

## Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen

Minttu Ruohola

Opinnäytetyö  
Myyntityön koulutusohjelma  
2011



<p><b>Tekijä</b> Minttu Ruohola</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2011</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 41 + 2</p>
<p><b>Ohjaaja</b> Satu Harkki</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritykselle MRK Funnel Oy. Kyseessä on markkinoinnin ja myymisen palvelutoimisto, joka toimii B2B-puolella. Tutkimus on tämän vuoksi toteutettu B2B-näkökulmasta, eli kuluttajanäkökulma on rajattu tutkimuksesta pois. Toimeksiantajayritys oli kiinnostunut saamaan opinnäytetyön, jonka aiheen keskiössä on asiakasymmärrys.</p> <p>Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää asiakastiedon jalostumisprosessi asiakasymmärrykseksi. Tutkimuksen alaongelmat käsittelevät asiakastiedon analysointia ja hyödyntämistä, sekä asiakasymmärryksen ilmenemistä yrityksissä.</p> <p>Teoreettinen osuus koostuu asiakastiedosta ja asiakasymmärryksestä. Teoriassa käsitellään asiakastiedon lähteitä ja sisältöä sekä sen hyödyntämistä yrityksissä. Asiakasymmärrystä käsittelevässä teoriassa esitetään sen osa-alueet ja kehittäminen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Toimeksiantajayritys muodosti listan haastatteluista varten potentiaalisista yrityksistä. Näiden yritysten myynnin ja markkinoinnissa oleville henkilöille lähetettiin haastattelukutsut sähköpostitse marraskuussa 2013. Tutkimukseen haasteltiin kahtatoista henkilöä.</p> <p>Tutkimustuloksista osoittavat, että asiakastietoa kerätään ja hankitaan monista kanavista. Asiakastietoa saadaan yrityksen omia reittejä pitkin ja ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Yrityksissä ei kuitenkaan vielä jalosteta asiakastietoa asiakasymmärrykseksi, vaikka asiakastietoa hyödynnetäänkin. Asiakastiedon hyödyntäminen keskittyy myyntiin ja markkinointiin sekä näitä tukeviin toimintoihin. Asiakasymmärrys on käsitteenä tuttu haastatelluille. Suurin osa heistä kokee edustamiensa yritysten olevan asiakasymmärtäviä. Asiakasymmärrys ilmenee yrityksissä mm. asiakkaan kuuntelemisena, asiakastapaamisissa ja myyntiprosessin pituudessa.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Asiakastiedot, asiakaslähtöisyys, yritysasiakkaat, asiakassuhde</p>	

Degree programme of Sales

<p><b>Author</b></p> <p>Minttu Ruohola</p>	<p><b>Group or year of entry</b></p> <p>2011</p>
<p><b>The title of thesis</b></p> <p>From Customer Information to Customer Insight</p>	<p><b>Number of report pages and attachment pages</b></p> <p>41 + 2</p>
<p><b>Advisor</b></p> <p>Satu Harkki</p> <p>This thesis was commissioned by the company MRK Funnel Oy. MRK Funnel is a marketing and sales agency operating in the B2B field. Due to this the thesis was conducted from a B2B point of view, so the consumer perspective was outlined from this thesis. MRK Funnel was interested in getting a thesis focused on customer insight.</p> <p>The main objective of this thesis is to understand how customer data is refined into customer insight. The other research problems deal with customer information analysis and exploitation and how customer insight is obtained within companies.</p> <p>The theoretical part consists of the theories of customer information and customer insight. The theories deal with sources, content and exploitation of customer information within companies. The theory of customer insight presents different areas of customer insight and the development of it.</p> <p>This research was conducted using qualitative research methods. The interviews were conducted as semi structured theme interviews. The company that commissioned the study made a list of potential companies for the interviews. E-mails were sent in November 2013 to the people in managerial positions of sales and marketing in these companies. Twelve persons were interviewed for the study.</p> <p>The research findings show that customer information is gathered from a variety of channels. The customer information is gathered by the companies themselves and from external service providers. Customer information does not get refined into customer insight even though customer information is exploited. The companies use this exploited information to support sales and marketing within their businesses. According to the interviewed persons they are familiar with the concept of customer insight. Most of them claim that the companies they represent utilize customer insight. Customer insight is expressed as e.g. listening to the customer, customer meetings and in the length of the sales process.</p>	
<p><b>Key words</b></p> <p>Customer information, customer oriented approach, corporate customers, customer relation</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet .....	1
1.2	Tutkimusongelma ja sen rajaus.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet .....	3
1.4	Raportin rakenne .....	3
2	Asiakastieto .....	5
2.1	Mistä asiakastieto tulee?.....	6
2.2	Mitä asiakastieto kuvailee?.....	9
2.3	Kuka asiakastietoa hyödyntää? .....	11
3	Asiakasymmärrys.....	14
3.1	Asiakasymmärryksen osa-alueet .....	15
3.2	Asiakasymmärryksen kehittäminen.....	17
3.3	Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen .....	19
4	Tutkimuksen toteutus.....	21
4.1	Haastateltavien valinta ja haastattelukutsut.....	21
4.2	Haastattelujen rakenne ja analysointitapa.....	23
4.3	Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti .....	24
5	Tutkimustulokset.....	27
5.1	Asiakastieto .....	28
5.2	Asiakasymmärrys .....	30
5.3	Tutkimustulosten yhteenveto .....	32
6	Johtopäätökset.....	34
6.1	Asiakastieto .....	34
6.2	Asiakasymmärrys .....	35
6.3	Kehitysehdotukset.....	37
6.4	Oma oppiminen .....	38
	Lähteet.....	40
	Liitteet.....	42

# 1 Johdanto

Yritykset keräävät tietoa asiakkaistaan monin eri tavoin. Tätä asiakaista kerättävää tietoa kutsutaan asiakastiedoksi. Tietotekniikan jatkuva kehitys on mahdollistanut keinot ja välineet asiakastiedon keräämiseen. Yritysten on mahdollista kerätä asiakastietoa itse, tai ostaa sitä rekisteritietoja myyville yrityksiltä. Analysoimaton tai jalostamaton asiakastieto ei tuo yrityksille kilpailuetua. Jotta yritys voi saada asiakastiedosta aidosti hyötyä ja kilpailuetuun vaikuttavan tekijän, sen tulee analysoida kerättyä tai hankittua asiakastietoa.

Asiakastieto on jalostettavissa edelleen asiakasymmärrykseksi. Saavutetun asiakasymmärryksen avulla yritysten on mahdollista luoda asiakkailleen arvoa ja itselleen kilpailuetua markkinoilla. Yrityksessä tulee tehdä asiakasymmärrystä edistäviä toimenpiteitä. Ei riitä, että asiakasymmärrys on yrityksen visiossa tai strategiassa, vaan sen tulee lähteä yrityksen johdolta koko henkilöstölle.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on toimeksianto yritykseltä MRK Funnel Oy (myöhemmin opinnäytetyössä Funnel). Yritys perustettiin keväällä 2010, ja sen päätoimiala on liikkeenjohdon konsultointipalvelut. Vuonna 2010 yrityksen vuosittainen liikevaihto oli noin 150 000 euroa ja 2013 se oli noin 268 000 euroa. (Finder 2013a; Finder 2013b.)

Funnel on markkinoinnin ja myymisen palvelutoimisto, joka keskittyy uudistamaan asiakasyritystensä markkinoinnin ja myynnin toimintamalleja. Yritys tarjoaa asiakkailleen ratkaisuja markkinoinnin ja myymisen kipupisteisiin, sekä konkreettisia suosituksia tuottavien toimintamallien rakentamiseen. Yrityksen tarjoamat myyntijohdon palvelut auttavat sen asiakasyrityksiä kohdentamaan myyntinsä ajankäyttöä. Asiakasyrityksille tarjotut markkinoinnin ulkoistuspalvelut käsittävät ruuhkahuippujen tasaamisen markkinoinnin ja viestinnän resurssein. Funnel kerää myös arvokasta tietoa asiakasyritystensä käyttöön erilaisten asiakastytyväisyys- ja palvelukyselyiden sekä palautemittausten avulla. (Funnel 2014.)

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on ymmärtää asiakastiedon jalostumisprosessi asiakasymmärrykseksi. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten yrityksissä analysoidaan ja hyödynnetään hankittua asiakastietoa ja miten saavutettu asiakasymmärrys ilmenee yrityksissä. Opinnäytetyön teorettisessa viitekehityksessä tuodaan esille tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet asiakastieto ja asiakasymmärrys. Tutkimuksen empiiristä osiota varten haastateltiin valikoitujen yritysten markkinointi- ja myyntipäätäjiä. Haastattelussa selvitettiin miten asiakastietoa kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään näissä yrityksissä. Haastattelussa tutkittiin myös asiakasymmärryksen ilmenemistä.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävät aiheet esitetään B2B-, eli yritysasiakkaan näkökulmasta, koska myös opinnäytetyön toimeksiantajayritys toimii B2B-puolella. Opinnäytetyössä asiakkaalla tarkoitetaan ostavana osapuolena olevaa yritystä, ei kuluttajaa. Näin ollen opinnäytetyössä käsitellyt aiheet eivät sisällä kuluttajanäkökulmaa.

## **1.2 Tutkimusongelma ja sen rajaus**

Tutkija keskusteli opinnäytetyön aiheesta toimeksiantajayrityksestä nimetyn opinnäytetyötä ohjaavan henkilön kanssa. Tämä kertoi toimeksiantajayrityksen kiinnostuksesta saada asiakasymmärrystä käsittelevä opinnäytetyö. Koska asiakasymmärrys on opinnäytetyön aiheena sellainen, jota ei ole opinnäytetöissä käsitelty kovin paljon ja josta voi tehdä kvalitatiivisen tutkimuksen, tutkijaa kiinnosti aihe kovasti. Näiden seikkojen vuoksi opinnäytetyön suunnitteluprosessin alusta asti oli selvää, että asiakasymmärrys on opinnäytetyön keskiössä.

Opinnäytetyön otsikko ja tutkimuksen pääongelma muotoutuivat ja tarkentuivat muuttamaan otteeseen opinnäytetyön työstämisen aikana. Aluksi opinnäytetyön otsikko oli ”Asiakasymmärryksen merkitys yrityksen myyntiprosessissa”. Tutkija koki kuitenkin myyntiprosessin olevan liian laaja ja aiemmissa opinnäytetöissä paljon käytetty kokonaisuus, joten myyntiprosessi muuttui pian uusasiakashankinnaksi. Lopulliseksi opinnäytetyön aiheeksi muotoutui ”Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen”. Lopullinen aihe täsmäntyi, koska tutkija halusi opinnäytetyön aihealueen olevan teorettiselta viitekehitykseltään tarpeeksi rajattu, mutta samalla sellainen, joka olisi helposti toistettavissa ja hyödynnettävissä mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

Tutkimuksen pääongelma on:

- Miten asiakastieto jalostuu asiakasymmärrykseksi?

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- Miten yritykset analysoivat asiakastietoa?
- Miten yritykset hyödyntävät asiakastietoa?
- Miten asiakasymmärrys ilmenee yrityksissä?

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat asiakastieto ja asiakasymmärrys. Käsitteet avataan tässä lyhyesti. Niihin paneudutaan tarkemmin teorialuvuissa, joissa niitä käsitellään yksityiskohtaisesti.

#### **Asiakastieto**

Asiakastieto on customer dataa, eli tietoa, bittejä ja informaatiota ilman jalostusta tai tulkintaa. Asiakastieto on kaikkea sellaista tietoa yrityksen nykyisiin ja tuleviin asiakkaisiin liittyen, jonka avulla yrityksessä voidaan tehdä laadukkaampia päätöksiä. Asiakastieto muuttuu ymmärrykseksi ja oivalluksiksi vasta sen jälkeen, kun sen perusteella yrityksessä voidaan tehdä päätöksiä. (Arantola 2006, 52–53.)

#### **Asiakasymmärrys**

Asiakasymmärrys koostuu asiakasrakenteesta ja asiakkaan ostomotiivien ymmärtämisestä. Asiakasrakenteeseen kuuluu oleellisena osana asiakastiedon kerääminen, mutta se ei yksinään tuota asiakasymmärrystä tarpeeksi. Ostomotiivien selvittäminen luo asiakasymmärrykselle vankan pohjan, jota asiakasrakenteen kanssa peilataan arvoketjuun. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 32–39.)

### **1.4 Raportin rakenne**

Opinnäytetyö sisältää empiria- ja teoriaosuudet. Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa esitetään tausta ja tavoitteet, tutkimusongelma ja sen rajaus, sekä opinnäytetyön teoriaosuuden kannalta keskeiset käsitteet. Opinnäytetyön teoreettinen osuus on jaettu

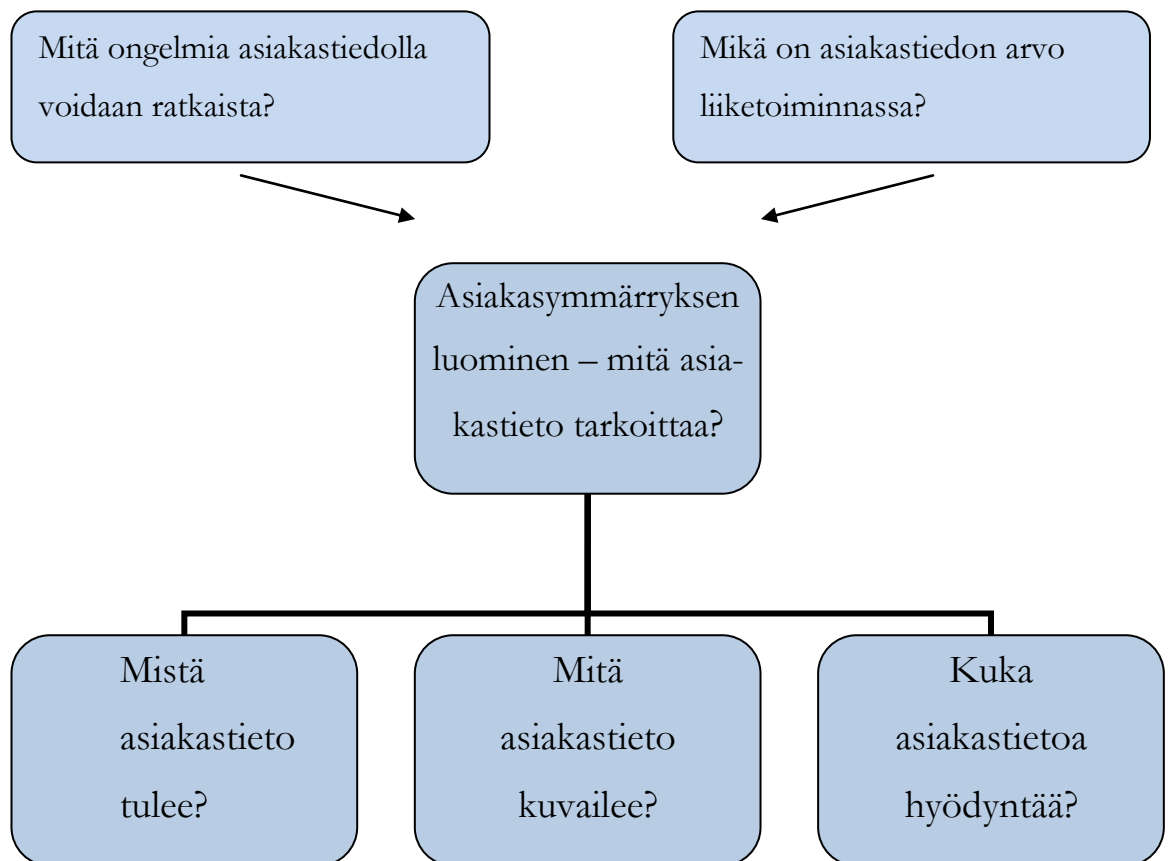
kahteen lukuun. Teorialuvuissa syvennytään tarkemmin jo johdannossa esitettyihin teoriakäsitteisiin, eli asiakastietoon ja asiakasymmärrykseen. Teoriakäsitteitä tarkastellaan laajemmin luvuissa kaksi ja kolme.

