

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**ASIAKASYMMÄRRYS JA SEN JOHTAMINEN
PALVELUALAN YRITYKSISSÄ**

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2017
Ohjaaja: Arja Ropo

Olli Hildén

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	HILDÉN, OLLI
Tutkielman nimi:	Asiakasymmärrys ja sen johtaminen palvelualan yrityksissä
Pro gradu -tutkielma:	83 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Lokakuu 2017
Avainsanat:	asiakasymmärrys, asiakastieto, asiakkuuksien johtaminen, tietojohdaminen

Asiakastiedon merkitys asiakkaan odotusten tunnistamisessa on tiedon digitalisoitumisen myötä kasvanut. Lisäksi globalisaatio on muuttanut käsitystä arvosta ja arvonluonnista, mikä korostaa asiakkaan ymmärtämisen tärkeyttä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan asiakasymmärrys-ilmiötä ja sitä, miten yrityksen asiakasymmärrys muodostuu ja miten sitä voidaan johtaa. Asiakasymmärryksen muodostumisen lisäksi tässä tutkimuksessa tuodaan esiin, mitä asiakasymmärryksen johtaminen on ja mihin johtamisen osa-alueisiin organisaatioiden tulisi panostaa, jotta organisaation toiminta tukee asiakasymmärryksen muodostamista ja hyödyntämistä.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka tutkimusmenetelmänä on käytetty puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Tutkimuskohteena ovat yritysten välistä palveluliiketoimintaa tuottavat yritykset, joiden edustajien jakamasta asiantuntemuksesta tutkimuksen empiirinen aineisto on koottu. Kerätyn aineiston analysointi on toteutettu sisällönanalyysimenetelmällä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakentunut asiakasymmärryksen muodostumisen johtamisen, asiakkuuksien johtamisen ja asiakasymmärryksen johtamisen ympärille. Asiakasymmärryksen muodostumisen johtamisen tutkimiseen on käytetty tietojohdamisen taustateoriaa ja asiakkuuksien johtamisen tutkimiseen on käytetty kyseisen tutkimusalueen kirjallisuutta. Tutkimuksessa asiakasymmärryksen johtaminen nähdään sijoittuvan näiden kahden teorian välimaastoon. Tutkimuksen kohteena toimivaa asiakasymmärryksen muodostumista ja sen johtamista tarkastellaan palvelualan yrityksen kontekstissa ja palveluita asiakkaille tarjoavan organisaation näkökulmasta.

Yrityksen liiketoiminnan dataintensiivisyyden taso vaikuttaa keskeisesti yrityksen asiakasymmärryksen muodostumiseen ja sen johtamiseen. Yrityksen liiketoiminnan dataintensiivisyyden taso määrittyy sen perusteella, minkä verran yrityksen ja asiakkaan välisen liiketoiminnan yhteydessä syntyy asiakkaan käyttäytymisestä viestivää dataa. Dataintensiivisillä toimialoilla asiakasymmärryksen muodostamisessa tietojohdamisen hyödyntäminen johtamisen välineenä nähdään tärkeänä. Asiakasymmärryksen muodostumisen johtamisessa on olennaista huomioda se, että organisaation tietojärjestelmät mahdollistavat kertyvän datan tarkoituksenmukaisen analysoimisen, minkä seurauksena muodostuu pohja dataintensiivisen yrityksen asiakasymmärrykselle. Alemman dataintensiivisyyden tason toimialoilla, joita tutkimuksessa edustavat osaamis pohjaiset tietointensiiviset toimialat, asiakasymmärryksen muodostamisessa asiakkuuksien johtaminen ja asiakastiedon kerääminen ihmisten välisissä interaktioissa nähdään merkityksellisessä asemassa. Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin seitsemän asiakasymmärryksen johtamisen alle sijoittuvaa johtamisen osa-alueita. Seitsemästä osa-alueesta kuusi ohjaa organisaatiossa asiakasymmärryksen muodostamista ja hyödyntämistä. Seitsemäs osa-alue taas ohjaa organisaatiota tekemään faktapohjaisia päätöksiä muodostettuun asiakasymmärrykseen luottaen.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkielman tausta	6
1.2	Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelmat	8
1.3	Keskeiset rajaukset ja käsitteet	9
1.4	Tutkielman rakenne	12
2	YRITYKSEN ASIAKASYMMÄRRYS	14
2.1	Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen	14
2.1.1	Asiakastieto ja sen hankinta	14
2.1.2	Tietojohtaminen – asiakastiedosta asiakasymmärrykseen	18
2.1.3	Asiakasymmärrys	25
2.2	Asiakkuuksien johtaminen	26
2.3	Asiakasymmärryksen muodostamisesta asiakasymmärryksen johtamiseen	35
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	37
3.1	Tutkimusmenetelmä – laadullinen tapaustutkimus	37
3.2	Tutkimusprosessi	38
3.3	Tutkimusstrategia	41
3.3.1	Aineiston keruu	41
3.3.2	Aineiston käsittely ja analysointi	43
4	ASIAKASYMMÄRRYKSEN MUODOSTUMINEN JA JOHTAMINEN	46
4.1	Asiakasymmärryksen muodostuminen	47
4.1.1	Asiakasymmärryksen lähteet ja asiakasymmärryksen muodostuminen	48
4.1.2	Toimialakohtaiset erot	52
4.1.3	Tietosuojahaasteet asiakasymmärryksen muodostumisessa	54
4.2	Asiakasymmärryksen johtaminen	55
4.2.1	Tiedon jakaminen	55
4.2.2	Organisaatiokulttuuri	58
4.2.3	Liiketoimintadimensio	60
4.2.4	Asiakkuusstrategia	60
4.2.5	Päätöksenteko organisaatiossa	61
4.2.6	Asiakkuuksien johtaminen	62
4.2.7	Esimiesten rooli ja johtaminen	64
4.3	Yhteenveto: Haasteet asiakasymmärryksen muodostamisessa, johtamisessa ja hyödyntämisessä	66
4.3.1	Haasteet dataintensiivisillä toimialoilla	66
4.3.2	Haasteet tietointensiivisillä toimialoilla	70
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	74

5.1	Loppukeskustelu.....	74
5.2	Tutkimuksen luotettavuus, jatkotutkimusmahdollisuudet ja käytännön merkitys	77
	LÄHTEET.....	79
	LIITE 1 – Haastattelurunko.....	84

KUVIOT

Kuvio 1: Viitekehys tiedon eri tasoista

Kuvio 2: Asiakastiedon neljä eri luokkaa

Kuvio 3: Asiakastiedon prosessoinnin ketju

Kuvio 4: Organisaation tiedonhallintaprosessi

Kuvio 5: CRM:n viisi dominoivaa näkökulmaa

Kuvio 6: Asiakkuuksien johtamisen jatkumo

Kuvio 7: Asiakkuuksien johtamisen kuilumalli

Kuvio 8: Tutkielman viitekehys

Kuvio 9: Asiakasymmärryksen lähteet tässä tutkimuksessa

TAULUKOT

Taulukko 1: Tutkimuksen rajaukset

Taulukko 2: Haastattelut eri toimialoilla

Taulukko 3: Asiakasymmärryksen hyödyntämishaasteet dataintensiivisillä toimialoilla

Taulukko 4: Asiakasymmärryksen hyödyntämishaasteet tietointensiivisillä toimialoilla

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta

Viime vuosien aikana asiakastiedon ja siihen liittyvien prosessien, kuten asiakkuuksien johtamisen merkitys on kasvanut merkittävästi. Tulevaisuudessa asiakastiedon hallinnan ja hyödyntämisen merkitykset korostuvat entisestään asiakastiedon määrän lisääntyessä ja kilpailun asiakkaista kasvaessa (Kumar & Reinartz, 2012). Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yritysten tulisi syventää ymmärrystä asiakkaistaan ja tarttua jokaiseen mahdolliseen vuorovaikutusmahdollisuuteen asiakkaidensa kanssa (Sheth, Sisodia & Sharma, 2000). Näin yritys kykenee hankkimaan lisää tietoa asiakkaista ja parantamaan asiakastietokantojaan, mikä mahdollistaa paremman asiakasymmärryksen muodostamisen ja hyödyntämisen, jotka luovat uutta arvoa yrityksen liiketoiminnalle (Sheth ym., 2000). Lisäksi viimeisten vuosikymmenten globalisaation, teknologisten harppausten, hämärtyvien asiakasrajapintojen ja infrastruktuurin hajoamisen nähdään muuttaneet käsityksiä arvosta ja arvonluonnista (Myllykangas, 2009).

Monet tutkijat ovat painottaneet asiakkaan näkökulman huomioimisen tärkeyttä organisaatioiden liiketoiminnassa nyt ja tulevaisuudessa (Narver & Slater, 1990; Skyrme, 2002). Kiristynyt kansainvälinen kilpailu asiakkaista on vaatinut yrityksiä siirtymään liiketoimintaprosesseissaan tuoteorientoituneisuudesta asiakasorientoituneisuuteen (Chen & Popovich, 2003). Nykyään kuluttajilla on helppo pääsy internetin tarjoamien informaatiolähteiden äärelle ja sen lisäksi kuluttajat ovat teknologian avulla hyvin yhdistettyinä toistensa kanssa. Kuluttajat voivat helposti verrata hintoja internetissä ja tämän myötä ei rahamääräiset edut, kuten laadukas palvelu, ovat nousseet merkityksellisemmiksi asiakkaiden houkuttelemisessa ja säilyttämisessä (Ueltschy, Laroche, Zhang, Cho & Yingwei, 2009). Yritysten tulisi jatkuvasti ylittää asiakkaiden odotukset tarjotakseen asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä palveluita sekä vahvistaakseen tarjoamansa palvelun laatua (Fang & Tsai, 2005).

Digitalisaatio on vaikuttanut asiakkaiden ymmärtämisen kehittämiseen etenkin saatavilla olevan asiakastiedon määrän kasvun myötä. Yritysten saatavilla olevan asiakastiedon määrä on kasvanut merkittävästi jo pitkään, ja tiedon määrän nähdään lisääntyvän nopeasti edelleen (Shaw, Subramaniam, Tan & Welge, 2001). Asiakastieto on yritykselle tärkeä voimavara, sen

mahdollistaessa yrityksen liiketoiminnan vastaamaan nopeasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, sekä sopeutumaan dynaamisiin markkinoihin (Shi & Yip, 2007). Ihmisten käyttäytymisestä syntyy jatkuvasti enenevässä määrin kvantitatiivista eli määrällistä tietoa, jota yritykset keräävät ja käyttävät liiketoimintaprosesseissaan asiakasymmärryksen muodostamiseen. Analysoimalla kerättyä dataa yritykset pystyvät muodostamaan datasta informaatiota. Hyödyntämällä informaatiota merkityksellisellä tavalla yrityksiensä prosessissa syntyy tietoa ja ymmärrystä asiakkaista (Davenport & Prusak, 1998). Tieto on arvokas, harvinainen, jäljittelemätön ja korvaamaton resurssi (Barney, 1991).

Kvantitatiivisen eli määrällisen asiakasdatan lisäksi yritykselle kertyy asiakkaista kvalitatiivista eli laadullista tietoa asiakkaan ja yrityksen välisissä ei-digitaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö oppii jatkuvasti uutta asiakkaista, heidän preferensseistään ja tarpeistaan. Tästä johtuen merkittävä osa asiakastiedosta on sidottuna yrityksen henkilöstön muistiin hiljaisena tietona. Hiljaisen tiedon jakaminen työntekijöiden kesken, jotka tulevat eri taustoista, katsovat asioita eri näkökulmista ja motivoituvat eri asioista, nähdään organisaatioissa kriittisenä luotaessa uutta tietämystä (Nonaka & Takeuchi, 1995). Lisäksi työntekijöiden hiljaisen tiedon kannalta on tärkeää huomioida, että tämä hiljainen tieto katoaa organisaatiosta työntekijän lopettaessa työsuhteensa (Riege, 2005). Tiedon jakaminen on keskeisessä asemassa organisaation sisäisten, parhaiden käytäntöjen jakautumisessa organisaatiossa (Szulanski, 1996), uusien tuotteiden kehityksessä (Hansen, 1999), organisaation oppimiskyvyssä (Argote, Bechman & Epple, 1990) ja organisaation säilymisessä (Baum & Ingram, 1998). Tiedon jakamisessa organisaation sisällä ja sen myötä asiakasymmärryksen muodostamisessa, tietojohtaminen on merkityksellisessä asemassa.

Asiakastieto on organisaatiolle tärkeä voimavara. Asiakastiedon kerääminen, hallinta ja jakaminen voivat olla kilpailullisesti arvokasta toimintaa organisaatioille (Claycomb, Dröge & Germain, 2005; Da Silva, Davies & Naude, 2002; Khodakarami & Chan, 2014). Kerätyn tiedon käyttöä organisaation sisällä, sekä sen jakamista yrityksen ulkopuolisille tahoille rajoittavat asiakkaiden yksityisyydensuoja ja muut juridiset rajoitteet. Toukokuussa 2018 tulee voimaan Euroopan unionin säätämä yleinen asetus tavasta, jolla yksittäisiin EU-kansalaisiin yhdistettävissä olevaa tietoa tulee käsitellä (Tankard, 2016). Uusi EU-laki on nimeltään General Data Protection Regulation (GDPR) ja tässä tutkielmassa tullaan käsittelemään myös kyseisen lain ja muiden tietosuojakäytäntöjen vaikutuksia asiakastiedon käyttämiseen yrityksen liiketoiminnassa.

Tutkimuksen fokus on palvelualan yrityksissä ja tavassa, jolla palvelualan yrityksissä asiakasymmärryksen muodostumista ja hyödyntämistä johdetaan. Tutkielmassa tutkitaan, miten asiakasymmärryksen muodostaminen ja hyödyntäminen vaikuttaa kahden yrityksen välistä (*business to business, B2B*) palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen johtamiseen. Lisäksi tutkielmassa ollaan kiinnostuneita yrityksen data- ja tietointensiivisyyden tason määrittävistä erityispiirteistä yrityksen asiakasymmärryksen muodostamisessa. Asiakasymmärryksen muodostumista ja johtamista ei ole eri data- ja tietointensiivisyyden tason perusteella palvelualan kontekstissa aikaisemmin tutkittu, mikä korostaa aihealueen tutkimisen tärkeyttä. Data- ja tietointensiivisyys-käsitteet on määritetty muiden tutkielman keskeisten käsitteiden tapaan alaluvussa 1.3.

1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkielmassa muodostetaan kirjallisuuskatsauspohjaisen taustateorian sekä laadullisen puoli-strukturoitujen teemahaastatteluiden avulla kerätyn empiirisen aineiston avulla kuvaus asiakasymmärryksen muodostumista ja merkityksellisestä hyödyntämisestä nykypäivän liiketoiminnassa. Tutkielman tavoitteena on tutkia yrityksen asiakasymmärryksen muodostumista sekä sitä, miten asiakasymmärryksen muodostumisprosessia ja asiakasymmärryksen hyödyntämistä pystytään johtamaan. Tutkielman tutkimuksellinen näkökulma on, että asiakaslähtöistä tietoa liiketoiminnassaan keräävät ja hyödyntävät yritykset pystyvät palvelemaan asiakkaitaan kilpailevia yrityksiä paremmin, jotka eivät hyödynnä asiakasymmärrystä liiketoiminnassaan. Tutkielman tutkimuksellinen lähestymistapa on empiirinen ja laadullinen.

Tutkielmassa asiakasymmärrys nähdään moninaisena kokonaisuutena, joka vaikuttaa organisaation liiketoimintaan monella osa-alueella. Ennen kuin asiakasymmärrystä pystytään yrityksen toiminnassa hyödyntämään, ymmärrys yrityksen asiakkaista täytyy pystyä muodostamaan. Tutkielman päätutkimuskysymys muodostuu tarpeesta tutkia, miten yrityksen asiakasymmärrys muodostuu sekä miten asiakasymmärrystä johdetaan.

Pro gradu -tutkielman päätutkimuskysymys on:

Miten asiakasymmärrys muodostuu ja miten sitä johdetaan?

1.3 Keskeiset rajaukset ja käsitteet

Tässä alaluvussa käsitellään tutkielman kannalta oleelliset rajaukset ja käsitteet. Ensimmäiseksi esitellään tutkielmaa koskevat rajaukset ja sen jälkeen avataan lyhyesti tutkielman keskeisimmät käsitteet. Tutkielman keskeisimmät käsitteet määritellään tarkemmin tutkielman teoriaosuudessa, kun käsitteen aihepiiriä käsitellään kattavammin. Tutkielman rajaukset on esitetty Taulukossa 1.

Taulukko 1 Tutkielman rajaukset

Tutkielman rajaukset
<ul style="list-style-type: none"> • Tutkielma käsittelee asiakasyritysten ymmärryksen muodostumista ja asiakasymmärryksen johtamista. Yksityisasiakas, loppuasiakas ja kuluttajanäkökulma on rajattu aihealueen tarkastelun ulkopuolelle. • Asiakasymmärryksen hyödyntäminen tapahtuu tuoteorientoituneessa organisaatiossa ja palveluorientoituneessa organisaatiossa eri tavalla. Tutkielma empiriaosuuden puolistrukturoidut teemahaastattelut on toteutettu palveluorganisaatioiden edustajia haastatteleamalla, joten tässä tutkielmassa asiakasymmärrystä ja sen johtamista tutkitaan empiirisen lähestymistavan mukaisesti palvelualan yritysten näkökulmasta. • Palveluiden rakentumismenetelmiä tai palveluiden johtamista ei käsitellä tässä tutkielmassa, koska ne eivät ole tutkittavan ilmiön kannalta oleellisia. • Eri asiakassuhteiden syvyystasoja tai kumppanuuksia asiakasymmärryksen muodostamisessa ja hyödyntämisessä ei käsitellä tässä tutkielmassa.

Palveluyritysten valikoituminen empiirisen aineiston muodostavien organisaatioiden dominoivaksi liiketoimintamalliksi nousi esiin vasta empiirisen aineiston sisällönanalyysin yhteydessä. Aineiston keräämiseksi luodussa haastattelurungossa ei ole huomioitu palveluiden rakentumiseen ja johtamiseen liittyviä osa-alueita, joten kyseiset osa-alueet eivät ole tutkimuksen kohteena ja ne rajataan tutkielman aihealueen ulkopuolelle. Palveluiden johtamistutkimus kuitenkin sopisi aihealueen tutkimukseen, joten se on tunnistettu yhdeksi jatkotutkimusmahdollisuudeksi.

Tutkielman keskeisimmät käsitteet ovat asiakastieto, asiakasymmärrys, asiakkuuksien johtaminen, dataintensiivisyys, digitalisaatio, tietointensiivisyys ja tietojohdaminen. Käsitteet löytyvät lyhyesti määriteltyinä alta.

Asiakastieto (Customer knowledge)

Asiakastieto on asiakassuhteen aikana syntyvää ja tuotettavaa tietoa asiakkaasta, jota organisaatio pystyy liiketoiminnassaan hyödyntämään. Asiakastietoa kerätään ja tuotetaan organisaation ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa sekä organisaation sisäisissä prosesseissa. Organisaatiot voivat kehittää tuotteita ja palveluitaan organisaation hallussa olevan asiakasta koskevan tiedon kautta muodostetun ymmärryksen avulla. Asiakastieto on organisaatiolle resurssi, joka mahdollistaa tarkemman kuvan luomisen asiakkaan todellisista tarpeista ja odotuksista. (García-Murillo & Annabi, 2002.)

Asiakasymmärrys (Customer understanding)

Asiakasymmärrys-käsitettä ei ole tieteellisesti määritetty. Arantolan ja Simosen (2009) Teke-sille laatimassa katsauksessa asiakasymmärrys nähdään jalostettuna asiakastietona, jota liiketoiminnassa voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena. Tässä tutkielmassa asiakasymmärryksen määritelmänä käytetään kyseistä määritelmää, sillä se tukee näkemystäni asiakasymmärryksen merkityksestä. Asiakasymmärrys voidaan nähdä olevan suomalainen ja pohjoismaalainen käsite, sillä *Customer understanding* -käsitteellä löytyy tieteellisestä kirjallisuudesta vain pohjoismaalaisia tutkimuksia, jotka tosin poikkeuksetta viittaavat asiakasymmärryksen merkitykseen tuoteinnovaatioprosesseissa. Englanninkielessä tieteellisessä kirjallisuudessa asiakas-käsityksen (*customer insight*) termi esiintyi yleisemmin ja sillä tarkoitetaan Laughlin (2014) mukaan asiakkaan ei-ilmeistä ymmärtämistä, jota hyödyntämällä asiakas voidaan saada muuttamaan käyttäytymistään molempia tahoja hyödyttävällä tavalla. Asiakasymmärrystä käsittelevässä teorialuvussa 2.1.3 avataan asiakasymmärrys-käsitettä kattavammin ja samalla esitetään tämän tutkielman edustama tarkempi määritelmä asiakasymmärryksestä.

Asiakkuuksien johtaminen – Customer Relationship Management (CRM)

Asiakkuuksien johtamiselle on yrityksen valitsemasta näkökulmasta riippuen useita eri määritelmiä ja ne on esitelty tarkemmin asiakkuuksien johtamista käsittelevässä luvussa 2.2. Tämä tutkielma jakaa saman näkemyksen asiakkuuksien johtaminen -käsitteestä Hasan (2003) kanssa, näkemällä asiakkuuksien johtamisen yrityksen liiketoimintafilosofiana ja yrityksen liiketoimintaan keskeisesti kuuluvana osa-alueena, jossa yrityksen liiketoiminnassa tähdätään asiakaskeskeisyyden saavuttamiseen. Lisäksi asiakkuuksien johtamisen ilmiö nähdään olevan

parhaiten käsitteellistettävissä jatkuvana prosessina, joka sisältää markkinaymmärryksen kehittämistä ja hyödyntämistä rakentaakseen ja ylläpitääkseen kannattavuuden maksimoivaa joukkoa asiakassuhteita (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004).

Dataintensiivisyys ja dataintensiiviset toimialat

Asiakkaan käyttäytymisdataa kertyy eri toimialoilla eri tavalla. Jotta dataa asiakkaan käyttäytymisestä pystytään analysoimaan, organisaatiolla on oltava kyseistä tietoa asiakkaasta hallussaan. Pankki- ja finanssialan, kaupan alan ja telekommunikaatioalan yrityksillä on pitkään ollut muiden toimialojen yrityksiä enemmän asiakkaan käyttäytymisestä viestivää dataa (Baltassis, Duthoit, Saleh & Sampieri, 2015). Tässä tutkielmassa pankki- ja finanssialaa, kaupan alaa ja telekommunikaatioalaa, sekä muita vastaavia toimialoja, joilla on merkittävä määrä asiakkaan käyttäytymisestä viestivää dataa, kutsutaan dataintensiivisiksi toimialoiksi. Datan suuri määrä mahdollistaa dataintensiivisten toimialojen yrityksiä tekemään yksilöidympiä päätöksiä ja toimenpiteitä suurille asiakasmassoille muiden toimialojen yrityksiin verrattuna, joilla käyttäytymisdataa ei kerry dataintensiivisten toimialojen tapaan. Dataa hyödynnetään asiakkuuksien johtamisessa ja asiakkaiden käyttäytymisen analysoimisessa, jotta odotettua asiakkaan kokemaa arvoa pystytään maksimoimaan sekä asiakaspysyvyyttä pystytään hallitsemaan (Provost & Fawcett, 2013).

Digitalisaatio

Digitalisaatio on substantiivi digitalisoitumisesta, eli digitaalisten teknologioiden integroinnista jokapäiväiseen elämään muuntamalla digitaaliseen muotoon kaikki mitä pystytään digitalisoimaan (businessdictionary.com).

Tietointensiivisyys, tietointensiiviset palvelut ja tietointensiiviset toimialat

Tietointensiiviset tai osaamisintensiiviset palvelut ovat yritysasiakkaille tarjottavista palveluista kaikkein tietointensiivisimpiä. Tämä tarkoittaa, että palvelun tarjoajilla täytyy olla paljon kokemusta ja osaamista aihealueesta, jonka osalta palveluja tarjotaan. Alojen työntekijät ovat usein korkeasti koulutettuja. Strambach (2001) on tunnistanut muun muassa liikkeenjohdon konsultointi-, tekniset konsultointi-, verokonsultointi- ja ohjelmistokehityskonsultointipalvelut kaikkein tietointensiivisimmiksi palveluiksi (Strambach, 2001). Tietointensiivisillä

toimialoilla aineettomat resurssit ovat elintärkeässä asemassa. Arvon luonti tapahtuu useimmiten erikoistuneita ja ei-toistettavia toimintoja tarjoamalla (Malecki, 1984). Näitä palveluita tarjoavien yritysten toimialoja kutsutaan tässä tutkielmassa tietointensiivisiksi toimialoiksi.

Tiedolla johtaminen, tietojohdaminen, tietämyksen hallinta (knowledge management)

Laihosen ym. (2013, 7) mukaan: ”*Tietojohdaminen tarjoaa käsitteitä ja malleja, joiden avulla voidaan kuvata ja ymmärtää tiedon eri muotoja sekä tiedon roolia osana organisaation toimintaa.*” Johtamiseen tietojohdaminen tarjoaa erilaisia malleja tiedon hyödyntämiseen ja hallintaan. Tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen on ollut keskeisessä asemassa 1990-luvulla syntyneelle tutkimusalalle ja sen kehittymiselle. Tutkimusala on tarjonnut uusia nykyaikaisia mahdollisuuksia datan ja informaation varastointiin, analysointiin ja välittämiseen. (Laihonon ym., 2013.)

1.4 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu viidestä luvusta, joista ensimmäisessä, johdantoluvussa esitellään tutkimuksen aihealuetta sekä käsitellään tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymykset. Johdannossa esitellään lisäksi tutkielman keskeisimmät rajaukset ja käsitteet sekä tutkielman rakenne. Toinen luku pitää sisällään tutkielman teoreettisen osion. Luvun ensimmäisessä alaluvussa käsitellään asiakastietoa ja sen hankintaa. Sen jälkeen tietojohdusteorian avulla käsitellään sitä, miten tiedosta saadaan muodostettua ymmärrystä ja miten organisaatiossa hallitaan tietoa. Ensimmäisen alaluvun lopuksi yrityksen asiakasymmärrystä käsitellään tarkemmin.

Toisen luvun toisessa alaluvussa käsitellään asiakkuuksien johtamista ja esitetään eri määritelmiä asiakkuuksien johtamiselle sekä muodostetaan eri näkökulmien välille keskustelua käytettävän kirjallisuuden avulla. Lisäksi alaluvussa esitetään eri näkökulmia asiakkuuksien johtamiselle ja asiakkuuksien johtamisen kehitystä menneinä vuosikymmeninä sekä sitä, miten asiakastiedon kasvava määrä on vaikuttanut asiakkuuksien johtamiseen. Asiakkuuksien johtamista käsittelevän kirjallisuuskatsauksen lopuksi esitellään asiakkuuksien johtamista kuvaava kuilumalli, jossa on esitetty erilaisia tunnistettuja kuiluja, jotka johtavat yrityksen epäonnistumiseen asiakkaiden odotuksiin vastaamisessa asiakkuuksia johtamalla.

Tutkielman kolmannessa luvussa esitetään tutkielman metodologia, sisältäen tutkimusmenetelmän, tutkimusprosessin ja tutkimusstrategian esittämisen. Neljäs luku koostuu tutkielman empiirisestä analyysistä ja tutkielman tutkimustuloksista. Luvussa käsitellään tutkielman muodostettuun aineistoon perustuen tutkielman alateemojen mukaisesti asiakasymmärryksen muodostumista ja asiakasymmärryksen johtamista. Luvun viimeisessä alaluvussa esitetään analyysissä tunnistettuja haasteita asiakasymmärryksen hyödyntämisessä yrityksen liiketoiminnassa. Alaluku toimii samalla yhteenvetona tutkielman empiiriselle osuudelle. Tutkielman viidennessä ja viimeisessä luvussa muodostetaan yhteenveto tutkielman teoria- ja empiriaosista sekä vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kuudennen luvun ja lähdeluettelon jälkeen tutkielman liitteenä löytyy aineiston keräämiseen käytetty haastattelurunko.

2 YRITYKSEN ASIAKASYMMÄRRYS

2.1 Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen

Tässä luvussa käsitellään tieteellisen kirjallisuuden avulla asiakastietoa ja sitä, miten organisaatiot keräävät tietoa asiakkaista käyttöönsä. Sen jälkeen esitetään tietojohdamisteoriakirjallisuuden viitekehyksiä tiedon eri tasoista ja asiakastiedon luokista sekä organisaation tiedonhallintaprosessista. Alaluvun toisessa osiossa esitetään tietojohdamisteorian avulla, miten yrityksen toiminnassa eri lähteistä kertyvästä asiakastiedosta saadaan muodostettua kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä asiakkaasta. Lopuksi tarkastellaan asiakasymmärrys-käsitettä sekä asiakasymmärryksen merkitystä yrityksen liiketoiminnalle.

