

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT

School of Business and Management

Tietojohtaminen ja johtajuus

Mikko Paajanen

**STRUKTUROIDUN ASIAKASDATAN HYÖDYNTÄMINEN ORGANISAATION
TIETOJOHTAMISESSA**

Työn tarkastajat: Dosentti / Tutkijaopettaja Heidi Olander

Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Mikko Paajanen
Tutkielman nimi	Strukturoidun asiakasdatan hyödyntäminen organisaation tietojohdamisessa
Tiedekunta	School of Business and Management
Maisteriohjelma	Tietojohdaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi	2021
Pro gradu -tutkielma	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 81 sivua, 3 kuviota, 1 taulukko, 1 liite
Tarkastajat	Dosentti/Tutkijaopettaja Heidi Olander, Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula
Hakusanat	asiakasdata, tietojohdaminen, datan louhinta, asiakkuuksien johtaminen

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiakasdatan merkitystä organisaation tietojohdamisen ja organisaation asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli havainnollistaa, kuinka kohdeorganisaatio eli Gigantti Oy Ab kerää, analysoi ja hyödyntää strukturoitua asiakasdataa. Empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla asiakasdatan kanssa päivittäin tekemisissä olevia organisaation asiantuntija- ja johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä.

Tutkimus vahvistaa aiempien tutkimusten näyttöä siitä, että asiakasdatan hyödyntämisen merkitystä organisaatioissa ei voi sivuuttaa. Aikaisempien tutkimusten perusteella asiakasdataa voidaan hyödyntää strategisen päätöksenteon tukena sekä organisaatioiden liiketoiminnan ja liiketoimintojen kannattavuuksien kehittämiseen.

Tutkimustulokset vahvistavat aiemmin tutkittua tietoa siitä, että asiakasdatan merkitys organisaatiossa on suuri. Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation suurimpiin haasteisiin lukeutuvat asiakasdatan pirstoutuminen eri järjestelmiin, elinkaarensa lopussa olevat järjestelmät, GDPR ja lainsäädäntö ja niiden tuomat haasteet asiakasdatan hyödyntämisessä.

ABSTRACT

Author	Mikko Paajanen
Title	The use of structured customer data in organizations knowledge management
Faculty	School of Business and Management
Master's programme	Master's Degree Programme in Knowledge Management and Leadership
Year	2021
Master's Thesis	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT 81 pages, 3 figures, 1 table, 1 appendix
Examiners	Adjunct / Associate Professor Heidi Olander, Associate Professor Anna-Maija Nisula
Keywords	customer data, knowledge management, data mining, customer management

This study examines the use of customer data in an organization as a tool to help organizations knowledge management and customer management. The aim of this study is to show, how the case organization, Gigantti Oy Ab, collects, analyses and utilizes structured customer data. The empirical data was collected by interviewing experts and employees in managerial positions in the case organization, who deal with structured customer data on a daily basis.

According to previous studies and findings the significance of utilizing customer data within organizations can not be overlooked. Previous studies suggest that structured customer data can be utilized to support strategic decision making and to enhance and improve organizations business and profitability.

The results indicate that the significance of structured customer data in organizations is big. Results of the study suggest that the main challenges the case organization faces are the fragmentation of data into many different systems, the nearly end-of-life systems of the organization and the GDPR regulations regarding the use of customer data.

Alkusanat

Hyvät ystävät, kauan odotettu hetki on nyt käsillä ja graduni on valmis. Tahdon kiittää parempaa puoliskoani Liinua kaikesta tuesta matkan varrella. Kiitokset myös perheemme uusimmalle lisäykselle, labradorinnoutajalle Noalle, aikaisista aamuherätyksistä ja muistuttamisesta siitä, että välillä on syytä lähteä kannettavan ääreltä ulkoilemaan. Lämmin kiitos ohjaajalleni Heidille. Lopuksi haluaisin kiittää Giganttia ja haastateltavia osallistumisesta tutkimukseeni.

Gradun palauttaminen ja kauppatieteiden maisteriksi valmistuminen on minulle henkilökohtainen saavutus, josta olen erittäin ylpeä.

Vantaalla 12.03.2021

Mikko Henrik Paajanen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	8
1.2 Tutkimuskysymykset	10
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	11
1.4 Tutkimuksen rajaukset	12
1.5 Tutkimuksen riskitekijät	13
1.6 Tutkimusmenetelmät.....	13
1.7 Teoreettinen viitekehys	15
1.8 Tutkielman rakenne.....	16
2 TIETOJOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA	17
2.1 Tietojohtaminen	17
2.2 Tietojohtaminen päätöksenteon tukena.....	18
3 DATA-ANALYTIikka JA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN HAVAINNOINTI ORGANISAATIOSSA	20
3.1 Organisaatioiden harjoittama data-analytiikka	21
3.2 Asiakasdatan hallinta organisaatioissa.....	22
3.3 Asiakasdatan ja asiakkuuksien hallinta organisaatiossa	24
4 TIEDONLOUHINTA JA ORGANISAATIOILLE MERKITYKSELLISEN DATAN LÖYTÄMINEN	26
4.1 Tiedonlouhinta	26
4.2 Asiakasdatan merkitys organisaatiolle.....	27
5 TIETOJOHTAMINEN, ASIAKASSUHTEET JA BIG DATA	30
5.1 Big data ja sen merkitys asiakasdatan kannalta	30
5.2 Tietojohtaminen asiakasdatan ja big datan perusteella	32
6 TUTKIMUSMENETELMÄT	34
6.1 Kohdeorganisaatio	34
6.2 Aineiston hankinnan menetelmät.....	36
6.3 Aineiston analyysimenetelmät	37
6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	38
7 TUTKIMUSTULOKSET	40
7.1 Asiakasdata	40
7.1.1 Asiakasdatan määrittely	40
7.1.2 Asiakasdatan kerääminen.....	41

7.1.3 Asiakasdatan louhinta	42
7.1.4 Asiakasdatan määrä organisaatiossa	42
7.2 Onnistuneen tiedonlouhintaprosessin merkitys	45
7.2.1 Tiedonlouhintaprosessin haasteet	46
7.3 Asiakasdatan käsitteleminen	47
7.4 Asiakasdatan hyödyntäminen organisaatiossa	48
7.4.1 Asiakasdatan hyödyntämisen haasteet	50
7.5 Asiakasdatan hyödyntäminen johtamisen näkökulmasta.....	51
7.5.1 Asiakasdatan hyödyntäminen organisaation johtoryhmässä.....	52
7.5.2 Asiakasdatan merkitys organisaation strategisen päätöksenteon kannalta	54
7.6 Asiakasdatan käytön kehittäminen organisaatiossa	55
7.7 Asiakkuuksien johtaminen.....	57
7.7.1 Organisaation asiakasryhmät	57
7.7.2 Asiakasryhmien jaottelu.....	59
7.7.3 Asiakasdatan hyödyntäminen asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta	60
7.7.4 Asiakkuuksien johtamisen kehittäminen organisaatiossa	61
8 POHDINTA	64
8.1 Asiakasdatan kerääminen ja louhinta.....	64
8.2 Analysoidun asiakasdatan hyödyntäminen organisaation tietojohdamisessa	67
8.3 Asiakkuuksien johtaminen asiakasdatan avulla	69
8.4 Strukturoidun asiakasdatan hyödyntäminen organisaation tietojohdamisessa	71
9. JOHTOPÄÄTÖKSET	73
9.1 Käytännön toimintaehdotukset case-organisaatiolle.....	74
9.2 Jatkotutkimusehdotukset	74
LÄHDELUETTELO	76
LIITTEET.....	80
Liite 1. Haastattelukysymykset.....	80

KUVIOT

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Datan tyypit Gandomi & Haider

Kuvio 3. Tiedonlouhinnan tehtävät Shaw

TAULUKOT

Taulukko 1. Dalle Mule & Davenport Datan hallinnan strategiat

1 JOHDANTO

Tietojohtaminen on noussut viime vuosikymmenten aikana keskeiseksi johtamisen lähtökohdaksi organisaatioiden liiketoimintaympäristöjen muuttuessa yhä globaalimmiksi ja digitaalisemmiksi. Perinteinen hierarkkinen johtaminen on muuttunut organisaatioissa entistä tietopainotteisemmaksi yhteiskunnan digitalisoituessa ja johtaessa organisaatiot murrokseen. Tietojohtamisen nousun lisäksi suuri muutos yhteiskunnassa on tapahtunut datan määrässä, joka on kasvanut räjähdysmäisesti viime vuosikymmenten aikana. Dataa kerätään ja louhitaan ennennäkemättömiä määriä ja täten voidaankin puhua yhteiskunnan elävän ”big datan” aikakautta. (Mithas et al. 2011)

Tietojohtamiseen liittyvä aiempi kirjallisuus ja tutkimus on osoittanut, että tietojohtamisella on vahva merkitys organisaatioiden suorituskyvyille ja menestymiselle (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 432). Tietojohtamisen avulla voidaan esimerkiksi päättää siitä, mitä dataa organisaatiossa tarvitaan tai voidaan parhaiten hyödyntää tehokkaan toiminnan kannalta, ja miten dataa tulisi analysoida, jotta siitä on löydettävissä olennainen tieto ja informaatio päätöksentekoa varten (Pauleen & Wang 2017). Lisäksi asiakkuuksien ja asiakasdatan hallinnasta on vuosien saatossa tullut organisaatioille yhä tärkeämpää (Bergström & Leppänen 2015) samalla, kun datan määrä organisaatioissa kasvaa nopeasti (Mithas et al. 2011). Ennusteiden mukaan pelkästään amerikkalaiset yritykset käyttivät yli 19 miljardia dollaria vuonna 2018 asiakasdatan louhintaan ja analysointiin (IAB, 2018). Tutkimuksessa tuodaan esille, ettei organisaation tavoitteena ole kerätä niin paljon asiakastietoa kuin mahdollista, vaan pikemminkin kerätä merkityksellistä asiakasdataa, joka edistää organisaation toimintaa (Reed 2013, 279). Aikana, jolloin suuria määriä dataa on saatavilla jatkuvalla syötöllä, on organisaatioille entistä tärkeämpää osata etsiä ja hyödyntää sitä dataa, joka on organisaatioiden toiminnalle merkityksellistä ja tuottoisaa (Reed 2013, 279-280).

Tutkimus tarkastelee strukturoidun asiakasdatan hyödyntämistä tietojohtamisen apuvälineenä organisaatioissa. Organisaatioissa datan hyödyntämisen keinot ovat vielä rajalliset ja organisaatiot, jotka haluaisivat hyödyntää jatkuvasti tuotettua uutta dataa kohtaavat uusia haasteita muun muassa data-analytiikan kannalta (Wang et al. 2016). Digitalisaatio ja teknologiset kehitysasteet tietokoneiden laskentatehossa ja tallennustilan määrässä ovat puolestaan mahdollistaneet kustannustehokkaan tietojen tallentamisen organisaatioissa (Gandomi & Haider 2015). Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä siihen, mikä strukturoitu asiakasdata on organisaatioille avainasemassa ja kuinka strukturoitua asiakasdataa voidaan hyödyntää organisaatioiden päätöksenteossa.

Aiempi tutkimuskirjallisuus osoittaa, että dataa käytetään entistä enemmän johtamisen ja päätöksenteon apuvälineenä ja tulevaisuudessa organisaatioiden kannalta olisi elintärkeää osata poimia suuresta datamassasta ne arvokkaimmat tiedon jyvät, joiden pohjalta päätöksenteko voisi pohjautua vähemmän olettamuksiin ja entistä enemmän tietoon. Tutkimusten mukaan organisaatioiden informaation hallintakyvykkyys vaikuttaa suoraan organisaatioiden muihin toimintoihin kuten asiakkuuksien johtamiseen, prosessien johtamiseen sekä organisaatioiden tehokkuuden johtamiseen. (Mithas et al. 2011)

Suurin osa organisaatioille saatavilla olevasta datasta on kuitenkin strukturoimatonta, mikä tarkoittaa sitä, ettei sitä ole suodatettu tiedon analysoimistarpeeseen (Gandomi & Haider, 2015). Tässä tutkimuksessa tunnistetaan suurten datamäärien aiheuttamat haasteet organisaatioille ja tarkastellaan tarkemmin sitä, onko organisaatioiden käytössä oleva strukturoitu asiakasdata laadultaan ja määrältään riittävällä tasolla, jotta sitä voitaisiin hyödyntää tehokkaasti päätöksenteossa. Tutkimuksessa perehdytään siihen, miten strukturoitua asiakasdataa seulotaan organisaatioissa, jotta sieltä on eriteltävissä organisaation johtamisen kannalta olennainen informaatio, ja miten analysoitua asiakasdataa on mahdollista hyödyntää organisaatioiden tietojohdamisessa. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan asiakasdatan merkitystä organisaatioiden asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa perehdytään siihen, mikä merkitys strukturoidun asiakasdatan hyödyntämisellä on organisaatioiden tietojohdamiselle. Tutkielman tavoitteena on selvittää, minkälaista asiakasdataa organisaatio kerää asiakkaistaan ja kuinka kerättyä asiakasdataa voidaan hyödyntää päätöksenteon apuvälineenä. Alatutkimuskysymyksenä oli tarkoitus selvittää mahdollisuutta asiakkaiden jaotteluun tietynlaisiin asiakasryhmiin. Jaottelemalla asiakkaita eri kategorioihin esimerkiksi ostoskorin keskihinnan tai organisaation verkkosivuilla käytetyn ajan perusteella voidaan muodostaa asiakkaista erilaisia asiakasklustereita.

Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten organisaatioissa kerätään strukturoitua asiakasdataa, miten siitä eritellään olennainen ja merkityksellinen tieto ja miten kyseistä tietoa on mahdollista hyödyntää organisaatioiden tietojohdamisen apuvälineenä. Tutkimuksessa ammennetaan tietojohdamisen perinteisestä kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista käsitystä siitä, miten tietojohdaminen näkyy nykypäivän organisaatioissa ja päätöksenteossa. Tutkimuksen taustalla esiintyvät vahvasti globalisaatio, teknologian nopea kehitys sekä digitalisaatio, minkä kautta organisaatiot ja työelämä

ovat ajautuneet murrokseen. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään dataa ja sen merkitystä organisaation toiminnalle erityisesti tietojohdamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa haastatellaan case-organisaation asiantuntija- ja johtoasemassa työskenteleviä henkilöitä ja perehdytään siihen, mitä kokemuksia johtajilla on strukturoidun asiakasdatan hyödyntämisestä nykyisessä globaalissa maailmantaloudessa, jossa dataa kerätään jokaisesta organisaation tuottaman hyödykkeen kuluttajasta.

Tutkimuksen kannalta keskiöön nousevia käsitteitä ovat tietojohdaminen, strukturoitu asiakasdata, data-analytiikka ja tiedonlouhinta ja asiakkuuksien hallinta. Lisäksi aiempaa tutkimuskirjallisuutta hyödyntäen tutkimuksessa avataan sitä, miten data-analytiikkaa on mahdollista hyödyntää nykypäivän organisaatioissa eri osa-alueilla. Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatioiden tietojohdamista ja siihen liittyvää johtoportaan päätöksentekoa erityisesti taktisiin ja strategisiin päätöksiin liittyen. Keskiöön nousevat muun muassa informaation eli tiedon hallinta organisaatioissa ja erilaiset tiedonhallintastrategiat, joiden avulla organisaatioiden on mahdollista määritellä sitä, mikä informaatio on organisaatioiden päätöksenteolle merkityksellisessä asemassa. Tutkimuksen kannalta on keskeistä myös perehtyä siihen, miten data-analytiikan avulla organisaatioiden kyky ymmärtää liiketoimintaympäristöään kehittyy, ja miten organisaatiot havainnoivat erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia tehokkaammin strukturoidun asiakasdatan avulla. (Cech 2018; Taylor 2012; Saunja 2015)

Tutkimus perehtyy siihen, miten strukturoitua asiakasdataa hyödynnetään organisaatioiden tietojohdamisessa ja päätöksenteossa erityisesti erilaisiin taktisiin ja strategisiin päätöksiin liittyen (Taylor 2012, 50-51). Organisaatioiden johtaminen ja päätöksentekoprosessit ovat muuttuneet aikojen saatossa yhä datakeskeisemmiksi (Davenport 2014), ja tutkimuksessa pyritään selvittämään sitä, mikä merkitys asiakasdatalla on organisaation tietojohdamisen näkökulmasta. Tutkimus tarkastelee asiakasdatan merkitystä organisaatioissa, sillä asiakkuuksien hallinnasta on tullut organisaatioille yhä tärkeämpää ja asiakassuhteita kehitetään organisaatioissa jatkuvasti. Analysoimalla asiakkaista saatavilla olevaa dataa organisaatiot pystyvät erittelemään tuotteitaan ja palveluitaan tarkemmin ja kohdentamaan tuotteitaan ja palveluitaan eri asiakasryhmille paremmin (Davenport 2012). Yhä useampi organisaatio kiinnittää entistä enemmän huomiota pysyvien asiakassuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen, sillä asiakkaiden sitouttaminen organisaatioon on pitkälti yhteydessä organisaation tuloksiin ja menestymiseen. (Pansari & Kumar 2017; Bergström & Leppänen 2015)

Keskeistä strukturoidun asiakasdatan hyödyntämisessä on se, miten organisaatiot onnistuvat erittelemään suuresta datamassasta organisaation toiminnalle ja tietojohdamiselle merkityksellisen

datan ja sitä kautta arvokkaan informaation. Tutkimuksessa perehdytään siihen, miten asiakasdataa louhitaan ja siihen, miten asiakasdatasta saatua informaatiota hyödynnetään organisaatioiden päätöksenteon lisäksi organisaatioiden asiakkuuksien johtamisessa. Tiedonlouhinnan avulla organisaatiot voivat löytää uutta tietoa asiakkaistaan ja liiketoimintaympäristöstään keräämällä ja analysoimalla saatavilla olevaa asiakasdataa (Shaw et al. 2001, 128-129). Data-analytiikan avulla organisaatiot pystyvät muodostamaan kerätystä datasta hyödyllistä informaatiota organisaation päätöksenteon tueksi (Cech 2018). Tutkimuksessa hyödynnetään muun muassa Saumyanin käsityksiä organisaatioiden informaationhallintastrategiasta, minkä avulla organisaatioiden on mahdollista määrittellä ja tunnistaa organisaatioiden menestykselle merkityksellinen informaatio (Saumya 2015).

Tutkimus pohjautuu ajatukseen siitä, ettei organisaation tavoitteena ole kerätä niin paljon asiakasdataa kuin mahdollista, vaan pyrkiä keräämään ja analysoimaan organisaation toiminnalle olennaista dataa, joka edistää organisaation tavoitteita. (Reed 2013, 279). Asiakasdatan analysoiminen tietopohjaisen päätöksenteon tueksi vaatii organisaatioilta kykyä määrittellä sen, mikä informaatio on organisaatioille arvokkainta ja mitä asiakasdatan analysointitapoja organisaatiot haluavat hyödyntää. Esimerkiksi data-analytiikan avulla organisaatiot pystyvät ymmärtämään ja tulkitsemaan liiketoimintaympäristöään paremmin. (Cech 2018)

1.2 Tutkimuskysymykset

Aikaisempiin tutkimuksiin ja näihin perusteluihin pohjautuen päätutkimuskysymykseksi muodostuu seuraava:

Päätutkimuskysymys:

- *Mikä merkitys strukturoidulla asiakasdatan hyödyntämisellä on organisaatioiden tietojohdamiselle?*

Päätutkimuskysymystä tarkastellaan seuraavan kolmen alakysymyksen avulla:

- *Miten strukturoitua asiakasdataa louhitaan organisaatioissa, jotta sieltä on eriteltävissä tietojohdamisen kannalta oleellinen tieto?*
- *Miten analysoitua asiakasdataa hyödynnetään organisaatioiden tietojohdamisessa?*
- *Miten analysoitua asiakasdataa hyödynnetään organisaatioiden asiakkuuksien johtamisessa?*

Ensimmäinen alatutkimuskysymys peilaa aiempaa tutkimuskirjallisuutta ja perehtyy siihen, miten organisaatioissa louhitaan asiakasdataa, jotta organisaatioiden johto kykenee erittelemään asiakasdatasta oleellisen ja päätöksenteon kannalta arvokkaimman tiedon. Tähän prosessiin liittyvät aiemmin esitellyt tiedonlouhinnan ja data-analytiikan prosessit ja menetelmät, joiden avulla organisaatioille merkityksellinen tieto on löydettävissä suurista datamassoista. Kysymys pureutuu siihen, miten organisaatioissa käytännössä eritellään tärkeä informaatio, kun asiakasdataa on olemassa yhä enenevässä määrin.

Toinen alatutkimuskysymys puolestaan etsii vastausta sille, miten louhittu ja analysoitu asiakasdata käytetään hyödyksi organisaatioiden tietojohdamisessa. Tämä kysymys peilaa aiempia tutkimuksia ja kirjallisuutta liittyen datan hyödyntämiseen organisaatioiden päätöksenteossa (Ghasemaghaei et al. 2018). Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti asiakasdatan merkitykseen tietojohdamisessa, ja pyritään selvittämään, miten asiakasdataa hyödynnetään tietojohdamisen näkökulmasta. Aiempi kirjallisuus osoittaa, että päätöksenteko organisaatioissa on muuttunut yhä datakeskeisemmäksi (Davenport 2014), joten on aiheellista selvittää, miten asiakasdata ja organisaation päätöksenteko ja tietojohdaminen ovat yhteydessä toisiinsa.

Kolmas alatutkimuskysymys puolestaan pyrkii etsimään vastausta sille, miten asiakasdataa on mahdollista hyödyntää erityisesti organisaation asiakkuuksien hallinnan ja johtamisen näkökulmasta. Yhä useammat organisaatiot hankkivat asiakkaistaan tietoa ja pyrkivät sitouttamaan heitä organisaatioihinsa, ja täten pyrkivät saamaan heistä pysyviä asiakkaita (Pansari & Kumar 2017). Kolmas tutkimuskysymys peilaa asiakasdatan merkitystä tässä laajemmassa ilmiössä, jossa organisaatiot taistelevat pysyvistä ja jatkuvista asiakassuhteista.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa avataan lyhyesti tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Tutkimuksessa tarkastellaan strukturoidun asiakasdatan vaikutusta organisaation tietojohdamiselle.

Strukturoidulla asiakasdatalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista asiakastietoa, jota organisaatioiden on mahdollista analysoida ja hyödyntää esimerkiksi päätöksenteon tukena. Tällaista strukturoitua asiakasdataa ovat esimerkiksi asiakkaiden IP-osoitteet, selaimen tyypit, tietokoneen mallit sekä tietokoneen käyttöjärjestelmät (Valletti & Wu 2020).

Organisaation tietojohdamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tietojohdamista, joka on viime vuosien aikana noussut keskeiseksi johtamisen lähtökohdaksi ja käytänteeksi. Tietojohdamisen

voidaan nähdä jakautuvan neljään tekijään, jotka edesauttavat organisaation toimintaa ja menestystä: ihmislähtöiseen tekijään, organisaatiolähtöiseen tekijään, teknologialähtöiseen tekijään sekä johtamisprosesseihin orientoituneisiin tekijöihin. Tutkimuksessa keskiöön nousevat sekä johtamisprosesseihin liittyvät että organisaatiolähtöiset tekijät, sillä tutkimus perehtyy siihen, millä tavoin strukturoitua asiakasdataa louhitaan ja hyödynnetään organisaation johtamisen apuvälineenä. (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015)

Tutkimuksessa käsitellään myös asiakkuuksien johtamista strukturoidun asiakasdatan avulla. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että asiakkaiden käyttäytymisen mallintaminen ja ymmärtäminen nousevat keskiöön organisaation toimintaa tarkasteltaessa (Sheng et al. 2017; Bergström & Leppänen 2015). Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaation toimintaa, jonka avulla luodaan, ylläpidetään ja kehitetään asiakassuhteita jatkuvasti, ja jonka tavoitteena on luoda lisäarvoa sekä organisaatiolle että asiakkaalle (Bergström & Leppänen 2015).

Tutkimuksessa käsitellään asiakasdataa, mutta laajemman ymmärtämisen saamiseksi on aiheellista käsitellä myös big datan merkitystä organisaatiokontekstissa, sillä datan määrä kasvaa jatkuvasti ja big data on keskeisessä roolissa monien organisaatioiden toiminnassa. Big datan ymmärtäminen tässä tutkimuksessa on merkityksellistä, sillä big datan avulla on mahdollista parantaa organisaation ja johtajien päätöksentekokykyä (McAfee & Brynjolfsson 2012)

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus liittyy osaksi jo ennestään laajaa tutkimuskirjallisuutta tietojohdamisesta, asiakasdatan hyödyntämisestä ja asiakkuuksien johtamisesta. Tutkimus ei kuitenkaan ota kantaa siihen, onko organisaatioiden mahdollista hyödyntää puoli-strukturoitua ja strukturoimatonta asiakasdataa samalla tavalla kuin strukturoitua asiakasdataa. Suurin osa organisaatioiden asiakasdatasta on kuitenkin strukturoimatonta (Gandomi & Haider 2015).

Kohdeorganisaatio kerää strukturoitua asiakasdataa sekä asiakkaiden myymäläkäyttäjyksen perusteella että verkkosivuilla tapahtuvan käyttäjyksen perusteella. Tutkimus pyrkii tarkastelemaan strukturoidun asiakasdatan hyödyntämistä molemmissa kanavissa. Tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka kohdeorganisaatio hyödyntää asiakasdataa tietojohdamisessa asiakkuuksien johtamiseen, strategian luomiseen ja organisaation kehittämiseen liittyvissä päätöksissä.

