteisiin, oli aineistosta mahdollista nostaa esille uusia näkökulmia asiakas- ja yrityslähtöisyyden välisestä suhteesta. Aineistolähtöisen analyysin pohjalta voitiin havaita, että toiminnan aikajänteellä on selkeä vaikutus siihen, minkälaisista lähtökohdista yritysten tavoitteet on asetettu. Yritysten pitkän aikavälin strategisissa tavoitteissa korostettiin yleisesti

outside-in-orientaation mukaisesti asiakaslähtöisyyden kehittämistä, kun taas lyhyen aikavälin operationaaliset tavoitteet keskittyivät yrityslähtöisen inside-out-orientaation mukaisesti toiminnan tehostamiseen. Näin ollen tutkimuksen kontribuution voidaan todeta syntyvän teoreettisella tasolla tutkimuksen lisätessä ymmärrystä siitä, miten taipumus yrityslähtöisten toimintamallien suosimiseen ilmenee yritysten toiminnassa.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Teknologian nopean kehittyminen myötä yrityksillä on käytettävissään valtava määrä eri kanavista kerättyä asiakastietoa, jota yritysten on mahdollista käyttää hyväkseen asiakaslähtöisyyden johtamisessa. Tänä päivänä myös asiakkailla on käytettävissään lähes rajaton määrä maantieteelliset rajat ylittävää tietoa yrityksistä ja näiden tuotteista, minkä johdosta asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat entistä nopeammin. Tiedon valtava määrä ja sen uudet muodot tuovat yrityksille mukanaan niin mahdollisuuksia kuin haasteita monimuotoisen tietomassan analysoimisen ja hyödyntämisen edellyttäessä organisaatioilta tiedon hyödyntämistä rajoittavien vanhentuneiden rakenteiden purkamista. Lisäksi asiakkaiden entistä nopeammin muuttuvat tarpeet edellyttävät organisaation rakenteilta joustavuutta, jotta tarpeissa tapahtuviin muutoksiin on mahdollista reagoida oikea-aikaisesti. Asiakastiedon keräämistä ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden huomioimista rajoittaviin tekijöihin lukeutuu tämän tutkimuksen tulosten perusteella usein myös yritysten käyttämät tavoitteet. Yritysten onkin tulevaisuudessa kyettävä uudistamaan vanhanaikaisia tavoitteitaan, jotta mm. uusien teknologioiden mukanaan tuomat mahdollisuudet asiakastiedon keräämiselle voitaisiin hyödyntää. Yritysten käytössä olevan tietomassan käsittely on ennen kaikkea pystyttävä toteuttamaan tehokkaasti, jotta myös yritystoiminnan kannattavuudelle asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Minkälaisen tavoitteiden avulla yritysten tulisi edistää tiedon keräämistä ja analysoimista? Minkälaiset tavoitteet ohjaavat henkilöstöä huomioimaan asiakkaiden entistä nopeammin muuttuvat tarpeet ja työskentelemään samalla tehokkaasti ja kannattavasti? Millä tavalla erilaiset asiakaslähtöiset ja yrityslähtöiset tavoitteet sekä niiden yhdistelmät tukevat tai kumoavat toisiaan? Tällaisiin kysymyksiin vastaaminen edellyttää aiheen syvällisempää tutkimista tulevaisuudessa, sillä aivan kuten tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, ei

asiakaslähtöisyyden johtaminen tavoitteiden avulla ole yksinkertaista nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Vaikka tämän tutkimuksen tuloksissa yritysten strategisten ja operationaalisten tavoitteiden välillä oli asiakaslähtöisyyden näkökulmasta havaittavissa selkeitä ristiriitoja, on kuitenkin huomioitava, että tämän tutkimuksen aineisto koostuu laadullisen tapaustutkimuksen tapaan verrattain pienestä joukosta tutkittavia yrityksiä. Tämän tutkimuksen kaltaisen eksploratiivisen tutkimuksen tulokset onkin vahvistettava laajemman otoksen sisältävällä kvantitatiivisella tutkimuksella, jotta tutkimustulosten toistettavuutta voidaan arvioida. Tutkimusilmiöön liittyviin jatkotutkimusmahdollisuuksiin voidaan täten lukea määrällisen tutkimuksen toteuttaminen, jossa yritysten strategisten ja operationaalisten tavoitteiden välisiä eroja analysoidaan tilastollisin menetelmin. Näin tutkimustulosten luotettavuutta voidaan arvioida paremmin hyödyntämällä määrälliseen tutkimukseen soveltuvia arviointikriteerejä, kuten reliabiliteettia ja validiteettia. Tässä tutkimuksessa tehtyjä löydöksiä voidaan jatkossa käyttää apuna hypoteesien asettamisessa samaa tutkimusilmiötä käsittelevissä kvantitatiivisissa tutkimuksissa.

6 LÄHTEET

- Anderson, E. & Onyemah, V. (2005). How right should the customer be? *Harvard Business Review*, 84(7–8), 58–67.
- Anderson, J. C., Jain, D. C. & Chintagunta, P. K. (1992). Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1), 3–29.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84(3), 90–99.
- Arnett, D. B. & Wittmann, C. M. (2014). Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. *Journal of Business Research*, 67(3), 324–331.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M. & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272–286.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B. & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216–233.
- Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N. J. & Tse, D. K. (2014). Small details that make big differences: a radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253–274.
- Boshoff, C. & Leong, J. (1998). Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery: An experimental study. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 24–47.
- Chebat, J. C. & Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations. *Journal of Service research*, 3(1), 66–81.
- Chimhanzi, J. & Morgan, R. E. (2005). Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. *Journal of Business Research*, 58(6), 787–796.
- Day, G. & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in: Profiting from customer value*. New York: McGraw-Hill.