2.1.1 Asiakastieto ja sen hankinta

Käsitteenä asiakastieto muodostuu kahdesta eri osasta, asiakkaasta ja tiedosta. Asiakastiedolla tarkoitetaan täten tietoa asiakkaasta. Perinteisen ja staattisen näkökulman mukaan yrityksen liiketoiminnassa asiakas nähdään palveluita tai tuotteita kuluttavana liiketoimintasuhteen osapuolena. Nykyaikainen käsitys asiakkaasta on perinteistä näkökulmaa laajempi ja monipuolisempi. Lisäksi asiakkaan rooli yrityksen liiketoiminnassa on nykyään aikaisempaa keskeisempi. Asiakastiedon avulla organisaation on mahdollista oppia tuntemaan asiakastaan paremmin ja palveluiden ylläpidon kannalta asiakkaan tunteminen koetaankin erityisen tärkeäksi. Palvelunäkökulman mukaan palvelun tärkeimpiä ominaisuuksia on se, että se tuotetaan asiakkaan kanssa läheisessä suhteessa ja se, että asiakas voidaan nähdä osaksi palveluiden tuotantoprosessia palvelun osatuottajana. (Grönroos, 2009.)

Asiakastiedon merkityksen kasvua asiakkuuksien johtamisessa käsitellään nykyaikaisessa asiakkuuksien johtamistutkimuksessa laajasti. García-Murillo ja Annabi (2002) näkevät asiakastiedon olevan asiakassuhteen yhteydessä asiakkaasta syntyvää tietoa, jota organisaatio kykenee liiketoiminnassaan jollain tavalla hyödyntämään. Organisaation sisäiset prosessit sekä organisaation ja asiakkaan väliset suhteet nähdään keskeisiksi osa-alueiksi asiakastiedon tuottamisessa ja keräämisessä. Tietoa asiakkaasta muodostuu transaktioissa asiakkaan kanssa ja sen lisäksi asiakastietoa voidaan tuottaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa muun muas-

sa keräämällä asiakaspalautetta ja mittaamalla asiakastyytyvää asiakastietoa ja sen analysoiminen on organisaatiolle keino tunnistaa asiakkaan yksilöllisiä tarpeita ja odotuksia. Sen myötä asiakastieto on keskeisessä asemassa yrityksen asiakasymmärryksen luomisessa yrityksen kehittäessä asiakkaalle tarjottavia tuotteita ja palveluita. Paremmiin asiakkaalle kohdennettujen palveluiden ja räätälöityjen tuotteiden avulla, organisaatioiden nähdään kykenevän kasvattamaan asiakastyytyvää sekä luomaan pitkäkestoisempia asiakassuhteita. (García-Murillo & Annabi, 2002.)

Myös Rowleyn (2002) näkemyksen mukaan asiakastiedon käsite jakautuu kahtia tiedon alkuperän perusteella. Ensimmäisen osan muodostaa tieto, jonka organisaatio hankkii asiakkaasta ja toisen osan muodostaa asiakkaan omistama tieto, jonka yrityksen on mahdollista saada, mikäli asiakas päättää sen luovuttaa. Rowleyn mukaan asiakastieto on organisaatiolle tietoa asiakkaasta ja asiakkaan käyttäytymisestä. Organisaation on mahdollista kerätä, hankkia ja saada käyttöönsä tietoa asiakkaasta usealla eri tavalla, ja tästä syystä asiakastiedon laatu ja muoto voivat vaihdella hyvinkin paljon. (Rowley, 2002.)

Asiakastieto ja sen muodostuminen yrityksen liiketoiminnassa yhteistyössä asiakkaan kanssa on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Shaw ym. (2001) näkivät organisaatioiden olleen pitkään tilanteessa, jossa tietoa asiakkaasta on saatavilla paljon, mutta organisaatioilla nähtiin olevan haasteita asiakastiedon hyödyntämisessä liiketoiminnassa. Saarijärvi, Karjaluoto ja Kuusela (2013) toteavat asiakasdatan ja asiakastiedon merkityksen muuttuneen palvelimesta pelkkiä yrityksen sisäisiä prosesseja kohti asiakastiedon ulkoista käyttöä ja hyödyntämistä asiakassuhteessa. Asiakasdata nähdään enenevässä määrin arvonnäkökulmasta luonnin resurssina niin itse asiakkaan näkökulmasta kuin asiakkaasta tietoa keräävän ja tätä tietoa hyödyntävän organisaation näkökulmasta. Wells, Fuerst ja Choobineh (1999) pitävät asiakastietoa merkittävänä pääomana, joka luo organisaatiolle kilpailuetua. Heidän mukaansa asiakastieto on resurssi, joka muodostuu asiakkaan ja organisaation välisessä yhteistyössä. Asiakastiedon avulla voidaan kehittää asiakassuhteen tehokkuutta ja laatua (Wells, Fuerst & Choobineh, 1999).

Organisaatioille tiedon hankkiminen asiakkaistaan on olennainen osa kyvykkyyttä hyödyntää asiakastietoa liiketoiminnassa. García-Murillo ja Annabin (2002) mukaan organisaatiot hankkivat tietoa asiakkaasta omien sisäisten prosessien kautta sekä vuorovaikutustilanteissa asiakkaan kanssa. Heidän mukaansa asiakastietoa, joka muodostuu vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, voidaan pitää kaikkein merkityksellisimpänä, sillä suorassa vuorovaikutuksessa asi-

akkaan kanssa muodostuva tieto nähdään olevan luotettavampaa ja tarkempaa. Osa tiedosta, jonka organisaatio saa asiakkaalta, välittyy organisaatiolle asiakkaan kanssa tapahtuvan palvelutilanteen yhteydessä, ja osan tiedosta asiakas luovuttaa organisaatiolle täysin vapaaehtoisesti ilman erityistä palvelutilannetta (García-Murillo & Annabi, 2002). Asiakkaan vapaaehtoisesti tarjoamiin itseä koskeviin tietoihin lukeutuvat lisäksi esimerkiksi asiakasyrityksen verkkosivuilta löytyvät tiedot ja muut tiedot asiakasyrityksestä, jotka ovat saatavilla julkisista lähteistä. Artikkelissaan Gibbert, Leibold ja Probst (2002) sekä omassa artikkelissaan Chen ja Popovich (2003) toteavat, että asiakastietoa hankitaan ja kerätään yleensä samanaikaisesti useista eri lähteistä. Eri tietolähteistä kertyvä ja hankittava tieto asiakkaasta nähdään kuitenkin sekoittuvan helposti yleisemmän tasoiseksi tiedoksi ja ymmärrykseksi asiakkaasta.

Sen lisäksi että asiakastietoa syntyy yrityksen omissa sisäisissä prosesseissa ja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, voidaan asiakastietoa myös hankkia yhteistyökumppaneiden tietojärjestelmistä (Payne & Frow, 2005). Yleisesti teknologian kehitys on mahdollistanut uusia tehokkaampia tiedonlouhintamenetelmiä (*data mining*) asiakastiedon hankkimiseksi (Rygielski, Wang & Yen, 2002). Tiedonlouhinnan hyödyntäminen ja sen merkitys asiakastiedon hankkimisessa nähdään kasvavan yhä entisestään tulevaisuudessa (Ngai, Xiu & Chau, 2009). Nykyään tietoa asiakkaista hankitaan yhä enenevässä määrin myös muiden ulkopuolisten palveluiden kautta. Sosiaalinen media on luonut organisaatioille uuden kanavan merkittävänä asiakastiedon lähteenä. Sosiaalinen media tarjoaa organisaatioille muun muassa identifiointitietoja asiakkaista sekä tarkkaa markkinatietoa esimerkiksi käytetyistä tuotteista ja palveluista (Rosemann, Eggert, Voigt & Beverungen, 2012). Teknologian kehitys on tehnyt myös organisaation ja asiakkaiden välisistä suhteista entistä vuorovaikutteisempia, mikä on vaikuttanut muun muassa asiakkailta saatavaan asiakaspalautteeseen, tehden siitä tarkempaa ja paremmin kohdistuvaa. Tarkemmin ja paremmin kohdistuva asiakaspalaute mahdollistaa organisaatiolle asiakkaiden odotuksiin paremmin vastaavien palveluiden ja tuotteiden kehittämisen. (Liu & Ji, 2009.)

Organisaatio omistaa ja hallitsee suuria määriä tietoja asiakkaista. Malhotra, Kimi ja Agarwal (2004) listaavat kolme asiakastiedon hankintaan liittyvää ominaisuutta, jotka keskeisesti lisäävät tai vähentävät asiakkaan kokemaan huolestuneisuutta koskien henkilökohtaisen tiedon keräämistä ja käyttämistä. Asiakastietoa hankkiessaan organisaatioiden on oleellista huomioda asiakastiedon käyttöön liittyvät ominaisuudet sekä perusteltava niiden käytön oikeutus

asiakkaalle. Malhotra ym. (2004) ovat luetelleet kolme asiakastiedon hankintaan liittyvää ominaisuutta:

1. Asiakastiedon keräämisen oikeudenmukaisuus ja oleellisuus
2. Asiakkaan vaikutusmahdollisuudet itseään koskevaan tietoon
3. Asiakkaan tietoisuus heitä koskevan tiedon keräämisestä organisaation käyttöön

Malhotra ym. (2004)

Järvenpää, Knoll ja Lediner (1998) toteavat, että tapa jolla organisaatio kerää ja käsittelee asiakastietoa vaikuttaa suurelta osin siihen, miten asiakkaiden luottamus organisaatiota kohtaan muodostuu. Asiakastiedon keräämisen ei kuitenkaan nähdä herättävän asiakkaissa yhtä paljon negatiivisia tunteita, mikäli asiakkaalla itsellään on mahdollisuus hyötyä siitä, että organisaatio kerää ja hyödyntää tietoa asiakkaasta (Hagel & Rayport, 1997). Asiakkaan hyötyminen ja asiakkaan kokeman arvon luominen asiakkaasta kerättävästä tiedosta voidaan nähdä yhdeksi peruseriaatteista sille, minkä takia organisaatio kerää asiakastietoa.

EU-maiden välillä on ollut vaihtelevia käytäntöjä valtiokohtaisille säädöksille siitä, miten maassa toimivien organisaatioiden on käsiteltävä maan asukkaita koskevaa asiakasdataa ja asiakastietoa. Tankardin (2016) mukaan eri Euroopan mailla on tähän mennessä ollut hyvin kirjavat yrityksiä koskevat käytännöt ja lait henkilötasoon yksilöitävän datan käyttämiseksi. Esimerkiksi Espanjassa toimivia yrityksiä sakotetaan ankarasti ja usein säädösten rikkomisesta, kun taas Ranskassa ei samoista rikkeistä sakoteta yrityksiä juuri koskaan (Tankard, 2016). Toukokuussa 2018 voimaan tuleva EU:n General Data Protection Regulation (GDPR) tulee vaikuttamaan merkittävästi EU-alueella toimivien yritysten tapaan hankkia ja käyttää asiakkaiden henkilötietoja, sillä GDPR tulee määrittämään uudet yhteiset pelisäännöt yrityksille siitä, miten EU-maiden kansalaisten henkilötietoja tulee käsitellä yrityksen omissa prosesseissa. GDPR tulee säätämään myös tapaa, miten yritykset saavat luovuttaa keräämiään henkilötietoja yrityksen ulkopuolisille tahoille. Mikäli yritys ei kykene noudattamaan tulevan GDPR-lain säätämiä kohtia EU-kansalaisen henkilökohtaista dataa käsiteltäessä, tulee sanktio olemaan jatkossa yhteisesti määritelty GDPR-lain mukaisesti. Sakko voi olla maksimissaan 2 % yrityksen liikevaihdosta tai 10 miljoonaa euroa. (Tankard, 2016.)

2.1.2 Tietojohtaminen – asiakastiedosta asiakasymmärrykseen

Yrityksellä ei ole samanlaista suoraa omistajuussuhdetta organisaation työntekijöiden hallussa olevaan tietämykseen, kuin mitä yrityksellä on sen muihin aineettomiin pääomiin, kuten esimerkiksi tavaramerkkiin, maineeseen, työntekijöiden osaamiseen ja tietotaitoon sekä organisaation kulttuuriin, jotka luovat yrityksille tutkitusti kilpailuetua (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Senge, 1990; Teece, 1998) ja jotka ovat yrityksen omistuksessa. Dynaamisen ja aineettoman luonteensa vuoksi yrityksen tietoresurssit nähdään johtamisen näkökulmasta vaikeasti hallittavina (Laihonen ym., 2013). Vaikka yrityksissä tunnistetaan organisaation sisäisen tiedon jakamisen tärkeys, tiedon saavutettavuuden nähdään olevan rajallista, sillä tieto sijaitsee usein työntekijöiden muistissa hiljaisena tietona tai tiedostoissa ja arkistoissa avoimena mutta vaikeasti saatavissa olevana tietona. Tämä johtaa ilman tiedon hallintaa ja uuden tietämyksen hankintaa organisaation hallussa olevan tiedon vanhenemiseen. Tästä syystä monissa yrityksissä työntekijöiden muistiin kertyvän hiljaisen tiedon tunnistetaan edustavan organisaatiolle korvaamatonta pääomaa. (Riege, 2005.)

Organisaation toiminnassa asiakastieto on pystyttävä muodostamaan ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon ennen kuin sitä pystytään hyödyntämään (Rowley, 2002). Kehittyäkseen, viestiäkseen ja hyödyntääkseen maksimaalisesti älykkäitä omistuksiaan, yrityksen täytyy kyetä tehokkaasti hallitsemaan organisaation ja yksilöiden muistiin tallennettua tietämystä (Gao, Li & Clarke, 2008). Tietojohtamisen tehtävänä on kokonaiskuvan muodostaminen organisaation hallussa olevasta tiedosta, sekä valjastaa se palvelemaan organisaation liiketoimintaa arvoa luovalla tavalla (Laihonen ym., 2013). Tietojohtaminen on nuorehko tieteenala ja johtamisen osa-alue. Sen taustalla on Laihosen ym. (2013, 6) mukaan ” – – *ajatus tiedon merkittävästä roolista organisaatioiden menestymisessä.*” Tietojohtamisen tieteenalan nuoruudesta kertoo myös useat vakiintumattomat nimitykset aihealueen tutkimukselle. Suomessa tietojohtamisesta alettiin puhua 1990-luvulla ja sen kehityksessä tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen on ollut keskeisessä asemassa. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys on mahdollistanut datan ja informaation varastointiin, välittämiseen ja analysointiin uusia mahdollisuuksia. Johtamisen tutkimuskenttään tietojohtaminen tuo malleja ja käsitteitä tiedon eri muotojen ja roolien kuvaamiseen ja ymmärtämiseen. Lisäksi tietojohtaminen tarjoaa johtamisen malleja tiedon hallintaan sekä tietojohtamisen käytännön toteutukseen teknistä järjestelmäosaamista. (Laihonen ym., 2013.)

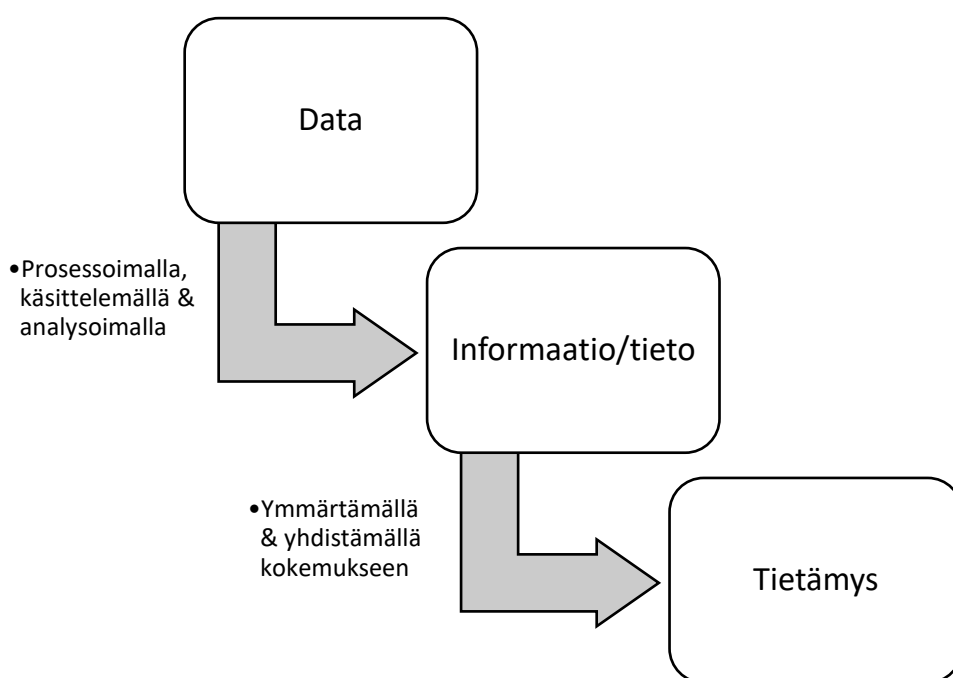
Tietojohtamisesta käytetään useampaa eri nimitystä, joista yksi on tietämyksen hallinta. Laihosen ym. (2013, 52) mukaan tietämyksenhallinnan tavoitteena voidaan nähdä olevan “– – maksimoida organisaation suoritus luomalla, jakamalla ja lisäämällä sisäisistä ja ulkoisista lähteistä tulevaa tietoa ja kokemuksia”. Asiakastieto on organisaation tietoresurssi ja sitä hyödyntämällä pyritään kehittämään liiketoimintaa kokonaisuudessaan (Gebert, Geib, Kolbe & Brenner, 2003). Asiakastietämyksen hallinta (*Customer Knowledge Management, CKM*) on tiedonhallinnallinen osa-alue, joka on osa organisaation tietämyksen hallintaa eli tietojohtamista (García-Murillo & Annabi, 2002). Asiakastietämyksen hallinta liittyy pääasiassa asiakailta organisaatiolle siirtyvän tiedon käsittelemiseen ja analysointiin (Gibbert, Leibold & Probst, 2002). Näin ollen asiakastietämyksen hallinnalla tarkoitetaan eri toimintojen kokonaisuutta, joka koostuu asiakkaisiin liittyvän tiedon hankinnasta, säilyttämisestä, hyödyntämisestä ja jakamisesta. Tietämyksenhallinnalla ja asiakkuuksien johtamisella voidaan nähdä olevan yhteneväinen tavoite, joka on saavuttaa jatkuvaa parannusta organisaatiossa asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Kirjallisuudessa näiden kahden yhdistämistä on kutsuttu asiakastietämyksenhallinnaksi. Asiakastietämyksenhallinta on jatkuva prosessi, jossa luodaan, levitetään ja käytetään asiakastietoa organisaation sisällä sekä organisaation ja sen asiakkaiden välillä. (Rollins & Halinen, 2005.)

Rowleyn (2002) näkemyksen mukaan asiakastietämyksen hallinta on tärkeä osa organisaation tietämyksen hallinnan kokonaisuutta. Asiakastietämyksenhallinta nähdään olevan tiedonkäsittelyä ja käsitellyn tiedon hyödyntämistä organisaation toiminnassa. Asiakasta koskeva tieto voi olla organisaation itse keräämää, jolloin se on organisaation hallinnassa ja omistuksessa. Asiakastieto voi myös olla asiakkaan omistuksessa, jolloin organisaation on jollain tavalla hankittava tieto omaan käyttöönsä ennen kuin sitä voidaan hyödyntää. Näin ollen asiakastietämyksen hallinnan yksi tärkeää tavoitteista onkin asiakastiedon ohjaaminen hyödynnettäväksi organisaation siitä hyötyviin toimintoihin. Lisäksi Rowley (2002) tarkentaa, ettei asiakastieto ja asiakasymmärrys ole sama asia, vaan asiakastieto mahdollistaa organisaation toiminnassa asiakasymmärryksen lisäämisen. Asiakastietoa täytyy siis prosessoida ennen kuin se lisää organisaation ymmärrystä asiakassuhteesta. Asiakasymmärryksen muodostuminen vaatii tiedon hankinnan lisäksi tiedon analysointia ja tietoon pohjautuvien johtopäätösten ja tulkintojen tekemistä, eli tietojohtamista (Rowley, 2002). García-Murillo ja Annabi (2002) ovat Rowleyn kanssa samoilla linjoilla. Heidän näkemyksen mukaan organisaation tietämys on monen tekijän yhdistelmä, jossa asiakastieto esiintyy sekä itsenäisenä tietoresurssina että

lisäarvon tuottajana, kun asiakastieto yhdistetään muihin organisaation hallussa oleviin tietoresursseihin.

García-Murillon ja Annabin (2002) mukaan organisaation yleinen tietämys rakentuu useista osatekijöistä. Kyseisiä osatekijöitä ovat organisaation asiakkaat, kilpailijat, tuotanto, tavaran-toimittajat, työntekijät ja toiminnot sekä tuotteet ja palvelut. Organisaation kyetessä keräämään enemmän tietoa edellä mainituista osatekijöistä, kasvaa organisaation kyvykkyys tehokkaampaan ja laadukkaampaan toimintaan. Asiakastieto voidaan näin nähdä linkittyvän keskeisesti organisaation tietämyksen hallintaan ja tietämyksen hallintaprosesseihin. Asiakastietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä sekä tuotannon prosessien ja organisaation sisäisten toimintojen tehostamisessa. (García-Murillo & Annabi, 2002.)

Ennen kuin asiakasymmärrystä pystytään hyödyntämään yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa, se on kyettävä muodostamaan asiakkaasta saatavien tietojen avulla. Ymmärrys syntyy tietämyksestä ja sitä pystytään tuottamaan ymmärtämällä informaatiota. Informaatio tiedon tasona taas on prosessoitua ja käsiteltyä dataa. Davenport ja Prusak (1998) ovat luoneet usein käytetyn määritelmän datan, informaation ja tietämyksen olomuodoista. Tiedon tasot on esitelty portaikkona kuviossa 1, johon on koottu yhteen tiedon eri tasojen suhteet ja kehitys.



Kuvio 1 Viitekehys tiedon eri tasoista (mukaillen Davenport & Prusak, 1998)

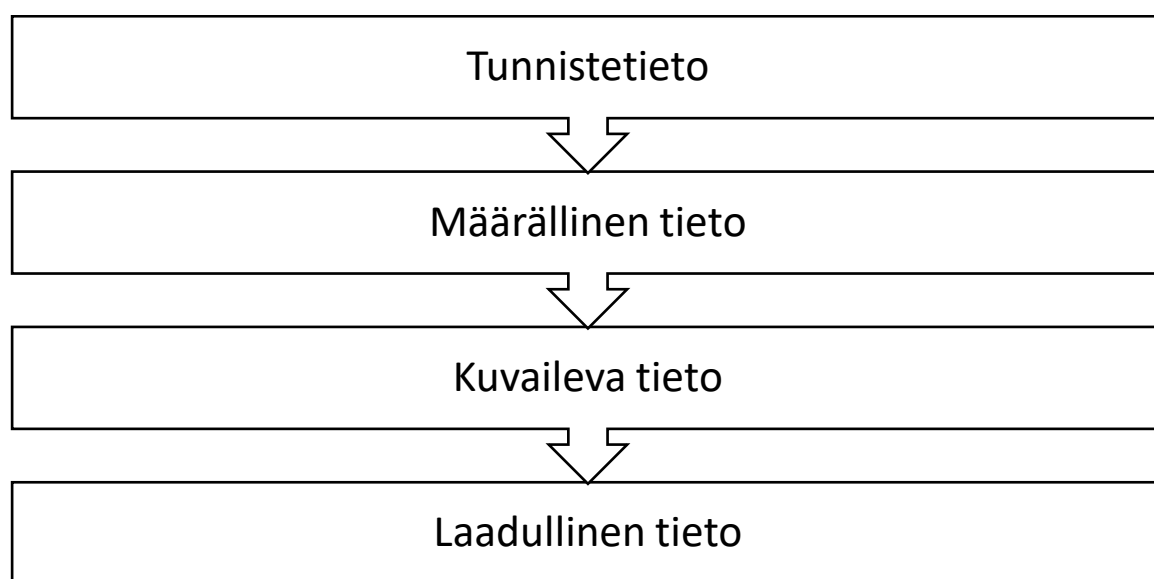
Data voidaan määritellä sarjaksi erillisiä, objektiivisia faktoja jostakin tapahtumasta. Esimerkiksi data ostotapahtumasta, eli *Point of Sale (POS-data)*, on hyvin pelkistettyä tietoa, josta ei selviä oston syytä, vaan ainoastaan euro- ja paljousmääreet siitä mitä on ostettu. *Informaatiota* on tarkoituksenmukaisessa muodossa oleva viesti, jolla on sekä lähettäjä että vastaanottaja. Informaatio on tiedon muoto, jonka tarkoitus on tuottaa jotakin tietoa jostakin. Informaation hyödyllisyyden ja merkityksellisyyden määrittää lähetetyn viestin vastaanottaja. Lähetettävän viestin on määrä tiedottaa vastaanottajaa jostakin. Datasta saadaan informaatiota liittämällä siihen asiayhteys esimerkiksi laskemalla, luokittelemalla, korjaamalla tai tiivistämällä. Tiedon korkeinta tasoa kutsutaan *tietämykseksi*. Tietämys sisältää arvoja, kokemusta, kontekstuaalista informaatiota sekä asiantuntijuutta. Tietämys on peräisin ihmisistä ja se tarjoaa viitekehyksen, johon voi sisällyttää uusia kokemuksia ja informaatiota. Datasta saadaan siis informaatiota käsittelemällä ja analysoimalla dataa, jolloin sille annetaan merkitys. Informaatiosta taas saadaan jalostettua tietämystä ymmärtämällä ja hyödyntämällä sitä tarkoituksellisessa tavalla ja liittämällä siihen mahdollisesti jokin kokemus. (Davenport & Prusak, 1998.)

Newell, Swan, Galliers ja Scarbrough (1999) käyttävät juna-aikataulujen analogiaa havainnollistaessaan datan, informaation ja tietämyksen eroja. Heidän esimerkin mukaan konkreettinen, paperille tulostettu aikataulu rautatieasemalta lähtevistä junista on dataa. Rautatieasemalla kaikuva kuulutus viiden minuutin päästä kohti haluttua määränpäättä lähtevästä junasta on taas informaatiota. Matkustajan ymmärrys siitä, että ensimmäisenä haluttuun määränpäähän lähtevä juna ei välttämättä ole se juna, joka saapuu haluttuun määränpäähän ensimmäisenä, on tietämystä. Matkustajan tahtoa matkustaa haluttuun määränpäähän junalla, joka saapuu perille mahdollisimman pian, juna-aikataulu saattaa tarjota matkustajalle ennemmin informaatiota kuin pelkkää dataa, sillä aikataulun avulla matkustajan on mahdollista päätellä mihin junaan hänen kannatta astua, jotta hän pääsee määränpäähänsä kaikkein nopeimmin. Matkustajan tietoisuus siitä, että ensimmäinen haluttuun määränpäähän lähtevä juna ei välttämättä saavu määränpäähän ensimmäisenä, on tietämystä ainoastaan silloin jos matkustaja on lukenut ja ymmärtänyt aikataulua oikein, sekä ajankohta haluttuun määränpäähän saapumiselle eri junavaihtoehtojen välillä on esitetty aikataulussa. (Newell ym., 1999.)

Alavi ja Leiderin (2001) mukaan tietämyksen voidaan näin ollen nähdä olevan ihmisen hallussa pitämää informaatiota. Se on faktoihin, proseduureihin, konsepteihin, tulkintoihin, ideoihin, havaintoihin ja käsityksiin perustuvaa personoitua informaatiota. Newellin ym. (1999)

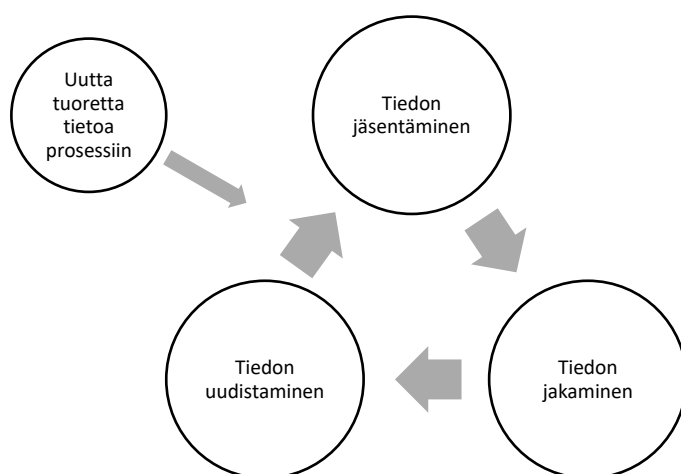
juna-aikatauluesimerkki kuvaa hyvin sitä, että aikataulussa oleva data saattaakin olla tietämystä, kun paperille kirjoitettua juna-aikataulua lukee sitä ymmärtävä matkustaja. Esimerkki havainnollistaa hyvin tiedon eri tasojen mustavalkoisuutta ja osittaista epäselvyyttä. Tietämys on näin ollen tulos kognitiivisesta prosessista, mikä täytyy osata suorittaa, jotta datalle ja tiedolle saadaan merkitys (Alavi & Leider, 2001).

