



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

ASIAKASTUTKIMUSTIEDON HYÖDYNTÄMINEN  
SUURISSA SUOMALAISSA YRITYKSISSÄ

**Sini-Maria Sundell**

Liiketalouden koulutusohjelma  
Joulukuu 2006  
Työn ohjaaja: Riitta-Liisa Arpiainen

TAMPERE 2006



---

<b>Tekijä:</b>	Sini-Maria Sundell	
<b>Koulutusohjelma:</b>	Liiketalous, markkinointi ja viestintä	
<b>Tutkintotyön nimi:</b>	Asiakastutkimustiedon hyödyntäminen suurissa suomalaisissa yrityksissä	
<b>Title in English:</b>	Application of customer research data in big Finnish companies	
<b>Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:</b>	Joulukuu 2006	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Riitta-Liisa Arpiainen	<b>Sivumäärä: 50</b>

## Tiivistelmä

Työni toimeksiantajana on markkinatutkimusyritys Innolink Research Oy, joka halusi Innolink Consulting – liiketoiminta-alueen sekä myynnin tueksi tutkimustietoa suurten suomalaisten yritysten asiakastutkimuksen hyödyntämiskäytännöistä. Työn tavoitteena on selvittää, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä asiat ovat esteenä hyödyntämiselle. Lisäksi pyrin kartoittamaan, millaisia kokemuksia yrityksillä on asiakastutkimus-tiedon hyödyntämisestä.

Tekemäni tutkimuksen tueksi olen soveltanut työssäni kirjallisuuden teorioita. Olen käsitellyt asiakastutkimusta ja hyödyntämistä käsitteinä sekä erilaisia johtamistapoja, kuten älykstä johtajuutta ja tietojohdamista. Omien tutkimustulosten lisäksi perusteita hyödyntämättä jättämiselle ja loppuun asti viedyn hyödyntämisen hyötyjä on etsitty kirjallisuudesta.

Tein työhöni liittyen kyselyn, jonka lähetin Suomen suurimpien yritysten johdolle. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen pohjalta näki, että suuret suomalaiset yritykset käyttävät toimintansa apuna paljon erilaista tutkimustietoa, jota asiakkailta hankitaan. Esimerkiksi asiakas(tyytyväisyys)tutkimuksia oli tehnyt tai teettänyt jokainen vastaajayritys. Lähes kaikki yritykset (90,1 %) olivat myös käyttäneet kilpailija-analyysia työkaluna toiminnassaan.

Tutkimustulosten ja niitä tukevan teorian avulla voi vetää johtopäätöksiä siitä, miksi hyödyntäminen kannattaa, mutta miksi sitä ei kuitenkaan aina täysimittaisesti toteuteta. Koottujen tulosten avulla toimeksiantaja yritys pystyy paremmin ymmärtämään omien asiakkaidensa sekä potentiaa-listen asiakkaidensa toimintaa. Toimeksiantajayritys voi myös hyödyntämispalveluiden myyntityössään perutellummin argumentoida hyödyntämisen puolesta löydettyään oikeat myyntiargumentit.

---

**Avainsanat:** asiakastutkimus, hyödyntäminen, tietojohdaminen, älykäs johtajuus

---

# Sisällysluettelo

Tiivistelmä .....	2
Sisällysluettelo .....	3
1 Johdanto .....	4
2 Toimeksiantajayritys .....	7
3 Asiakastutkimukset .....	8
3.1 Yleistä asiakastutkimuksista .....	8
3.2 Asiakastutkimusten lajit .....	9
3.2.1 Asiakastyytyväisyystutkimukset .....	9
3.2.2 Asiakasuskollisuustutkimukset.....	9
3.2.3 Potentiaalikartoitukset.....	10
3.2.4 Tuote-/yrityskuva-/tunnettuustutkimukset.....	10
3.2.5 Menetetyn kaupan/asiakkaan analyysit .....	10
4 Hyödyntäminen .....	11
4.1 Hyödyntäminen käsitteenä .....	11
4.2 Täysimittaisen hyödyntämisen hyödyt.....	12
4.3 Esteitä täysimittaiselle hyödyntämiselle .....	14
5 Tiedon ja toiminnan suhde.....	15
6 Johtamistavat.....	16
6.1 Älykäs johtajuus / oppiva organisaatio (Learning organisation).....	16
6.2 Tietojohtaminen (Knowledge management).....	18
7 Tutkimuksen perustiedot.....	19
8 Tutkimusaineiston kuvaus.....	20
8.1 Yrityksen päätoimiala .....	20
8.2 Vastajayritysten kohderyhmät .....	21
8.3 Vastajan asema asiakastutkimustuotteiden hankinnasta päätettäessä .....	21
9 Mitä asiakastutkimuksen lajeista hyödynnetty ja miten .....	22
10 Käytetyt hyödyntämistavat .....	25
11 Asiakastutkimusten konkreettiset hyödyt .....	28
12 Esteet täysimittaiselle hyödyntämiselle.....	29
13 Hyödyntämispalveluiden hankintaan liittyvät hyödyt .....	30
14 Tutkimustulosten hyödyntämisen ja jalkauttamisen osuus tutkimusbudjetista ....	33
15 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	35
Lähteet.....	39
Liitteet .....	41

# 1 Johdanto

Tuire Ylikoski (1999) kysyy jo teoksensa nimessä osuvan kysymyksen: ”Unohtuiko asiakas?”. Ylikosken mukaan menestyvissä palveluorganisaatioissa on jo pitkään ymmärretty, että laatuun ja asiakkaiden tyytyväisyyteen kannattaa panostaa, sillä tämä seikka vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen. Tyytyväinen asiakas pysyy asiakkaana pidempään. Uusasiakashankinta on yritykselle kallista toimintaa, sillä myyntityö vie paljon aikaa ja rahaa. On siis viisasta pitää jo hankitut asiakkaat tyytyväisinä ja saada kassavirtaa tätä kautta. (Ylikoski 1999: 13.)

Suomen suurimpien yritysten arvoista ja strategioista on luettavissa, että asiakkaat ovat heidän toimintansa keskipiste. Muun muassa Nokia kertoo asiakkaiden olevan Nokian toiminnan tärkein lähtökohta. ”Päivittäisen liiketoimintamme tulee aina perustua asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaan ymmärtämiseen”. (Nokia 2006.) Valio puolestaan kertoo strategiassaan noudattavansa asiakastarpeista lähteviä toimintamalleja. Lisäksi esimerkiksi Finnair listaa yhdeksi arvokseen asiakaslähtöisyyden. (Valio 2006, Finnair 2006.)

Ulkoisten paineiden, kuten toimintaympäristön muuttumisen, kilpailun kiristymisen ja teknologian kehittymisen vuoksi asiakas kuitenkin saattaa unohtua. Kilpailun kiristyessä asiakkaat vaativat enemmän. Heidän odotuksensa on ylitettävä, jotta he pysyvät asiakkaina. Enää ei riitä, että he saavat tyydyttävää palvelua. Palvelun pitää olla odotukset ylittävää. (Ylikoski 1999: 13 – 14.)

Asiakastyytyväisyystutkimukset kertovat yritykselle tyytyväisyyden nykytilan. Jos asiakastutkimuksia tehdään toistuvasti (esimerkiksi joka vuosi), voidaan havaita kehityssuunnat ajoissa ja heikentyneeseen laatuun voidaan puuttua ajoissa. Tyytyväisyysseuranta itsessään ei siis kuitenkaan riitä, vaan sen lisäksi kaivataan toimintaa, jolla havaittuja puutteita korjataan. On myös muistettava, että vaikka tulokset olisivatkin hyviä, on tyytyväisyyttä ylläpidettävä. Asiakkaat odottavat, että vastapalveluksena heidän antamalleen palautteelle, epäkohtiin puututaan. Tutkimustulosten pitää siis aina johtaa jonkinlaisiin toimenpiteisiin. (Ylikoski 1999: 149.)

Tutkimustulokset eivät itsestään muutu käytännöksi. Toimenpidesuunnitelman laatiminen ja sen käyttöönotto vaatii yritykseltä kustannus-panostuksia. On pidettävä huolta siitä, etteivät tehdyt toimenpiteet aiheuta liikaa kustannuksia ja tuotot jää liian pieneksi. Jos näin käy, eivät tehdyt muutokset olleet kannattavia. (Ylikoski 1999: 166 – 167.)

Jotta asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset saataisiin kunnolla jalkautettua käytäntöön, on henkilöstö sitoutettava asiakastyytyvyyden parantamiseen. Viestimällä tutkimuksen tavoitteista ja tuloksista sekä ottamalla henkilöstö mukaan tutkimusten suunnitteluun ja niiden hyödyntämiseen, sitoutetaan henkilöstöä. On myös hyvä muistaa, että henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat toisiaan tukevia asioita. (Ylikoski 1999: 169.)

Suoritin tammi-kesäkuussa 2006 harjoitteluni Innolink Research Oy:ssä Tampereella. Opinnäytetyön tekeminen tuli kesän korvalla ajankohtaiseksi ja käännyin toimitusjohtaja Marko Kukkolan puoleen, joka tiedusteli kiinnostukseni kohteita opinnäytetyön suhteen ja kertoi samalla tarpeista, joita yrityksellä oli.

Tarjolla oli aluksi kolmekin erilaista vaihtoehtoa, joista sitten valitsin asiakastutkimustiedon hyödyntämisen. Syynä valintaan olivat pääasiassa omat kiinnostuksen kohteeni ja opiskeluhistoriani, joka ei rajoitu ainoastaan Tampereen ammattikorkeakoulussa suorittamiini opintoihin. Opiskelin ensimmäisen vuoden Satakunnan ammattikorkeakoulussa, Kankaanpään yksikössä, jolloin suuntautumisvaihtoehdoni oli yritysviestintä. Tullessani siirtyvänä opiskelijana Tampereen ammattikorkeakouluun toisena opiskeluvuonani suuntautumisvaihtoehdoni vaihtui markkinointiin ja viestintään.

Valintaani perustelevat myös Tuire Ylikosken (1999: 13) kanssa yhtenevät käsitykseni nyky-yritysten tilasta. Nykyajan yrityksen tavoitteena on kasvaa, voimistua ja kannattaa. Keinot näiden päämäärien saavuttamiseksi ovat moninaiset. Suuret tuotot ja pienet kustannukset ovat ehkä yleisin tapa pitää yritystoiminta kannattavana. Vaarana on kaiken tämän kustannusajattelun keskellä, että asiakas unohtuu.

Innolink Research Oy siis toivoi Innolink Consulting – liiketoiminta-alueen ja myynnin tueksi ajankohtaista tietoa siitä, miten juuri suuret yritykset Suomessa käyttävät hyväkseen asiakastutkimuksista saatua tietoa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Innolink Research Oy:lle tätä aihetta koskevaa tietoa, jotta hyödyntämispalveluiden myynti tehostuisi ja myyntiä tekevillä henkilöillä olisi parempi käsitys siitä, mitä hyödyntämisestä suurissa yrityksissä ajatellaan. Yhdessä toimitusjohtaja Marko Kukkolan ja Consulting – liiketoiminta-alueen johtaja Markus Vattulaisen kanssa rajasimme aiheen, määrittelimme tutkimusongelman ja laadimme lomakkeen.

Peruste sille, että juuri hyödyntämispalveluita halutaan kehittää, on yksinkertainen. Hyödyntämispalveluiden myynnin kehittäminen on markkinatutkimusyritykselle usein hyvinkin kannattavaa. Tämä johtuu siitä, että niillä on suhteellisen suuri kate verrattuna esimerkiksi asiakastutkimuksen tuottamiseen. Tutkimuksen tekeminen vie aikaa

usealta eri toimijalta yrityksen sisällä (esimerkiksi asiakasyhteyshenkilöt, lomakesuunnittelija, haastattelija, raportoija...), joka nostaa palkkakustannuksia ja vie resursseja muilta projekteilta. Tämän lisäksi päälle tulevat muut kustannukset kuten materiaalit ja erilaiset tekniset toteutukset. Hyödyntäminen vie aikaa parhaillaan vain yhdeltä asiantuntijalta, mutta maksettu korvaus saattaa olla suurikin. Toki kyseeseen tulevat myös laajat materiaalikustannukset, jos puhutaan esimerkiksi tulostiedotteista laajalle kohderyhmälle. Yritys maksaa kuitenkin tässä vaiheessa lähinnä saavuttamastaan aineettomasta hyödystä.

Työni rakenne jakautuu kahteen pääosaan; teoriaan ja tutkimukseen. Teoria-osassa kerron toimeksiantajayrityksestäni tarkemmin ja lisäksi se sisältää teoriaa määritellen termit asiakastutkimus ja sen eri lajit. Käsittelyssä ovat myös hyödyntäminen käsitteenä sekä sen hyödyt ja esteet, joita kirjallisuudesta löytyi. Ensimmäiseen osaan on lisäksi koostettu teoriaa tieteen filosofiasta, mikä tukee käsitystä hyödyntämisen tärkeydestä ja esittelee teorialla *välineellinen rationaalisuus* ja *kriittinen liiketaloustiede*. Johtamistavoista mukaan on sisällytetty tietojohdaminen ja älykäs johtajuus. Nämä kahden johtamistavan edustajat ovat todennäköisimmin sellaisia, jotka käyttävät asiakastutkimuksia työkaluina organisaation kehittämisessä sekä näin ollen myös hyödyntävät niitä laajamittaisesti.

Tutkimusosa kertoo aluksi perustietoja tutkimuksesta ja kuvailee tutkimusaineistoa. Tutkimusosa on edelleen jaettu lomakkeen rakennetta mukaillen seuraaviin osioihin: käytetyt asiakastutkimuksen lajit ja hyödyntämistavat, asiakastutkimusten konkreettiset hyödyt, esteet täysimittaiselle hyödyntämiselle, hyödyntämispalveluiden hankintaan liittyvät hyödyt sekä tutkimustulosten hyödyntämisen/jalkauttamisen osuus tutkimusbudjetista. Lopuksi olen koonnut kappaleeseen ”yhteenveto ja johtopäätökset” ajatuksiani tutkimuksesta sekä keskeisiä tuloksia ja niistä mahdollisesti saatavia hyötyjä.

## 2 Toimeksiantajayritys

Innolink Research Oy (jatkossa Innolink) on Tampereella fyysistä toimipaikkaansa pitävä yritys, jonka arvolupauksenaan tarjoaa johtavaa tutkimusosaamista ja – teknologiaa. Vuonna 1996 perustetulla yrityksellä on neljä liiketoiminta-aluetta. Kun tutkimuksen kohderyhmänä ovat esimerkiksi nykyiset, potentiaaliset tai kilpailijan asiakkaat, Innolink Business tarjoaa tutkimusratkaisujaan. Innolink Balance (perustettu 2004) keskittyy organisaation sisäisten asiakkuuksien, kuten henkilöstön tutkimiseen. Kuluttajatutkimuksista vastaa Innolink Public. Varsinaisen tutkimuksen teon jälkeen Innolink tarjoaa asiakkailleen Innolink Consulting – liiketoiminta-alueen palveluita (perustettu 2005). Innolink Consulting tarjoaa palveluitaan tutkimustulosten hyödyntämisessä sekä avuksi mittaristojen ja palauteprosessien rakentamisessa. Innolinkin liiketoiminta-alueista Innolink Consulting on se, jonka tueksi työni rakentuu. (Innolink Research 2006, osa 1.)

Innolinkissä ja Innolinkin tytäryhtiössä Focuslinkissä työskentelee yhteensä 33 henkilöä (luku lokakuulta 2006). Innolink on kolmatta vuotta peräkkäin tutkimusalan voimakkaimmin kasvava yritys. Tytäryhtiö Focuslink vastaa pääasiassa tutkimuksen tuotantoon liittyvistä asioista, kuten tiedonkeruusta ja tallennuksesta. Innolinkin omistus jakautuu viiden osakkaan kesken, joista jokainen toimii yrityksessä avaintehtävässä. (Innolink Research 2006, osa 2.)

Yrityksen visiona on olla vuonna 2010 Suomen suurin sidosryhmä-tutkimuspalveluja tuottava asiantuntijayritys, jonka oma asiakastytyväisyys on toimialan parhaalla tasolla. Strategisissa painopistealueissaan Innolink korostaa muun muassa aktiivista toimintaa tutkimustulosten hyödyntämisen varmentamiseksi. (Innolink Research 2006, osa 3.)

Yrityksen referenssit jaetaan julkisyhteisöihin ja yksityisiin yrityksiin. Julkisyhteisöistä Innolinkillä on asiakkaina kaupunkia ja kuntia, kuten Tampere, Jyväskylä, Lempäälä, Kangasala ja Nokia. Lisäksi joukosta löytyy muun muassa useita seurakuntia ja erilaisia liittoja. Innolinkin asiakasyrityksistä mainittakoon ABB, Honka, Metso, Nokian Renkaat, Rautaruukki, Suunto, NetHawk ja HK-Ruokatalo. (Innolink Research 2006, osa 4 ja 5.)

## 3 Asiakastutkimukset

### 3.1 Yleistä asiakastutkimuksista

Kauhanen-Simanainen ja Karivalo vertaavat teoksessaan *Corporate Literacy – Yrityksen uusi lukutaito* (2002: 25) entisajan kyläkauppiasta ja nykyajan suuryritystä. Kyläkauppialla oli vankka tietämys ja tuntemus jokaisesta asiakkaastaan. Hän suoritti asiakastyytyvyyden mittaamista jokaisen ostotapahtuman yhteydessä. Kyläkauppialla ei kuitenkaan ollut hallittavanaan monimuotoista ja –ulotteista organisaa-tiota. Hän itse oli toiminnan keskipisteessä tekemässä kaikkia yrityksen työtehtäviä.

Nykyajan suuryritys asettaa helposti asiakkaan toisarvoiseen asemaan. Näin ei saisi käydä, jos halutaan menestyksen jatkuvan. Muun muassa tekniikka on mahdollistanut entistä tehokkaamman ja vaivattomamman asiakastiedon keräämisen. Yhtenä yrityksen menestyksen peruspilarina pidetään asiakkuuden ja asiakassuhteen hallintaa. Asiakkaista, heidän tarpeistaan, odotuksistaan ja kokemuksistaan pyritään nykyisin hankkimaan entistä enemmän tietoa. (Kauhanen-Simanainen & Karivalo 2002: 25.)

Yrityksen lukutaito tarkoittaa tilan havainnointia. Yritys, samoin kuin ihminen, saa lukemattomia ulkoisia viestejä ja informaation aineksia, joita se suodattaa, valikoi ja tulkitsee. Osaa niistä yritys ryhtyy myös työstämään osaksi omaa ajatteluaan ja toimintaansa. Toisin kuin ihmisellä yrityksellä on rajaavana tekijänä tiedon omaksumisessa ja sen soveltamisessa käytäntöön oma, sille räätälöity strategia. Tietoa pitää siis jalkauttaa käytäntöön strategian sallimissa puitteissa. Näin ollen strategian pitäisikin olla muotoiltu niin, että se antaa aineksia tiedon valintaan ja arvottamiseen. Strateginen lukutaito onkin yksi yrityksen tärkeimmistä ominaisuuksista. (Kauhanen-Simanainen & Karivalo 2002: 42.)