Tutkimuksen rajausten perusteella tutkimuksessa ei olla kiinnostuttu kaikesta datamassasta mitä kohdeorganisaatio asiakkaistaan kerää, vaan tutkimus tarkastelee asiakasdatan kanssa tekemisissä

olevien henkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä ja sitä, kuinka he pystyvät kehittämään omaa osaamistaan relevantin datan löytämisestä ja datan muuttamista informaatioksi päätöksenteon tueksi.

1.5 Tutkimuksen riskitekijät

Tutkimuksen toteuttamisessa on havaittavissa erilaisia riskitekijöitä, jotka saattavat puolestaan vaikuttaa tutkimusmenetelmiin tai tutkimuksen toteutumiseen. Ensimmäinen riski liittyy tutkimuksessa käytettäviin aineistoihin ja case-organisaation eli Gigantti Oy Ab:n mahdollisiin yrityssalaisuuksiin. Tutkimuksen kannalta on huomioitava erilaiset salassapitovelvollisuudet sekä Gigantti Oy Ab:n haastateltavien mahdolliset ennakkoluulot ja haluttomuudet kertoa yksityiskohtaista tietoa teemahaastattelussa. Case organisaatiolta kerätty aineisto on myös suhteellisen pieni, mikä tuo haasteita tutkimuksen yleistettävyydelle.

Toinen riski liittyy tutkimuksen toteuttajan omaan asemaan tutkittavassa organisaatiossa ja sen vaikutukseen tutkimuksen objektiivisuudelle. Tutkijan tehtävänä on pysyä mahdollisimman objektiivisena ja tarkkailla asioita neutraalisti ilman valmiita oletuksia suuntaan taikka toiseen. Tutkija asettuu tutkimuksessa tarkkailijan rooliin ja pyrkii minimoimaan henkilökohtaiset mielipiteet organisaatiosta ja sen toiminnasta. Tutkijan roolia sekä organisaation työntekijänä että itsenäisenä tutkijana on syytä tarkastella tutkimuksessa kriittisesti.

1.6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tiedonhankintastrategiaksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, jos kyseessä on tutkittavana monimutkainen ilmiö ja hieman yksityinen aihe. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan teemahaastattelulle tyypillisesti aihepiirit ovat samoja kaikille haastateltaville ja haastattelijalla on mahdollisuus liikkua joustavasti ilman ennalta määrättyä etenemisreittiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 47-48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86-87)

Tapaustutkimus eli ”*case study*” tarkentui tutkimuksen tiedonhankintastrategian yläkäsitteeksi. Tapaustutkimukselle tyypillisesti valittiin joukko tapauksia, joissa kiinnostuksen kohteena olivat prosessit. Olennaista tapaustutkimukselle oli, että tutkittava tapaus muodostaa kokonaisuuden (Hirsjärvi et al. 2004). Tapaustutkimukselle ominaisesti käsitettä tarkennetaan sen mukaan, miten tieto hankitaan ja mikä on tutkimuksen kohde (Metsämuuronen 2006, 201-212).

Tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin haastattelemalla viittä kohdeorganisaatiossa asiakasdatan kanssa päivittäin työskentelevää asiantuntija ja johtotason henkilöä. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää hyödyntäen. Aineisto kerättiin haastattelemalla kohdehenkilöitä etäyhteyden välityksellä Microsoft Teams sovelluksessa. Haastattelut nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Tutkimus oli case-tutkimus, jossa haastateltavat edustivat kukin samaa esimerkkiorganisaatiota, Gigantti Oy Ab:ta.

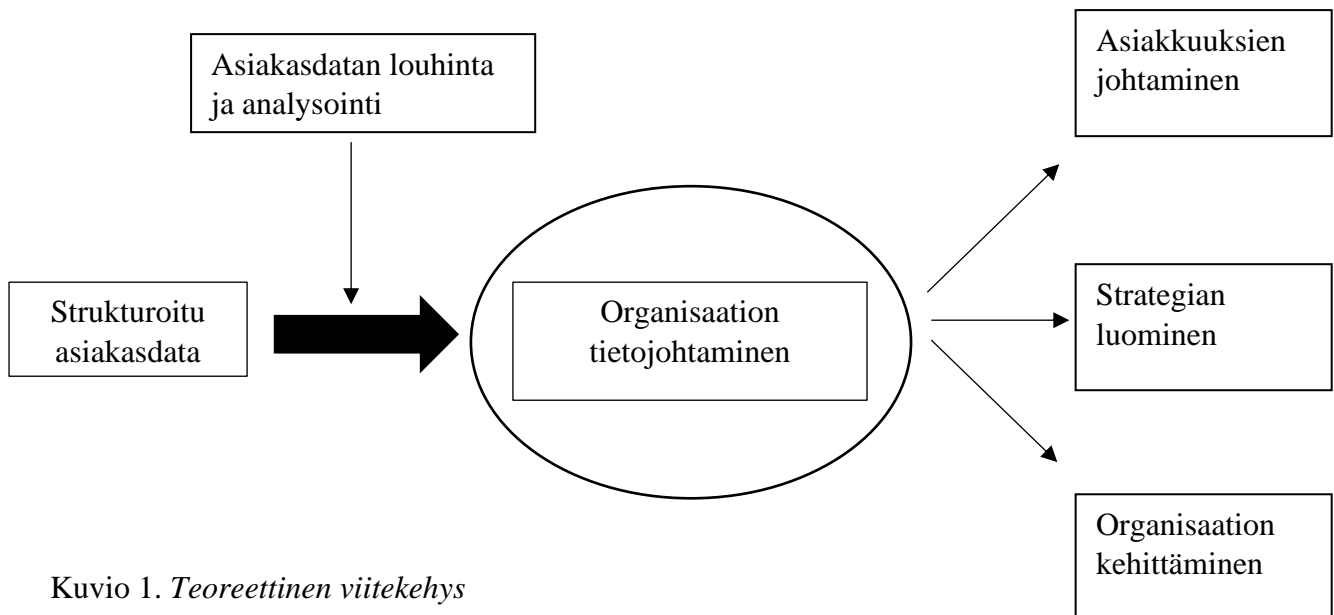
Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin litterointia ja aineiston teemoittain kategorisointia. Haastatteluista saadut nauhoitteet litteroitiin ja vastaukset kategorisoitiin kolmeen eri teemaan. Teemat olivat asiakasdatan louhinta, asiakasdatan analysointi ja hyödyntäminen organisaation johtamisen näkökulmasta ja asiakasdatan hyödyntäminen organisaation asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta. Teemat luotiin tutkimuskysymyksiin pohjautuen. Kun esimerkiksi haastateltava kertoi, miten asiakasdataa kohdeorganisaatiossa louhitaan, aineistossa vastaus luokiteltiin ensimmäiseen teemaan.

1.7 Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 1. ”Teoreettinen viitekehys” pyritään havainnollistamaan tiivistetysti strukturoidun asiakasdatan laaja merkitys organisaation tietojohdamiselle ja erityisesti ne osa-alueet, joissa asiakasdataa tutkimusten mukaan voidaan hyödyntää.

Teoreettisen viitekehysten keskeisiä osa-alueita ovat strukturoitu asiakasdata, asiakasdatan louhinta ja analysointi, organisaation tietojohdaminen, asiakkuuksien johtaminen, strategian luominen sekä organisaation kehittäminen. Kuvion avulla pyritään tarkastelemaan näitä osa-alueita joihin strukturoidun asiakasdatan merkitys on tunnistettu ja joita pyritään tarkastelemaan tutkimuksessa laajemmin.

Tutkimus liittyy osaksi laajaa tietojohdamisen tutkimusaluetta. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, kuinka organisaatiot nykypäivänä hyödyntävät asiakasdatassa piilevää potentiaalia. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuu puoli-strukturoitu ja strukturoimaton asiakasdata ja tutkimus keskittyy tarkastelemaan organisaation strukturoitua asiakasdataa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

1.8 Tutkielman rakenne

Tutkielma on rakennettu niin, että se koostuu eri osista. Johdannossa käytiin läpi perustelut siitä, minkä takia tutkimus on ajankohtainen ja perehdytään tutkimuskysymyksiin. Johdannossa selvitettiin myös tutkimuksen rajaukset ja käytiin lyhyesti läpi tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Johdannon jälkeen on vuorossa kattava kirjallisuuskatsaus, jossa paneudutaan tutkimuksen kannalta keskeisten käsitteiden teorioihin. Kirjallisuuskatsaus aloitetaan tarkastelemalla tietojohdamista ja tietojohdamisen vaikutusta organisaatioissa. Seuraavassa luvussa tutustutaan data-analytiikkaan ja liiketoimintaympäristön havainnointiin organisaatiossa. Tämän jälkeen perehdytään tiedonlouhintaan ja organisaatiolle merkityksellisen datan löytämiseen. Kirjallisuuskatsauksen viimeisessä luvussa tarkastellaan big datan vaikutusta tietojohdamisen ja asiakassuhteiden kannalta.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen perehdytään tarkemmin tutkimuksen käytännön toteutukseen ja tutkimusmenetelmiin. Luvussa perehdytään aineiston hankinnan menetelmiin, aineiston analysoinnin menetelmiin sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tämän jälkeen siirrytään empiirisen tutkimuksen tuloksiin, jotka raportoidaan aineiston analysointimenetelmiin pohjautuen. Tutkimustulosten esittelyn jälkeen seuraa pohdinta, jossa teoriaa ja tuloksia tarkastelemalla tutkimuskysymyksiin pohjautuen. Viimeisessä luvussa tuodaan esille tutkimuksen johtopäätökset sekä esitetään kehitysehdotuksia case organisaatiolle ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TIETOJOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

2.1 Tietojohtaminen

Viime vuosikymmenten aikana tietojohtaminen on noussut keskeiseksi johtamisen lähtökohdaksi ja käytänteeksi digitalisaation ja globalisaation pakottaessa organisaatiot kohti murrosta. Tietojohtamiseen liittyvä aiempi kirjallisuus ja tutkimus on osoittanut, että tietojohtamisella on merkitys organisaatioiden suoriutumiselle ja menestymiselle (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 432). Perinteisesti tietojohtaminen on yhdistetty organisaation tiedonhankinnan prosesseihin, tiedon jakamiseen ja tiedon luomiseen organisaation sisällä. Lisäksi aiempi tutkimus osoittaa, että tietojohtaminen tarjoaa organisaatiolle raamit, jotka tukevat organisaation innovatiivisten strategioiden luomista. (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015)

Tietojohtamisen voidaan nähdä jakautuvan neljään tekijään, jotka edesauttavat organisaation toimintaa ja menestystä: ihmislähtöiseen tekijään, johon sisältyvät kulttuurit, työntekijät ja johtaminen, organisaatiolähtöiseen tekijään, johon kuuluvat tietojohtamisen prosessit ja struktuurit, teknologialähtöiseen tekijään, johon kuuluvat organisaation infrastruktuuri ja käyttämät järjestelmät tai alustat, sekä neljänneksi johtamisprosesseihin orientoituneisiin tekijöihin, joihin kuuluvat organisaation strategia, tavoitteet ja mittaukset (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 433-434). Tässä tutkimuksessa keskiöön nousevat sekä johtamisprosesseihin liittyvät että organisaatiolähtöiset tekijät, sillä tutkimus perehtyy siihen, millä tavoin strukturoitua asiakasdataa louhitaan ja hyödynnetään organisaation johtamisen apuvälineenä.

Strateginen tietojohtaminen voidaan määritellä strategisena suunnittelemisena, suunnitelmien toimeenpanona ja eri toimintojen päivittämisenä liittyen organisaation tietoon perustuviin etuihin (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 435). Strateginen tietojohtaminen edesauttaa organisaatioita löytämään ja organisaation arvokkaimpia toimintoja ja hyödyntämään resursseja parhaalla mahdollisella tavalla. Strategiat, jotka laaditaan tietoperustaisesti, voidaan nähdä olevan kilpailuetu organisaatiolle, mikäli organisaatio omistaa tietoa, jota kilpailevilla toimijoilla ei ole saatavilla. Arvokasta tietoa luovaa informaatiota voisi olla esimerkiksi organisaation keräämä asiakasdata, jota organisaation on mahdollista hyödyntää strategian laatimisessa tai johtamisen apuvälineenä. (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015)

Inkinen, Kianto ja Vanhala (2015) tutkivat tietojohtamisen yhteyttä organisaation innovatiiviseen suorituskykyyn ja toimintaan. Inkinen, Kianto ja Vanhala esittävät, että innovatiivisuus organisaation toiminnassa oli yhteydessä erityisesti niihin organisaatioihin, joissa tieto ja organisaation

kompetenssi nähtiin merkittävänä tekijänä strategian luomisen ja strategisen suunnittelun yhteydessä. Inkinen, Kianto ja Vanhala korostavat tiedon ja strategian jakamisen merkitystä koko organisaation tasolla, jotta organisaation työntekijät työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen mahdollisimman tehokkaasti. Strategisen tietojohdamisen avulla on tutkimuksen mukaan mahdollista perehtyä tarkemmin siihen, mitä tietoa organisaatiossa jo on ja mitä tietoa tulisi saada lisää. (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015)

2.2 Tietojohdaminen päätöksenteon tukena

Organisaation päätöksentekoa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Taylor ja Raden (2007) jakavat päätöksenteon strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin päätöksiin. Operatiiviset päätökset ovat arvoltaan päätöksistä alhaisimpia. Ne ovat luonteeltaan arkisia, yksittäisiin tapahtumiin liittyviä toimia. Operatiivisissa päätöksissä korostuvat johdonmukaisuus ja toistettavuus. Operatiivisia päätöksiä toteutetaan jatkuvasti ja niiden yhteenlaskettu arvo on suuri. (Taylor 2012, 50-51)

Aiempi kirjallisuus osoittaa, että organisaation informaation tai tiedon hallinnan tarkoituksena on tukea organisaation liiketoimintastrategiaa sekä sen tavoitteita. Informaation hallinnalla tarkoitetaan niitä ominaisuuksia, jotka määrittävät kuinka dataa tulisi integroida, hallita ja johtaa organisaation sisällä. Informaation hallinnan päätehtävänä on luoda strategia informaation hallinnalle, jonka avulla voidaan määritellä sitä, mikä informaatio on organisaation kannalta avainasemassa ja mahdollistaa informaatioon perustuvan päätöksenteon. (Saumya 2015, 2-5)

Aiempi kirjallisuus käsittelee informaation hallintaa ja siihen liittyvää strategiaa ja päätöksentekoa organisaatiossa. Esimerkiksi Saumyanin mukaan neljä tärkeintä informaation hallinnan elementtiä ovat ihmiset, prosessit, teknologiat sekä infrastruktuuri. Implementoidakseen informaationhallintastrategian organisaatio tarvitsee ihmisiä tärkeissä asemassa sekä datahallinnan prosesseja, jotka tukevat tärkeimpiä toimintoja ja teknologioita, jotka tukevat datan ekstraktiota, transformaatiota, siivoamista ja tallentamista sekä tukevaa infrastruktuuria, joka tukee edellä mainittuja teknologioita. (Saumya 2015, 2-5) Lisäksi kirjallisuus osoittaa, että organisaation päätöksentekoprosessissa tarvitaan tutkimusten mukaan informaatiota päätöksen kohteesta (Taylor 2012 50-51), oli kyseessä sitten taktinen tai strateginen päätös. Molempien kohdalla informaation hallinta ja informaation tulkitseminen ovat organisaation kannalta keskeisessä asemassa. Informaation tulkitseminen on tutkimusten mukaan jokaisen päätöksentekijän inhimillisen harkinnan varassa, ja etenkin taktisia päätöksiä tehdään organisaatioissa informaation perusteella viikoittain tai

kuukausittain. Taktiset päätökset voidaan nähdä olevan organisaatiossa keskisuuria päätöksiä, kun puolestaan strategiset päätökset ovat arvoltaan suurimpia. (Taylor 2012, 50-51)

Strategisia päätöksiä tehdään organisaatiossa harvemmin kuin operatiivisia tai taktisia päätöksiä. Organisaation työntekijät ja alemmat toimihenkilöt eivät osallistu strategiseen päätöksentekoon, vaan strategisesta päätöksenteosta vastaa organisaation ylin johto. Taylorin mukaan strategisissa päätöksissä tilanne on ainutlaatuinen ja strategiset päätökset tehdään ilman aikarajoituksia. Strategisissa päätöksissä käytetään organisaatiossa olevaa informaatiota laajasti. Tutkimuksen mukaan strategiset päätökset nousevat esiin ja vaikuttavat vaikeasti ennakoitavissa ja haasteellisissa tilanteissa. (Taylor 2012, 50-51)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiakasdataa ja sen merkitystä organisaation päätöksentekoon. Taylorin (2012) määrittelemien mukaiset päätöksenteon eri tyypit, eli taktiset ja strategiset päätökset, korostuvat tässä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan lisäymmärrystä sille, miten strukturoitua asiakasdataa hyödynnetään organisaation tietojohdamisessa ja päätöksenteossa sekä taktisissa että strategisissa päätöksissä. Jotta tutkimuksessa ymmärretään, mihin kontekstiin päätöksenteko ja asiakasdata organisaatiossa sijoittuvat, on saatava laaja käsitys siitä, miten tietojohdaminen ja päätöksenteko toteutuvat organisaatiossa aiemman kirjallisuuden mukaan. Tässä tutkimuksessa pyritään hyödyntämään muun muassa Saumyanin (2015) ajatuksia informaationhallintastrategiasta, minkä avulla organisaatio pystyy määrittelemään, mikä informaatio ja erityisesti data on organisaation menestyksen ja tietojohdamisen kannalta keskeistä jatkuvasti kehittyvässä ja digitalisoituvassa ympäristössä, jossa datan määrä kasvaa ennätysvauhtia. (Taylor 2012; Saumyan 2015)

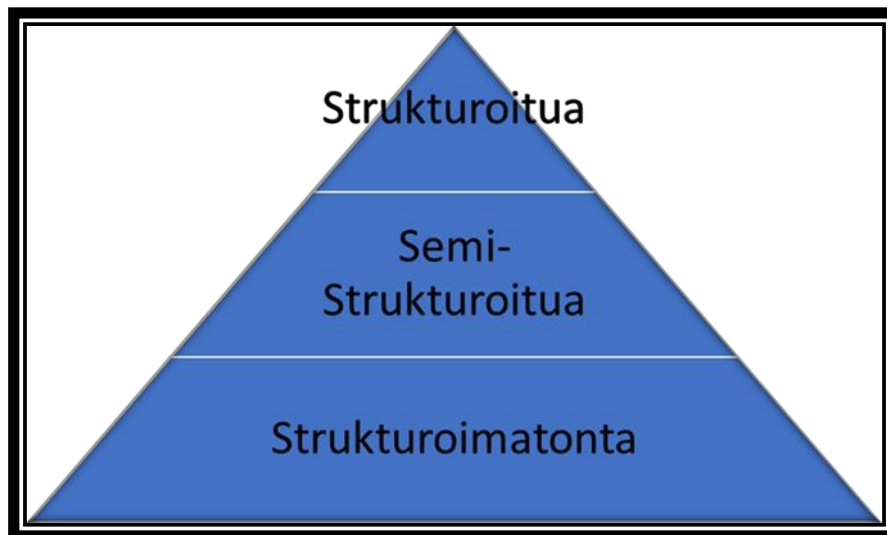
Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että alle 50% organisaation strukturoidusta datasta käytetään aktiivisesti päätöksenteon tukena. Strukturoimattomasta datasta sama lukema on alle 1%. (Dalle Mule & Davenport, 2017)

3 DATA-ANALYTIikka JA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN HAVAINNOINTI ORGANISAATIOSSA

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat muuttaneet organisaatioiden liiketoimintaympäristöä nopeasti viime vuosikymmenten aikana. Organisaation toimintaympäristön kehityksestä on mahdollista kerätä tietoa esimerkiksi data-analytiikan avulla. Data-analytiikan voidaan nähdä olevan kokoelma menetelmiä ja työskentelytapoja, joiden tavoitteena on muodostaa kerätystä tiedosta hyödyllistä informaatiota ja malleja inhimillisen päätöksenteon ja tietojohdamisen tueksi. Asiakaskohtaamisista saatavilla olevan datan analysointi tietopohjaisen päätöksenteon tueksi vaatii organisaatiolta kykyä määrittellä ne kysymykset, mitä se haluaa ratkaista ja minkälaisia analysointitapoja organisaatio haluaa käyttää. Data-analytiikan avulla organisaation kyky ymmärtää liiketoimintaympäristöään kehittyy ja organisaatiot havainnoivat erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia tehokkaammin. (Cech 2018)

Ghasemaghaein ja kumppaneiden teettämä tutkimus 151 informaatioteknologian johtajalle ja data-analytikolle paljastaa, että organisaation kyvykkyys hallita data-analytiikkaansa parantaa huomattavasti organisaation päätöksenteon laatua. Organisaatioiden täytyy tutkijoiden mukaan kehittää niiden data-analytiikkakyvykkyksiään, jotta organisaatiot pystyvät tekemään nopeampia, parempia ja eritoten informaatioon perustuvia päätöksiä (Ghasemaghaei et al. 2018). Organisaation keräämän ja säilyttämän datan laatu vaikuttaa myös suoraan organisaation data-analytiikka kyvykkyteen. (Kwon et al. 2014, 387)

Aiempi kirjallisuus osoittaa, että organisaatiot, jotka käyttävät data-analytiikkaa toiminnoissaan ymmärtävät liiketoimintaympäristöään paremmin ja pystyvät reagoimaan liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin nopeammin. Organisaatiot pystyvät myös tarkemmin erittelemään tuotteitaan ja palveluitaan monitoroimalla ja analysoimalla asiakasdataa (Davenport 2012). Data-analytiikassa hyödynnettävät toimintamallit perustuvat pääasiassa prediktiiiviseen analytiikkaan, kuten tilastollisiin analyyseihin, datan louhintaan, tekoälyyn ja tekstinymmärrykseen. (Chen et al. 2012, 1174) Toimintamallien avulla asiakasdataa pyritään erittelemään ja hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiossa.



Kuvio 2. *Datan tyypit (muokattu Gandomi & Haider 2015)*

Kuviossa 2 ”Datan tyypit” ilmenevät erilaiset datan muodot, joita organisaatioista löytyy. Suuri osa organisaatioiden keräämästä datasta on täysin strukturoimatonta, mikä tarkoittaa, ettei sitä ole suodatettu tiedonanalysointitarpeeseen (Gandomi & Haider 2015). Kolmen datatyypin erittely kolmion malliseen muotoon osoittaa, että strukturoitua dataa on kaikista vähiten, vaikka juuri strukturoitu data on organisaatiolle arvokasta ja merkityksellistä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan strukturoidun asiakasdatan merkitystä tietojohdamiselle organisaatiossa, ja tarkemmin sitä, miten organisaation dataa seulotaan, jotta sieltä löydetään olennainen strukturoitu asiakasdata.

3.1 Organisaatioiden harjoittama data-analytiikka

Informaatioteknologian kehitys on luonut ennennäkemättömiä keinoja organisaatioille kerätä dataa asiakkaistaan. Esimerkiksi asiakkaan vierailu organisaation verkkosivuilla tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden kerätä asiakkaista informaatiota kuten asiakkaan käyttämän IP-osoitteen, selaimen tyypin, tietokoneen mallin sekä kyseisen tietokoneen käyttöjärjestelmän. Kaikkia näitä tietoja on mahdollisuus käyttää asiakkaiden profilointiin. (Valletti & Wu 2020)

Aikaisempien tutkimusten mukaan kerätyn datan määrän täytyy ylittää tietty taso ollakseen tehokkaasti informatiivista (Norvig 2011). Toinen keino kehittää data-analytiikkaa tarkkuutta on hankkia omia datasettejä täydentäviä datasettejä kolmansilta osapuolilta. (Valletti & Wu 2020)

Monet organisaatiot seuraavat asiakkaiden ostokäyttäytymistä erilaisten kanta-asiakasohjelmien kautta. Tämän lisäksi kauppiat eivät turvaudu ainoastaan omaan asiakasdataansa vaan tukevat omia

asiakasdata tietokantoihin kolmansien osapuolien, kuten luottokorttiyhtiöiltä. (Valletti & Wu 2020) Suomessa asiakkaiden ostokäyttäytymistä seuraavat esimerkiksi K- ja S-ryhmät omilla kanta-asiakasjärjestelmillään.

Verkkosivut voivat myös kerätä asiakkaista yksilöitävissä olevia evästeitä, joita käytetään asiakkaan selainhistorian säilyttämiseen ja tutkimiseen. Esimerkiksi verkkokauppajätti Amazon käyttää evästeitä asiakkaiden ostohistorian tarkastelemiseen ja evästeiden avulla yksilöllisesti räätälöi verkkosivuja niiden tuotteiden perusteella mistä kyseinen asiakas on eniten kiinnostunut. Myös kuljetuspalveluja tarjoava Uber lanseerasi uuden palvelun, ”route-based pricing:in”, jossa kyytien hinnat yksilöidään sen mukaan, kuinka paljon asiakas on kyydistä todennäköisesti valmis maksamaan. Ei siis ole epäselvää, kuinka teknologian kehitys on mahdollistanut asiakkaiden profiloinnin ja kohdennettujen tarjousten tekemisen. (Valletti & Wu 2020)

Organisaatioiden tulisi olla avoimempia sen suhteen, minkälaisia hyötyjä asiakkaat saavat, jos he suostuvat jakamaan datansa organisaation kanssa. Jos organisaatiot onnistuvat vakuuttamaan asiakkaat datan jakamisen hyödyistä, asiakkaat jakavat datansa organisaation kanssa suuremmalla todennäköisyydellä. (Hritzuk, 2018)

Tutkimuksen ehdottaa kolmea keskeistä toimintoa, joilla organisaatiot voivat aloittaa datan jakamisen implementoinnin asiakkaiden kanssa. Organisaatioiden tulisi käyttää helposti ymmärrettävää kieltä, jotta asiakkaat ymmärtävät esimerkiksi käyttöehdot selkeästi. Organisaatioiden tulisi selkeästi tuoda esiin hyödyt, joita asiakkaat saavat, kun he jakavat datansa organisaation kanssa. Kolmanneksi organisaatioiden tulisi viestiä asiakkaille, kuinka datan jakaminen on mahdollistanut uusien tuotteiden ja palveluiden luomisen. (Hritzuk, 2018)

3.2 Asiakasdatan hallinta organisaatioissa

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan strukturoitua asiakasdataa ja sen merkitystä organisaation tietojohtamiselle ja päätöksenteolle. Asiakkuuksien ja asiakasdatan hallinnasta on vuosien saatossa tullut organisaatioille yhä tärkeämpää ja organisaatiot kiinnittävät entistä enemmän huomiota pysyvien asiakassuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen. Organisaatiot ovat lisäksi siirtyneet massamarkkinoinnista kohti yksilöllistä markkinointia, jossa lähtökohdaksi ovat yksittäiset asiakkaat ja heidän tarpeensa. Organisaatioiden pyrkiessä tuntemaan asiakkaansa yhä paremmin ovat useat organisaatiot siirtyneet ”one-to-one” -markkinointiin eli täsmämarkkinointiin.

Täsmämarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinoinnin räätälöimistä ja kohdistamista eri asiakassegmenteille ja jopa yksittäisille kuluttajille. (Bergström & Leppänen 2015)

Asiakkuuksien hallinnalla tarkoitetaan organisaation tai yrityksen toimintaa, jonka avulla luodaan, ylläpidetään ja kehitetään asiakassuhteita jatkuvasti, ja jonka tavoitteena on luoda lisäarvoa sekä organisaatiolle että asiakkaalle (Bergström & Leppänen 2015). Organisaation on ymmärrettävä mahdollisimman hyvin asiakkaan tai kuluttajan käyttäytymistä ja toimintaa voidakseen tarjota parhaimman mahdollisen palvelun. Erilaisten tilastojen ja datan avulla organisaatio voi saada yleiskuvan asiakkaidensa kuluttajakäyttäytymisestä, ja yksi esimerkki tästä on erilaiset kanta-asiakasjärjestelmät. Näiden järjestelmien avulla asiakasdatan kerääminen on mahdollista, ja niiden perusteella organisaatio voi luoda erilaisia asiakasprofiileja. Tässä tutkimuksessa perehdytään siihen, mikä rooli asiakasdatalla on organisaation päätöksenteossa ja tietojohdamisessa, sekä tarkastellaan sitä, miten asiakasdataa voi organisaatiossa hyödyntää. (Bergström & Leppänen 2015)

Aiempi kirjallisuus osoittaa, että kuluttajien käyttäytymisen mallintaminen ja ymmärtäminen nousevat keskiöön organisaation toiminnassa (Sheng et al. 2017). Kyseiset tutkimukset keskittyvät analysoimaan tekstejä, sosiaalisesta mediasta kerättävää dataa sekä mobiili- ja sensoridataa markkinoinnillisiin tai operatiivisiin tarkoituksiin. Aiempi kirjallisuus korostaa myös Big datan roolia digitaalisissa liiketoimintaympäristöissä nimenomaan strategian laatimisen näkökulmasta. Uusia strategioita niin markkinoinnin, operatiivisen toiminnan sekä muiden alueiden edistämiseksi tehdään organisaatioissa, jotta liiketoimintojen tehokkuus kehittyisi (Sheng et al. 2017). Kun organisaatiolla on käytössään suuria määriä dataa sekä ulkoista ja sisäistä tietoa, silloin puhutaan Big datasta. Tätä tietomäärä tulisi seuloa ja louhia niin, että sieltä on eriteltävissä organisaatiolle merkityksellinen data ja hyötyä asiakkuuksien hallinnassa (Bergström & Leppänen 2015). Lisäksi aikaisemmat tutkimukset osoittavat organisaatioiden johdon asenteiden ja päätöksentekoprosessien muuttuneen datakeskeisimmiksi, mikä näkyy muutoksina organisaatiokulttuurissa, johtamisessa, henkilöstöhallinnon johtamisessa sekä muissa johtamisen toimintatavoissa (Davenport 2014). (Bergström & Leppänen 2015)

Pansarin ja Kumar ovat tutkineet asiakkaiden sitouttamista organisaatioon. Heidän tutkimuksensa mukaan asiakkaiden perustarpeiden tyydyttäminen ei riitä tehdäkseen heistä lojaaleja ja tuottavia. Heidän mukaansa asiakkaiden lojaalius ja tyytyväisyys näkyvät organisaation tuloksessa ja näitä ominaisuuksia täytyy kehittää halutulle erilaistamisen ja kestäväen kilpailuedun tasolle. Organisaatioiden tavoitteet ovat myös muuttuneet tämän myötä suhdemarkkinoinnista asiakkaiden sitouttamiseen monin eri keinoin. Tutkijoiden mukaan organisaation fokuksena on muuttaa asiakkaiden välisiä kanssakäymisiä, miellyttää asiakkaita sekä ymmärtää asiakkaiden yksilöllisiä

haasteita paremmin ja tehdä tyytyväisistä asiakkaista organisaation puolestapuhujia. Pansari ja Kumar ehdottavat, että kun asiakkaan ja organisaation välinen suhde on tyytyväinen ja tunnepohjainen, se kehittyy sitoumuksen tasolle. (Pansari & Kumar 2017)

Pansari ja Kumar määrittelevät asiakkaan sitouttamisen organisaatioon asiakkaan suorina ja epäsuorina tekniikoina, jotka näkyvät organisaation arvon lisäyksinä. Tutkijoiden mukaan suoria tekniikoita on esimerkiksi organisaatiosta ostaminen. Epäsuoria tekniikoita ovat taas asiakkaan antamat suositukset, sosiaalisessa mediassa käytävät keskustelut organisaatiosta ja brändistä, sekä asiakkaan antama palaute ja arvostelut. (Pansari & Kumar 2017)

Pansari esittää tutkimuksessaan gallupin, jonka mukaan nimenomaan kuluttajaelektroniikka liikkeissä täysin sitoutuneet asiakkaat tekevät 44% enemmän käyntejä vuodessa suosituille jälleenmyyjälleen kuin sitoutumattomat asiakkaat. Sitoutuneiden asiakkaiden ostoskorin arvo on myös suurempi, 373 dollaria, verrattuna sitoutumattomiin asiakkaihin, 289 dollaria. (Pansari & Kumar 2017)

Tässä tutkimuksessa perehdytään siihen, miten strukturoitua asiakasdataa kerätään ja miten siitä eritellään organisaatiolle tärkeä informaatio. Tämän avulla on mahdollista tarkastella sitä, miten asiakasdataa hyödynnetään ja miten sitä voisi mahdollisesti jopa hyödyntää organisaatiossa tehokkaammin. Kirjallisuus osoittaa, että asiakkaiden sitouttaminen organisaatioon on yhteydessä organisaation tuloksiin ja menestymiseen (Pansari & Kumar 2017). Tämä osoittaa, että kerätty asiakasdata on merkityksellistä organisaation toiminnalle, sillä sen avulla organisaatiot pystyvät tekemään johtopäätöksiä asiakkaiden sitouttamisesta.

3.3 Asiakasdatan ja asiakkuuksien hallinta organisaatiossa

Organisaatioiden tavoitteet asiakasdatan hyödyntämiselle ovat muuttuneet viime aikoina, ja yhä useampi organisaatio tai yritys pyrkii sitouttamaan asiakkaansa monin eri keinoin (Pansari & Kumar 2017). Asiakkuuksien ja asiakasdatan hallinnasta on täten vuosien saatossa tullut organisaatioille yhä tärkeämpää. Asiakasdata on käsitteenä laaja ja tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan hyvin monipuolista informaatiota, joka koskee organisaation asiakkaita. Asiakasdataa voi olla esimerkiksi asiakkaan yhteystiedot, asiakkaan demografiset tiedot, asiakkaan ostotiedot, ja esimerkiksi asiakkaan kiinnostuksen kohteet (Bergström & Leppänen 2015). Tässä tutkimuksessa keskeistä ei ole juurikaan se, mitä tietoa organisaatio kerää, vaan pikemminkin se, miten asiakasdatasta saatua informaatiota hyödynnetään erityisesti tietojohdamisen ja organisaation päätöksenteon näkökulmasta.

Asiakassuhteiden hallinta ja johtaminen ovat nousseet keskiöön, kun organisaatiot pyrkivät luomaan pysyviä ja pitkäaikaisia asiakassuhteita asiakkaidensa kanssa. Organisaatioiden on oltava valmiita muuttamaan ja muokkaamaan tuotteitaan ja palveluitaan asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti jatkuvasti (Shaw et al. 2001). Tässä yhteydessä myös kerätyn asiakasdatan määrä ja laatu korostuvat, sillä palvelukseen asiakkaitaan entistä paremmin, organisaatioiden on osattava hyödyntää keräämäänsä asiakasdataa merkityksellisellä tavalla. Esimerkiksi hakukoneoptimoinnin vaikutuksia asiakkaiden ostokäyttäytymiseen on tutkittu aiemmin (Behera et al. 2020, Bobadilla et al. 2011). Hakukoneoptimoinnin (*recommender engine*) tarkoituksena on suositella asiakkaalle relevantteja tuotteita, joita verkossa asioiva asiakas voi pitää kiinnostavana ja mahdollisesti ostaa. RE kerää asiakkaista merkityksellistä tietoa ja dataa, kuten esimerkiksi siitä, mistä musiikista, elokuvista, matkakohteista tai kirjoista asiakas on kiinnostunut. (Behera et al. 2020; Bobadilla et al. 2011)

Vastatakseen asiakkaiden muuttuneeseen personoidun sisällön tarpeeseen sekä kasvattaakseen asiakkaan ostoskorin kokoa yritysten on suositeltava asiakkaalle lisätarvikkeita, joita asiakas ei ole tiedostanut tarvitsevansa. Beheran ja kumppaneiden (2020) tutkimuksen mukaan personoitu markkinointi digitaalisissa kanavissa on todettu hyödylliseksi organisaation liiketoiminnan kannalta. Personoidun markkinoin avulla asiakkaat sekä yritykset tai organisaatiot saavat lisäarvoa. Tuloksissaan he huomasivat hakukoneoptimointia käyttävien asiakkaiden kasvattaneen yrityksen liikevaihtoa 33.49%, ostoskorin sisältöä 32.79% sekä lisänneen tuotteiden määrää ostoskorissa 1.93%. (Behera et al. 2020)

Aiemman kirjallisuuden mukaan organisaation informaation hallintakyvykkyys vaikuttaa suoraan organisaation toimintoihin, kuten esimerkiksi asiakkuuksien johtamiseen (Mithas et al. 2011). Tämä osoittaa, että organisaation on tärkeää osata hyödyntää keräämäänsä asiakasdataa asiakkuuksien hallintaa varten.

Aikaisempien tutkimusten mukaan luomalla tehokkaita markkinointi strategioita organisaatiot parantavat hintakilpailukykyänsä, mikä puolestaan parantaa organisaation tarjoaman palvelun laatua asiakkaiden silmissä. Dayalin ja Palsapuren (2020) tutkimuksen mukaan parantunut palvelun laatu johtaa tyytyväisempiin asiakkaisiin mikä puolestaan johtaa odotusten täyttämiseen ja asiakkaiden ostamisaikeisiin. Heidän tutkimuksensa mukaan myös palvelun helppokäyttöisyys vaikuttaa palvelun hyödyllisyyteen mikä vaikuttaa suoraan myös asiakkaan ostoaikeisiin positiivisesti. (Dayal & Palsapure, 2020)

4 TIEDONLOUHINTA JA ORGANISAATIOILLE MERKITYKSELLISEN DATAN LÖYTÄMINEN

4.1 Tiedonlouhinta

Minkälaista dataa asiakkaista on mahdollista louhia? Kuinka se tehdään? Paljonko se maksaa? Tällaisia kysymyksiä organisaatiot ympäri maailman pohtivat näinä päivinä. Käännetään katse kuitenkin ensimmäiseen kysymykseen. Minkälaista dataa asiakkaista on mahdollista louhia? Organisaatiot voivat louhia dataa asiakkaista kolmella eri tavalla, kysymällä suoraan itse, seuraamalla epäsuorasti asiakkaan toimintaa esimerkiksi organisaation internet sivuilla tai hankkimalla dataa suoraan kolmansilta osapuolilta. (Goddard, 2019)

Organisaatioiden tavoitteena ei ole kerätä niin paljon asiakastietoa ja -dataa kuin mahdollista, vaan pikemminkin kerätä organisaatioiden toiminnan kannalta olennaista dataa, joka edistää organisaatioiden toimintaa (Reed 2013, 279). Aikana, jolloin suuria määriä dataa on saatavilla jatkuvalla syötöllä, on organisaatioille entistä tärkeämpää osata etsiä ja hyödyntää sitä dataa, joka on niiden toiminnalle merkityksellistä ja tuottoisaa. Lisäksi asiakasdatan hyödyntäminen voi parhaimmillaan tehdä organisaatioiden toiminnasta asiakaslähtoisempää (Reed 2013, 279-280).

Suurin osa organisaatioista tulee jossain vaiheessa kysymään asiakkailtaan suoraan näiden henkilökohtaisia tietoja kuten nimiä tai sähköpostiosoitteita. Tämä voi tapahtua esimerkiksi rekisteröityessä organisaation sivuilla tai asioidessa organisaation kivijalkaliikkeessä ensimmäisellä kerralla. Myöhemmin organisaatiot voivat toteuttaa asiakastyytyväisyys kyselyjä ja kerätä näin ollen lisää informaatiota asiakkaista, mitä voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaiden tarkempaan profilointiin. (Goddard, 2019)

Toinen keino kerätä asiakasdataa on epäsuorasti seuraamalla asiakkaan liikkeitä organisaation internet sivuilla. Monien organisaatioiden internet sivut ovat nykyään varustettuja evästeillä ja muilla asiakkaiden seurantamekanismeilla, joiden avulla organisaatiot pystyvät tarkkailemaan asiakkaiden selainhistoriaa, jopa organisaation verkkosivuilta poistumisen jälkeen. Evästeiden avulla organisaatiot pystyvät määrittelemään, mitä asiakkaat ovat verkkosivuilla tehneet, minkälaisia tuotteita he ovat katselleet ja mille verkkosivulle he suuntaavat seuraavaksi. Evästeiden tuottaman informaation avulla organisaatiot pystyvät kohdentamaan asiakkailleen mainoksia, mikä selittää sen miksi selattuasi pölynimureita pyörivät pölynimurimainokset seuraavilla vierailemillasi verkkosivuilla. (Goddard, 2019)

Organisaatiot voivat myös ostaa asiakasdataa suoraan kolmansilta osapuolilta. On olemassa organisaatioita kuten Acxiom ja Oracle, joiden pääasiallinen tarkoitus on louhia, analysoida ja myydä asiakas- ja liiketoiminta dataa organisaatioille, jotka voivat hyödyntää sitä esimerkiksi kohdennetuille markkinointikampanjoille. (Goddard, 2019)

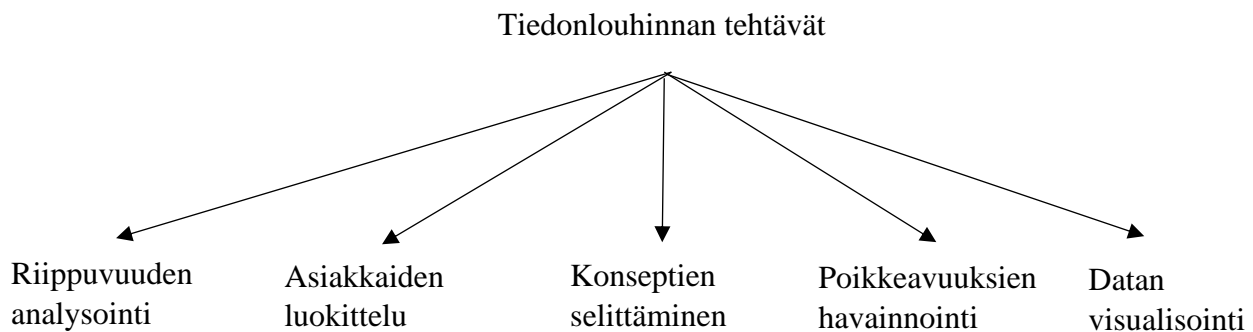
4.2 Asiakasdatan merkitys organisaatiolle

Asiakasdatan merkitystä organisaation päätöksenteolle ja tietojohdamisen tueksi on käsitelty Shawnin vuoden 2001 klassisessa tutkimuksessa. Asiakkaista louhittavissa olevan datan määrän lisääntyttä organisaatioille on avautunut uusia mahdollisuuksia ja haasteita tiedonlouhinnan näkökulmasta. Organisaatiot ovat havahtuneet siihen, että suurista datakannoista saatavilla oleva data on avainasemassa monien eri organisaation päätöksen tukemisessa. Shaw nostaa esille erityisesti asiakasdatan markkinoinnilliset funktiot. Aiempi kirjallisuus osoittaa, että tiedonlouhinnan avulla organisaatiot voivat löytää uutta tietoa asiakkaista, samaan aikaan kun tietojohdamisen avulla organisaatiot voivat muuttaa löytämänsä tiedon tehokkaiksi markkinointistrategioiksi. (Shaw et al. 2001)

Aiempi tutkimuskirjallisuus käsittelee organisaation informaation hallinnan komponentteja (Saumya 2015). Näitä ovat informaation jaottelu, informaation integraatio, informaation hallinta, informaation arkkitehtuuri. Informaation jaottelulla tarkoitetaan oikean informaation lähteen valitsemista useiden mahdollisuuksien joukosta. Lähteitä ovat esimerkiksi erilaiset ERP (*Enterprise Resource Planning*) järjestelmät kuten SAP tai Oracle, CRM (*Customer Relationship Management*) järjestelmät kuten SAP tai Microsoft Dynamics sekä erilaiset sosiaalisen median lähteet kuten ”twiitit” mikroblogipalvelu Twitterissä, erilaiset julkaisut, tai sisällönjakojärjestelmät eli alustat kuten YouTube. Informaation jaottelun yhteydessä on hyvä myös tarkastella, mikä informaatio on organisaation päätöksenteon kannalta kriittistä tai merkityksellistä. Lisäksi informaation integraatiolla ja vaihdolla tarkoitetaan perinteisesti tutkimuskirjallisuudessa prosessia, jossa jaoteltu informaatio integroidaan organisaation tietokantoihin. Informaation hallinnalla tarkoitetaan sekä informaation hallintaa että informaation laadun valvontaa. (Saumya 2015)

Tiedonlouhinnalla puolestaan tarkoitetaan mielenkiintoisten mallien löytämistä suurista määristä dataa. Tiedonlouhintaa voidaan käyttää myös uuden tiedon luomiseen. Luotaessa uutta tietoa dataa puhdistetaan, integroidaan, valitaan, muunnetaan, analysoidaan ja raportoidaan paremman päätöksenteon mahdollistamiseksi. (Han et al. 2012, 1-38) Tiedonlouhinnan avulla organisaation on

mahdollista tehdä analysoituun tietoon perustuvaa päätöksentekoa, mikä puolestaan vähentää oletuksia ja lisää tietoa päätöksentekoprosesseissa. Tiedonlouhintaa on suoritettu jo vuosikymmenet, mutta datan määrän räjähtämisen jälkeen siihen on panostettu huomattavasti enemmän. Tiedonlouhinnan lopputuloksena saadaan joukko asiakas ja markkinointi -informaatiota, jota on mahdollista käyttää tietojohdantamiseen pohjautuvan päätöksenteon tukena. (Shaw et al. 2001, 128-129)



Kuvio 3. *Tiedonlouhinnan tehtävät.* (Mukautettu Shaw et al. 2001)

Aiemman kirjallisuuden mukaan tiedonlouhinnalla on markkinointitarkoituksessa viisi perustehtävää. Nämä ovat riippuvuusanalyysi, asiakkaiden luokittelu, konseptin selittäminen, poikkeavuuksien havainnointi sekä datan visualisointi. Riippuvuuden analysoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden ostamien erilaisten tuotteiden riippuvuutta keskenään. Vaikuttaako esimerkiksi pelikonsolin ostaminen uusien pelikuulokkeiden hankintaan. Asiakkaiden luokittelulla Shaw tarkoittaa asiakkaiden jakamista eri luokkiin, jotka on etukäteen määriteltä. Tiedonlouhinnassa on kahdenlaisia asiakkaiden luokittelu tehtäviä. Ne ovat matemaattinen taksonomia ja konseptuaalinen klusterointi. Matemaattisessa taksonomiassa algoritmit luokittelevat asiakkaat luokkiin, jotka maksimoivat luokkien sisäisen samankaltaisuuden, mutta minimoivat luokkien välisen samankaltaisuuden. Konseptuaalisella klusteroinnilla nimensä mukaisesti jaetaan asiakkaita ryppäisiin attribuuttien sekä konseptuaalisen yhteenkuuluvuuden mukaan. Asiakkaita voidaan jaotella ryhmiin esimerkiksi sen perusteella, kuinka paljon aikaa he käyttävät organisaation internetsivuilla ja mitä kaikkea he siellä klikkaavat. (Shaw et al. 2001)

Konseptin selittämisellä tarkoitetaan asiakkaiden jakamista alaryhmiin, kuten tiivistäminen, diskriminointi tai vertailu. Tiedon tiivistämisellä tarkoitetaan tunnusomaisen mittariston luomista asiakkaiden tiedoista. Tietoa tiivistämällä markkinoija voi jakaa asiakkaat eri ryhmiin heidän toimenkuvansa, tulojensa, rahankäytön tai ostosten tyyppin mukaan ja luoda asiakasportfolioita.

Diskriminaatiolla tarkoitetaan asiakkaiden erittelemistä ryhmästä tietyn ominaisuuden perusteella. Tiedon vertailulla tarkoitetaan tiedon peilautumista muihin tietokantoihin. Vertailua voidaan suorittaa erilaisilla statistisilla tai visuaalisilla tavoilla. Aiempien tutkimusten mukaan tiedon peilautumista on esimerkiksi se, että tyypillinen keravalainen asiakas ajaa valkoisella Toyotalla, on keskimääräistä parempi palkka, omistaa keskimääräistä enemmän puhelinliittymiä ja hänellä on tyypillisesti enemmän lapsia kuin helsinkiläisellä. (Shaw et al. 2001)

Poikkeavuuksien havaitsemisella tarkoitetaan nimensä mukaisesti poikkeavuuksien havaitsemista asiakastietokannoissa. Poikkeavuuksia voivat olla esimerkiksi tietyn asiakkaan ostokäyttäytymisen muuttuminen, mikä viittaa muutokseen asiakkaan elämäntilanteessa. Datan visualisoinnilla tarkoitetaan asiakastietokannoista saatavilla olevan olennaisen tiedon visualisoimista niin, että markkinoin asiantuntijoilla on helpompi käyttää asiakasdataa markkinointistrategioiden laatimisen tukena. (Shaw et al. 2001)

Aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen mukaan organisaation informaation hallintakyvykkyys vaikuttaa suoraan organisaation muihin toimintoihin kuten asiakkuuksien johtamiseen, prosessien johtamiseen sekä organisaation tehokkuuden johtamiseen. Nämä asiat vaikuttavat puolestaan organisaation asiakasresursseihin, taloudellisiin resursseihin sekä henkilöstöresursseihin, jotka puolestaan vaikuttavat suoraan organisaation tehokkuuteen. Organisaation johdon tehtävä on tutkijoiden mukaan keskittyä luomaan tarvittavat olosuhteet, jotta organisaation IT-infrastruktuuria ja informaation hallintaa voidaan kehittää. (Mithas et al. 2011)

Aikaisempien tutkimusten mukaan asiakasdatan hyödyntäminen myös B2B liiketoiminnassa kasvattaa liikevaihdon määrää ja parantaa asiakassuhteiden hallintaa. Asiakassuhteiden hallinnan kehitys on voimakkaampaa organisaatioissa, joissa analysoinnin ja analytiikan kulttuuri on vahvempi. Hallikaisen ja kumppaneiden tutkimus, jossa tutkittiin 417 eri B2B organisaatiota vahvistaa sen, että asiakasdatan Big data analytiikka parantaa asiakassuhteiden hallintaa ja kasvattaa liikevaihtoa B2B organisaatioissa. (Hallikainen et al., 2020)

Yhdysvalloissa ja maailmanlaajuisesti suoritettu tutkimus vahvistaa, että 84% alansa johtavista organisaatioista on tehnyt aloitteen big data analytiikan käyttöönotosta kehittääkseen päätöksentekokykyään. (Statista, 2018). Big datan hyödyntäminen ja siihen liittyvät analysointimenetelmät tuottavat tutkimusten mukaan eniten arvoa organisaatioille vähentämällä kustannuksia ja luomalla uusia mahdollisuuksia innovaatioille ja disruptiolle. (NewVantage Partners, 2017)

5 TIETOJOHTAMINEN, ASIAKASSUHTEET JA BIG DATA

5.1 Big data ja sen merkitys asiakasdatan kannalta

Tutkimuksessa käsitellään asiakasdataa, mutta laajemman ymmärtämisen saamiseksi on aiheellista käsitellä myös big datan merkitystä organisaatiokontekstissa, sillä datan määrä kasvaa jatkuvasti ja big data on keskeisessä roolissa monien organisaatioiden toiminnassa. Big datan ymmärtäminen tässä tutkimuksessa on merkityksellistä, sillä big datan avulla on mahdollista parantaa organisaation ja johtajien päätöksentekokykyä (McAfee & Brynjolfsson 2012). Tutkimus perehtyykin siihen, miten suuresta määrästä dataa on mahdollista eritellä organisaatiolle se kaikkein arvokkain tieto, mikä puolestaan avustaa tietojohdamisessa ja päätöksentekoprosessissa. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että Big datalla on vaikutuksia liiketoimintaan etenkin vahvistuneina asiakassuhteina, organisaation johdon riskien laskemisena, operationaalisen tehokkuuden parantumisena. Nämä johtavat tehokkaampiin toimintastrategioihin sekä operationaalinen johto voi saada parhaimmillaan etua kilpailijoihin nähden (Kiron & Bean 2013). Lisäksi Big datan ja analytiikan kasvavaa merkitystä tietojohdamiselle on pohdittu tutkimuskentällä viime vuosien saatossa (Pauleen & Wang 2017, 2-4).