Opinnäytetyön neljäs luku kuvaa tutkimuksen toteutuksen. Viidennessä luvussa esitetään tutkimustulokset opinnäytetyötä varten kerättyjen haastatteluiden perusteella. Kuudennessa luvussa esitetään johtopäätökset ja kehitysehdotukset tutkimustulosten ja teoriaosuuden perusteella. Kuudennessa luvussa arvioidaan myös kirjoittajan omaa oppimista.



## 2 Asiakastieto

Opinnäytetyön ensimmäinen teoreettinen luku käsittelee asiakastietoa, toista asiakasymmärryksen olennaisista osa-alueista. Luvussa esitetään, mitä asiakastieto on, mistä sitä saa, mitä se kuvailee ja kuka sitä voi hyödyntää. Tässä opinnäytetyössä asiakastiedon ensisijaisina lähteinä käytetään teoriakirjallisuutta Arantolalta (2006), sekä Ahoselta ja Rautakorvelta (2008). Kuviossa 1 asiakasymmärryksen viitekehys esitetään Arantolaa (2006) mukaillen. Kuviossa 1 näkyy myös asiakastiedon olennaiset kysymykset: mistä asiakastieto tulee, mitä se kuvailee ja kuka sitä hyödyntää. Tämä luku on rakennettu näiden kysymysten pohjalta.



Kuvio 1. Asiakasymmärryksen viitekehys. (mukaillen Arantola 2006, 55.)

Asiakastieto on customer dataa, eli tietoa, bittejä ja informaatiota ilman jalostusta tai tulkintaa. Asiakastieto on kaikkea sellaista tietoa yrityksen nykyisiin ja tuleviin asiakkaisiin liittyen, jonka avulla yrityksessä voidaan tehdä laadukkaampia päätöksiä. Asiakastie-

to muuttuu ymmärrykseksi ja oivalluksiksi vasta sen jälkeen, kun sen perusteella yrityksessä voidaan tehdä päätöksiä. Asiakkaisiin liittyvä tiedonhallinta voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: tietoa asiakkaille, tietoa asiakkailta ja tietoa asiakkaista. Näiden lisäksi asiakastieto voi tarkoittaa yrityksissä usein hyvin erityyppisiä sisältöjä ja tiedon lähteitä. Tällöin puhutaan asiakkaista tietojärjestelmiin kerättävästä datasta, asiakastutkimuksen tuloksista tai edellisten tulkinnoista. Asiakastieto voidaan yksilöidä koskemaan tiettyä henkilöä tai organisaatiota, tai se voi olla asiakkaita yleisemmin koskevaa, yksilöimätöntä tietoa. (Arantola 2006, 51–53.)

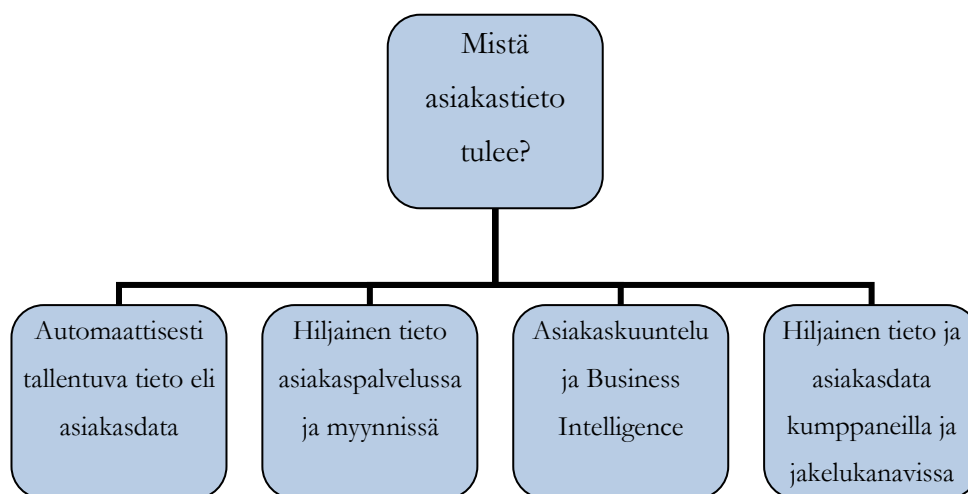
Yritykset keräävät asiakastietoa ja kuvaavat asiakasrakenteita nykyään paljon. Asiakkuuden teknisellä tarkastelulla tarkoitetaan asiakasrakenteen kuvausta. Kuvaus kertoo muun muassa asiakkaan toimialan, sekä suurimpien asiakkuuksien roolin merkittävyyden yritykselle. Kuvaus voi myös kertoa, koostuuko yksittäiseltä asiakkaalta tuleva liikevaihto useista pienemmistä kaupoista, vai muutamasta suuremmasta ja vaihtelee tämä asiakkaiden välillä. Asiakkuuden tekninen tarkastelu kertoo myös, miten asiakkuudet siirtyvät asiakasryhmästä toiseen. Asiakasrakenteiden tekninen tarkastelu itsessään ei kuitenkaan riitä asiakasymmärryksen syntymiseen. Vasta asiakasymmärryksen perusteella voidaan hyödyntää jo kerättyä asiakastietoa tehokkaammin. Yritykset ovat kiinnostuneita käsittelemään asiakastietoa ja heillä on työkaluja asiakastiedon keräämiseen ja seuraamiseen, mutta asiakasymmärryksen syventäminen ja hyödyntäminen on vielä harvojen yritysten kilpailuetu. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 36–39).

Asiakastietämys kasvattaa yrityksen liiketoimintahyötyjä sitä mukaa kun tietämystä syntyy. Asiakastietämystä myös hyödynnetään päätöksenteossa mahdollisimman laajasti, joten kyseessä ei ole vain asiakastyön helpottaminen. Parhaan hyödyn yritykset saavuttavat, kun koko yrityksellä on yhteinen kyvykkyys ymmärtää markkinaa ja asiakkaita, sekä samalla ennakoida asiakkaiden tarpeita. (Arantola 2006, 77.)

## **2.1 Mistä asiakastieto tulee?**

Arantola (2006, 56) esittää kuvion kaksi mukaisesti asiakastiedon tulevan yritykselle neljää väylää pitkin: automaattisesti tallentuvana asiakasdatana, asiakaspalvelun ja myynnin kautta tulevana hiljaisena tietona, asiakaskuuntelun ja business intelligen-

keinoin, sekä kumppaneilta ja jakelukanavista tulevana hiljaisena tietona ja asiakasdata-  
na.



Kuvio 2. Mistä asiakastieto tulee? (mukaillen Arantola 2006, 56.)

Asiakastieto on tietoa yrityksen asiakkaista. Sitä kerätään päivittäin yrityksen eri puolilla, eri työkaluilla ja erilaisilla tietojärjestelmillä. Koska tietoa kerätään yrityksen eri puolilla, tämä johtaa usein siihen, että samaa tietoa kerätään ja säilötään eri paikoissa. Kun asiakastietoa tallentuu sähköiseen muotoon, on kyse asiakasdatasta. Asiakasdataa tallentuu esimerkiksi asiakaspalvelussa asiakaspalvelujärjestelmään, tai myyntitilanteessa kassajärjestelmään. Asiakaspalvelussa voidaan kerätä tietoa asiakkaan käyttäytymisestä. Asiakkaan nimellä ja suostumuksella kerätty tieto voidaan tallentaa osaksi tämän asiakastietojä. (Arantola 2006, 56–57.)

Asiakkaisiin liittyvä tiedonhallinta voidaan jakaa kolmeen osaan: 1) customer knowledge management eli tietoa asiakkaille 2) customer insight eli tietoa asiakkailta ja 3) customer intelligence eli tietoa asiakkaista. Yritys voi välittää asiakkaiden ulottuville sellaista tietoa, joka syntyy yrityksen sisällä, esimerkiksi itsepalvelusovellusten ja web-sivujen avulla. Keskeistä tässä on, että yritys voi parantaa tai nopeuttaa asiakkaiden palvelukokemusta. Palvelukokemuksen parantaminen ja nopeuttaminen ovat parantaneet merkittävästi asiakkaan kokemusta asiakkuudesta. Asiakaslähtöisen ajattelutavan lähtökohta on oletamus siitä, että asiakkaalta kysytään tietoja toiminnan kehittämistä varten. Tämnäkaltaista tietoa on asiakkaan mielipide ja asiakkaan perustiedot. Asiakas on aina

tietoinen tämänkaltaisen tiedon keruusta. Asiakkaista on mahdollista nykyään saada tietoa myös muita reittejä, kuin kysymällä tältä suoraan. (Arantola 2006, 51-52.)

Kysyntä, markkinat, kulutus, ostovoima, teollisuuden raaka-ainekäyttö ja investoinnit ovat eri toimijoille identtistä tietoa, joka on kaikkien käytettävissä. Tämänkaltaisen tieto luokitellaan yleensä markkinatiedoksi ja sen koetaan olevan riittävä lähde asiakasymmärrykselle. Se auttaa rakentamaan kilpailukykyä, ja jos sitä käytetään taitavasti, se voi jopa tuottaa kilpailuetua yritykselle. (Arantola 2006, 64–65.)

Asiakaskuuntelu on sellaisen tiedon keräystä, jonka lähteenä on asiakas. Asiakastytyväisyystudkimukset, konseptitestaukset, asiakaspaneelit ja asiakaspalaute ovat asiakaskuuntelua. Valtaosa asiakaskuuntelusta toteutetaan perinteisin keinoin, eli puhelin-, postilomake- ja internetkyselyillä. Otos voidaan poimia joko omasta asiakaskunnasta, tai ostamalla toimialan asioita yleisesti luotaava monitilajaajatutkimus. Tyypillisesti ajatellaan, että asiakastietoa on saatavilla vain yrityksen tunnistetuista asiakkaista ja kaikki muu on markkinatutkimustietoa. Nimenomaan kuitenkin juuri julkisista lähteistä ja yleisistä tutkimuksista saadaan paljon asiakastietoa, joka on hyödynnettävissä erilaisissa päätöksentekotilanteissa. (Arantola 2006, 64–65.)

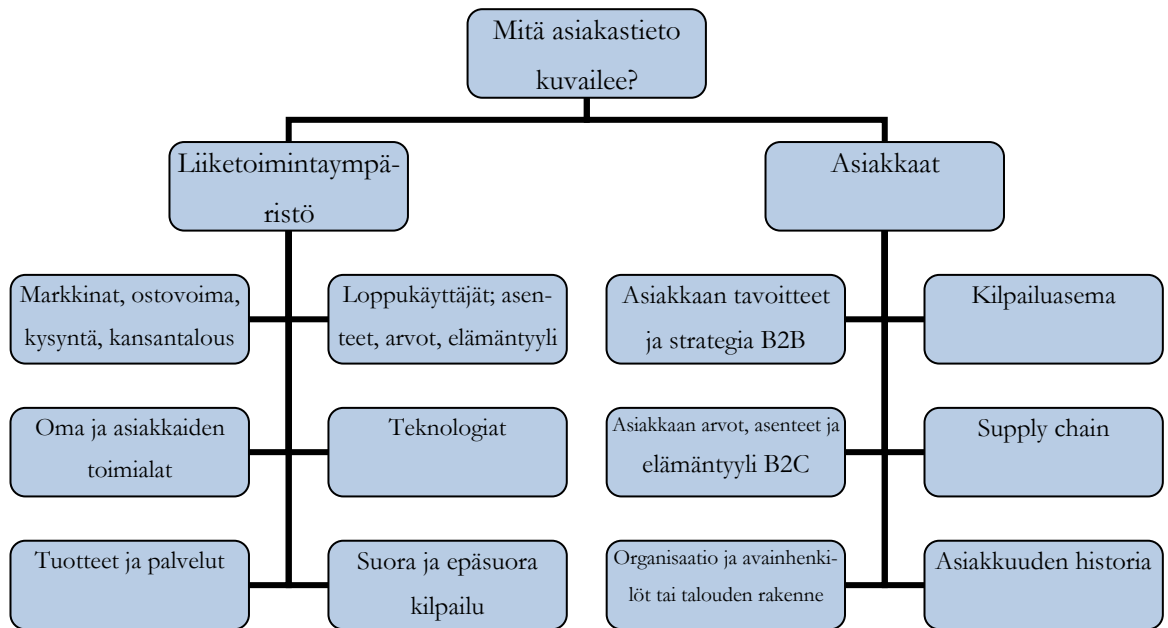
Palautteen keräämisen, käsittelyn ja siihen vastaamisen ollessa järjestettynä systemaattisella tavalla, toimii asiakaspalvelujärjestelmä osana asiakaskuuntelua. Tällöin syntyy asiakasdataa ja asiakaspalauteraportteja. Asiakaspalveluhenkilöiden ja myyjien saama palaute ei aina kirjaudu mihinkään järjestelmään, vaikka palautetta olisi runsaasti saatavilla. Tämä johtuu siitä, että palautetta ei aina välttämättä tunnisteta palautteeksi. Asiakaspalvelijoille ja myyntihenkilöille syntyy kuitenkin paljon hiljaista tietoa siitä, mitä asiakkuuksissa on tekeillä. Myös jakelukanavissa syntyy myyntidatan lisäksi hiljaista tietoa. Sen kerääminen on hankalampaa, kuin asiakaspalvelijoiden ja myyjien hiljainen tieto ja tämän vuoksi sitä on melko huonosti hyödynnetty. Vaikka hiljainen tieto tulee yksilöille, on sitä mahdollista kirjata ylös systemaattisesti, jolloin siitä muodostuu yhteistä. Asiakaspalvelijoilta ja myyjiltä on mahdollista kerätä hiljaista tietoa monin tavoin, kuten lomakkeilla, kirjoittamalla kampanjaluonteisesti teemoista ja keskustelemalla viikkopalaverissa. Myyjä voi myös pyytää kirjaamaan epämääräistä tietoa avainasiakkaiden asiakassuunnitelmiin. (Arantola 2006, 67–68).