Timo Rope (1999: 187 - 189) perustelee asiakastutkimuksen hyödyllisyyttä sillä, että laadun todellinen mittari on asiakastyytyväisyys. Toisin sanoen se, että yrityksen toiminnot täyttävät tietyt laatuvedellytykset ei takaa menestystä, jos asiakkaat eivät kyseisiin järjestelmiin ole tyytyväisiä. Yrityksen toimintamallit eivät saisi aiheuttaa asiakkaissa tyytymättömyyttä vaan niiden tulisi ilahduttaa. Ropen (1999: 191) mukaan yrityksen olisi koko ajan oltava tietoinen yrityskuvastaan ja asiakastyytyväisyydestään. Systemaattinen järjestelmä näiden asioiden säännölliseen selvittämiseen tulisi olla jokaisella yrityksellä. Tämän systematiikan tulisi olla joka kerralla yhtenevä ja tulosten vertailukelpoisia. Näin yritys pystyy havaitsemaan tuloksista ilmenevän muutossuunnan ja reagoimaan siihen ajoissa.



Rope (1999: 201) argumentoi, että jokainen menetetty kauppa tai asiakas on myös oppimisen paikka. Yrityksen pitäisi pyrkiä selvittämään, mitkä tekijät vaikuttivat kaupan menetykseen tai asiakkaan menetykseen. Näin löydetään toiminnassa olevia kehityskohteita.

Myös Bengt Karlöf ja Fredrik Helin Lövingsson (2004: 29 - 30) ottavat myönteisesti kantaa asiakastytyväisyyden säännölliseen mittaamiseen. He muun muassa toteavat, että asiakassuhteen vaalimisessa onnistutaan todennäköisemmin, jos asiakastytyväisyyttä arvioidaan jatkuvasti ja ryhdytään tarvittaessa korjaaviin toimenpiteisiin. Heidän mukaansa jokaista asiakasta tulisi arvioida vähintään kerran vuodessa. Asiakastutkimuksen teettäminen antaa yritykselle myös tilaisuuden tavallisuudesta poikkeavaan kohtaamiseen asiakkaan kanssa. Yleensä asiakaskohtaamiset tapahtuvat myynnin puitteissa; nyt voidaan keskittyä muuhunkin.

## **3.2 Asiakastutkimusten lajit**

### **3.2.1 Asiakastytyväisyystutkimukset**

Asiakastytyväisyystutkimuksen rooli on usein tutkia asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan, tuotteisiin ja palveluihin. Asiakastytyväisyystutkimusten keskeinen tavoite on sellaisten seikkojen löytäminen organisaatiosta, jotka johtavat asiakkaiden tyytyväisyyteen. Lisäksi muita tavoitteita ovat muun muassa asiakastytyväisyyden tämänhetkinen taso, asiakastytyväisyyden kehittymisen seuranta sekä toimenpide-ehdotusten tuottaminen. (Ylikoski 1999: 156.)

Asiakas(tyytyväisyys)tutkimuksissa voidaan peilata saatuja tuloksia kilpailijan saamiin arvioihin. Näin pystytään paremmin hahmottamaan tilanteen todellinen tilanne ja yrityksen oma asema markkinoilla. (Ylikoski 1999: 156.)

### **3.2.2 Asiakasuskollisuustutkimukset**

Asiakasuskollisuustutkimuksissa pyritään selvittämään asiakasuskollisuuden avainelementit ja yrityksen menestys näissä tekijöissä. Havaittujen kriittisten tekijöiden avulla asiakasuskollisuutta voidaan kehittää. (Innolink 2006, osa 6.)

Vaikka täydellinen asiakasuskollisuus onkin lähes mahdotonta, tarjoavat asiakasuskollisuustutkimukset itsessään työkalun avainasiakkuuksien kehittämiseen ja johtamiseen. Lisäksi sen avulla pystytään kartoittamaan asiakaskohtainen uskollisuus. (Innolink 2006, osa 6.)

### 3.2.3 Potentiaalikartoitukset

Potentiaalikartoitusten tarkoituksena on tunnistaa potentiaaliset asiakkaat ja näin kasvattaa liikevaihtoa ja pienentää myynnin kustannuksia. Usein osaksi tätä tutkimuslajia liitetään selvitys ostokäyttäytymisestä ja hankintojen kehittymisestä sekä kilpailijoiden onnistumisesta. (Innolink 2006, osa 7.)

Potentiaalikartoitus toimii hyvänä työkaluna esimerkiksi toimintaansa aloittavalle yritykselle. Uusi toimija ei vielä ole saavuttanut tunnettuutta asiakkaiden keskuudessa. Potentiaalikartoitus palvelee yritystä siis myös markkinointitoimenpiteenä.

### 3.2.4 Tuote-/yrityskuva-/tunnettuustutkimukset

Yrityksen sisäisillä sidosryhmillä on yrityksestä oma mielikuvansa. Heillä saattaa myös olla käsitys siitä, kuinka muut yrityksen mieltävät. Oletus ulkoisten sidosryhmien käsityksistä ei kuitenkaan aina ole riittävä. Yrityskuva- ja branditutkimuksilla kartoitetaan yrityksen sidosryhmien todellisia käsityksiä yrityksestä. (Innolink 2006, osa 8.)

Tavoitteena on tuottaa tietoa yrityksen tunnettuudesta, erottuvuudesta, houkuttelevuudesta, preferensseistä sekä kilpailija-asetelmasta. Tämä tutkimuksen laji auttaa markkinointiviestinnän vaikuttavuuden mittaamisessa ja sitä kautta sen suunnittelussa. (Innolink 2006, osa 8.)

### 3.2.5 Menetetyn kaupan/asiakkaan analyysit

Menetetyn kaupan analyysissä pyritään selvittämään ne syyt, miksi joku kauppa lipesi käsistä. Eli mitkä olivat ne tekijät, jotka saivat asiakkaan valitsemaan toisen tuotteen tai palvelun toimittajan. Menetetyn asiakkaan analyysissä puolestaan kartoitetaan ne syyt, miksi asiakas vaihtoi toimittajaa tai luopui kokonaan kyseisistä hankinnoista. Tämän tutkimuksen yhteydessä voidaan myös tiedustella mahdollisuuksia yhteistyölle jatkossa.

Tavoitteena on siis tunnistaa sellaiset tekijät, jotka ovat kriittisiä ostopäätöstä tehtäessä. Menetetyn kaupan analyysissä pystytään myös tekemään vertailuja kilpailijaan. Missä tekijöissä kilpailija on onnistunut paremmin? Oliko ratkaisevana tekijänä hinta, laatu vai jokin täysin muu, yllättäväkin ominaisuus?

## 4 Hyödyntäminen

### 4.1 Hyödyntäminen käsitteenä

Asiakastutkimuksen viimeinen vaihe on tehdä päätös, joka pohjautuu saatuihin tutkimustuloksiin, ja toimia sen tehdyn päätöksen mukaisesti. Jos tutkimuksella hankittu tieto jää niin sanotuksi hiljaiseksi tiedoksi, ei tutkimuksella saavuteta sen maksimaalista hyötyä.

Kauhanen-Simanainen ja Karivalo (2002: 78) argumentoivat monissa tutkimuksissa havaitun, että yritysjohton päätöksenteossa tiedon käyttö ei ole kovinkaan rationaalista. Todellisuudessa intuitiiviset ratkaisut naamioidaan systemaattisesti saadun tiedon taakse. Vaikka tämä onkin inhimillinen menettelytapa, se ei saisi viedä rationaalisesti hankitun tiedon merkitystä päätöksenteossa. Selkeästi esitetyt tutkimustulokset – graafiset esitykset, matemaattiset kaaviot, raportin muodossa olevat analyysit – vakuuttavat muutkin päätöksenteon rationaalisuudesta.

Tiedon sisällöllinen arvo muodostuu siitä, kuinka ihminen tai organisaatio pystyy lukemaan ja hyödyntämään tiedon. Tiedon arvo määrittyy tiedon käyttäjän omien tarpeiden ja oman tilanteen perusteella. Tietoa voidaan muokata ja jalostaa sellaiseen muotoon, että sitä on helpompi tulkita ja käsitellä. Erilaiset analyysit, ryhmittelyt, luokitukset, tulkinnat ja tiivistykset tekevät tekstistä helppolukuisempaa ja usein myös kiinnostavampaa. Tiedon arvo ei ole itse viestissä, vaan sillä on arvoa vain, jos se on oikeassa kontekstissa. (Kauhanen-Simanainen & Karivalo 2002: 97.)

Tutkimuksen hyödyntämisvaihe sisältää hyvän raportin, onnistuneen tuloksista tiedottamisen, hyvän toimenpidesuunnitelman ja toimenpidesuunnitelman toteutuksen. Käsitteet tiedon hyväksikäytöstä vaihtelevat johtajien keskuudessa hyvin kapeasta hyvin ympäripyöreään. Joidenkin johtajien mielestä tiedon käytöstä on kyse vain silloin, kun sen perusteella on muotoiltu yrityksen strategia. Toisaalta käsitettiin, että tietoa on hyväksikäytetty, jos se on luonut edes jonkin verran tietoisuutta. (Mara 2001: 63 – 64.)<sup>1 2</sup>

<sup>1</sup> Alkuperäinen lähde: Arvonen, Markku 1999. Tutkimustulosten hyödyntäminen on monivaiheinen ja vaativa prosessi – monella yrityksellä on ongelmia. Artikkelin MDC Gallup yhtiöiden asiakaslehdessä 1/1999, 4-5.

<sup>2</sup> Alkuperäinen lähde: Menon, Anil & Wilcox, James B 1994. User: A Scale to Measure Use of Market Research. Raportti nro 94-108. Marketing Science Institute.

Mara (2001: 209) on koonnut myös muita hyödyntämisen liittyviä käsityksiä. Hyödyntäminen ymmärretään muun muassa tiimityönä, jossa määritellään toimenpiteet, joista on yritykselle apua. Kaikenpuolinen yhteistyö parantaa tehokasta hyödyntämistä. Erään käsityksen mukaan hyödyntämistä tapahtuu, jos päätöksentekijöille löytyy tuloksista muutettavaa tai tieto jatkaa ennallaan.

Lyhyesti sanottuna asiakastutkimustiedon hyödyntäminen on Maran (2001: 62) mukaan sitä että tulokset johtavat yhteen tai useaan päätökseen, muutokseen ja/tai toimenpiteeseen. Hyödyntäminen siirtää yrityksen asiakastutkimuksesta toimintaan.

## **4.2 Täysimittaisen hyödyntämisen hyödyt**

Karlöf ja Lövingsson (2004: 137 – 138) ovat listanneet mitä saattaa tapahtua, jos päätöksiä tehdään sillä perusteella, miten luullaan asioiden olevan. Toisin sanoen: mitä saattaa tapahtua, kun yrityksen päättäjät *kuvittelevat* tietävänsä, mitä asiakkaat ajattelevat.

Ensimmäisenä seikkana on se, että aliarvioidaan tiettyjen tekijöiden merkitystä asiakkaalle, eikä näitä tekijöitä hyödynnetä myynnissä tai arvon tuottamisessa asiakkaalle. Samoin joidenkin tekijöiden merkitys saatetaan yliarvioida ja niihin kohdistuu ylipanostuksia. (Karlöf & Lövingsson 2004: 137.)

Yritys saattaa myös yliarvioida asemansa ja kykynsä verrattuna kilpailijoihin. Tästä seurauksena on omahyväisyys sekä kuvitelma, ettei tarvitse ottaa kilpailijoita huomioon. Tällä puolestaan saattaa olla tuhoisia vaikutuksia. Vastakohtana edellä mainitulle on aseman ja kykyjen aliarviointi kilpailijoihin nähden. Tämän otaksuman johdosta yrityksestä saattaa tulla passiivinen eikä tuleviin mahdollisuuksiin panosteta tarpeeksi. (Karlöf & Lövingsson 2004: 138.)

Innolinkin asiakaslehden Casetin mukaan asiakaskohtaisen kasvun ja kannattavuuden aikaansaamiseksi on olennaista varmistaa tutkimuksen tehokas hyödyntäminen läpi koko organisaation. Tutkimuksen olisi tarkoitus johtaa toimintaan ja taloudellisesti mittaviin hyötyihin. (Casetti 2006 – 1.)

Yrityksen tulisi kysyä itseltään seuraavat hyödyntämiseen liittyvät peruskysymykset:

- Olemmeko asettaneet mittavia tavoitteita tuloksille?
- Johtaako tutkimuksemme toimenpiteisiin?
- Ovatko hyödyntämiskäytäntömme yhtenäiset?
- Jalkautuuko tutkimus tehokkaasti kaikille organisaatiotasolle?

- Tiedämmekö hyödyntämisen parhaat käytännöt?
- Palkitsemeko taitavasti tulosten perusteella?
- Vastaamalla näihin kysymyksiin, yritykselle selkiytyvät tutkimustulosten hyödyntämisen pullonkaulat.  
(Casetti 2006 – 1.)

Innolink Research Oy:n Consulting -liiketoiminta-alueen johtaja Markus Vattulaisen mukaan hyvin hyödynnetty tutkimus näkyy tekoina organisaation arjessa. Tutkimus vaikuttaa asiakkuuksia koskeviin tietoihin ja asenteisiin sekä yksilöi, mitä kompetensseja on syytä kehittää. (Casetti 2006 – 1.)

Kemira Oyj on Innolinkin asiakas ja maailman suurin sellu- ja paperikemikaalien toimittaja. Tuomo Keskinen, Kemiran valkaisu- ja paperikemikaalien myyntiyksikön vetäjä kertoo tehokkaan hyödyntämisen näkyneen myynnissä. Heillä tutkimustulokset käytiin tarkkaan läpi henkilökunnan kanssa. Näin myös henkilöstö sitoutettiin tutkimustulosten jalkauttamiseen. (Casetti 2006 – 1.)

Lahtinen ja Isoviita (1998: 138) ovat löytäneet markkinointitutkimukselle useita hyötyjä. Markkinointitutkimus auttaa heidän mukaansa markkinoijaa hiomaan strategiaa, korjaamaan huonosti toimivaa taktiikkaa, perustelemaan päätökset johdolle ja alaisille, uusimaan virheelliset markkinatiedot, vapautumaan kaavamaisista ratkaisuista, erottumaan kilpailijoiden massasta ja tekemään ratkaisuja, joita ei aikaisemmin ole uskallettu tehdä.

Tutkimuksen avulla pystytään selvittämään markkinoiden koko ja mahdolliset kohderyhmät. Toisin sanoen, saadaan selkeys siihen, kuka viimekädessä päättää tuotteen hankinnasta, kuka ostaa ja käyttää tuotetta, missä yhteyksissä ja milloin ja kuinka paljon tuotetta käytetään. Asiakastutkimuksien kautta selviää myös mitä ja milloin asiakkaat lukevat katsovat ja kuuntelevat sekä mitä asioita he arvostavat. Näiden tietojen avulla voidaan tehdä oikeita ratkaisuja markkinoinnin suhteen päätettäessä esimerkiksi viestintäkanavista ja välitettävästä sanomasta. (Isoviita & Lahtinen 1998: 138.)

Hyödyntämisen keinoja on lähes rajattomasti. Tiedottaminen jo sinänsä on hyödyntämistä. Tiedottamisen keinoja ovat erilaiset tulosten julkaisemiset esimerkiksi asiakas- tai henkilöstölehdessä sekä Inter- tai Intranetissä. Lisäksi tuloksista voidaan tiedottaa tulostiedotteen muodossa omalle henkilöstölle ja/tai vastanneille. Tuloksia voidaan myös esitellä messuilla tai muissa vastaavissa tilaisuuksissa..

Raportointi voidaan hoitaa useassa eri muodossa – kirjallisena tai sähköisenä. Se voi olla graafinen yhteenveto tai yhteenveto tutkimuksen päätuloksista. Lisäksi voi olla sekä kirjallinen että graafinen kooste tuloksista. Sähköisiä raportointimalleja ovat esimerkiksi

tietojärjestelmä tai tietosovellusmuodot, jotka ovat muokattavissa jälkikäteen. WWW-raportointi on myös yksi raportointi malli.

Tulospresentaatiot saatujen tulosten pohjalta kokoavat tulokset suusanalliseen muotoon. Tulospresentaatioita voidaan pitää eri laajuuksissa, kuten koko henkilöstölle, yksikkö tai vastuualuekohtaisesti tai yrityksen johdolle tai johtoryhmälle.

Hyödyntämisen keinoja ovat myös erilaiset toimenpidesuunnitelmat ja niiden toteutumisen seuranta. Toisinaan tulosten pohjalta on hyvä järjestää valmennuksia, jotka vetää joko ulkopuolinen tai organisaation oma asiantuntija.

### **4.3 Esteitä täysimittaiselle hyödyntämiselle**

Eija-Riitta Mara (2001: 222) on lisensiaatintutkimuksessaan etsinyt syitä tehottomaan markkinatutkimustulosten hyödyntämiseen. Hän on erotellut syyt erikseen toimeksiantajayrityksistä ja tutkimusyriyksistä johtuviin syihin. Mara on rajannut tutkimuksensa koskemaan vain pienyrityksiä. Kuitenkin voisi olettaa, että syyt suuryrityksissä ovat kutakuinkin samoja tai ainakin pienyrityksiä koskettavat syyt ovat suuntaa antavia myös suuryrityksiä ajatellen.

Mara (2001: 222) on myös jaotellut toimeksiantajayrityksistä johtuvat syyt asenteellisiin ja puutteista johtuviin syihin. Asenteellisiksi syiksi Mara on löytänyt seuraavia: luottamuspuula eli ennakkoluulot tutkimustulosten luotettavuutta kohtaan, itseriittoisuus (ei uskota ulkopuolisten näkemyksiin) ja virheellinen suhtautuminen kilpailijoihin, jolloin yhteistyötä ei arvosteta yhteistyötä kilpailijoiden ja muiden kanssa. Lisäksi tutkimuksen teettämisen motiivina on saattanut olla välinpitämätön ”kyllä mekin, kun kaikki muutkin” – asenne, eli tutkimus on teetetty vain siitä välinpitämättömästä syystä, että voidaan tietyissä piireissä sanoa, että tällainen tutkimus on tehty. Yritykset saattavat myös usein kokea, ettei hyödyntämiseen ole tarvetta, sillä oma ala tunnetaan niin hyvin.