Aiempien tutkimusten mukaan Big data kumpuaa käyttäjistä kerättävän datan määrän merkittävästä lisääntymisestä. Tutkimuksen mukaan eräs Big datan pääasiallinen kasvun mahdollistaja on mobiililaitteiden ja sosiaalisen median alustojen leviäminen ja käyttöönotto. Tutkimuksen mukaan tällaisia alustoja ovat videopalvelu YouTube, Facebook sekä Twitter. Myös verkkoon yhteydessä olevien laitteiden seuranta erilaisten RFID-koodien kuten sarjanumeroiden ja IMEI koodien perusteella on lisääntynyt ja jatkaa kasvuaan myös tulevaisuudessa. Organisaatiot voivat käyttää tätä dataa sekä operationaalisessa että strategisessa päätöksenteossa. (McAfee & Brynjolfsson 2012; Sumbal 2017)

Big datalla tarkoitetaan ennennäkemättömän suuria datamassoja, joita voidaan analysoida koneellisesti paljastaaksemme malleja, trendejä sekä yhteyksiä, jotka liittyvät erityisesti ihmisten kanssakäymiseen ja käyttäytymiseen (Oxford 2020). Big datan avulla organisaatiot voivat mitata ja hallita asiakasdataa paremmin kuin koskaan ennen. Organisaatiot voivat tehdä parempia ennustuksia tulevaisuudesta ja älykkäämpiä ratkaisuja. Lisäksi Big datasta puhutaan etenkin silloin, kun organisaatiolla on käytössään suuria määriä dataa, jota tulisi seuloa niin, että sieltä olisi eriteltävissä organisaatiolle merkityksellinen data, jota tulisi hyödyntää muun muassa asiakkuuksien hallinnassa (Bergström & Leppänen 2015). (McAfee & Brynjolfsson 2012; Sumbal, 2017)

Aiemmat tutkimukset ovat luoneet Big datalle erilaisia, toisiaan täydentäviä määritelmiä. Tutkijat ovat käyttäneet kirjainta V havainnollistaakseen Big datasta kumpuavia ominaisuuksia, joita olisi hyödyllistä tarkastella. Ensimmäinen V tulee englannin kielen sanasta 'Volume', joka tarkoittaa Big datan suurta määrää. Toinen V kumpuaa englannin kielen sanasta 'Velocity', joka tarkoittaa Big dataan liitettävän tiedon lisääntymisen frekvenssiä ja nopeutta sekä joissain määritelmissä myös tiedonsiirron nopeutta. Kolmas V pohjautuu englannin kielen sanaan 'Variety', joka viittaa siihen, että Big dataan yhdistettävää dataa on saatavissa useista eri lähteistä ja formaateista sekä data voi olla monissa eri muodoissa, kuten strukturoidussa tai strukturoimattomassa muodossa tai jotain siltä väliltä. Tutkimusten mentyä eteenpäin tutkijat huomasivat tarpeelliseksi liittää neljäs V, joka pohjautuu englannin kielen sanasta 'Value', joka painottaa Big datan hyödyntämisen potentiaalista taloudellista arvoa. White lisäsi joukkoon vielä viidennen ja toistaiseksi viimeisen V:n, joka sekkin pohjautuu englannin kielen termiin 'Veracity', jonka tarkoituksena on havainnollistaa Big datasta saatavilla olevan datan laatua ja datan lähteiden luotettavuutta. (Russom 2011; McAfee & Brynjolfsson 2012; Fosso Wamba et al. 2015; White 2012)

Fosso Wamba ja kumppanit määrittelevät Big datan kokonaisvaltaisena tavoitteena johtaa, prosessoida ja analysoida Big datan viittä eri V:tä, jotta voimme luoda toimenpiteitä mahdollistavia oivalluksia, jotka mahdollistavat pitkäkestoisen arvonaluonnin, suoritusten mittaamisen sekä kilpailuedun luomisen (Fosso Wamba et al. 2015). Sheng kumppaneineen määrittelee Big datan erittäin suurena määränä strukturoitua, puolistrukturoitua tai strukturoimatonta dataa, jota jatkuvasti louhitaan monipuolisista lähteistä, joiden avulla voidaan hukuttautua liiketoimintoihin reaaliaikaisesti ja vaikutetaan päätöksentekoprosesseihin tiedonlouhinnan kautta. (Sheng et al, 2017)

Aiempien tutkimusten mukaan Big datan kerääminen ei ole yksinkertaista. Dataa luodaan ja louhitaan monipuolisista lähteistä kuten nettisivuilta, älylaitteista sekä sosiaalisesta mediasta. Dataa kerätään eri lähteistä eri muodoissa. Strukturoidun datan rinnalle on noussut puolistrukturoitu ja strukturoimaton data, joiden avulla on mahdollista ilmaista runsaasti hyödyllistä informaatiota (Gandomi & Haider 2015). Van Rijmenamin tutkimuksen mukaan Big data nähdään organisaation dynaamisena kyvykkyytenä, joka tukee strategista päätöksentekoa epävarmoina ja monitulkintaisina aikoina. (Van Rijmenam 2019)

Johtajat sekoittavat usein Big Datan ja data-analytiikan. McAfee ja Brynjolfsson toteavat, että Big datan ja data-analytiikan välillä on kolme selkeää eroa. Ne ovat volyymi, nopeus ja vaihtelu. Big dataa syntyy volyymillä, jota ei ole ennen nähty. Vuonna 2012 arvioitiin, että dataa syntyy noin 2.5 exabyteä joka päivä. Tämä vastaa noin 20000 miljoonaa paperilokeroa A4:sta joka päivä.

Reaaliaikainen informaatio avaa organisaatiolle uudenlaisia kilpailuedun mahdollisuuksia. Dataa kerätään myös monista eri lähteistä kuin vuosituhannen alussa. (McAfee & Brynjolfsson 2012)

McAfee ja Brynjolfsson käyttävät artikkelissaan esimerkkiä Sears Holdings yhtiöstä, joka vuonna 2012 päätti muuttaa tapaa, jolla se hyödyntää asiakas-, tuote- ja markkinointidataansa. Ennen Big data-analytiikan käyttämistä Sears Holdingsilla kesti noin 8 viikkoa tuottaa kohdennettua markkinointimateriaalia asiakkaille, missä vaiheessa kohdennettu markkinointi ei ollut enää yhtä relevanttia. Yhtenä ensimmäisistä askelista, Sears Holdings perusti Hadoop klusterin. Kaikessa yksinkertaisuudessaan Hadoop klusterilla tarkoitetaan joukkoa edullisia servereitä, joita koordinoidaan ohjelmistorakenteella nimellä Hadoop. Sears Holdings hyödynsi klusteria tallentamalla sinne saapuvan datan brändeiltään ja säilytti siellä dataa vanhoilta dataserveiltään. Se pystyi analysoimaan saapuvan datan ja olemassa olevan datan siirtämättä ja yhdistelemättä niitä eri servereiltä. Sears Holdings mahdollisti toiminnoillaan huomattavasti nopeamman ja tarkemman kohdennetun markkinoinnin lähettämisen. Kohdennettuun markkinointimateriaaliin tuottamiseen käytetty aika putosi noin kahdeksasta viikosta vain yhteen viikkoon, ja jatkaa edelleen putoamistaan. Big datan avulla on mahdollista tehdä tarkempia ennustuksia, parantaa organisaation ja johtajien päätöksentekokykyä sekä tehdä oikein ajoitettuja muutoksia organisaation toimintatapoihin. (McAfee & Brynjolfsson 2012)

Kwon ja kumppanit määrittelevät big data analytiikan teknologioina ja tekniikoina, joita organisaatiot voivat käyttää analysoidakseen suuria määriä kompleksia dataa kasvattaakseen organisaation tehokkuutta. Big data analytiikalla on mahdollista vähentää liiketoiminnan kustannuksia, oivaltaa uusia liiketoiminta mahdollisuuksia, kehittää organisaation strategista informaatiota ja parantaa organisaation päätöksenteon laatua ja tehokkuutta (Kwon et al. 2014, 387).

5.2 Tietojohtaminen asiakasdatan ja big datan perusteella

Tietojohtamisen tulisi ottaa johtava organisatorinen rooli big datan johtamisessa ja hallinnassa organisaation sisällä (Pauleen & Wang 2017, 4). Tietojohtamisella on sekä teoreettista taustaa, että käytännön kokemusta, jotta tietojohtaminen voi määrittää mitä dataa organisaatio tarvitsee toimiakseen tehokkaasti, kuinka kyseistä dataa tulisi analysoida, jotta se voisi tuottaa informaatiota organisaationaalisiin prosesseihin ja päätöksentekoon. Tietojohtamisen tutkijoiden ja harjoittajien tulisi lisätä omaa ymmärrystään aiheesta, jotta he voivat paremmin ymmärtää teknologian Big datan

taustalla sekä potentiaaliset hyödyt ja riskit, jota Big data ja data-analytiikka tuovat organisaatiolle. (Pauleen & Wang 2017)

Big datan ja analytiikan kasvavaa merkitystä tietojohdamiselle on pohdittu tutkimuskentällä viime vuosien saatossa (Pauleen & Wang 2017, 2-4). Tietojohdamisen ja Big datan yhteyttä ei kuitenkaan ole aina tunnistettu. Pauleen ja Wangin mukaan tieto on keskeistä Big dataa ja data-analytiikkaa käsiteltäessä, sillä ilman ihmisten tuottamaa tietoa datan keräämistä ja niiden analysointiin käytettäviä algoritmeja ei olisi kehitetty lainkaan. Lisäksi tiedon avulla päätetään siitä, miten datasta kerättyä tietoa käytetään organisaation toiminnassa, esimerkiksi operatiivisessa tai strategisessa toiminnassa (Pauleen & Wang 2017, 2-4).

Pauleen ja Wangin mukaan Big dataa hyödynnetään organisaatioissa seuraavissa kolmessa osa-alueessa: ennalta määriteltyjen ongelmien automatisoitujen vastausten keräämiseen, uusien mahdollisuuksien löytämiseen ilman ongelmanmäärittelyä ja strategisten päätösten tukemiseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Pauleen & Wang 2017, 3). Big datan avulla organisaatiossa voidaan esimerkiksi etsiä uusia kuvioita tai malleja (*patterns*), jotka voivat tukea organisaation strategiaa. (Pauleen & Wang 2017)

Tietojohdamisella voidaan nähdä olevan merkittävä rooli Big datan ja data-analytiikan hyödyntämisessä organisaatiokontekstissa. Tietojohdamisen avulla voidaan esimerkiksi päättää siitä, mitä dataa organisaatiossa tarvitaan tai voidaan parhaiten hyödyntää tehokkaan toiminnan kannalta, ja miten dataa tulisi analysoida, jotta siitä löytyy olennainen tieto ja informaatio päätöksentekoa varten. (Pauleen & Wang 2017)

Big datan analysoimisen avulla voidaan tutkijoiden mukaan tuoda uusia näkökulmia markkinatrendeihin, asiakkaiden ostokäyttäytymiseen sekä vähentää kustannuksia ja mahdollistaa uusia kohdennettuja strategisia liiketoimintaratkaisuja. Heidän mukaansa organisaation johdon tulisi ymmärtää liiketoiminta-analytiikan strategisena voimavarana, jota voidaan integroida organisaation jokaiselle osa-alueelle, jotta voidaan luoda integroitu koko organisaation kattava liiketoiminta-analytiikka. Wangin tutkimuksen mukaan Big data-analytiikka auttaa organisaatioita tunnistamaan pullonkauloja, tunnistamaan ongelmia sekä tekemään oikeita liiketoimintaratkaisuja, jotka pohjautuvat informaatioon. (Wang et al. 2016)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka toteutus tapahtui haastattelemalla organisaation johtoportaalle ja asiakasdatan kanssa päivittäin työskenteleviä henkilöitä. Tutkimukseen valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä, koska laadullisessa tutkimusmenetelmässä voidaan lähteä liikkeelle ilman suurempia ennakoasettamuksia tai määritelmä käsiteltävästä aiheesta (Eskola & Suoranta 2000). Laadulliseen tutkimusmenetelmään kuuluvat muun muassa haastattelujen toteuttaminen, haastattelujen litteroiminen ja havaintojen pelkistäminen ja tiivistäminen.

Tutkimuksessa keskeisimmäksi tiedonhankintamenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Näitten lähtökohtien vuoksi tutkimuksen tiedonhankinta strategiaksi valittiin tapaustutkimus, eli ”case” - tutkimus. Metsämuurosen mukaan tapaustutkimus voidaan ymmärtää tiedonhankintastrategian yläkäsitteenä. Tapaustutkimusta täsmennetään sen mukaan, miten tietoa louhitaan ja mikä on tutkimuksen tavoite (Metsämuuronen 2006, 201-212). Case-tutkimus on tässä tapauksessa perusteltua, koska sen avulla tutkimuksessa perehdytään yksittäisen organisaation toimintamenetelmiin ja täten taataan mahdollisimman yksityiskohtainen lopputulos esimerkkitapauksesta.

6.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimus toteutettiin Gigantti Oy Ab:n asiakasdataan pohjautuen. Gigantti Oy Ab on Suomen suurin elektroniikan ja kodinkoneiden ja niihin liittyvien palveluiden jälleenmyyjä. Tutkimuksen aikana Gigantti Oy Ab on toimialansa markkinajohtaja noin 30 prosentin markkinaosuudella. Gigantissa työskenteli tutkimuksen toteutusajankohtana yli 1000 henkeä ja ketjuun kuului tutkimuksen aikana 41 myymälää. Gigantin liikevaihto tilikautena 2018-2019 oli yhteensä 563 miljoonaa euroa. Tilikauden aikana Gigantin verkkokaupassa oli yli 49 miljoonaa verkkovierailua. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa haastateltiin asiakasdatan kanssa tekemisissä olevia organisaation johtoportaalle edustajia.

Gigantti Oy Ab lanseerasi vuoden 2019 syksyllä uuden kanta-asiakasjärjestelmän, Gigantti Klubin. Gigantti Klubin yhtenä päätavoitteena oli asiakkuuksien hallinta ja asiakassuhdemarkkinointi. Kanta-asiakas järjestelmien avulla organisaatiot voivat kerätä suuren määrän dataa asiakkaista, mikä tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden kontrolloida aika riippuvaista dataa mitä on vaikea havainnoida

horisontaalisella datasetillä (Wooldridge 2010). Bergström ja Leppänen määrittivät kanta-asiakasmarkkinoinnin uskollisille asiakkaille tarjottavina etuina ja kyseisistä eduista viestimisenä (Bergström & Leppänen, 2015). Asiakassuhteiden hallinta ja asiakassuhteiden johtaminen edellyttää sitä, että organisaatiot muokkaavat tuotteitaan ja palveluitaan asiakkaiden preferenssien mukaisesti. Organisaatioiden siirtyessä kohti asiakassuhteiden johtamista organisaation markkinointitiimi kohtaa eniten muutoksia. (Shaw et al. 2001)

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää uusia tapoja hyödyntää asiakasdataa ja muuntaa sitä informaatioksi, jonka pohjalta organisaation strateginen päätöksenteko helpottui. Tutkimuksessa toteutettiin syvälinen kirjallisuuskatsaus aiheesta kirjoitettuihin teorioihin ja tuotettiin teoreettinen viitekehys asiakasdatasta ja sen käytöstä johtamisen apuvälineenä. Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, sillä se mahdollisti tilannesidonnaiset lisäkysymykset ja tarkennukset haastattelun aikana. Haastattelukysymykset etenivät teemoittain ja perustuivat aiemmin esiteltyihin tutkimuskysymyksiin.

Aikaisempien tutkimusten mukaan offensiivisia strategioilla on enemmän hyötyä myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. Defensiivisiä datan hallinnan strategioita hyödynnetään enemmän laki, talous ja hallinto puolen näkökulmasta. Dalle Mullen ja Davenportin mukaan organisaatiot tarvitsevat molempia strategioita onnistuakseen, mutta oikean tasapainon löytäminen voi olla vaikeaa. Vahvasti säädellyt toimialat, kuten terveys tai pankkialat suosivat defensiivisempää strategiaa, kun taas enemmän kilpaillut alat suosivat offensiivisempää strategiaa. (Dalle Mule & Davenport, 2017)

Organisaation asema joko defensiivisellä tai offensiivisellä puolella on harvoin staattinen. Kun kilpailutilanne kuumenee, organisaatio voi vaihtaa defensiivisestä offensiiviseen strategiaan. Kuinka organisaation data strategia kehittyä ajan myötä, on organisaation strategian, kulttuurin, kilpailutilanteen sekä markkinatilanteen summa. Dalle Mullen ja Davenportin viesti organisaatioille on selvä. Organisaatiot, jotka eivät vielä ole rakentaneet data strategiaa ja vahvaa datan hallinnan funktioita tarvitsee ottaa muita kiinni erittäin nopeasti, tai alkaa suunnitella markkinoilta poistumista. (Dalle Mule & Davenport, 2017)

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) Datan hallinnan strategiat ilmenevät Dalle Mullen ja Davenportin tutkimuksen tulokset.

	Defensiivinen	Offensiivinen
Päätavoitteet	Varmistaa datan turvallisuus, yksityisyys, laatu, määräystenmukaisuus sekä hallinta	Parantaa kilpailuasemaa ja tuottavuutta
Ydin aktiviteetit	Optimoida datan louhinta, standardisointi, tallennus ja pääsy	Optimoida data-analytiikka, mallinnus, visualisaatio, transformaatio sekä rikastaminen
Datan hallinnan orientaatio	Kontrolli	Joustavuus

Taulukko 1. *Datan hallinnan strategiat*. Mukautettu Dalle Mullen & Davenport 2017.

6.2 Aineiston hankinnan menetelmät

Tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin haastattelemalla viittä kohdeorganisaatiossa asiakasdatan kanssa päivittäin työskentelevää asiantuntija ja johtotason henkilöä. Tutkimuksen aikana vaikuttaneen maailmanlaajuisen pandemian takia haastattelut toteutettiin etäyhteyksiä hyödyntäen, Microsoft Teams sovelluksen avulla. Haastattelut toteutettiin heinä-elokuussa 2020. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää hyödyntäen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin nauhoitusten perusteella. Litteroinnin jälkeen nauhoitukset tuhottiin.

Tutkimus oli case-tutkimus, jossa haastateltavat edustivat kukin samaa esimerkkiorganisaatiota, Gigantti Oy Ab:ta. Tutkimus on sovellettavissa ja toistettavissa eri organisaatioissa, sillä tutkimus- ja haastattelukysymykset keskittyivät osa-alueisiin, jotka löytyvät myös muista organisaatioista, jotka keräävät, louhivat ja pyrkivät hyödyntämään asiakasdataa organisaation toiminnassaan.

Tutkimuksessa hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jotta spontaanit jatkokysymykset ja tarkennukset olivat sekä haastattelijan että haastateltavan osalta mahdollisia. Tutkimuksessa on pyritty huolehtimaan haastateltavien anonymiteetistä ja aineisto on tuhottu välittömästi käytön jälkeen.

6.3 Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä teoreettinen viitekehys määrittää pitkälti sitä, miten tutkimuksen aineistoa on suositeltavaa kerätä ja millaista tutkimusmenetelmää aineiston analyysissä käytetään (Alasuutari 2012). Laadullisessa menetelmässä keskeistä on tarkastella ilmiötä ja perehtyä siihen mahdollisimman tarkasti. Laadullisessa menetelmässä korostuu lukuisten havaintojen pelkistäminen yhdeksi tai muutamaksi päähavainnoksi (Alasuutari 2012). Laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on ilmiasultaan tekstiä, ja joka koostuu dokumentoidusta tilanteesta, kuten esimerkiksi haastattelutilanteesta. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin. Tutkimussuunnitelmaa tai jopa tutkimusongelman asetelua saattaa joutua tarkastelemaan aineistonkeruun kuluessa. Tutkielman kirjoittaminen voi vaatia myös palaamista alkuperäiseen aineistoon. (Eskola & Suoranta 2000)

Laadullisessa menetelmässä aineistoon perehdytään vain tutkimuksen omasta näkökulmasta ja pyritään löytämään ne havainnot, jotka ovat tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ja kysymyksenasettelun perusteella merkityksellisiä tai olennaisia. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen menetelmä, sillä se mahdollistaa aiheen tarkastelun sekä ilmiötasolla että yksityiskohtaisesti ja sen avulla on mahdollista perehtyä tutkimusongelmaan laajasti. Aineiston perusteella laadullisessa tutkimusmenetelmässä tavoitteena on pyrkiä löytämään yhtäläisyyksiä ja tietynlaisia normeja, jotka pätevät koko aineistoon. Tämä tarkoittaa, että poikkeavat havainnot suhteutetaan koko aineistoon ja tutkimuksessa on pohdittava sitä, ovatko poikkeamat tarpeeksi merkityksellisiä, jotta ne tulisi tuoda tutkimuksessa esille. (Alasuutari 2012)

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Heidän mukaansa tutkimusta tulee tarkastella kokonaisuutena, missä tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi korostuu. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkimusraportin osien tulee olla suhteessa toisiinsa. Luotettavuuden arvioinnissa tulee heidän mukaansa perehtyä muun muassa tutkimuksen kohteeseen ja tarkoitukseen, tutkimuksen tiedonantajiin, aineiston keruuseen, aineiston analyysiin, tutkimuksen luotettavuuteen sekä tutkimuksen raportointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164)

Tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota tutkimuksen kohteeseen ja tarkoitukseen ja ne on. Tutkimuksen kohdeorganisaatio eli Gigantti Oy Ab valittiin tähän tutkimukseen sen takia, että kyseinen organisaatio kerää laajasti erilaista asiakasdataa ja pyrkii hyödyntämään kerättyä asiakasdataa mahdollisimman monipuolisesti. Tutkimuksen tarkoitus oli tarkastella sitä, miten asiakasdataa kerätään, hyödynnetään ja mikä merkitys sillä on organisaation tietojohdalliselle. Kohdeorganisaatio sopi tutkimuskohteeksi erityisen hyvin.

Tutkimuksen haastateltaviksi valittiin asiakasdatan kanssa päivittäin työskenteleviä asiantuntija ja johtoportaan henkilöitä, jotka sopivat haastateltaviksi hyvin. He kykenivät tuottamaan tutkimukselle arvokasta ja tarkoituksenmukaista tietoa, minkä on nähty edistävän tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltavat olivat juuri tämän aiheen asiantuntijoita. Haastateltavilla oli laaja näkemys siitä, millainen rooli asiakasdatalla on case organisaatiossa. Tutkimuksessa on noudatettu hyvää eettistä käytäntöä. Aineisto on anonymisoitu ja haastateltavilla on olla mahdollisuus perua osallistumisensa missä tahansa vaiheessa. Tutkimuksen yleistettävyyden kannalta on huomioitava, että otanta oli pieni. Tutkimus on toistettavissa samoin menetelmin ja haastattelukysymyksin, jotka löytyvät tutkimuksen lopusta (Liite 1).

Hirsjärven ja kumppaneiden (2004) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tutkimuksen toteutuksen ja vaiheiden tarkka kuvaus lukijalle. Tarkan kuvauksen avulla voidaan tarkastella tutkimuksessa käytettyjen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden osatekijöitä (Hirsjärvi et al. 2004). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta on yritetty parantaa avaamalla lukijalle mahdollisimman tarkasti tutkimuksen eri vaiheita ja toteutusta.

Tutkimuksessa on huomioitu tutkijan oma suhde case-organisaatioon. Tutkija on toiminut myyjänä kyseisessä esimerkkiorganisaatiossa. Tutkija on pyrkinyt tarkastelemaan tutkimuksen asetelmaa, tutkimusongelmaa ja haastateltavien vastauksia objektiivisesti koko tutkimuksen ajan, vaikka tutkijalla on ammatillinen suhde organisaatioon olemassa.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Kappale 7.1 keskittyy asiakasdataan ja sen louhintaan organisaatiossa, jotta sieltä on eriteltävissä johtamisen kannalta oleellinen tieto. Kappale 7.2 keskittyy louhitun asiakasdatan hyödyntämiseen organisaatiossa. Kappale 7.3 keskittyy asiakasdatan hyödyntämiseen asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta.

7.1 Asiakasdata

Tutkimuksen empiirinen osuus alkaa tarkastelemalla case organisaation strukturoitua asiakasdataa. Haastateltavat kuvailevat seuraavaksi, miten he määrittelevät case organisaation asiakasdatan.