- Day, G. S. (1994). The 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(4), 183–195.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R. & Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21(6), 1263–1273.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gale, B. T. (1994). *Managing customer value: Creating quality and service that customers can see*. New York: Simon & Schuster.
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I. & Holbrook, M. B. (2011). The value of value: further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of consumer behaviour*, 10(4), 179–191.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies: A practical guide*. Harlow: Pearson Education.
- Gosselin, P. D. & Bauwen, G. A. (2006). Strategic account management: customer value creation through customer alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 376–385.
- Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 15–17.
- 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.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473–496.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481–510.

- Griffin, A. & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 191–215.
- Grönroos, C. (1990). Service management: a management focus for service competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6–14.
- Han, J. K., Kim, N. & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of marketing*, 62(4), 30–45.
- Hardcopf, R., Gonçalves, P., Linderman, K. & Bendoly, E. (2017). Short-term bias and strategic misalignment in operational solutions: Perceptions, tendencies, and traps. *European Journal of Operational Research*, 258(3), 1004–1021.
- Harré, R. (1979). *Social being: A theory for social psychology*. Oxford: Blackwell.
- Hitt, M. A., Xu, K. & Carnes, C. M. (2016) Resource based theory in operations management research, *Journal of Operations Management*, 41(7), 77–94
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value: a framework for analysis and research*. Psychology Press.
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), 714–725.
- Homburg, C., Müller, M. & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55–74.
- Hunter, G. K. & Perreault Jr, W. D. (2007). Making sales technology effective. *Journal of Marketing*, 71(1), 16–34.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(7), 53–70.
- Jaworski, B., Kohli, A. K. & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 45–54.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Harlow: Prentice Hall.
- Judson, K., Schoenbachler, D. D., Gordon, G. L., Ridnour, R. E. & Weilbaker, D. C. (2006). The new product development process: let the voice of the salesperson be heard. *Journal of Product & Brand Management*, 15(3), 194–202.
- Järvensivu, T. & Törnroos, J. Å. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100–108.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001a). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87–104.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard business review*, 86(1), 63–77.
- Keränen, J. & Jalkala, A. (2014). Three strategies for customer value assessment in business markets. *Management Decision*, 52(1), 79–100.
- Keränen, J. & Jalkala, A. (2013). Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1307–1317.
- Khodakarami, F. & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27–42.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24–41.
- Klaus, P., Edvardsson, B., Keiningham, T. L. & Gruber, T. (2014). Getting in with the “In” crowd: how to put marketing back on the CEO's agenda. *Journal of Service Management*, 25(2), 195–212.
- Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C. & Piller, F. T. (2014) Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management*, 32(7), 475–490
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- 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.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.
- Ladik, D. M. & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157–165.

- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Lukas, B. A. & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 239–247.
- Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V. & Toossi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 671–682.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miller, D., Eisenstat, R. & Foote, N. (2002). Strategy from the inside out: Building capability-creating organizations. *California Management Review*, 44(3), 37–54.
- Mohsen, K. & Eng, T. Y. (2016). The antecedents of cross-functional coordination and their implications for marketing adaptiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), 5946–5955.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20–35.
- Narver, J. C., Slater, S. F. & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of product innovation management*, 21(5), 334–347.
- Niraj, R., Gupta, M. & Narasimhan, C. (2001). Customer profitability in a supply chain. *Journal of Marketing*, 65(3), 1–16.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty. *Journal of Marketing*, 63(4) 33–44.
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science*, 11(5), 538–550.
- Oström, A. L., Bitner, M. J., Brown, S.W., Burkhard, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. & Rabinovich, E. (2010), “Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service”, *Journal of Service Research*, 13(4), 4–36.
- Paladino, A. (2009). Financial champions and masters of innovation: analyzing the effects of balancing strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 26(6), 616–626.
- Payne, A. & Frow, P. (2014). Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*, 25(2), 213–227.
- Payne, A. & Holt, S. (2001). Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management*, 12(2), 159–182.

- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business review*, 74(6), 61–78
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1998). A customer-oriented framework for empowering service employees. *Journal of Services Marketing*, 12(5), 379–396.
- Rakthin, S., Calantone, R. J. & Wang, J. F. (2016). Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation. *Journal of Business Research*, 69(12), 5569–5577.
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 621–634.
- Saeed, S., Yousafzai, S., Paladino, A. & De Luca, L. M. (2015). Inside-out and outside-in orientations: A meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 47(1), 121–133.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic management journal*, 16(1), 135–159.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Prentice Hall
- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 19(3) 343–351.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63–75.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: Sage Publications.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273–292.
- Speier, C. & Venkatesh, V. (2002). The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing*, 66(3), 98–111.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.), *The Sage handbook of qualitative research*, 443–466. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571–610.

- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. (2012). ‘It’s almost like taking the sales out of selling’ - towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Töytäri, P., Rajala, R. & Alejandro, T. B. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 47(1), 53–64.
- Webster Jr, F. E. (1994). Defining the new marketing concept (Part 1). *Marketing management*, 2(4), 22–31.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139–153.
- Workman, J. P., Homburg, C. & Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 3–21.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Youngdahl, W. & Ramaswamy, K. (2008). Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda. *Journal of Operations Management*, 26(2), 212–221.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3) 2–22.
- Zhou, K.Z. & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*. 31(5), 547–561.
- Zucker, L. G. (1987) Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443–464