Robertsin (2013) mukaan organisaation järjestelmiin ja henkilöstön tietämykseen tallennetut asiakastiedot voidaan jakaa neljään eri luokkaan (Kuvio 2). Luokat ovat tunnistetieto, määrällinen tieto, kuvaileva tieto ja laadullinen tieto. On sitten kyseessä yritys- tai yksilöasiakas, tunnistetiedot sisältävät muun muassa asiakkaan nimen, osoitteen ja puhelinnumeron. Tunnistetieto on tiedon laadultaan hyvin yksinkertaista ja sen tarkoituksena on auttaa tunnistamaan ja erottamaan asiakkaat toisistaan. Määrällinen tieto sisältää asiakastiedon toisena luokkana liiketoimintatietoa asiakkaasta, kuten asiakkaan toiminnasta ja transaktioista sekä tietoa siitä, koska ja miten asiakkaan kanssa ollaan oltu vuorovaikutuksessa. Lisäksi esimerkiksi asiakaspalaute on määrällistä tietoa. Kuvaileva tieto täydentää edellisiä tietoluokkia luoden syvempää ymmärrystä asiakkaan toiminnasta. Yksilöasiakkaan tapauksessa kuvaileva tieto on esimerkiksi tietoa asiakkaan tottumuksista, perheen koosta ja elämäntavoista. Yritysasiakkaan tapauksessa kuvaileva tieto sisältää tietoa asiakasyrityksen arvoista, henkilöstömäärästä, liiketoimintamallista ja asiakasyrityksen omista asiakkaista. Viimeinen tietoluokka on laadullinen tieto. Laadullista tietoa kertyy vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa tai asiakaskyselyiden avulla. Laadullinen tieto kertoo yritykselle asiakkaan asenteista, mielipiteistä ja perusteluista miksi jokin palvelu on ostettu tai jätetty ostamatta. (Roberts, 2013.)



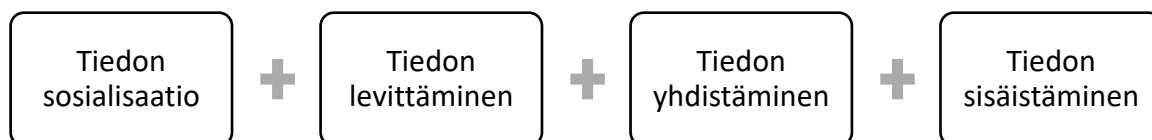
Kuvio 2 Asiakastiedon neljä eri luokkaa (mukaillen Roberts, 2013)

Asiakasymmärryksen muodostamisessa on oleellista monipuolisen asiakastiedon keräämisen lisäksi jakaa kerättyä tietoa tehokkaasti organisaation sisällä kaikille tiedosta hyötyville tahoille ja organisaation jäsenille. Ihmisten vuorovaikutuksella nähdään olevan merkittävä rooli, kun tietoa prosessoidaan ymmärrykseksi (García-Murillo & Annabi, 2002). Shaw ym. (2001) kuvaavat asiakastietoon liittyviä prosesseja jatkuvaksi ketjuksi (Kuvio 3), joka sisältää jäsentämisen, jakamisen ja uudistamisen vaiheet. Jotta kerättyä tai tuotettua asiakastietoa kyetään hyödyntämään, tieto on jäsennettävä helpommin hyödynnettävään muotoon. Asiakastietoa kerätään ja hankitaan organisaation käyttöön useista eri lähteistä ja useassa eri muodossa. Tästä syystä on oleellista, että tiedon prosessoinnilla tietoa pystytään yhdistämään. Näin tiedon laatua saadaan parannettua. Mikäli useissa organisaation eri toiminnoissa ja prosesseissa hyödynnetään samaa tietoa, korostuu tiedon laatu ja yhtenäisyys entisestään. Tiedon laatua voidaan mitata esimerkiksi tiedon ajantasaisuudella, johdonmukaisuudella, oikeellisuudella ja kokonaisuudella (Smith & McKeen, 2008). Shaw ym. (2001) mukaan tiedon jäsentämisen jälkeen tieto on kyettävä jakamaan organisaation sisällä organisaation eri toimintoihin. Ketjumainen asiakastiedon prosessi ottaa jatkuvasti prosessiin mukaan uutta tuoretta tietoa asiakkaasta päästään vanhentunutta tietoa prosessista pois. Tämä auttaa pitämään organisaation käytössä olevan tiedon ajantasaisena. Vasta ketjumaisen prosessin jälkeen tiedosta voidaan johtaa organisaation toimintaa ohjaavia päätöksiä. (Shaw ym., 2001) Myös Paquetten (2005) mukaan tiedon jakamisella organisaation sisällä sekä siihen liittyvillä prosesseilla on merkittävä asema, jotta asiakastietoa pystytään hyödyntämään päätöksenteossa organisaation liiketoiminnassa.



Kuvio 3 Asiakastiedon prosessoinnin ketju (mukaillen Shaw ym., 2001)

Khodakarami ja Chan (2014) kuvaavat organisaation tiedonhallintaprosessia nelivaiheiseksi. Organisaation tiedonhallintaprosessin vaiheet sisältävät tiedon sosialisiaation, levittäminen, yhdistämisen ja sisäistämisen (Kuvio 4). Prosessin ensimmäisessä vaiheessa organisaation jäsenet jakavat tietoa keskenään sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Sen jälkeen tiettyjen organisaation jäsenten sisäistä tietoa pyritään levittämään koko organisaatiota koskevaksi yleistiedoksi. Kolmannessa vaiheessa eri organisaatio-osissa olevaa tietoa pyritään yhdistämään organisaation sisällä uudeksi ymmärrykseksi. Viimeisessä vaiheessa uutta ymmärrystä pyritään käyttämään organisaation liiketoiminnassa hyödyksi. (Khodakarami & Chan, 2014) Organisaation tiedonhallinnalla voidaan siis nähdä olevan tavoitteena jakaa asiakastietoa yksittäisiltä tiedon haltijoilta organisaation muille toiminnolle, jotka myös hyödyntävät asiakastietoa esimerkiksi hallinnollisissa ja ylläpidollisissa toiminnoissa.



Kuvio 4 Organisaation tiedonhallintaprosessi (mukaiillen Khodakarami & Chan, 2014)

Aikaisemman tutkimustiedon pohjalta voidaan todeta, että tietojohdamista tarvitaan, kun datasta muodostetaan informaatiota ja informaatiosta tietämystä. Yrityksen liiketoiminnassa asiakkaasta kertyy kvantitatiivista dataa ja tietoa yrityksen tietojärjestelmiin ja nämä asiakastiedot ovat luokiteltavissa eri luokkiin tiedon tyyppin perusteella. Lisäksi yritysten on oleellista kerätä laadullista eli kvalitatiivista tietoa suoraan asiakkailta, jotta ne pystyvät ymmärtämään paremmin asiakkaan tarpeita ja asiakkaan liiketoimintaa. Yrityksen hallussa olevaa asiakastietoa on prosessoitava esimerkiksi yllä kuvatun ketjumaisen prosessin avulla, jotta tieto pysyy jäsennehtynä ja ajantasaisena. Tämä auttaa yritystä toimimaan luotettavaan tietoon perustuen jokapäiväisessä toiminnassaan. Organisaatiolla on lisäksi oltava Khodakaramin ja Chanin (2014) tapainen prosessi omistamansa tiedonhallintaan, jotta yksittäisten organisaation jäsenten tietämystä pystytään tehokkaasti jakamaan organisaation sisällä. Nämä eri tietojohdamisen osa-alueet huomioimalla organisaatiossa voidaan nähdä olevan ymmärrystä asiakkaasta, jota voidaan myöhemmin tutkielmassa esiteltävällä tavalla hyödyntää yrityksen liiketoiminnassa.

Ennen sitä käsitellään kuitenkin tarkemmin sitä mitä asiakasymmärrys tieteellisen kirjallisuuden perusteella nähdään olevan.

2.1.3 Asiakasymmärrys

Käsitteenä asiakasymmärrystä ei ole tieteellisesti määritetty. Hanna Nordlund (2009) on väitöskirjassaan tarkastellut innovaatioprosessin kontekstissa ja innovaatiokirjallisuuden avulla asiakasymmärrystä sekä asiakasymmärryksen muodostumista. Nordlund (2009) käsittelee asiakasymmärryksen rakentumista innovaatioprosessin alkupään vaiheessa, joten näkökulma eroaa tämän tutkielman asiakassuhde-näkökulmasta. Väitöskirjassa esitetyn määritelmän mukaan asiakasymmärryksellä viitataan ymmärrykseen siitä, mitä asiakkaalle voidaan tarjota yrityksen omien rajoitteiden ja tavoitteiden puitteissa (Nordlund, 2009). Asiakasymmärrystermiä on käytetty jonkin verran muussakin tieteellisessä innovaatiokirjallisuudessa sekä suomenkielisessä, ei-tieteellisessä kirjallisuudessa, kuten Arantolan ja Simosen (2009) Teke-sille tekemässä, Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana -katsauksessa. Arantolan ja Simosen (2009) mukaan asiakasymmärrys on jalostettua asiakastietoa. Sitä voidaan liiketoiminnassa hyödyntää päätösten tukena. Lisäksi he mainitsevat katsauksessaan, että syvä asiakasymmärrys mahdollistaa yrityksen kehittämään palveluliiketoimintaa suuntaan, joka luo uusia kasvumahdollisuuksia ja kilpailuetua (Arantola & Simonen, 2009).

Muutoin asiakasymmärryksen termiä ei yleisesti esiinny kansainvälisessä johtamiskirjallisuudessa. Tästä voidaan tehdä johtopäätös asiakasymmärrystermin olevan enemmän suomalaisessa kontekstissa käytetty käsite. Kansainvälisessä johtamiskirjallisuudessa asiakastiedon (*customer knowledge*) termiä voidaan nähdä käytettävän kattavampana, myös asiakastietämys-termiin käännettävänä kokonaisuutena, joka on suomalaista asiakastieto-termiä kokonaisvaltaisempi kuvaus. Lisäksi tieteellisessä kirjallisuudessa asiakaskäsitys tai -näkemys (*customer insight*) on asiakasymmärrystä vakiintuneempi käsite ja enemmän käytetty nimitys, jolla voidaan nähdä tarkoitettavan myös asiakasymmärrystä. Laughlin (2014) määrittelee asiakaskäsityksen tarkoittavan asiakkaan ei-ilmeistä ymmärtämistä, jota hyödyntämällä asiakas voidaan saada muuttamaan käyttäytymistään molempia tahoja hyödyttävällä tavalla.

Tässä tutkielmassa asiakasymmärrys nähdään olevan eri asiakastietolähteistä, niin ulkoisesti hankitusta tiedonlouhinnan avulla saatavasta tiedosta, yrityksen sisäisessä toiminnassa synty-

västä tiedosta, kuten transaktiodatasta ja muusta liiketoimintadatasta sekä suoraan asiakkaalta saadusta asiakkaasta kertovasta tiedosta koostuva kokonaisuus, jonka muodostamiseksi yrityksen on kyettävä prosessoimaan näitä kaikkia tiedon lähteitä. Asiakasymmärrys ei ole pelkkää dataa ja informaatiota asiakkaasta, vaan asiakasymmärryksen muodostamiseksi kertyneeseen prosessoituun, käsiteltyyn ja analysoituun dataan, jota kutsutaan informaatioksi, tulee liittyä jonkinlainen kokemusperäinen ulottuvuus. Sekä kokemusperäisen että kerätyn ja analysoidun tiedon avulla asiakkaasta voidaan nähdä olevan tarpeeksi erilaista tietoa, jotta voidaan puhua ymmärryksestä. Tutkielmassa pidetään García-Murillon ja Annabin (2002) näkemyksen mukaisesti suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa saatavaa tietoa erityisen tärkeänä asiakasymmärryksen luomisessa, sillä sen koetaan olevan luotettavampaa ja tarkempaa kuin organisaation sisäisten prosessien avulla hankittu tieto asiakkaasta.

Tässä alaluvussa on kirjallisuuden avulla esitetty, mitä asiakastieto on ja millä tavoin organisaatioon kertyy tietoa asiakkaista. Alaluvussa on avattu tietojohdantamiseen liittyviä osa-alueita asiakastiedon näkökulmasta ja esitetty prosesseja asiakastiedon hallintaan. Lisäksi tiedon eri laatuja ja eri asiakastiedon luokkia on esitelty, jotta asiakastieto ja asiakasymmärrys kyetään tiedon tason näkökulmasta erottamaan toisistaan. Alaluvun lopuksi käytetyn kirjallisuuden perusteella tehtiin johtopäätöksen siitä, mitä asiakasymmärrys organisaation toiminnassa nähdään olevan. Seuraavassa alaluvussa käsitellään asiakkuuksien johtamista ja sen roolia asiakasymmärryksen hankkimisessa ja hyödyntämisessä.

2.2 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtaminen tulee englannin kielen sanoista Customer Relationship Management, josta käytetään yleisesti lyhennettä CRM. Asiakkuuksien johtamiselle on monta vaihtoehtoisia suomenkielisiä nimityksiä, kuten asiakassuhteiden johtaminen ja asiakassuhteiden hallinta. Tässä tutkielmassa käytetään selkeyden vuoksi yhtä nimitystä CRM:stä ja se on asiakkuuksien johtaminen. Myös lyhennettä CRM käytetään tutkielmassa viittaamaan asiakkuuksien johtamiseen. Asiakkuuksien johtamisella on useiden eri nimityksiensä lisäksi useita eri määritelmiä. Tässä tutkielmassa asiakkuuksien johtaminen nähdään yhtenä asiakasymmärryksen johtamiseen vaikuttavana osa-alueena. Tässä luvussa asiakkuuksien johtamisen teorian tarkastelu aloitetaan asiakkuuksien johtamisen eri määritelmien esittämisillä. Sen jälkeen esi-

tetään asiakkuuksien johtamisen viitekehyksiä ja tuodaan esiin asiakkuuksien johtamisen merkitystä asiakasymmärryksen muodostamisessa ja johtamisessa.

Asiakkuuksien johtamisessa asiakkaan arvo on merkittävässä asemassa. Asiakkaan arvo viittaa asiakassuhteen taloudelliseen arvoon katteena tai kannattavuutena ilmaistuna. Asiakkuuksia johtamalla yritys pystyy mittaamaan ja optimoimaan sitä tapaa, jolla yritys vaikuttaa asiakkaaseen. Asiakkuuksien johtamisen nähdään siis auttavan yritystä sisällyttämään asiakkaan arvon keskeisenä osana yrityksen päätöksentekoprosessia. Asiakkaan arvon näkökulmasta määriteltynä, Kumarin & Reinartzin (2012) mukaan CRM on yrityksen keino analysoida ja käyttää markkinointitietokantoja sekä hyödyntää viestintäteknologioita määrittääkseen yhteisiä käytäntöjä ja metodeja, jotta yrityksen liiketoiminnassa jokaisen asiakkuuden elinajan arvo voidaan maksimoida. (Kumar & Reinartz, 2012.)

Asiakkuuksien johtamiseen voidaan nähdä olevan useita erilaisia näkökulmia yrityksen liiketoiminnassa. Zablah ym. (2004) artikkelin tavoitteena on luoda selkeä ja tarkka kuvaus asiakkuuksien johtamisen moninaisesta tutkimuskentästä. Zablah ym. (2004) tunnistavat artikkelissa aikaisemman kirjallisuuden pohjalta viisi erilaista dominoivaa lähestymistapaa asiakkuuksien johtamiseen (Kuvio 5). Heidän mukaansa asiakkuuksien johtaminen voidaan nähdä yrityksen liiketoiminnassa prosessina, strategiana, filosofiana, kyvykkyytenä tai teknologiana. Ensimmäisen näkökulman mukaan CRM on prosessi, jossa ostajan ja myyjän välinen suhde kehittyy ajan kuluessa, ja asiakkuuden johtamisella tarkoitetaan tämän ostajan ja myyjän välisen asiakassuhteen tiedostettua kehittämistä ja sen tavoiteltua säilyttämistä. Näkökulman mukaan asiakkuuksien johtamisen onnistuminen on riippuvainen yrityksen kyvystä havaita ja vastata asiakkaiden kehittyneisiin tarpeisiin ja preferensseihin (Zablah ym., 2004). Käsitteellisesti CRM koetaan olevan markkinoiden ulkopuolisten yhteisöjen, etenkin kanavien ja loppukäyttäjien, sekä yrityksen välisiä linkkejä ja suhteita luovana ja hyödyntävänä prosessina (Srivastava, Shervani & Fahey, 1999).



Kuvio 5 CRM:n viisi dominoivaa näkökulmaa (mukaiillen Zablah ym., 2004)

Toisen näkökulman mukaan CRM nähdään strategiana ja tällöin tietyn asiakkuuden elinajan arvo määrittää minkälaisia resursseja suhteeseen kannattaa investoida ja kuinka paljon. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna asiakkuuksien johtamisen onnistuminen vaatii yritystä jatkuvasti arvioimaan ja priorisoimaan asiakassuhteita niiden relatiivisten elinajan kannattavuuksien ja kannattavuusodotuksien mukaan (Zablah ym., 2004). Käsitteellisesti strateginen asiakkuuksien johtaminen mahdollistaa yritysten investoinnin asiakkuuksiin, jotka ovat yritykselle potentiaalisesti arvokkaita, mutta myös minimoimaan investoinnit ei-kannattaviin asiakkuuksiin (Verhoef & Donkers, 2001).

Kolmannen näkökulman mukaan CRM nähdään filosofiana. Tästä näkökulmasta asiakkuuden säilyminen ja kannattavuus on kaikkein parhaiten saavutettavissa keskittymällä asiakassuhteen kehittämiseen ja ylläpitoon. Asiakkuuksien johtaminen vaatii yrityksen liiketoiminnalta

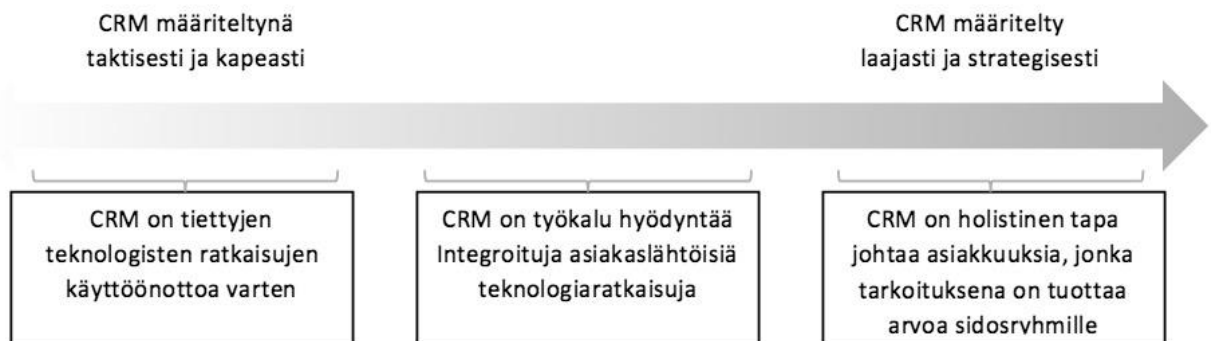
asiakaskeskeisyyttä ja asiakkuuksien johtamisessa tulisi olla keskeisessä asemassa asiakkaan vaihtuvien tarpeiden ymmärtäminen (Zablah ym., 2004). Käsitteellisesti asiakkuuksien johtamista ei nähdä yrityksen liiketoiminnasta irrallisena projektina vaan liiketoimintafilosofiana, jossa yrityksen liiketoiminnassa tähdätään asiakaskeskeisyyden saavuttamiseen (Hasan, 2003).

Neljännessä näkökulmassa CRM nähdään kyvykkyytenä. Näkökulman mukaan pitkällä aikavälillä kannattavia asiakassuhteita saavutetaan vain yrityksen kyetessä jatkuvasti sopeuttamaan toimintaansa yksittäisiin asiakkuuksiin nähden. Onnistuminen asiakkuuksien johtamisessa riippuu siitä, miten yrityksellä on hallussaan aineellisia ja aineettomia resursseja, jotka mahdollistavat yrityksen liiketoiminnan joustavuuden muutoksille, joita yksittäiset asiakkuudet jatkuvasti kokevat (Zablah ym., 2004). Näkökulman mukaan CRM tarkoittaa halukkuutta ja kykyä muuttaa toimintaa yksittäisen asiakkuuden suuntaan, sen mukaan mitä asiakas kertoo ja mitä muuta asiakkaasta halutaan tietää (Peppers, Rogers & Dorf, 1999).

Viidennestä näkökulmasta CRM nähdään teknologiana. Yrityksen nähdessä asiakkuuksien johtamisen teknologiana, tietämyksen- ja vuorovaikutuksenhallintateknologiat esittävät avainresursseja, joita yritysten tarvitsee pitkällä aikavälillä rakentaa saavuttaakseen kannattavia asiakassuhteita. Asiakkuuksien johtamisen onnistuminen riippuu pääasiassa teknologian toiminnallisuudesta ja käyttäjäystävällisyydestä, jota yritykset implementoivat yrittäessään kehittää asiakasymmärrystä ja hallita vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa (Zablah ym., 2004). Käsitteellisesti tästä näkökulmasta CRM on yrityksille teknologia yhdistää ja sekoittaa myyntiä, markkinointia ja informaatiojärjestelmiä muodostaakseen kumppanuuksia asiakkaiden kanssa (Shoemaker, 2001).

Zablah ym. (2004) ehdottavat jokaisen viiden eri CRM näkökulman huomioon ottaen asiakkuuksien johtamisen ilmiön olevan parhaiten käsitteellistettävissä jatkuvana prosessina, joka sisältää markkinaymmärryksen kehittämistä ja hyödyntämistä rakentaakseen ja ylläpitääkseen kannattavuuden maksimoivaa joukkoa asiakassuhteita (Zablah ym., 2004). Payne ja Frow (2005) ovat taas määrittäneet laajaa, kokonaisvaltaista ja nykyaikaista asiakkuuksien johtamista kuvaavan viitekehyksen. Heidän mukaansa nykyaikaista asiakkuuksien johtamista ei tule nähdä ainoastaan teknologisenä ratkaisuna, vaan siihen liittyvät keskeisesti yrityksen strategia, organisaatiokulttuuri, prosessit ja käytänteet. Nykyaikaisessa liiketoiminnassa vaaditaan aikaisempaa kokonaisvaltaisempaa ja strategisempaa lähestymistapaa asiakkuuksien johtami-

seen. Viitekehyksessä nykyaikainen asiakkuuksien johtaminen on esitetty jatkumona, jota havainnollistetaan kuviossa 6.



Kuvio 6 Asiakkuuksien johtamisen jatkumo (mukaiillen Payne & Frow, 2005)

Paynen ja Frown (2005) CRM-jatkumo jakautuu kolmeen eri osioon ja kaikki kolme osiota esittävät eri liiketoimintamalleille sopivia asiakkuuksien johtamisen toteutustasoja. Ensimmäisen lähestymistason mukaan CRM on teknologinen ratkaisu, jonka tarkoituksena on kapeahkosti ja taktisesti kehittää esimerkiksi yrityksen myyntiä asiakkuuksille. Kale (2004) kuitenkin toteaa, että yksi yleisemmistä syistä asiakkuuksien johtamisen epäonnistumiseen on sen näkeminen teknologiapainotteisena. Organisaatioissa, joissa CRM nähdään kapeana ja taktisena teknologiaratkaisuna, investoidaan paljon asiakkuuksien johtamiseen käytettäviin IT-pohjaisiin CRM-järjestelmiin sekä eri tietokantojen integrointiin. Jatkumokuvion keskimmäisen lähestymistason mukaan asiakkuuksien johtamisen on tarkoitus olla laaja valikoima asiakaslähtöisiä IT ja Internet ratkaisuja, joissa teknologia on keskeisessä asemassa. (Payne & Frow, 2005.)

Jatkumon oikeassa päässä esitetty laaja ja strateginen lähestymistaso asiakkuuksien johtamiseen sisäistää asiakkaan roolin ja merkityksen yhä syvempään ja keskeisempään asemaan yrityksen liiketoiminnassa. Laaja ja strateginen asiakkuuksien johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena ratkaisuna johtaa asiakassuhteita ja sitä kautta tuottaa enemmän arvoa yrityksen osakkeen omistajille. Näkökulmassa painotetaan asiakaskeskeisyyttä asiakkuuksien johtamisessa. Tämän lähestymistason valinneet organisaatiot näkevät asiakkuuksien johtamisen strategisena suuntana, mikä integroi yrityksen prosesseja toisiinsa. Jatkumon oikeanpuoleisen lähestymistason mukaisesti asiakassuhteita johtavilla yrityksillä on selvä visio asiakkaan kokeman arvon

luonteesta. Paynen ja Frown näkemyksen mukaan jokaisen organisaation tulisi määrittellä itsensä kuuluvan laajaan ja strategiseen lähestymistasoon asiakkuuksien johtamisessa. (Payne & Frow, 2005.)

Kumar ja Reinartz (2012) ovat Payne ja Frown (2005) laajan ja strategisen asiakkuuksien johtamisen määritelmän kanssa samoilla linjoilla siinä, että teknologialla ei nähdä olevan merkityksellistä asemaa asiakkuuksien johtamisessa. Heidän mukaan liiketoimintastrategian näkökulmasta määriteltynä asiakkuuksien johtaminen on strateginen prosessi niiden asiakkuuksien valintaan, joita yritys voi kaikkein kannattavimmin palvella. Asiakkuuksien johtaminen on yrityksen ja asiakkuuksien välisen vuorovaikutuksen muotoilemista ja CRM:n perimmäisenä tarkoituksena on optimoida asiakkuuden arvo yritykselle nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Kumar ja Reinartzin strategisen näkökulman mukaan asiakkuuksien johtaminen on kilpailuedun tavoittelemista pitkällä aikavälillä luomalla asiakkaalle optimaalisesti arvoa ja asiakas-tyytyväisyyttä keräämällä samalla yritykselle asiakassuhdeprosessin vaihdossa liiketoiminta-arvoa. (Kumar & Reinartz, 2012.)

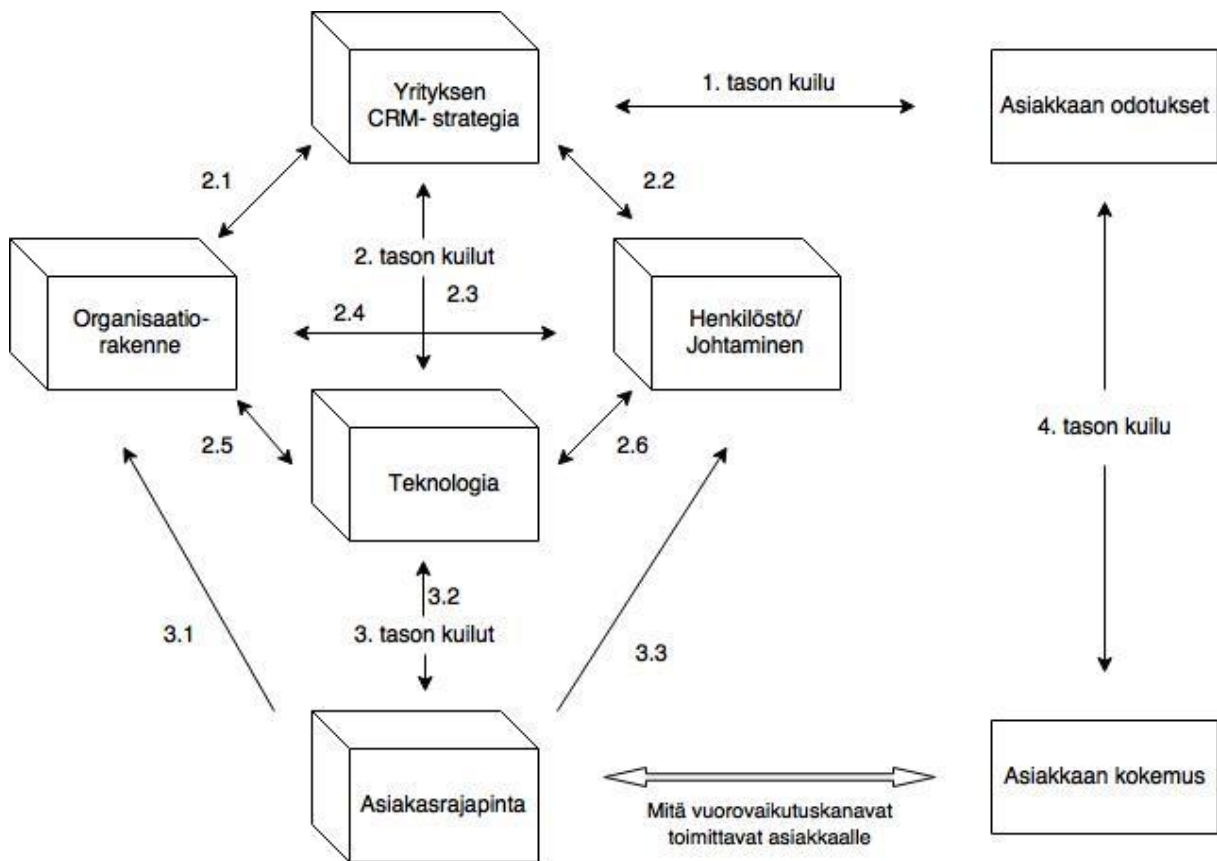
Asiakkuuksien johtamisen käsite on jatkuvasti kehittynyt 2000-luvun edetessä Internet-ratkaisujen kehittyessä. Greenberg (2010) kuvaa perinteisen CRM:n ja uuden, nykyaikaisen ja sosiaalisemman CRM 2.0:n eroja. CRM 2.0:ssa asiakassuhdejohtamiseen on otettu sosiaalinen media ja kaikki sen mahdollistamat lisämahdollisuudet asiakassuhteiden johtamisessa huomioon. Greenberg on artikkelissaan havainnollistanut teknologisoitumisen myötä vaadittavia toimenpiteitä, jotta CRM-järjestelmät pysyvät teknologian kehityksessä mukana. Hän näkee teknologian hyvin keskeisessä asemassa asiakkuuksien johtamisessa, sillä asiakkuuksien johtaminen perustuu ihmisiin, prosesseihin ja teknologiaan. Teknologian kehittymisen nähdään vaikuttavan kaikkiin muihinkin asiakkuuksien johtamisen osa-alueisiin.