7.1.1 Asiakasdatan määrittely

Haastateltavat määrittelevät asiakasdatan melko yhtäläisesti. Eräs haastateltavista määrittelee asiakasdatan tietona, jota organisaation eri järjestelmistä löytyy organisaation asiakkaisiin liittyen. Tiedot pitävät sisällään henkilötietoja kuten asiakkaiden nimet, sukupuolet ja postinumerot. Haastateltava määrittelee myös asiakkaiden käyttäytymistiedot organisaation verkkosivuilla ja joissain tapauksissa myymälässä asiakasdataksi. Lisäksi asiakasdataksi nähdään myös se, miten asiakkaat reagoivat organisaation mainontaan. Haastateltava lokeroi myös myyntidatan ja kolmannen osapuolen datan kuuluvan myös organisaation asiakasdataan.

Toinen haastateltava määrittelee asiakasdatan kaikkena tietona, mitä on kerätty tehdyistä kaupoista tai asiakkuuksista, tietona mitä organisaatiolla on tallennettuna menneitä ja tulevia kaupantekoja silmällä pitäen. Lisäksi asiakasdata määritellään henkilötietoina, mitä organisaatiolle tulee todella paljon. Haastateltava määrittelee asiakasdataksi myös kaiken, mitä verkossa tapahtuu, eli kaikki mitä Google Analyticsissä asiakkaasta kerätään ja seurataan.

Eräs haastateltavista kuvailee esimerkkiorganisaatiota oppikirjaesimerkkinä siinä mielessä, että vuosien saatossa asiakasdataa ja dataa on kerätty monista eri lähteistä moniin eri järjestelmiin. Haastateltavan mukaan asiakkaista kerätään organisaatiossa eri yhteyksissä, kuten esimerkiksi asiakkaiden nimitiedot, osoitteet, puhelinnumerot ja sähköpostiosoitteet. Lisäksi kiinnostuksen kohteita kerätään esimerkiksi keräämällä ostohistoriaa asiakkaasta, esimerkiksi asiakkaan

kuittihistoriaa ja ostohistoriaa kirjataan yhden asiakkuuden alle. Haastateltavan mukaan eritoten asiakkaan postinumero on organisaatiolle merkityksellinen, sillä sen avulla organisaatiossa tarkastellaan, minkälaisia alueellisia eroja ostokäyttäytymisessä ilmenee, esimerkiksi keskiostoissa ja asiakasfrekvensseissä. Lisäksi asiakasdata pitää sisällään tuoteryhmät ja tuotekohtaiset myynnit. Myös Haastateltava 5 määritteli asiakasdatan kaikkena sinä tietona, mitä organisaatio asiakkaista ja asiakkailta saa ostotapahtuman yhteydessä.

”Gigantissa asiakasdata on hyvin myyntikeskeistä, me katsomme tarkkaan, kuinka paljon ja minkälaiset asiakkaat ostaa meiltä lisäpalveluita ja tarvikkeita tuoteostojen yhteydessä.” – Haastateltava 4.

Esille nostetussa sitaatissa eräs haastateltava toteaa, että asiakkaan ostokäyttäytymistä seurataan organisaatiossa aktiivisesti, eritoten sitä, millaisia lisäpalveluja tietyn tyyppiset asiakasryhmät ostavat. Sitaatissa ilmenee sekä asiakasdatan keräämisen tavoite, myyntikeskeisyys, että miten asiakasryhmät poikkeavat toisistaan esimerkiksi erilaisten lisäpalvelujen kuluttamisen suhteen. Haastateltavien vastauksissa lähes jokainen haastateltava korostaa sitä, että organisaation asiakasdata on hyvin myyntikeskeistä, eli seurataan paljon sitä, mitä asiakkaat ostavat ja mitä heille myydään.

7.1.2 Asiakasdatan kerääminen

Asiakasdataa kerätään monipuolisesti organisaation eri asiakkaista. Yhden haastateltavan mukaan asiakas antaa antaa organisaatiolle monesti tiedot itse, mikä koskee lähinnä henkilötietoja. Asiakas voi antaa tiedot esimerkiksi myymälässä tai verkkokaupassa oston yhteydessä. Toinen haastateltava puolestaan nostaa myös myymäläverkoston ja verkkokaupan esille tärkeinä asiakasdatan lähteinä. Haastateltavien mukaan myös asiakaspalvelu kerää dataa sähköpostitse ja puhelimitse. Ylipäättänsä kaikki ”kassadata”, eli se, mitä asiakkaat ostavat ja minkälaisia hyvityksiä reklamaatiotilanteissa annetaan, on organisaation käytössä olevaa asiakasdataa haastateltavan 4. mukaan.

Erään haastateltavan mukaan Google Analyticsin avulla organisaatiossa saadaan myös paljon asiakasdataa. Toinen haastateltavista nostaa lisäksi esille myös Gigantin vastikään lanseeraaman kanta-asiakasjärjestelmän, Giganti Klubin. Hänen mielestään ostotapahtumien yhteydessä saatava asiakasdata on se suurin tapa, millä asiakasdataa organisaatiossa aktiivisesti kerätään.

7.1.3 Asiakasdatan louhinta

Asiakasdatan louhinnassa tarkastellaan nimenomaan organisaation verkkosivuilla tapahtuvaa asiakasdatan louhintaa. Yhden haastateltavan mukaan organisaatio ylätasolla peilaa paljon minkälaista asiakaskäyttäytyminen on verkossa verrattuna myymäläkäyttäytymiseen. Hänen mukaansa muun muassa asiakaspolkua katsotaan hyvin tarkkaan eli sitä, minkälaisia toimenpiteitä asiakas verkkosivuilla tekee yhden vierailun aikana. Toisen haastateltavan mukaan organisaatio kerää paljon asiakasdataa Google Analyticsin avulla. Hänen mukaansa Google Analyticsissä on se hyvä puoli, että sieltä saatava data on jo ”aika valmiiksi pureskeltua.” Haastateltavan mukaan Google Analyticsissä on kaikki algoritmit rakennettu jo sisäisesti siihen järjestelmään.

”Sehän [Google Analytics] kerää sen datan ja sehän sen louhinnan tekee meille ja se aggregoi ne tulokset ja visualisoi sen meille, jotta me pystytään hyödyntämään sitä.” - Haastateltava 1.

Yllä nostetussa sitaatissa haasteltava kuvailee Google Analyticsin toimintaa ja sitä, miten sitä hyödynnetään organisaation näkökulmasta. Lisäksi haastateltavan mukaan organisaatiolla on käytössään valmiit raportit, joita seurataan päivittäin ja joissain tapauksissa jopa tunneittain. Myös toinen haastateltava nostaa esille myös kaikki evästeet mitä organisaation verkkosivuilla on käytössä. Niiden avulla pystytään seuraamaan, mistä asiakkaat tulevat ja mitä he organisaation verkkosivuilla tekevät ja kuinka kauan he siellä viettävät aikaa.

7.1.4 Asiakasdatan määrä organisaatiossa

Haastateltavat toteavat, että asiakasdataa säilytetään organisaatiossa viiden vuoden ajan. Lisäksi erään haastateltavan mukaan jokaisesta käyttäjästä organisaation verkkosivuilla jää jälki.

”Käyttäjistä voidaan sanoa, että pyöreesti [x määrä] päivässä vierailijoita, niin suurimmalta osalta heidän suostumuksensa mukaan jää joku jälki, mitä voidaan sitten hyödyntää seuraavalla käynnillä”. - Haastateltava 2.

Yllä nostetussa sitaatissa haastateltava kuvailee verkkosivujen kävijämäärää ja mahdollisuutta tunnistaa, mikäli asiakas vierailee verkkosivuilla uudelleen. Sitaatista on poistettu tarkka kävijämäärä case organisaation tarkkojen tietojen suojelemiseksi. Tarkka kävijämäärä ei ole tämän tutkimuksen kannalta erityisen olennaista. Tärkeämpi tieto on, että kävijämääriä seurataan case-organisaatiossa aktiivisesti. Toisen haastateltavan mukaan asiakasdataa tulee ”ihan älyttömästi”. Haastateltava nostaa esille myös myymälöistä ja asiakaspalvelusta saatavan datan määrän. Hänen mukaansa haaste Gigantin kokoisessa organisaatiossa on siinä, miten organisaatio saa datan luettavaan muotoon ja niin, että siitä on helppo tehdä päätelmiä ja päätöksiä ja viestiä ylempään johtoon siitä, missä mennään. ”Jumalattoman paljonhan sitä kertyy”, tiivistää eräs haastateltava. Kun lasketaan yksittäiset datalähteet tai entiteetit, jos sen muuttaa vaikka riveiksi niin satoja miljoonia yksittäisiä tietoja tulee vuositasona.

”Jos mietitään organisaation nettisivuilla niin siellä on keskiarvolla semmonen [x määrä] vierailua päivässä ja jokaisesta vierailusta jää tarvittaessa polku, mitä se tietty käyttäjä on meidän verkkosivuilla tehnyt.” -Haastateltava 3.

Yllä nostetussa sitaatissa myös toinen haastateltava yhtyy huomioon siitä, että organisaation verkkosivuilla vierailijoita on todella paljon, ja jokaisesta verkkosivuilla vierailleesta asiakkaasta jää organisaatiolle jälki siitä, mitä asiakas on verkkosivuilla tehnyt. Myös tästä sitaatista on poistettu tarkka kävijämäärä edellisen sitaatin kohdalla mainittujen syiden vuoksi. Haastateltavien mukaan organisaatio pystyy hyödyntämään tätä tietoa verkkosivuasiakkaan ostokäyttäytymisestä.

7.1.5 Asiakasdatan keräämisen syyt

Yksi haastateltavista kertoo, että asiakasdataa kerätään pääasiallisesti siksi, että organisaatiossa voidaan tehdä erilaisia sopimuksia asiakkaan kanssa. Lisäksi asiakasdataa kerätään siksi, että sen perusteella organisaatiossa pystytään tekemään perustellumpia päätöksiä asiakkaihin liittyen. Haastateltavan mukaan asiakasdata päätöksenteon tukena on kaikista tärkeintä dataa, sillä asiakas on liiketoiminnan keskiössä ja asiakkaiden ymmärtäminen on organisaatiolle keskeistä.

*”...päätöksentekovälineenä, ne [asiakasdata] on niinku kaikista tärkeämpiä, koska asiakas on keskiössä ja heidän ymmärtäminen auttaa meitä liikkumaan oikeeseen suuntaan,” -
Haastateltava 1.*

Yllä nostetussa sitaatista ilmenee asiakasdatan merkityksellisyys haastateltavan mielestä. Haastateltava korostaa, että asiakasdatan kerääminen ja ymmärtäminen on päätöksenteon kannalta kriittistä. Lisäksi käyttäjäkokemuksen parantamiseksi kerätään asiakasdataa. Toisen haastateltavan mukaan toinen syy on myös konversion parantaminen, jotta organisaatio saa paremmin myytyä tuotteita asiakkaille, jotka organisaation verkkokauppaan tulevat. Erään haastateltavan mukaan asiakasdatan keräämiselle on monia syitä. Hänen mukaansa organisaatiolla on työkalut millä tiedetään mitä verkkosivuilla tapahtuu, mitkä kanavat siellä toimii ja mitkä kategoriat siellä toimii.

*”Kaiken pitäis perustua dataan tässä vaiheessa yritystoimintaa ja tässä maailmantilassa meil on kuitenkin kaikki työkalut siihen nii ei siin oo mitään kysymysmerkkiä.”-
Haastateltava 3*

Yllä nostetussa sitaatissa eräs haastateltavista jälleen korostaa asiakasdatan kriittisyyttä organisaation toiminnalle. Lisäksi toisen haastateltavan mukaan asiakasdatan keräämiseen on myös monia eri syitä, mutta henkilökohtaisesti hän arvottaa todella ylös asiakaskokemuksen kehittämisen. Asiakaskokemuksen kehittämällä hän tarkoittaa organisaation kykyä pystyä tarjoamaan parempaa asiakaskokemusta asiakkaille. Hän nostaa esiin myös kannattavuuden parantamisen sekä liiketoiminnan kehittämisen. Markkinoinnin näkökulmasta hän nostaa esiin myös sen, että organisaatio on oikeilla viesteillä oikeaan aikaan oikeissa kanavissa tavoittamassa oikeita kuluttajia.

Eräs haastateltava nostaa esille myös asiakaskokemuksen. Haastateltava painottaa asiakaskokemuksen parantamista asiakasdatan keräämisen syynä, jotta organisaatio pystyy tarjoamaan asiakkaille heitä kiinnostavia tuotteita ja jonkun verran personoida eri viestejä mitä organisaatiolta lähtee asiakkaiden tarpeiden mukaan.

”Silloin kun asiakkaalle myydään jotain, meillä on tiedot ostotapahtumasta ja pystytään sitä kautta huolehtimaan siitä, että kaikki takuut ja huollot ja muut asiat saadaan toimimaan niin kuin pitääkin.” – Haastateltava 5

Yllä oleva sitaatti kertoo siitä, että onnistunut asiakasdatan kerääminen voi vaikuttaa parhaimmillaan myös asiakaskokemuksen parantumiseen ja siihen, että asiakasta kyetään ostotilanteessa palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla.

7.2 Onnistuneen tiedonlouhintaprosessin merkitys

Tiedonlouhintaprosessi ja sen merkitys koetaan haastateltavien mukaan tärkeäksi. Yhden haastateltavan mukaan onnistunut tiedonlouhinta on mahdollisesti asiakasdatan keräämisen tärkein osa-alue. Erityisesti silloin, kun dataa on organisaatiolla käytössään paljon, tiedonlouhinnan avulla data muuttuu tiedoksi, joka toimii päätöksenteon tukena. Haastateltavan mukaan organisaatiolla on dataa paljon, mutta ei keinoja analysoida kyseistä dataa, jolloin datasta tulee täysin arvotonta. Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että tiedonlouhintaprosessin onnistuminen on organisaatiolle erittäin merkityksellistä, mikä näkyy alla olevasta sitaatista.

”On se [asiakasdatan louhinta] melkein tärkein osa-alue tässä, koska sitten sen pystyy muuttua tiedoksi, joka toimii päätöksenteon tukena.” – Haastateltava 1.

Myös toinen haastateltava kuvaa onnistunutta tiedonlouhintaprosessia erittäin tärkeäksi. Hänen mukaansa onnistuneen tiedonlouhintaprosessin avulla voidaan esimerkiksi testata erilaisia hypoteeseja. Kun tarpeeksi moni käyttäjä osallistuu tiedonlouhintaprosessiin, saadaan todella hyvää dataa siitä, että toimiiko jokin asia vai ei. Ja jos se toimii, niin kyseessä voi olla ominaisuus minkä organisaatio loppupeleissä tuo kaikille käyttäjille voimaan. Tiedonlouhintaprosessit voivat synnyttää uusia toimintoja organisaation alustalle, mikä ilman asiakasdataa ja sen kautta testaamista ei millään ”mututuntumalla” olisi koskaan ollut mahdollista.

Erään haastateltavan mukaan tiedonlouhintaprosessin onnistuminen on juuri sitä, että löydetään valtavista datamassoista se olennainen tieto. Toiseksi tärkeäksi asiaksi haastateltava nostaa datan

visualisoinnin ja sen, että datan pohjalta pystytään osoittamaan oikeat päätökset ja löydökset. Myös se, ettei tehdä vääriä johtopäätöksiä sen takia, että dataa on kerätty väärin, on organisaatiolle tärkeää.

Toisen haastateltavan mukaan tiedonlouhintaprosessi on tänä päivänä erittäin tärkeää. Haastateltava painottaa lisäksi jatkuvaa kehittymistä organisaatiossa, jotta päätöksenteko olisi onnistunutta. Haastateltavan mukaan Gigantin kokoisessa organisaatiossa kehittyminen on todella tärkeää, sillä päätöksiä ei pysty perustamaan ”mututuntumaan”, vaan päätösten pohjalla on aina oltava dataa ja analyysiä. Hänen mukaansa organisaatiolla on vielä pitkä matka siihen, että organisaatio olisi sellaisessa optimaalisessa tilanteessa, mistä olisi hyvä lähteä kehittämään tiedonlouhintaprosessia vielä pidemmälle. Toinen haastateltavista kokee myös onnistuneen tiedonlouhintaprosessin ”melko tärkeänä” ja tulevaisuudessa ”todennäköisesti tärkeämpänä”. Hän nostaa esille myös organisaation järjestelmät, joita pitäisi kehittää, jotta tiedonlouhintaa voitaisiin täysimääräisesti tukea. Hän muistuttaa myös siitä, että organisaation on kaikessa toiminnassa noudatettava voimassa olevia lakeja ja säädöksiä.

7.2.1 Tiedonlouhintaprosessin haasteet

Haastateltavat nostavat esille lukuisia erilaisia haasteita tiedonlouhintaprosessiin liittyen. Yksi haastateltavista nostaa esille palveluntarjoajien raportointityökalut. Hän vertaa esimerkiksi Facebookin Pixeliä ja Googlen Analyticsiä, hänen mukaansa määreet on aina hiukan eri tavalla mitattu. Hänen kokemuksensa mukaan raportointityökalut on tehty kuitenkin todella edistyksellisiksi ja helpoiksi käyttää. Hän nostaa esille myös datan laadun.

”Datalla sä et tee mitään jos sä et pysty sitä analysoimaan, mut se voi olla myös toistepäin et sul on hyvät analysointityökalut, mut sit se datan laatu sakkaa ja sen korjaaminen on aika pitkäjänteinen juttu.” – Haastateltava 1

Toinen haastateltavista nostaa esille ajankäytön ja sen, ettei oma aika yksin riitä toiminnan ylläpitämiseen. Hän nostaa esille myös konseptien kopioimisen pohjoismaisen organisaation muissa maissa sekä asiakkaiden erilaiset tarpeet, mikä näkyy alla olevassa sitaatissa.

”Suora kopioiminen toisen maan verkkokauppaan ei oo semmonen, että kun se toimii tuolla noin, niin se toimii myös teillä. Asiakkaat on erilaisia eri maissa, eli se vaatii kuitenkin aina sen oikean, lokaalin datan käytön, jotta tietää toimiiko se vai ei.” -Haastateltava 2.

Eräs haastateltava nimeää myös organisaation suurimmaksi tiedonlouhintaprosessiin liittyväksi haasteeksi sen, ettei organisaatiolla ole ollut yhtä paikkaa, minne voidaan koota kaikki asiakasdata. Organisaatiolla on ollut käytössään eri järjestelmiä, mikä on tehnyt tiedonlouhinnasta haasteellista. Hän nostaa esille myös Googlen ja Facebookin ja kuinka he käyttävät alustoillaan erilaisia attribuutiomalleja, kun mietitään esimerkiksi markkinoinnin tuloksia, niitä ei voi verrata keskenään. Haastateltava siis nostaa esille organisaation datan pirstoutumisen ja sen, että data on eri alustoilla.

Toinen haastateltava nostaa esille datan laadun varmistamisen ja datan analysoinnin automaation niin, ettei organisaatiolla mene datan keräämisen ja yhdistelemisen manuaalityöhön paljoa aikaa. Kolmas haastateltava nimeää myös datan laadun varmistamisen ja datan yhdistämisen väärään paikkaan suurimmaksi haasteeksi.

7.3 Asiakasdatan käsitteleminen

Haastateltavat kuvailevat asiakasdatan käsittelemistä monipuolisesti. Yhden haastateltavan mukaan asiakasdatan louhinnan jälkeen dataa on mahdollista käyttää päätöksenteon tukena etenkin niissä tehtävissä, joissa kyseinen data ja sen ymmärtäminen on relevanttia. Haastateltava kertoo, että Gigantti käyttää työkaluna Google Analyticsiä asiakasdatan analysoimiseen. Google Analyticsin avulla voidaan nähdä, mitä organisaation verkkosivuilla tapahtuu, mitkä asiakasviestit konvertoivat hyvin ja mitkä ei ja jos eivät konvertoi hyvin niin miksi ei. Google Analyticsin avulla on myös mahdollista tehdä erilaisia testejä ja erityisiä kohdennuksia ja kustomoituja sisältöjä.

Toinen haastateltava puolestaan kertoo asiakasdatan jalostamisesta organisaation ja asiantuntijan omiin tarpeisiin. Hän nostaa esimerkiksi paikallisen markkinoinnin ja kustomoidun sisällön esimerkiksi Apple asiakkaille, joiden tiedetään olevan merkkiuskollisia.

Yksi haastateltavista nostaa lisäksi esille asiakasdatan käsittelyn eri kanavat. Organisaatiossa asiakasdataa käsitellään myymälöissä ja CCC:ssa ja pääkonttorilla ja hänen mukaansa asiakasdataa käsitellään eri tavalla eri organisaation osissa. CCC eli Customer Care Center on Gigantin keskitetty kanava myyntitapahtumaan liittyvien asiakastarpeiden rekisteröimiseen ja hoitoon. Haastateltavan

mukaan asiakasdatan käsittely on enemmän kokonaisuuksien tarkastelemista. Pohjoismaisena tytäryhtiönä Gigantilla on myös Inside & Analytics tiimi Norjassa, jonka kanssa hän ei ole ollut juurikaan tekemisissä. Haastateltava kertoo, että organisaatiolla on myös tarkoitus kanavoida kaikki data Snowflaken läpi, jotta olisi yksi paikka, missä kaikki tieto sijaitisi. Snowflake on yhdysvaltalainen kolmannen osapuolen kehittämä pilvipalveluun pohjautuva datasiilo, jonne organisaatioiden on mahdollista tallentaa eri järjestelmistä tuleva data, jotta se olisi tallennettu ja helposti tarkasteltavissa yhdessä paikassa.

Erään haastateltavan mukaan osaa asiakasdatasta hyödynnetään jatkuvasti reaaliaikaisesti, kun sitä tulee koko ajan lisää ja osaa hyödynnetään silloin kun organisaatiolla on jokin liiketoimintahaaste tai markkinointihaaste niin haasteen tiedostettuaan organisaation asiantuntijat ryhtyvät tarkastelemaan ja yhdistämään niitä asiakasdatoja mistä on todettu, että näistä datalähteistä organisaatio saisi lisäapua päätöksentekoon. Se, missä järjestelmissä ja miten asiakasdataa käsitellään, riippuu täysin siitä, minkälaisia asiakasdatan lähteet ovat, haastateltava kuvailee. Hänen mukaansa välillä tarvitaan istumalihaksia ja se, että joku vie asiakasdatat yhteen esimerkiksi Excelissä tai jossain muussa työkalussa ja alkaa jalostamaan asiakasdatasta saatavaa analyysiä sen pohjalta.

7.4 Asiakasdatan hyödyntäminen organisaatiossa

Yhden haastateltavan mukaan asiakasdataa hyödynnetään organisaatiossa tällä hetkellä tuotevalikoiman parantamiseen, minkälaisia tuotteita kannattaa ottaa valikoimaan, palveluiden kehittämiseen, nettisivun toiminnallisuuksien parantamiseen, mainonnan suunnitteluun ja optimoimiseen ja mediavalintoihin ja myynnin puolen tarjousten laatimiseen, mikä on se hinta millä organisaatio saa eniten myyntiä. Hinnan löytämiseen käytetään paljon asiakasdataa ja historiallista dataa, haastateltava kuvailee.

Toisen haastateltavan mukaan asiakasdatan avulla voidaan hakea vahvistusta aikaisemmille oletuksille ja sille, kuinka hyvin ne ovat toimineet. Hänen mukaansa asiakasdatan avulla on mahdollista selvittää, onko jokin oletamus sellaista mitä kannattaa viedä eteenpäin ja tutkia lisää ja laajentaa seuraavalla kerralla vai onko se vaan jotain mikä ei nyt ottanut toimiakseen. Haastateltava tiivistää asiakasdatan hyödyntämisen siihen, että sen avulla voidaan tutkia, voiko onnistumisia kopioida johonkin muuhun samankaltaiseen tilanteeseen ja lähteä tarkastelemaan, että toimiiko se siellä.

Eräs haastateltava painottaa asiakasdatan hyödyntämisessä markkinoinnillista näkökulmaa. Haastateltavan mukaan asiakasdatan avulla voidaan tarkastella, kuinka markkinointikampanjat toimivat. Asiakasdatan avulla pystytään myös testaamaan uusia asioita ja katsomaan, miten esimerkiksi, vaikka Epoq ajanvarauskampanja, jonka päämääränä on saada Epoqille mahdollisimman monta uutta varausta keittiösuunnitteluun, toimii. Organisaatiolla on käytössään erilaisia kanavasplittejä, jonka avulla organisaation asiantuntijat pystyvät tarkastelemaan suoraan Google Analyticsistä, että mistä kanavista organisaatio on saanut eniten kävijöitä, mistä kanavista organisaatio on saanut eniten konvertoituneita kävijöitä, ketkä ovat varanneet ajan keittiösuunnitteluun. Organisaatio pystyy myös vertaamaan Epoq-keittiösuunnittelun tehokkuutta sillä prosentilla, millä he lyövät lukkoon kauppoja ja keskikaupan kautta voidaan laskea, mikä kauppa on tuonut organisaatiolle eniten rahaa ja kuinka paljon organisaatio on siihen käyttänyt rahaa. Haastateltava mainitsee myös myymälät ja CCC:n eli asiakaspalvelun, jossa myös pystytään hyödyntämään asiakasdataa GDPR-säädösten rajoissa.

Toisen haastateltavan mukaan asiakasdataan pohjautuen organisaatio voi kohdentaa markkinointiviestejä, jos huomataan, että on olemassa jonkinlainen asiakasryhmä, johon toimii tai ei toimi jokin tietty viesti niin organisaatio kykenee muokkaamaan kampanjoitaan sen mukaisesti. Asiakasdatan ja asiakasdatan louhinnan perusteella organisaatio pystyy myös muokkaamaan mediavalikkoa ja sitä, kuinka paljon investoidaan markkinointiin ja mainontaan tietyillä viikoilla ja tietyissä kanavissa. Asiakasdataa hyödyntämällä pystytään myös tekemään tuoteryhmäkohtaisia päätöksiä, että mihin tuoteryhmiin organisaatio panostaa tulevaisuudessa tai jossain tietyssä jaksossa, tiivistää eräs haastateltava.