Asiakastietoa saadaan datana niin yrityksen omista, kuin sen ulkoisistakin tietolähteistä. Sitä saadaan asiakaskuuntelun ja business intelligenen keinoin, asiakaspalvelusta, myyntitiimeiltä, kumppaneilta ja jakelukanavista. Asiakasdataa on tarjolla runsaasti yrityksen ulkopuolisissa tietolähteissä, mutta yrityksen itse keräämä asiakasdata on kuitenkin ainutlaatuista. Yrityksen itse keräämä asiakasdata pitää sisällään yksikohtaista tietoa asiakkaan toiminnasta asiakkuudessa. Yrityksen omaksi, sisäiseksi asiakasdataksi laskeetaan asiakkaan perustiedot, tuote- ja palveluostot, tarjontahistoria, maksukäyttäytyminen, kiinnostusrekisteri, kontaktihistoria ja yksittäiset transaktiot. Yrityksen ulkopuoliksi datalähteiksi luetaan taloustiedot, kyselytutkimukset, asuinalue- ja yritysluokitukset, kumppaneilta saatu data, julkiset tilastot, päättäjärekisterit ja alakohtaiset tiedot. (Arantola 2006, 56; 71.)

Dataymmärrys on ymmärrystä asiakasdatasta. Dataymmärrystä voi olla perustasolla tai syvemmällä tasolla. Dataymmärryksen perustasolla kuvataan asiakaskannan rakennetta, lasketaan kappalemääriä sekä liikevaihdon ja kustannusten jakautumista. Ymmärryksen syvällisemmällä tasolla pyritään ymmärtämään asioiden syy-yhteyksiä ja ennustamaan asiakkuuksien tulevaa käyttäytymistä. Mahdollisuus saavuttaa liiketoiminnallisia vaikutuksia paranee asiakastiedon kokonaisuuden syventyessä ja asiakastiedon ollessa enemmän yrityksen omaa ja ennustavaa. Liiketoiminnallinen vaikutus voimistuu sitä mukaa, kun asiakastieto syvenee. Mitä suurempiin kaupallisiin hyötyihin yritys tähtää, sitä enemmän tietolähteille asetetaan vaatimuksia. Hyödynnettäessä asiakasdataa älykkäästi, analyysin aineksiksi kerätään monipuolista dataa yrityksen sisältä ja sen ulkopuolelta. (Arantola 2006, 70–72.)

## **2.2 Mitä asiakastieto kuvailee?**

Kun puhutaan asiakastiedosta käsitteenä, sen alle mahtuu laaja ja mittava kirjo eri asioita. Arantolan (2006) mukaan asiakastieto kuvaa tietoa asiakkaista ja liiketoimintaympäristöstä (kuvio 3).



Kuvio 3. Mitä asiakastieto kuvailee? (mukaillen Arantola 2006, 69.)

Numerotieto asiakkaista auttaa yritystä ja myyjiä tunnistamaan, missä heidän arvokaimmat asiakkaansa ovat, minne voidaan myydä lisää, missä voidaan säästää ja missä mahdolliset riskit ovat. Tieto yritysasiakkaista tulee aina tulkita tilanteen mukaan, eli suhteuttaa myyjäyrityksen tilanteeseen, kyseiseen asiakkuuteen ja kilpailutilanteeseen. On kuitenkin tärkeää erottaa raja liiketoimintaympäristön ja asiakkaan kuvaamiseen välillä. Kun yrityksellä on tarjolla tietoa esimerkiksi toimialasta tai kysynnästä, sitä on hyödynnettävä, ilman että tehdään suoraa yhtäläisyysmerkkiä tällaisen ja asiakasta kuvailevan tiedon välillä. (Arantola 2006, 69.)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana työvälineet asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen ovat kehittyneet paljon. Nykyään yritysten on mahdollista kerätä asiakkaista tietoa jokaisen ostotapahtuman yhteydessä. Asiakaskäyttäytymisestä jää asiakastietokantoihin aina tallennettu jälki. Useat yritykset ovat keränneet asiakkaista tietoa jo vuosien ajan. Tämän vuoksi heidän on mahdollista rakentaa asiakasosaamisensa keräämänsä asiakastiedon perustalle. Asiakastiedon hyödyntämisestä onkin tullut nykyään monelle yritykselle kilpailukykyasia, joka ei enää automaattisesti tuota kilpailuetua. Ajan kanssa pidempiaikaisista asiakkaista syntyy asiakaskohtaista tietoa ja ymmärrystä. Tämä johtaa siihen, että asiakkuutta voidaan tarkastella tilausten ja sopimusten yli. (Arantola 2006, 21–27.)

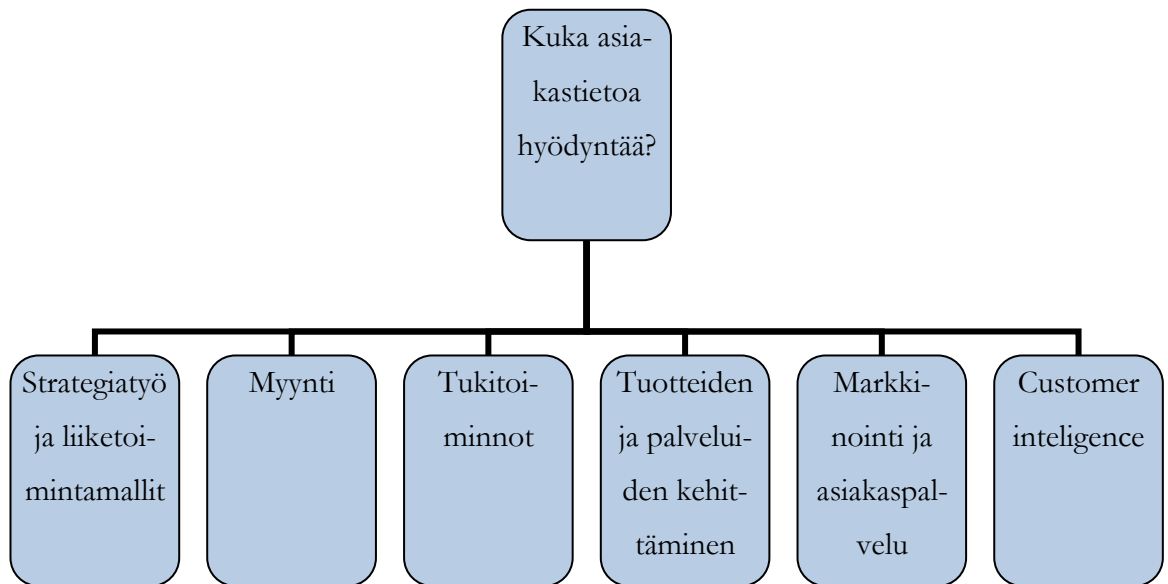
Tieto voidaan jakaa kolmeen luokkaan sen mukaan, minkä ajanjakson tiedosta on kyse. Jotta voi syntyä insightia, eli selittävää tietoa, näkemystä ja oivalluksia, tulee olla tietoa jo tapahtuneista asioista. Parhaimmillaan tämä johtaa foresightiin, eli tulevaisuutta luotaavaan ymmärrykseen. Hindsight on jälkiviisautta, eli tietoa siitä mitä on tapahtunut ja miksi. Tämän avulla voidaan pohtia, onko samankaltaisiin tapahtumiin mahdollista vaikuttaa tulevaisuudessa. Usein jo tapahtuneista asioista tiedetään vain se, mitä tapahtui, mutta ei osata selittää syytä tapahtuneelle. Nähdään esimerkiksi, että myynti on pudonnut, tuotelanseeraus epäonnistunut tai uusia asiakkaita on saatu odotettua enemmän, mutta ei osata selittää syytä. Aina ei analysoida syitä sille, miksi strategisia tavoitteita ei saavutettu tai miksi niissä päästiin jopa odotusten yli. Syyt strategisista tavoitteista jäämisestä tai niiden ylittämisestä voivat johtua strategisesta suunnittelusta, toteuttamisesta, molemmista tai ei kummastakaan. (Arantola 2006, 39.) Kuten yllä mainitussa prosessissa, myös asiakastiedon jalostuessa asiakasymmärrykseksi tarvitaan syvällistä ymmärrystä.

Nykyään on paljon keskustelua siitä, kuvaileeko kerätty tieto mitään hyödyllistä ja tode-taankin, että kerättyä asiakastietoa ei osata hyödyntää. Jotta asiakasdataa voidaan hyödyntää älykkäästi, tulee yritysten kerätä omaa ja ulkopuolista asiakasdataa monipuolises-ti ja laajalla skaalalla. (Arantola 2006, 70.)

Arantolan mukaan yrityksen kannattaa ennemmin ostaa asiakkaita yksilöivät tiedot päi-vityksenä yrityksen ulkopuolelta, kuin pitää itse kaikki tiedot ajan tasalla. Arantola myös huomauttaa, että mikäli päätöksenteon taustalla oleva tieto on liian yksipuolista, voi kokonaiskuva vinoutua ja johtaa siihen, että informaatio harhauttaa päättäjää ja tiedon pohjalta tehty päätös osoittautuu huonoksi tai vääräksi. (Arantola 2006, 36; 70.)

### **2.3 Kuka asiakastietoa hyödyntää?**

Yritykset keräävät nykyään asiakastietoa monia eri kanavia pitkin ja monen toiminnon avulla, mutta sen hyödyntäminen ei ole vielä kovin vankalla pohjalla yritysten strategi-assa, ainakaan Suomessa. Yritysten mahdollisuudet kerätä tietoa asiakkaistaan ovat mo-ninkertaistuneet viime vuosina teknologian kehittymisen vuoksi. Tässä luvussa kerro-taan missä yrityksen toiminnoissa asiakastietoa on mahdollista hyödyntää (kuvio 4).



Kuvio 4. Kuka tietoa hyödyntää? (mukaillen Arantola 2006, 75.)

Tällä hetkellä suurin osa sellaisista päätöksistä, joissa asiakastietoa hyödynnetään, tehdään markkinoinnissa ja myynnissä. Yksinkertaisimmallaan asiakastietoa hyödynnetään asiakasviestinnän ja myynnin kohdistamiseen ja optimoidaan kustannuksia näissä toiminnoissa. Usein tarve asiakkaiden ymmärtämiseen tunnistetaan ensimmäisenä myynnissä ja markkinoinnissa, koska siellä tavataan asiakkaita henkilökohtaisesti ja pyritään kohdistamaan kaikki tekeminen mahdollisimman tehokkaasti oikeisiin asiakkaisiin. Myös myynnissä ja markkinoinnissa asiakkuuksiin ja asiakasymmärrykseen liittyy vaikeita kysymyksiä. Nämä liittyvät päätöksenteon laadukkuuteen, onnistumisten mittaamiseen, onnistumisista viestimiseen ja customer insightin viemisestä koko yrityksen käyttöön. Yritykset voivat ja niiden kannattaa hyödyntää asiakastietoa myös muissa toiminnoissa, kuten strategiatyön ja liiketoimintamallien apuna, myynnin tukitoiminnoissa, tuotteita ja palveluita kehittäessä, sekä asiakaspalvelussa (kuvio 4). Asiakastiedon merkitys on nousussa erilaisia prosesseja koskevassa toiminnassa. Mitä kehittyneempi yritys on asiakastiedon käyttämisen ja hyödyntämisen suhteen, sitä useampi sen toiminnoista hyödyntää asiakastietoa. (Arantola 2006, 75; 85; 110.)

Koska asiakastiedon merkitys yrityksissä on vielä niin vähäinen, yrityksissä käy todennäköisesti siten, että vasta päätöstilanteen mentyä ohi huomataan, ettei asiaa ole katsottu asiakkaan näkökulmasta. Mikäli asiakkaan näkökulma olisi otettu huomioon, olisi yrityksessä tehty päätös ja muutettu toimintaa. Päätöksenteon laadukkuuteen vaikuttaa



nopeus, oikea-aikaisuus ja riittävä tieto suhteessa edellisiin. On myös tärkeää ottaa huomioon tarpeelliset näkökulmat päätöstä tehdessä, esim. asiakkaan näkökulma. Päätöksenteossa tyypillisesti painottuu se tieto, joka yrityksellä jo on, sen sijaan että painotettaisiin tietoa, jota tarvitaan. Tämä johtuu siitä, että harvoin yritykset tietävät, mitä tietoa heiltä puuttuu. Kaikki päätöksissä tarvittava tieto ei tietenkään ole asiakastietoa. Asiakastiedon merkitystä on kuitenkin syytä korostaa, sillä se on selkeästi alihyödynnettyä muihin tiedonlajeihin verrattuna. Uusi, tuore tieto jyrää tyypillisesti tiedon pidemmältä ajalta, sillä uutta tietoa arvostetaan yleensä ”vanhaa” tietoa enemmän. (Arantola 2006, 38–42.)

Kun yrityksessä yhdistetään asiakkaista eri lähteistä saatavaa määrällistä ja laadullista tietoa, syntyy yritykselle asiakasymmärrystä. Tämän lisäksi yrityksessä pitää oivaltaa, mitä asiakastieto todella tarkoittaa. Tämä oivallus syntyy, kun saatua ja kerättyä asiakastietoa sovelletaan käytäntöön. Edellytyksenä ymmärrykselle on, että asiakastiedon yhdistely ja käsittely tapahtuu lähellä päätöstilannetta, koska asiakastiedosta tulee insightia, eli ymmärrystä vasta siinä kohtaa, kun sen perusteella voidaan päättää. Periaatteessa asiakastieto on päättäjän saatavilla, mutta sitä pitäisi hyödyntää kaikissa toiminnoissa. Asiakasymmärryksestä voidaan luoda yrityksen kyvykkyys sen prosessien, rakenteiden, työkalujen ja mittareiden avulla, kun yritys hyödyntää yksilöiden osaamista. (Arantola 2006, 37; 75.)

### 3 Asiakasymmärrys

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön keskeisintä käsitettä, asiakasymmärrystä. Luvussa esitetään asiakasymmärryksen osa-alueet ja asiakasymmärryksen kehittäminen. Luvun lopussa esitetään kehityskaari asiakastiedosta asiakasymmärrykseen.

Asiakasymmärrys on käsitteenä yhä melko moderni, etenkin Suomessa. Vaikka asiakasymmärrys esiintyy koko ajan yhä useamman yrityksen strategiassa, sillä ei ole vielä yhtä tiettyä, tarkennettua määritelmää. Customer insight on yleistynyt käsitteenä viime aikoina ja se voidaan suomentaa asiakastiedoksi, asiakasymmärrykseksi tai asiakastietämykseksi. Asiakasymmärrys ja -tietämys ovat jalostettua, käyttötilanteeseen kiinnitettyä informaatiota, kun taas asiakastieto on customer dataa, eli tietoa, bittejä ja informaatiota ilman jalostusta tai tulkintaa. (Arantola 2006, 53.) Tässä opinnäytetyössä customer insightin käännökseenä käytetään asiakasymmärrystä, koska tutkijan mielestä Arantolan käännöksistä se on lähin ja tarkoitukseltaan kaikkein oikein.