Nykyaikaisessa asiakkuuksien johtamistutkimuksessa asiakastiedon vaikutuksia asiakkuuksien johtamiseen käsitellään laajasti. Mobiililaitteiden lisääntymisen myötä aikaisemmin kerätyn Offline-asiakastiedon rinnalle syntyy merkittävä määrä Online-asiakastietoa, mitä hyödyntäen esimerkiksi kaupan alan toimijoilla on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Leppäniemi, Karjaluoto ja Saarijärvi (2017) suosittelevat liikkeenjohdon ottavan huomioon asiakkaiden tiedon jakamishalukkuuden tärkeyden asiakkuuksien johtamisessa. Johtajien tulee kohdistaa asiakassuhteiden johtamista laajemmin myös asiakkaiden tiedon jakamisen halukkuuden johtamiseen.

Saarijärvi ym. (2013) kuvaavat asiakassuhdejohtamisen evoluutiota ja merkityksen muuttamista tuotteiden myynti-volyymien kasvattamisesta kohti asiakkaiden parempaa palvelemista. Nykyaikana asiakkaiden ostokäyttäytymisestä tai muusta toiminnasta, joista kertyy etenkin dataintensiivisillä toimialoilla kattavasti dataa, on mahdollista päästä dataa hyödyntävän yrityksen lisäksi myös asiakas hyötymään. Asiakkaalla on lainsäädännöllisesti oikeus saada tietää, mitä tietoa yritykset ovat asiakkaasta keränneet. Edistyksellisesti dataa hyödyntävät yritykset pyrkivät hyödyntämään asiakkaiden käyttäytymisestä ja toiminnasta yrityksen tietojärjestelmiin kertyvää dataa tarjoamalla asiakkaille yksilöityjä ja merkityksellisiä palveluita, jotka luovat asiakkaille lisäarvoa. Näissä palveluissa kerättyä asiakastietoa on käytetty normaalista yrityskeskeisestä lähestymistavasta poiketen ”käänteisesti” ja myös asiakkaan kokemaa hyötyä on otettu palvelun suunnittelussa huomioon. Tämän kaltaiset palvelut nähdään keinona saada asiakkaita jakamaan yrityksille vapaaehtoisesti lisää tietoa itsestään saadakseen tulevaisuudessa parempaa palvelua. (Saarijärvi ym., 2013) Asiakastietojen kehittyneitä hyödyntämismahdollisuuksia koskien Frow, Payne, Wilkinson ja Young (2011) muistuttavat, että digitalisoitumisen aikakaudella ja asiakkuuksien johtamisprosessien kehittyessä yritysten tulisi kyetä toimimaan asiakastietoja käytettäessä, hyödynnettäessä ja hallitessa vastuullisesti ja asiakkaalle arvoa tuottavalla tavalla. Asiakastietojen hyödyntäminen epäeettisellä ja ”harmaalla alueella” kasvattaa yrityksen maineriskiä etenkin nykyisellä sosiaalisen median aikakaudella. (Frow ym., 2011)

Dimitriadis ja Stevens (2008) ovat luoneet yrityksen sisäisten prosessien ja yrityksen ja asiakkaan välille rakentuvan asiakassuhdejohtamisympäristön suunnittelua, toteutusta ja arviointia helpottava kuilumallin (Kuvio 7). He ovat tunnistaneet neljä eritasoista kuilua yrityksen liiketoiminnan osa-alueisiin, jotka realisoituessaan saattavat johtaa yrityksen asiakkuuksien johtamisen epäonnistumiseen. Ensimmäinen kuilu on yritysjohtamisen määrittämisen asiakkuuksien johtamisstrategian ja asiakkaiden odotusten välillä. Asiakkuuksien johtaminen voi epäonnistua jo yrityksen asiakkuuksien johtamisstrategian laatimisvaiheessa, mikäli asiakkaan odotukset palvelua tai tuotetta kohtaan arvioidaan strategiassa väärin. Yhdeksi kuilun syyksi nähdään liian alhainen asiakaskeskeisyys yrityksen asiakkuuksien johtamisessa. Dimitriadiksen ja Stevensin (2008) mukaan yrityksen keskijohtotasolla saattaa olla yrityksen johtoa tarkempaa tietoa asiakkaan odotuksista, mutta viestinnän tai vallan puute saattavat estää tätä asiakkaan odotuksia koskevan tiedon kulkemista yrityksen johtoon tai tiedon hyväksymistä yrityksen ylimmän johdon tasolla. Yritys voi välttää kuilun tutkimalla minkälaista asiakassuhdetta asia-

kas odottaa. Tutkimisen toteuttaminen vaatii yritykseltä markkinatutkimusta ja tiedon systemaattista keräämistä siitä, mitkä ovat asiakkaan odotukset asiakassuhteesta. Lisäksi tutkimusten avulla tulisi tunnistaa asiakkaan preferenssejä asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutustavasta ja sen tapahtumapaikasta. Tutkimusten avulla yrityksen nähdään pystyvän segmenttoimaan asiakkuuksia ja kohdentamaan sopivia palveluita asiakkaalle paremmin. (Dimitriadis & Stevens, 2008.)



Kuvio 7 Asiakkuuksien johtamisen kuilumalli (mukaiillen Dimitriadis & Stevens, 2008)

Kuilumallin toisen ja kolmannen tason kuilut ovat yrityksen liiketoiminnan sisäisiä kuiluja, jotka johtavat juurensa yrityksen toiminnoista ja käytettävistä resursseista. Kuilutasot ilmenevät eri rakenteellisilla ja hierarkkisilla tasoilla sekä strategisella ja toiminnallisella tasolla. Toisen tason kuilut osoittavat miten organisaatio, teknologia ja johto on koordinoitu ja linjattu yrityksen strategiassa. Esimerkiksi teknologinen kuilu (2.3) kuvaa yritysjohtoon asettamien asiakkuuksien johtamisen strategisten prioriteettien ja käytössä olevan CRM teknologian välisiä eroja siitä, miten asiakkuuksien johtamisstrategiaa pystytään teknologian avulla toteutta-

maan. Ylimmän johdon laatima strategia on tehotonta, mikäli käytössä olevan teknologian avulla ei pystytä laadittua strategiaa toteuttamaan. Organisaatiorakenteen ja henkilöstön välinen kuilu (2.4) paljastaa organisaatiorakenteen ja yrityksen tämänhetkisten liiketoimintaprosessien välisen yhteensopimattomuuden. Tämä kuilu voi myös muodostua työntekijöiden osaamisen ja kyvykkyyksien riittämättömyydestä suoriutua yrityksen liiketoimintaprosesseista. Suunniteltua asiakkuuksien johtamisen täyttä potentiaalia ei pystytä saavuttamaan, mikäli yrityksen henkilökunta ei osaamisen, koulutuksen tai motivaation puutteen takia kykene seuraamaan asiakkuuksien johtamisstrategian prosesseja. (Dimitriadis & Stevens, 2008.)

Kolmas kuilutaso liittyy epäonnistumiseen muuntaa ja sovittaa yrityksen strategiaa ja resursseja tavoiksi luoda suunniteltuja toimintoja. Asiakkaan ja yrityksen väliset monikanavaiset vuorovaikutusrajapinnat, sekä face-to-face -vuorovaikutuskanavien että digitaalisten kohtauskanavien tulee olla suunniteltu toimimaan erikseen jokaisen vuorovaikutuskanavan oman toimintasuunnitelman mukaisesti. Eri toimintoja ja toimenpiteitä suunniteltaessa on oleellista asettaa jokainen mahdollinen asiakkaan ja yrityksen välinen kohtaamisväylä ja -kanava linjaan toistensa kanssa, jotta asiakkuuksien johtamisstrategiassa määritellyt tapaamistavoitteita pystytään toteuttamaan johdonmukaisesti. (Dimitriadis & Stevens, 2008.)

Asiakaskeskeisen neljännen kuilutason mittaamisella pyritään tunnistamaan eroja yrityksen kanssa asiakassuhteessa olevien asiakkaiden odotusten ja asiakkaiden kokemusten välillä yrityksen asiakkuuksien johtamiseen liittyvistä tavoista ja toiminnoista. Eri asiakkaat havainnoivat yrityksen asiakkuuksien johtamiseen liittyviä toimenpiteitä eri tavalla. Asiakkaan havainnointitapaan vaikuttaa käytettävän vuorovaikutuskanavan lisäksi se, onko vuorovaikutus yrityksen kanssa alkanut asiakkaan vai yrityksen aloitteesta. Dimitriadis ja Stevens (2008) näkevät asiakastyytyväisyyttä syntyvän silloin, kun asiakkaan kokemus yrityksen tarjoamista palveluista ja asiakassuhteen johtamisesta ylittää tai jopa ylittää asiakkaan odotukset. Asiakkaat luokittelevat asiakassuhdetta yritykseen huonoksi, mikäli yritys ei kykene vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Dimitriadiksen ja Stevensin (2008) mukaan edellä esiteltyjä kuiluja on tärkeä pystyä tunnistamaan ja mittaamaan, jotta yritys pystyy onnistumaan asiakkuuksien johtamisessa. (Dimitriadis & Stevens, 2008.)

Tässä luvussa esitin asiakkuuksien johtamisen eri määritelmiä ja asiakkuuksien johtamistutkimuksen kehitystä myynnin työkalusta kokonaisvaltaiseksi organisaation toimintaa ohjauvaksi osa-alueeksi. Lisäksi esitin tutkielman empiriaosion kannalta keskeisen asiakkuuksien

johtamista käsittelevän kuilumallin, josta on johdettu kysymyksiä myös aineiston keräämiseen käytetyssä haastattelurungossa. Seuraava alaluku toimii yhteenvetona tutkielman teoriaosuudelle.

2.3 Asiakasymmärryksen muodostamisesta asiakasymmärryksen johtamiseen

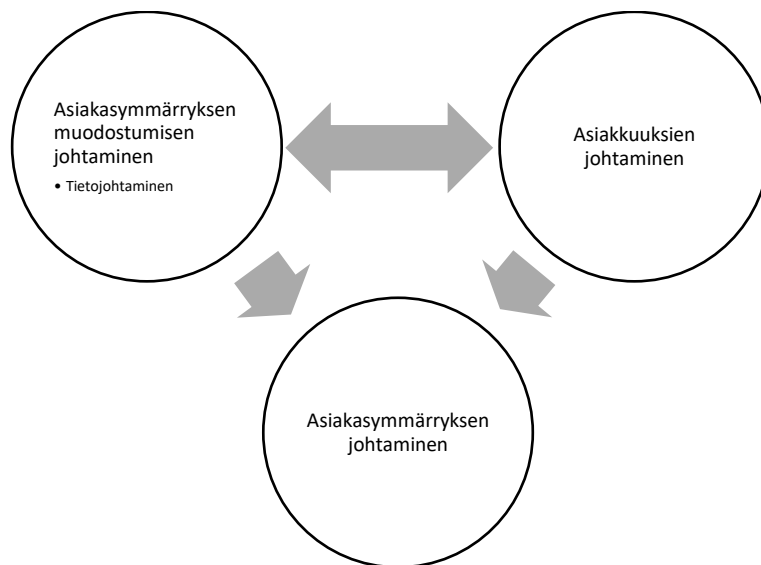
Tämä luku on yhteenveto tutkielman teoriaosuudelle. Luku toimii viitekehyksenä tutkielman empiiriselle osiolla ja kerätyn aineiston analysoinnille. Kuviossa 8 esitellään tutkielman viitekehys teoria- ja empiriaosion keskeisimmistä teemoista.

Asiakkaasta on mahdollista kerätä ja hankkia tietoa usealla eri tavalla ja sen takia organisaation hallussa olevan asiakastiedon muoto ja laatu voivat vaihdella paljon (Rowley, 2002). Asiakasymmärrys on kokonaisuus, joka muodostuu eri lähteistä kertyvästä eritasoisesta tiedosta ja datasta. Yrityksen liiketoimintaprosessien eri vaiheissa ja eri työntekijöiden kautta kertyvien eritasoisten tietojen prosessointia ja yhteenkokoamista kutsutaan tietojohdantamiseksi. Yrityksen tapa muodostaa ymmärrystä asiakkaistaan vaikuttaa yrityksen sisäisten prosessien lisäksi myös ulkopuolisiin tahoihin, kuten asiakkaisiin. Järvenpää, Knoll ja Lediner (1998) toteavatkin, että tapa jolla organisaatio kerää ja käsittelee asiakastietoa vaikuttaa suurelta osin siihen, miten asiakkaiden luottamus organisaatiota kohtaan muodostuu. Asiakasymmärryksen muodostaminen ja tietojohdantaminen linkittyvät tätä kautta asiakkuuksien johtamiseen.

Asiakkaasta saatavaan tietoon sekä asiakkaan merkitykseen ja rooliin yrityksen liiketoiminnassa vaikuttavat yrityksen tapa johtaa asiakkuuksia. Paynen ja Frown (2005) asiakkuuksien johtamisen tasoa kuvaava jatkumo (Kuvio 6) sekä Zablahin ym. (2004) asiakkuuksien johtamisen näkökulmat (Kuvio 5) osoittavat, että yritysten tapa johtaa asiakkuuksia vaihtelee. Yrityksen näkökulma asiakkuuksien johtamiseen nähdään vaikuttavan yrityksen asiakaskeskeisyyteen, sillä Zablahin ym. (2004) tunnistaman filosofisen näkökulman sekä Paynen ja Frown (2005) laajan ja strategisen näkökulman mukaan asiakkaan keskeinen asema yrityksen liiketoiminnassa vaikuttavat asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen ja asiakkaan kokeman arvon tunnistamiseen. Näkökulmien mukaan asiakkuuksia johtamalla asiakkaista saadaan enemmän tietoa ja yrityksen liiketoiminnan asiakaskeskeisyyden nähdään integroivan yrityksen prosesseja toisiinsa. Yrityksen integroituneet prosessit taas auttavat yrityksen tiedonhallintaproses-

seja (Kuvio 4, Khodakarami & Chan, 2014) ja edistävät näin yrityksen asiakasymmärryksen muodostumista.

Tässä tutkielmassa asiakasymmärryksen muodostumisen johtamisen eli tietojohdamisen nähdään vaikuttavan yrityksen kykyyn johtaa asiakkuuksiaan, sillä asiakasymmärryksen hyödyntäminen asiakkuuksien johtamisessa vaatii yritykseltä asiakasymmärryksen muodostamista. Asiakkuuksien johtaminen vaikuttaa asiakastiedon keräämiseen ja näin ollen asiakasymmärryksen muodostumiseen. Tutkielman viitekehysenä kuvio 8 kuvaa asiakasymmärryksen muodostumisen johtamisen eli tietojohdamisen sekä asiakkuuksien johtamisen välistä suhdetta. Lisäksi kuvio osoittaa asiakasymmärryksen muodostumisen johtamisen eli tietojohdamisen ja asiakkuuksien johtamisen olevan yhteydessä asiakasymmärryksen johtamiseen, mitä tässä tutkimuksessa tutkitaan.



Kuvio 8 Tutkielman viitekehys

Tutkielman teoriaosion perusteella muodostettu viitekehys, joka toimii viitekehikkona tutkielman empiriaosiolle, on muodostunut kolmesta osa-alueesta: asiakasymmärryksen muodostumisen johtamisesta, asiakkuuksien johtamisesta ja asiakasymmärryksen johtamisesta. Näistä osa-alueista on muodostettu empiriaosion alaluvut, jotka ovat: asiakasymmärryksen muodostuminen, asiakasymmärryksen johtaminen, sekä haasteet asiakasymmärryksen hyödyntämisessä yrityksen toiminnassa. Ennen tutkielman empiriaosuutta avataan tutkimuksen metodologiaa ja keskitytään kuvaamaan, miten empiirinen tutkimus on toteutettu.

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

3.1 Tutkimusmenetelmä – laadullinen tapaustutkimus

Metodologiat jaotellaan tieteellisessä tutkimuksessa muun muassa kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tämä pro gradu -tutkielma on metodologialtaan ja tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii tutkielman tutkimusotteeksi, sillä sen avulla pyritään tyypillisesti kuvaamaan ilmiötä, joka vaatii kerättävän empiirisen aineiston toden mukaisuuden takaamiseksi vastavuoroisuutta ja tutkijalle mahdollisuutta esittää lisäkysymyksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä instrumenttina tiedon keräämiselle ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009.)

Tämä tutkielma on metodologialtaan kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tapaustutkimusta. Luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus on todellista elämää kuvailevaa ja siellä tapahtuvia ilmiöitä käsittelevää. Laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena on ennemmin paljastaa faktoihin perustuvia tosiasioita kuin lähestyä asioita väittämien kautta. Tutkielmassa ilmiön ymmärtäminen ja sen kokonaisvaltainen hahmottaminen ovat keskiössä, kuten laadulliselle tutkimukselle on ominaista. Laadullisessa tutkimuksessa ihmistä suositaan usein aineiston keräämisessä. Näin tutkijan on luotettava itse tehtyihin havaintoihin ja kerättyyn aineistoon. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimussuunnassa, kvalitatiivisessa tutkimussuunnassa todellisuutta ei tutkita testien tai mittareiden avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien ajatuksien, näkökulmien sekä kokemusten esiin tuominen onkin erityisen tärkeää. Tämä toimintatapa ohjaa tapaa jolla tietoa tulee kerätä. Haastattelulomakkeen liian tarkka asettelu ei tuota tutkittavalle riittävää vapautta kertoa asiasta oman näkemyksensä mukaisesti. Tämän takia suositellaan esimerkiksi puolistrukturoitua haastattelua tai havainnointia. (Hirsjärvi ym., 2009.)

Laadullisessa tutkimuksessa analyysitapa on usein aineistolähtöistä, jossa tehdään päätelmiä pääasiassa aineiston perusteella eikä aiempaan tietoon tai teorian perustuen. Aikaisempi aihealuetta käsittelevä tutkimus auttaa aineiston analysoinnissa ja havaintojen tulkinnessa, mutta ei määritä sitä siinä määrin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Lähtökohtaisesti aineistoa tulisi tarkastella monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Määrällisestä, kvantitatiivisesta tutki-

muksesta eroten, tässä laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena hypoteesien testaus ja niiden todistaminen. Tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole todistaa kuvaako teoria tutkittua ilmiötä tai sen dynamiikkaa. Laadullisessa tutkimuksessa teoria muokkaantuu tutkimusprosessin edetessä ja empirian ehdoilla. (Hirsjärvi ym., 2009.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on varauduttava tutkimussuunnitelman ja tutkimusongelman muuttumiseen tai vaihtumiseen tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym., 2009). Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan asiakasymmärryksen muodostumista ja sen hyödyntämistä yrityksen johtamisessa suomalaisten palvelualan yritysten kontekstissa.. Tämän tutkielman tutkimussuunnitelma ja tutkimusongelmat ovat muuttuneet tutkimuksen edetessä ja niiden muuttuminen on vaikuttanut tutkielman teoriaosuuden lopulliseen sisältöön. Tutkimussuunnitelman tai tutkimusongelman mahdollinen muuttuminen tutkimusprosessin edetessä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei tutkimuksen alkuperäisiä ennako-oletuksia olisi mahdollista hyödyntää tutkimuksessa. Ennako-odotukset toimivat tutkimuksessa esioletuksina tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1998).

3.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi alkoi helmikuussa 2017 tutkimusaiheen ideoinnilla. Kiinnostus asiakastiedosta ja sen hyödyntämisestä liiketoiminnassa heräsi aihetta käsittelevän yliopistokurssin yhteydessä ja ajankohtaisten liike-elämään vaikuttavia ilmiöitä kartoittaessa. Kurssilla käsiteltiin asiakastiedon kasvavaa merkitystä ja asiakkaan kokonaisvaltaisen ymmärtämisen tärkeyttä. Johtamisnäkökulman löytäminen aihealueen tutkimiselle siirsi tutkimuksen fokusta asiakastiedosta ja yksilö- ja yritysasiakkaiden käyttäytymisen tutkimisesta kohti kokonaisvaltaisemman asiakasymmärryksen tutkimista ja sitä, miten organisaatio voi toiminnallaan vaikuttaa asiakasymmärryksen muodostamiseen ja johtamiseen.

Tutkimuksen aiheanalyysi esitettiin pro gradu -seminaarissa helmikuussa, jonka jälkeen aikaa käytettiin aihealueeseen linkittyvien teorioiden läpikäyntiin. Tutkimuksen tutkimusongelma, tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen tavoitteet määritettiin alustavasti maaliskuun aikana graduseminaarin etenemisaikataulun mukaisesti. Tietojohdusteoria valittiin tutkielman toiseksi keskeiseksi taustateoriaksi huhtikuun aikana ja se vaikutti oleellisesti lopullisen aihealueen kirjallisuuskatsauksen sisältöön. Tietojohdamisen sisällyttäminen tutkielman taustateo-

riaksi osoittautui tarpeelliseksi tutkimussuunnitelman kirjoittamisen aikaisten keskusteluiden myötä opponoivien opiskelijoiden, sekä myöhemmin graduohjaajan kanssa, joissa todettiin, että käsiteltävää aihetta ja ilmiötä tarkasteltaessa on oleellista tuoda esiin myös tapa millä asiakasymmärrys organisaatiossa muodostuu.

Laadullisen tapaustutkimus määrittyi tutkielman tutkimusmenetelmäksi, sillä sen avulla pystytään muodostamaan kuvaus käsiteltävästä ilmiöstä hyödyntämällä monipuolisesti eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tutkielman aineisto on kerätty puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu on tutkimukselle sopiva, sillä sen tarjoama joustavuus mahdollistaa haastattelutilanteessa tutkijan korjata mahdolliset väärinkäsitykset ja varmistaa haastateltavien ymmärtävän esitetyt kysymykset oikein (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Haastateltavat asiantuntijat valittiin LinkedIn-nimisessä sosiaalisen median palvelussa julkaistun kyselyn kautta. Haastateltaviin aihealueen asiantuntijoihin otettiin yhteyttä maaliskuun lopun ja huhtikuun alun välisenä aikana. Haastatteluajankohdat sovittiin toukokuulle. Haastateltaville lähetettiin lisätietoa haastattelun teemoista 3-5 päivää ennen haastattelun ajankohtaa. Lisätiedon avulla haastateltavat pystyivät halutessaan valmistautumaan haastatteluun paremmin. Lopullinen haastattelurunko muodostettiin toukokuun alussa. Haastatteluista seitsemän tehtiin toukokuussa ja viimeinen kesäkuun alussa. Kerätyn aineiston litterointiin kului runsaasti aikaa ja kahdeksasta haastattelusta kertyi yhteensä 112 sivua puhtaaksi kirjoitettua tekstiä. Aineiston litterointi aloitettiin heti ensimmäisen haastattelun jälkeen. Haastatteluiden litteroinnin aloittaminen heti ensimmäisten haastatteluiden jälkeen auttoi aikataulutamaan seuraavia haastatteluja haastattelutilanteeseen ja käytettävissä olevaan aikaan sopivaksi.

Kerätyn aineiston litterointi valmistui kesäkuun puolessa välissä, jonka jälkeen aineiston analysointi aloitettiin. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysi-menetelmää käyttäen. Aineiston analysointi osoittautui pitkäksi prosessiksi, sillä haastateltavilla oli paljon kerrottavaa aihealueeseen liittyen, ja tästä johtuen haastatteluista kertyi suuri sivumäärä litteroitavaa tekstiä. Aineiston analysointivaiheessa tunnistettiin kahdeksan tehdyn haastattelun sisältöjen jakautuvan kahteen ryhmään sen mukaan, mistä toimialanäkökulmasta haastateltava asiantuntija puhui. Tunnistetut ryhmät muodostuivat haastateltavien asiantuntijoiden yritysten toimialojen dataintensiivisyyden perusteella. Tunnistetut toimialaryhmät ovat dataintensiiviset toimialat ja tietointensiiviset toimialat. Molempia ryhmiä edusti neljä haastateltavaa asiantuntijaa. Haastatel-

tujen tietointensiivisiä toimialoja edustavien yritysten liiketoiminta perustuu asiantuntevien konsultointipalveluiden tarjoamiseen asiakasorganisaatioille. Tietointensiivisiä palveluita tarjoavat yritykset keräävät merkittävän osan asiakastiedoista kasvotusten tapahtuvan (face-to-face) vuorovaikutuksen kautta. Dataintensiivisten toimialojen ryhmän yritysten liiketoiminoille on tyypillistä, että perusliiketoiminta asiakkaan kanssa tapahtuu sähköisesti ja yritykselle kertyy paljon kvantitatiivista eli määrällistä tietoa asiakkaasta ja asiakkaan käyttäytymisestä osana asiakkaan kanssa tehtävää liiketoimintaa. Näiden kahden ryhmän organisaatioiden liiketoiminnat eroavat siis toisistaan merkittävästi sen suhteen, minkälaista tietoa organisaatio saa asiakkaistaan. Haastattelujen jako kahteen ryhmään päätettiin toteuttaa heinäkuussa, mikä auttoi tutkijaa muodostamana tarkemman kuvan käsiteltävästä ilmiöstä tutkielman empiiriseen osioon.

Aineiston analysointivaiheessa haastattelut koodattiin luvussa 3.3.2 esiteltävällä tavalla. Haastateltujen koodaus auttoi haastattelurungon ja -kysymysten myötä kertyneiden osa-alueiden kokoamista eri alateemoja käsitteleviin taulukoihin. Jokainen tutkielman alateema analysoitiin erikseen siten, että jokaiselle alateemalle muodostettiin oma analyysitiedosto, jossa teema-alueen sisältö siirrettiin ensin taulukoihin. Taulukot auttoivat aineistossa esiintyneiden yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien havainnoinnissa. Tämän jälkeen taulukoiden sisällön yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien pohjalta kirjoitettiin analyysi. Alateemojen käsittely erikseen loi aineiston analyysiin tarkkuutta ja varmisti sen, ettei mitään tutkimukselle oleellista jäänyt aineistosta huomioimatta. Aineiston analysointi valmistui heinäkuun lopussa, jonka jälkeen tutkielman empiriaosuuden kirjoittaminen alkoi.

Empiriaosuuden kirjoittaminen sujui nopeasti, sillä aineiston tarkat alateemakohtaiset analyysit oli kirjoitettu jo lähes suoraan tutkielmaan siirrettävään tekstimuotoon. Myös osa aineiston analysointiin käytetyistä taulukoista liitettiin tutkielman empiriaosioon havainnollistamaan kattavammin kompleksisten kokonaisuuksien hahmottamista. Empiriaosion valmistuttua tutkielman teoriaosuuden viimeistelyssä huomioitiin aineistosta nousseita osa-alueita ja näin teoriaosioista pystyttiin tekemään empiriaosioon yhtenevä kokonaisuus.

Elokuun puolen välin jälkeen tutkielman johdanto-, metodologia- ja yhteenvetoluvut viimeisteltiin ja tutkielma oikoluettiin tutkielmaa alusta asti opponoinneella opponentilla. Pro gradu -tutkielma esitettiin seminaarissa syyskuussa. Lopullinen Pro gradu- tutkielma palautettiin oh-

jaajalle tutkielman esittämisen ja viimeisten kommenttien pohjalta tehtyjen muutoksien tekemisen jälkeen lokakuussa.