Yhden haastateltavan mukaan case-organisaatio ei tällä hetkellä juurikaan hyödynnä yksilöityä asiakasdataa, vaan kaikki asiakasdata mitä tällä hetkellä hyödynnetään, on niin sanottua siivottua dataa, eli myyntitilastoja tai vierailuja verkkosivustolla ja niiden kestoja ja muuta tällaista, eli yksilöityä asiakasdataa ei käytätä kuin lähinnä reklamaatiotilanteissa. Hänen mukaansa evästeistä ja muualta saadaan asiakasdataa, mutta niitäkään ei yksilöidä kehenkään kuluttajaan tällä hetkellä. Jatkokysymyksenä tarkastelimme, pystyisikö Gigantti kehittämään toimintaa asiakasdatan hyödyntämisen kannalta. Haastateltavan mukaan ehdottomasti pystyisi, mutta se vaatisi järjestelmään isoja päivityksiä. Tällä hetkellä mikään organisaation järjestelmistä ei sitä kunnolla tue.

Haastateltavan mukaan asiakasdata kiinnostaa organisaatiossa ja yleisellä tasolla organisaatiolla on asiakasdataa käytettävissä, mutta yksilöityä asiakasdataa ei juurikaan käytetä. Organisaatio pystyy esimerkiksi tekemään joitakin asiakasryhmiä paikkakunnan mukaan, mutta se on oikeastaan ainoa mihin sitä käytetään. Haastateltavan mukaan organisaatio hyödyntää enemmän ei yksilöityä

asiakasdataa. Organisaatio esimerkiksi tietää, mistä ihmiset tulevat, minkälaisia laitteita he käyttävät, missä he käyvät, mitkä asiat heitä kiinnostavat, minkälaisia hakuja he suorittavat, kyllä sitä massadataa tulee todella paljon, joka auttaa myyntiä eteenpäin.

7.4.1 Asiakasdatan hyödyntämisen haasteet

Haastateltavat kuvailevat erilaisia haasteita asiakasdatan hyödyntämisen suhteen organisaatiossaan. Eräs haastateltava kuvailee, miten GDPR-säädökset aiheuttavat haasteita asiakasdatan hyödyntämiselle. Hänen mukaansa organisaatiolla on paljon dataa mitä pystyisi käyttämään enemmänkin, mutta uusien GDPR säädösten jälkeen organisaation tulee olla todella tarkka, mitä henkilötietojen kanssa tekee, sillä uhkasakko henkilötietojen väärinkäytöstä on merkittävä. Gigantilla on haastateltavan mukaan ollut negatiivista julkisuutta henkilötietojen käsittelemisestä viime vuosina Suomessa. Viime vuosien aikana yhdessä Gigantin myymälässä tapahtui asiakkaan henkilötietojen väärinkäyttö, minkä seurauksena asiakkaalle lähetettiin yhteydenottoja sosiaalisessa mediassa ennestään tuntemattomalta myyjältä ostotapahtuman yhteydessä luovutettujen tietojen perusteella. Haastateltavan mukaan tällainen toiminta pitäisi ehdottomasti kitkeä pois, niin iso haitta se on koko organisaatiolle. Lisäksi toisen haastateltavan mukaan organisaatiossa tulisi olla tietoinen siitä, että asiakasdatassa saattaa olla paljon muitakin vaikuttavia tekijöitä, ettei luota vaan yhteen lähteeseen ja lyhyeen aikajaksoon vaan muistaa aina katsoa pitkiä aikajaksoja ja huomioida kaikki muut potentiaaliset vaikuttavat tekijät.

Yksi haastateltavista mainitsee datan laadun ainoaksi haasteeksi. Haastateltava ei usko, että sitä voidaan lyhyellä aikavälillä muuttaa, jos pitkälläkään. Erilaiset järjestelmät ja niistä erilaisessa muodossa tuleva asiakasdata on ehdottomasti haaste, jonka kanssa organisaatio on viimeisen kahden vuoden aikana tehnyt eniten töitä ymmärtääkseen, mistä kaikkialta organisaatio saa asiakasdataa, mikä on suoraan yhdistettävää jonkun toisen datalähteen kanssa ja missä se vaatii käsitöitä. Haastateltava käyttää konkreettisenä esimerkkinä digimarkkinointiin liittyen Googlen ja Facebookin järjestelmistä automaattisesti ajettuja asiakasdata raportteja.

”Kun sen kerran tekee, niin ne juoksee sieltä just sillon ne datadumpit kun halutaan, mutta sitten meidän viikkotarjouslehden kustannukset ja tarkat painomäärät, jonkun ihmisen pitää ne meidän laskuista ja tilausvahvistuksista naputella johonkin muotoon ja syöttää

järjestelmään niin siinä omalla tavallaan näkyy ne kaks ääripäätä, että kuinka helposti dataa on käytettävissä tai kuinka paljon huonoimmillaan vie aikaa.”- Haastateltava 4.

Yllä nostetussa sitaatissa haastateltava pohtii asiakasdatan helppoa saatavutta, mutta toisaalta haasteita siinä, kuinka paljon sen käyttäminen voi pahimmillaan viedä aikaa organisaatiolta.

7.5 Asiakasdatan hyödyntäminen johtamisen näkökulmasta

Organisaation strategiassa on selkeästi kuvailtu se, ketkä ovat strategisesti tärkeitä kohderyhmiä ja näihin kohderyhmiin on päädytty tutkimalla asiakasdataa ja markkinapotentiaalia, kertoo eräs haastateltavista. Haastateltavan mukaan kohderyhmät toimivat ohjenuorana koko tiimille, esimerkiksi ”families with kids”-kohderyhmä on yksi tärkeimmistä asiakasryhmistä, jotka asioivat Gigantissa.

”Organisaatiolla on yksilöityjä ja selkeitä, asiakasdataan perustuvia segmenttejä, joita käytetään koko yrityksen johtamisessa oikeaan suuntaan, että fokus pysyy niissä asiakasryhmissä.” -Haastateltava 1.

Yllä nostetussa sitaatissa haastateltava kuvailee asiakasdataan perustuvaa ryhmittelyä. Toisen haastateltavan mukaan se, mitä omissa havainnoissa ylemmälle johtoportaalle on koskaan mennyt, on vaan raporteja ja tietoja jostain onnistumisista, jotta johto voi käyttää sitä ja ajaa sitä asiaa eteenpäin, että tätä asiaa on syytä käyttää myös toisaalla. Haastateltava kertoo, että Nordic tasolla on omat henkilöt käyttämään asiakasdatan analysoimisen työkaluja. He tekevät Nordic tasolla omia testejä ja havaintoja ja käyttävät samaa dataa laajemmassa skaalassa. Tätä asiakasdataa hyödynnetään organisaation verkkokaupan nykyisen alustan kehittämisessä ja sitä on viety myös tulevan alustan kehittämiseen, että mistä organisaatio lähtee liikkeelle.

”Onnistumiset on hyvä viedä eteenpäin, mutta se että jos mä kerron kahvipöydässä jollekin, että tämmönen toimii, niin se voi olla, että siitä saa ”littipeukun”, mutta sitä ei koskaan osata hyödyntää sitten jossain paikassa missä sitä pitäis voida hyödyntää” -Haastateltava 2.

Yllä nostetussa sitaatissa haastateltava kuvailee haasteita asiakasdatan hyödyntämisessä ja kehitysideoiden esittelyssä. Toinen haastateltavista puolestaan toteaa, että organisaatiolla on paljon markkinointia ja toimenpiteitä, jotka ovat suunnattuja kaikille suomalaisille. Organisaatiolla on toimenpiteitä, jotka ovat suunnattuja ”massoille” sekä kohdennetumpaa mainontaa, joka on suunnattu vain tietyille asiakasryhmille. Haastateltavan mukaan kohdennetussa mainonnassa, joka on suunnattu tietyille ryhmälle, käytetään asiakasdataa päätöksenteon tukena, sekä lisäksi erilaista myyntidataa ja dataa siitä, kuinka paljon organisaatiolla on asiakkaita milläkin hetkellä sekä myymälässä että verkkokaupassa. Asiakasdata on haastateltavien mukaan monipuolista.

”...meillä ei ole vakiintunutta segmentointimallia, kuinka esimerkiksi meidän 0,5 miljoonaa Gigantti klubilaista oltaisiin pilkottu neljään eri segmenttiin. Se on asia, mikä on tällä hetkellä työn alla ja siinä pitää saada nopeitakin onnistumia aikaiseksi, mutta vielä tällä hetkellä se on hyvin pitkälle sitä, että katsotaan jokin kampanjatuoteryhmä, esimerkiksi Computing ja katsotaan sitä vielä sillä tasolla, kuinka paljon klubiasiakkaat ovat ostaneet verrattuna ei-klubiasiakkaisiin ja näkykö keskiostoksissa tai katteissa merkittäviä eroja, ” - Haastateltava 4.

Haastateltava kuvailee yllä olevassa sitaatissa haasteita asiakasdatan hyödyntämisessä erityisesti yksittäisten asiakkuuksien kohdalla. Haastateltavan mukaan klubiasiakkaiden datan hyödyntämistä olisi mahdollista kehittää tulevaisuudessa entistä tehokkaammaksi.

7.5.1 Asiakasdatan hyödyntäminen organisaation johtoryhmässä

Haastateltavien mukaan johtoryhmä on erityisesti tekemisissä asiakasdatan kanssa myyntilukujen kautta. Eräs haastateltava toteaa, että johtoryhmä on todella läheisesti tekemisissä myyntilukujen kanssa, jotka ovat osa asiakasdataa. Haastateltavan mukaan johtoryhmä on ”kattotasolla” läheisesti tekemisissä asiakasdatan kanssa, mutta arjessa tai datan louhimisessa he eivät juuri ole mukana. Alla

olevassa sitaatissa haastateltava kuvailee johtoryhmän osallisuutta asiakasdatan hyödyntämiseen organisaatiossa.

”Sanoisin, niin kuin johtoryhmät yleisestikin, ne on siellä kattotasolla tosi läheisesti mukana siinä asiakasdatassa, mutta kun tulee siihen arjen tekemiseen ja datan louhintaan, kohderyhmien määrittelyyn ja optimointiin niin he eivät ole niinkään tekemisissä sen kanssa.” - Haastateltava 1.

Haastateltavan mukaan johtoryhmä saa asiakasdatasta raportin, jonka avulla he tekevät päätöksiä esimerkiksi organisaation strategiasta ja siitä, mihin suuntaan organisaation kannattaisi mennä. Asiakasdatalla on rooli myös organisaation strategian luomisessa ja muokkaamisessa, ja johtoryhmä voi tehdä erilaisia päätöksiä asiakasdataan liittyvien tulosten perusteella.

Toinen haastateltavista toteaa, että johtoryhmä voisi hyödyntää asiakasdataa enemmänkin. Hänen mukaansa asiakasdatan hyödyntäminen on sen verran uutta organisaatiossa, ettei hän usko, että sitä osataan meillä vielä täydellä potentiaalilla hyödyntää. Hänen mukaansa asiakasdatan hyödyntämistä johtoryhmätasolla kehitetään parhaillaan organisaatiossa esimerkiksi työntekijöiden omien kokemusten ja havaintojen kautta.

” Olin itse mukana yhdessä projektissa hiljattain, jossa asiakkaiden mielipiteitä ja palautteita käytiin läpi ja siitä muodostettiin esitys johtoryhmälle. Siitä on tarkoitus käynnistää oma projektinsa asian parantamiseksi ja korjaamiseksi, eli mahdollisuuksia on, se vaatii alemmalta tasolta omatoimisuutta ja asian eteenpäin viemistä ja sitten kun se johtoryhmälle esitetään, niin sieltä vaaditaan se tietty kiinnostuksen taso ja tarvittavat resurssit sitä varten, että asialle voidaan tehdä jotain.” -Haastateltava 2.

Haastateltavan mukaan johtoryhmän sisällä ei välttämättä ole tarvittavia resursseja asiakasdatan hyödyntämiseksi ja että sen käyttö voisi olla johtoryhmässä runsaampaa, jotta johdolla olisi aikaa ja mahdollisuuksia tehdä havaintoja asiakasdatasta myös itse, mikä tukisi heidän päätöksentekoaan laajemmin. Eräs haastateltava mainitsee, että johtoryhmä ei ole tekemisissä yksilöidyn asiakasdatan kanssa, vaan massadatan, minkä avulla myyntianalyysyjä ja -raportteja tehdään. Haastateltavan mukaan yksilöidyn asiakasdatan parissa ei organisaatiossa suoraan työskentele ketään.

Eräs haastateltavista mainitsee, että johtoryhmässä käydään myyntidataa ja asiakasdataa läpi päivittäin, joskus jopa tunneittain. Haastateltava mainitsee haasteeksi asiakasdatan hyödyntämisen suhteessa yritysasiakkaisiin.

”B2B puoli on se, missä meillä on eniten kehitettävää, en tiedä esimerkiksi yhtään, kuinka he hyödyntävät omaa CRM järjestelmää. Sen avulla pystyisi myyntiä hyvin johtamaan ja ohjaamaan asiakasdatan kautta.” - Haastateltava 3.

Yksi haastateltavista nostaa esille, että asiakasdata on johtoryhmässä pinnalla, mutta asiakkaita ei välttämättä vielä tunneta tarpeeksi hyvin organisaatiossa. Haastateltava kuvailee haastetta seuraavassa sitaatissa alla.

”...monessa yhteydessä tulee vastaukseksi [johdolta], että emme vielä tunne riittävän hyvin asiakkaitamme, että ’organisaation asiakkaat ovat ikään kuin yhtä tai kahta isompaa harmaata massaa, ja organisaation pitäisi tietää asiakkaista enemmän’.” - Haastateltava 4.

Haastateltavan mukaan organisaation tulisi paremmin kyetä määrittelemään asiakkaistaan pienempiä ryhmiä, jotka perustuisivat asiakaskäyttäytymiseen, kuten ostoihin. Lisäksi organisaation kannattaisi perehtyä haastateltavan mukaan myös niihin kuluttajiin, jotka eivät organisaatiosta osta, ja selvittää, mitkä motiivit ovat heidän käyttäytymisensä taustalla.

7.5.2 Asiakasdatan merkitys organisaation strategisen päätöksenteon kannalta

Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että asiakasdatan merkitys organisaation strategisen päätöksenteon kannalta on suuri. Osa haastateltavista kertovat, että organisaation strategisen päätöksenteon tukena tarkastellaan asiakasdataa ja myyntidataa. Haastateltavan 4. mukaan isoja strategisia liikkeitä ei organisaatiossa voi tehdä mututuntuman pohjalta, vaan taustalla on asiakasdataa. Haastateltava kertoo asiakasdatan merkityksestä strategisille päätöksille alla olevassa sitaatissa.

”Se, lähteekö organisaatio vastaamaan kilpailuun parantamalla kulutusvaihtoehtoja tai halventamalla niitä tai lähtemällä ihan kokonaan toiseen suuntaan, ilman asiakasdataa tuommoisten päätösten tekeminen menee hyvin äkkiä siihen mututuntumaan. Ja se on noin isojen strategisten liikkeiden kannalta ehdottomasti väärä suuntaus,” -Haastateltava 4.

Toinen haastateltavista kertoo, että massadatan merkitys strategiselle päätöksenteolle organisaatiossa on suuri. Massadatan avulla organisaatio esimerkiksi pystyy määrittelemään tuotevalikoimat ja seuraamaan sitä, mitä asiakkaat hakevat ja ostavat verkkosivuilta. Yhtä lailla myös myymälästä kerätään asiakasdataa päivittäin. Organisaatiolla on tietoa siitä, millaisia tuotteita asiakkaat ostavat ja hakevat myymälöistä. Haastateltavan mukaan massadatan hyödyntämismahdollisuuksia on paljon. Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että eritoten asiakkaista kerättyä massadataa hyödynnetään organisaation strategisen päätöksenteon tukena.

7.6 Asiakasdatan käytön kehittäminen organisaatiossa

Haastateltavat tunnistavat erilaisia kehitystarpeita asiakasdatan käyttöä varten. Yksi haastateltavista haluaisi organisaation asiakkaille vahvemman tunnistautumisen, kuin mitä nykyisin käytetään. Haastateltavan mukaan asiakkaat voisivat tunnistautua esimerkiksi sosiaaliturvatunnuksen kautta, minkä käyttö on yleistynyt Suomessa laajemmin. Haastateltavan mukaan vahvemman yksilöimisen avulla organisaatio pystyisi luovemmin rikastuttamaan olemassa olevaa asiakasdataa sellaisilla asiakastiedoilla, jonka avulla organisaatio pystyisi tekemään parempaa markkinointia, parempaa asiakaspalvelua sekä segmentointia ja muuta.

Toinen haastateltava haluaisi kehittää asiakasdatan käyttöä organisaatiossa niin, että asiakasdataan olisi pääsy kaikilla, jotka voisivat sitä työssään hyödyntää. Hän haluaisi myös riittävän koulutuksen organisaation henkilöstölle asiakasdatan ja asiakasdata järjestelmien hyödyntämisestä. Haastateltava kuvailee organisaation asiakasdatan hyödyntämistä rikkonaiseksi sitaatissa alla.

”Asiakasdataa siiloutuu, osa asiakasdatasta menee somemarkkinoinnin laariin, osa menee CRM puolelle, osa on verkkokaupan puolella ja osa on myymälädataa eli kaiken yhteen vetäminen ja siltä pohjalta toimenpiteiden tekeminen,” - Haastateltava 2.

Haastateltavan mukaan asiakasdataa voisi esimerkiksi kerätä yhteen paikkaan, mikäli sopiva työkalu siihen organisaatiolle löytyisi. Lisäksi yksi haastateltava esittää kehitysehdotuksen siitä, että asiakasdataa hyödynnettäisiin organisaatiossa kokonaisvaltaisemmin. Yksi haastateltavista kehittäisi asiakasdatan tietoisuuden lisäämistä organisaatiossa.

”Jos tarkastellaan organisaation myyntipäällikköä sektoreilla tai mennään vaikka myymälä- / tavaratalopäällikkö tasolle, vähän liikaa se on sitä, että katsotaan vain tiettyjä asioita, että paljon meillä on ollut asiakkaita, mikä on käynyt kaupaksi ja sitten unohtuu se, että sen 20 tarjouspuhelimien ostajan joukkoon mahtuu erilaisia drivereita, että minkä takia he ovat juuri sen Gigantista ostaneet, tai miksi he eivät ostaneet siihen kylkeen Gigantilta lisäarvopalveluita.” -Haastateltava 4.

Yllä olevassa sitaatissa haastateltava kuvailee haasteista asiakasdatan tietoisuuteen liittyen. Haastateltava haluaisi lisätä tietoisuutta sen suhteen, mitä asiakasdatalla voidaan tehdä, ja mitä mahdollisuuksia organisaatiolla on asiakasdatan käyttöön liittyen. Lisäksi haastateltava mainitsee, että työntekijöillä tulisi olla myös perspektiiviä tulevaisuuden kannalta, eli tietoa siitä, mitä organisaatiossa tavoitellaan.

Haastateltavat mainitsevat myös järjestelmäkehityksen yhtenä kehityskohteenä. Haastateltavat esittävät toiveen siitä, että järjestelmät toimisivat tehokkaammin yhdessä ja dataa olisi tehokkaammin eriteltävissä. Yhden haastateltavan mukaan organisaation tulisi kehittää kyvykkyyksiä ottaa vielä enemmän dataa erilaisista lähteistä mukaan silloin, kun datan louhintaa tehdään.

Eräs haastateltavista mainitsee henkilökohtaisen asiakkaille suunnatun viestinnän yhtenä kehityskohteenä. Haastateltavan mukaan organisaation järjestelmiä voisi hyödyntää niin, että ne tukisivat asiakaskokemusta ja parantaisivat ostoprosessin sujuvuutta entisestään.

”Henkilökohtainen ote olisi tärkeää kuluttajien kanssa viestitellessä, siellä olisi paljon mahdollisuuksia parantaa kuluttajakokemusta ja sujuvoittaa ostoprosessia ja harkintaprosessia ja kaikkea mahdollista. Näen, että siinä vaiheessa, kun organisaation järjestelmät antavat myöten, niin siitä tulee iso osa Gigantin viestintää, missä pystytään kuluttajalle suosittamaan tuotteita, joista hän on kiinnostunut ja tarvittaessa lisävarusteita muihin laitteisiin.” – Haastateltava 5.

Haastateltava kuvailee personoidun asiakasviestinnän mahdollisuuksia yllä olevassa sitaatissa. Haastateltava tuo esille sen, että asiakasdataa kerääviä järjestelmiä pystyisi kehittämään suuntaan, jossa ne tukevat asiakkaan tarpeita ja helpottavat ostoprosessia.

7.7 Asiakkuuksien johtaminen

Tässä kappaleessa keskitytään empiirisen tutkimuksen kolmanteen teemaan eli asiakkuuksien johtamiseen. Seuraavaksi eritellään asiakkuuksien johtamiseen liittyvät tutkimustulokset.

7.7.1 Organisaation asiakasryhmät

Haastateltavien mukaan organisaatiolla on monia tapoja ryhmitellä asiakkaitaan. Erään haastateltavan mukaan organisaatiolla on kuluttajapuoli, business-puoli, keittiön ostajat ja kodinelektroniikan ostajat. Organisaatio on haastateltavan mukaan aikanaan tehnyt asiakas segmentoinnin, mikä ei välttämättä enää pidä paikkansa. Segmentoinnin perusteella organisaation asiakkaista muodostui viisi eri klusteria. Haastateltavan mukaan segmentoinnin avulla löydettiin erityyppisiä asiakkaita ja se kertoo siitä, että organisaatiolla on lukuisia eri asiakastyyppejä.

Toisen haastateltavan mukaan asiakkaita voidaan ryhmitellä myös esimerkiksi sen mukaan, minkälaisessa ostopolun vaiheessa asiakkaat ovat ja hyödyntää sitä, minkälaisia toimenpiteitä ja millä panoksella tehdään toimenpiteitä johonkin niistä kohderyhmistä. Ostohistorian avulla voidaan huomata, että asiakkaalla on kapselikeitin kotona ja pitäähän asiakkaan niitä kapseleita siihen jossain vaiheessa hankkia niin voidaan ehkä kohdentaa mainontaa siihen liittyen. Koko asiakasryhmä on siellä isossa laarissa ja tarkastellaan, voidaanko tehdä jotain toimenpiteitä, vaikka kohdentamalla laitteen tai aikaisempien sivukäyntien perusteella jotain relevanttia sisältöä, jotta asiakkaalla olisi helpompi ja nopeampi asioida organisaation sivulla.

”Se, miten asiakasryhmät on pilkottu niin siihen on todella monta erilaista tapaa ja sen hyödyntäminen on vasta lastenkengissä.” -Haastateltava 2.

Haastateltava kuvailee asiakasryhmittelyä yllä olevassa sitaatissa. Hänen mukaansa ryhmittely on vasta alkuvaiheessa ja sitä tulisi kehittää entisestään. Toinen haastateltava nostaa esille sen, että yksi kuluttaja voi kuulua useampaan asiakassegmenttiin, mikä voi olla organisaatiolle haaste. Lisäksi haastateltava kertoo, että organisaatiossa on tehty erilaisia ”testisegmenttejä”, joiden avulla organisaatio kerää tietoa siitä, miten asiakkaiden ryhmittelyä tulisi kehittää. Ryhmittämällä asiakkaita heille voidaan tarjota muun muassa kohdennetumpaa mainontaa haastateltavan mukaan. Haastateltava antaa esimerkin ”Gaming asiakasryhmästä” alla olevassa sitaatissa.

”Gaming segmentillä on tietysti omanlainen viesti, omanlaiset kanavat sekä omanlaiset kolmannen osapuolen datat mitä hyödynnetään esimerkiksi ohjelmallisessa mainonnassa ja yhdistetään organisaation omaan asiakasdataan ja pyritään tekemään jonkun kolmannen osapuolen alustalla ”look-a-like audience” ja yritetään uusasiakashankintana saada heitä kiinni.” -Haastateltava 3.

Haastateltava tunnistaa asiakkaiden ryhmittelyssä haasteen siinä, miten organisaatio määrittelee segmentit. Yksi asiakas voi kuulua useaan eri segmenttiin etenkin organisaatiossa kuten Gigantissa, joissa tuotevalikoima on laaja. Haastateltavan mukaan organisaation suuren koon ja tuotevalikoiman vuoksi asiakkaiden ryhmittelyssä on haasteita.

Asiakasryhmiksi haastateltavat tunnistavat kuluttaja-asiakkaat ja yritysasiakkaat. Lisäksi kuluttajapuolella on esimerkiksi joka Gigantti-klubilaisiin ja ei-klubilaisiin. Haastateltavien mukaan myös yrityspuolella on omat segmentointinsa, esimerkiksi niin kutsutut ”run-rate” business-asiakkaat, kuten pienyrittäjät. Lisäksi asiakasryhmiin kuuluvat pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on useammin isompia tarpeita ostaa Gigantista, ja he asioivat suoraan yritysmyyjien kanssa. Lisäksi isoimpana organisaatiolla on myös muista pohjoismaista poiketen isompaa projektimyyntiä, todella isoja asiakkaita, joille on tehty isoja toteutuksia, kuten vaikka uusi lastensairaala ja sen kaikkien osastojen laitteistaminen, kertoo eräs haastateltava.