Asiakasymmärrykseen liittyy monia uskomuksia ja niiden kyseenalaistaminen on välttämätöntä sille, että yrityksen on mahdollista loikata asiakasymmärryksen seuraavalle tasolle. Arantola (2006, 29–33) esittelee kirjassaan 10 uskomusta asiakasymmärrykseen liittyen, joista osa pohjautuu aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tutkimustuloksiin. Tässä esitellään niistä muutama:

- Suomi on niin pieni markkina, että pitää palvella kaikkia
- Asiakastieto ei anna vastauksia
- Musta tuntuu

(Arantola 2006, 29–33.)

Syvällinen asiakasymmärrys ei voi perustua vain asiakaspalautteeseen, henkilökunnan kommentteihin, tai asiakkaiden haastatteluihin, sillä asiakkaat eivät kerro kaikkea yrityksen edustajille. Tämä johtuu siitä, että kukaan ei pysty kertomaan kaikista motiiveista käyttöksensä taustalla, vaikka haluaisikin. On myös mahdollista, että asiakkaat eivät yksinkertaisesti halua kertoa myyjäyrityksen edustajalle kaikkea, koska heillä on asiakkaan rooli päällä. Sen sijaan, että kerättäisiin tietoa vain asiakkailta ja asiakkaista, täytyy asiakasymmärryksen pohjautua tietoon asiakkaan valintamotiiveista. Yrityksissä tyydytään

tyypillisesti tunnistamaan asiakkaan käyttäytyminen. Yritysten haasteena on tuntea, tunnistaa ja tunnustaa asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavat motiivit. Asiakasymmärrys pitää sisällään myös tunteen, sillä kaikki ihmisten tekemät valinnat pohjautuvat tunteeseen. Kaiken kaikkiaan asiakasymmärryksen tulee perustua systemaattiseen tutkimukseen ja analyysiin asiakasymmärryksen muodostavista tekijöistä. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 29–38.)

Arantolan (2006, 53) mukaan customer insightilla on muutama mahdollinen suomenos, mutta niistä lähimpänä ovat asiakasymmärrys ja asiakastietämys. Customer insight, eli asiakasymmärrys määritellään tyypillisesti seuraavilla tavoilla, koska sillä ei ole yhtä vakiintunutta akateemista määritelmää:

- syvällistä asiakastarpeiden ja käyttäytymisen ymmärtämistä yli sen, mitä asiakas osaa itse kuvailla
- asiakkaista lähtevä lähestymistapa, jossa asiakkaan rooli ymmärryksen tuottamisessa on keskeinen
- yrityksen toiminto, joka kerää asiakkaita koskevan informaation eri puolilta organisaatiota yhteen paikkaan. Tästä toiminnosta voidaan käyttää myös nimitystä customer intelligence
- yksittäisestä asiakkaasta pystytään keräämään kaikki asiakaskohtainen, yksilöity tieto organisaation eri osista

(Arantola 2006, 53.)

Asiakasymmärrys on osa yrityksen liiketoimintamallia. Yrityksen liiketoimintamalli määrittelee, miten yrityksessä hankitaan tarvittavat resurssit, toimitetaan ratkaisu asiakkaalle ja johdetaan liiketoimintaa. Asiakasymmärryksen rooli ja sisältö liiketoimintamallissa vaihtelee paljon, se voi olla resurssina kriittinen, tärkein tai jopa marginaalinen, riippuen siitä, miten yritys asian näkee. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta asiakasymmärrys voi olla välttämätöntä tai jopa kilpailukyvyn tuottaja. (Arantola 2006, 23–24.)

### **3.1 Asiakasymmärryksen osa-alueet**

Ahosen ja Rautakorven (2008, 32–29) mukaan asiakasymmärrys koostuu asiakasrakenteesta ja asiakkaan ostomotiivien ymmärtämisestä. Asiakasrakenteeseen kuuluu oleelli-

sena osana asiakastiedon kerääminen, mutta se ei tuota yksinään riittävästi asiakasymmärrystä. Ostomotiivien selvittäminen luo asiakasymmärrykselle vankan pohjan, jota asiakasrakenteen kanssa peilataan arvoketjuun. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 32–39.)

Asiakasymmärrys pohjautuu tietoon asiakkaiden tunteista, sekä tarpeiden ja motiivien syvällisestä tunnistamisesta ja tunnustamisesta. Asiakasymmärryksen avulla yrityksessä voidaan tunnistaa, missä sen arvoketjun osassa on jo olemassa aineetonta pääomaa ja missä kohtaa arvoketjua yrityksen on mahdollista kehittää sitä. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 32.) Sekä Arantolan (2006), että Ahosen ja Rautakorven (2008) määritelmät asiakasymmärryksestä pohjautuvat asiakkaiden syvälliseen ymmärtämiseen. Tutkijan näkemyksen mukaan heidän määritelmänsä eroavat siten, että Arantola näkee asiakasymmärryksen jatkumona jalostetulle asiakastiedolle. Arantolan määritelmään verrattuna Ahonen ja Rautakorpi eivät tunnista asiakasymmärrystä jatkumona mihinkään. Heidän näkemyksensä mukaan asiakasymmärrys koostuu yksittäisistä, keskenään erilaisista asioista. Ahosen ja Rautakorven määritelmässä korostuu tunteiden merkitys, Arantolan määritelmässä sillä ei ole roolia.

Ahonen ja Rautakorpi (2008, 37) näkevät asiakasymmärryksen koostuvan neljästä osasta kysymysten muodossa:

- 1) Millä (asioilla ja tunteilla) on merkitystä asiakkaille ja hänen valinnoilleen?
- 2) Kuinka suuri merkitys näillä tekijöillä on ja kenelle asiakkaista ne ovat merkityksellisiä?
- 3) Mikä merkitys näillä tekijöillä on meidän yrityksellemme tai brandillemme?
- 4) Missä arvoketjun osassa asiakkaille merkitykselliset asiat sijaitsevat?

Yksi yleisimmistä virheistä päätöksenteon taustalla on se, että yritykset kuvittelevat tuntevansa asiakkaidensa valintamotiivit. Niitä haetaan ja yritetään ymmärtää eri tavoin, kuten asiakkaan käyttäytymisen ja demografisten muuttujien kautta. Kun yritys ymmärtää asiakkaan valintamotiivit, se pystyy vahvistamaan asiakkaan luottamusta siihen, että hänen tarpeisiinsa tullaan vastaamaan yhtäläillä myös tulevaisuudessa. Asiakasymmärrys ja asiakkaan valintamotiivit ovat erinomainen lähtökohta innovoinnille. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 32–38; 181.)

Käytännön projekteissa on löydetty viisi erilaista päätöksentekoon vaikuttavaa roolia. Seuraavat valintamotiivit ovat ihmisten päätöksenteon taustalla:

- 1) Valinnan ratkaisevat motiivit
- 2) Kategorian edellytystekijät
- 3) Brandien / yritysten persoonallisuuspiirteet
- 4) Oston esteet
- 5) Aukot markkinassa.

Yrityksessä on tärkeää pohtia yksittäisen valintamotiivin roolia sen omalla toimialalla, sillä alan brandeille kaikki valintamotiivit eivät ole yhtä tärkeitä. Esimerkiksi markkinoinnissa näkee usein, että yritys keskittyy brandiinsa tai persoonallisuuspiirteisiinsä ilman, että asiakkaille annetaan yhtään erityistä syytä valita juuri kyseinen yritys. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 122–123.)

Ahonen ja Rautakorpi toteuttivat tutkimuksen, jossa selvitettiin erään B2B-yrityksen asiakkaiden valintamotiiveja. Tutkimuksen lopputuloksena löytyi kaksi selkeästi erotettavissa olevaa ryhmää: 1) asiakkaat, jotka halusivat jatkuvaa yhteydenpitoa myyjäyrityksen kanssa ja 2) asiakkaat, jotka halusivat olla yhteydessä myyjäorganisaatioon vain silloin, kun on pakko. Ensimmäinen asiakasryhmä siis koki, että on hyvä pitää paljon yhteyttä sopimuksenteon jälkeen, jotta yhteistyö myyjäyrityksen kanssa kehittyisi koko ajan. Tämä asiakasryhmä tarvitsi jatkuvaa yhteydenpitoa, jolloin heidän nykyisistä ja tulevista tarpeistaan keskustellaan aktiivisesti. Toinen asiakasryhmä koki, että yhteydenpito yritykseen tarkoittaa, että asiat eivät suju niin kuin niiden pitäisi. On siis todella tärkeää, että myyjäyritys tunnistaa, kumpaan ryhmään kukin heidän asiakkaistaan kuuluu. Muuten joku asiakas kokee tullessa täysin ylipalveluksi. Liika yhteydenpito myös aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Toisessa ääripäässä taas asiakas koki, ettei heitä palveltu siinä määrin, kuin he olisivat halunneet. Asiakasymmärryksen pohjalta voidaan siis rakentaa tehokkuutta eri funktioissa, mikä on myös asiakkaan etu. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 76–77.)

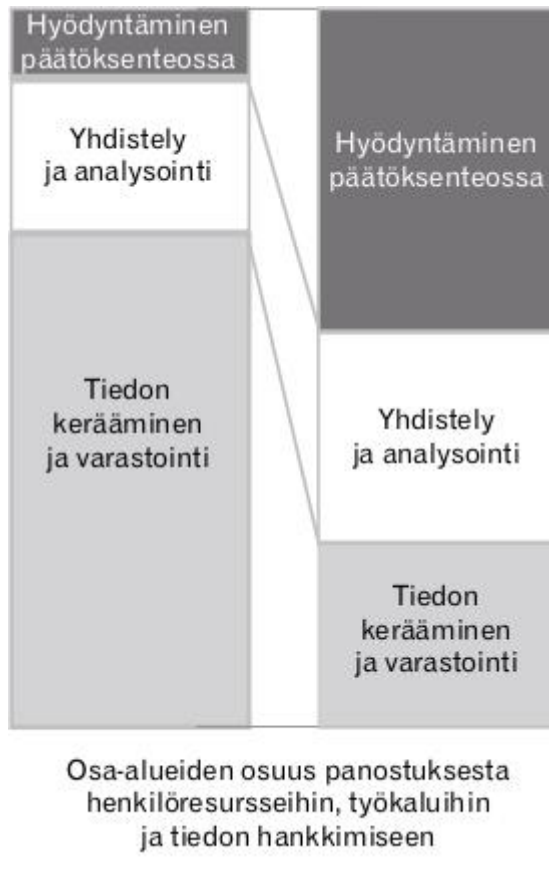
### **3.2 Asiakasymmärryksen kehittäminen**

Yksi asiakasymmärryksen kyvykkyyden haasteista on löytää sellaiset liiketoiminnalle oleelliset kysymykset, joihin vastaukset on saatavissa kaikesta datasta, johon päästään

käsiksi. Asiakasymmärrys koskettaa kaikkia yrityksen toimintoja. Sitä kerätään monesta lähteestä ja hyödynnetään organisaation eri tasoilla. Yritysten tulee ratkaista, mikä on asiakasymmärryksen rooli heillä muiden kyvykkyyksien ja resurssien joukossa. Pohdittavaksi jää, onko se kyseisellä kilpailukentällä ja valitulla liiketoimintamallilla kilpailukykyä vai jopa kilpailuetua luova tekijä. (Arantola 2006, 113–114.)

Yrityksissä ei aina mietitä itsestään selviltä kuulostavien asioiden merkitystä, kuten asiakaslähtöisyyden lisäämistä yrityksen perusarvoihin. Yrityksessä on lähes välttämätöntä todeta asiakasymmärryksen olevan sen ydinkyvykkyys ja kriittinen menestystekijä. Tämä ei kuitenkaan riitä, ellei asiaa pilkota osiin ja mietitä sen vaikutusta. Asiakasymmärrystään kehittävän yrityksen kannattaa kuvata selkeästi tahtotilansa asiakasymmärryksen merkityksen suhteen. Tällöin eri toimijoiden on helpompaa nähdä sen vaikutukset heidän omaan työhönsä. Yrityksen ylimmästä johdosta tarvitaan tahtotilan omistajan lisäksi myös toiminta, jotta tahtotila ja tavoitteet voidaan saavuttaa. Tahtotilana voi olla esimerkiksi kehittää asiakasymmärryksestä yrityksen ydinkyvykkyys, tai käsitellä asiakasymmärrystä kokonaisvaltaisesti. Yrityksen tahtotilana voi myös olla siirtyminen tiedon keräämisestä ja varastoinnista tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa, jolloin tarvitaan yhteys kerätyn tiedon ja päätöksenteon välille. Tällöin yrityksessä on tärkeää kysyä, kerätäänkö oikeanlaista tietoa, onko se hyvänlaatuista ja käytetäänkö sitä oikeissa tilanteissa. Useille menestystarinoille on yhteistä, että tietoa on kerätty jo pidemmän aikaa. Tällöin yrityksille on jo muodostunut perusta analyysien ja johtopäätösten tekemiselle. (Arantola 2006, 113–115.)

Kuviossa 5 kuvataan painopisteen siirtyminen asiakastiedon keräämisestä sen hyödyntämiseen. Kun aiemmin asiakastiedon painopiste oli pääosin sen keräämisessä ja varastoinnissa, jatkossa on tavoitteena siirtää sitä enenevässä määrin hankitun tiedon hyödyntämiseen yrityksen päätöksenteossa. Painopisteen muuttuminen kuvaa myös yrityksen tahtotilan siirtymistä.



Kuvio 5. Painopiste siirtyy tiedon keräämisestä sen hyödyntämiseen. (Arantola 2006, 115.)