3.3 Tutkimusstrategia

3.3.1 Aineiston keruu

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin kahdeksalla puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastatellut asiantuntijat valittiin tutkijasta riippumattomalla tavalla, kolmannen osapuolen henkilön ammatillisen sosiaalisen median verkoston kautta. Kyseinen henkilö työskentelee Suomalaisessa pörssiyhtiössä johtotehtävissä ja hänellä on laaja verkosto suomalaisiin liikelämän ammattilaisiin, joilla on osaamista ja kokemusta eri osa-alueilta. Kyseinen henkilö kirjoitti LinkedIn-palveluun tekstin, jossa esiteltiin tutkielman aihealuetta sekä pyydettiin aihealueen asiantuntijoita ilmoittautumaan vapaaehtoiseksi noin tunnin kestävään haastatteluun, joka tullaan järjestämään toukokuun 2017 aikana. Päivitys saavutti verrattain suuren suosion ja aihealueen asiantuntijoita ilmoittautui vapaaehtoiseksi enemmän kuin haastatteluista oli mahdollista toteuttaa. Haastateltavat valittiin pääasiassa nopeusjärjestyksessä mutta myös vapaaehtoiseksi ilmoittautuneiden taustojen kartoitus vaikutti valintaan. Haastateltavien tietämyksen etukäteen kartoittamisella voidaan varmistua siitä, että haastatteluista saadaan tarpeeksi kattavaa ja luotettavaa tietoa tutkittavista ongelmista (Hirsjärvi & Hurme, 2011). Haastateltavien valinnan jälkeen ajankohdat haastatteluille sovittiin nopealla aikataululla. Haastattelut toteutettiin haastateltavien edustamien organisaatioiden toimipaikoissa pääkaupunkiseudulla toukokuun 12. ja kesäkuun 2. päivän välisenä aikana. Haastattelut kestivät 55-90 minuuttia käytettävissä olevan ajan mukaan. Haastattelut nauhoitettiin sekä tietokoneella että puhelimella, jotta sekä tallennuksen onnistumisen että ääniraitojen selkeys varmistettiin.

Aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoidut teemahaastattelut loivat tutkijalle mahdollisuuden painottaa haastatteluissa hieman eri osa-alueita sen mukaan, mistä osa-alueesta haastateltavalla asiantuntijalla oli eniten tietämystä. Puolistrukturoidussa haastattelutavassa jokaiselle haastateltavalle esitetään samat tai lähes samat kysymykset. Kysymykset esitetään haastateltaville samassa järjestyksessä (Hirsjärvi & Hurme, 2011). Eri haastattelutyypeistä; strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja avoin haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu valikoitui haastattelutavaksi, sillä sen koettiin tukevan parhaiten tutkimusongelmien selvit-

tämistä. Puolistrukturoitu haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden korjata mahdolliset väärinkäsitykset haastattelutilanteissa (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Haastattelurungon kysymykset muodostettiin pääasiassa kirjallisuuden avulla ja ne luokiteltiin kolmeen alateemaan. Alateemat ovat asiakasymmärryksen muodostaminen, asiakasymmärryksen johtaminen ja haasteet asiakasymmärryksen hyödyntämisessä yrityksen toiminnassa. Haastateltavat olivat etukäteen tietoisia haastattelurungon teemoista, jotta he pystyivät halutessaan valmistautumaan haastatteluun. Haastattelurunkoa sen sijaan ei lähetetty haastateltaville etukäteen.

Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökulma on etukäteen sovittu, mutta ei kaikkia. Kysymysten sanamuotoa voi vaihdella eri haastattelutilanteissa ja kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niitä ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2011). Yksi haastattelun suurimmista eduista on sen mahdollistama joustavuus. Haastattelutilanteissa tutkija pystyy korjaamaan mahdolliset väärinkäsitykset sekä varmistamaan haastateltavan ymmärrys haastattelurungon kysymyksistä (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Haastattelu on yksi kaikkein käytetyimmistä tiedonkeruu tavoista. Haastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelevat enemmän tai vähemmän strukturoidusti tutkimusaiheeseen liittyvistä asioista. Haastattelua käytetään tutkimusaineiston muodostamisessa ja muodostettua tutkimusaineistoa puolestaan analysoidaan ja tulkitaan tieteellisen tutkimustehtävän selvittämiseksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2011.)

Haastattelijan neutraalilla roolilla haastattelutilanne pyrittiin pitämään mahdollisimman puolueettomana ja tarkoituksena oli toimia tulkkina esitettyjen haastattelurungon kysymysten ja haastateltavan asiantuntijan välillä. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 192) esittävät, että ”kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on pikemminkin tulkki, jonka omat kokemukset vaikuttavat siihen, miten hän ymmärtää haastateltavien maailmaa”. Tutkijan roolina voidaan näin ollen nähdä olevan merkityksen luominen haastateltavien jakamalle asiantuntijuudelle. Tavoitteena aineiston keräämisessä oli saada laaja ja monipuolinen otos asiakasymmärryksen merkityksestä ja esiintymisestä tämän päivän organisaatioiden liiketoiminnassa. Haastateltavia asiantuntijoita pyydettiin kertomaan tutkielman teemasta ja alateemoista muodostetuilla kysymyksillä ohjaten asiakasymmärryksen vaikutuksesta heidän työnantajaorganisaatioiden liiketoimintaan. Lisäksi oltiin kiinnostuneita haastateltavien aikaisemmista kokemuksista aihealueeseen liittyen. Haastattelujen tarkoituksena ei ollut kerätä tutkimukseen aineistoa tiettyjen organisaatioiden toimintatavoista vaan yleisesti siitä, miten eri yrityksissä ja toimialoilla ymmärrys asiak-

kaasta muodostuu ja miten asiakasymmärrystä hyödynnetään organisaatioiden liiketoiminnassa tutkielman tutkimusongelmien mukaisesti.

Osa haastateltavista reflektoi nykyisen työnantajayrityksen ja edellisten työnantajayritysten välisiä eroja asiakasymmärryksen kontekstissa, kuitenkin aina sitoen työnantajayritysten liiketoiminnot toimialakontekstiin, jotta aineiston tarkkuus käsiteltävän aihealueen näkökulmasta pysyi selkeänä. Pääpainopiste haastatteluissa oli haastateltavien henkilökohtaisissa kokemuksissa ja aihealueen tietämyksessä ja haastateltavia pyydettiin puhumaan oman asiantuntijuuden näkökulmasta. Haastateltavien työnantajayritykset ja niiden toimialat kuitenkin profiloivat haastatteluiden sisältöjä, joten vaikka haastateltavien asiantuntijoiden edustamat yritykset eivät olleet tutkimuksen kannalta merkittävässä asemassa, on yritysten toimialoja merkityksellistä hyödyntää tutkielman teemojen käsittelyssä.

Tässä tutkielmassa ei mainita haastateltujen asiantuntijoiden nimiä eikä työnantajayritysten nimiä. Tämä valinta tehtiin, sillä tutkielman aihealue on tällä hetkellä keskeinen monen yrityksen liiketoiminnassa. Haastateltavien anonyymiyys mahdollistaa sen, että haastateltava voi luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luotettavasti (Hirsjärvi & Hurme, 2011). Toisena perusteluna haastateltujen henkilöiden ja heidän edustamien organisaatioiden anonyymiydelle on se, että tämän tutkielman empiriaosuuden tavoitteena ja tarkoituksena on muodostaa yleisluonteinen kuvaus aihealueen ilmiön vaikutuksesta organisaatioiden toimintaan nykypäivän liike-elämässä, eikä niinkään muodostaa kuvausta tiettyjen organisaatioiden toiminnasta aihealueen ympärillä. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastateltavan työnantajayrityksen toimialan käyttämisestä ja esittämisestä tutkielmassa. Toimialat esitetään tutkielmassa siten, että toimialakohtainen tarkastelu ei anna lukijalle selkeää mahdollisuutta havaita ja tunnistaa toimialaa edustavaa yritystä.

3.3.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Teemahaastattelussa haastattelut tallennetaan usein nauhoittamalla ja sen jälkeen tallennetut äänitykset kirjoitetaan auki eli litteroidaan. Näin tapahtui myös tämän tutkielman aineiston analysoinnissa, josta litterointi muodostaa yhden osan. Litteroinnin sanatarkkuudesta ei ole annettu tarkkaa ohjeistusta, ja sanatarkkuus riippuu oleellisesti siitä mitä tutkitaan (Hirsjärvi & Hurme, 2011). Tätä tutkielmaa varten tehdyissä haastatteluissa, sekä aineiston analysoinnissa ei oltu kiinnostuneita haastateltavien käyttämästä kielellisestä ilmaisutavasta, joten litte-

rointia ei suoritettu erikoismerkkejä käyttäen. Aineisto litteroitiin sanatarkasti mutta siten, että tutkija jätti mahdolliset täytesanat, pohdintatauot, hyminät sekä muut tutkielman kannalta epäolennaiset kohdat litteraation ulkopuolelle.

Puolistrukturoiduilla haastatteluilla kerätyn aineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissa aineiston yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tarkastellaan tiivistäen, etsien sekä eritellen. Sisällönanalyysin avulla varmistetaan se, ettei haastatteluista jää huomioimatta mitään tutkimukselle oleellista ja tärkeää (Tuomi, Sarajärvi 2002). Aineiston sisällönanalyysin perusteella päätettiin muodostaa haastatteluista kaksi ryhmää haastateltavan asiantuntijan edustaman yrityksen toimialan tai asiantuntijan aikaisemman työkokemuksen tarjoaman näkökulman mukaan. Yhden ryhmän muodostavat dataintensiivisten liiketoimintojen näkökulmaa edustavat asiantuntijat ja toisen ryhmän tietointensiivisten liiketoimintojen näkökulmaa edustavat asiantuntijat. Dataintensiivisten toimialojen yrityksille on ominaista se, että niiden liiketoiminnassa asiakkaan käyttäytymisestä muodostuu yritykselle jatkuvasti kvantitatiivista dataa, jota yritykset kykenevät hyödyntämään ja analysoimaan osana asiakasymmärryksen muodostamista. Molempia toimialaryhmiä edustaa neljä asiantuntijaa. Kaksi ryhmää päätettiin muodostaa, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan luotua tarkempi kuvaus.

Haastateltavat esitellään, ja heidän lainaukset esitetään anonyymeinä. Aineiston analysointivaiheessa ja tutkimuksen empiriaosiossa haastateltavien tunnistena käytetään kirjainnumeryhdistelmää. Haastateltavan tunnistena käytettävä koodilyhenne muodostuu seuraavalla tavalla:

Ensimmäinen merkki

- H = Haastattelu

Toinen merkki

- Haastatteluiden toteutusjärjestys 1 ollessa ensimmäinen haastateltava, 2 ollessa toinen haastateltava ja niin edelleen.

Kolmas merkki

- D = Dataintensiivisellä toimialalla toimivan organisaation edustaja
- T = Tietointensiivisellä toimialalla toimivan organisaation edustaja

Taulukko 2 havainnollistaa haastateltujen asiantuntijoiden edustamien organisaatioiden toimialoja.

Taulukko 2 Haastattelut eri toimialoilla

Haastattelu	Toimiala	Toimialatyyppi
H1D	Telekommunikaatioala	Dataintensiivinen
H2T	Henkilöstön valmennus ja konsultointi	Tietointensiivinen
H3T	Taloushallinnon konsultointi	Tietointensiivinen
H4T	ICT Konsultointi	Tietointensiivinen
H5D	Verohallinto	Dataintensiivinen
H6T	ICT Konsultointi	Tietointensiivinen
H7D	Dataintensiivinen markkinointikonsultointi	Dataintensiivinen
H8D	Pankki- ja finanssiala	Dataintensiivinen

Tutkielman empiriaosiossa haastateltaviin viitataan koodilyhentein, kun haastateltavaa referoidaan suoralla lainauksella tai kun tekstissä esitetään yksittäisen haastateltavan subjektiivinen näkemys. Koko tutkielman empiirinen osio perustuu sisällön analyysillä muodostettuun kokonaisuuteen haastatteluiden sisällöistä. Tutkia on selkeästi ilmaissut kohdat, joissa esitetään tutkijan omia johtopäätöksiä aineistoon perustuen.

4 ASIAKASYMMÄRRYKSEN MUODOSTUMINEN JA JOHTAMINEN

Tässä luvussa esitetään tutkielman empiirisen aineiston analyysi. Aineisto on jaettu kolmeen alateemaan kuvaamaan ja analysoimaan tutkielman tutkimuskysymystä. Empirialuvun alaluvut ja alateemat ovat järjestyksessä 4.1 Asiakasymmärryksen muodostuminen, 4.2 Asiakasymmärryksen johtaminen sekä 4.3 Haasteet asiakasymmärryksen muodostamisessa, johtamisessa ja hyödyntämisessä. Alaluku 4.3 toimii samalla myös tutkielman empiriaosion yhteenvedona. Alateemat ovat samat kuin haastattelurungossa, joka löytyy tämän tutkielman lopussa liitteenä 1.

Empirialuvun alateemojen tarkastelu luvun alaluvuissa rakentuu siten, että ensimmäiseksi esitellään sisällön analyysissä esiintyneitä alateeman kohtia yleisesti ja sen jälkeen siirrytään tarkempaan toimialatyypikohtaiseen tarkasteluun, mikäli toimialan dataintensiivisyyden tason perusteella aineiston analyysissä on esiintynyt oleellisia eroja kahden toimialatyypin välillä. Toimialan dataintensiivisyyden taso vaikuttaa toimialan organisaatioiden toimintaan etenkin sillä tavalla, että vähemmän dataintensiivisillä toimialoilla ei synny dataa asiakasorganisaatioiden kanssa tehtävästä liiketoiminnasta yhtä paljon kuin korkeamman dataintensiivisyyden toimialoilla. Pienempi määrä asiakkaan käyttäytymisestä viestivää dataa vaikuttaa olennaisesti tapaan, jolla organisaatioiden asiakasymmärrys muodostuu. Tässä tutkimuksessa tietointensiiviset toimialat edustavat matalamman dataintensiivisyyden tason toimialoja ja dataintensiiviset toimialat korkeamman dataintensiivisyyden tason toimialoja.

Tietointensiivisillä B2B toimialoilla yritysten asiakaslukumäärät ovat yleensä dataintensiivisten toimialojen yritysten asiakasmääriä pienempiä mutta asiakassuhteet ovat suurempia (H7D). Tietointensiivisillä toimialoilla palvelu ja asiakaskohtaukset toteutetaan usein kasvotusten, mikä auttaa asiakastiedon keräämisessä. Toisaalta asiakkaasta on vaikeampaa muodostaa laajempaa yritysroolien ulkopuolista kuvaa, sillä vuorovaikutuskanavat ovat dataintensiivisiä toimialoja suppeammat. Tietointensiivistä B2B palveluliiketoimintaa harjoittavilla yrityksillä on pitkät perinteet asiakastiedon hallinnasta CRM-järjestelmien avulla ja näihin CRM-järjestelmiin asiakastiedot ovat yleensä taltioituna. Näistä toimialakohtaisista eroavaisuuksista johtuen selkeä jako kahteen erilaisen toimialatyypikohtaiseen tarkasteluun luo tutkielman empiriaosuuden selkeyttä ja tutkimukselle reliabiliteettia.

Seuraavaksi käsitellään haastattelurungon ensimmäisen alateemaa eli asiakasymmärryksen muodostumista. Asiakasymmärryksen muodostumistavassa on keskeisiä eroja dataintensiivisten ja tietointensiivisten toimialojen välillä. Asiakasymmärryksen muodostumista käsittelevän alateeman tarkastelu on jaettu edelleen kahteen alalukuun, joista ensimmäinen käsittelee asiakasymmärryksen muodostumisen lähteitä ja toinen sitä, miten eri asiakasymmärryksen lähteistä ja asiakastiedon alalajeista organisaatio pystyy muodostamaan ymmärrystä asiakasorganisaatioistaan. Alaluvun lopussa esitellään vielä erikseen asiantuntijoiden näkemyksiä GDPR:n (General Data Protection Regulation) vaikutuksesta asiakasymmärryksen muodostamiseen ja hyödyntämiseen yritysasiakkaiden kontekstissa.

Analyysin toisessa alaluvussa käsitellään asiakasymmärryksen johtamista. Tämän toisen alateeman analyysin käsittelyssä nostetaan esiin johtamisen osa-alueet, jotka tunnistettiin vaikuttavan asiakasymmärryksen johtamiseen ja hyödyntämiseen. Osa-alueet ovat: tiedon jakaminen, organisaatiokulttuuri, liiketoimintanäkökulma, asiakkuusstrategia, päätöksenteko organisaatiossa, asiakkuuksien johtaminen sekä esimiesten rooli ja johtaminen. Analyysin viimeisessä alaluvussa ja -teemassa esitellään haasteita asiakasymmärryksen muodostamiselle ja hyödyntämiselle palvelualan yrityksen liiketoiminnassa. Tarkastelu toteutetaan erikseen dataintensiivisten ja tietointensiivisten toimialojen välillä. Luku toimii samalla yhteenvetona tutkielman empiiriselle analyysille.

4.1 Asiakasymmärryksen muodostuminen

Asiakasymmärryksen muodostumisen nähdään sisältävän monta vaihetta organisaation toiminnassa. Toimialan dataintensiivisyys vaikuttaa keskeisesti etenkin käytössä oleviin asiakastiedon lajeihin, joita hyödynnetään asiakasyrityksen ymmärryksen muodostuksessa. Haastatteluiden perusteella asiakasymmärrys nähdään muodostuvan neljän osa-alueen kautta. Osa-alueet ovat: omakohtaiset kokemukset, organisaation signaalit, julkinen tieto sekä tiettyyn kysymykseen vastaamaan hankittu tieto. Nämä neljä osa-aluetta on esitelty kuviossa 8. Esiteltävät osa-alueet nousivat haastatteluissa keskeisesti esiin, vaikkakin eri osa-alueiden merkitys eri toimialojen yritysten asiakasymmärryksen muodostamisessa vaihtelevat. Alateeman tarkastelu alkaa asiakasymmärryksen lähteiden esittelyllä, jonka jälkeen tarkastelu siirtyy asiakasymmärryksen muodostumiseen. Lopuksi tarkastellaan toimialatyypikohtaisia eroja käsi-

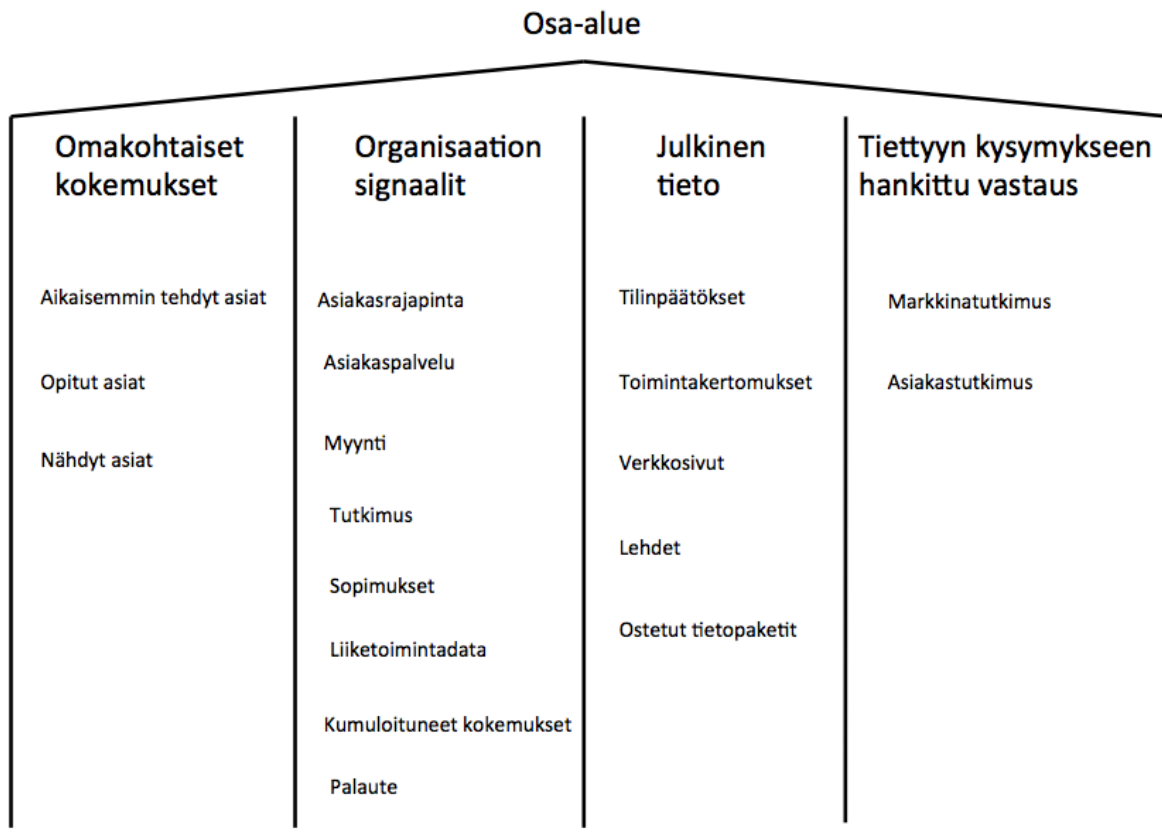
teltävän aiheen osalta, sekä esitellään asiantuntijoiden näkemyksiä GDPR:n vaikutuksesta asiakasymmärryksen muodostamiseen ja hyödyntämiseen yritysasiakkaiden kontekstissa.

4.1.1 Asiakasymmärryksen lähteet ja asiakasymmärryksen muodostuminen

Asiakasymmärryksen voidaan nähdä kertyvän useasta eri kanavasta ja useasta erilaisesta tietolähteestä. Yksi haastateltava toteaaakin:

”Asiakasymmärrys todellisuudessa muodostuu tosi monesta eri lähteestä ja kokemusperäisestä havainnosta.” H7D

Haastatteluissa esiintyneet erilaiset asiakasymmärryksen lähteet on aineiston perusteella jaettu neljään eri osa-alueeseen (Kuvio 8). Ensimmäisen osa-alueen muodostavat organisaation yksilöiden aikaisemmat kokemukset, toisen osa-alueen organisaation signaalit, kolmannen asiakkaasta löytyvä markkina- ja julkinen tieto ja neljännen tieto, jonka organisaatio on hankkinut vastaamaan johonkin tiettyyn kysymykseen.



Kuvio 9 Asiakasymmärryksen lähteet tässä tutkimuksessa

Ensimmäinen osa-alue, aikaisemmat kokemukset voivat olla henkilökohtaisesti yksilöiden kerryttämiä omakohtaisia kokemuksia tai jonkun läheisen, tutun tai muun henkilön kertomia asioita jostain tietystä organisaatiosta tai toimialasta:

*”Asioita mitä sä oot tehnyt aikaisemmin, oppinut, se kaikki sulautuu sulla, jos sinä olet samalla toimialalla ollut kauan, niin sulla on silloin enemmän kokemuksia siihen–
–.” H7D*

Eri kokemukset nähdään sulautuvan helposti yhteen. Kokemusten yhteensulautumiseen vaikuttaa muun muassa yksilön työskentely tietyllä toimialalla pitkään ja kokemusten kertyminen pitkältä aikaväliltä. Omakohtaiset kokemukset muodostavat vahvan mutta myös värittyneen osa-alueen asiakasymmärryksen kokonaisuudesta. Kokemukset ovat värittyneitä, sillä ne ovat subjektiivisia ja syntyvät kokemuspohjaisesti. Yksilö unohtaa helposti osan kertyneistä kokemuksistaan, mikä vääristää kokemuspohjaista kokonaisuutta. Kokemukset muodostavat kuitenkin vahvan osa-alueen yksilön muodostamassa ymmärryksessä, sillä on haasteellista olla hyödyntämättä sitä kaikkea oppia, mitä on ajan saatossa kertynyt.

Toinen asiakasymmärryksen osa-alue muodostuu organisaation signaaleista. Signaaleina tarkoitetaan kaikkea, mitä organisaatiossa puhutaan ja mitä kollegoilta kuulee. Organisaation signaalit voivat olla myös hiljaisia signaaleja ja kvalitatiivista eli laadullista tietoa. H3T toteaa organisaation signaalien muodostumisesta ja hyödyntämisestä seuraavasti:

”– joku on voinut olla töissä joskus siellä yrityksessä tai sen joku hyvä ystävä tai puoliso on töissä siellä yrityksessä tai näin jollain tavalla saada sitä verkostoja sisäisesti, että hei tietääkö joku tämmöisestä organisaatiosta?” H3T

Organisaatioon tulee signaaleja eri organisaatiofunktioista, kuten asiakasrajapinnan asiakaspalvelusta ja myynnistä, joissa ollaan vuorovaikutuksessa ja käydään dialogeja asiakasorganisaation edustajien kanssa digitaalisesti ja kasvotusten. Henkilötason suhteet asiakasyritysten johtoryhmiin ja henkilöihin, jotka vastaavat asiakasyrityksen strategioista ja linjauksista pidemmälläkin tähtäimellä, ovat myös merkittäviä asiakkaasta signaloivia tiedon lähteitä organisaatiolle. Sen lisäksi organisaation signaaleja syntyy asiakastutkimuksista ja muista interaktioista asiakkaiden kanssa, kuten asiakkaalta saatavasta palautteesta. Myös asiakasta koskevi-

en taloudellisten raporttien ja liiketoimintadatan analysointi signaloivat organisaatiolle tietoa asiakkaasta. Organisaatioissa pystytään harvoin tarjoamaan työntekijöille kattavia ja reaaliaikaisia raportteja, joissa kaikki organisaation signaalit olisi koottu yhteen ja joiden avulla kokonaisvaltainen kuvaus organisaation signaaleista välittyisi raportin lukijalle.

”Harva yrityksessä on siinä roolissa, että saat faktapohjaisia raportteja – tai ainakaan sellaista raporttia, jossa kaikki nämä [asiakasta koskevat] asiat olisi vedetty yhteen” H7D

Tästä johtuen yksilöt aistivat ja käsittelevät erilaisia tietolähteitä ja näin ollen muodostavat organisaation signaaleista koostuvan ymmärryksen asiakkaista niiden perusteella. Tästä johtuen eri organisaationfunktioissa työskentelevillä yksilöillä voi olla toisistaan eroava ymmärrys jostain tietystä asiakkaasta.

Asiakkaista saatavilla oleva julkinen tieto ja markkinatieto muodostavat asiakasymmärryksen kolmannen osa-alueen. Digitalisaatio on vaikuttanut vahvasti tämän osa-alueen kehitykseen, sillä julkisista lähteistä löytyvää tietoa asiakkaista on nykypäivänä aikaisempaa helpommin saatavilla. Julkisen tiedon määrän kasvun seurauksena myös yritysten liiketoiminnan läpinäkyvyys on kasvanut. Esimerkiksi tietoa asiakasyrityksen arvoista ja strategiasta on tietyllä tasolla löydettävissä niin potentiaalisten kuin yrityksen nykyisten asiakkaiden avoimilta verkkosivuilta, kuten haastateltava toteaa:

”Kaikki löytyy tänä päivänä hyvin pitkälle Internetistä, jopa strategiat löytyvät netistä ja se on hyvin läpinäkyvää ja se on ihan hyvä. Arvot löytyy sieltä.” H2T

” – teknologia auttaa meitä perehtymään yrityksiin ja yritysten businekseen ja yrityksen tilanteeseen eri tavalla kuin aikaisemmin, koska moni asia on niin julkista nykypäivänä, se on niin läpinäkyvää” H2T

Organisaatioiden asiakasymmärryksen muodostumiseen vaikuttavat lisäksi esimerkiksi julkisista tilinpäätöstiedoista, toimintakertomuksista ja lehdistötiedotteista löytyvät tiedot asiakkaasta. Useat yritykset käyttävät julkisen tiedon louhintaan Vainun ja Googlen tapaisia palveluntarjoajia, jotka kokoavat eri tietolähteistä löydettävää julkista tietoa yrityksistä yhteen. Palveluntarjoajat louhivat datasta valmiiksi informaatiota ja yritykset ostavat palveluntarjoajalta

valmiin pakettiin jalostettua informaatiota, josta yritykset saavat kattavan kuvan asiakasorganisaatiosta julkisesti löydettävästä tiedosta.

Neljäs ja viimeinen tunnistettu osa-alue muodostuu johonkin tiettyyn kysymykseen tai hypoteesiin hankituista vastauksista. Tätä työkalua käytetään yleensä, kun organisaatiolla on tarve jollekin tarkalle tiedolle. Tälle tiedolle luodaan usein oletus ja sen mukainen hypoteesi ja sen jälkeen tehdään tarvittavat toimenpiteet hypoteesin testaamiseen. Hypoteesin testaamisen jälkeen saadaan tulos asetetusta oletuksesta ja hypoteesista, joka vastaa etsittävän tiedon tarpeeseen. Tiettyyn kysymykseen vastaamaan hankittu tieto koetaan vahvana työkaluna. Markkina- tutkimukset, asiakastutkimukset ja muut vastaavat tutkimukset toteutetaan vastaamaan johonkin tiettyyn tai tiettyihin kysymyksiin. Yrityksellä voi olla samanaikaisesti useita erilaisia ymmärryksen hankintatutkimuksia käynnissä. Hypoteeseja voidaan testata yrityksen omasta toimesta tai sitten jonkun yrityksen toiminnan ulkopuolisen tahon toimesta, jolloin voidaan varmistaa saadun vastauksen ja tiedon riippumattomuus aikaisemmista organisaation kokemuksista ja signaaleista.