Puutteista johtuvia syitä Mara (2001: 223) on löytänyt useita. Hyödyntämättä jätetään, sillä on puute taloudellisista tai ajallisista resursseista. Lisäksi yrityksellä saattaa olla tiedollisia tai taidollisia puutteita hyödyntämistä ajatellen. Toisaalta taas yrityksellä saattaa olla puute suunnittelusta tai se on lyhytjänteistä. Hyödyntämisen tärkeyttä ei välttämättä ymmärretä tai tutkimusentekovaiheessa on esiintynyt osaamattomuutta. Joissain tapauksissa henkilökuntaa ei ole sitoutettu tutkimukseen tai hyödyntämiseen ei ole varauduttu tai yrityksellä on puute yhteistyökumppanista, joka auttaisi tutkimustulosten hyödyntämisessä.

Määrittellessämme tutkimuslomaketta, lisäsimme joukkoon vielä muita syitä, joiden johdosta tutkimuksen hyödyntäminen on saattanut jäädä. Näitä tekijöitä ovat seuraavat: tutkimustulokset ovat liian yleisellä tasolla, asiakastutkimuksia ei pidetä riittävän hyvänä välineenä toiminnan kehittämiseksi tai tutkimuspalvelun tarjoajalla ei ole ollut tarjota erillisiä hyödyntämispalveluita.

## 5 Tiedon ja toiminnan suhde

Tieteenfilosofia on tieteenala, joka tutkii todellisuuden ja tiedon luonnetta sekä eri tutkimusmenetelmiä ja käytännön ja toiminnan suhdetta. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että kaikkien tieteellisten tutkimusten tavoitteena ovat järjestelmällisesti selvitettyt ja hyvin perustellut tutkimustulokset. Tieteelliset menetelmät jaetaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin sekä kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin. Asiakastutkimusten joukossa yrityksillä on käytössään molemmat tavat. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006: 13.)

Tutkimustulosten hyödyntämisen ja jalkauttamisen puolesta puhuu tieteenfilosofian termi *välineellinen rationaalisuus*. Sen mukaan tutkimuksen tarkoitus on etsiä keinoja, joilla toteutetaan tutkimuksen ulkopuolelta tulleita käytännön tavoitteita. Näitä tavoitteita voivat asiakastutkimuksissa olla muun muassa asiakastyytyväisyyden lisääminen (tätä kautta mahdollisten lisätuottojen saanti); toimintaan liittyvien kriittisten tekijöiden löytäminen ja tuoteominaisuuksien parantaminen. Jos siis tutkimustuloksista pystyy päättelämään selviä pullonkauloja tai onnistumiskohtia yrityksen toiminnassa, ne olisi konkreettisten hyötyjen saavuttamiseksi jalkautettava yrityksen toimintaan muutoksina, parannuksina ja panostuksina. Yhtäläillä tutkimuksen avulla pystytään löytämään vähemmän tuottoisat panostuskohteet. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006: 161.)

*Kriittinen liiketaloustiede* esittää väittämän, jonka mukaan tutkimustieto on sovellettavissa vain, jos ollaan kiinnostuneita tutkimusten kohteena olevien seurausten tavoittelusta ja niiden välittämisestä. Tämä väittäjä osaltaan myös tukee tutkimustulosten jalkauttamista. Kriittinen liiketaloustiede haluaa tutkimuksen avulla antaa tutkimustiedon soveltajalle välineet myös tietoisiin arvovalintoihin ja mahdollisuuden henkilökohtaiseenkin arvopohdintaan. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006: 172.)

Aineettoman pääoman mittaaminen on esimerkiksi tuoteominaisuuksiin ja suoraan toimintaan liittyviin tekijöihin verrattuna hankalaa. Erilaiset luodut käsitteet, kuten maine, brändit ja innovaatiot helpottavat aineettoman pääoman mittaamista. Näiden käsitteiden sekä niiden tarkennusten avulla yritys kykenee helpommin arvioimaan toimintansa

vahvuuksia ja heikkouksia. Erilaiset yrityskuva- ja tunnettuustutkimukset mittaavat erityisesti yrityksen aineetonta omaisuutta. Näiden tutkimusten tuloksien konkreettinen jalkauttaminen on haastavampaa. Hyvä keino on tutkimustulosten viestiminen koko organisaation laajuudelle ja sen joka tasolle sekä myös henkilöstön lisäksi muille yrityksen sidosryhmille: asiakkaille, alihankkijoille ja omistajille – ja miksei myös tiedotusvälineille (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006: 167.)

Kakkuri-Knuuttilan ja Heinlahden (2006: 175) mukaan tutkimustulosten *soveltamisen* sijaan pitäisi pikemminkin puhua tutkimustulosten *siirrettävyydestä*. Tämä liittyy siihen, että tiettyjen argumentaatioiden mukaan yleisten säännönmukaisuuksien tavoittelu tutkimustuloksissa olisi ainoa ja tavoiteltava tieteellisen tiedon muoto.

## 6 Johtamistavat

### 6.1 Älykäs johtajuus / oppiva organisaatio (*Learning organisation*)

Peter Sengen on ensimmäisenä esitellyt termin *Learning Organisation* kirjassaan *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Kirja on julkaistu vuonna 1990 USA:ssa. Tyypillinen elinympäristö kyseiselle johtamissuuntaukselle on älykäs organisaatio, jossa kasvun ja tehokkuuden edellytyksenä on kestävä kehitys. (Isotalo 2006: 28 – 29.)

Kehitykseen sinänsä ei tarvita tietoa markkinoista tai asiakkaista, mutta jotta varmistettaisiin, että kehitys menee oikeaan suuntaan, olisi kehityksen pohjalla hyvä olla tietoa asiakkaiden kiinnostuksesta ja tarpeista. Yhtäläillä tieto kilpailijoista ja heidän tarjoamastaan on hyväksi.

Älykkään johtajuuden omaksuvalle johtajalle tyypillinen piirre on kokonaisvaltaisuus. Hänellä on utelias asenne, ja hän kyseenalaistaa asioita. Tämän opin edustaja uskoo, että muiden johtajaksi kehitytään vasta, kun on opittu johtamaan itseä. Johtaja huolehtii omasta sekä koko organisaation kyvystä oppia ja uudistua. (Isotalo 2006: 28 – 29.)

Älykäs organisaatio rakennetaan ihmistä varten. Ihmisiä ei siis pyritä sopeuttamaan organisaatiota varten. Tällaisessa organisaatiossa kaikki tietävät tehtävänsä. Kun tietoa johdetaan, yksilön tiedot eivät jää hänen omaksi tiedokseen vaan ne jaetaan koko tiimin kanssa. Lisäksi piilevätkin tiedot kaivetaan piiloistaan. Tietoa pyritään soveltamaan nopeasti päätöksentekotilanteissa. Tämä johtamissuuntauksen perusajatus on, että työn on muututtava kirouksesta siunaukseksi; uuvuttamisen sijaan työn tulisi energisoida. Mantra voisikin kuulua näin:

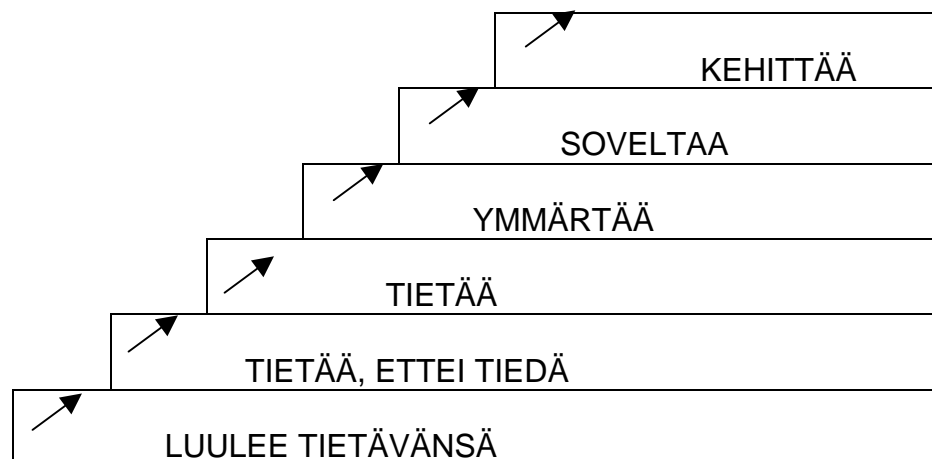


Ihminen joka kokee tekevänsä työssään jotain merkityksellistä, on onnellinen. (Isotalo 2006: 28 – 29.)

Oli aika jolloin liiketoiminnan ydin oli tehdä voittoa ja tuotteita. Tänä päivänä on tätä edeltävä, vieläkin tärkeämpi liiketoiminnan ydin, joka on tulla tehokkaaksi oppivaksi organisaatioksi. Ei niin etteivätkö voitto ja tuote olisi tärkeitä, mutta ilman jatkuvaa oppimista voitot ja tuotteet eivät ole enää mahdollisia. Tästä seuraa eriskummallinen ajatus. liiketoiminnan ydin on oppiminen - ja kaikki muu on seurausta siitä.

(Sydänmaanlakka 2004: 23.)<sup>1</sup>

Kuviossa 1 on havainnollistettu oppimisen eteneminen. Yrityksen tulevai-suudelle on haitallista, jos se ei etene portaissa ylöspäin ”luulee tietävänsä” – tasolta. Markkinatutkimus tuo yritykselle sen kaipaamaa tietoa ja markkinatutkimuksen hyödyntäminen astuu kuvaan ”ymmärtää” – ja ”soveltaa” – portailla.



Kuvio 1. Oppimisen portaat (Sydänmaanlakka 2004: 35.)

<sup>1</sup> Owen, Harrison 1991. Riding the Tiger: Doing Business in a Transforming World. Abbott Publishing.

## 6.2 Tietojohtaminen (*Knowledge management*)

Tieto on valttia ja myös asiakastieto on tietopääomaa. Tietopääoma on yritystoiminnan aineetonta rakennusainetta - pääomaa. Pääoma puolestaan on yrityksen omaisuuserä. Sana "tieto" tai sen synonyymi "informaatio" on jotain, mitä ei pysty käsin koskettamaan. (Stähle & Grönroos 1999: 48 - 49.)

Tietojohtaminen kehittyi Euroopassa 1990-luvun lopulla. Sen tyypillinen elinympäristö on informaatioyhteiskunta ja verkostotalous. Erityispiirteitä tälle johtamistavalle ovat herkkyyys hiljaisille signaaleille ja kyky nähdä uusia mahdollisuuksia paremmin kuin muut. Lisäksi tietojohtaminen korostaa aineetonta pääomaa ja inhimillisiä voimavaroja. (Isotalo 2006: 28 – 29.)

Fyysisen työn ja pääoman merkityksen vähentyessä inhimillinen pääoma, jatkuva innovointi ja edellä mainittujen tuotokset muuttuvat koko ajan merkityksellisemmiksi kilpailutekijöiksi. Tietojohtamisessa näitä kilpailutekijöitä pyritään hallitsemaan. Tiedon siirtäminen ja kerääminen ovat myös osa tätä ismiä. (Isotalo 2006: 28 – 29.)

Tietoon yhdistettävä kommunikointi tarkoittaa kaksisuuntaista tiedon vaihtamista. Tavoitteena on käydä vuoropuhelua niin organisaation sisällä kuin ulkopuolisten sidosryhmien (esimerkiksi asiakkaiden) kanssa. Dialogin tarkoituksena on löytää yhteisymmärrystä asioille ja rakentaa yhteisiä mielipiteitä. Kommunikointi asiakkaiden kanssa muun muassa asiakastutkimusten avulla on tärkeää samoin kuin on saadun tiedon viestiminen jokaiselle organisaatio tasolle. Näin hankitusta tiedosta saadaan maksimaalinen hyöty. (Stähle & Grönroos 2000: 230 – 231.)

Stähle & Grönroos (2000: 232) kirjoittavat sisäisen viestinnän tärkeydestä myös yrityksen ulkoisen imagon luojana. Hyvällä julkisella imagolla saadaan aikaan positiivista huomioita sekä jo hankittujen asiakkaiden, että potentiaalisten asiakkaiden parissa.

Vaikka tietopääoman mittaaminen on yleensä haastavaa, on tilanne hieman helpompi, kun puhutaan asiakastiedosta. Asiakastieto voidaan kuvata erilaisten tutkimusten avulla diagrammeina, numeroina, taulukkoina ja raporteina. Toisin sanoen tämä osa-alue yrityksen tietopääomasta kyetään laittamaan paperille tai tallentamaan erilaisiin sähköisiin muotoihin, jonka avulla sitä voidaan jakaa ja levittää verbaalisen kommunikaation lisäksi.

## 7 Tutkimuksen perustiedot

Tutkimusongelmaa määriteltäessä tutkimus rajattiin koskemaan vain asiakastutkimustietoa. Spontaanit palautteet, jotka ovat tulleet esimerkiksi yrityksen help-deskiin tai suoraan yrityksen yhteyshenkilöille, rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Henkilöstötutkimukset ja niistä saatavat sisäiseen asiakkuuteen liittyvät tiedot eivät myöskään sisältyneet tutkimukseen, vaikka osassa saadusta avoimesta palautteesta siihen viitataankin.

Tutkimus on kvantitatiivinen. Tutkimustulokset esitetään matemaattisessa sekä erilaisten diagrammien muodossa. Joukossa on myös avointa palautetta.

Kysymyslomakkeella on myös kohta, jossa tiedustellaan, onko vastaajayritys hyödyntänyt kilpailija-analyyseja ja millä tavalla. Kysymys otettiin mukaan lomakkeelle, vaikka se ei suoranaisesti liitykään asiakastutkimukseen. Perusteluna tälle on se, että usein omaa asiakastyytyväisyyttä mitattaessa, peilataan vastauksia tyytyväisyyteen kilpailijaa kohtaan. Eli toisin sanoen kilpailija-analyysit ja asiakastyytyväisyystutkimukset ovat tällä tapaa sidoksissa toisiinsa.

Tutkimus toteutettiin identifioituna tutkimuksena 10. – 31. lokakuuta 2006. Rekisteri Suomen 226 suurimmasta yrityksestä on koottu Talouselämän 500 suurimman yrityksen listalta (<http://www.talouselama.fi/te500list.te>). Rekisteristä puuttuu sellaisia yrityksiä, joille ei löytynyt suomalaista johtoa. Joistakin yrityksistä sen sijaan on poimittu vastaajalistalle useampi kuin yksi ihminen. Luettelo vastaajayrityksestä on liitteenä (Liite 1). Jokaiseen yritykseen lähetettiin postitse saatekirje (liite 2), kyselylomake (liite 3) ja palautus-kuori. Kirje kohdistettiin yrityksen toimitusjohtajalle, markkinointijohtajalle tai muulle ylimmän johdon henkilölle, jonka vastuualueena on markkinointi ja asiakassuhteet. Rekisterin kokoamisessa oli apuna Inoan yrityshakupalvelu ([www.inoa.fi](http://www.inoa.fi)).

Kaiken kaikkiaan lomakkeita lähti matkaan 226 kappaletta. Postitettujen kyselyiden jälkeen vastausprosentti oli 13,7. Tämän jälkeen tehtiin puhelinaktivointi, eli vielä vastaamattomille henkilöille soitettiin. Tarkoitus oli saada henkilö vastaamaan puhelimesta, faksin tai sähköpostin välityksellä. Puhelinsoittojen jälkeen vastauksia oli koossa 48 kappaletta eli vastausprosentti nousi 21,2 prosenttiin, joka on lopullinen vastausprosentti. Alhaista vastausprosenttia selittää se, että kohderyhmä oli erittäin haastava.

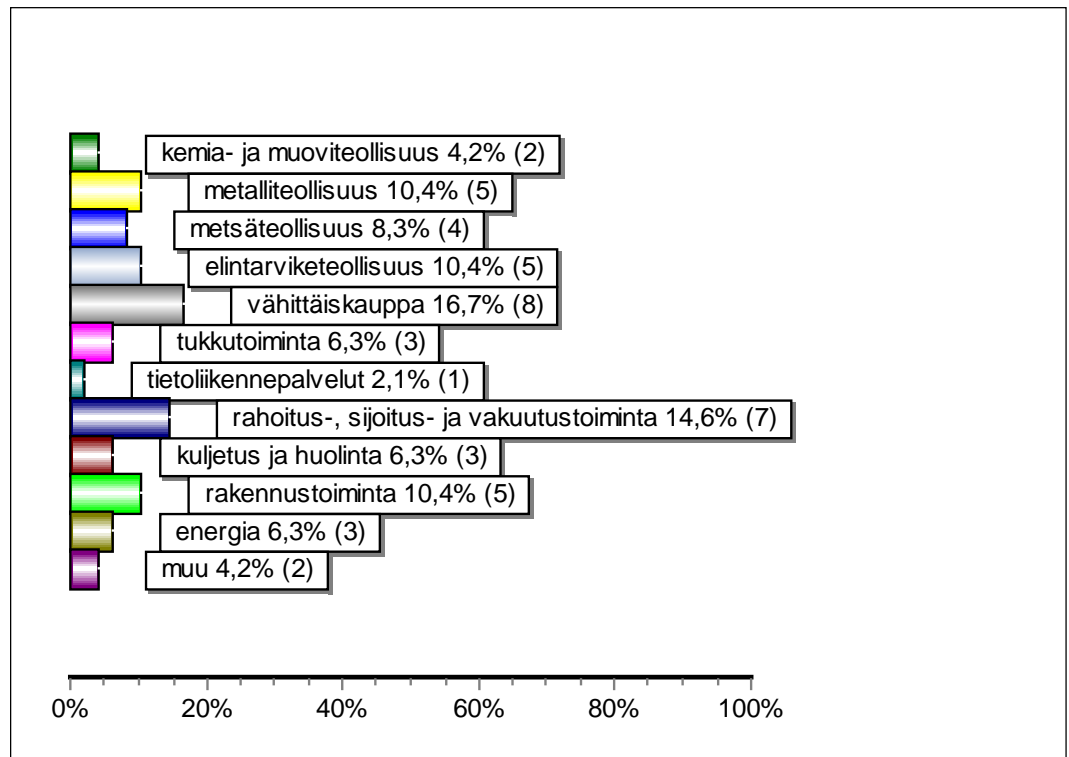
## 8 Tutkimusaineiston kuvaus

### 8.1 Yrityksen päätoimiala

Tutkimuksen toimialaluokitus on rekisterin tavoin laadittu Talouselämän 500 Suomen suurinta yritystä – listan avulla. Toimialaluokitukseen on siis laitettu ne toimialat, joita kyseisellä listalla olevat 200 suurinta yritystä edustavat.

Vastauksia tuli eniten rajoitus-, sijoitus ja vakuutustoiminnan (14,6 %) sekä vähittäiskaupan toimialoilta (16,7 %). Rahoitus-, sijoitus- ja vakuutustoiminnan toimialalta vastaajina olivat muun muassa Sampo, Nordea Pankki, Varma, Ilmarinen, Nordea Henkivakuutus ja Eläke-Tapiola. Vähittäiskaupan toimialalta vastaajina olivat Kesko, Veho, Metro-Auto, HOK-Elanto sekä Pirkanmaan, Keskimaan ja Suur-Savon Osuuskaupat.