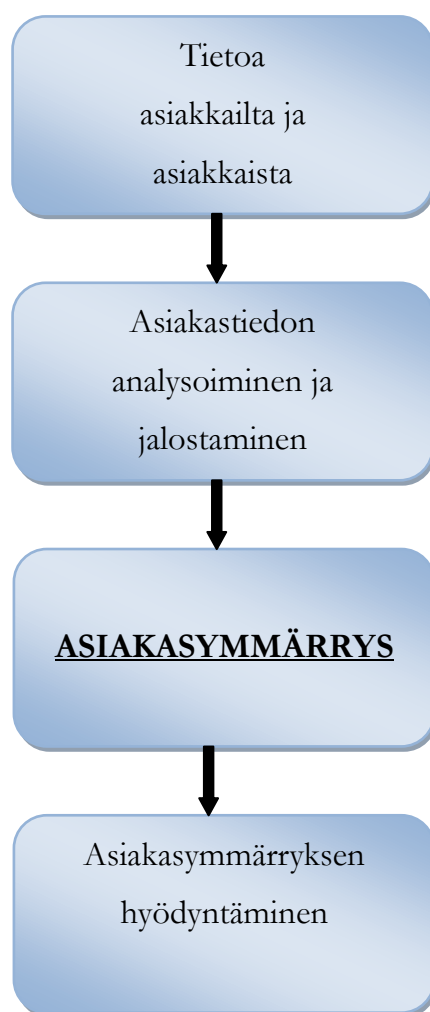
Asiakasymmärryksen hyötyjen ja kustannusten syntyminen voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: liiketoiminnalliseen, insight-kyvykkyyteen ja asiakastyöhön. Liiketoiminnallisessa hyödyntämisessä asiakasymmärryksen hyödyt ja kustannukset syntyvät, kun asiakastietoa käytetään strategisessa ja operatiivisessa päätöksenteossa muun tiedon rinnalla. Insight-kyvykkyydessä hyödyt ja kustannukset syntyvät suhteessa siihen, miten hyvin kyvykkyys rakennetaan palvelemaan päätöksentekoa. Asiakastyössä asiakasymmärryksen kustannukset ja hyödyt syntyvät siinä, kun asiakaspinnan resursseja suunnataan ja tietoa hyödynnetään operatiivisissa asiakastilanteissa. (Arantola 2006, 124.)

### 3.3 Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen

Harmittavan usein yrityksessä jäädään vision ja periaatteen tasolle puhuttaessa asiakasymmärryksestä. Asiakasymmärrys saattaa itsessään esiintyä yrityksen visiossa lausahduksella ”Asiakkaiden ymmärtäminen on tärkeää”, ilman että sen taustoja tai tarkoitusta mietitään sen enempää (Arantola 2006, 54). Syvää asiakasymmärrystä käytetään visi-

on eli tahtotilan taustalla. Strategian jalkautuksen vahvuus perustuu asiakasymmärrykseen. Tämä voi syntyä, kun organisaation jokaisella tasolla on asiakasymmärrystä. Tehoa jalkautukseen tuo luonnolliseen tapaan lisääntyvä tieto mm. asiakkaiden käyttäytymisestä, rakenteesta ja kannattavuudesta. Asiakasymmärryksen syventämisen taustalla on yrityksen strategian ja vision kehittäminen. Visio - ja strategiatyön taustalle ei riitä vain asiakkaan käyttäytymisestä kertova tieto. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 32–37.)

Edellä olevissa teorialuvuissa kaksi ja kolme on tuotu esille asiakastietoon ja asiakasymmärrykseen liittyvän yksityiskohtaisen tarkastelun ja esitettyjen kuvioiden kautta prosessia asiakastiedosta asiakasymmärryksen jalkauttamiseen. Pelkistetysti teoriaosuuden keskeinen asiasisältö voidaan esittää seuraavan kuvion (kuvio 6) avulla. Yksityiskohtaisemmin tämän prosessin tarkasteluun palataan johtopäätöksissä. Kun asiakastieto on jalostettu käyttöä varten, siirtyy se hyödynnettäväksi yrityksen eri toiminnoissa.



Kuvio 6. Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen.



## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön empiirisen osion toteutus. Luvussa kerrotaan haastateltujen yritysten valinta, yhteydenotto yritysten päättäjiin ja haastattelujen toteutus. Lisäksi luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Karkeimmillaan kvalitatiivinen tutkimus kuvaa aineiston ja analyysin ei-numeraalisesti (Uusitalo 1991, 79). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen ominaisuuksia, laatua ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto). Metsämuuronen (2002, 177) korostaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusten eroissa sitä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatellaan valittuja yksilöitä satunnaisotoksen sijaan.

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan toteuttaa monen eri menetelmän avulla. Menetelmissä korostuu yhteisenä piirteenä mm. kohteen esiintymisympäristöön, taustaan, tarkoitukseen, merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopisto.) Tiedonkeruun menetelmistä eniten käytetään syvähaastatteluja, ryhmäkeskusteluja ja erilaisia etnografisia menetelmiä. Tiedonkeruu ja tutkimukseen käytettävä aineisto räätälöidään siten, että se on tapauskohtaista ja vastaa tiedon ja ymmärryksen tarvetta. (Inspirans 2009.)

### 4.1 Haastateltavien valinta ja haastattelukutsut

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys Funnel valikoi 30 eri toimialalla olevaa yritystä, joiden markkinoinnista ja myynnistä vastaaviin henkilöihin tutkija oli yhteydessä. Osassa yrityksistä oli useampi potentiaalinen haastateltava, joten tutkija lähetti yhteensä 70 henkilölle haastattelukutsun sähköpostitse. Valikoidut yritykset toimivat sosiaali- ja terveys, IT-, rakentamis- ja rakennuttamis-, turvallisuus-, insinööritoimisto- ja muuttokuljetusalalla. Yritykset valikoitiin eri toimialoilta, koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole tutkia aihetta tietyn toimialan yrityksissä. Koska opinnäytetyötä varten valikoidut yritykset ovat monelta toimialalta ja erikokoisia henkilöstön ja liikevaihdon suhteen, tutkimus on mahdollista suorittaa uudestaan näistä tekijöistä riippumatta. Toimeksiantajayrityksen kanssa sovittiin, että tutkimustulokset eivät ole salassa pidettäviä,

mutta haastatellut henkilöt tai heidän edustamansa yritykset ovat. Tutkija kertoi tämän potentiaalisille haastateltaville sähköpostitse lähetetyssä haastattelukutsussa.

Tutkija lähetti sähköpostitse haastattelukutsut 70 henkilölle marraskuussa 2013. Sähköpostissa kerrottiin opinnäytetyön tutkimusaihe, opinnäytetyössä käsiteltävät teemat, sekä toimeksiantajayritys. Tutkija ilmoitti olevansa yhteydessä piakkoin sopivan haastatteluajankohdan sopimiseksi. Haastattelukutsun saaneille ilmoitettiin myös mahdollisuudesta kertoa itselleen sopiva haastatteluajankohta.

Tutkija sai yllättävän nopeasti haastattelukutsuihinsa myöntäviä vastauksia. Tutkija oli varautunut olemaan uudestaan yhteydessä haastattelun sopimiseksi kutsun saaneisiin henkilöihin, mutta koska vastaanotto oli niin hyvä, ei tutkijan tarvinnut tätä tehdä. Tutkija sai muutaman sähköpostin, joissa kerrottiin, ettei kyseinen henkilö ole sopivin haastattelua ajatellen. Näissä viesteissä tutkijaa kehoitettiin olemaan yhteydessä viestin lähettäjän kolleegaan. Tutkijan tavoitteena oli saada sovittua 5-10 haastattelua, koska sitä pidetään sopivana määränä opinnäytetyön kvalitatiiviselle tutkimukselle. Lopulta haastatteluja sovittiin 13, joista yksi peruuntui haastateltavan kiireisen aikataulun vuoksi. Tutkija haastatteli siis 12 henkilöä opinnäytetyötä varten.

Taulukossa 1 esitetään tiivistetysti haastateltujen henkilöiden sukupuoli, vastuualue, sekä toimiala, jolla haastateltavat työskentelivät. Taulukosta näkee, että vaikka haastateltujen henkilöiden edustamat yritykset ovat usealta toimialalta, IT-alan yrityksiä on tässä tutkimuksessa sattumalta muita enemmän. Yrityksen kokoa henkilöstön tai liikevaihdon mukaan mitattuna ei tuoda esille tässä taulukossa tai opinnäytetyössä. Tämä johtuu siitä, että tässä opinnäytetyössä ei pyritä löytämään yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia näiden tekijöiden perusteella.

Nro	Haastateltavan sukupuoli	Haastateltavan vastuualue	Yrityksen toimiala
1	Mies	Myynti	IT
2	Mies	Myynti	IT
3	Nainen	Markkinointi	Rakentaminen
4	Mies	Markkinointi	Muuttokuljetus
5	Nainen	Markkinointi	IT
6	Nainen	Markkinointi	Insinööritoimisto
7	Nainen	Myynti	Terveydenhuolto
8	Mies	Myynti	Turvallisuus
9	Nainen	Myynti	Terveydenhuolto
10	Mies	Myynti	Sosiaali- ja terveydenhuolto
11	Nainen	Markkinointi	IT
12	Mies	Myynti ja markkinointi	IT

Taulukko 1. Haastateltujen sukupuoli, vastuualue ja toimiala.

#### 4.2 Haastattelujen rakenne ja analysointitapa

Ensimmäinen haastattelu opinnäytetyötä varten toteutettiin 12.12.2013 ja viimeinen haastattelu 28.1.2014, eli haastattelut tapahtuivat noin kuuden viikon aikajaksolla. Tutkijan sopiessa haastateltavien kanssa haastatteluajankohdasta, sovittiin samalla haastattelun suorittamisen tavasta, eli tehdäänkö haastattelu kasvotusten vai puhelimitse. Suurin osa (2/3) haastatteluista suoritettiin kasvotusten ja loput puhelimitse. Kaikki kasvotusten toteutetut haastattelut pidettiin haastateltavien työpaikoilla.

Tutkija laatima haastattelurunko tarkentui toimeksiantajayrityksen ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa käydyissä keskusteluissa. Haastattelukysymykset jaettiin neljän teeman mukaan taustatietoihin, asiakastietoon, asiakasymmärrykseen ja arvontuotantoon. Haastattelukysymyksiä oli 12 ja osassa niistä oli tarkentavia jatkokysymyksiä. Haastattelujen kestot vaihtelivat noin 30 minuutista 90 minuuttiin. Keskimäärin haastattelut kestivät noin 50 minuuttia. Tutkija sai vietyä läpi kaikki muut haastattelut loppuun asti yhtä lukuun ottamatta, koska haastateltavan aika loppui siinä kesken. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tutkijalla oli etukäteen mietittynä teemat, joiden mukaan haastattelu etenee, sekä valmiiksi pohditut haastattelukysymykset, jotka olivat haastatteluissa mukana. Teemahaastattelu on formaaliludeltaan avoimen ja lomakehaastattelun välissä. Teemahaastatteluissa ei ole niinkään

valmiiksi mietittyjä tarkkoja kysymyksiä. Haastattelut ovat keskustelunomaisia tilanteita, joissa teemojen puhumisjärjestys on vapaa. Teemahaastattelua varten on myös tärkeää miettiä tarkkaan etukäteen sellaisia haastateltavia, joilta uskotaan saatavan aineistoa keskustelun kohteena olevista aiheista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Tämän vuoksi haastateltaviksi valittiin myynnin ja markkinoinnin esimiesasemassa toimivia henkilöitä.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai ainakin lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu formaaliuden asteella teemahaastattelun ja strukturoidun lomakehaastattelun välille. Puolistrukturoidulla haastattelulla ja teemahaastattelulla voidaan tarkoittaa samaa asiaa, kun haastattelija esittää tarkkoja kysymyksiä ennalta mietityistä teemoista, mutta ei välttämättä kysy aivan samoja kysymyksiä kaikilta haastateltavilta. Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa haastattelija haluaa tietoa tietyistä aiheista, eikä tarkoituksella anna haastateltavalle suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

### **4.3 Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Reliabiliteetikysymysten kriteerit ovat analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen lukijalla on mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä ja kritisoida sitä. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että on uskottavaa päätyä esitettyihin tulkintoihin kuvatulla tavalla. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös esitetty toistettavuuden kriteeri. Toistettavuus on tutkimuksen ideaali. Sen mukaan myös muiden tulisi päätyä samoihin tulkintoihin, kuin ne esittänyt tutkija saman aineiston pohjalta ja samojen tulkintasääntöjen perusteella. Tätä ajatusta on kuitenkin kritisoitu todella voimakkaasti esim. tutkimusaiheiden kohdalla, joissa prosessoidaan mielikuvia. (Anttila 1998; Mäkelä 1990.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteettikysymys on teoreettinen ja monivaiheinen, ja se kulkee mukana koko tutkimuksen ajan. Validiteettikysymys liittyy kohderyhmän paikantamiseen ja tutkijan kykyyn rakentaa toimiva tutkimusasetelma. Tutkijan tulee osoittaa,

että tutkimuksen kysymyksenasetteluun voidaan vastata nimenomaan käytetyllä tutkimusasetelmalla ja käytettyä kohderyhmää tutkimalla. Validiteettikysymyksessä tulee ottaa myös huomioon tulkinnan paikkansapitävyys, eli päteekö esitetty tulkinta tutkimusaineistossa ja siinä ympäristössä, jota halutaan tutkia. (Anttila 1998; Pyörälä 1995, 15.)

Tutkija on kuvannut tutkimusprosessin todella yksityiskohtaisesti, jolloin lukijalla on mahdollisuus saada yksityiskohtainen kuvaus siitä, miten tutkimus on tehty. Tämän mahdollistamana lukija voi seurata tutkijan päättelyä tarkasti. Tämä lisää tutkimuksen arvioitavuutta. Tutkimuksen uskottavuuteen vaikuttaa, että tutkimuksessa on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä. Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla tutkija on voinut kysyä yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki suunnitellut haastattelukysymykset kaikilta haastateltavilta.

Tutkimustulokset on esitetty teemoittelun avulla, joka puolestaan tukee teemahaastattelua. Tutkimustulosten teemat on jaettu samaan tapaan, kuin haastattelukysymykset. Uskottavuutta lisää myös se, että haastateltavia on pyydetty ensin kertomaan heidän tai heidän edustamansa yrityksen näkemys asiakasymmärryksestä. Tämän jälkeen tutkija kertoi haastateltavalle teoreettisessa kirjallisuudessa käytetyn määritelmän asiakasymmärryksestä (Ahonen & Rautakorpi 2008), joka on myös esitetty tämän opinnäytetyön johdannossa.

Kun käytettävissä on sama aineisto ja samat tulkintasäännöt, myös muiden kuin tutkijan on mahdollista päätyä samoihin tulkintoihin. Lisäksi tutkimusprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti ja aineisto esitelty teemoittelun avulla selkeästi ja jäsennellysti. Nämä seikat lisäävät tutkimuksen toistettavuutta.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on osaltaan lisännyt tutkimuksen validiteettia. Kyseisellä haastattelutyylillä tutkijan oli mahdollista ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan tarkentavien kysymysten avulla. Haastateltavilla oli kuitenkin vapaa sana, koska kyseessä ei ollut lomakehaastattelu, jossa vaihtoehdot annetaan valmiiksi. Haastattelurungon valmiiksi mietityt kysymykset muodostettiin siten, että tutkija saa niiden avulla mahdollisimman paljon tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Haastattelua varten käytetty kohderyhmä koostui esimiesasemassa olevista henkilöistä, jotka vastaavat myyn-

nistä ja markkinoinnista. Valitulla kohderyhmällä on tietoa tutkimuksen kiinnostuksen kohteena olevista aiheista heidän asemansa vuoksi. Tämän vuoksi kohderyhmän valinta vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimustulokset haastatteluista saadun tiedon pohjalta. Tutkimustulokset on jaoteltu aiheittain samalla tavalla kuin teorialuvuissa ja haastattelukysymyksissä. Aiheet käsittelevät asiakastietoa ja asiakasymmärrystä. Luvussa tuodaan esille vastaukset haastattelukysymyksiin ja tutkimuksen alaongelmiin. Tutkimuksessa esitetyt alaongelmat käsittelevät asiakastiedon analysoimista ja hyödyntämistä sekä asiakasymmärryksen ilmenemistä yrityksissä.