Näiden neljän eri osa-alueen painotus organisaatioiden asiakasymmärryksen muodostamisessa voidaan nähdä vaihtelevan paljon muun muassa organisaation kulttuurin ja organisaation taustan mukaan. Päätöksiä tehtäessä muodostetun faktapohjaisen asiakasymmärryksen perusteella, jokaisen neljän eri osa-alueen kautta muodostettua ymmärrystä hyödynnetään päätöksen taustalla. Organisaation signaalit vaikuttavat voimakkaasti esimerkiksi neljännen osa-alueen, tiettyyn kysymykseen vastaamaan hankitun tiedon muodostamaan ymmärrykseen asiakkaasta. Mikäli tiettyyn kysymykseen vastaamaan hankittu tieto onkin ristiriidassa organisaation sisäisten signaalien kanssa, kuten siihen miten organisaatio ajattelee asiakkaasta tällä hetkellä, voi organisaation olla vaikea hyväksyä ja kokea työkalulla hankittua tietoa oikeaksi. Kuten H7D toteaa:

”Jos se [hankittu tieto] on voimakkaasti sitä vastaan, mitä me ajatellaan tällä hetkellä, niin me ei uskota siihen ennen kuin se todistetaan oikeaksi.” H7D

Yksi haaste tiedon oikeaksi todistamiselle on kuitenkin se, että tiettyyn kysymykseen hankittaessa vastausta voi kysymyksen ja hypoteesin asettamisella ja saadun vastaustuloksen tulkitsemistavalla helposti muokata tietoa omien, joskus haluttujenkin oletusten mukaiseksi. Tällöin syntyy riski siitä, että tiettyyn kysymykseen vastaamaan hankittu tieto vastaakin johonkin

toiseen kuin haluttuun kysymykseen. Neljännen osa-alueen ymmärryksen muodostamistyökalua käytettäessä onkin tärkeää huomioida, että saatua tulosta käytetään vastaamaan tarkasti asetettuun kysymykseen ja hypoteesiin. Tämän avulla varmistetaan, ettei vääristymiä synny eikä vääriä oletuksia tehdä. Näin ollen tiettyyn kysymykseen vastaamaan hankitun tiedon käyttäminen vaatii työkalua käyttäviltä henkilöltä osaamista uskoa työkalun antamiin tuloksiin, vaikka tulokset euroavaisivatkin jonkin toisen ymmärryksen muodostamisosion antamista tuloksista.

4.1.2 Toimialakohtaiset erot

Dataintensiivisten toimialojen yrityksille kertyy asiakkaan kanssa tehtävästä yhteistyöstä sen syvyydestä ja laajuudesta riippuen kvantitatiivista eli määrällistä dataa asiakkaasta. Yritykselle kertyy käyttäytymisdataa asiakkaan kuluttamista palveluista, joka luo pohjan asiakkaan ymmärtämiselle. Lisäksi asiakasta koskevalla liiketoimintadatala nähdään olevan merkityksellinen asema asiakasymmärryksen lähteenä. Liiketoimintadata ja sen analysointi mahdollistaa yrityksen palveluasiakastaan kilpailijoita paremmin, sillä yrityksen toimialan sisäiset kilpailijat eivät välttämättä saa samaa dataa kyseisestä asiakkaasta. Datan lisäksi kasvotusten tapahtuvat vuorovaikutustilanteet asiakkaiden kanssa ovat tärkeitä dataintensiivisillä toimialoilla, kuten HID toteaa:

” – pohja on se data mitä kylmänä siellä järjestelmissä on ja mitä business intelligencellä pystytään jalostamaan, mutta kyllä se kirsikka ja sweet spot löytyy ihan niiden human-to-human interaktioiden kautta. ” HID

Dataintensiivisillä toimialoilla saatavilla olevan datan määrän ei nähdä olevan ongelma asiakkaan pohjaymmärryksen luomiselle. Monella dataintensiivisellä toimialalla toimivalla yrityksellä on kasvaneen datan määrän myötä perustettu datan analysointia varten uusia organisaatiofunktioita. Nämä organisaatiofunktiot toimivat usein Business Intelligence, Customer Insight tai vastaavalla nimellä ja niiden tehtävänä on jalostaa ja määrämuotoistaa kertynyttä asiakastietoa muille organisaation toiminnoille. Dataintensiivisillä toimialoilla asiakkaan käyttäytymisdataa muodostuu vain jo olemassa olevista asiakkuuksista. Esimerkiksi uusien asiakkaita tavoitellessa painopiste ymmärryksen muodostumiselle on erilainen, kuten H8D toteaa:

” – data, joka kertyy, niin sehän kertyy vain meidän omista asiakkaista, mutta tutkimuksella voidaan kohdistaa tutkimusta meidän omiin asiakkaisiin ja niihin, jotka eivät ole meidän asiakkaita.” H8D

Tietointensiivisten toimialojen yritysten liiketoiminnasta ja yhteistyöstä yritysasiakkaiden kanssa ei muodostu kvantitatiivista dataa samaan tapaan kun dataintensiivisillä toimialoilla. Tietointensiivisillä toimialoilla ymmärrys asiakkaasta muodostuu pääasiassa yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuvasta vuorovaikutuksessa. H4T toteaa:

” – konsultit ja asiantuntijat on tai pitäisi olla yksi lähde siihen myös koska usein he ovat siellä päivittäin tietyllä lailla siinä asiakkaan arjessa ja saa ihan erilaista ja paljon ehkä syvempääkin näkemystä siitä asiakkaan tilanteesta ja organisaatiosta” H4T

Asiakasymmärryksen muodostumisen pääpainopisteen ollessa kasvotusten tapahtuvissa tapaamisissa asiakkaan edustajien kanssa, on asiakassuhde henkilökohtaisempi etenkin organisaation asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden ja asiakkaan välillä. Vuorovaikutustilanteiden aikana hankittavan kvalitatiivisen tiedon jakaminen organisaation muille toimintoille hyödynnettäväksi on erityisessä asemassa, kun helpommin jakautuvaa kvantitatiivista dataa ei ole organisaatioilla käytössä. Erilaisten CRM-järjestelmien käyttö koetaan tärkeäksi, jotta asiakkaasta pystytään tallentamaan tietoa paikkaan, josta asiakastieto on organisaation asiakastietoa hyödyntävien toimintojen saatavilla helposti. Ilman CRM-järjestelmien tai vastaavien järjestelmien käyttöä, kvalitatiivinen tieto asiakkaasta jää helposti tiedon omistajan henkilökohtaisiksi tiedoiksi ja kokemuksiksi asiakkaasta.

Asiakkaan liiketoimintaan vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen ja niiden huomioiminen, korostui tietointensiivisten toimialojen yritysten asiakasymmärryksen muodostamisessa tärkeäksi. Asiakasyrityksen toimialan kilpailutilanteen tunteminen, kansantalouden suhdanteen sekä muiden makrotasoisten tekijöiden huomioiminen, vaikuttavat keskeisesti asiakasyrityksen liiketoimintaan. Palveluliiketoiminnassa myös asiakkaan tarpeen huomioiminen nähdään ensiarvoisen tärkeänä:

”– asiakasymmärrykseen niin varmaan se yksi keskeisin sen lisäksi, että me ollaan luotu kuva että mikä toimiala, mitä se tekee on sitten se tarve. Kaikkihan lähtee siitä mitä se asiakas lopulta tarvitsee ja sitten me mietitään onko meillä se vastaus siihen tarpeeseen.” H3T

Eri osa-alueiden huomioiminen asiakkaiden johtamisessa mahdollistaa asiakkaan liiketoiminnan paremman ymmärtämisen ja mahdollisten uusien yhteistyömahdollisuuksien helppomman löytämisen. Esimerkiksi asiakasyrityksen toimialan kilpailutilanteen muuttuessa asiakas voi olla kiinnostunut jonkin uudenlaisen palvelun ostamisesta, jota se ei välttämättä itse ole vielä tunnistanut, mutta asiakassuhteen johtamisella nähdään näiden asiakasyrityksen tarpeiden tunnistamiseen pystyttävän vaikuttamaan.

4.1.3 Tietosuojahaasteet asiakasymmärryksen muodostumisessa

Tietosuojalakien ja esimerkiksi toukokuussa 2018 voimaan tuleva EU-maiden kansalaisten tietosuojaa määrittelevä General Data Protection Regulation (GDPR) koetaan vaikuttavan enemmän yritykseltä kuluttajalle (*Business to Consumer - B2C*) puolen yritysten liiketoimintaa. GDPR:n lopullisesta sisällöstä ollaan kuitenkin vielä epätietoisia ja lain lopullisen muodon käänteitä seurataan tarkasti. Yleisesti yrityksissä ollaan kuitenkin luottavaisia siihen, että kun liiketoimintaa jatketaan edelleen Suomen lakeja tieto- ja yksityisyydensuojalakeja noudattaen, ei GDPR missään lopullisessa muodossaan tule merkittävästi vaikuttamaan yritysten tapaan taltioida ja hyödyntää asiakkaita koskevia tietoja ja dataa.

”Asiakasymmärrys tehdään enemmän aggregaattitasolla, joku voi puhua siitä että pitää ymmärtää jokaista yksilöä taustalla mutta eivät ihmiset tee sillä tavalla päätöksiä, että meidän johdossa päätettäisiin että mitä Matille ja Mikolle tehtäisiin. Se tehdään taustajärjestelmässä, jossa sääntöinä on sitten loppujen lopuksi aggregaattitason sääntelyt.” H7D

Kuten H7D:n suorasta lainauksesta käy ilmi, asiakastietojen tarkastelu tehdään yrityksissä aggregaattitasolla. Organisaatioissa GDPR:n lopullinen muoto ja voimaantuloajankohta herättävät epätietoisuutta ja sen lopullisen muodon uskotaan yleisesti vielä muuttuvan, sillä monet lain kohdat ovat vielä epäselviä ja ristiriidassa keskenään.

4.2 Asiakasymmärryksen johtaminen

Asiakasymmärryksen johtaminen ei ole terminä aineiston perusteella yksiselitteinen. Aineiston perusteella asiakasymmärryksen johtamisen alle nähdään sijoittuvan erilaisia organisaation toimintoja. Asiakasymmärryksen johtaminen voidaan nähdä olevan toimenpiteiden toteuttamista, joiden avulla organisaatioon muodostuu asiakasymmärrystä sekä toimenpiteitä, joiden avulla asiakasymmärrystä saadaan hyödynnettyä organisaation liiketoiminnassa merkityksellisellä ja mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Tunnistettuja osa-alueita ovat muun muassa asiakkuuksien johtaminen, tiedon jakaminen ja esimiestyö organisaatiossa. Esimiestyö organisaatiossa sisältää henkilöstön motivointia, kannustamista, ohjaamista ja esimerkin näyttämistä. Lisäksi asiakkuusstrategiat ja palvelumuotoilu koetaan olevan asiakasymmärryksen johtamisessa keskeisessä asemassa. Tämä alaluku rakentuu seitsemästä osasta, joissa jokaisessa käsitellään yhtä aineistosta noussutta osa-aluetta, jonka nähdään tutkimuksen aineiston perusteella vaikuttavan asiakasymmärryksen johtamiseen ja hyödyntämiseen.

4.2.1 Tiedon jakaminen

Asiakastieto ja asiakasymmärrys jakautuvat ja leviävät organisaation sisällä monella eri tavalla. Teknologian kehitys on keskeisesti helpottanut ja edistänyt tiedon jakamista organisaatioissa niin horisontaalisesti, osastolta toiselle kuin vertikaalisestikin asiakasrajapinnasta yrityksen johtoon. Teknologian kehityksen myötä luodut järjestelmät, joissa asiakasta koskevat dokumentit, sopimukset ja datamassat ovat taltioitu samaan paikkaan, ovat kehittäneet tiedon jakamista organisaation sisällä. Toimivien tietojärjestelmien hankkiminen, käyttö ja ylläpito ovat organisaation sisäisen tiedon ja ymmärryksen jakamisessa tärkeää ja se on oleellista huomioida asiakasymmärryksen johtamisesta puhuttaessa.

Edellisessä luvussa merkittävänä asiakasymmärryksen lähteenä mainitut, asiakassuhteen rajapinnan työntekijät, kantavat mukanaan suuren määrän tietoa ja ymmärrystä asiakkaasta. Tätä työntekijöiden henkilökohtaiseen pääomaan tallennettua kvalitatiivista tietoa on tärkeää pystyä jakamaan organisaation sisällä muille tahoille. Kvalitatiivinen, henkilökohtaiseen pääomaan tallennettu tieto ei kuitenkaan CRM-järjestelmiin taltioitunakaan ole yhtä helposti analysoitavissa, kuin esimerkiksi dataintensiivisissä asiakassuhteissa syntyvä asiakkaan käyttäy-

tymisdata. Tästä syystä kvalitatiivisen tiedon jakamiseen on monessa organisaatiossa kehitetty menetelmiä, joiden avulla tietoa saadaan organisaation sisällä jaettua paremmin.

Useassa haastattelussa organisaation sisäiset kasvotusten tapahtumat vuorovaikutuskohtaamiset osoittautuivat paljon hyödynnetyksi menetelmäksi jakaa henkilökohtaiseen muistiin talti- oitunutta kvalitatiivista tietoa organisaation muille jäsenille. Käytännöt ymmärryksen jakami- selle asiakasrajapinnasta organisaation muille toimintoille jakoivat haastateltujen asiantunti- joiden organisaatiot kahteen eri ryhmään. Toinen ryhmä kokee tiedon jakamisen muille orga- nisaation jäsenille haasteelliseksi, kun taas toinen ryhmä ei koe sitä haasteelliseksi. Organisaatioissa, joissa ymmärryksen leviämistä asiakasrajapinnasta organisaation muihin toimintoihin ei koeta haasteelliseksi, panostetaan organisaation sisäisiin kasvotusten tapahtuviin workshoppeihin ja sparraustilaisuuksiin, joissa jaetaan kokemuksia ja ymmärrystä asiakasyri- tyksestä. Workshoppien avulla jakautuvaa kvalitatiivista tietoa asiakkaasta täydennetään esi- merkiksi CRM-järjestelmiin kirjattavien kvantitatiivisten datamassojen ja kirjoitettujen, usein kokemuseräistä tietämystä sisältävien kvalitatiivisten asiakaskertomusten avulla.

Yrityksen sisäisten asiakasta koskevien workshoppien järjestäminen nähdään auttavan uusien tarjoomamahdollisuuksien löytämisessä.

” – asiantuntija katsoo aina liiketoimintaa siitä omasta vinkkelistä, että jos minä me- nen henkilöstöihmisenä asiakkaalle, niin minä katson enemmän niitä henkilöstöasioi- ta, kun sitten talousihminen katsoo taas talousasioita ja se yksi mikä mun visioon liit- tyä on se, että näitä voidaan katsoa yhdessä ja niissä on paljon enemmän hyötyä kun me mietitään molempia, eikä vaan puhtaasti sieltä henkilöstöasioiden näkökulmasta.”

H3T

Aika on organisaatioille usein rajallinen resurssi ja asiakasta käsitteleviä workshopit nähdään vievän usealta organisaation työntekijältä paljon aikaa. Asiakasta käsittelevät workshopit ja sparraustilaisuudet on kuitenkin monessa organisaatiossa havaittu hyödylliseksi ja tehokkaak- si tavaksi jakaa kvalitatiivista ymmärrystä asiakkaasta sekä löytää uusia liiketoimintamahdol- lisuuksia. Osassa organisaatioista workshoppeja järjestetään myös yhdessä asiakkaiden kans- sa, kuten H3T toteaa:

”Ehdottomasti parhaat tulokset tulevat sillä, että kysytään ja otetaan jotain asiakaspaneelleja tai ryhmäkeskusteluja tai mitä ikinä ja otetaan asiakkaat mukaan miettimään sitä.” H3T

Workshoppien tavoitteena on hankkia asiakkaasta lisätietoa ja ymmärrystä, jota voidaan hyödyntää asiakassuhteessa esimerkiksi uusia yhteisiä projekteja tai palveluita innovoimalla. Etenkin asiantuntijapalveluita tarjoamalla tietointensiivisillä toimialoilla yhdessä asiakkaan kanssa toteutettavat workshopit nähtiin edistävän yrityksen liiketoimintaa.

Niin tietointensiivisillä, kuin dataintensiivisilläkin toimialoilla, vuorovaikutus asiakkaan kanssa tapahtuu ihmisten välisten ”human-to-human” ja kasvotusten tapahtuvien ”face-to-face”-interaktioiden lisäksi digitaalisten vuorovaikutuskanavien kautta. Digitaalisten palveluiden vuorovaikutuskanavissa palvelumuotoilun tärkeys on lisääntynyt. Kehitystä on ajanut eteenpäin sekä halu parantaa asiakaskokemusta, että mahdollistaa asiakkaan paremman ymmärtämisen. Palvelumuotoilussa asiakasymmärrystä päästään hyödyntämään itse palveluiden muotoilussa asiakasystävällisemmiksi, sekä sellaisiksi kohtaamispisteiksi, joista asiakasta opitaan ymmärtämään entistä paremmin. Lisäksi onnistuneen palvelumuotoilun nähdään tekevän yrityksen liiketoiminnasta asiakasystävällisempää. Palveluiden innovointi ja kehittäminen nähdään kannattavaksi toteuttaa yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin asiakkaan preferensseistä ja tarpeista saadaan enemmän arvokasta tietoa ja ymmärrystä.

Myös organisaatorakenteen tunnistettiin vaikuttavan siihen, miten asiakastieto ja asiakasymmärrys leviävät organisaation sisällä. Matriisiorganisaatioissa, joissa ei ole linjaorganisaatioiden tapaisia suoria esimies-alaisuhteita, koetaan henkilöstön johtaminen haastavammaksi, esimerkiksi kun esimiehen tavoitteena on vaikuttaa työntekijöitä ylläpitämään asiakastietoja tietojärjestelmissä (K1T). Suorissa esimies-alaisuhteissa henkilöstön motivointi esimerkiksi asiakkaan tapaamishistorian ja muiden asiakastietojen ylläpidossa CRM-järjestelmissä koetaan helpommaksi. Lisäksi organisaatiokoon kasvaessa etäisyys asiakkaaseen nähdään kasvavan usein samanaikaisesti (H6T).

4.2.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri nähdään vaikuttavan tapaan, jolla organisaatio hyödyntää asiakasymmärrystä liiketoiminnassaan. Organisaatiokulttuuri nähdään liittyvän yrityksen johtamiseen, sillä kulttuuri syntyy niistä tavoista miten johdetaan ja minkälaisia käytäntöjä organisaatiossa on. Tavoitteiden ja suoritusten johtaminen, palkitseminen sekä henkilöstön motivointi ja valmennus liittyvät kaikki organisaation kulttuuriin. Organisaatiokulttuuri ohjaa asiakasymmärryksen hyödyntämistä organisaation käytäntöjen kautta, uskottujen käytäntöjen ja todellisten käytäntöjen ollessa linjassa keskenään. Asiakasymmärryksen tavoitteiden mukaisen johtamisen onnistumisen kannalta on oleellista huomioida organisaation toiminnassa ero siinä miten ajatellaan että käyttäydytään ja miten todella käyttäydytään. Esimerkiksi uuden työntekijän aloittaessa yrityksen palveluksessa häntä opastetaan, opetetaan ja neuvotaan toimimaan organisaation käytäntöjen mukaisesti. On oleellista, että organisaation koko henkilöstö toimii myös näiden opettujen käytäntöjen mukaisesti, sillä muuten uusi työntekijä samaistuu nopeasti siihen samaan, ohjeista poikkeavaan tapaan tehdä asioita, miten kaikki muutkin tekevät. Silloin tavoitteet ja todellisuus organisaation toiminnassa eroavat toisistaan.

Organisaatiokulttuuri sekä henkilöstön käyttäytyminen ovat oleellisessa asemassa asiakasymmärryksen hyödyntämisessä liiketoiminnassa. Organisaatiokulttuurin ruokkiessa organisaatiota toimimaan asiakasymmärryksen kautta, eli ymmärrys- ja faktapohjaisesti, voidaan yrityksen nähdä toimivan asiakasdimensiosta eli asiakkaan etua painottaen. Se ohjaa organisaatiota pois mutujohtamisesta ja mututuntumalla toimimisesta. Asiakasymmärryksen kautta toimiessa organisaation toiminta ohjaa organisaatiota jo asiakasrajapinnan käyttäytymisestä, asiakastietojen ylläpidosta ja tiedon jakamisesta eteenpäin, hyödyntämään organisaation päätöksentekotilanteissa faktapohjaista asiakasymmärrystä.

Yrityksen organisaatiokulttuurin nähdään vaikuttavan asiakkaalle annettavaan rooliin asiakkaan kanssa työskenneltäessä. Organisaatioita jakaa se, minkälainen kulttuuri organisaatiolla on tehdä asioita yhdessä ja se onko asiakas siinä tekemisessä mukana (H3T). Osassa organisaatioista järjestetään käytetystä nimityksestä riippuen ryhmäkeskusteluita, asiakaspaneelija ja asiakas-workshoppeja yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin otetaan asiakas mukaan keskustelemaan, innovoimaan ja päättämään siitä, mitä tehdään ja miten asiakassuhdetta kehitetään. Tätä kautta yhteistyön taso yrityksen ja asiakkaan välillä koetaan syventyvän ja samalla yritys saa asiakasorganisaation liiketoiminnasta lisää tietoa. Palveluliiketoiminnassa on tärkeää ym-

märtää sekä asiakasorganisaation liiketoimintaa, että asiakasorganisaation asiakkaiden tarpeita, jotta asiakkaan liiketoiminnasta saadaan kokonaisvaltaisempi kuva ja heille pystytään tarjoamaan parempia ratkaisuja (H3T).

”On paljon organisaatioita, jossa liikevaihdosta esimerkiksi tuottaa puolet kumppaneiden kautta tai alihankkijat tai joku muu, mutta silti johdetaan vaan sitä meitä. Miten ne voi synnyttää sitä meidän asiakaskokemusta, jos yli 50% siitä tuottaa joku muu, kun se organisaatio. Se on mun mielestä aika laaja käsite se, että miten sitä johdetaan. Ensin siinä pitää huomioida se, että mitä halutaan tehdä, sitten mietitään ne kohde-ryhmät, ketä kaikkia ne on, eli ei vaan oma henkilöstö vaan ketä muita, sitten otetaan se asiakas mukaan. Ehdottomasti parhaat tulokset tulee sillä, että kysytään ja otetaan jotain asiakaspaneelleja tai ryhmäkeskusteluja tai mitä ikinä ja otetaan asiakkaat mukaan miettimään sitä. Jokaiselle työntekijälle ja kumppanille ja kaikille, jotka ovat mukana, avataan sitä tavoitetta ja sitten kysytään ja varmistetaan että tietävätkö he, mitä he seuraavaksi aikovat tehdä, jotta se asia menee eteenpäin.” H3T

Organisaation kulttuuria on mahdollista muuttaa jos tavoitteena on esimerkiksi kasvattaa asiakkaan merkitystä käytännöissä, miten asiakkaan kanssa toimitaan.

”Kun puhutaan kulttuurimuutoksesta niin se vaatii aivan minimissään vuoden että lähdetään muuttamaan jotain ja mitä isompi organisaatio, sitä enemmän se vaatii aikaa ja yritysostostahan tällöinen tutkimuksellinen keskiarvo on että vähintään kaksi vuotta ennen kuin se tuottaa tulosta se uusi.” (H3T)

Kulttuurin muutosjohtamisessa on tärkeää huomioida pitkä aikaväli, jonka aikana uudet käytännöt ja toimintatavat sisäistetään organisaation toimintaan. Oleellisessa asemassa kulttuurimuutoksen toteutumisaikavälissä on myös se, että mikäli tänä aikana tehdään uusia muutoksia, organisaatiossa alkaa esimerkiksi yt-neuvottelut ja joudutaan irtisanomaan ihmisiä, vaikuttaa sekin lopullisen kulttuurimuutoksen muovautumiseen. Tästä syystä organisaatioita ja kulttuuria on syytä johtaa pitkällä aikavälillä, on sitten tavoitteena esimerkiksi asiakaskeskeisemmät työskentelymenetelmät asiakkaan kanssa tai pyrkimys vaikuttaa asiakasrajapinnassa työskenteleviä työntekijöitä ylläpitämään asiakastietojärjestelmää uudella tavalla.

4.2.3 Liiketoimintadimensio

Yksi keskeinen vaikuttava osatekijä asiakkuuksien johtamisessa ja asiakasymmärryksen hyödyntämisessä on dimensio, eli mistä näkökulmasta yrityksen liiketoiminta rakennetaan. Osaa yrityksiä johdetaan tuotedimensiosta, jolloin painopiste liiketoiminnassa on enemmän tuotteiden valmistamisessa, hinnoittelussa ja myymisessä. Tämä lähestymistapa nähdään painottavan yrityksen sisäisiä toimenpiteitä ja näin ollen yrityksen liiketoiminta rakentuu sisältä ulospäin ”inside out”.

”Me ei voida mitään tehdä ellei me ajatella mitä tämä tarkoittaa asiakkaalle, meidän pitäisi kokoajan pystyä haistelemaan sitä, että ollaanko me ajan tasalla ja onko sillä asiakkaalla jotain sellaisia tarpeita, mitä me ei nyt tajuta, ja ehkä joku muu kohta palvelee sitä niissä tarpeissa.” H8D

Asiakasymmärryksen nähdään mahdollistavan asiakasorganisaation tarpeiden tunnistamista ja asiakkaalle tarjottavien tuotteiden ja palveluiden suunnittelua enemmän asiakaslähtöisemmin, jolloin liiketoimintaa on mahdollista johtaa ulkoa sisäänpäin ”outside in”. Ulkoa sisäänpäin toimivan asiakasdimension vallitessa organisaatiossa ja liiketoiminnassa on mahdollista hyödyntää asiakasymmärrystä kattavammin ja sen myötä asiakkaalla on merkittävämpi ja keskeisempi rooli yrityksen liiketoiminnassa. Tämä edistää myös asiakassuhteiden johtamista (H1D). Asiakasdimension vallitessa asiakkuuksien kannattavuus on yrityksissä keskeinen kannattavuuden mittari. Kannattavuusmittareiden avulla pystytään paremmin seuraamaan esimerkiksi kuinka kannattavia olemassa olevat asiakassuhteet ovat sekä muita asiakassuhteisiin liittyviä tunnuslukija. Nämä tunnusluvut auttavat asiakkuuksien johtamista ja kehittämistä siten, että niiden perusteella resursseja voidaan kohdistaa enemmän kannattavampiin ja lupaavampiin asiakassuhteisiin.

4.2.4 Asiakkuusstrategia

Asiakkuuksien strateginen johtaminen ja asiakkuusstrategiat nähdään olennaisina asiakassuhteiden kehittämiseksi.

”Jokaisellahan yrityksellä pitäisi olla asiakkuusstrategia, pitäisi olla tuote/palvelustrategia, no totta kai pitää olla joku salkku, jossa sä kehität sun, on ne sun omia sisäisiä tai mitä vaan toiminteita niin jos sulla ei ole tällaista balanssissa olevaa salkkua että sä tiedät miten sun asiakkuudet kehittyvät, miten sun tuotteet kehitty, niin vaikeahan sun on kilpaillakaan markkinoilla.” H5D

Asiakkuusstrategian lisäksi yrityksellä tulisi olla tuote- tai palvelustrategia asiakkaalle tarjottavien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseksi. Tuote- tai palvelustrategian kehittäminen nähdään olevan olennainen osa yrityksen toimintaa, vaikka yritystä johdettaisiin asiakasdimensiosta (H1D). Liiketoimintatasolla asiakkuussuunnitelmat voivat olla esimerkiksi liiketoiminnallisia tavoitteita ja ymmärrystä, joiden pohjalta yritys voi lähteä asiakaskohtaisesti kehittämään asiakassuhdetta (H6T). Yrityksen liiketoiminnan kannalta nähdään tärkeänä, että kaikkia asiakkuuksia johdetaan asiakaskohtaisesti.

4.2.5 Päätöksenteko organisaatiossa

Muodostettu asiakasymmärrys ohjaa organisaatiota nojaamaan toiminnassaan enemmän faktapohjaiseen tietoon.