Sellaisia vastaajia, jotka eivät kuulu mihinkään valmiiksi ehdotetuista kategorioista oli kaksi. Veikkaus ilmoitti päätoimialakseen rahapelien järjestämisen ja Huhtamäki pakkauksen.

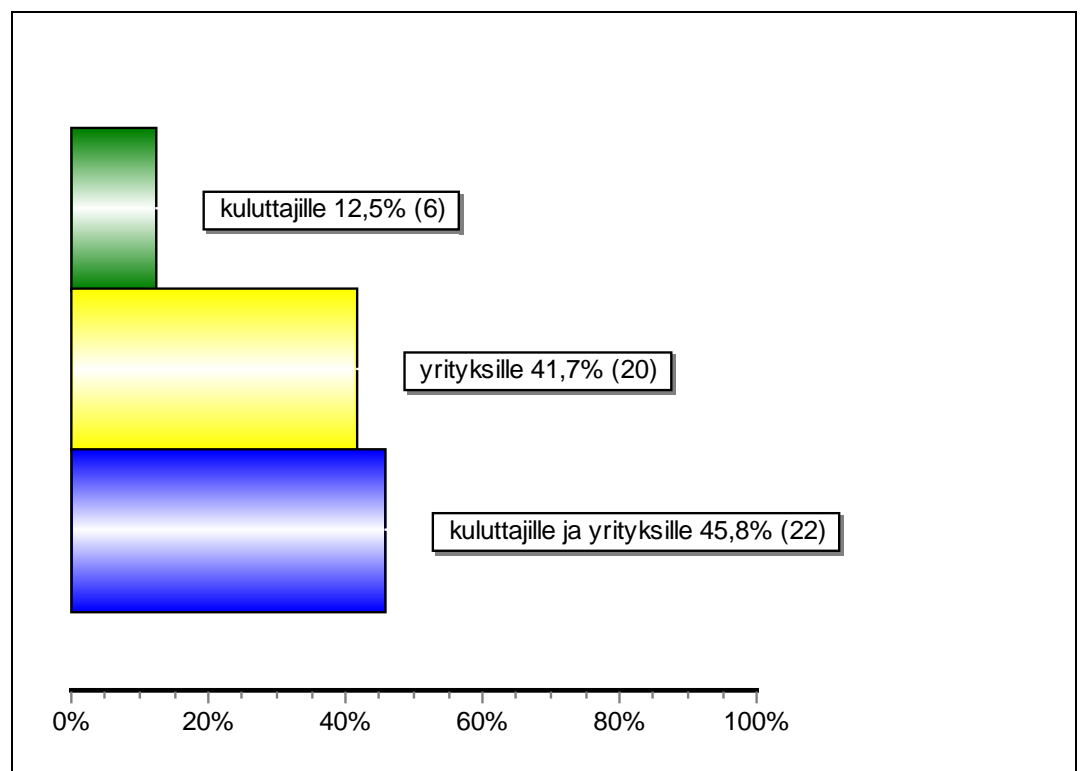


Kuvio 2. Vastaajayritysten päätoimiala

## 8.2 Vastaajayritysten kohderyhmät

Kysymyksessä 2. tiedusteltiin vastaajayrityksen tuotteiden ja/tai palveluiden kohderyhmää. Toisin sanoen haluttiin tietää, kohdistuvatko yritysten tekemän asiakastutkimukset yrityksiin, kuluttajiin vai molempiin.

45,8 % vastaajayrityksistä kertoi myyvänsä tuotteitaan ja palveluitaan sekä kuluttajille, että yrityksille. Kohderyhmänään ainoastaan yrityksiä pitäviä vastaajia oli lähes yhtä paljon, 41,7 %. Kuluttajille tuotteitaan ja palveluitaan tarjoavia vastaajayrityksiä oli 12,5 % kaikista vastaajista.



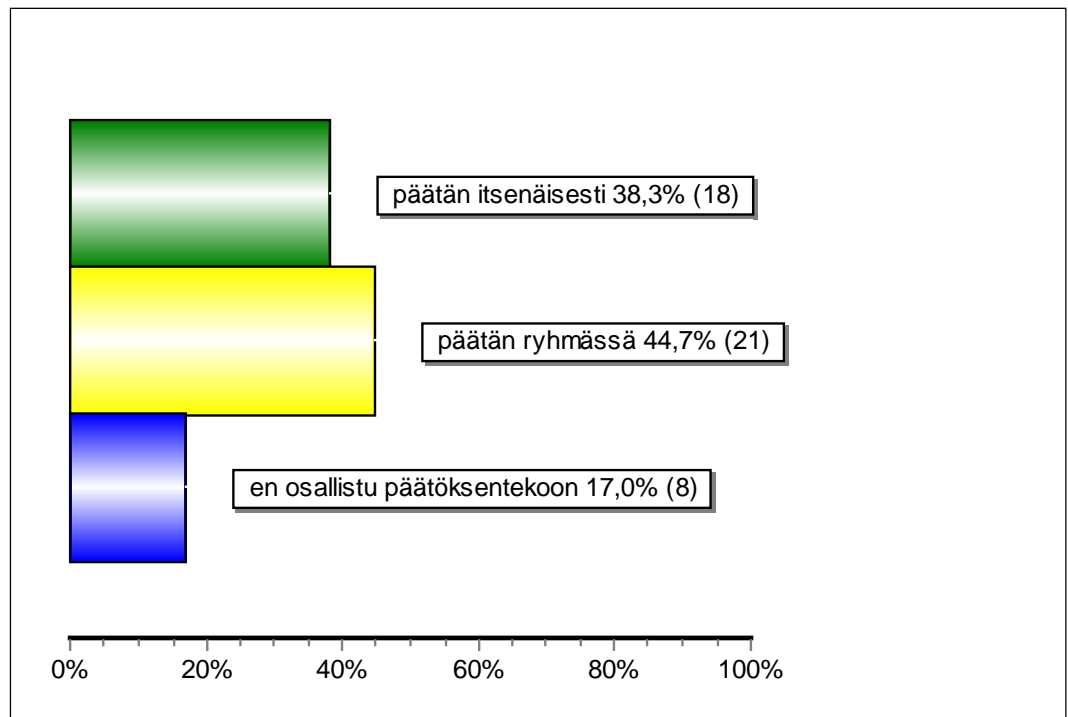
Kuvio 3. Vastaajayritysten tuotteiden/palveluiden kohderyhmä

## 8.3 Vastaajan asema asiakastutkimustuotteiden hankinnasta päätettäessä

Kysymys 3 keskittyy kartoittamaan tietoja vastaajan asemasta organisaatiossa, kun tehdään päätöksiä asiakastutkimustuotteiden hankinnasta. Vastausvaihtoehtoina olivat "päätän itsenäisesti", "päätän ryhmässä" ja "en osallistu päätöksentekoon".

Suurin osa (44,7 %) vastaajista ilmoitti tekevänsä päätökset ryhmässä asiakastutkimustuotteiden hankinnasta päätettäessä. Lähes yhtä monta

vastaajaa (38,3 %) tekee päätökset kyseisissä hankinnoissa itsenäisesti. Päätöksen tekoon osallistumattomia vastaajia oli 17,0 %.



Kuvio 4. Vastaajan rooli asiakastutkimustuotteiden hankinnasta päätettäessä

## 9 Mitä asiakastutkimuksen lajeista hyödynnetty ja miten

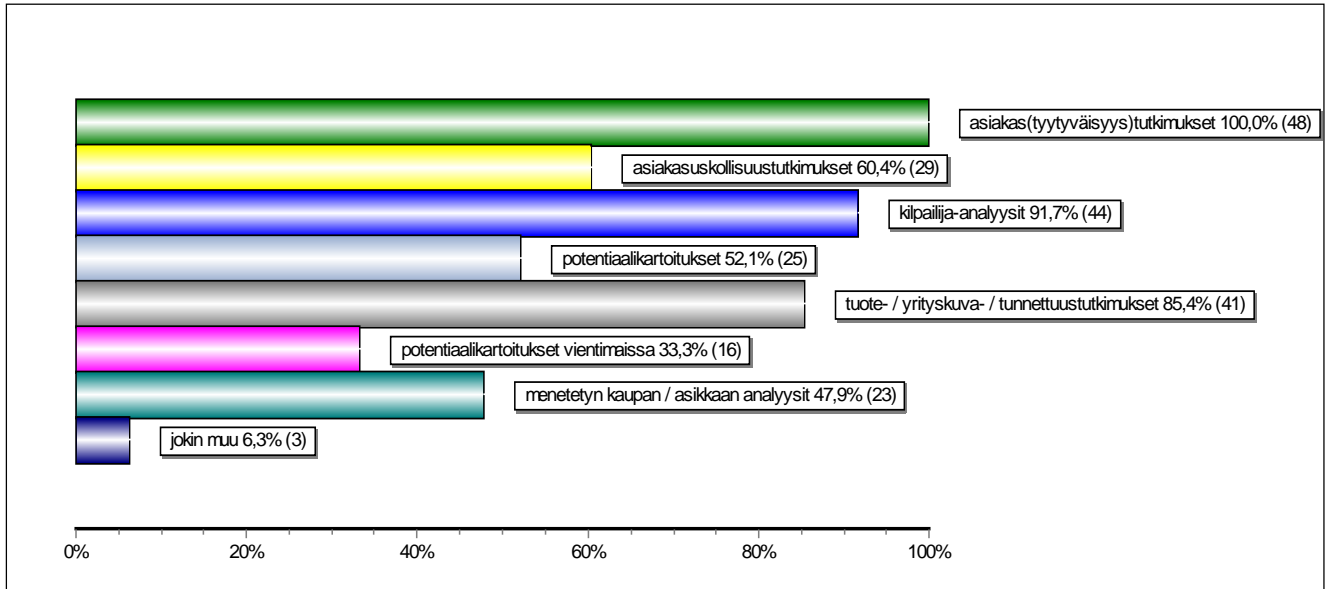
Jokainen vastaaja kertoi yrityksensä hyödyntäneen asiakas(tyytyväisyys)tutkimuksia. Lähes jokainen vastaajista oli hyödyntänyt myös kilpailija-analyysseja (90,5 %) sekä tuote-, yrityskuva- ja tunnettuustutkimuksia (88,1 %). Harvemmin hyödynnettyjä tutkimuksen lajeja ovat potentiaalikartoitukset vientimaissa (33,3 %) ja menetetyin kaupan/asiakkaan analyysit (47,6 %).

”Jokin muu” – vastausvaihtoehtoon oli lisäksi vastannut kaksi vastaajaa. Vastauksina olivat sisäiset asiakkuustutkimukset ja koulutus- ja asiakaspäivien palautetutkimukset sekä mystery shopping.

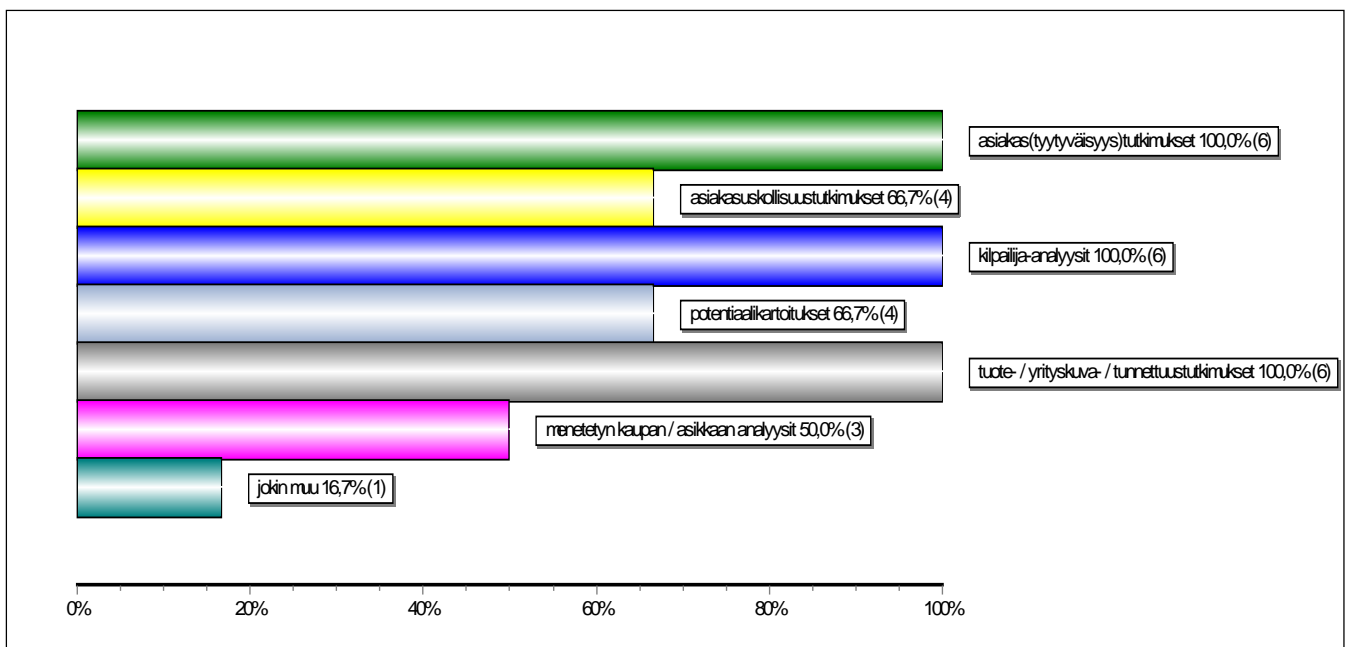
Yritykset, jotka myyvät tuotteitaan ainoastaan kuluttajille, eivät olleet lainkaan toteuttaneet potentiaalikartoituksia vientimaissa. Todennäköisesti siitä syystä, että b-to-c liiketoiminta tekeville yrityksillä on harvemmin myyntitoimintaa Suomen rajojen ulkopuolella.

Ainoastaan b-to-b toimintaa harjoittavat yritykset eivät yltäneet tuote-, yrityskuva- ja tunnettuustutkimuksissa aivan muiden tasolle. Heistä 65 %

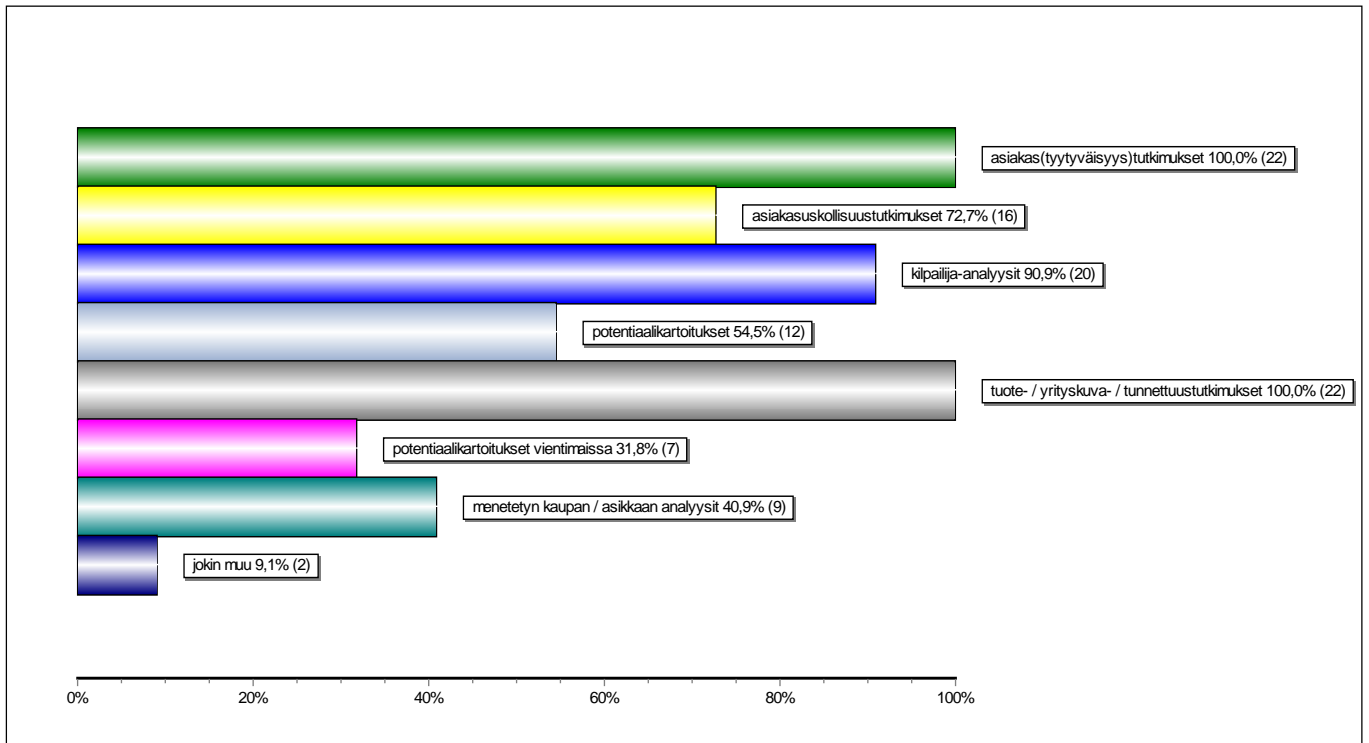
oli hyödyntänyt kyseistä tutkimuksen lajia, kun taas yritykset, jotka myyvät tuotteitaan kuluttajille tai sekä kuluttajille että yrityksille olivat kaikki käyttäneet tätä tutkimusta toiminnassaan.