Tutkija kirjoitti haastattelumuistiinpanot puhtaaksi aina mahdollisimman pian haastattelun suorittamisen jälkeen. Tämän avulla oli helppoa muistaa yksityiskohtaisesti haastattelijan vastaukset. Tämä mahdollisti omien tuntemusten ja haastattelujen herättämien pohdintojen kirjaamisen aina kunkin haastattelun jälkeen, jolloin ne olivat vielä tuoreessa muistissa. Haastatteluja ei nauhoitettu, eikä litteroitu puhtaaksikirjoituksen yhteydessä. Haastattelujen analysointi aloitettiin jaotteleamalla haastattelujen vastauksen aiheittain. Aiheet oli jaoteltu taustatietoon, asiakastietoon, asiakasymmärrykseen ja arvontuotantoon. Tämän jälkeen tutkija etsi yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä vastausten välillä että suhteessa opinnäytetyössä käsiteltyyn teoriaan.

Taustatiedossa käsiteltiin haastattelujen kohteena olevien yritysten uusasiakashankintaprosessia, markkinoinnin roolia siinä ja yritysten ulkopuolisilta palveluntarjoajilta ostamia palveluita. Taustatietoon liittyvät vastaukset eivät ole tämän opinnäytetyön tutkimusongelman keskiössä, vaan ne pohjustivat haastateltavaa varsinaiseen tutkimusaiheeseen. Tämän vuoksi taustatietoon kuuluvia vastauksia ei käsitellä tai analysoida tässä opinnäytetyössä.

Tutkija analysoi haastatteluista saadun aineiston käyttäen apunaan teemoittelua, joka on yksi laadullisen aineiston analyysitavoista. Laadullisen aineiston analyysimenetelmien rajat eivät ole aina niin selkeitä, vaan tutkija voi halutessaan käyttää useampaa tapaa aineistoa analysoitaessa. Teemoittelussa muodostetaan keskeisiä aiheita, eli teemoja joko aineisto- tai teorialähtöisesti. Tarkoituksena on etsiä joko yhdistäviä tai erottavia tekijöitä. Teemoittelussa aineiston hankintatapana on usein temahaastattelu, kuten tässäkin tutkimuksessa. Teemoittelussa on kyse eräänlaisesta yksinkertaistamisesta, jos-

sa aineistoa pilkotaan ja järjestetään erilaisten aihepiirien mukaan. Tarkoituksena on nostaa esiin teemoja, jotka valaisevat tutkimusongelmaa. (Silius 2008.)

## 5.1 Asiakastieto

Seuraavaksi esitetään tutkimustuloksia asiakastiedosta. Haastateltavien vastaukset on jaoteltu samaan tapaan kuin tämän asiakastiedon teoriaosuus. Haastatteluissa kysyttiin, mitä ja miten asiakastietoa kerätään asiakkaista, sekä miten kerättyä asiakastietoa analysoidaan ja hyödynnetään. Tutkimustuloksissa käsitellään asiakastiedon lähteet, asiakastiedon sisältö ja asiakastiedon käyttäminen ja hyödyntäminen.

### Mistä asiakastieto tulee?

Yli puolet yrityksistä, eli seitsemän kahdestatoista ostaa yritysrekistereitä, asiakastietoa tai -dataa niitä myyviltä yrityksiltä. Se, mitä tietoa yritykset ostavat ulkopuolisilta palveluntarjoajilta tai keräävät itse, vaihtelee todella paljon. Suurella osalla näistä yrityksistä on tämän lisäksi myös oma rekisteri tai järjestelmä käytössä. Omiin rekistereihin tai järjestelmiin yrityksestä nimetty henkilö siirtää yritykselle hyödyllisimmiksi katsotut asiakastiedot. Tätä rekisteriä päivitetään yleensä itse, mutta yhdessä yrityksessä ulkopuolinen palveluntarjoaja päivittää rekisteriä. Yksi haastatelluista kertoi edustamansa yrityksen ostaneen rekistereitä aikaisemmin, mutta nykyään heillä on oma rekisteri käytössä. Neljässä yrityksessä ei kerrottu ostettavan yritysrekistereitä, asiakastietoa tai -dataa. Näistä kahdessa yrityksessä päivitetään crm-järjestelmää itse.

Yritykset saavat asiakastietoa monesta kanavasta. Osan asiakastiedoista yritykset saavat heidän omia reittejään pitkin, kuten asiakastapaamisista ja telemarkkinoinnin avulla, sekä seuraamalla mediasta mm. nimitystietoja ja uutisia. Osa tulee ulkopuolisilta palveluntarjoajilta ostettujen rekistereiden muodossa tai kumppaneiden tekemien listausten ja yritystutkimusten kautta. Yrityksissä hyödynnetään asiakastiedon hankkimiseen myös toimialakohtaisia kanavia. Tällaisia ovat mm. tilastolliset analyysit, kaavoituspäätökset ja medi uutiset. Yritykset käyttävät useita kanavia asiakastiedon keräämiseen, eikä yhdessäkään yrityksessä asiakastietoa kerätä vain yhtä kanavaa pitkin.



### Mitä asiakastieto kuvailee?

Lähes puolessa yrityksistä, eli viidessä kahdestatoista ei ole järjestelmällistä asiakastiedon keräämisen tapaa tai tarkasti sovittuna, mitä tietoa asiakkaista kerätään. Kerätyn asiakastiedon sisällöissä oli vaihtelua. Kaikissa yrityksissä kerätään asiakasyrityksistä taustatietoja, kuten yhteystiedot, taloudelliset tunnusluvut ja yrityksen kokoluokka. Osassa yrityksistä hankitaan tietoa myös muuttuvista tekijöistä, kuten henkilövaihdokista, muutoksista yrityksen johdossa, hallinnollisista muutoksista ja hallintomallien vaihtumisesta. Yrityksissä kerätään myös toimialakohtaisia tietoja, kuten tietoa kuntien rakenteesta ja kuntayhtymistä.

Osassa yrityksistä kerätään asiakastietoa myös syvemmillä tasolla, kuten tietoa asiakkaiden investointihalukkuudesta, ostojen kehittymisestä, sekä asiakasyrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Yhdessä yrityksessä kerätään kaikkea sellaista tietoa, joka kertoo asiakkaiden potentiaalisuudesta juuri heille ja kuinka hyvin heidän tarjoamansa sopii tälle yritykselle.

### Kuka asiakastietoa hyödyntää?

Neljässä yrityksessä kahdestatoista kerättyä tai hankittua asiakastietoa ei analysoida mitenkään. Tämä tarkoittaa sitä, että kahdeksassa yrityksessä asiakastietoa analysoidaan ainakin jollain asteella. Eräässä näistä yrityksistä asiakastietoa ei analysoida, koska asiakastietoa on niin paljon, ettei analysointi ole sen vuoksi kannattavaa. Samassa yrityksessä ei ole myöskään tietoa siitä, hyödynnetäänkö kaikki potentiaali asiakastiedosta. Yhdessä yrityksessä asiakastiedon analysointi ja hyödyntäminen on täysin jokaisen myyjän päätettävissä. Eräässä yrityksessä asiakastiedolle ei tehdä syväanalyysiä, mutta sitä tutkitaan ja jaetaan sen jälkeen niille, jotka tekevät töitä asiakkuuksien parissa.

Muutamassa yrityksessä asiakastietoa analysoidaan järjestelmällisesti, esimerkiksi suppilomallin avulla. Yhdessä näistä yrityksistä suspekteilla on omat 'evaluation tiimit', joissa arvioidaan kerätyn asiakastiedon perusteella yhteistyön riskit, mahdollisuudet ja asiakkuuden elinkaari. Eräs haastateltavista kertoi, että hänen edustamassaan yrityksessä on tilannekohtaista, mitä kerätylle tai hankitulle asiakastiedolle tehdään. Joskus sitä analy-

soidaan ja välillä sen perusteella vain arvioidaan asiakkuuden nykytilanne. Kun asiakastietoa analysoidaan, se hyödynnetään kokonaisuutena. Tässä yrityksessä oli haastattelun tapahtumahetkellä juuri aloittanut uusi henkilö, jonka tehtävänä on asiakastiedon raportointi ja analysointi.

Asiakastiedon hyödyntämisen kohteet vaihtelevat todella paljon riippumatta siitä, analysoidaanko asiakastietoa yrityksessä vai ei. Vaikka yhdessä kolmasosassa yrityksistä ei asiakastietoa analysoida mitenkään, silti kaikki haastatellut henkilöt yhtä lukuun ottamatta kertoivat, miten heidän edustamissaan yrityksissä asiakastietoa hyödynnetään. Vaikka asiakastiedon hyödyntämisen kohteissa on paljon eroa, asiakastietoa hyödynnetään keskitetysti myynnissä ja markkinoinnissa, sekä niiden tukitoiminnoissa. Asiakastietoa hyödynnetään mm. markkinoinnin kohdentamisessa, päivittäisessä kaupanteossa, asiakkaalle esitettävän tarjooman tarkentamisessa, sekä yleisesti myynnin tukena.

## **5.2 Asiakasymmärrys**

Seuraavaksi esitetään tuloksia asiakasymmärryksestä. Haastateltavilta kysyttiin asiakasymmärryksen käsitteen tuttuutta, sen määritelmää heidän edustamissaan yrityksissä. Heitä pyydettiin arvioimaan tutkijan esittämää, Ahosen ja Rautakorven (2008) määritelmää asiakasymmärryksestä. Haastateltavia pyydettiin myös kertomaan, onko heidän edustamansa yritys asiakasymmärtävä ja miten asiakasymmärrys ilmenee käytännössä heidän edustamissaan yrityksissä. Viimeisenä haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he asiakasymmärryksen olevan aidosti kaupan todennäköisyyteen vaikuttava tekijä.

### Asiakasymmärryksen määritelmä

Kaikissa yrityksissä asiakasymmärrys nähdään aidosti kaupan todennäköisyyteen vaikuttava tekijänä, ja erään haastateltavan mielestä asiakasymmärrys vaikuttaa jopa kaupan suuruuteen. Toisessa yrityksessä koetaan, että kaupantekoon ei kannata edes lähteä, ellei asiakasymmärrys ole siinä mukana. Yhden haastateltavan mielestä asiakasymmärrys voidaan nähdä nice-to-know-tiedon sijaan need-to-know-tietona. Asiakasymmärrys on käsitteenä tuttu kaikille haastateltaville ja he kokivat haastattelussa esitetyn teorian määritelmän olevan oikea, tai ainakin lähes oikea.

Haastateltavat kertoivat heidän edustamiensa yritysten tai oman henkilökohtaisen näkemyksen asiakasymmärryksen määritelmästä. Näissä määritelmissä korostui asiakkaiden tarpeiden, asiakkaan arvoketjun sekä asiakkaan toimialan ja siinä tapahtuvien muutosten ymmärtäminen. Haastateltujen esittämät asiakasymmärryksen määritelmät korostivat myös taustatietojen keräämistä ja analysoimista, sekä ostomotiivien ja –käyttäytymisen ymmärtämistä. Suuri osa vastaajista kertoi, että on tärkeää tuntea asiakkaan organisaatio, siinä olevat valtasuhteet ja löytää tätä kautta ne oikeat päätöksentekijät, joihin tulee vaikuttaa. Erään määritelmän mukaan asiakasymmärrys on asiakkaan hou- suihin astumista.

### Asiakasymmärryksen ilmeneminen

Haastattelujen perusteella osoittautui, että kahdeksan yritystä on asiakasymmärtäviä. Loput neljä on matkalla, osittain tai kallellaan asiakasymmärtäväksi yritykseksi. Erään yrityksen edustaja huomautti haastattelussa, että asiakasymmärrys on kirjattu yrityksen arvoihin. Toinen haastatelluista kertoi, että asiakasymmärrys on kirjattu yrityksen strategiaan, se on viestitty koko organisaation läpi ja jalkautettu kaikille yrityksen työntekijöille.

Haastateltavien mukaan asiakasymmärrys ilmenee heidän edustamissaan yrityksissä asiakasrajapinnassa työskentelevien ihmisten toiminnassa. Eräs haastatelluista huomautti, että mikäli yritys on aidosti asiakasymmärtävä, tulee asiakasymmärryksen olla jalkautettuna kaikille yrityksen työntekijöille, eikä olla vain johdon papereissa. Hänen mielestään asiakasymmärrys tulee jalkauttaa myös niille, jotka eivät työskentele asiakasrajapinnassa. Haastatteluiden perusteella asiakasymmärrys ilmenee yrityksissä mm. asiakastapaamisissa, asiakkaan kuuntelussa, myyntiprosessin pituudessa ja asiakkaan arjessa apuna olemisessa. Asiakasymmärtävien yritysten myyntihenkilöstö tietää myös tavoitteet. Eräs haastatelluista henkilöistä sanoi, että asiakasymmärrys ilmenee hänen edustamissaan yrityksessä siten, että asiakkaille tehdään se mitä luvataan. Haastateltavien puheessa asiakaslähtöisyys, asiakkaan kuuntelu ja asiakkaan kanssa yhdessä oleminen ja tekeminen ovat asiakasymmärryksen lähtökohtia.

Kahdessa haastattelussa todettiin, että asiakasrajapinnassa työskenteleville syntyy paljon hiljaista tietoa. Heidän mukaansa sitä pitäisi kerätä systemaattisesti ja saada liikkeelle paljon nykyistä enemmän, jotta kaikki asiakastieto olisi kaikkialla. Eräs haasteltavista koki asiakasymmärryksen lähtevän aina henkilökohtaiselta tasolta.

### 5.3 Tutkimustulosten yhteenveto

Seuraavaksi esitetään tutkimustulosten yhteenveto. Luvussa tuodaan esille tarkennetut vastaukset opinnäytetyön alaongelmiin, eli asiakastiedon analysoimiseen, hyödyntämiseen ja asiakasymmärryksen ilmenemiseen. Yhteenvedossa vastataan myös tutkimuksen pääongelmaan esittämällä asiakastiedon jalostuminen asiakasymmärrykseksi.

Tutkimuksen perusteella yritykset keräävät tai hankkivat asiakastietoa tyypillisesti omia kanavia pitkin, ulkopuolisilta palveluntarjoajilta tai seuraamalla toimialakohtaisia uutisia ja tiedotteita. Yritykset ostavat melko paljon yritysrekistereitä, asiakastietoa tai -dataa ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Asiakastietoa ostetaan erilaisina listauksina, yritystutkimuksina tai rekistereinä, joihin on kerätty tietoa yrityksistä. Yritykset ostavat esim. telemarkkinointikampanjoita tai asiakastyytyväisyys selvityksiä ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Yritykset tekevät tämän kaltaisia kampanjoita tai selvityksiä myös itse. Ostetun asiakastiedon lisäksi yritykset keräävät asiakastietoa omia kanaviaan pitkin esimerkiksi asiakaskontaktoinnin avulla ja seuraamalla mediasta mm. nimitysuutisia. Ostettujen rekistereiden lisäksi yrityksissä on usein myös oma rekisteri tai järjestelmä, jota tyypillisesti päivitetään itse.