”Kaikilla Suomalaisilla brändeillä ja yrityksillä on tarpeeksi dataa, ainakin tosi helposti saatavilla, jotta he voivat tehdä paremmin asiat ja faktapohjaisesti johtaa liiketoimintaa. Monesti se on vaan kiinni halusta tehdä asioita. Halusta luottaa siihen mitä analyysit tuottaa tuloksia, sen sijaan että sä nojaat vanhaan mututietoon, pelkkään intuitioon. Intuutiolla on edelleen paikkansa, osaamisella mitä aikaisemmin ollut niin sillä on oma paikkansa, mutta nykyään pitäisi paremmin pystyä tulkitsemaan niitä tuloksia, koska sitten kaksi eri analytikkoo voivat antaa erilaiset tulokset riippuen siitä miten he katsovat sitä dataa. Silti pitäisi luottaa siihen faktapohjaiseen [tietoon]. Suomessa on tosi paljon mutujohtamista.” H7D

Organisaation toiminnassa ei ole tarvetta mutujohtamiselle, kun päätöksenteossa voidaan hyödyntää hankittua ja muodostettua ymmärrystä asiakkaasta. Dataintensiivisillä toimialoilla tämä ymmärrys painottuu enemmän kvantitatiiviseen dataan, jota kertyy jatkuvasti asiakkaista asiakassuhteen edetessä. Dataintensiivisissä yrityksissä eritasoista dataa ja tietoa on pystyttävä

hyödyntämään siten, että asiakkuuksista saadaan kokonaisvaltainen kuva. Tämä vaatii tietojärjestelmien yhteensovittamista, jotta tavoiteltu ymmärryspohjainen kuva asiakkaasta on mahdollisimman eheä ja kokonaisvaltainen. Tietointensiivisillä toimialoilla asiakasymmärrys pohjautuu enemmän kvalitatiiviseen, vuorovaikutuksessa hankittuun tietoon ja sitä tietoa on tärkeä pystyä jakamaan organisaation muille toiminnoille, sillä tieto, tietämys ja ymmärrys asiakkaasta eivät siirry sinne automaattisesti.

4.2.6 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtaminen on säännöllistä asiakkaiden operatiivisen ja strategisen tason henkilöiden tapaamista. Johtamisen välineinä on tunnistettavissa esimerkiksi asiakastapaamistavoitteet, joiden avulla määritellään frekvenssi tapaamisille asiakkaan strategisen tason kanssa. Tapaamistavoitteena voi esimerkiksi olla tavata asiakasyrityksen strategisen tason henkilöstöä kerran tai kaksi kertaa vuodessa tai vuosikvartaaleittain. (H1D) Asiakastapaamisissa on mahdollista hyödyntää erilaisia työkaluja, kuten governance-tyylistä mallia, joka keskittyy asiakassuhteen kehittämiseen, dialogin jatkuvaan ylläpitämiseen ja eteenpäin katsovan ymmärryksen lisäämiseen. (H1D)

Asiakkuuksia johtamalla asiakkaista ja asiakkaan liiketoiminnasta on mahdollista myös saada lisää tietoa.

”– ei pelkästään sen asiakkaan ymmärtäminen, millä toimialalla ja mitä siellä [toimialalla] tapahtuu ja muuta vaan myös minkälaisia asiakkaita heillä on, koska tahtotilahan olisi totta kai auttaa asiakasta siinä heidän busineksessa.” H3T

Asiakkaan liiketoiminnan ja heidän omien asiakkaiden tunteminen tunnistetaan tärkeiksi osa-alueiksi. Tämä auttaa yritystä sekä ymmärtämään asiakasta paremmin että johtamaan asiakassuhdetta hyödyntämällä muodostettua asiakasymmärrystä.

Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan asiakasta pystytään hyvällä asiakassuhdejohtamisella ja tiiviillä yritysyhteistyöllä johtamaan siten, että luottamus yrityksen ja asiakkaan välillä kasvaa. Luottamus koetaan tärkeäksi vaikuttavaksi tekijäksi halukkuudelle jakaa tietoa yritysyhteistyösuhteessa. Lisäksi tietoa asiakkaasta syntyy kumppanuussuhteissa asiakkaan kanssa.

Näin ollen säännölliset tapaamiset asiakkaan eri tason edustajien kanssa etukäteen asetettuja tavoitteita ja agendaa hyödyntäen, auttaa rakentamaan ja syventämään asiakassuhdetta ja toimijoiden välistä luottamusta. Luottamuksen kasvun ja yhteistyön syventymisen myötä asiakkaan liiketoiminnasta saadaan itsessään lisää arvokasta tietoa. Tietoa saadaan myös synnytettyä asiakkaasta lisää asiakastapaamisten yhteydessä.

”Kaikki mun mielestä kuitenkin perustuu siihen hyvään asiakasymmärrykseen, koska tällainen asiantuntijapalvelu perustuu ennen kaikkea luottamukseen ja millä sä saat rakennettua luottamusta asiakkaan kanssa, niin kyllä se aika paljon siihen ymmärrykseen perustuu sitten ja se tulee siellä matkanvarrella niissä eri kohtaamis- ja kosketuspisteissä kokoajan ja tietyllä lailla kuinka me lunastetaan niitä odotuksia, koska jos me ei ymmärretä niitä (asiakkaan) odotuksia ensinnäkään, niin sitten se on aika vaikea saada hyvää kokemusta ja luottamusta asiakkaasta.” H4T

Dataintensiivisillä toimialoilla asiakkuuksien johtaminen nähdään asiakassuhteen matalamman henkilökohtaisuuden tason myötä mahdolliseksi toteuttaa hieman kapeammasta näkökulmasta, kuin tietointensiivisillä toimialoilla. Myös dataintensiivisten yritysten suurempi asiakasmäärä saattaa vaikuttaa siihen, miten henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa asiakkaiden edustajien kanssa pystytään työskentelemään.

”Asiakkaita pystytään johtamaan ja sitä johtamista kutsutaan yleisesti markkinoinniksi. Markkinoinnin keinoin pyritään vaikuttamaan viestinnän avulla yksilöiden käyttäytymistottumuksiin, jotta heidät saadaan käyttämään yrityksen liiketoimintasuunnitelman mukaisia polkuja, joiden avulla saavutetaan säästöjä.” H5D

Tietointensiivisillä toimialoilla asiakkuuksien johtamisessa eri asiakkaiden arvottaminen ja sen jälkeen asiakkaiden palveleminen tietyn strategian mukaisesti, auttaa organisaatiota allokoimaan resursseja ja aikaa paremmin niihin asiakkaisiin, joihin resursseja on järkevintä käyttää.

” – valintoja, ketä asiakasta me palvellaan ensin ja kuka on tärkeämpi kuin toinen niin ne kaikki pitäisi pohjautua sitten siihen asiakassuhteisiin ja niihin valittuihin tavoitteisiin tai siihen asiakkuusstrategiaan tietyllä lailla, että toiset asiakkaat ovat aina parempia kuin toiset ja tietyissä on enemmän potentiaalia kuin toisissa ja niin edelleen ” H4T

Asiakassuhteiden johtamisessa on oleellista, että pystytään tunnistamaan asiakasprosessin eri vaiheet ja se, miten organisaation kaikki työntekijät linkittyvät asiakasprosessiin. Tämän nähdään auttavan työntekijöitä ymmärtämään työnsä arvo ja merkitys paremmin, vaikka työntekijä tuntisikin ettei hänen tekemänsä työ vaikuta asiakkaaseen. Asiakasprosessiin liittyy lisäksi teknologioita ja järjestelmiä, mitä organisaatio käyttää asiakkuuden johtamiseen. Lisäksi kulttuuri, eli miten asiakkaan kanssa toimitaan, missä vaiheessa asiakasta kontaktoidaan, minkälainen tyyli organisaatiossa on puhutella asiakkaita ja miten asiakkaan kanssa ei ole soveliasta käyttäytyä, vaikuttavat asiakassuhteeseen. Tämä heijastaa asiakasorganisaatiolle sitä, mikä on yrityksen kulttuuri ja tapa tehdä asioita. Yrityksen kannalta toivottavaa on, että asiakkaat arvostavat juuri yrityksen tapaa toimia heidän kanssaan. Mikäli kuitenkin valittu kulttuuri asiakkaan kanssa toimimiseksi osoittautuu sellaiseksi, ettei asiakas arvosta sitä, on yrityksellä mahdollisuus myös muuttaa omia toimintatapoja kyseisen asiakkaan kanssa toimimiseksi (H3T). Yrityksen asiakaskohtaisten toimintatapojen muuttamisen suhteen on myös tärkeä huomioida asiakkaan arvo yritykselle sekä se, kannattaako resursseja käyttää toimintatapojen muuttamiseen juuri kyseisen asiakkaan kanssa.

4.2.7 Esimiesten rooli ja johtaminen

Esimiehen rooli on auttaa tiimiä ja tiimin jäseniä ymmärtämään ja näkemään miten heidän työssä, suorituksissa ja tavoitteissa asiakasymmärrys, asiakaskokemus tai jokin muu asiakkaaseen liittyvä osa-alue esiintyy. Leadership-tyylistä johtamista hyödynnetään kannustamaan henkilöstöä avaamaan asiakkaan suuntaan keskusteluja, joilla saadaan asiakkaan visioita ja strategiaa tarkemmin selville. Tämä tieto on organisaatiolle erityisen arvokasta, sillä se auttaa suunnittelemaan asiakassuhteen johtamista asiakasyrityksen tulevaisuudennäkymät huomioon ottaen.

”Leadershippiä, jonka avulla kannustamalla saadaan tapahtumaan sellaisia asioita jotka eivät välttämättä näy esimerkiksi tuloskortilla juuri nyt, eikä näy juuri tässä tämän päivän elämässä. Sillä taataan sitä tulevaisuuden tekemistä.” HID

Tulevaisuuteen suuntaavaa asiakastietoa ja -ymmärrystä on kyettävä jakamaan organisaatiossa eteenpäin, jotta tulevaisuudessa uusien liiketoimintamahdollisuuksien ymmärtäminen ja yritysyhteistyön laajentaminen ja syventäminen olisivat mahdollista.

”Jos ajatellaan tällaista mallia, mitä meilläkin jonkin verran noudatetaan ja enenevissä määrin halutaan noudattaa, puhutaan tällaisesta customer value managementista, eli miten asiakkuuden arvojohtaminen tai customer lifecycle management asiakkuuden elinkaaren mallin käyttäminen johtamisessa, niin kyllä sekin hyvin pitkälle perustuu siihen asiakasymmärrykseen mitä asiakkaasta on läpinäkyvästi käytettävissä asiakkuuden elinkaaren joka kohdassa, jotta sitten esimerkiksi tietyissä kohdissa pystytään tunnistamaan lisämyyntipotentialiaali tai pystytään tunnistamaan vaikka asiakaskokemushaasteet, kannattavuushaasteet ja tämän tyyppisiä asioita. Kyllä tällainen läpinäkyvyys ja end-to-end hyödyntäminen tolla tiedolla, nii mitä paremmin sen pystyy tekeen, niin sitä parempia tuloksia.” HID

Yrityksissä nähdään jokaisella työntekijällä olevan vastuu asiakasymmärryksen rakentamisesta. Vastuu nähdään olevan etenkin asiakasrajapinnassa toimivilla henkilöillä, jotka ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja oppivat tuntemaan asiakasyritysten edustajia. Heitä on tärkeää kannustaa ja motivoida jakamaan kertynyttä tietoa ja ymmärrystä eteenpäin organisaation sisällä, sekä organisaation muita tahoja hyödyntämään tätä jaettavaa tietoa asiakkaasta työssään.

”Ehkä se on se, että sulla pitää olla kannustimet, eli siis kiittää ihmisiä käytännön tasolla, en tarkoita palkkaa vaan sun pitää kiittää, rohkaista niitä ihmisiä, jotka käyttävät sitä ymmärrystä osana sitä työtä. Eli se voi tuntua ylimääräiseltä vaivalta, varsinkin jos se ei ole ollut, jos se on ollut osana normaalia organisaation toimintatapaa niin silloin se ei ole mikään muutos. Silloin todennäköisesti jossain vaiheessa on kiitetty niitä ihmisiä, jotka sitä tekee, eli se ympäristö kannustaa siihen tiedon käyttämiseen. Mä näen myös, että sitä pitää myös vaatia jos kysytään mihin tämä pohjautuu niin sitten jos siinä ei ole mitään muuta kuin että ”musta tuntui siltä” tai ”kysyin ka-

verilta, kysyin twitteristä” niin silloin voi antaa palautetta että katotaanpa vähä mitäs tietoa meillä on jo olemassa, käydäänpä vähän läpi. Sitä pitää osata myös vaatia ja kouluttaa. Se on paljon coachaamista eli coachaavaa johtamista toimii aika hyvin siinä. Hyvät esimerkit ja se että ei katsota sormien läpi sitä että jos joku yrittää mennä sen vaatimustason ali.” H7D

Tässä luvussa käsiteltiin asiakasymmärryksen johtaminen-teeman alle tunnistettuja osa-alueita, jotka koetaan keskeisesti kuuluvan asiakasymmärryksen johtamiseen. Asiakasymmärryksen johtaminen voidaan nähdä koskevan asiakasymmärryksen muodostumisen johtamista sekä sitä, mitä organisaatiossa tulee huomioida, jotta muodostettua asiakasymmärrystä kytetään liiketoiminnassa käyttämään ja hyödyntämään. Seuraavassa luvussa käsitellään empiriaosion kolmatta ja viimeistä teemaa, eli haasteita asiakasymmärryksen hyödyntämisessä yrityksen liiketoiminnassa.

4.3 Yhteenveto: Haasteet asiakasymmärryksen muodostamisessa, johtamisessa ja hyödyntämisessä

Tämä luku toimii yhteenvetona tutkielman empiriaosuudelle. Luvussa esitellään aineistosta nousseita haasteita asiakasymmärryksen muodostamisessa, johtamisessa ja hyödyntämisessä yrityksen liiketoiminnassa. Luku jakautuu kahteen alalukuun, joista ensimmäisessä esitellään dataintensiivisillä toimialoilla toimivien yritysten tunnistamia haasteita ja toisessa tietointensiivisillä toimialoilla toimivien yritysten haasteita. Tunnistetut toimialatyypikohtaiset haasteet on listattu taulukoihin asiakastieto, tietojärjestelmät ja teknologia, asiakasymmärryksen hyödyntäminen, asiakasymmärryksen muodostaminen ja jakaminen, organisaatio ja henkilöstö, sekä muista tunnistetuista haasteista koostuvien osa-alueiden alle. Taulukoiden sisällöt on myös avattu tekstissä.

4.3.1 Haasteet dataintensiivisillä toimialoilla

Alla olevaan Taulukkoon 3 on listattu haasteita, joita yritykset dataintensiivisillä toimialoilla tunnistivat vaikuttavan asiakasymmärryksen muodostamiseen, hyödyntämiseen ja johtamiseen.

Taulukko 3 Asiakasymmärryksen hyödyntämishaasteet dataintensiivisillä toimialoilla

Asiakastieto

- Tiedon valtava määrä ja hajanaisuus
- Datan tarkoituksenmukaisuus
- Datan viallisuus ja tietovirtaongelmat
- Datan ajantasaisuus

Tietojärjestelmät & teknologia

- Monimutkaiset tietojärjestelmäratkaisut
- Useista järjestelmistä tulevan tiedon hyödyntäminen ja ylläpito
- Eri lähteistä kertyvän tiedon yhdistäminen

Asiakasymmärryksen hyödyntäminen

- Datan hyödyntäminen faktapohjaisten päätösten tukena
- Datan hyödyntämisen osaaminen liiketoiminnan apuna
- Osaavan henkilöstön rekrytointi
- Liiketoimintastrategiaa ja asiakasymmärrystä kehittävien työntekijöiden houkutteleva palvelukseen – kilpailu osaavasta työvoimasta

Asiakasymmärryksen muodostaminen ja jakaminen

- Keskustelun vajanaisuus asiakasymmärrystä tuottavan ja sitä hyödyntävän tahon välillä
- Asiakasymmärryksen jakaminen sidosryhmille ja eri käyttäjäryhmille
- Muodostetun asiakasymmärryksen saatavuus organisaation henkilöstölle

Organisaatio ja henkilöstö

- Suuresta organisaatiokoosta johtuvat kirjavat käytännöt
- Organisaatorakenteen haaste, suoran esimiehen puuttuminen
- Henkilöiden ja asiakkuusvastaavien vaihtuminen
- Henkilöstön välinpitämätön asenne aiheen tärkeydestä
- Henkilöstön motivointi asiakastietojen ylläpitoon

Muut

- Spontaanin palautteen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä
- Kannattavuusmittarit tuote- ei asiakaskohtaisia
- Uskallus päätöksenteossa

Dataintensiivisillä toimialoilla asiakasdatan määrän koetaan riittävän sen hyödyntämiselle yrityksen liiketoiminnassa. Osassa yrityksistä kertyvän asiakasdatan valtava määrä koetaan haasteeksi. Lisäksi kerättyyn asiakasdataan liittyviksi haasteiksi dataintensiivisissä yrityksissä koetaan datan tarkoituksenmukaisuus, datan ajantasaisuus, datan viallisuus ja datan hajanaisuus. Suuri datamäärä koetaan haasteena etenkin kirjavien tietojärjestelmien käytön ja datan tallennuspaikkojen myötä, sillä eritasoista dataa ja tietoa asiakkaista kertyy yritysten tietokantoihin eri lähteistä ja kanavista. Eri lähteistä ja kanavista kertyvää tietoa asiakkaista käsitellään eri tietojärjestelmien ja teknologioiden avulla. Pistemäiset, vanhojen tietojärjestelmien päälle rakennettujen päivitysten ja lisäjärjestelmien koetaan haastavan kerätyn datan hyödyntämistä ja datan ylläpitämistä. Lisäksi resurssien tehokas allokointi eri lähteistä kertyvän datan ja tiedon yhdistämiseen koetaan tärkeäksi, jotta hajanaisista datamassoista saadaan muodostettua kokonaisuuksia ja siten ymmärrystä asiakkaista.

Kertyvän datan määrän sijaan haasteelliseksi koetaan kaiken kertyvän datan hyödyntäminen yrityksen liiketoiminnassa. Datan tarkoituksenmukaisuus, ajantasaisuus, viallisuus ja hajanaisuus koetaan vaikuttavan yritysten kykyyn hyödyntää kerättyä dataa faktapohjaisen päätöksenteon taustalla. Datan hyödyntämiseksi dataintensiivisten yritysten liiketoiminnoissa koetaan tärkeäksi kyetä houkuttelemaan osaavaa henkilöstöä, kuten data spesialisteja ja analyttikkoja, palvelumuotoilijoita ja koodaajia yrityksen palvelukseen. Kilpailu datan hyödyntämiseen erikoistuneista työntekijöistä koetaan dataintensiivisillä toimialoilla kovaksi.

Asiakasymmärryksen hyödyntämisen haasteena nähdään myös asiakasymmärryksen jakaminen ja levittäminen dataintensiivisten organisaatioiden sisällä. Yrityksen asiakasymmärryksen tuottaa ja muodostaa usein yksi organisaation taho ja muodostettua asiakasymmärrystä taas hyödyntää organisaation toinen taho. Haasteena on, etteivät nämä eri tahot keskustele keskenään. Esimerkiksi spontaanin asiakaspalautteen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä koetaan haastavana, kun tieto palautteesta ei helposti välity tiedosta oleellisesti hyötyville organisaation tahoille. Eri tietojärjestelmiin tallennettujen kvalitatiivisten tietojen sekä työntekijöiden oman asiakastietämyksen muodostaman ymmärryksen jakaminen organisaation eri sidosryhmille, funktioille ja henkilöstölle, koetaan dataintensiivisissä yrityksissä vaikeaksi.

Osassa organisaatioista henkilöstön keskinäinen kommunikaation ja asiakasymmärryksen jakaminen koettiin haasteelliseksi, mikäli yhteistyö asiakkaan kanssa on tiivistä ja vuorovaikutuksessa kyseisen asiakasorganisaation kanssa olevat työntekijät työskentelevät pääasiassa

asiakasorganisaation tiloissa. Tällöin heidän vuorovaikutuksen taso ja frekvenssi oman organisaation henkilöstön kanssa laskevat. Tämän seurauksena asiakasrajapinnan ulkopuolella työskentelevien on haastavaa saada käyttöönsä tietoa ja ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta, sillä heillä ei ole tarkkaa tietoa siitä, mitä asiakkaan kanssa on sovittu ja puhuttu. Heikko organisaation sisäinen kommunikaatio vaikeuttaa myös organisaation asiakasymmärryksen hyödyntämistä, mahdollisten lisäyhteistyömahdollisuuksien tunnistamista ja erilaisten ratkaisujen kehittämistä. Asiakassuhteen kehittäminen muuttuu haastavammaksi, kun organisaatiolla ei ole kokemusperäistä tietoa asiakasorganisaation liiketoiminnasta ja asiakkaan liiketoiminnan sen hetkisestä tilasta.

Osassa dataintensiivisistä yrityksistä suuren organisaatiokoon koetaan vaikeuttavan asiakasymmärryksen hyödyntämiseen liiketoiminnassa. Suuren organisaatiokoon johdosta organisaation eri funktioissa käytetään eri menetelmiä ja käytäntöjä asiakasymmärryksen muodostamisessa ja hyödyntämisessä. Esimerkiksi CRM-järjestelmien ylläpito ja uusien asiakastietojen päivittäminen muulle organisaatiolle avoimiin järjestelmiin nähdään haastavana. Asiakasrajapinnassa kertyviä tietoja asiakkaasta toivottaisiin kirjattavan ja päivitettävän organisaation tietojärjestelmiin enemmän. Usein koetaan kuitenkin haasteelliseksi motivoida asiakasrajapinnan työntekijöitä kirjaamaan järjestelmiin heille itselleen itsestään selviä asiakasta koskevia tietoja ja asioita. Halukkuuteen päivittää asiakastietoja tietojärjestelmiin vaikuttaa myös se, onko asiakasrajapinnassa työskentelevillä selkeää käsitys siitä, mitkä tahot organisaatiosta hyödyntävät työssään heidän tietojärjestelmiin kirjaamia asiakastietojatietoja. Ongelmalliseksi koetaan myös asiakasvastaavien vaihtuminen ja sen myötä tärkeän kvalitatiivisen asiakasymmärryksen menettäminen, minkä yrityksen palveluksesta poistuva työntekijä vie mukanaan hänen työsuhteensa päättyessä.

Myös organisaatorakenteen koetaan vaikuttavan asiakasymmärryksen hyödyntämismahdollisuuksiin. Esimerkiksi matriisiorganisaatioiden epäsuorat esimies-alaislinjat haastavat johtamistyöskentelyä ja alaisten motivointia eri tietojärjestelmien ylläpitoon, kun suoraa auktoriteettia työntekijöiden välillä ei ole. Myös henkilöstön kirjavat asenteet asiakasymmärryksen muodostamisen ja jakamisen suhteen koetaan haasteena.

Yhdeksi keskeisimmäksi haasteeksi koetaan organisaatioiden uskallus tehdä päätöksiä kerätyn ymmärryksen perusteella. Eri kanavista rakentuneen faktapohjaiseen dataan uskomisen, sen ollessa ristiriidassa organisaation aikaisempien uskomusten kanssa, voi heikentää päätöksen-

tekijöiden uskallusta luottaa kertyneeseen faktatietoon asiakkaasta. Organisaatioissa koetaan helpoksi välttää ja siirtää päätöksentekoa. Mutujohtaminen-termi esiintyi useassa haastattelussa. Mutujohtamisella viitataan tunneperäisten, intuitioon luottavien päätöksien tekemiseen, sen sijaan että päätöksissä luotettaisiin faktoihin. Mutujohtaminen koetaan olevan yhä arkipäivää usean yrityksen liiketoiminnassa, vaikkakin datan keräämiseen, datan louhintaan ja ymmärryksen muodostamiseen käytetään paljon resursseja. Mutujohtamisen korvaaminen datan ja ymmärryksen tarjoamalla faktapohjaiseen tietoon luottavilla päätöksillä koetaan yhdeksi olennaiseksi kehityskohteeksi, jonka avulla asiakasymmärrystä pystyttäisiin dataintensiivisten yritysten liiketoiminnoissa tulevaisuudessa hyödyntämään paremmin.

4.3.2 Haasteet tietointensiivisillä toimialoilla

Alla olevaan taulukkoon 4 on listattu haasteita, joita yritykset tietointensiivisillä toimialoilla tunnistivat vaikuttavan asiakasymmärryksen muodostamiseen, hyödyntämiseen ja johtamiseen.

Taulukko 4 Asiakasymmärryksen hyödyntämishaasteet tietointensiivisillä toimialoilla

<p>Asiakastieto</p> <ul style="list-style-type: none"> • CRM-järjestelmien ajan tasalla pitäminen, sekä kaiken asiakasta koskevan tiedon kirjaus ja ajantasaisuus • Pitkien asiakassuhteiden ylläpito ja jatkuva ymmärryksen päivittäminen • Asiakastietojen ylläpito Face-to-Face vuorovaikutuksella • Käytettävissä olevan ajan rajallisuus • Asiakkaita koskevien pohjatietojen paikkaansa pitävyys, jotta asiakasymmärrysperusteisia innovaatioita pystytään toteuttamaan
<p>Tietojärjestelmät & teknologia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eri tietojärjestelmien määrä ja niiden käyttö • Organisaation toimintatavat ja järjestelmien käyttö • Asiakastiedon kerääminen yhteen paikkaan ja ymmärryksen muodostaminen • Eri työntekijöiden kerryttämien kokemusten ja asiakasymmärryksen hyödyntäminen
<p>Asiakasymmärryksen muodostaminen ja jakaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakastiedon kulku organisaation sisällä • Asiakkaan toimipisteellä paljon työskentelevien työntekijöiden tietämyksen jakaminen muulle organisaatiolle • Tiedon helppo saatavuus kaikille

Asiakasymmärryksen hyödyntäminen

- Keskitytään asiakkaan tiettyyn tämän hetken tarpeeseen ja unohdetaan selvittää muita yhteistyömahdollisuuksia
- Asiakkaiden luokittelu kannattavuuden mukaan kysynnän ylittäessä tarjonnan
- Ei kyetä hyödyntämään rakennettua asiakasymmärrystä kuin kapeasti ja pistemäisesti
- Ei rikota rajoja vaan pysytään samassa eli stagnaatio

Organisaatio ja henkilöstö

- Organisaation osien eriävät ajattelutavat asiakkaista
- Asiakasnäkökulman puuttuminen jokaisen työntekijän agendalta
- Johdon sitoutuneisuus ja esimerkin näyttäminen sovittujen asioiden toteuttamisessa
- Kärsivällisyys tavoiteltujen tuloksien saavuttamisessa
- Asiakkaan saaminen organisaatiokulttuurin keskiöön
- Muistaa asiakkaan olevan keskiössä eikä keskittyä liikaa itsensä kehittämiseen
- Organisaatiokoon kasvaessa myös etäisyys asiakkaaseen kasvaa

Tietointensiivisillä toimialoilla organisaation ja asiakasyrityksen työntekijöiden välillä siirtyvä tieto ja siitä kumuloituva ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta jää helposti asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden henkilökohtaiseksi kvalitatiiviseksi tiedoksi, kokemukseksi ja ymmärrykseksi. Tämän kvalitatiivisen tiedon jakaminen yrityksen sisällä muihin asiakasymmärrystä hyödyntäviin liiketoimintafunktioihin koetaan haasteeksi ja siten kehityskohteeksi monessa yrityksessä. Tätä asiakkuusvastaavien ja asiakkaalla jatkuvasti työskentelevien työntekijöiden kerryttämää asiakasymmärrystä koetaan voitavan hyödyntää yrityksen muissa funktioissa esimerkiksi uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja laajempia yhteistyömahdollisuuksia kartoittaessa kyseisen asiakasyrityksen kanssa.

Yrityksissä koetaan, ettei täyttä asiakasyhteistyön potentiaalia pystytä hyödyntämään, kun tieto asiakkaasta ei ole helposti saatavilla yrityksen muille työntekijöille, eikä tieto jakaudu yrityksen muihin funktioihin riittävän ketterästi. Tämän myötä organisaatioissa usein keskitytään turhan paljon asiakkaan tämän hetken tarpeeseen vastaamiseen, eikä kaikkia potentiaalisia yhteistyön laajentamismahdollisuuksia kyetä selvittämään ja tunnistamaan. Kun asiakassuhteessa työskennellään jatkuvasti samojen asiakastarpeiden äärellä, ei vallitsevia yhteistyötason rajoja pystytä rikkomaan ja tämän myötä yhteistyötason koetaan pysyvän samana. Lisäksi koetaan, ettei asiakassuhdetta pystytä johtamaan siten, että asiakkaan liiketoiminnasta saataisiin enemmän tietoa ja laajempaa luottamusta asiakkaan suuntaan synnytettyä. Asiakas-

rajapinnassa tiiviisti työskentelevien henkilöiden pysyessä pitkään samoina, on henkilöstön vaihtuessa uusien työntekijöiden koettu haastavaksi päästä asiakassuhteen kehittämiseen sisälle.

Tietointensiivisillä toimialoilla keskeisenä asiakasymmärryksen haasteena pidetään CRM-järjestelmien asiakastietojen ylläpito. Jotta asiakasymmärrystä pystytään yrityksen liiketoiminnassa laajasti hyödyntämään, CRM-järjestelmiin syötettävien tietojen ajantasaisuus ja kaikkien mahdollisten asiakastietojen kirjaaminen järjestelmiin koetaan tärkeäksi. Järjestelmien asiakastiedon tuoreus ja pohjatiedon laajuus on oltava kunnossa, jotta esimerkiksi ymmärrysperusteisia innovaatioita pystytään toteuttamaan yhdessä asiakkaan kanssa. Pitkissä asiakassuhteissa ymmärrystä asiakasyrityksen liiketoiminnasta on jatkuvasti pystyttävä päivittämään Face-to-Face vuorovaikutustilanteissa siirtyvän ja muodostuvan uuden tiedon avulla.