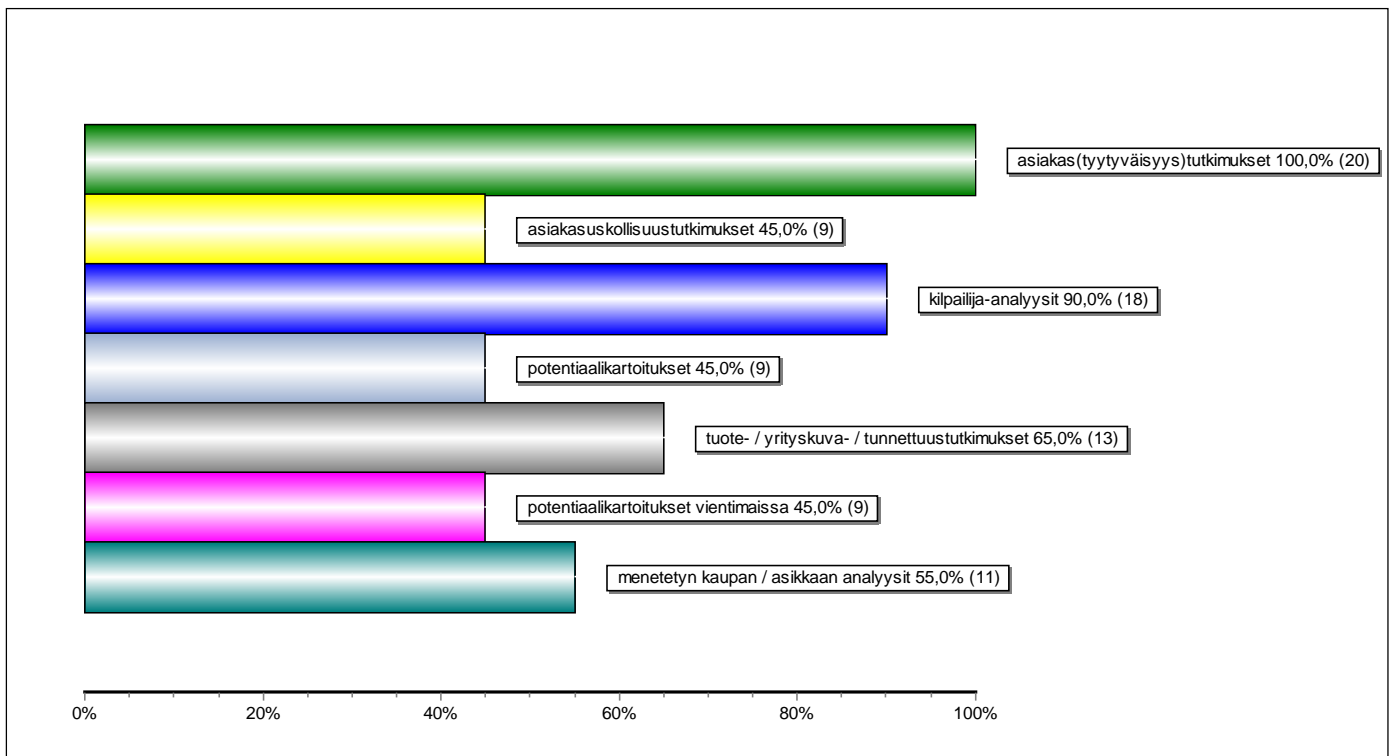
Kuvio 5. Käytetyt asiakastutkimustuotteet – Kaikki vastaajayritykset



Kuvio 6. Käytetyt asiakastutkimustuotteet – Vastaajayritykset, joiden kohderyhmänä kuluttajat



Kuvio 7. Käytetyt asiakastutkimustuotteet – Vastaajayritykset, joiden kohderyhmänä yritykset



Kuvio 8. Käytetyt asiakastutkimustuotteet – Vastaajayritykset, joiden kohderyhmänä sekä yritykset että kuluttajat



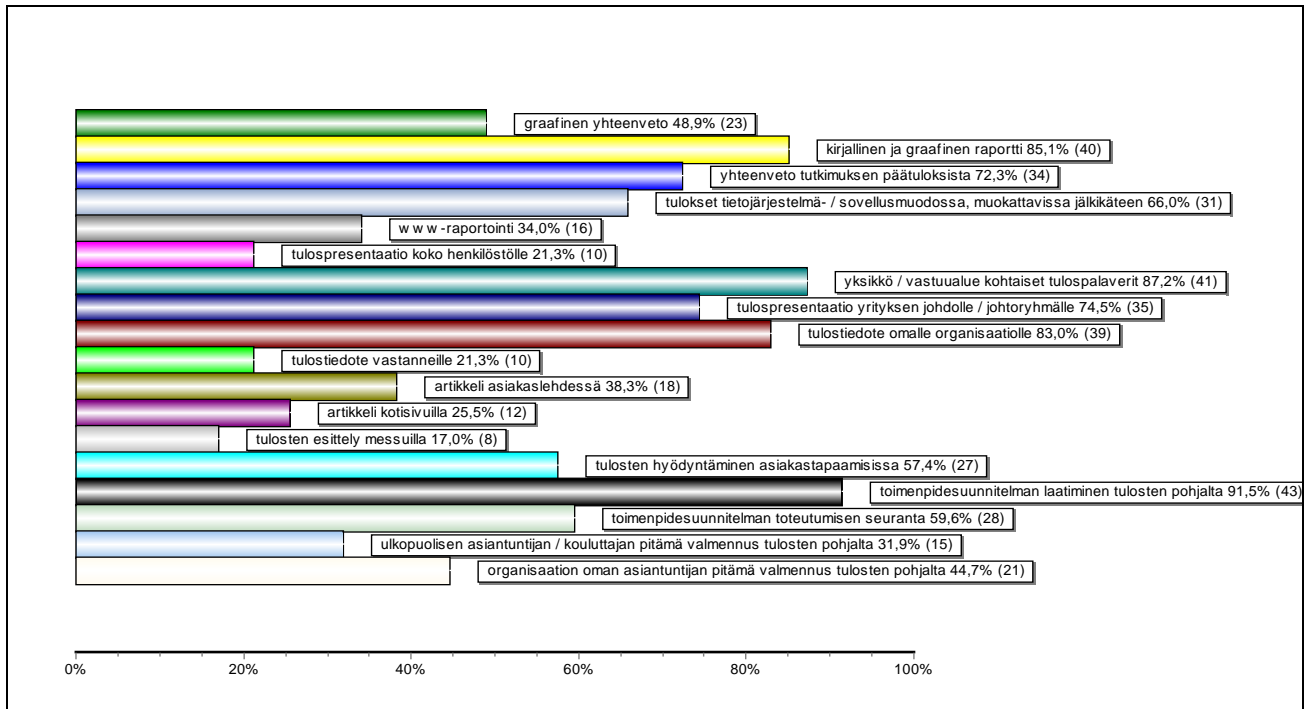
## 10 Käytetyt hyödyntämistavat

Kysymyksessä 5 kartoitettiin vastaajaryitysten asiakastutkimuksissaan käyttämät hyödyntämistavat. Vastausvaihtoehdot olivat jaoteltu viiden otsikon alle, joita olivat kirjallinen – ja sähköinen raportointi, tulospresentaatiot, tiedottaminen ja hyödyntäminen. Kirjallisen raportoinnin alle kuuluivat graafinen yhteenveto, kirjallinen ja graafinen raportti sekä yhteenveto tutkimuksen päätuloksista. Jos tulokset olivat tietojärjestelmä-/sovellusmuodossa (muokattavissa jälkikäteen) tai www-raporttina, kyseessä oli sähköinen raportointi. Tulospresentaatiot olivat jaettu kohderyhmän mukaan: tulospresentaatio koko henkilöstölle, yksikkö/vastuualuekohtaiset tulospalaverit ja tulospresentaatio yrityksen johdolle/johtoryhmälle. Otsikon ”tiedottaminen” alle oli lueteltuna tulostiedote omalle organisaatiolle, tulostiedote vastanneille, artikkeli asiakaslehdessä, artikkeli kotisivuilla, tulosten esittely messuille / muissa tilaisuuksissa ja tulosten hyödyntäminen asiakastapaamisissa. Lisäksi otsikon ”hyödyntäminen” alle oli koottu seuraavat vaihtoehdot: toimenpidesuunnitelman laatiminen tulosten pohjalta, toimenpidesuunnitelman toteutumisen seuranta, ulkopuolisen asiantuntijan pitämä valmennus tulosten pohjalta sekä organisaation oman asiantuntijan pitämä valmennus tulosten pohjalta.

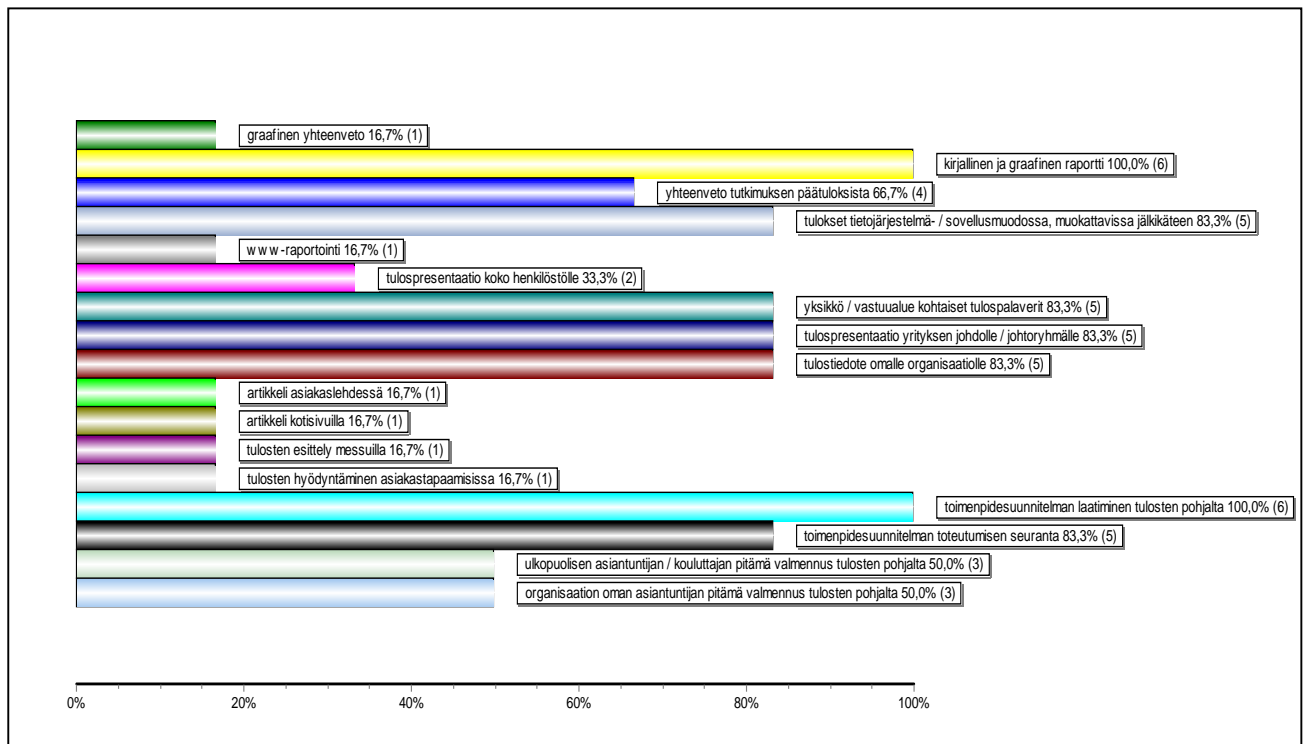
Eniten käytetty hyödyntämisen muoto oli toimenpidesuunnitelman laatiminen tulosten pohjalta (89,6 %), yksikkö/vastuualuekohtaiset tulospalaverit (85,4 %) ja kirjallinen ja sähköinen raportti (83,3 %). Muita hyödyntämistapoja, joita oli käytetty paljon, olivat muun muassa tulostiedote omalle organisaatiolle (81,3 %), tulospresentaatiot yrityksen johdolle/johtoryhmälle ja yhteenveto tutkimuksen päätuloksista.

Vähemmän käytettyjä hyödyntämistapoja olivat tulosten esittely messuilla (17,0 %), tulospresentaatio koko henkilöstölle (21,3 %) sekä tulostiedote vastanneille.(21,3 %) Kaikkia lomakkeella olleita vaihtoehtoja oli käytetty vähintään kahdeksan vastaajaryityksen toimesta.

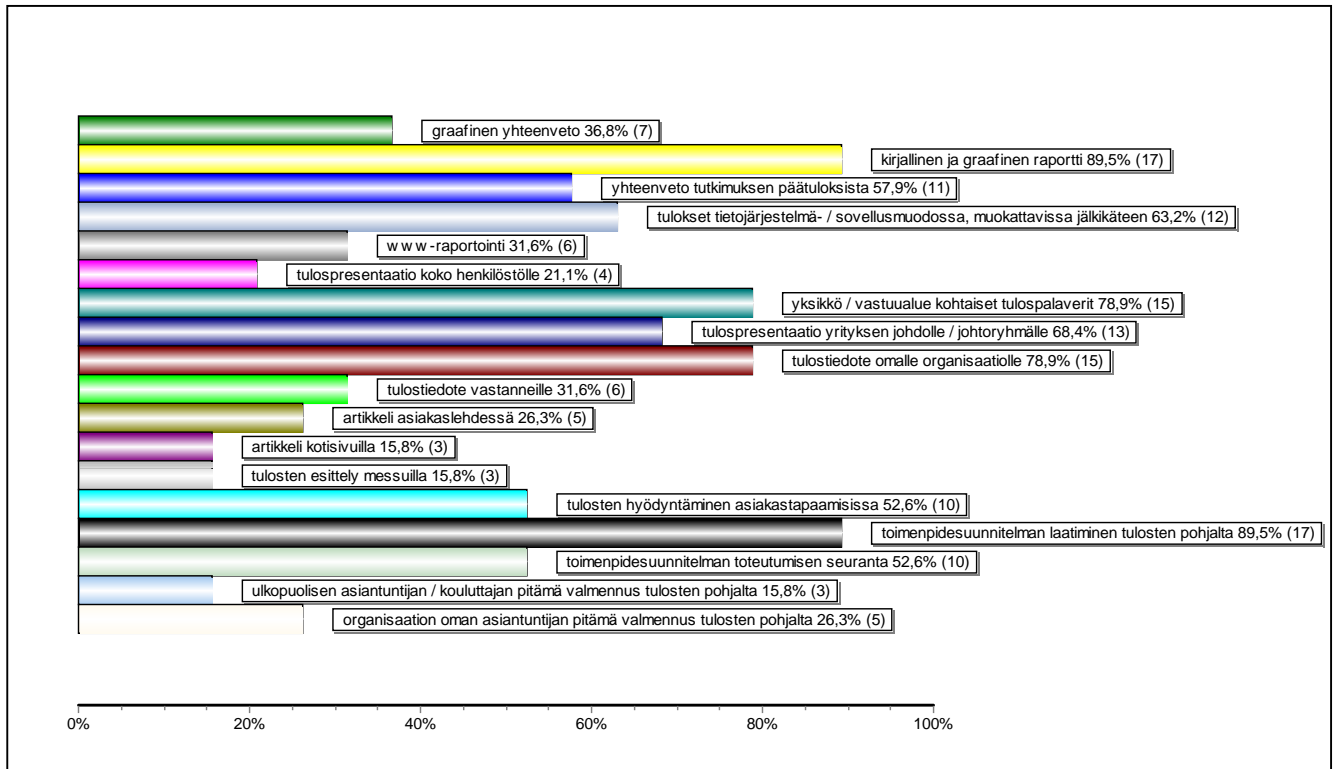
Tiedottamisen keinoja hyödyntämisessä oli käyttänyt erityisen vähän yritykset, jotka harjoittavat b-to-c – liiketoimintaa. Näistä yrityksistä artikkeleita asiakaslehdessä ja kotisivuilla sekä tulosten esittelyä messuilla ja hyödyntämistä asiakastapaamisissa oli kutakin käyttänyt vain 16,7 %. Lisäksi graafista yhteenvetoa sekä www-raportointia oli tämän vastaajaryityksen kohdalla käytetty hyvin vähän (16,7 %)



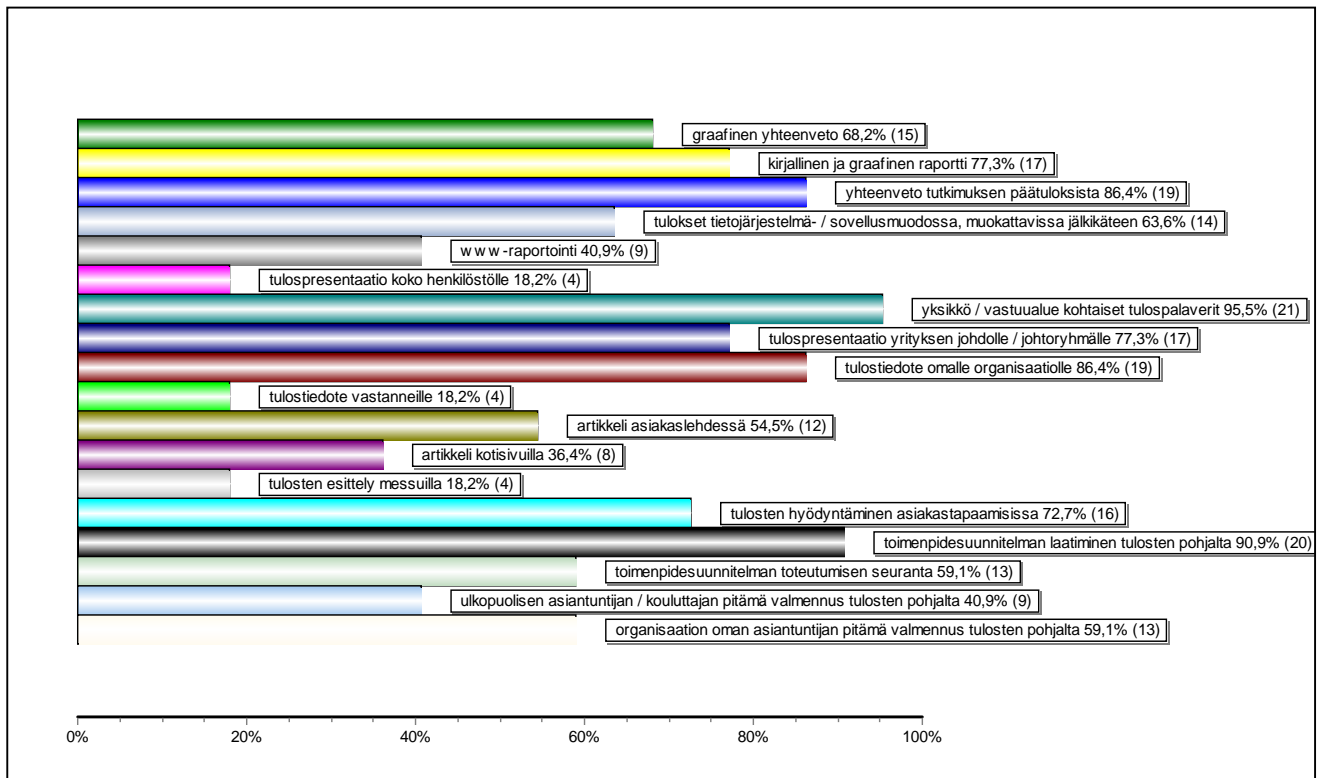
Kuvio 9. Asiakastutkimustulosten hyödyntämistavat - Kaikki yritykset



Kuvio 10. Asiakastutkimustulosten hyödyntämistavat - Yritykset, joiden kohderyhmänä kuluttajat



Kuvio 11. Asiakastutkimustulosten hyödyntämistavat – Yritykset, joiden kohderyhmänä yritykset



Kuvio 12. Asiakastutkimustulosten hyödyntämistavat – Yritykset, joiden kohderyhmänä sekä yritykset että kuluttajat

## 11 Asiakastutkimusten konkreettiset hyödyt

Lomakkeella kysyttiin asiakastutkimusten konkreettisista hyödyistä avoimella kysymyksellä. Kohta oli jaettu kahteen osaan, jossa toisessa kysyttiin niitä konkreettisia hyötyjä, joita yritys oli saanut vähentyneiden kustannusten muodossa. Toisessa kohdassa vastaajia pyydettiin kertomaan niistä hyödyistä, jotka olivat tulleet lisätuottojen muodossa.