7.7.2 Asiakasryhmien jaottelu

Haastateltavat kertovat, että asiakkaita jaotellaan sen perusteella, ovatko he kuluttaja vai yritysasiakkaita. Organisaatio jaottelee asiakkaita myös sen perusteella, ovatko he Gigantti-klubin jäseniä vai eivät. Usein jaotellaan myös täysin maantieteellisesti, missä asiakkaat asuvat ja kun puhutaan mainonnasta niin organisaatio usein jaottelee myös sellaisia ihmisiä, että ovatko he käyneet Gigantin verkkosivuilla viimeisten kolmenkymmenen päivän aikana vai ovatko he täysin uusia asiakkaita eli asiakkaiden prospektointia. Jaottelu riippuu täysin kampanjasta, joka kerta käydään läpi mietintä, että mikä tämän kampanjan tavoite on ja millaisilla kohdennuksilla organisaation on mahdollista saavuttaa parhaat tulokset.

Yhden haastateltavan mukaan organisaatio pystyy omien tarpeidensa mukaan luomaan kohderyhmiä asiakkaista verkossa. Sen tekemiseen tarvitaan muidenkin apua ja suunniteltua kohdentamista ja testaamista. Myynnin puoli on jaettu sektoreihin ja jokaisella sektorilla on tietynlaiset tahtotilat panostaa tiettyyn tuoteryhmään. Organisaation on käytävä sektoreittain läpi, jotta tiedetään mitkä ovat sektoreiden fokusalueet ja kuinka organisaatio voisi hyödyntää verkossa personointia, jotta sektorit pääsisivät paremmin heille asetettuihin tavoitteisiin. Haastateltavan mukaan organisaatio on tässä asiassa vasta lastenkengissä, tarvitaan enemmän aikaa ja resursseja, jotta on mahdollista saada tällaisesta työkalusta enemmän irti kuin tällä hetkellä.

Asiakasryhmien jaottelu on organisaatiossa periaatteessa yksinkertaista, kertoo yksi haastateltavista. Organisaatio jakaa asiakkaat kuluttaja- ja yritysasiakkaisiin. Monet yrittäjät ja yritykset ostavat tuotteensa netistä kuluttajasivujen kautta, vaikka yritysmyynnille olisi omat sivunsa ja myymälöissä B2B toimipisteet, missä asioida. Organisaation tavoitteena onkin saada ohjattua yritysasiakkaita enemmän B2B puolelle asioimaan. Asioimalla Gigantin B2B puolella organisaation on helpompi seurata, minkälaisia ja kuinka paljon tuotteita yritysasiakkaat ostavat ja tarjota heille yrityskäyttöön paremmin soveltuvia tuotteita ja ratkaisuja, mitä kuluttaja-asiakkaille ei ole tarjolla. Haastateltavan mukaan organisaation olisi myös mahdollista jaotella kuluttaja asiakkaita sukupuolen, iän ja muiden demografisten tekijöiden puolesta, mutta sellaiseen segmentointiin ei olla lähdetty. Organisaation toiminta asiakasryhmien jaottelussa on enemmän reaktiivista, jos nähdään esimerkiksi asiakaskyselyssä, että jossain tietyssä ikäryhmässä markkinaosuus tippuu, niin silloin reagoidaan asiaan markkinoinnin tekemisen kautta.

Markkinoinnin näkökulmasta asiakasryhmä pysyy esimerkiksi digimarkkinoinnissa pitkälti samana, kertoo eräs haastateltavista. Organisaatio jaottelee asiakkaita sen perusteella, missä kohtaa harkintatai ostoprosessia asiakasta ryhdytään viesteillä tavoittelemaan. Harkinta ja ostoprosessin

alkuvaiheessa halutaan laajasti näkyvyyttä ja herättää ylipäätänsä kiinnostusta asiakkaissa. Harkinta ja ostoprosessin loppuvaiheessa halutaan tarjota tukea ja lisätietoja niille asiakkaille, jotka ovat jo ostoksen tehneet ja osataan tarjota heille niitä selkeitä seuraavia tuotteita, mitä heille kannattaa tarjota, kertoo haastateltava.

Toisen haastateltavan mukaan, kun asiakkaita lähdetään asiakasdatan perusteella segmentoimaan, niin sieltä pystyy useammankin erityyppisen kuluttajaryhmän löytämään. Segmentointi on tällä hetkellä Gigantissa hyvin pienellä tasolla käytössä haastateltavan mukaan. Tässä asiassa törmätään siihen samaan ongelmaan, että organisaation järjestelmät eivät tue tarpeeksi hyvin asiakkaiden segmentointia, jotta saataisiin siitä hyötyä irti. Organisaatio on datan perusteella yrittänyt tunnistaa erilaisia asiakassegmenttejä, mutta se on oikeastaan jäänyt siihen, että organisaatiossa on pystytty segmentoimaan asiakkaat erilaisiin ryhmiin ja tunnistettu nämä ryhmät, mutta niiden hyödyntämistä ei olla vielä tehty. Haastateltavan mukaan hyödyntäminen vaatisi riittävän hyvän asiakashallintajärjestelmän. Vaihtoehtoja eri asiakashallintajärjestelmistä on tutkittu, mutta vielä organisaatiossa ei olla kunnollista saatu hankittua.

*”Organisaation pääkäyttöjärjestelmä on niin sanotusti kivikautinen - sen saaminen, vanhan järjestelmän keskusteleminen uusien kanssa, niin siinä on tietysti iso haaste.” –
Haastateltava 5”*

Haastateltava kuvailee yllä olevassa sitaatissa vanhojen ja uusien asiakastietojärjestelmien yhdistämisen haasteita. Haastateltavan mukaan, jos järjestelmät saadaan uusittua, organisaatio pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin paremmin.

7.7.3 Asiakasdatan hyödyntäminen asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta

Kampanjoita suunnitellessa mitä enemmän organisaatio tietää asiakkaan profiilista sitä paremmin se pystyy käyttämään asiakasdataa kohdennuksien määrittelemisessä. Asiakasdataan pohjautuen organisaatio pystyy myös päättämään, minkälaisia medioita sen tulisi valita kampanjoihin, kertoo eräs haastateltavista. Asiakasdatan avulla organisaatio kykenee myös valitsemaan, kuinka se mainoksissa puhuttelee asiakkaita. Tietämällä asiakkaiden iän, sukupuolen ja joitain kiinnostuksen

kohteita pystytään tekemään olettamuksia siitä, minkälaiset markkinointiviestit toimivat tiettyyn asiakassegmenttiin.

Organisaatio on myös rakentanut markkinoinnin automaation kautta tiettyjä toimenpiteitä, jotka käynnistyvät, kun asiakas tekee jotain, kertoo yksi haastateltavista. Esimerkiksi, jos asiakas ostaa television ja hänellä on markkinointilupa tai hän on Gigantti Klubin jäsen, siitä aktivoituu tietynlainen kommunikaatioluoppi, jossa asiakkaan datasta katsotaan, että hän on ostanut television, jolloin asiakkaalle lähetetään sähköpostia, että hei onneksi olkoon olet ostanut tämän television ja samalla tarkistetaan, onko hän ostanut seinätelinettä. Jos ei ole, sähköpostiin tulee myös muistutus, että tiesitkö, että voit asentaa television seinälle. Jos on ostanut seinätelineen, viestissä lukee, että hanki paremmat äänentoistolaitteet tekemällä näin ja näin. Hän kutsuu tätä asiakkaan jalostamiseksi, missä asiakas on tehnyt yhden ostoksen ja organisaatio kertoo hänelle, mitkä muut asiat voisivat sopia hänen jo tehtyyn ostokseensa. Gigantin toimialalla ”asiakas käy 1,7 kertaa vuodessa myymälässä keskiarvoisesti”. Hänen mukaansa tuo luku voisi olla korkeampi. Organisaation tavoitteena onkin nostaa asiakasfrekvenssi korkeammaksi ja saamaan asiakkaat kokeilemaan sellaisia tuoteryhmiä, mitä he eivät ole ennen kokeilleet. Haastateltava haluaisi myös kasvattaa markkinoinnin automaation ympärillä olevaa tiimiä ja resursseja sekä nähdä, että organisaation järjestelmät jatkaisivat kehittymistä, jotta markkinoinnin automaation kaltaiset toimenpiteet olisi helpompaa toteuttaa.

Toisen haastateltavan mukaan asiakasdatan hyödyntäminen asiakkuuksien johtamisessa vaatii kehittämistä ja mielenkiintoa organisaation jäseniltä ja toinen toivoo, että voisi sanoa sitä hyödynnettävän enemmän. Jonkun verran organisaatiossa katsotaan ”*customer lifetime value*” -arvoa. Haastateltavan mukaan se ei kuitenkaan ole sillä tasolla, millä sen pitäisi olla. Organisaatiossa keskitytään haastateltavan mukaan enemmän viikkotarjousten tekemiseen ja nopeiden asiakas konversioiden saamiseen. Myös kaksi muuta haastateltavaa yhtyvät havaintoon siitä, ettei asiakasdataa hyödynnetä asiakkuuksien johtamisessa niin syvällisesti, kuin mitä organisaatio pystyisi. Haastateltavat tunnistavat haasteeksi resurssien puutteen.

7.7.4 Asiakkuuksien johtamisen kehittäminen organisaatiossa

Yksi haastateltavista tunnistaa asiakkuuksien johtamisen ja sen kehittämisen erittäin tärkeäksi organisaatiossa. Organisaatio toimii alalla, joka on vahvasti kilpailtu ja jossa jokainen toimija myy periaatteessa melkein samaa tuotetta melkein samaan hintaan. Organisaation on tarve erottua kilpailijoista ja hänen mukaansa ne tahot, jotka pystyvät huomioimaan asiakkaan parhaiten pystyvät

menestymään ja erottumaan joukosta. Hän huomioi kuitenkin, että asiakas ei saa itse tuntea siltä, että häntä johdetaan johonkin suuntaan vaan tarjoukset ja viestintä joka asiakkaalle ohjataan, olisi ajankohtaista ja relevanttia.

Toinen haastateltavista kokee myös asiakkaiden johtamisen erittäin tärkeäksi. Hänen mukaansa nykyään on paljon tietoa saatavilla ja jos sitä osataan hyödyntää, niin sen avulla säästetään kustannuksissa, luodaan lisää kauppaa mikä on loppujen lopuksi Gigantin yksi päätavoitteista. Hän nostaa esille myös asiakaskokemuksen parantamisen ja oikeiden asioiden esilletuonnin. ”Ilman sitä oikeaa dataa ja sen käyttöä niin sit vaan huudellaan samalla torvella kaikille ja toivotaan parasta sen sijaan, että voitais kohdistaa omat resurssit siihen, mihin nähdään että se kannattaa ja saada paljon parempia tuloksia pienemmällä rahalla”, lopettaa haastateltava.

”Ilman sitä oikeaa dataa ja sen käyttöä niin sit vaan huudellaan samalla torvella kaikille ja toivotaan parasta sen sijaan, että voitais kohdistaa omat resurssit siihen, mihin nähdään, että se kannattaa ja saada paljon parempia tuloksia pienemmällä rahalla”

Yksi haastateltavista haluaisi kehittää B2B puolen asiakkuuksien johtamista. Hänen mukaansa yritysasiakkaiden johtamisen kehittäminen voisi olla helpommin toteutettavissa kuin kuluttaja asiakkaiden. Hän nostaa esille muun muassa selkeästi tunnistetut yritykset, jotka ovat organisaation rekisterissä. Yritysasiakkailta on myös usein selkeät yhteyshenkilöt. Myös lainsäädäntö yritysasiakkaita kohtaan on ”jonkun verran höllempi” kun puhutaan yritysasiakkaista verrattuna yksityisiin kuluttajiin, kertoo haastateltava. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi suoramarkkinoinnin lähettämistä yrityksen päättäjille ilman erikseen kysyttyä suostumusta. GDPR lainsäädännön valossa tämä on mahdollista, mikäli viesti liittyy henkilön toimenkuvaan. Suoramarkkinointi yritysasiakkaiden yhteyshenkilöille on GDPR-termein yrityksen oikeutettu etu. Haastateltava nostaa myös esille jo ostaneiden ja olemassa olevien asiakkaiden sitouttamisen ja heille lisäpalvelujen tarjoamisen. Myös toinen haastateltava kokee asiakasdatan hyödyntämisen asiakkuuksien johtamisessa erittäin tärkeänä.

”Suuntaus sekä itsellä, että meillä pohjoismaisella tasolla on määritelty niin, että organisaatiolla tulisi olla asiakkaasta sen verran paljon dataa, että organisaatio pystyy

pitämään hänet tyytyväisenä ja lojaalina ja pystyy olemaan relevantti omassa tarjonnassaan ja viestinnässä asiakkaiden suuntaan,” -Haastateltava 4.

Hän nostaa esille kilpailijoista Amazonin ja heidän algoritminsa ja kaiken sen datan mikä heillä on asiakkaista käytettävissä. Amazon pystyy olemaan hyvin relevantti ja koukuttamaan asiakkaita asioimaan juuri heillä ja se asettaa Gigantin kaltaisella organisaatiolle paineita, että heidän tulee olla paljon parempia asiakasdatan hyödyntämisessä kuin he tällä hetkellä ovat.

Haastateltava kuitenkin huomauttaa, että Amazonin esimerkki on tietyllä tapaa äärimalli, mutta sinnepäin meneminen vaatii organisaation sisällä paljon töitä ja aikaa. Gigantin tapauksessa asiakasdatan hyödyntäminen ja asiakkuuksien jalostaminen tulee pitkälti rakentumaan uuteen järjestelmään, joka organisaatiolla on tulossa käyttöön. Kun järjestelmä on otettu käyttöön, organisaatiolla tulee olemaan yksi järjestelmä missä asiakasdata on ja asiakkaan tilaukset ja ylipäättänsä tarkempi tieto siitä, minkälainen suhde organisaatiolla on asiakkaaseen ja miten organisaatio on hänen kanssaan asioinut.

8 POHDINTA

Tässä kappaleessa peilataan tutkimuksen tuloksia ja sen yhteyttä aiempiin tutkimuksiin tutkimustulosten kautta.

8.1 Asiakasdatan kerääminen ja louhinta

Tutkimuksen ensimmäinen alatutkimuskysymys oli:

Miten strukturoitua asiakasdataa louhitaan organisaatiossa, jotta sieltä on eriteltävissä tietojohtamisen kannalta oleellinen tieto?

Asiakkuuksien ja asiakasdatan hallinnasta on vuosien saatossa tullut organisaatioille yhä tärkeämpää ja organisaatiot kiinnittävät entistä enemmän huomiota pysyvien asiakassuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen. (Bergström & Leppänen 2015; Shaw et al. 2001) Asiakasdataksi luetaan esimerkiksi asiakkaan yhteystiedot, asiakkaan demografiset tiedot, asiakkaan ostotiedot, ja esimerkiksi asiakkaan kiinnostuksen kohteet (Bergström & Leppänen 2015). Suurin osa organisaatioista tulee jossain vaiheessa kysymään asiakkailtaan suoraan näiden henkilökohtaisia tietoja kuten nimiä tai sähköpostiosoitteita. Tämä voi tapahtua esimerkiksi rekisteröityessä organisaation sivuilla tai asioidessa organisaation kivijalkaliikkeessä ensimmäisellä kerralla. (Goddard, 2019) Haastateltavat määrittivät asiakasdatan kaikkena sinä tietona, mitä organisaatio asiakkaista ja asiakkailta saa ostotapahtuman yhteydessä. Tällaisia tietoja voivat olla esimerkiksi asiakkaan nimitiedot, osoite, puhelinnumero ja sähköpostiosoite.

Toinen keino kerätä asiakasdataa on epäsuorasti seuraamalla asiakkaan liikkeitä organisaation internet sivuilla. Monien organisaatioiden internet sivut ovat nykyään varustettuja evästeillä ja muilla asiakkaiden seurantamekanismeilla, joiden avulla organisaatiot pystyvät tarkkailemaan asiakkaiden selainhistoriaa, jopa organisaation verkkosivuilta poistumisen jälkeen. Evästeiden avulla organisaatiot pystyvät määrittelemään, mitä asiakkaat ovat verkkosivuilla tehneet, minkälaisia tuotteita he ovat katselleet ja mille verkkosivulle he suuntaavat seuraavaksi. (Goddard, 2019) Osa haastateltavista määritteli asiakasdataksi myös asiakkaiden käyttäytymistiedot organisaation verkkosivuilla. Suurin osa haastateltavista nimesi myös organisaation myyntidatan asiakasdataksi. Asiakasdata pitää meillä myös sisällään tuoteryhmät ja tuotekohtaiset myynnit koska asiakkaista ne kuitenkin kertyvät, kertoi eräs haastateltavista. Organisaatiot voivat myös ostaa asiakasdataa suoraan

kolmansilta osapuolilta (Goddard, 2019). Vain yksi viidestä haastateltavasta lokeroi myös kolmansilta osapuolilta saatavan datan kuuluvan myös organisaation asiakasdataan.

Organisaatioiden tavoitteena ei ole kerätä niin paljon asiakastietoa ja -dataa kuin mahdollista, vaan pikemminkin kerätä organisaatioiden toiminnan kannalta olennaista dataa, joka edistää organisaatioiden toimintaa (Reed 2013, 279). Digitalisaatio ja teknologiset kehitysasteet tietokoneiden laskentatehossa ja tallennustilan määrässä ovat puolestaan mahdollistaneet kustannustehokkaan tietojen tallentamisen organisaatioissa (Gandomi & Haider 2015). Empiirisessä tutkimuksessa paljastui, että myös kohdeorganisaatiolla on käytettävissään ennennäkemättömän suuri määrä dataa. Erään haastateltavan mukaan asiakasdataa tulee ”ihan älyttömästi”. Haastateltava toteaa, että kun mietitään esimerkiksi organisaation nettisivuja, niin siellä on keskiarvolla noin [x määrä] vierailua päivässä ja jokaisesta vierailusta jää jälki siitä, mitä tietty käyttäjä on organisaation verkkosivuilla tehnyt. Tarkka kävijämäärä on poistettu haastateltavan lauseesta. ”Jumalattoman paljonhan sitä kertyy”, tiivistä toinen haastateltavista. Kun lasketaan yksittäiset datalähteet tai entiteetit, jos sen muuttaa, vaikka riveiksi niin satoja miljoonia yksittäisiä tietoja tulee vuositasona, hän kertoo. Vaikuttaa siltä, että olennaisen asiakasdatan löytäminen suuresta määrästä datalähteitä on osoittautunut haasteelliseksi case organisaatiolle.

Aikana, jolloin suuria määriä dataa on saatavilla jatkuvalla syötöllä, on organisaatioille entistä tärkeämpää osata etsiä ja hyödyntää sitä dataa, joka on niiden toiminnalle merkityksellistä ja tuottoisaa. Lisäksi asiakasdatan hyödyntäminen voi parhaimmillaan tehdä organisaatioiden toiminnasta asiakaslähtöisempää (Reed 2013, 279-280). Haastateltavat nimeävät kaikki yhdeksi asiakasdatan keräämisen syyksi asiakaskokemuksen parantamisen. ”Silloin kun asiakkaalle myydään jotain, meillä on tiedot ostotapahtumasta ja pystytään sitä kautta huolehtimaan siitä, että kaikki takuut ja huollot ja muut asiat saadaan toimimaan niin kuin pitääkin”, kertoo eräs haastateltava. Asiakaskokemuksen parantaminen vaikuttaa olevan yksi tärkeimmistä, ellei tärkein syy asiakasdatan keräämiseen. Se on myös yksi helpoiten perusteltavista olevista syistä, jos asiakkaalle pitää perustella, minkä takia hänen kannattaa luovuttaa tietonsa case organisaatiolle.

Beheran ja kumppaneiden tutkimus paljasti, että vastatakseen asiakkaiden muuttuneeseen personoidun sisällön tarpeeseen sekä kasvattaakseen asiakkaan ostoskorin kokoa yritysten on suositeltava asiakkaalle lisätarvikkeita, joita asiakas ei ole tiedostanut tarvitsevansa (Behera et al. 2020). Neljä viidestä haastateltavasta nosti esille myös organisaation kannattavuuden parantamisen ja liiketoiminnan kehittämisen yhtenä tärkeimmistä asiakasdatan keräämisen syistä. Haastatteluista käy ilmi, että organisaatiossa asiakasdata pitää sisällään tuoteryhmät ja tuotekohtaiset myynnit. Tutkimuksen empiirisistä tuloksista ilmenee, että organisaation asiakasdata on hyvin myyntikeskeistä

ja siellä katsotaan tarkkaan, kuinka paljon ja minkälaiset asiakkaat ostavat organisaatiolta lisäpalveluita ja tarvikkeita tuoteostojen yhteydessä.

Organisaatioiden tavoitteet asiakasdatan hyödyntämiselle ovat muuttuneet viime aikoina, ja yhä useampi organisaatio tai yritys pyrkii sitouttamaan asiakkaansa monin eri keinoin (Pansari & Kumar 2017). Asiakkuuksien ja asiakasdatan hallinnasta on täten vuosien saatossa tullut organisaatioille yhä tärkeämpää. Aiempi kirjallisuus myös osoittaa, että kuluttajien käyttäytymisen mallintaminen ja ymmärtäminen nousevat keskiöön organisaation toiminnassa (Sheng et al. 2017). Tiedonlouhinnalla puolestaan tarkoitetaan mielenkiintoisten mallien löytämistä suurista määristä dataa. Tiedonlouhintaa voidaan käyttää myös uuden tiedon luomiseen. Luotaessa uutta tietoa dataa puhdistetaan, integroidaan, valitaan, muunnetaan, analysoidaan ja raportoidaan paremman päätöksenteon mahdollistamiseksi. (Han et al. 2012, 1-38) Empiirisessä tutkimuksessa tiedonlouhinnalla tarkoitettiin nimenomaisesti organisaation verkkosivuilla tapahtuvaa asiakasdatan louhintaa. Erään haastateltavan mukaan organisaatio ylätasolla peilaa paljon minkälaista asiakaskäyttäytymisen on verkossa verrattuna myymäläkäyttäytymiseen. Hänen mukaansa muun muassa asiakaspolkua katsotaan hyvin tarkkaan. Minkälaisia toimenpiteitä asiakas verkkosivuilla tekee yhden vierailun aikana. Toisen haastateltavan mukaan organisaatio kerää paljon asiakasdataa Google Analyticsin avulla. Hänen mukaansa Google Analyticsissä on se hyvä puoli, että sieltä saatava data on jo ”aika valmiiksi pureskeltua.” Kolmannen haastateltavan mukaan Google Analyticsissä on kaikki algoritmit rakennettu jo sisäisesti siihen järjestelmään, eli ”sehän kerää sen datan ja sehän sen louhinnan tekee meille ja se aggregoi ne tulokset ja visualisoi sen meille, jotta me pystytään hyödyntämään sitä.” Haastateltava kertoi, että asiakasdataa säilytetään organisaatiossa 5 vuoden ajan. Vaikuttaa siltä, että organisaatiolla on käytössään laajat tiedonlouhintajärjestelmät ja sitä kautta mahdollisuus systemaattiseen tiedonlouhintaan. Tietojärjestelmät kuten Google Analytics ja niissä käytettävät algoritmit ovat jo niin tehokkaita ja helppokäyttöisiä, että ne tuottavat lopputuloksena valmiin ja helposti luettavissa olevan raportin organisaation verkkosivuilla tapahtuvasta asiakkaiden käyttäytymisestä. Haastateltavien vastauksista käy ilmi, että organisaatio on tiedostanut tiedonlouhinnan tuomat mahdollisuudet ja hyödyntää niitä aktiivisesti.

8.2 Analysoidun asiakasdatan hyödyntäminen organisaation tietojohdamisessa

Tutkimuksen toinen alatutkimuskysymys oli:

Miten analysoitua asiakasdataa hyödynnetään organisaatioiden tietojohdamisessa?

Tietojohdamiseen liittyvä aiempi kirjallisuus ja tutkimus on osoittanut, että tietojohdamisella on vahva merkitys organisaatioiden suorituskyvyille ja menestymiselle (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 432). Tietojohdamisen avulla voidaan esimerkiksi päättää siitä, mitä dataa organisaatiossa tarvitaan tai voidaan parhaiten hyödyntää tehokkaan toiminnan kannalta, ja miten dataa tulisi analysoida, jotta siitä on löydettävissä olennainen tieto ja informaatio päätöksentekoa varten (Pauleen & Wang 2017). Empiirisestä aineistosta käy ilmi, että johtoryhmä saa asiakasdataan pohjautuen raportin, jonka avulla he tekevät päätöksiä esimerkiksi organisaation strategiasta ja siitä, mihin suuntaan organisaation kannattaisi tulevaisuudessa siirtyä. Asiakasdatalla on rooli myös organisaation strategian luomisessa ja muokkaamisessa ja johtoryhmä voi tehdä erilaisia päätöksiä asiakasdataan liittyvien tulosten perusteella.

Strateginen tietojohdaminen voidaan määritellä strategisena suunnittelemisena, suunnitelmien toimeenpanona ja eri toimintojen päivittämisenä liittyen organisaation tietoon perustuviin etuihin. Strateginen tietojohdaminen edesauttaa organisaatioita löytämään niiden arvokkaimpia toimintoja ja hyödyntämään resursseja parhaalla mahdollisella tavalla. Strategiat, jotka laaditaan tietoperustaisesti, voidaan nähdä olevan kilpailuetu organisaatiolle, mikäli organisaatio omistaa tietoa, jota kilpailevilla toimijoilla ei ole saatavilla (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 435). Empiirisestä aineistosta selviää, että asiakasdatan merkitys organisaation strategisesta päätöksenteosta kannalta on suuri. Yhden haastateltavan mukaan isoja strategisia liikkeitä ei organisaatiossa voi tehdä mututuntuman pohjalta, vaan taustalla on oltava muutakin, kuten asiakasdataa. ”Se, lähtekö organisaatio vastaamaan kilpailuun parantamalla kulutusvaihtoehtoja tai halventamalla niitä tai lähtemällä ihan kokonaan toiseen suuntaan, ilman asiakasdataa tuommoisten päätösten tekeminen menee hyvin äkkiä siihen mututuntumaan. Ja se on noin isojen strategisten liikkeiden kannalta ehdottomasti väärä suuntaus”, tiivistää haastateltava. Toinen haastateltavista nostaa esille myös henkilöimättömän asiakasdatan eli ”massadatan” merkityksen organisaation strategiselle päätöksenteolle. Massadataa hyödyntämällä organisaatio pystyy määrittelemään tuotevalikoimat ja seuraamaan sitä, mitä asiakkaat hakevat ja ostavat verkkosivuilta. Haastateltavan mukaan massadatan hyödyntämismahdollisuuksia on paljon.