Tutkimuksen mukaan on melko tyypillistä, ettei yrityksissä ei ole järjestelmällistä keräämisen tapaa tai tarkasti sovittuna, mitä tietoa asiakkaista kerätään. Tämän vuoksi yritysten välillä ja sisällä on paljon vaihtelua sen suhteen, mitä asiakastietoa yrityksissä kerätään ja miten. Yleisesti ottaen yritykset keräävät vähintään taustatietoja, kuten taloudellisia tunnuslukuja ja yrityksen kokoa liikevaihdollisesti tai henkilöstömäärän mukaan mitattuna. Osassa yrityksistä kerätään tietoa myös muuttuvista tekijöistä. Yrityksissä kerätään myös syvemmän tason asiakastietoa, kuten tietoa asiakkaiden investointihalukkuudesta ja tulevaisuuden suunnitelmista.

Noin kolmasosassa yrityksistä asiakastietoa ei analysoida mitenkään, mutta kerättyä tai hankittua asiakastietoa hyödynnetään ainakin jollain tasolla kaikissa yrityksissä. Muutamaassa yrityksessä asiakastietoa analysoidaan järjestelmällisesti. Yhdessä yrityksessä on tilannekohtaista, koska asiakastietoa analysoidaan ja koska sen perusteella vain katsotaan nykytilanne. Se, analysoidaanko asiakastietoa, ei vaikuta siihen, missä yrityksen toiminnoissa asiakastietoa hyödynnetään. Tutkimus osoitti, että asiakastietoa hyödynnetään keskitetysti myynnissä ja markkinoinnissa, sekä niiden tukitoiminnoissa.

Kaikissa yrityksissä asiakasymmärrys nähdään kaupan todennäköisyyteen vaikuttavana tekijänä. Asiakasymmärrys on käsitteenä tuttu kaikille haastateltaville ja heidän mukanaan haastatteluissa esitetty teoreettinen määritelmä asiakasymmärryksestä on oikea, tai lähes oikea. Haastateltavien antamissa asiakasymmärryksen määritelmissä korostuivat asiakkaiden tarpeiden, asiakkaan arvoketjun, toimialan ja siinä tapahtuvien muutosten ymmärtäminen. Myös taustatietojen kerääminen ja analysointi, sekä ostomotiivien ja –käyttäytyminen ymmärtäminen korostuivat. Haastatelluista valtaosan mukaan on tärkeää tuntea asiakkaan organisaatio ja oikeat päätöksentekijät.

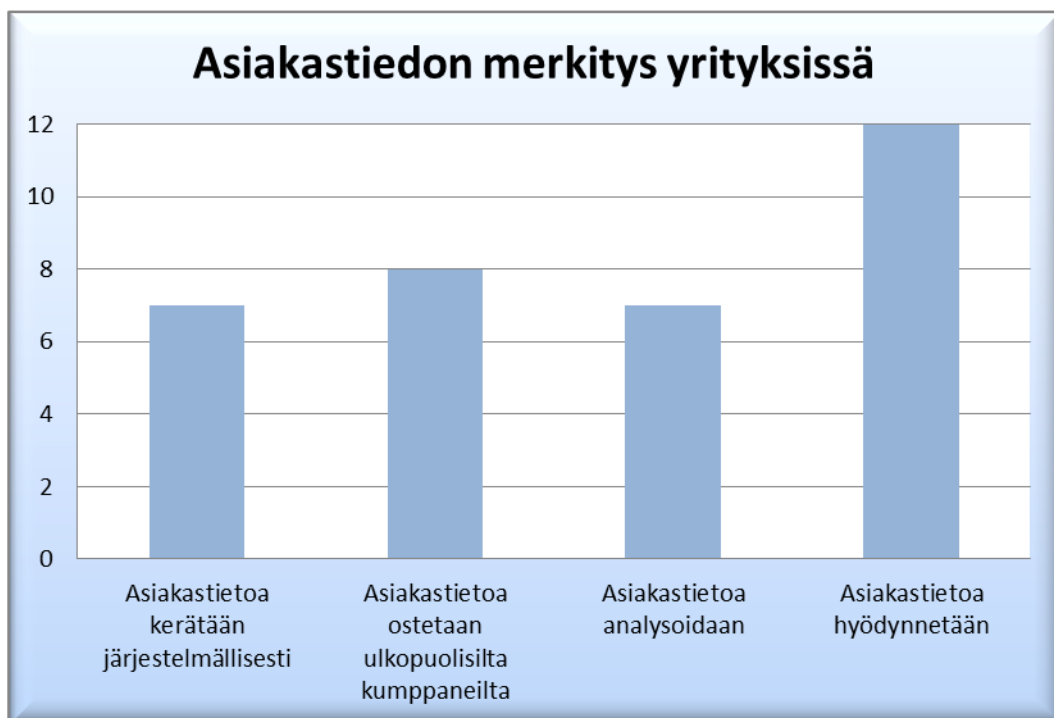
Haastatteluiden perusteella asiakasymmärrys ilmenee yrityksissä asiakasrajapinnassa työskentelevien ihmisten toiminnassa. Tämä näkyy käytännössä siten, että myyntihenkilöstö tietää mitä tavoitella, asiakastapaamisissa, asiakasta kuuntelemalla, sekä myyntiprosessin pituudessa. Haastateltavien mukaan asiakasymmärryksen lähtökohtia ovat asiakaslähtöisyys, asiakkaan kuuntelu sekä asiakkaan kanssa yhdessä oleminen ja tekeminen. Haastatelluista henkilöistä kaksi totesi asiakasrajapinnassa työskentelevillä olevan paljon hiljaista tietoa, jota pitäisi kerätä systemaattisesti, jotta asiakastieto olisi koko henkilöstön käytettävissä.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset siitä, mitä ja miten asiakastietoa kannattaa kerätä ja miten sitä voidaan analysoida. Luvussa kuvataan myös missä yrityksen toiminnoissa voidaan hyödyntää hankittua asiakastietoa. Näiden lisäksi luvussa esitetään, miten asiakastieto voidaan jalostaa asiakasymmärrykseksi.

### 6.1 Asiakastieto

Asiakastietoa kerätään yrityksissä jo olemassa olevista asiakkaista paljon ja potentiaalisista asiakkaista jonkun verran. Tämä ei kuitenkaan ole erityisen järjestelmällistä, sillä joissain yrityksissä on täysin myyjän päätettävissä, mitä asiakastietoa tämä kerää. Kuten kuviossa 7 näkyy, haastateltujen mukaan heidän edustamistaan yrityksistä vain seitsemässä asiakastiedon kerääminen on järjestelmällistä sen sisällön ja käytettävien kanavien suhteen. Yritysten tulisi panostaa tähän, jotta kaikista asiakkaista olisi olemassa samat tiedot. Asiakastiedon järjestelyä, tutkimista ja analysointia helpottaisi paljon, jos kaikista yrityksistä olisi samat tiedot tietokannoissa. Keräämisen järjestelmällisyys vaikuttaisi todennäköisesti myös siihen, että useammassa yrityksessä analysoitaisiin hankittua asiakastietoa.



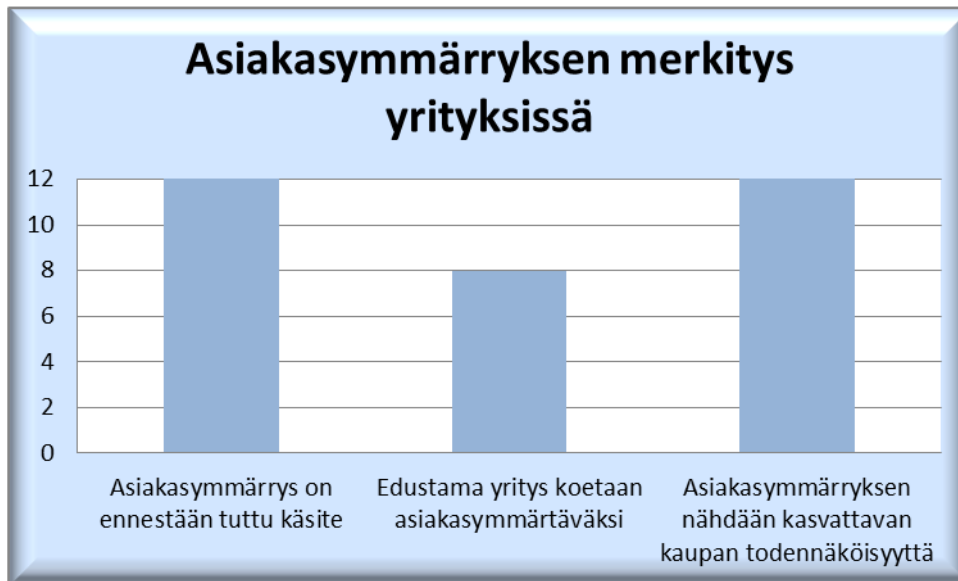
Kuvio 7. Asiakastiedon merkitys yrityksissä.

Kuviosta 7 käy ilmi, että haastateltujen edustamista yrityksistä vain seitsemässä analysoidaan asiakastietoa. Vaikka asiakastietoa kerätään järjestelmällisesti ja analysoidaan yhtä monessa yrityksessä, ei kyseessä kuitenkaan ole täysin samat yritykset. Haastateltujen vastausten perusteella kahdessa yrityksessä kerätään asiakastietoa järjestelmällisesti, mutta sitä ei analysoida. Kahdessa yrityksessä taas analysoidaan hankittua asiakastietoa, vaikka sitä ei kerätä yrityksistä järjestelmällisesti. Mitä enemmän asiakastietoa analysoidaisiin järjestelmällisesti keräämisen jälkeen, sitä helpompi sitä olisi myös hyödyntää useammassa yrityksen toiminnoista. Tällä hetkellä asiakastietoa hyödynnetään vain myynnissä ja markkinoinnissa sekä niiden tukitoiminnoissa. Yrityksissä voitaisiin hyödyntää asiakastietoa paljon laajemmin, jos sitä kerättäisiin järjestelmällisesti ja analysoidaisiin. Ilman asiakastiedon järjestelmällistä keräämistä ja analysoimista se on vain irrallista tietoa, jossa käsitellään osa yrityksen asiakkaista, eikä se koskaan jalostu asiakasymmärrykseksi.

Haastattelujen perusteella saadut asiakastiedon lähteet eroavat Arantolan (2006) näkemyksestä jonkin verran. Arantolan esittämistä asiakastiedon lähteistä (kuvio 2, s. 7) automaattisesti tallentuva asiakasdata, hiljainen tieto kumppaneilta ja jakelukanavista, sekä business intelligence eivät nousseet haastatteluissa esille. Mikäli asiakastietoa kerättäisiin yrityksissä järjestelmällisemmin, sitä todennäköisesti myös saataisiin useammasta lähteestä.

## **6.2 Asiakasymmärrys**

Eräs haastatelluista tiesi asiakasymmärryksen olevan nouseva trendi, josta puhutaan paljon. Kyseisen haastateltavan näkemys asiakasymmärryksen tilasta oli todella osuva. Asiakasymmärrys ei ole vielä täysin lunastanut paikkaansa yrityksissä, kuten kuviossa 8 näkyy. Kahdeksan haastatelluista kokee edustamansa yrityksen olevan asiakasymmärtävä. Vaikka asiakasymmärrys on kirjoitettuna joidenkin yritysten strategiaan ja visioon, ei sen jalkautus yritysten koko henkilöstölle ole vielä täysin onnistunut. Kuviosta 8 ilmenee kahdeksan haastatellun kokevan edustamansa yrityksen olevan asiakasymmärtävä. Loput neljä haastatelluista näki edustamansa yrityksen olevan vielä matkalla asiakasymmärtäväksi.



Kuvio 8. Asiakasymmärryksen merkitys yrityksissä.

Useassa haastattelussa asiakasymmärryksen määritelmässä korostui taustatietojen keräämisen ja analysoimisen tärkeys, sekä ostomotiivien ja –käyttäytymisen ymmärtäminen. Suuressa osassa haastatteluista mainittiin myös kuinka tärkeää on ymmärtää asiakasyrityksen organisaatio, sen sisällä olevat valtasuhteet ja löytää tätä kautta ne oikeat päätöksentekijät, joihin tulee vaikuttaa. Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä he haluaisivat saada unelmatilanteessa selville potentiaalisista ja olemassa olevista asiakasyrityksistään, he kertoivat organisaation tuntemisen ja valtasuhteiden tietämisen olevan tärkeysjärjestyksessä korkealla, jotta he löytäisivät oikeat päätöksentekijät. Tämä tarkoittaa, että vaikka edellä mainitut asiat nähdään oleellisena osana asiakasymmärrystä, ei niiden selvittäminen ole kuitenkaan yrityksissä vielä arkipäivää.