Yhteisenä tekijänä vähentyneiden kustannusten muodossa saatujen hyötyjen osalta voi mainita tehokkuuden ja painopistealueiden hahmottamisen. Tehokkuuden koettiin lisääntyneen, kun tiedostettiin, mihin kannattaa panostaa ja mihin ei. Seuraavassa on nostettu esille esimerkkejä avoimesta palautteesta (avoin palaute on kaikessa laajuudessaan luettavissa liitteestä 4.):

- Vähemmän virheitä / huonoa palvelua.
- Laatukustannukset ovat laskeneet, tosin eri toimipisteissä vaihtelevasti.
- Tyytyväinen asiakas on uskollinen asiakas, uushankita maksaa aina enemmän euroja.
- Perustelut oikeisiin toimintoihin keskittymiselle, jotta uusi tekniikka olisi kuluttajien mielestä laadukasta. Siirtymällä tehokkaampaan tutkimusten toteuttamiseen ja ostamiseen voidaan luoda uutta tekniikka ja näin karsia kustannuksissa.
- Väärien asiakkaiden karsinta.
- Oikea tuotteistus on auttanut tehostamaan uusien konseptien lanseerausta, uusien tuoteversioiden lanseerausta ja prosessien tehostusta. Kustannuksia voisi kuitenkin vielä miettiä lisää. Ei ole päästy tavoitetasolle.

Kysyttäessä lisätuottoja vastaukset olivat jonkin verran yhteneviä edellisen kohdan kanssa. Keskittyminen oikeisiin, asiakkaille tärkeisiin ominaisuuksiin, koettiin tärkeäksi lisämyynnin tuojaksi. Lisäksi muutama vastaaja oli yhtenevästi todennut, että lisätuotot kerätään pitkällä aikavälillä ja että näitä asioita on hyvin vaikea mitata. Esimerkkejä avoimesta palautteesta on seuraavassa (avoin palaute on kokonaisuudessaan luettavissa liitteestä 5.):

- Parempi asiakastuntemus tarjoaa pohjan erilaistetun tarjoaman kehittämiseen valituille kohderyhmille. Tästä seuraa myös kannattavuuden paranemista.
- Ei arvioitavissa. Tiettyjä tulostavoitteita voi olla kirjattavissa muun muassa tuloskortteihin palkkioperusteiksi, mikä tavallaan lisää kustannuksia.

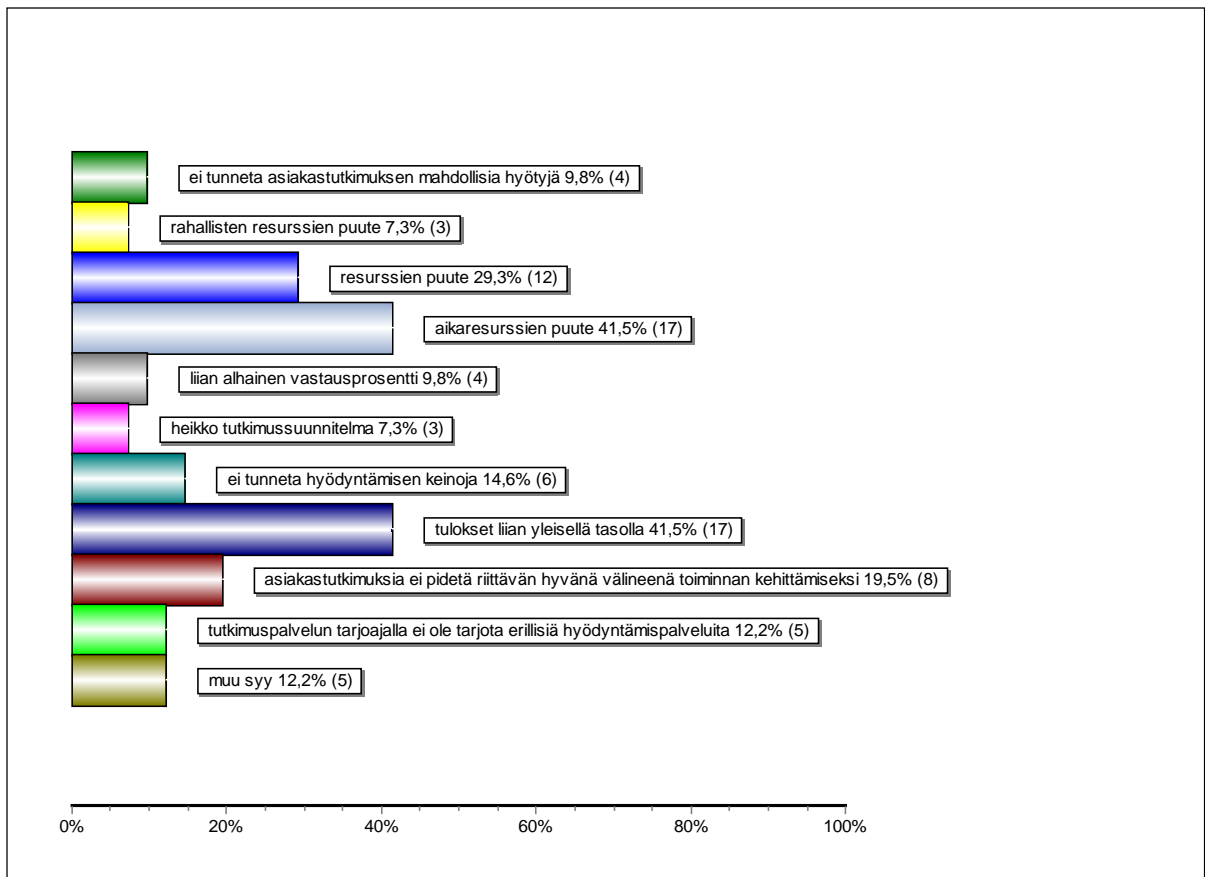
- Tätä on vaikea mitata. Oletus on, että suosittelualttius on kasvanut ja uusintaostot lisääntyneet niissä yksiköissä, joissa asiakastyytyväisyys on noussut tai pysynyt hyvällä tasolla.
- Tuotteiden ja palvelun arvon hinnoittelu.
- Liikeidean kehittäminen. Konseptin kehittäminen. Uudet tuotteet – uudet toimialat.
- Oikeat tuotteet oikeaan aikaan – myyntiluvut paremmat. Kustannushallintaa ei ole voitu hyödyntää optimaalisesti.
- Parantaa keskustelua ja yhteistyökykyisyyttä.
- Tulosten hyödyntämisen seurauksena kaupankäynnin vilkastumista.

## 12 Esteet täysimittaiselle hyödyntämiselle

Kysymyksessä 7 kysyttiin monivalinta-kysymyksenä kahta tärkeintä estettä täysimittaiselle tutkimustulosten hyödyntämiselle. Moni vastaaja oli kuitenkin valinnut listalta useamman kuin kaksi vaihtoehtoa.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että pääasiallisia syitä hyödyntämisen jäämiselle olivat aikaresurssien puute (41,5 %) sekä tutkimustulosten jääminen liian yleiselle tasolle (41,5 %). Muita esteitä täysimittaiselle tutkimuksen hyödyntämiselle antoi viisi yritystä, jotka kertoivat hyödyntämättä jäämisen johtuvan vastaajien kyllästymisestä, motivaation puutteesta sekä liiketoimintamallin rajoittavuudesta. Lisäksi muiksi syiksi oli mainittu asenneongelmat valmiudessa muuttaa omia toimintatapoja sekä alhainen kiinnostus saattaa tulokset käytäntöön.

Vähäisimmiksi esteiksi asetetuista vaihtoehdoista nähtiin rahallisten resurssien puute (7,3 %) sekä puutteellinen tutkimussuunnitelma (7,3 %). Lisäksi vain neljä vastaajaa (9,8 %) koki, että esteenä olisivat olleet asiakastutkimusten hyötyjen vähäinen tuntemus tai liian alhainen vastausprosentti.



Kuvio 13. Esteet täysimittaiselle tutkimustulosten hyödyntämiselle

## 13 Hyödyntämispalveluiden hankintaan liittyvät hyödyt

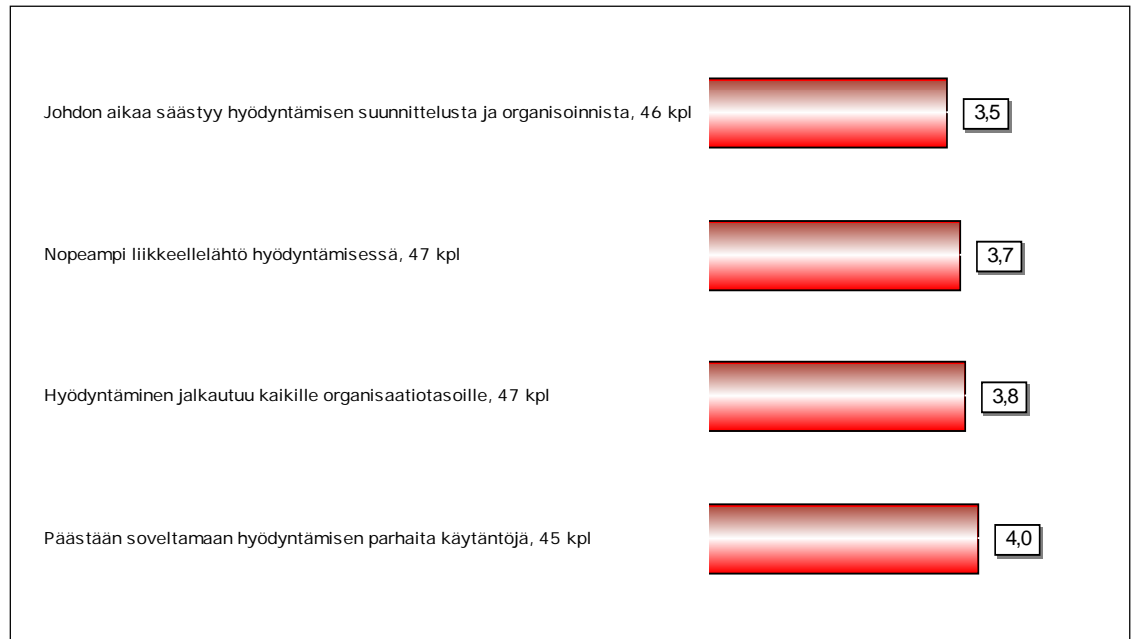
Puhuttaessa tässä yhteydessä hyödyntämispalveluista, tarkoitetaan lomakkeella kysymyksessä 5. lueteltuja hyödyntämisen keinoja. Esimerkkejä näistä ovat muun muassa toimintasuunnitelman laatiminen ja seuranta, erimuotoiset tutkimusraportit ja tulospresentaatiot sekä viestinnän keinot, kuten eri kohderyhmille suunnatut tutkimustiedotteet.

Kysyttäessä erilaisten hyödyntämispalveluiden hankintaan liittyviä hyötyjä, kaikki annetut vaihtoehdot osoittautuivat vastaajien mielestä tärkeiksi. Käytössä oli asteikko 1 = *ei ollenkaan tärkeä* ... 5 = *erittäin tärkeä*. Parhaan arvosanan (4,0) sai vaihtoehto ”päästään soveltamaan hyödyntämisen parhaita käytäntöjä”. Muutkin vaihtoehdot koettiin tärkeiksi tekijöiksi.

Vastaajaryitykset, joiden kohderyhmänä ovat kuluttajat, kokivat tärkeimmäksi asiakastutkimusten hyödyntämispalveluiden hankintaan liittyväksi hyödyksi sen, että hyödyntäminen jalkautuu kaikille organisaatiotasolle. Se sai arvosanan 4,3. Vähiten kannatusta sai

väittäjä ”johdon aikaa säästyy hyödyntämisen suunnittelusta ja organisoinnista”, joka sai arvosanan 2,8.

Vastaajayritykset, jotka toimivat b-to-b sektorilla tai sekä b-to-b että b-to-c sektoreilla arvioivat väittämiä hyvin tasaisesti. Pienimmän ja suurimman arvosanan ero oli sekä yrityksille että kuluttajille tuotteitaan myyvien yritysten keskuudessa vain 0,4 yksikköä.



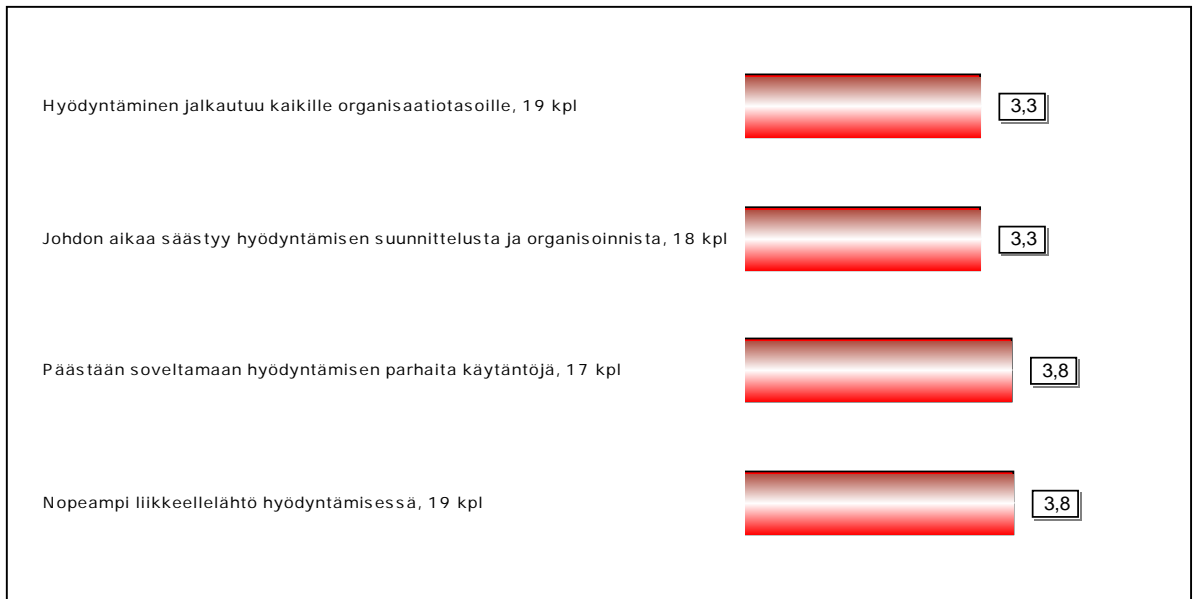
Asteikko: 1 = ei ollenkaan tärkeä ... 5 = erittäin tärkeä

Kuvio 14. Hyödyntämispalveluiden hankintaan liittyvät hyödyt – Kaikki yritykset



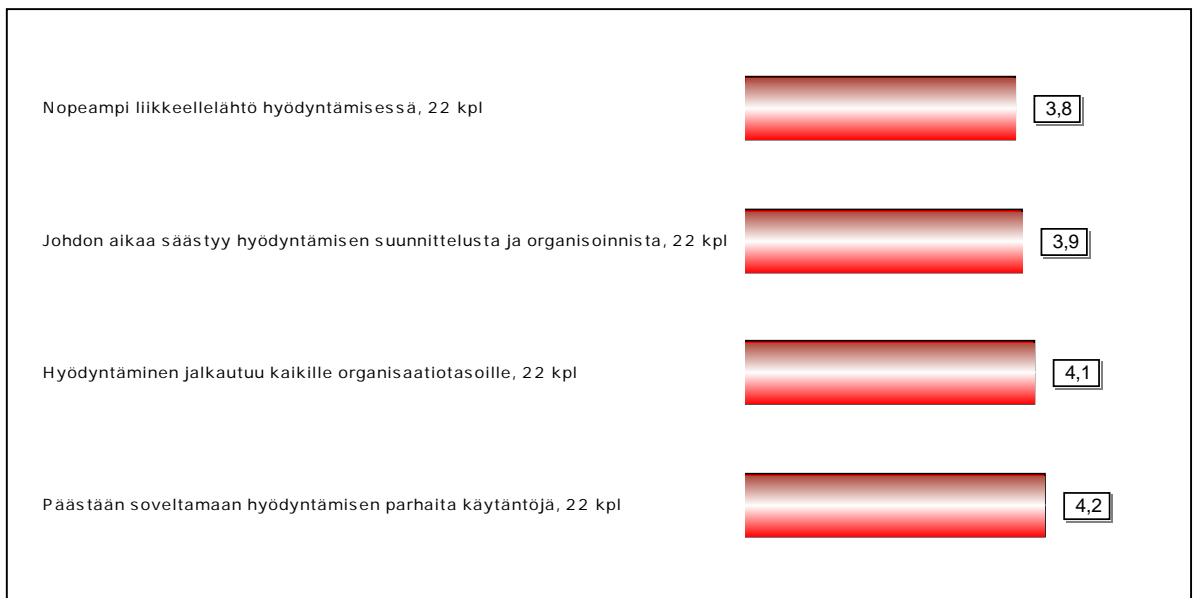
Asteikko: 1 = ei ollenkaan tärkeä ... 5 = erittäin tärkeä

Kuvio 15. Hyödyntämispalveluiden hankintaan liittyvät hyödyt – Vastaajayritykset, joiden kohderyhmänä sekä yritykset että kuluttajat



Asteikko: 1 = ei ollenkaan tärkeä ... 5 = erittäin tärkeä

Kuvio 16. Hyödyntämispalveluiden hankintaan liittyvät hyödyt – Vastaajayritykset, joiden kohderyhmänä yritykset



Asteikko: 1 = ei ollenkaan tärkeä ... 5 = erittäin tärkeä

Kuvio 17. Hyödyntämispalveluiden hankintaan liittyvät hyödyt – Vastaajayritykset, joiden kohderyhmänä sekä yritykset että kuluttajat

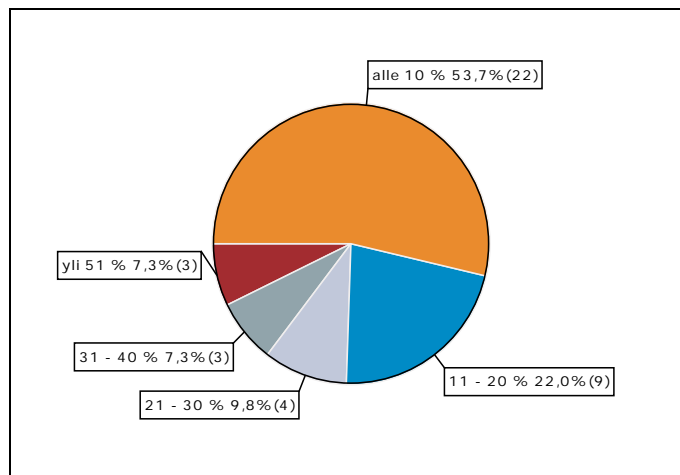


## 14 Tutkimustulosten hyödyntämisen ja jalkauttamisen osuus tutkimusbudjetista

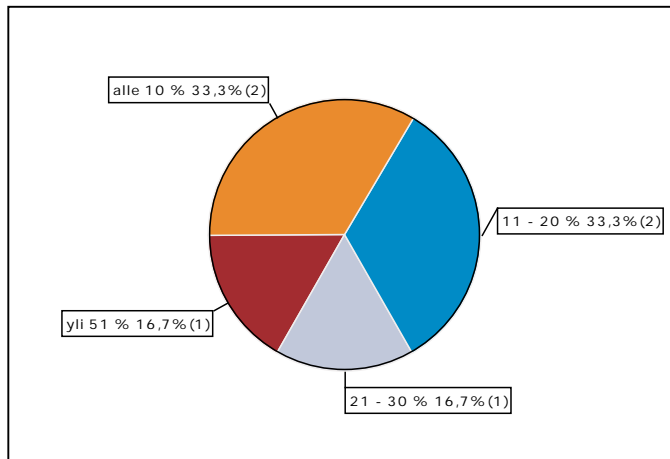
Viimeisessä kohdassa kysyttiin tutkimustulosten jalkauttamisen/hyödyntämisen prosenttiosuutta koko tutkimusbudjetista. Muutama vastaaja kommentoi, etteivät hyödyntäminen ja jalkauttaminen jalkaudu kustannuksiksi tutkimusbudjettiin. Sen sijaan kustannukset lasketaan esimerkiksi tuotekehityskustannuksiksi tai muihin kehittämiskustannuksiin.