Tietointensiivisten toimialojen yrityksillä on usein käytössä lukuisia eri järjestelmiä asiakasta koskevien tietojen säilyttämiseen ja tiedon jakamiseen eri liiketoimintafunktioiden välillä. Esimerkiksi sopimukset, tarjoukset, asiakasyritysten perustiedot, eri projektien etenemisvaiheet, historiatiedot asiakkaan kanssa käydyistä keskusteluista ja suullisesti sovitusta asioista on usein taltioitu eri tietojärjestelmiin. Näiden eri tietojen kerääminen asiakasymmärryksen yhteen kokoavaksi kokonaisuudeksi koetaan paikoitellen vaikeaksi.

Teknologian kehittyminen ilmenee myös jatkuvasti uusien tietojärjestelmien tulemisessa markkinoille. Yrityksen käyttäessä jo useita eri järjestelmiä, on tärkeää huomioida onko liiketoiminnassa tarvetta uudelle järjestelmälle, vaikka se olisikin aiempia, jo käytössä olevia järjestelmiä teknologisesti kehittyneempi. Uusia järjestelmiä koskevia investointipäätöstä tehtäessä on oleellista päättää myös mitä vanhoille jo käytössä oleville järjestelmille tapahtuu, mikäli uuden tietojärjestelmän hankinta toteutetaan. On oleellista ennalta suunnitella, miten nykyisiin vanhoihin järjestelmiin tallennetut asiakastiedot on siirrettävissä uusiin tietojärjestelmiin. Uudet tietojärjestelmät saattavat olla yrityksen toiminnalle hyvinkin hyödyllisiä, mutta niitä ei tulisi ottaa käyttöön vain uusien trendien ja digitalisaation takia. Uusia järjestelmiä koetaan otettavan käyttöön joskus vain järjestelmän takia, ilman kattavaa hyötyjen ja haittojen kartoittamista, mikä usein hankaloittaa ja monimutkaistaa nykyistenkin järjestelmien avulla tavoiteltujen hyötyjen saavuttamista. Ennen uusien järjestelmien hankintaa, yrityksillä tulisi olla selkeä liiketoimintatavoite, minkä saavuttamisen edellytyksenä olisi uuden järjestelmän hankkiminen. Uusia järjestelmiä hankittaessa on tärkeää pohtia miten järjestelmä kehittäisi

yrityksen nykyistä liiketoimintaa, mitä uusia liiketoimintaulottuvuuksia se mahdollistaisi sekä miten järjestelmä sopisi jo käytössä olevien järjestelmien ohella käytettäväksi.

*”Varmaan isoin ja vaikein on tietynlainen kulttuuri ja asenne, se on ehkä vähän semmoista Suomalaista mutta varsinkin sitten tässäkin asiantuntijaporukassa aletaan helposti katsomaan vähän liikaa sisäänpäin ja vähän elämään jossain sellaisessa harhas-
sa, että kuitenkin asiantuntijuus on se jonkunlainen ykkösjuttu, että miten sä kehität osaamistasi ja kuinka huippuosaaaja sä sitten olet ja niin edelleen ja totta kai pitääkin olla, mutta välillä unohtuu että miksi ja kenelle tässä kuitenkin, ketä tässä palvellaan. Monesti ne kaikki sisäisetkin kehittämisprojektit lähtevät vähän siitä omasta liian sisäisestä ajatuksesta, että asiakkaita voitaisiin ottaa tai enemmän lähtee sieltä asiakasohjautuvasti kehittämään vaikka meidän palvelutarjoamaa.” H4T*

Itsensä kehittäminen on organisaatioissa keskeinen asia, mutta ilman asiakasta ei nähdä olevan liiketoimintaa. Toisaalta ilman osaavaa henkilöstöäkään ei ole mitään, mitä asiakkaalle voidaan myydä. Asiakkaan huomioiminen oman osaamisen kehittämisen rinnalla vaatii aineiston perusteella huomioimista tietointensiivisillä toimialoilla. Etenkin suurissa organisaatioissa asiakkaan huomioimista tulisi korostaa, sillä suuren organisaatiokoon myötä etäisyyden asiakkaaseen nähdään kasvavan.

Tässä empiria osion viimeisessä luvussa käsiteltiin organisaatioiden asiakasymmärrykseen liittyviä haasteita. Luku toimi samalla tutkielman empiriaosion yhteenvetona. Seuraavassa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja tutkimustulokset.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Loppukeskustelu

Tutkielman päätutkimuskysymyksen mukaisesti, tutkielman tarkoituksena oli tutkia asiakasymmärryksen muodostumista ja sen johtamista. Tutkielman teoriaosuudessa käytettiin tietojohdamisen sekä asiakkuuksien johtamisen tieteellistä kirjallisuutta. Kyseisten teorioiden avulla pyrittiin luomaan mahdollisimman tarkka kuvaus olemassa olevan tieteellisen kirjallisuuden avulla asiakasymmärryksestä, sen muodostamisesta ja sen johtamisesta. Tutkielman empiirisen analyysin avulla aihealueen tarkastelu fokuoitiin tarkemmin palvelu-alaan sekä yritysasiakaskontekstiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla siis pyrittiin tarkentamaan asiakasymmärrys-ilmion tutkimusta tarkempaan kontekstiin.

Palvelualan ja yritysasiakkaiden kontekstissa kerätyn aineiston analysoinnissa tunnistettiin yrityksen edustaman toimialan dataintensiivisyyden vaikuttavan olennaisesti tapaan, jolla ymmärrys asiakkaasta muodostuu. Dataintensiivisillä toimialoilla on perinteisesti ollut muita toimialoja enemmän asiakkaan käyttäytymisestä viestivää dataa käytössään (Baltassis ym., 2015). Tutkielman analyysissä dataintensiivisten toimialojen edustajat kokivat käytettävissä olevan asiakkaan käyttäytymisestä viestivän datan muodostavan pohjan asiakasymmärrykselle. Tietointensiivisillä toimialoilla asiakasymmärrys muodostuu taas pääasiassa ihmisten välisten vuorovaikutustilanteiden kautta. Tämä selittyy tietointensiivisten toimialojen työntekijöiden korkealla osaamis- ja koulutusasteella sekä erikoistuneisuudella tiettyjen asiantuntijapalveluiden tarjoamiseen (Malecki, 1984; Strambach, 2001).

Asiakasymmärryksen muodostumisen johtamiseen vaikuttaa organisaation hallussa olevan asiakastiedon muoto ja laji. Dataintensiivisillä toimialoilla asiakastietoa on suuri määrä kvantitatiivisena eli määrällisenä tietona tietojärjestelmissä, kun taas tietointensiivisillä toimialoilla asiakastieto on pääasiassa kvalitatiivista eli laadullista tietoa, joka on hiljaisena tietona työntekijöiden hallussa. Nonakan ja Takeuchin (1995) näkemyksen mukaisesti hiljaisen tiedon jakaminen työntekijöiden kesken, jotka tekevät erilaista työtä, näkevät asioita eri tavalla ja motivoituvat eri asioista, nähdään kriittisenä uutta tietämystä luodessa. Tietointensiivisillä toimialojen edustajien keskuudessa näkemys oli Nonakan ja Takeuchin (1995) kanssa samoilla linjoilla, sillä tiedon jakaminen esimerkiksi CRM-järjestelmän avulla asiakasrajapinnan

ulkopuolisille organisaatiotoiminnoille nähtiin tärkeänä. CRM-järjestelmien hyödyntäminen ja monipuolinen käyttö asiakasrajapinnassa nähtiin analyysissa johtamishaasteena, jonka välttäminen vaatii organisaation esimiehiltä asiakasrajapinnan työntekijöiden motivointia, jotta muun organisaation käyttöön jaettava tieto pidetään ajan tasalla ja todenmukaisena. Lisäksi organisaation sisäisten workshoppien järjestäminen nähtiin tehokkaana keinona Khodakaramin ja Chanin (2014) tunnistamille tiedonhallintaprosessin tiedon sosialisatio- ja levittämistä vaiheelle organisaation sisällä. Osa haastatelluista yrityksistä järjesti vastaavanlaisia workshoppeja myös yhdessä asiakkaan kanssa. Ne koettiin hyväksi tilaisuuksiksi kerätä lisää asiakastietoa ja samalla tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyömahdollisuuksia asiakkaan kanssa.

Dataintensiivisillä toimialoilla asiakasymmärryksen muodostamisen johtamisessa liiketoiminnan yhteydessä kertyvän datan täyden potentiaalin hyödyntäminen nähtiin haasteena. Toimialojen yrityksissä koetaan asiakkaan käyttäytymisestä viestivää dataa olevan paljon. Joissain tapauksissa dataa koetaan kertyvän tietojärjestelmiin liikaakin, jolloin kaikkea kertyvää dataa ei kyetä prosessoimaan, jolloin se vanhenee nopeasti ja muuttuu käyttökelvottomaksi. Tiedon suuren määrän vuoksi organisaatioilla on useita tietojärjestelmiä käytössä ja asiakastieto on usein tallennettu useaan eri järjestelmään, joka tekee siitä hajanaista. Haastetta tarkasteltaessa Shaw'n ym. (2001) tunnistamaan asiakastiedon prosessoinnin ketjuun (Kuvio 3), yritysten dataintensiivisillä toimialoilla tulisi kiinnittää erityistä huomiota kerätyn tiedon jäsentämiseen, jotta määrällisestä datasta kyetään muodostamaan informatiivisempaa tietoa organisaation käyttöön. Organisaation käytössä olevin tietojärjestelmien tulisi tukea tätä tavoitetta, jotta yrityksen tiedonhallintaprosessissa pystyttäisiin eri järjestelmiin tallennettuja tietoja yhdistämään ja yhä edelleen sisäistämään ja levittämään paremmin.

Sekä tutkielman empiria- että teoriaosioissa tunnistettiin, että teknologian kehittyminen on vaikuttanut asiakasymmärryksen muodostamiseen. Rygielskin, Wangin & Yenin (2002) mukaan teknologian kehittyminen on mahdollistanut uusia tehokkaampia menetelmiä tiedonlouhintaan ja asiakastiedon hankkimiseen. Tutkielman empiria tukee heidän näkemystään, sillä analyysin perusteella yritykset toimialan dataintensiivisyyden tasosta riippumatta, joko itse tai yhteistyökumppanin toimesta, louhivat ja keräävät julkisista lähteistä peräisin olevaa tietoa tukemaan asiakasymmärryksen muodostamista.

Tutkielman empiriaosiossa tunnistettiin seitsemän asiakasymmärryksen johtamiseen vaikuttavaa johtamisen osa-aluetta, joiden avulla organisaation toiminnalla voidaan ohjata kykyä muodostaa ja hyödyntää asiakasymmärrystä. Nämä seitsemän osa-aluetta ovat:

1. Tiedon jakaminen
2. Organisaatiokulttuuri
3. Liiketoimintadimensio
4. Asiakkuusstrategia
5. Asiakkuuksien johtaminen
6. Esimiesten rooli ja johtaminen
7. Päätöksenteko organisaatiossa

Tunnistetut osa-alueet ovat merkittävät asiakasymmärryksen johtamisen osa-alueet, jotka nousivat esiin tutkielman empiriaosuuden analyysistä. Kyseiset asiakasymmärryksen johtamisen osa-alueet voidaan jakaa kahteen luokkaan sen mukaan, ohjaavatko ne organisaation asiakasymmärryksen muodostamista tai hyödyntämistä, vai ohjaako asiakasymmärrys kyseisen osa-alueen kautta organisaation toimintaa. Osa-alueet 1-6 kuuluvat asiakasymmärryksen muodostamiseen tai hyödyntämiseen vaikuttavaan luokkaan. Tällöin organisaation toiminnalla ohjataan asiakasymmärryksen muodostumista tai hyödyntämistä. Toiseen luokkaan yksin kuuluva seitsemäs osa-alue, joka on päätöksenteko organisaatiossa, vaikuttaa asiakasymmärryksen johtamiseen toisesta näkökulmasta. Asiakasymmärrys ohjaa tällöin organisaatiota tekemään faktapohjaisia päätöksiä.

Tiedon tehokkaampi jakaminen organisaation sisällä mahdollistaa asiakasymmärryksen paremman hyödyntämisen. Sekä dataintensiivisillä että tietointensiivisillä toimialoilla vajavainen organisaatioiden sisäinen tiedon kulku koettiin heikentävän kykyä hyödyntää asiakasymmärrystä liiketoiminnassa. Payne ja Frow (2005) mukaan strategisempi näkökulma asiakkuuksien johtamiseen, joka integroi yrityksen prosesseja toisiinsa, voisi kehittää yritysten kykyä jakaa asiakastietoa ja asiakasymmärrystä paremmin organisaation sisällä. Myös tietojohdamisen teoriaosio tukee tätä näkemystä. Asiakasymmärryksen muodostamista ja levittämistä organisaation sisällä voidaan tukea Shaw'n ym. (2001) asiakastiedon prosessoinnin ketjun sekä Khodakaramin ja Chanin (2014) tiedonhallinnan prosessin vaiheiden avulla.

Myös organisaatiokulttuuri nähdään olevan keskeinen osa Paynen ja Frown (2005) strategista asiakkuuksien johtamista, jonka voidaan analyysin tutkimustulosten tukemana nähdä tukevan

myös asiakasymmärryksen hyödyntämistä. Samoin organisaation asiakkaaseen keskittyvä liiketoimintadimensio nähdään niin Zablah ym. (2004) toimesta kuin myös tutkielman empiriaosion näkökulmasta tukevan asiakkaan vaihtuvien tarpeiden ymmärtämistä. Empiriaosion neljäs tunnistettu asiakasymmärryksen johtamisen osa-alue on asiakkuusstrategia, ja se on yhteneväinen osa-alue Paynen ja Frown (2005) laajan ja strategisen asiakkuuksien johtamisen näkökulman kanssa. Asiakkuusstrategian laatiminen ja sen noudattaminen koetaan auttavan kokonaisvaltaisemman asiakasymmärryksen muodostamista.

Asiakasymmärryksen muodostaminen ja sen täyden potentiaalin hyödyntäminen vaatii asiakasrajapinnan työntekijöiden esimiehiltä kannustamista asiakastiedon keräämiseen, CRM-järjestelmien ylläpitoon ja tiedon jakamiseen. Olennaisessa asemassa empirian tutkimustuloksia oli kuitenkin myös näkökulma, miten asiakasymmärrys ohjaa organisaation toimintaa. Tunnistetuista asiakasymmärryksen johtamisen alalajeista asiakasymmärrys ohjaa organisaatiota tekemään päätöksiä faktapohjaiseen tietoon perustuen, mikä voidaan nähdä yhtenä keskeisimmistä asiakasymmärrykseen liittyvistä osa-alueista. Empiirisen osion tutkimustulosten näkökulmasta organisaation toiminnan voidaan asiakasymmärryksen johtamisen kontekstissa siis nähdä tavoittelevan mahdollisimman oikeaa ja todenmukaista asiakasymmärryksen muodostamista, jota voidaan hyödyntää organisaation päätöksenteossa ja toimenpiteissä. Tehtyjen päätösten ja toimenpiteiden tavoitteena voidaan nähdä mahdollisimman hyvän palvelun tarjoaminen asiakkaalle, palvelun tavoitteen ollessa asiakkaan odotusten ylittäminen.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus, jatkotutkimusmahdollisuudet ja käytännön merkitys

Tämä tutkielma on pyritty kirjoittamaan mahdollisimman lukijaystävällisesti. Tutkielma on kirjoitettu vähän tutkitusta asiakasymmärryksen ilmiöistä ja tutkielman keskeisin kontribuutio on se, että se tuo selkeyttä asiakasymmärrys-ilmion tutkimukseen. Yhtenä tutkielman tavoitteena onkin ollut lisätä etenkin B2B palvelualoilla toimivien yritysten keski- ja ylimmän johdon tietämystä asiakasymmärrys-ilmioistä sekä sen viimeaikaisesta kehityksestä.

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti ja pätevyys eli validiteetti muodostavat olennaisen osan tutkimuksen arviointia. Reliabiliteetti ja validiteetti liitetään usein kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiin eivätkä ne aina sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen tarkasteluun (Hirsjärvi & Hurme, 2011). Tutkielman aineiston kerääminen kahdeksalla teemahaastattelulla mahdol-

listi tarkan kuvan luomisen tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavien asiantuntijoiden ja heidän edustamien organisaatioiden anonyymiyden säilyttämiseksi empiirinen analyysi esitettiin toimialakohtaisesti. Toimialakohtainen tarkastelu ei vaikuta tutkimuksen reliabiliteettiin, sillä tutkielmassa on tarkoitus tutkia asiakasymmärrystä, asiakasymmärryksen muodostumista ja sen johtamista ilmiönä, eikä tapauskohtaisesti ja organisaatiokohtaisesti. Päinvastoin haastateltavien anonyymiyden voidaan nähdä lisäävän tutkielman reliabiliteettia. Haastateltavat pystyivät anonyymiyden vuoksi jakamaan asiantuntijuuttaan haastatteluisissa vapaasti eikä heidän jakaman sisällön laatuun tai pätevyYTEEN vaikuttanut riski jonkin yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavan tiedon vuotamisesta.

Tutkimukseen haastateltuja asiantuntijoita ei valittu heidän edustaman palvelualan yrityksen mukaan, vaan jokaisen haastateltavan edustaman yrityksen liiketoiminta palvelualalla huomattiin vasta aineiston analysointivaiheessa. Palveluiden johtamis-tutkimus sopisi tutkielman aihealueen tutkimukseen ja siitä näkökulmasta asiakasymmärrys-ilmiön tutkiminen olisi mahdollinen jatkotutkimuskohde. Lisäksi asiakasymmärrys-ilmiön tutkimista voisi jatkaa tutkimalla, miten suomalaisissa yrityksissä koetaan asiakasymmärryksen olevan ilman johtamisnäkökulmaa. Myös kuluttaja-asiakaskontekstin lisääminen asiakasymmärryksen muodostumis- ja johtamistutkimukseen olisi mahdollinen jatkotutkimuksen kohde.

Tutkielma selkeyttää asiakasymmärrys-käsitteen alaista tutkimuskenttää ja yhtenä tutkielman tavoitteista on ollut tutkimuksen avulla korostaa yritysasiakkaiden ymmärtämisen merkitystä ja selvittää asiakasymmärryksen johtamiskeinoja suomalaisessa palveluliiketoiminnan kontekstissa. Tutkielma tarjoaa lukijalle aikaisemman tieteellisen tutkimuksen perusteella sekä tehdyn kvalitatiivisen tutkimuksen avulla muodostettua tietoa asiakasymmärryksen merkityksellisestä hyödyntämisestä yrityksen liiketoiminnassa. Kahden eri dataintensiivisyyden tasoisien toimialaryhmien tarkastelu tuo myös syvyyttä ja tarkkuutta yrityksille asiakastiedon, asiakkuuksien johtamisen ja asiakasymmärryksen hyödyntämisestä toimialakohtaisesti.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107–136.

Arantola, H., & Simonen, K. (2009). Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. *Tekesin katsaus*, 256, 1–37.

Argote, L., Beckman, S. L., & Epple, D. (1990). The persistence and transfer of learning in industrial settings. *Management science*, 36 (2), 140–154.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.

Baum, J. A., & Ingram, P. (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898–1980. *Management Science*, 44 (7), 996–1016.

Chen, I., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) : People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9 (5), 672–688.

Claycomb, C., Dröge, C., & Germain, R. (2005). Applied customer knowledge in a manufacturing environment: flexibility for industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 34 (7), 629–640.

Da Silva, R.V., Davies, G., & Naude, P. (2002). Assessing customer orientation in the context of buyer/supplier relationships using judgmental modeling. *Industrial Marketing Management*, 31 (3), 241–252.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business Press*.

Dimitriadis, S., & Stevens, E. (2008). Integrated customer relationship management for service activities: an internal/external gap model. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(5), 496–511.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fang, S.C., & Tsai, F.S. (2005). Knowledge sharing routines, task efficiency, and team service quality in instant service-giving settings. *The Journal of American Academy of Business*, 6 (1), 62–67.

Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I. F., & Young, L. (2011). Customer management and CRM: addressing the dark side. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 79–89.

Gao, F., Li, M., & Clarke, S. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management*, 12 (2), 3–17.

- García-Murillo, M., & Annabi, H. (2002). Customer Knowledge Management. *Journal of Operational Research Society*, 53, 875–884.
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., & Brenner, W. (2003). Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. *Journal of knowledge management*, 7 (5), 107–123.
- Gibbert, M., Leibold, & M., Probst, G. (2002). Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value. *European Management Journal*, 20 (5), 459–469.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410–419.
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.
- Hagel, J., & Rayport, J. F. (1997). The coming battle for customer information. *McKinsey Quarterly*, 64–77.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82–111.
- Hasan, M. (2003). Ensure success of CRM with a change in mindset. *Marketing Management*, 37 (8), 16.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Järvenpää, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 14(4), 29–64.
- Kale, S. H. (2004). CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing management*, 13(5), 42–46.
- Khodakarami, F., & Chan, Y. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51 (1), 27–42.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools*. Springer Science & Business Media.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). *Tietojohdaminen*. Juvenes Print.
- Laughlin, P. (2014). Holistic customer insight as an engine of growth. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(2), 75–79.

- Leppäniemi, M., Karjaluoto, H., & Saarijärvi, H. (2017). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of willingness to share information. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27(2), 164–188.
- Liu, Y., & Ji, S. (2009). Gathering Customer's Demand Data through Web 2.0 Community: Process and Architecture. In *CONFIRM 2009 Proceedings*, 34.
- Malecki, E.J. 1984. High technology and local economic development. *Journal of the American Planning Association*, 50(3): 262–269.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Agarwal, J. (2004). Internet users' information privacy concerns (IUIPC): The construct, the scale, and a causal model. *Information systems research*, 15(4), 336–355.
- Myllykangas, P. (2009). *Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvonluomisessa - Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää*. Acta Universitatis Tamperensis 1387. Tampere: Tampere University Press.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242–66.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20–35.
- Newell, S., Swan, J., Galliers, R., & Scarbrough, H. (1999). The intranet as a knowledge management tool? Creating new electronic fences. In *Proceedings of the IRMA International Conference*.
- Ngai, E., Xiu, L., & Chau, D. (2009). Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert Systems with Applications*, 36 (2), 2592–2602.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Nordlund, H. (2009). Constructing customer understanding in front end of innovation.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69 (4), 167–176.
- Paquette, S. (2005). The Impact of Customer-Centric Knowledge Management Systems on Strategic Decisions-Making. *AMCIS 2005 Proceedings*, 70–70.
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing?. *Harvard Business Review*, 77 (1), 101–119.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data science and its relationship to big data and data-driven decision making. *Big Data*, 1(1), 51–59.

- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, 9 (3), 18–35.
- Rollins, M., & Halinen, A. (2005). Customer knowledge management competence: Towards a theoretical framework. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Rosemann, M., Eggert, M., Voigt, M., & Beverungen, D. (2012). Leveraging Social Network Data For Analytical CRM Strategies – The Introduction of Social BI. *ECIS 2012 Proceedings*, 95.
- Rowley, J. (2002). Eight questions for customer knowledge management in e- business. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 500–511.
- Rygielski, C., Wang, J., & Yen, D. (2002). Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in Society*, 24 (4), 483–502.
- Saarijärvi, H., Karjaluoto, H., & Kuusela, H. (2013). Customer relationship management: the evolving role of customer data. *Marketing Intelligence & Planning*, 31 (6), 584–600.
- Shaw, M., Subramaniam, C., Tan, G., & Welge, M. (2001). Knowledge management and data mining for marketing. *Knowledge Management Support of Decision Making*, 31 (1), 127–137.
- Sheth, J.N., Sisodia, R.S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 55–66.
- Shi, J., & Yip, L. (2007). Driving innovation and improving employee capability: The effect of customer knowledge sharing on CRM. *The Business Review*, 7 (1), 107–112.
- Shoemaker, M. E. (2001). A framework for examining IT-enabled market relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21 (2), 177–185.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of organizational learning*. New York.
- Skyrme, D. J. (2000). Developing a knowledge strategy: from management to leadership. *Knowledge management: Classic and contemporary works*, 61–83.
- Smith, H. A., & McKeen, J. D. (2008). Developments in practice XXX: master data management: salvation or snake oil?. *Communications of the Association for Information Systems*, 23(1), 4–4.
- Strambach, S. (2001). Innovation processes and the role of knowledge-intensive business services (KIBS). Innovation networks. Concepts and challenges in the European perspective. *Heidelberg: Physica-Verlag*, 53–68.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing (Special Issue)* 63, 168–179.

- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17 (S2), 27–43.
- Tankard, C. (2016). What the GDPR means for businesses. *Network Security*, (6), 5–8.
- Teece, D.J. (1998). Capturing value from knowledge assets. *California Management Review*, 40 (3), 55–79.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Ueltschy, L.C., Laroche, M., Zhang, M., Cho, H., & Yingwei, R. (2009). Is there really an Asian connection? Professional service quality perceptions and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 62 (10), 972–979.
- Verhoef, P. C., & Donkers, B. (2001). Predicting customer potential value: An application in the insurance industry. *Decision Support Systems*, 32 (2), 189–199.
- Wells, J., Fuerst, W., & Choobineh, J. (1999). Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction. *Information & Management*, 35 (1), 53–62.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial marketing management*, 33 (6), 475–489.

Internet-lähteet:

Baltassis E., Duthoit C., Saleh T. & Sampieri O. (2015). Making Big Data Work in Retail Banking Boston Consulting Group, Luettu 17.10.2017 osoitteessa:

<https://www.bcgperspectives.com/content/articles/big-data-advanced-analytics-financialinstitutions-making-big-data-work-retail-banking/>

businessdictionary.com, Luettu 3.8.2017 osoitteessa:

<http://www.businessdictionary.com/definition/digitalization.html>

Roberts, J. (2013) The four key types of customer data for marketing or... how valuable is knowing my customers pet's name? Luettu 3.8.2017 osoitteessa:

<http://www.smartinsights.com/customer-relationship-management/customer-privacy/types-customer-data/>

LIITE 1 – Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

31.5.2017

- 1 Aloitus – taustatietoa
 - 1.1 Kertoisitko yrityksestä ja toimialasta, jolla työskentelet?
 - 1.2 Kuvaile työtehtävääsi ja asemaasi organisaatiossasi?
 - 1.3 Kuvaile kenet näet asiakkaana (yritys, yksityinen henkilö tms.)
 - 1.3.1 Mistä näkökulmasta tulet puhumaan?
 - 1.4 Miten asiakas on otettava liiketoiminnassa huomioon, jotta yritys voi menestyä?
- 2 Asiakasymmärryksen muodostuminen
 - 2.1 Miten asiakasymmärrys muodostuu?
 - 2.2 Mistä kanavista näet asiakastiedon kertyvän yritykseen?
 - 2.3 Miten datasta ja tiedosta saadaan ymmärrystä?
 - 2.4 Miten asiakkaita pystytään johtamaan, jotta heistä saadaan enemmän tietoa?
 - 2.5 Kuinka läpinäkyvää asiakastiedon käytön tulisi olla asiakkaalle?
 - 2.6 Miten koet tietosuojalakien haastavan asiakasymmärryksen rakentamista?
- 3 Asiakasymmärryksen johtaminen
 - 3.1 Millä organisaatiotasolla on vastuu asiakasymmärryksen rakentamisesta?
 - 3.2 Millä organisaatiotasolla on vastuu asiakasymmärryksen hyödyntämisestä?
 - 3.2.1 Millä tasolla keskeisin johtaminen tapahtuu?
 - 3.3 Miten näkemyksesi mukaan asiakasymmärrystä voidaan johtaa?
 - 3.4 Miten näet asiakasymmärtämisen tärkeyden toimialan sisäisessä kilpailussa?
 - 3.5 Millaista on mielestäsi hyvä asiakassuhdejohtaminen?
 - 3.6 Millaisena asiakassuhdejohtamisen merkitys tulisi nähdä yrityksen liiketoiminnassa?
- 4 Haasteet asiakasymmärryksen hyödyntämisessä yrityksen toiminnassa
 - 4.1 Mitä haasteita asiakasymmärryksen hyödyntämisessä liiketoiminnassa näet?
 - 4.2 Millä osa-alueilla johtamista tarvitaan, jotta kertynyttä asiakasymmärrystä saadaan hyödynnettyä?
 - 4.3 Miten asiakasymmärryksen hyödyntämisessä usein epäonnistutaan?
 - 4.4 Mitkä ovat asiakasymmärryksen hyödyntämisen vaativan johtamisen haasteet?
 - 4.5 Mitkä ovat keskeisimmät haasteet asiakasymmärryksen implementaatiossa henkilöstön toimintaan?
 - 4.6 Miksi asiakasymmärryksen hyödyntämisessä epäonnistutaan?