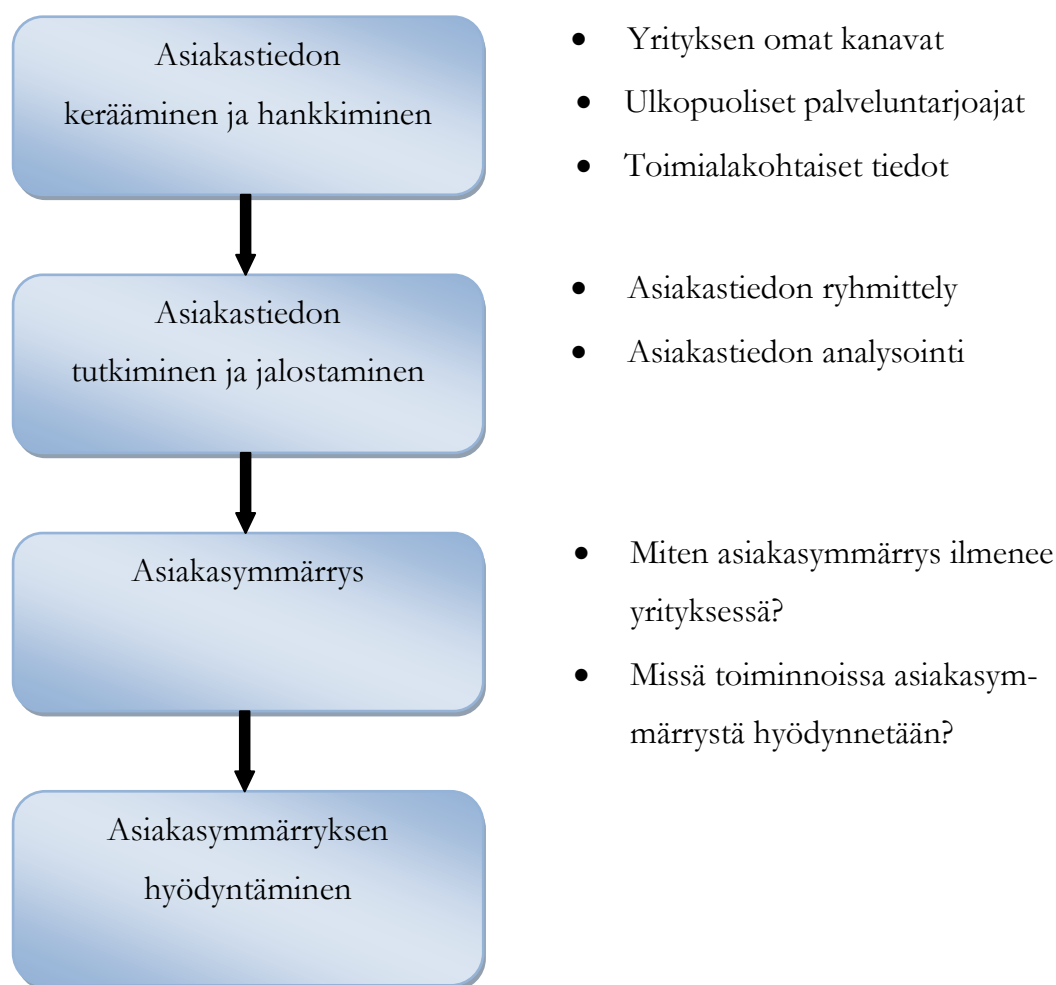
Haastateltavat kertoivat, että saavutettu asiakasymmärrys ilmenee heidän edustamissaan yrityksissä monellakin tavalla, mutta erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien ihmisten päivittäisessä toiminnassa. Eräs haastateltavista huomautti, että jos yritys on aidosti asiakasymmärtävä, tulee sen näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa ja toiminnoissa. Ei riitä, että asiakasymmärrys ilmenee pelkästään niissä toiminnoissa, jotka asiakkaat näkevät, eli myynnissä ja markkinoinnissa, sekä asiakaspalvelussa. Jotta asiakasta voidaan palvella mahdollisimman kokonaisvaltaisesti siten, että asiakasymmärrys näkyy



palvelun laadussa, tulee asiakasymmärryksen lähteä johdosta käsin ja levitä yrityksen jokaiseen toimintoon.

### 6.3 Kehitysehdotukset

Alla olevassa kuviossa 9 tutkija esittää oman näkemyksensä asiakastiedon hankinnasta ja sen kehittämisprosessissa ja jalostumisesta asiakasymmärrykseksi. Laatikoiden oikealla puolella on laatikon sisältöön liittyvää lisätietoa ja tarkennusta.



Kuvio 9. Asiakastiedon jalostuminen asiakasymmärrykseksi.

Jotta yritykset voivat olla aidosti asiakasymmärtäviä, tulee niissä keskittyä enemmän kuviossa 9 esitetyn polun alkuun, eli asiakastiedon hankintaan. Jotta asiakastiedosta ei tule vinoutunutta tai vääristynyttä sen yksipuolisuuden vuoksi, on tärkeää että sen hankinta on monipuolista lähteiden, kanavien ja sen suhteen, mitä asiakastietoa kerätään. Yritysten tulee myös kiinnittää huomiota asiakastiedon keräämisen järjestelmällisyyteen,

eli kaikki joiden tehtävänä on kerätä asiakkaista tietoa, keräävät samoja tietoja samoista kanavista.

Yritysten tulee myös miettiä järjestelmällinen tapa hiljaisen tiedon keräämiseen. Hiljais- ta tietoa tulee paljon yrityksen eri toimintoihin, erityisesti myynnissä ja asiakaspalvelussa toimivalle henkilöstölle. Hiljainen tieto saattaa olla sellaista, jota ei osata edes suoraan mieltää asiakastiedoksi. Sen avulla voidaan saada tärkeää tietoa asiakkaan kokemuksista ja tunteista, jotka ovat oleellinen osa asiakasymmärrystä. Asiakastietoa ja hiljaista tietoa kertyy asiakasrajapinnassa olevien toimintojen lisäksi myös muissa yrityksen toimin- noissa. Tämän vuoksi onkin tärkeää viestiä yrityksen kaikkiin toimintoihin asiakasym- märryksen merkityksestä, jotta näissä osataan kerätä saatavaa tietoa tilanteen tullen.

Asiakastietoa ei tule kerätä vain keräämisen ilosta, vaan siitä kannattaa jalostaa aito kilpailuetuun vaikuttava tekijä. Mikäli asiakastietoa ei käsitellä mitenkään, on sen ke- rääminen turhaa ja aiheuttaa yritykselle vain kuluja. Kuvion 9 mukaisesti tutkija näkee asiakastiedon jalostuvan asiakasymmärrykseksi sen jälkeen kun sitä on ryhmitelty, tut- kittu ja analysoitu. Tämän jälkeen yrityksellä on asiakasymmärrystä, mutta yrityksen tulee tarkkaan pohtia, miten se halutaan viestiä asiakkaille. On tärkeää, että asiakasraja- pinnassa oleva henkilöstö osoittaa asiakkaille omalla työskentelyllään, että asiakasta on kuultu ja ymmärretty. Yrityksissä tulee kuitenkin pohtia, halutaanko saavutettua asia- kasymmärrystä käyttää erityisesti esimerkiksi markkinointikampanjoiden kohdentami- seen olemassa oleville asiakasyrityksille, vai myyntiin ja uusasiakashankintaan. Saavute- tun asiakasymmärryksen laadusta ja sisällöstä riippuen yrityksissä voidaan myös päättää jaotella kohdentamisen tavat vaikka yrityksen toimialan tai koon mukaan. Kohdentami- sen tavat voidaan jaotella myös esimerkiksi sen suhteen, kuinka paljon yrityksessä näh- dään asiakaspotentiaalia. Kohdennetaan saavutettua asiakasymmärrystä millä tavalla tahansa, on selvää, että sen avulla voidaan luoda arvoa asiakassuhteeseen ja sitä kautta jopa kilpailuetua.

#### **6.4 Oma oppiminen**

Opinnäytetyöprosessi on ollut minulle tunnerikasta aikaa. Aloitin työskentelyn kesällä 2013 tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä, eli Funnelissa. Tämän lisäksi tein

myös toista työtä ja opintoni olivat yhä kesken, vaikkakin aikataulussa. Silti luulin alkutalvesta 2013, että opinnäytetyön kirjoittaminen olisi ollut minulle tuolloin ajankohtaista. Minulla oli kova kiire tehdä kaikkea, myös tämä opinnäytetyö. Tämän vuoksi en osannut pysähtyä miettimään, minkälaisen opinnäytetyön oikein haluan tehdä ja mistä aiheesta. Onneksi Funnelilla oli ajatus asiakasymmärryksestä opinnäytetyön aiheena. Aloitin haastattelujen sopimisen pian sen jälkeen, kun opinnäytetyön aihe ja haastattelukysymykset oli mietitty valmiiksi. Alkutalvesta ehdin suorittamaan opinnäytetyötä varten vain haastattelut. Huomattuani vuodenvaihteen jälkeen, että minulla oli liian monta rautaa tulella, jäi opinnäytetyön kirjoittaminen pitkäksi aikaa.

Alkutalvesta 2014 tilanteeni oli aivan toisenlainen. Uusia haasteita riitti, mutta totesin nyt haluavani kirjoittaa opinnäytetyön valmiiksi, sillä valmistuminen myyntityön tradenomiksi odotti minua jo nurkan takana. Tartuin härkää sarvista kiinni ja aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen uudestaan lähes vuoden tauon jälkeen. Vaikka en ollut ajatellut opinnäytetyötä mitenkään erityisen aktiivisesti, huomasin ajatusteni kirkastuneen tällä luovalla tauolla sen suhteen, mitä haluan opinnäytetyöltäni. Koen opinnäytetyöni olevan nyt sellainen, jonka sen haluankin olevan.

Olen oppinut tämän prosessin aikana paljon sekä itsestäni, että työelämässä ja ylipääntään elämässä tarvittavista taidoista. Haastatteluissa tapasin erilaisten yritysten esimiesasemassa olevia myynnin ja markkinoinnin päättäjiä. Minua jännitti paljon ennen jokaista haastattelua, koska olen muutenkin kova jännittämään uusia tilanteita. Uskon näiden haastatteluiden helpottaneen jännitystäni uusien tilanteiden suhteen. Käyn nykyään asiakastapaamisissa melko paljon ja uskon, että suorittamani haastattelut olivat erinomaista treeniä tämän kaltaisia tilanteita varten. Olen myös saanut ensikosketuksen tieteellisen tekstin kirjoittamiseen.

On tärkeää tiedostaa, mikä on itselle oikea ajankohta opinnäytetyön kirjoittamiseen, sekä aikatauluttaa kirjoittaminen. Vaikka on hyvä rajata opinnäytetyön aiheen raamit alkuvaiheessa, on myös hyvä muistaa että opinnäytetyön aihe tulee muuttumaan, tarkentumaan ja rajautumaan kirjoitusprosessin aikana. Ja vaikka opinnäytetyön tarkoituksena ei ole luoda mitään maailmaa mullistavaa, on hyvä saada toteutettua pienimuotoinen tutkimus tulevaisuuden haasteita silmällä pitäen. On erittäin tärkeää löytää itselle se

henkilö, joka auttaa kirjoittamisen kipukohdissa. Sain omaltani useissa kohdissa paljon kannustavia kehitysehdotuksia tekstiini ja oikeissa paikoissa tiukkaa ohjausta.

## Lähteet

Ahonen, J & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen – totuuksia tuloksellisuudesta. WSOYpro. Helsinki.

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta: taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. 2. painos. Akatiimi. Helsinki.

Arantola, H. 2006. Customer insight: uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. WSOYpro. Helsinki.

Finder. MRK Funnel Oy. 2013a. Luettevissa:

<http://www.finder.fi/Konsultointipalveluja:%20liikkeenjohdon/MRK%20Funnel%20Oy/HELSINKI/taloustiedot/2263458>. Luettu 11.12.2014.

Finder. MRK Funnel Oy. 2013b. Luettavissa:

<http://www.finder.fi/Konsultointipalveluja:%20liikkeenjohdon/MRK%20Funnel%20Oy/HELSINKI/toiminta/2263458>. Luettu 11.12.2014.

Funnel. 2014. Luettavissa: <http://www.funnel.fi/>. Luettu 10.11.2014.

Inspirans 2009. Tiedonkeruu ja aineistot. Luettavissa:

<http://www.inspirans.fi/laadullinen-tutkimus/tiedonkeruu-ja-aineistot>. Luettu 1.1.2015.

Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu 1.1.2015.

Kurkela, R. Virtual Statistics. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Luettavissa:

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Luettu 1.1.2015.

Metsämuuronen, J. 2002. Metodologia 4: Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. tarkistettu painos. International Methelp. Helsinki.

Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.). Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus. Helsinki.

Pyörälä, E. 1995. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa Leskinen, J. (toim.). Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Luettavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html). Luettu 1.1.2015.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOT – Menetelmäopetuksen tietovarasto. Teemahaastattelu. Luettavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html). Luettu 1.1.2015.

Silius, K. 14.11.2008. Tampereen teknillinen yliopisto. Teemoittelu ja tyypittely. Luettavissa: [http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-](http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Silius_teemoittelu-tyypittely_141108.pdf)

[opintosemma/2008/Silius\\_teemoittelu-tyypittely\\_141108.pdf](http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Silius_teemoittelu-tyypittely_141108.pdf). Luettu 15.12.2015.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. WSOY. Porvoo.

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelukysymykset

### Taustaa

1. Kuvaile teidän uusasiakashankintaprosessia.
  - Osallistuuko markkinointi mitenkään prosessiin?
2. Onko teillä nimetty henkilö/henkilöitä hoitamaan uusasiakashankintaa?
  - Jos useita, miten jaoteltu?
  - Kuinka paljon teillä on suunnilleen yrityksiä, joihin teette uusasiakashankintaa?
3. Ostatteko palveluita ulkopuolisilta kumppaneilta?
  - Jos kyllä, mitä palveluja? (esim. auditointi, rekkarit, buukkaussoitot)

### Asiakastieto

4. Miten keräätte tietoa potentiaalisista asiakkaista?
5. Mitä tietoa keräätte? (päätoksentekoon vaikuttajat henkilöt, muutokset yrityksen päättäjissä, yritystietoa, taloudelliset muutokset, kilpailijatietoa, toimialatietoa, päättäjien sidonnaisuudet)
6. Miten analysoitte kerättyä tai saatua tietoa?
7. Miten hyödynnätte kerättyä tai saatua tietoa?

### Asiakasymmärrys

8. Asiakasymmärrys ja asiakaslähtöisyys ovat nykyään nousevia trendejä yritysmaailmassa.
  - Onko asiakasymmärrys tuttu käsite?
  - Miten te määrittelette asiakasymmärryksen yrityksessänne?
  - Asiakasymmärrys määritellään teoriassa näin erään lähteen mukaan:  
”Asiakasymmärrys koostuu asiakastiedon keräämisestä ja asiakkaan ostomotiivien ymmärtämisestä. Asiakastiedon kerääminen ei yksinään tuota asiakasymmärrystä tarpeeksi. Ostomotiivien selvittäminen luo asiakasymmärrykselle vankan pohjan, jota peilataan kerätyn tai saadun asiakastiedon kanssa yrityksen toimintaan potentiaalisten asiakkaiden kanssa.”
    - Miltä tämä mielestäsi kuulostaa?
9. Asiakasymmärtävä yritys toteuttaa asiakasymmärrystä kasvattavia toimenpiteitä, asiakasymmärrys on kirjattu yrityksen strategiaan, sekä jalkautettu yrityksen työntekijöille.
  - Koetko yrityksenne olevan asiakasymmärtävä?

- Miksi? Miten se ilmenee käytännössä yrityksessänne?

10. Näetkö asiakasymmärryksen ns. ”nice to know”-tietona, vai koetko sen aidosti kaupan todennäköisyyttä kasvattavana tekijänä?

#### Arvon tuottaminen

11. Tiedätkö potentiaalisista asiakasyrityksistänne, mitkä asiat tuovat heille arvoa/hyötyä? (esim. hinta, palvelu, nopeus, säästynyt aika, kasvanut ammattitaito)
- Miten saatte tämän tiedon?
    - Käytättekö kumppaneita? Jos kyllä, mitä he tuovat/antavat?
  - Miten tämä tieto näkyy kommunikoinnissanne potentiaalisten asiakasyritystenne kanssa?
12. Unelmatilanteessa, mitä kaikkea tietoa haluaisitte saada potentiaalisista asiakkaistanne, sekä jo olemassa olevista asiakkaistanne?
- Miten hyötyisitte saadusta asiakasymmärryksestä tai hyödyntäisitte saatua tietoa?