Yli puolet vastaajayrityksistä (53,7 %) käyttää tutkimustulosten hyödyntämiseen tai jalkauttamiseen alle 10 % koko tutkimusbudjetista. Kolme vastaajaa kertoi, että heidän kohdallaan tutkimusbudjetista yli 51 % käytetään tähän tarkoitukseen.

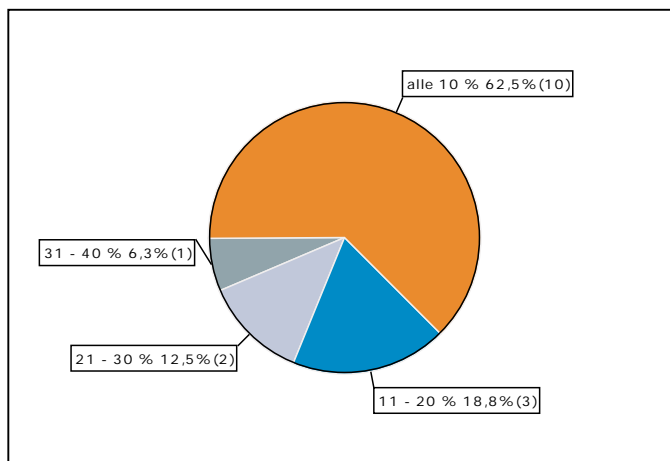
B-to-C sektorilla toimivat yritysten vastaukset jakoutuivat hyvin tasaisesti tässä kysymyksessä. B-to-C sektorin toimijoista puolestaan 62,5 % kertoo, että he käyttävät tutkimustulosten hyödyntämiseen/jalkauttamiseen alle 10 % koko tutkimusbudjetista. Yritykset, jotka toimivat molemmilla sektoreilla, käyttävät rahaa tulosten hyödyntämiseen/jalkauttamiseen myös hyvin suhteellisen vähän, 52,6 %.



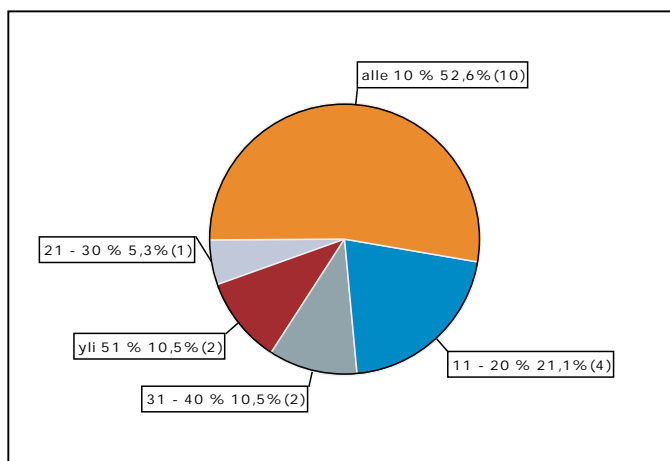
Kuvio 18. Tutkimustulosten jalkauttamisen/hyödyntämisen osuus tutkimusbudjetista – Kaikki yritykset



Kuvio19. Tutkimustulosten jalkauttamisen/ hyödyntämisen osuus tutkimusbudjetista – Yritykset, joiden kohderyhmä kuluttajat



Kuvio 20. Tutkimustulosten jalkauttamisen/hyödyntämisen osuus tutkimusbudjetista – Vastaajayritykset, joiden kohderyhmänä yritykset



Kuvio 21. Tutkimustulosten jalkauttamisen/hyödyntämisen osuus tutkimusbudjetista – Vastaajayritykset, joiden kohderyhmänä yritykset

## 15 Yhteenveto ja johtopäätökset

### Työn tavoite

Opinnäytetyöni tavoitteena oli siis tuottaa Innolink Consulting – liiketoiminta-alueen ja myynnin tueksi ajankohtaista tietoa siitä, miten juuri suuret yritykset Suomessa käyttävät hyväkseen asiakastutkimuksista saatua tietoa. Tavoitteena oli tuottaa sellaista aihetta koskevaa informaatiota, jotta hyödyntämispalveluiden myynti tehostuisi ja myyntiä tekevillä henkilöillä olisi parempi käsitys siitä, mitä hyödyntämisestä suurissa yrityksissä ajatellaan ja miten se koetaan.

### Kokemuksiani tutkimuksen teosta

Tutkimusaineiston keruu oli haastavaa. Osasinkin odottaa, että vastausprosentti jäisi alhaiseksi ja tiesin, että joutuisin tekemään paljon töitä vastausten aktivoimien kanssa. Tehdessäni puhelinaktivointeja, koin vaikeaksi saada haastateltava kiinnostumaan vastaamisesta ja käyttämään siihen aikaansa. Moni käytti kieltäytyessään syytä ”Mitä minä tai yritykseni tästä konkreettisesti hyötyy?”

Usein en päässyt puheisiin itse haastateltavan kanssa, vaan puhelu jäi lyhyeksi, kun tavoittelemani henkilön avustaja ei yhdistänyt puheluani tavoittelemani henkilölle asti. Kaiken kaikkiaan sain kuitenkin koottua hyvinkin kattavan otoksen perusjoukosta ja lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 21,2 prosenttia.

### Teorettinen näkökulma

Asiakastutkimuksiin liittyvässä kirjallisuudessa keskitytään kertomaan paljolti tutkimuksen teosta yleensä, mutta saadun tiedon hyödyntäminen jää aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa vähemmälle. Tämän työn viitekehys koostuu asiakastutkimuksesta, hyödyntämisestä, älykkästä – ja tietojohdamisesta sekä tieteen filosofiasta.

Kaksi johtamisen ismeistä on sellaisia, jotka edustavat tiedonjanoisia organisaatioita. Älykäs johtajuus pyrkii maksimoimaan kaiken tiedon. Yksilön tieto ja niin sanottu hiljainen pyritään kaivamaan esiin koloistaan ja jakamaan koko organisaation laajuudelle. Hyödyntämisessä on osaltaan kyse juuri tiedon jakamisesta.

Tietojohdaminen puolestaan pyrkii johtamaan kaikenlaista tietoa, myös aineetonta. Tietojohdaminen korostaa kommunikoinnin tärkeyttä kaikkien yrityksen sidosryhmien kanssa. Kommunikoinnin avulla pyritään löytämään yhteiset ja toimivat sävelet yrityksen toimintojen suhteen.

Myös tieteen filosofian termit välineellinen rationaalisuus ja kriittinen liiketaloustiede puhuvat hyödyntämisen puolesta. Välineellinen rationaalisuus argumentoi, että tutkimuksen tarkoituksena pitäisi olla

keinojen löytäminen tavoitteiden (kuten esimerkiksi liikevaihdon kasvattaminen) saavuttamiseksi. Kriittinen liiketaloustiede puolestaan kärjistetyksi sanottuna väittää, ettei tutkimus palvele teettäjäänsä, jos sen tarkoituksena ei ole jalkautua konkreettisiksi toimenpiteiksi.

### **Tulokset, johtopäätökset ja toimenpidesuosituks**

Vastaajia oli laajasti liike-elämän eri toimialoilta. Eniten vastauksia tuli rahoitus-, sijoitus- ja vakuutustoiminnan sekä vähittäiskaupan toimialoilta. Vastaajahenkilöt olivat pääasiassa yrityksen ylintä johtoa, jotka ovat mukana päätöksenteossa asiakastutkimuspalveluiden hankinnasta päätettäessä. Vain 14,3 % vastaajista ilmoitti, ettei osallistu päätöksentekoon.

Kaikki vastaajayritykset ovat hyödyntäneet asiakas(tyytyväisyys)tutkimuksia. Suosituin tapa hyödyntää tutkimustuloksia oli toimenpidesuunnitelman laatiminen tulosten pohjalta. Toimenpidesuunnitelman toteutumisen seuranta ei kuitenkaan saanut ihan yhtä runsasta kannatusta, vaikka nämä kaksi kulkevat käytännössä käsi kädessä. Hyödyntämispalveluiden tuottajan kannattaakin siis tarjota asiakkailleen toimenpidesuunnitelman ohessa myös seurantaa. Vähiten käytetty hyödyntämistapa oli tulosten esittely messuilla.

Eniten kannatusta saaneet esteet täysimittaiselle hyödyntämiselle ovat aikaresurssien puute sekä tulosten oleminen liian yleisellä tasolla. Rahallisten resurssien puute puolestaan mainittiin kahden vähiten painavan syyn joukossa. Toisin sanoen rahasta ei ole erityisesti puutetta, mutta ajasta kyllä. Näin ollen hyvänä myyntiargumenttina hyödyntämispalveluiden myynnissä voi käyttää sitä, että ostamalla hyödyntämispalvelut ulkopuoliselta asiantuntijayritykseltä, säästyy johdon aikaa.

Ratkaisuna sille, että tulokset ovat liian yleisellä tasolla, tulisi tutkimusyriksen yhteistyössä toimeksiantajan kanssa miettiä lomakkeelle juuri ne oikeat, spesifit kysymykset, jotka koskevat esimerkiksi yrityksen toiminnassa tapahtunutta muutosta (esimerkiksi organisaatiomuutosta tai uutta, käyttöön otettua tekniikkaa) tuovat yritykselle enemmän konkreettisia hyödyntämismahdollisuuksia.

Myös tulosten verrattavuus kilpailijoiden saamiin arvosanoihin kertovat paljon. Erilaiset vertailutietokannat saman toimialan yritysten kanssa antavat aivan uuden perspektiivin tuloksiin. Tulokset saattavat näyttää siltä, että ne ovat hyvät, mutta kun ne asetetaan vierekkäin toisen yrityksen - mahdollisesti kilpailijan - tulosten kanssa, saattaa tilanne ollakin täysin toinen. Näin tuloksista erotetaan ne, jotka todella ovat hyviä ja ne, joissa on parantamisen varaa. Hyödyntämiseen saadaan siis uusi ulottuvuus.

Avoimesta palautteesta (avoin palaute on kokonaisuudessaan luettavissa liitteistä 4 – 6) oli luettavissa, että asiantuntevien ja modernien hyödyntämispalveluiden tarjoajilla on kysyntää. Hyödyntämisen keinoja oli käytetty laajasti, mutta silti löytyy vielä laaentamisen varaa. Kyseessä on kuitenkin Suomen suurimmat yritykset, joilla on haasteenaan suuret organisaatiokoot ja valtavat asiakasmäärät.

Myyntiargumenttina voi käyttää myös sitä, että päästään soveltamaan hyödyntämisen parhaita käytäntöjä. Tämä väittäminen nimittäin sai eniten kannatusta, kysyttäessä hyödyntämispalveluiden hankintaan liittyviä hyötyjä. Tutkimusyrittäjien edustajien olisi myös hyvä pystyä kertomaan hyödyntämisen hyödyistä ammattitaitoisella otteella. Hyödyt, kuten strategian hiominen, pullonkaulojen ja onnistumiskohtien paikallistaminen sekä taktikoiden hiominen, saattavat saada yrityksen innostumaan laajamittaisestakin hyödyntämisestä.

Tutkimusyrittäjällä saattaa olla käytössään ja ideapankissaan sellaisia ideoita, jotka eivät olisi tulleet yrityksen sisällä itsenäisesti otetuksi käyttöön. Kokemus erilaisista hyödyntämistavoista ja – kokeiluista on varmasti valttia tutkimusyrittäjien myyntityössä. Jokaiselle yritykselle olisi pyrittävä räätälöimään omannäköinen toimintasuunnitelma. Se, mikä toimi toisaalla, ei välttämättä toimi juuri tämän organisaation kanssa.

Yritysten olisi myös muistettava, että toisinaan omille virheille ja puutteille saattaa olla sokea. Näin ajateltuna ulkopuolisen asiantuntijan tuominen osaksi hyödyntämistä ja sen onnistumisen arviointia saattaisi olla kriittisen tärkeä tekijä. Tuore ja asiantunteva näkökulma maksaa, mutta siitä saattaa olla yritykselle korvaamattomasti hyötyä.

Kysyttäessä käytössä olleita asiakastutkimuksen muotoja, vastasi yksi vastaaja yrityksensä käyttäneen *mystery shopping*:a eli haamuasiakastutkimuksia. Tämä palvelu ei vielä kuulu Innolinkin palvelutarjoamaan, mutta ehkä sen mukaan ottamista olisi syytä harkita. Haamuasiakastutkimuksissa tutkija käy havainnoimassa palvelun laatua palvelu- ja ostotilanteessa asiakkaana esimerkiksi myymälässä, virastossa, pankissa tai ravintolassa. Ja miksei haamuasiakastutkimusta pystyisi tekemään myös puhelimesta, jolloin mitataan asiakaspalveluhenkilön palvelualttiutta.

Tutkimuksen kohteena voivat ovat muun muassa toimitilan yleisilme, jonotusajat, tuotteiden tai markkinointimateriaalin esillepano, palvelun taso ja myyntityö. Tuloksena haamuasiakastutkimuksissa ovat objektiiviset havainnointitulokset valituista kohteista. Näiden avulla pystytään luomaan yrityksen palvelustandardit ja lisäksi tutkimustuloksia voidaan hyödyntää koulutuksissa ja palkitsemisessa. (Taloustutkimus 2006.)

Asiakastutkimustiedon hyödyntäminen on koko organisaation yhteinen juttu. Päätös hyödyntää tutkimusta perusteellisesti lähtee kuitenkin yrityksen johdosta. Heidän tehtävänä on huolehtia, että hyödyntäminen lähtee käyntiin. Maksimaalisen hyödyn saamiseksi tulisi tutustua hyödyntämisen monimuotoisiin ja parhaisiin käytäntöihin.

Hyödyntämisen pitäisi olla moniulotteista, kaikki organisaatiot ja sidosryhmät huomioonottavaa. Kenenkään, ketä sen tulokset koskevat, ei pitäisi jäädä hyödyntämisen ulkopuolelle. Vain näin varmistetaan oikeanlainen hyödyntäminen, joka tuo teetetylle tutkimukselle maksimaalisen hyödyn. Hyödyntämättä jätetty, pelkiksi numeroiksi ja diagrammeiksi pölyttymään jätetty tutkimus ei palvele tarkoitustaan.

## Lähteet

Finnair Oyj kotisivut [online] [viitattu 4.12.2006]

[http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni\\_2.html](http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_2.html)

Innolink Research Oy Asiakaslehti CASETTI 2006 – Teemana Innolink Consulting [online] [viitattu 29.9.2006].

[http://www.innolinkresearch.fi/asiakaslehti/Casetti\\_Innolink\\_Consulting.pdf](http://www.innolinkresearch.fi/asiakaslehti/Casetti_Innolink_Consulting.pdf)

Innolink Research Oy kotisivut 2006 osa 1 Liiketoiminta-alueet [online] [viitattu 11.11.2006]

[http://www.innolinkresearch.fi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=50&Itemid=115](http://www.innolinkresearch.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=115)

Innolink Research Oy kotisivut 2006 osa 2 Innolink työpaikkana [online] [viitattu 11.11.2006]

[http://www.innolinkresearch.fi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=21&Itemid=95](http://www.innolinkresearch.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=95)

Innolink Research Oy kotisivut 2006 osa 3 Visio ja strategia [online] [viitattu 11.11.2006]

[http://www.innolinkresearch.fi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=48&Itemid=117](http://www.innolinkresearch.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=48&Itemid=117)

Innolink Research Oy kotisivut 2006 osa 4 Yritysasiakkuudet [online] [viitattu 11.11.2006]

[http://www.innolinkresearch.fi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=19&Itemid=93](http://www.innolinkresearch.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=93)

Innolink Research Oy kotisivut 2006 osa 5 Julkisasiakkuudet [online] [viitattu 11.11.2006]

[http://www.innolinkresearch.fi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=20&Itemid=92](http://www.innolinkresearch.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=92)

Innolink Research Oy kotisivut 2006 osa 6 Innolink Asiakasuskollisuustutkimus [online] [viitattu 3.12.2006]

[http://www.innolinkresearch.fi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=34](http://www.innolinkresearch.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=34)

Innolink Research Oy kotisivut 2006 osa 7 Innolink Potentiaalikartoitus [online] [viitattu 3.12.2006]

[http://www.innolinkresearch.fi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=45](http://www.innolinkresearch.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=45)

Isotalo, Katri 2006. bisnes.fi 3, 26-29

- Kaakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Heinlahti, Kaisa 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Tampere: Tammerpaino
- Karlöf, Bengt & Fredrik Helin Lövingsson 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kauhanen-Simanainen, Anne & Karivalo, Merja 2002. Corporate Literacy Yrityksen uusi lukutaito. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mara, Eija-Riitta 2001. Markkinointitutkimusten hyödyntäminen pienyrityksissä – oppimisen ja osaamisen näkökulmasta. Kuopio: Savon Kopiokeskus Oy.
- Nokia Oyj kotisivut 2006 [online] [viitattu 4.12.2006]  
<http://www.nokia.fi/nokia/tietoayhtiosta/strategia/visio.html>
- Rope, Timo 1999. 100 keinoa tehdä markkinoinnilla tulosta. Juva: WSOY
- Ståhle, Pirjo & Grönroos, Mauri 2000. Dynamic Intellectual Capital – Knowledge Management in theory and Practise. Helsinki: Tummavuoren Kirjapaino Oy
- Ståhle, Pirjo & Grönroos, Mauri 1999. Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY
- Taloustutkimus Oy kotisivut 2006 [online] [viitattu 9.12.2006]  
<http://www.taloustutkimus.fi/index.html?http://www.taloustutkimus.fi/menu.asp?gid=64&pgid=64>
- Valio Oy kotisivut [online] [viitattu 4.12.2006]  
<http://www.valio.fi/portal/page/portal/Valioyritys/Yritystieto/Konsernistrategia/arvomme01082006071232>
- Ylikoski, Tuore 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy



## Liite 1: Vastaajayritykset

Sampo

---

Gasum

---

Eläke-Tapiola

---

Vaasan & Vaasan

---

Veikkaus

---

Valio

---

Dynea

---

Varma

---

HOK-Elanto

---

Lujatalo

---

Ilmarinen

---

Aker Finnyards

---

Sinebrychoff

---

Metro-Auto

---

Veho

---

Canon North-East

---

Huhtamäki

---

Stora Enso

---

Electrolux

---

VR-Yhtymä

---

Nordea Pankki Suomi

---

Fingrid-Yhtiöt

---

Andritz

---

Fortum

---

Kemira Growhow

---

Rets Timber

---

Kesko

---

NCC Rakennus

---

Keskimaa Osuuskauppa

---

Boliden Harjavalta

---

Nordea Henkivakuutus

---

Veritas

---

Suur-Savo Osuuskauppa

---

Finnair

---

Componenta

---

Metsäliitto

---

Outokumpu

---

Elisa

---

LVI-Dahl

---

Tradeka

---

VR-Rata

---

Ovako

---

Altia

---

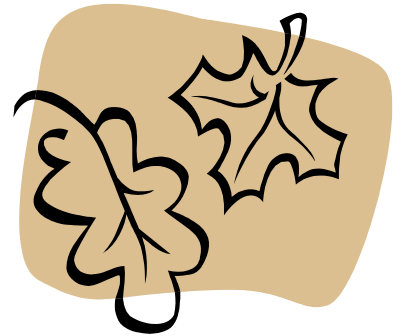
Peab Seicon

---

Pirkanmaan Ok

---

## Liite 2: Saatekirje



### ASIAKASTUTKIMUSTIEDON HYÖDYNTÄMISTUTKIMUS 2006

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa Liiketaloutta, markkinointi ja viestintä suuntautumisvaihtoehtonani. Opintoni ovat nyt siinä pisteessä, että on aika tehdä opinnäytetyö.

Tutkin työssäni Suomen suurimpien yritysten asiakastutkimus-tiedon hyödyntämistä. Tavoitteenani on kiteytetysti ilmaistuna selvittää, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä asiat ovat esteenä hyödyntämiselle. Lisäksi pyrin kartoittamaan, millaisia kokemuksia eri yrityksillä on asiakastutkimustiedon hyödyntämisestä.

Pyytäisinkin Teitä nyt vastaamaan lyhyeen kyselyyni. Lomakkeen täyttäminen ei vie kauaa aikaanne - noin 10 minuuttia. Toivon vastausta mahdollisimman pian, mielellään viikon kuluessa. Vastauksen voi palauttaa oheisessa palautuskuoressa tai faksilla numeroon 010 633 0200. Jos Teillä on kysyttävää lomakkeen täyttämisestä tai tutkimuksestani muuten, vastaan mielelläni tiedusteluihinne numerossa 040-7354383.

Suurkiitos avustanne ja vaivannäöstänne!

Syksyisin terveisin,

Sini Sundell

## Liite 3: Tutkimuslomake

### ASIAKASTUTKIMUSTIEDON HYÖDYNTÄMISTUTKIMUS 2006

Vastatkaa seuraaviin kysymyksiin rastittamalla sopiva vaihtoehto tai kirjoittamalla avoin vastauksenne sille varattuun tilaan.

#### 1. Mikä on yrityksenne päätoimiala?

kemia- ja muoviteollisuus  
metalliteollisuus  
metsäteollisuus  
elektroniikkateollisuus  
elintarviketeollisuus  
tietotekniikkateollisuus  
vähittäiskauppa  
tukkutoiminta  
viestintäpalvelut

tietoliikennepalvelut  
informaatioteknologia  
rahoitus-, sijoitus- ja  
vakuutustoiminta  
kuljetus ja huolinta  
rakennustoiminta  
öljykauppa  
energia  
muu, mikä? \_\_\_\_\_

#### 2. Myykö yrityksenne tuotteita/palveluita...?

kuluttajille  
yrityksille  
kuluttajille

#### 3. Mikä on asemanne asiakastutkimustuotteiden hankinnasta päätettäessä?

päätän itsenäisesti  
päätän ryhmässä  
en osallistu päätöksentekoon

#### 4. A. Mitä seuraavista asiakastutkimuksen eri lajeista yrityksenne on hyödyntänyt?

B. Oletteko tehneet tutkimukset itse vai oletteko ostaneet palvelun ulkopuoliselta palveluntuottajalta?

C. Onko tutkimusten tekeminen ollut säännöllistä vai satunnaista?

##### ASIAKAS(TYYTYVÄISYYS)TUTKIMUKSET

###### B. toteuttaja

toteutettu itse  
ostettu ulkopuoliselta

###### C. tekotapa

säännöllisesti  
satunnaisesti

##### ASIAKASUSKOLLISUUSTUTKIMUKSET

###### B. toteuttaja

toteutettu itse  
ostettu ulkopuoliselta

###### C. tekotapa

säännöllisesti  
satunnaisesti

##### KILPAILIJA-ANALYYSIT

###### B. toteuttaja

toteutettu itse  
ostettu ulkopuoliselta

###### C. tekotapa

säännöllisesti  
satunnaisesti

##### POTENTIAALIKARTOITUKSET

###### B. toteuttaja

toteutettu itse  
ostettu ulkopuoliselta

###### C. tekotapa

säännöllisesti  
satunnaisesti

##### TUOTE-/YRITYSKUVA-/TUNNETTUUSTUTKIMUKSET

###### B. toteuttaja

toteutettu itse  
ostettu ulkopuoliselta

###### C. tekotapa

säännöllisesti  
satunnaisesti

##### POTENTIAALIKARTOITUKSET VIENTIMAISSA

###### B. toteuttaja

toteutettu itse  
ostettu ulkopuoliselta

###### C. tekotapa

säännöllisesti  
satunnaisesti

##### MENETETYN KAUPAN/ASIAKKAAN ANALYYSIT

###### B. toteuttaja

toteutettu itse  
ostettu ulkopuoliselta

###### C. tekotapa

säännöllisesti  
satunnaisesti

##### JOKIN MUU, MIKÄ? \_\_\_\_\_

###### B. toteuttaja

toteutettu itse  
ostettu ulkopuoliselta

###### C. tekotapa

säännöllisesti  
satunnaisesti

**5. Millä seuraavista tavoista yrityksenne on hyödyntänyt asiakastutkimuksen tuloksia?**

**KIRJALLINEN RAPORTOINTI**

Graafinen yhteenveto  
Kirjallinen ja graafinen raportti  
Yhteenveto tutkimuksen päätuloksista

**SÄHKÖINEN RAPORTOINTI**

Tulokset tietojärjestelmä-/sovellusmuodossa, muokattavissa jälkikäteen  
www-raportointi

**TULOSPRESENTAATIOT**

Tulospresentaatio koko henkilöstölle  
Yksikkö/vastuualue kohtaiset tulospalaverit  
Tulospresentaatio yrityksen johdolle/johtoryhmälle

**TIEDOTTAMINEN**

Tulostiedote omalle organisaatiolle  
Tulostiedote vastanneille  
Artikkeli asiakaslehdessä  
Artikkeli kotisivuilla  
Tulosten esittely messuilla / muissa tilaisuuksissa  
Tulosten hyödyntäminen asiakastapaamisissa

**HYÖDYNTÄMINEN**

Toimenpidesuunnitelman laatiminen tulosten pohjalta  
Toimenpidesuunnitelman toteutumisen seuranta  
Ulkopuolisen asiantuntijan/kouluttajan pitämä valmennus tulosten pohjalta  
Organisaation oman asiantuntijan pitämä valmennus tulosten pohjalta

**6. Mitä konkreettista hyötyä olette asiakastutkimuksista saaneet?**

**A. Vähentyneiden kustannusten muodossa?**

**B. Lisätuottojen muodossa?**

**7. Mitkä ovat olleet esteitä täysimittaiselle tutkimuksen hyödyntämiselle? Valitkaa seuraavista vaihtoehdoista kaksi mielestänne tärkeintä syytä.**

ei tunneta asiakastutkimuksen mahdollisia hyötyjä	tulokset liian yleisellä tasolla
rahallisten resurssien puute	asiakastutkimuksia ei pidetä riittävän hyvänä välineenä toiminnan kehittämiseksi
resurssien puute	tutkimuspalvelun tarjoajalla ei ole tarjota erillisiä hyödyntämispalveluita
aikaresurssien puute	muu syy, mikä? _____
liian alhainen vastausprosentti	
heikko tutkimussuunnitelma	
ei tunneta hyödyntämisen keinoja	

**8. Miten tärkeinä näette seuraavat hyödyntämispalvelujen hankintaan liittyvät hyödyt? Asteikko: 1 = ei ollenkaan tärkeä ... 5 = erittäin tärkeä**

1. hyödyntäminen jalkautuu kaikille organisaatiotasoille	1	2	3	4	5
2. nopeampi liikkeellelähtö hyödyntämisessä	1	2	3	4	5
3. johdon aikaa säästyy hyödyntämisen suunnittelusta ja organisoinnista	1	2	3	4	5
4. päästään soveltamaan hyödyntämisen parhaita käytäntöjä	1	2	3	4	5

**9. Kuinka suuri osa (%) yrityksenne tutkimusbudjetista kuluu tutkimustulosten jalkauttamiseen/hyödyntämiseen?**

alle 10%	31 – 40%
11 – 20%	41 – 50%
21 – 30%	yli 51%

**SUURKIITOS AVUSTANNE!**

## Liite 4: Avoin palaute – Asiakastutkimuksen konkreettiset hyödyt vähentyneiden kustannusten muodossa

### Gasum

Pystymme tulosten perusteella ohjaamaan toimintaamme

---

### Eläke-Tapiola

Vähemmän virheitä / huonoa palvelua.

---

### Vaasan & Vaasan

Parempi focus omassa toiminnassa.

---

### Valio

Tehostuneet asiakkuuden hoitotavat ja prosessit.

---

### Varma

Kykenemme kohdentamaan markkinointitoimet tehokkaammin.

---

### Ilmarinen

Tutkimustulokset ovat vain yksi taustatietojoukko, minkä pohjalta palveluja ja tuotteita tai prosesseja kehitetään. Esim. verkkopalvelut, viestintätuotteet, asiakastilaisuudet.

---

### Aker Finnyards

Paljon erilaista.

---

### Metro-Auto

Laatukustannukset ovat laskeneet, tosin eri toimipisteissä vaihtelevasti.

---

### Veho

Tyytyväinen asiakas on uskollinen asiakas, uushankinta maksaa aina enemmän euroja.

---

### Canon North-East

Palvelutason parantuminen.

---

### VR-Yhtymä

Perustelut oikeisiin toimintoihin keskittymiselle --> uusi tekniikka kuluttajien mielestä ok. Siirtymällä tehokkaampaan tutkimusten toteuttamiseen ja ostamiseen --> uusi tekniikka <--> vähemmän kustannuksia

---

### Nordea Pankki Suomi

Tiedämme paremmin, mitä asiakkaamme eivät arvosta.

---

**Fingrid-Yhtiöt**

Painopistealueiden määrittäminen

---

**Peab Seicon**

Kyllä.

---

**Fortum**

Markkinoinnin parempi focusointi.

---

**Rets Timber**

Väärien asiakkaiden karsinta

---

**NCC Rakennus**

Tuotekehitys

---

**Finnair**

Vertailu kilpailijoiden palveluihin; tieto mihin panostettava.

---

**Componenta**

Hyötyä ollut!

---

**Metsäliitto**

Olemme kehittäneet toimintamallejamme ja palveluitamme palautteen pohjalta. Uudet toimintamallit ovat olleet kustannustehokkaampia kuin aikaisemmat.

---

**Elisa**

Oikea tuotteistus on auttanut tehostamaan uusien konseptien lanseerausta, uusien tuoteversioiden lanseerausta ja prosessin tehostusta. Kustannuksia voisi kuitenkin vielä miettiä lisää. Ei ole päästy tavoitetasolle.

---

**LVI-Dahl**

Saadun palautteen avulla olemme kyenneet pienentämään laatukustannuksia.

---

**Ovako**

Vaikea arvioida.

---

**VR-Yhtymä**

Näkyvät ehkä vasta pidemmällä tähtäimellä, hankala arvioida, etenkin nopeasti.

---

**Altia**

Tulosten hyödyntämisen seurauksena toimintojen järjeistämistä ja palvelujen parantamista.

## Liite 5: Avoin palaute – Asiakastutkimuksen konkreettiset hyödyt lisätuottojen muodossa

### Gasum

Lisämyyntiä syntynyt

---

### Eläke-Tapiola

Asiakaspysyvyyden parantuminen.

---

### Vaasan & Vaasan

Potentiaalın hyväksikäyttö konkretisoituu organisaatiolle.

---

### Veikkaus

Parempi asiakastuntemus tarjoaa pohjan erilaistetun tarjoaman kehittämiseen valituille kohderyhmille. Tästä seuraa myös kannattavuuden paranemista.

---

### Varma

Paremmat myyntitulokset.

---

### Ilmarinen

Ei arvioitavissa. Tiettyjä tulostavoitteita voi olla kirjattavissa mm. tuloskortteihin palkkioperusteiksi, mikä tavallaan lisää kustannuksia.

---

### Aker Finnyards

Paljon erilaista.

---

### Metro-Auto

Tätä on vaikea mitata. Oletus on, että suosittelualttius on kasvanut ja uusintaostot lisääntyneet niissä yksiköissä, jossa asiakastyytyväisyys on noussut ja pysynyt hyvällä tasolla.

---

### Veho

Pitkällä aikavälillä.

---

### Canon North-East

Lisämyynnin saavuttaminen.

---

### Huhtamäki

Tukea mahd. investointipäätöksessä, markkinoiden koosta ja houkuttelevuudesta.

---

### VR-Yhtymä

Oikeisiin myyntikanaviin panostamisen muodossa --> myynnin kasvu

---

### Nordea Pankki Suomi

Tiedämme paremmin, mitä asiakkaamme arvostavat.

---

**Fingrid-Yhtiöt**

Kustannustehokkaammat investoinnit.

---

**Pirkanmaan Osuuskauppa**

Toimenpiteillä kehitetty toimintaa.

---

**Peab Seicon**

Kyllä.

---

**Rets Timber**

Tuotteiden + palvelun arvon hinnoittelu.

---

**Keskimaa Osuuskauppa**

Liikeidean kehittäminen. Konseptin kehittäminen. Uudet tuotteet - uudet toimialat.

---

**Suur-Savo Osuuskauppa**

1. Varmistaa toiminnan laatu- ja vaatimustaso
  2. Asiakaslaadun ja -palvelun varmuus ja poikkeavuuteen reagointi!
- 

**Finnair**

Tutkimusten perusteella tieto asiakkaalle tärkeimmistä palveluista, jolloin voidaan panostaa erityisesti niihin ja saadaan vastaavasti mahd. lisätuottoja.

---

**Componenta**

Hyötyä ollut!

---

**Outokumpu**

Tietoa strategiseen suunnitteluun.

---

**Elisa**

Oikeat tuotteet oikeaan aikaan - myyntiluvut paremmat. Kustannushallintaa ei ole voitu hyödyntää optimaalisesti.

---

**LVI-Dahl**

Kasvanut asiakasuskollisuus lisää tuottoja, mutta mittaaminen vaikeaa.

---

**NCC Rakennus Oy**

Tuote- ja palvelukehittämiseen.

---

**VR-Rata**

Ei A eikä B suoraan, vaan parantaa keskustelua ja yhteistyökykyisyyttä.

---



**Ovako**

Vaikea arvioida.

---

**VR-Yhtymä**

Näkyvät ehkä vasta pidemmällä tähtäimellä, hankala arvioida, etenkin nopeasti.

---

**Altia**

Tulosten hyödyntämisen seurauksena kaupankäynnin vilkastumista.

---

## Liite 6: Avoin palaute – Muuta

### **Ilmarinen**

Hyödyntämistapana myös benchmarking kilpailijoihin. Hyödyntäminen on budjetoitu useimmiten kehittämiskustannuksiin.

---

### **VR-Yhtymä**

Tutkimustulosten jalkauttamisen ja hyödyntämisen budjetti ei kirjaudu tutkimusbudjettiin, koska vie lähinnä sisäistä työaikaa. Tutkimusbudjetti käsitetään ostobudjetiksi. --> noin 1/3 tutkijan työajasta kuluu tutkimuksista sisäisesti tiedottamiseen.

---

### **Nordea Pankki Suomi**

Hyödynämme hyvin!

---

### **Finnair**

Pienemmistä tuotehankinnoista teen myös itsenäisiä hankintoja. Toimimme yhteistyössä palvelun tuotekehityksen kanssa, joten suurin osa tuloksista suoraan tuotekehityskuluihin.

---

### **Saunalahti**

Olemme voineet ennakoida muutoksia asiakkaiden tarpeissa, markkinamuutoksia, kilpailijoiden toimenpiteiden vaikutuksia. Toimenpiteet on voitu priorisoida ja kohdentaa paremmin. Yhdistettynä yrityksen sisäisiin tietoihin on saatu "kokonaisempi" kuva koko toimintaympäristöstä. Toimenpiteiden vaikutuksia esim. prosessiparannuksiin on voitu seurata isoissa massoissa. Asiakkuusnäkemysten mukaan ottaminen tulos- ja palkkiomittareissa.

Asiakastutkimuksissa haasteena mahdollisimman hyvä hyödynnettävyys. Tehdään liikaa päällekkäisiä tutkimuksia, sillä tieto ei kulje tarpeeksi hyvin eri yksiköiden välillä. Hyödynnettävyydessä päästävää enemmän konkretian tasolle. Tutkimusyryyksiltä kaivataan enemmän apua tutkimustulosten hyödyntämiseen, analysointiin ja tiivistämiseen.

---

### **Altia**

Kysymykseen 9. on mahdoton vastata.