Tulokset osoittavat, että asiakasdataa kerätään laajalla mittakaavalla case organisaatiossa, mutta nykyiset GDPR-säännökset rajoittavat asiakasdatan hyödyntämistä täydessä mittakaavassa. Eräs

haastateltava pohtii hyvin sitä, kuinka nykyisten GDPR säännösten jälkeen organisaation tulee olla todella tarkka, mitä henkilötietojen kanssa tekee, sillä uhkasakko henkilötietojen väärinkäytöksestä on merkittävä. Tämä havainnollistaa rajapintaa, millä organisaatiot yleisesti toimivat. Asiakastiedon kerääminen on kannattavaa ja toivottavaa, mutta sen hyödyntäminen ilman sääntöjä ei ole sallittua. Asiakasdataa tulee kerätä tietyin reunaehdoin. Tällä tavalla suojellaan myös organisaation asiakkaiden oikeuksia. Oikein käytettynä asiakasdataa voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen parantamiseen sekä organisaation toiminnan ja kannattavuuden kehittämiseen samanaikaisesti. Yksi haastateltavista tuo esille esimerkin viime vuosilta, jolloin henkilötietoja oli väärinkäytetty myyjän toimesta, mikä osoittaa sen, kuinka suuri vastuu jokaisella työntekijällä on siinä, että asiakastietoja käytetään GDPR säännösten mukaisesti. Henkilökunnalle tulisi korostaa GDPR säännösten sisältöä ja uusille työntekijöille painottaa jo alusta asti sitä, mikä vastuu asiakasdatan kanssa työskentelevällä henkilökunnalla on.

Organisaation työntekijät ja alemmat toimihenkilöt eivät osallistu strategiseen päätöksentekoon, vaan strategisesta päätöksenteosta vastaa organisaation ylin johto. Strategisissa päätöksissä käytetään organisaatiossa olevaa informaatiota laajasti (Taylor 2012, 50-51). Osa haastateltavista kuvasikin ongelmalliseksi kehitysehdotusten esittelyä ylemmälle johtoportaalle. Haastatteluista selviää, että organisaation johtoryhmä on erityisesti tekemisissä asiakasdatan kanssa myyntilukujen kautta. Erään haastateltavan mukaan johtoryhmä on ”kattotasolla” läheisesti tekemisissä asiakasdatan kanssa, mutta arjessa ja datan louhimisessa he eivät ole mukana. Toisen haastateltavan mukaan asiakasdatan hyödyntäminen johtoryhmässä voisi olla runsaampaa, jotta johtoryhmällä olisi aikaa ja mahdollisuuksia tehdä havainnot asiakasdatasta myös itse, mikä tukisi heidän päätöksentekoaan laajemmin.

8.3 Asiakkuuksien johtaminen asiakasdatan avulla

Tutkimuksen kolmas alatutkimuskysymys oli:

Miten analysoitua asiakasdataa hyödynnetään organisaatioiden asiakkuuksien johtamisessa?

Beheran ja kumppaneiden (2020) tutkimuksen mukaan personoitu markkinointi digitaalisissa kanavissa on todettu hyödylliseksi organisaation liiketoiminnan kannalta. Personoidun markkinoinnin avulla asiakkaat sekä yritykset tai organisaatiot saavat lisäarvoa. Tuloksissaan he huomasivat hakukoneoptimointia käyttävien asiakkaiden kasvattaneen yrityksen liikevaihtoa 33.49 %, ostoskorin sisältöä 32.79 % sekä lisänneen tuotteiden määrää ostoskorissa 1.93 % (Behera et al. 2020). Osa haastateltavista mainitsikin henkilökohtaisen asiakkaille suunnatun viestinnän yhtenä kehityskohteena. Erään haastateltavan mukaan organisaation järjestelmiä voisi hyödyntää niin, että ne tukisivat asiakaskokemusta ja parantaisivat ostoprosessin sujuvuutta entisestään. Toisen haastateltavan mukaan case organisaation myyntipuoli on jaettu sektoreihin ja jokaisella sektorilla on tietynlaiset tahtotilat. Hänen mukaansa case organisaation tulisi käydä sektoreittain läpi, jotta tiedetään mitkä ovat eri sektoreiden fokusalueet ja kuinka organisaatio voisi hyödyntää verkossa personointia, jotta myyntisektorit pääsisivät paremmin heille asetettuihin tavoitteisiin.

Aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen mukaan organisaation informaation hallintakyvykkyys vaikuttaa suoraan organisaation muihin toimintoihin kuten asiakkuuksien johtamiseen, prosessien johtamiseen sekä organisaation tehokkuuden johtamiseen. Nämä asiat vaikuttavat puolestaan organisaation asiakasresursseihin, taloudellisiin resursseihin sekä henkilöstöresursseihin, jotka puolestaan vaikuttavat suoraan organisaation tehokkuuteen (Mithas et al. 2011). Tämä osoittaa, että organisaation on tärkeää osata hyödyntää keräämäänsä asiakasdataa asiakkuuksien hallintaa varten. Kaikki haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että organisaation informaation hallintakyvykkyyksissä ja järjestelmissä olisi paljon kehitystarpeita. Organisaatio on asiakasdatan perusteella yrittänyt tunnistaa erilaisia asiakassegmenttejä, mutta se on oikeastaan jäänyt siihen, että se on pystynyt segmentoimaan asiakkaat erilaisiin ryhmiin ja tunnistanut nämä ryhmät, mutta niiden hyödyntämistä ei olla vielä päästy tekemään lainkaan. Erään haastateltavan sitaatti ”organisaation pääkäyttäjärjestelmä on niin sanotusti kivikautinen - sen saaminen, vanhan järjestelmän keskusteleminen uusien kanssa, niin siinä on tietysti iso haaste.” tiivistää hyvin ongelman mikä nousee ilmi kaikissa muissakin haastatteluisissa.

Aikaisempien tutkimusten mukaan luomalla tehokkaita markkinointi strategioita organisaatiot parantavat hintakilpailukykyänsä, mikä puolestaan parantaa organisaation tarjoaman palvelun laatua asiakkaiden silmissä. Dayalin ja Palsapuren tutkimuksen mukaan parantunut palvelun laatu johtaa tyytyväisempiin asiakkaisiin mikä puolestaan johtaa odotusten täyttämiseen ja asiakkaiden ostamisaikaisiin. Heidän tutkimuksensa mukaan myös palvelun helppokäyttöisyys vaikuttaa palvelun hyödyllisyyteen mikä vaikuttaa suoraan myös asiakkaan ostoaikeisiin positiivisesti (Dayal & Palsapure, 2020). Kaikki haastateltavat mainitsivatkin asiakaskokemuksen parantamisen erääksi tärkeimmistä asiakasdatan keräämisen syistä. Tutkimuksessa haastateltavat henkilöt olivat yksimielisiä siitä, että asiakaskokemuksen parantaminen on sekä organisaation, että asiakkaiden eduksi.

Asiakkaista louhittavissa olevan datan määrän lisääntyä organisaatioille on avautunut uusia mahdollisuuksia ja haasteita tiedonlouhinnan näkökulmasta. Shaw nostaa esille erityisesti asiakasdatan markkinoinnilliset funktiot. Aiempi kirjallisuus osoittaa, että tiedonlouhinnan avulla organisaatiot voivat löytää uutta tietoa asiakkaista, samaan aikaan kun tietojohdamisen avulla organisaatiot voivat muuttaa löytämänsä tiedon tehokkaiksi markkinointistrategioiksi (Shaw et al. 2001). Kaikki haastateltavat nostivat esille myös organisaation kannattavuuden ja myynnin kehittämisen asiakasdatan analysoimisen avulla. Luomalla asiakkaille relevantimpia markkinointikampanjoita ja kohdentamalla markkinointiviestintäänsä tehokkaammin organisaation on mahdollista kasvattaa liikevaihtoaan ja saada parempi tulos markkinointipanostuksistaan.

Tiedonlouhinnalla puolestaan tarkoitetaan mielenkiintoisten mallien löytämistä suurista määristä dataa. Tiedonlouhintaa voidaan käyttää myös uuden tiedon luomiseen. Luotaessa uutta tietoa dataa puhdistetaan, integroidaan, valitaan, muunnetaan, analysoidaan ja raportoidaan paremman päätöksenteon mahdollistamiseksi. (Han et al. 2012, 1-38) Empiirisessä tutkimuksessa tiedonlouhinnalla tarkoitettiin nimenomaisesti organisaation verkkosivuilla tapahtuvaa asiakasdatan louhintaa. Yhden haastateltavan mukaan organisaatio ylätasolla peilaa paljon minkälaista asiakaskäyttäytyminen on verkossa verrattuna myymäläkäyttäytymiseen. Hänen mukaansa muun muassa asiakaspolkua katsotaan hyvin tarkkaan. Minkälaisia toimenpiteitä asiakas verkkosivuilla tekee yhden vierailun aikana.

Aikaisempien tutkimusten mukaan asiakasdatan hyödyntäminen myös B2B liiketoiminnassa kasvattaa liikevaihdon määrää ja parantaa asiakassuhteiden hallintaa. Asiakassuhteiden hallinnan kehitys on voimakkaampaa organisaatioissa, joissa analysoinnin ja analytiikan kulttuuri on vahvempi. Hallikaisen ja kumppaneiden tutkimus, jossa tutkittiin 417 eri B2B organisaatiota vahvistaa sen, että asiakasdatan analysointi parantaa asiakassuhteiden hallintaa ja kasvattaa liikevaihtoa B2B

organisaatioissa (Hallikainen et al., 2020). Eräs haastateltavista nostaakin esille yritysasiakkaiden johtamisen kehittämisen, joka voisi olla helpommin toteutettavissa kuin kuluttaja asiakkaiden. Hän nostaa esille muun muassa selkeästi tunnistetut yritykset, jotka ovat organisaation rekisterissä. Yritysasiakkailla on myös usein selkeät yhteyshenkilöt. Asioimalla Gigantin B2B puolella organisaation on helpompi seurata, minkälaisia ja kuinka paljon tuotteita yritysasiakkaat ostavat ja tarjota heille yrityskäyttöön paremmin soveltuvia tuotteita ja ratkaisuja, mitä kuluttaja-asiakkaille ei ole tarjolla. Myös lainsäädäntö yritysasiakkaita kohtaan on ”jonkun verran höllempi”. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi suoramarkkinoinnin lähettämistä yrityksen päättäjille ilman erikseen kysyttyä suostumusta. GDPR lainsäädännön valossa tämä on mahdollista, mikäli viesti liittyy henkilön toimenkuvaan. Suoramarkkinointi yritysasiakkaiden yhteyshenkilöille on GDPR-termein yrityksen oikeutettu etu.

8.4 Strukturoidun asiakasdatan hyödyntäminen organisaation tietojohdamisessa

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli:

Mikä merkitys strukturoidun asiakasdatan hyödyntämisellä on organisaatioiden tietojohdamiselle?

Tulokset osoittavat, että tietojohdamisen kannalta strukturoidun asiakasdatan pirstoutuminen useisiin eri järjestelmiin voi aiheuttaa haasteita datan hyödyntämisen kannalta. Tulosten mukaan case organisaatiossa asiakasdataa kerätään monista eri kanavista mikä tarkoittaa sitä, että organisaation johtoportaalla on oltava laaja ymmärrys asiakasdatan louhintaan ja keräämiseen käytettävistä järjestelmistä. Koska asiakkuuksien ja asiakasdatan hallinnasta on vuosien saatossa tullut organisaatioille yhä tärkeämpää (Bergström & Leppänen 2015), onnistuneen tiedonlouhintaprosessin merkitys korostuu organisaation tietojohdamisessa.

Organisaatioiden tavoitteena ei ole kerätä niin paljon asiakastietoa ja -dataa kuin mahdollista, vaan pikemminkin kerätä organisaatioiden toiminnan kannalta olennaista dataa, joka edistää organisaatioiden toimintaa (Reed 2013, 279). Jotta asiakasdataa voidaan hyödyntää, lähtökohtana on se, että tiedonlouhintaprosessi onnistuu. On perusteltua miettiä, kannattaako dataa kerätä monista eri järjestelmistä, vai kannattaako resurssit keskittää muutamiin järjestelmiin, jotka tuottavat organisaatiolle eniten merkityksellistä ja hyödyllistä asiakasdataa. Haastateltavat mainitsevat yhdeksi suurimmista tiedonlouhinnan haasteista datan pirstoutumisen eri järjestelmiin. Toisaalta se, että

organisaatio käyttää montaa eri järjestelmää asiakastiedon hallinnassa tuottaa laajasti asiakasdataa. Kannattaa myös miettiä, onko tarkoitus kerätä niin paljon asiakasdataa kuin mahdollista vai kannattaako keskittyä datan laatuun määrän sijaan.

Aiempi tutkimus osoittaa, että strateginen tietojohdaminen edesauttaa organisaatioita löytämään niiden arvokkaimpia toimintoja ja hyödyntämään resursseja parhaalla mahdollisella tavalla (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 435). Tutkimuksessa käy ilmi, että asiakasdatan merkitys organisaation strategisen päätöksenteon kannalta on suuri. Erään haastateltavan mukaan isoja strategisia liikkeitä ei organisaatiossa voi tehdä mututuntuman pohjalta, vaan taustalla on oltava muutakin, kuten asiakasdataa. Asiakasdataa tarkastelemalla organisaatio voi tehdä strategisia päätöksiä sen suhteen, lähteekö se vastaamaan kilpailuun parantamalla kulutusvaihtoehtoja tai halventamalla niitä tai lähtemällä ihan kokonaan toiseen suuntaan. Tämä tutkimus osoittaa, että strategisia päätöksiä voi tehdä henkilöimättömän asiakasdatan eli massadatan perusteella. Massadataa hyödyntämällä organisaatio pystyy määrittelemään tuotevalikoimat ja seuraamaan sitä, mitä asiakkaat hakevat ja ostavat organisaation myymälöistä ja verkkosivuilta. Asiakasdatan vaikutusta organisaation strategiseen päätöksentekoon on siis kiistaton.

Aiemman kirjallisuuden perusteella organisaation informaationhallintakyvykkyys vaikuttaa suoraan organisaation muihin toimintoihin kuten asiakkuuksien johtamiseen (Mithas et al. 2011) Tutkimuksen tulokset osoittavat, että case organisaation informaation hallintakyvykkyudessa ja asiakastietojärjestelmissä olisi paljon kehitystarpeita. Tutkimuksen mukaan organisaatio on aikaisemmin yrittänyt tunnistaa erilaisia asiakassegmenttejä, mutta ei ole kehittänyt asiakkuuksien segmentointia eteenpäin. Asiakkuuksien segmentointi ja asiakkuuksien johtaminen olisi paremmin toteutettavissa, jos organisaatio pystyisi päivittämään vanhat pääkäyttöjärjestelmänsä uusiin, paremmin asiakasdataa hallinnoiviin ja integroiviin järjestelmiin. Tulevaisuudessa case organisaation kannattaisi panostaa entistä enemmän eri asiakasryhmien tunnistamiseen ja asiakkuuksien johtamiseen.

Tutkimustulosten mukaan strukturoidun asiakasdatan merkitys organisaation tietojohdamiselle on suuri. Empiirisessä osiossa saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että asiakasdatan kerääminen, louhinta ja hyödyntäminen organisaatiossa ovat keskeisessä asemassa muun muassa organisaation strategisen johtamisen, asiakkuuksien johtamisen sekä asiakaskokemuksen kannalta.

9. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulokset osoittavat, että asiakasdatan merkitys organisaation tietojohdamiselle ja asiakkuuksien johtamiselle on suuri. Haastateltavat toteavat yhtenäisesti, että asiakasdata, sen kerääminen, louhinta, ja hyödyntäminen organisaatiossa ovat keskeisessä asemassa muun muassa organisaation strategisen johtamisen, asiakkuuksien johtamisen sekä asiakaskokemuksen kannalta. Eroavaisuuksia haastateltavien kohdalta löytyi oikeastaan asiakasdataan liittyvissä haasteissa ja kehityskohteissa sekä kokemuksista siitä, miten johtoryhmä pyrkii hyödyntämään asiakasdataa organisaation johtamisen kannalta.

Tutkimustulokset strukturoidun asiakasdatan merkityksestä organisaation tietojohdamiselle (organisaation asiakkuuksien johtamiselle) tukevat aiempaa empiiristä tutkimusta asiakasdatan hyödyntämisestä. Löydös ei ole yllätys, sillä asiakasdatan merkitystä ja hyötyjä on tutkittu kansainvälisesti paljon. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että asiakasdatan hyödyntämisessä olisi vielä paljon käyttämätöntä potentiaalia. Haastateltavat tunnistavat lukuisia asiakasdataan liittyviä haasteita ja kehityskohteita, joita esimerkkiorganisaatiossa voisi toteuttaa. Vaikka tutkimustulokset antavat osviittaa vain yhdestä esimerkkiorganisaatiosta, on mahdollista, että vastaavanlaisia tuloksia löytyy myös muista pohjoismaalaisista organisaatioista.

Aiempi kirjallisuus osoittaa, että asiakasdatan merkitys organisaation toiminnalle on tunnistettu (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015; Mithas et al. 2011; Pauleen & Wang 2017). Tässä tutkimuksessa asiakasdataa tarkasteltiin erityisesti organisaation strategian ja strategisen päätöksenteon, asiakkuuksien johtamisen ja asiakaskokemuksen kannalta. Mainituissa osa-alueissa korostui asiakasdatan louhimiseen ja lopulta sen hyödyntämiseen liittyvät haasteet ja kehityskohteet.

Tutkimuksessa tunnistettiin useita käytännön haasteita ja kehityskohteita asiakasdataan liittyen. Haastateltavat mainitsivat esimerkiksi datan pirstoutumisen eri järjestelmiin ja organisaation vanhat pääkäyttö- ja asiakastietojärjestelmät, GDPR:n vaikutukset asiakasdatan louhintaan ja hyödyntämiseen, organisaation puutteelliset resurssit asiakasdatan tehokkaaseen louhintaan ja hyödyntämiseen, johtoryhmän keskittymisen massadataan ja raportteihin, sekä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kehittämisen asiakasdatan avulla. Tulokset osoittavat, että asiakasdatan rooli näillä osa-alueilla on merkittävä, ja vaikka se on tunnistettu kansainvälisestikin, erilaisia haasteita silti löytyy, jotta asiakasdatan hyödyntäminen olisi mahdollisimman tehokasta. Olennaista tutkimustuloksissa on myös se, että esimerkkiorganisaation edustajat tunnistivat lukuisia haasteita

asiakasdatan louhinnan ja hyödyntämisen suhteen, mikä merkitsee sitä, että asiakasdatan käytössä on vielä paljon parantamisen varaa ja lunastamatonta potentiaalia.

9.1 Käytännön toimintaehdotukset case-organisaatiolle

Tutkimustulosten perusteella esille nousee muutamia toimintaehdotuksia case-organisaatiolle. Case-organisaation tulisi kehittää tietojärjestelmiään niin, että organisaation asiantuntijoiden tarvitsema tieto olisi helposti löydettävissä yhdestä ja samasta paikasta. Case-organisaation tulisi myös päivittää pääkäyttäjärjestelmä 2020-luvulle. Pääkäyttäjärjestelmän päivittäminen mahdollistaisi entistä paremman asiakkuuksien johtamisen, millä olisi suora vaikutus organisaation asiakastyytyväisyyteen ja kannattavuuteen. Case-organisaation tulisi myös kiinnittää entistä enemmän huomiota GDPR säännösten tuomiin muutoksiin asiakastietojen hallinnassa ja esimerkiksi koulutusten avulla muistuttaa henkilökuntaa asiakasdatan väärinkäytösten tuomista riskeistä.

Tutkimustulosten perusteella case-organisaatio voisi myös kohdentaa enemmän resursseja asiakasdatan louhintaan ja hyödyntämiseen. Asiakasdatan käytön kehittämisen kannalta olisi myös hyödyllistä, jos organisaation johtoryhmälle järjestettäisiin ytimekäs koulutus organisaation käyttämisestä asiakasdatan louhintaan ja analysoimiseen tarkoitetuista työkaluista. Koulutuksen jälkeen johtoryhmä osaisi kertoa, millaisia asiakastiedon hallintaan soveltuvia järjestelmiä organisaatiossa on käytössä ja miksi ne on valittu. Tutkimuksessa ilmeni, että vain yksi viidestä haastateltavasta lokeroi myös kolmansilta osapuolilta saatavan datan kuuluvan myös organisaation asiakasdataan. Tämä voisi olla yksi mielenkiintoinen kehittämisen kohde, tiedostaa ja havainnoida kolmansien osapuolten tarjoaman asiakasdatan mahdollisuudet ja merkitys integroitaessa omaan asiakastietojärjestelmään.

9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen perusteella löytyi myös mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Uudet GDPR säännökset ovat tuoneet organisaatioiden asiakasdatan hyödyntämiseen uudenlaisia haasteita. Näiden vaikutuksen tutkiminen organisaation tietojohdamisen kannalta voisi olla eräs mielenkiintoinen jatkotutkimuspolku. Toiseksi mahdolliseksi jatkotutkimuslinjaksi nousi organisaation tietojärjestelmien vaikutus organisaation strategisen johtamisen kannalta. Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy case-organisaation vanhaan pääkäyttäjärjestelmään, joka vaikuttaa varmasti moneen muuhunkin asiaan organisaation sisällä kuin vain organisaation asiakasdatan hallintaan. Kolmas kiinnostava jatkotutkimusehdotus liittyy asiakkuuksien johtamisen kehittämiseen.

Tämä tutkimus ei vielä perehtynyt siihen, kuinka strukturoidun asiakasdatan avulla olisi mahdollista luoda täysin uudentyyppinen asiakkaiden segmentointimalli asiakkuuksien johtamista varten. Organisaatioiden tavoitteena asiakasdatan keräämisessä on kuitenkin asiakaskokemuksen kehittäminen ja samalla organisaation kannattavuuden parantaminen.

LÄHDELUETTELO

- Behera, R.K., Gunasekaran, A., Gupta, S., Kamboj, S., Bala, P.K. (2020) Personalized digital marketing recommender engine. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 53
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2015) *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. 16. p. Helsinki: Edita.
- Bobadilla, J. Ortega, F., Hernando, A., Alcalá, J., (2011) Improving collaborative filtering approach to recommender system results and performance using generic algorithms. *Knowledge based Systems*, 24(8), pp. 1310-1316
- Cech, T. (2018) Data competence maturity: developing data-driven decision making. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 11(2), pp. 139- 158.
- Chen, H., Chiang, H. & Storey, V. (2012) Business intelligence and analytics: From Big Data to big impact. *Mis Quarterly*, 36(4), 1165-1188.
- Dalle Mule, L., Davenport, T.H. (2017) What's Your Data Strategy? *Harvard Business Review*. May-June 2017 issue. pp. 112-121.
- Davenport, T.H. (2012) *Enterprise analytics. Optimize performance, Process and Decisions through Big Data*. International Institute for Analytics Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Dayal, S., Palsapure, D. (2020) A study on the individual's online shopping continuance intention on Amazon.in for consumer electronics. *International Journal of Business and Globalisation*. 24(2) pp. 240-255.
- Davenport, T.H. (2014) *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*. HBS Press, Boston, MA.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Osuuskunta Vastapaino.
- Fosso Wamba, S., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., Gnanzou, D. (2015) How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study. *International Journal of Production Economics*, 165, pp. 234-246.
- Gandomi, A. & Haider, M. (2015) Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management* 35, pp. 137-144.

- Ghasemaghaei, M., Ebrahimi, S. & Hassanein, K. (2018) Data analytics competency for improving firm decision making performance, *Journal of Strategic Information Systems*. Elsevier, 27(1), pp. 101-113.
- Goddard, W. (2019) How Do Big Companies Collect Customer Data? *IT Chronicles*. [verkkodokumentti] [viitattu 3.6.2020] Saatavilla <https://itchronicles.com/big-data/how-do-big-companies-collect-customer-data/>
- Hallikainen, H., Savimäki, E., Laukkanen, T. (2020) Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial Marketing Management* 86, pp 90-98.
- Han, J., Kamber, M. & Pei, J. (2012) *Data mining: Concepts and Techniques*. 3rd Edition. Morgan Kaufmann Publishers. Waltman, MA.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., & Remes, P., Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hritzuk, N. (2018) Why Companies Risk Losing Customers By Not Reciprocating on Shared Data: Rebuilding the Data-Sharing Economy In a Consumer-Driven World. *Journal of Advertising Research*. 58(4). pp. 394-398
- IAB (2018) U.S. Firms to Spend Nearly \$19.2 Billion on Third-Party Audience Data & Data-Use Solutions in 2018, Up 17.5% From 2017. Interactive Advertising Bureau. [verkkodokumentti] [viitattu 3.6.2020] Saatavilla <https://www.iab.com/news/2018-state-of-data-report/>
- Inkinen, H. T., Kianto, A. & Vanhala, M. (2015) Knowledge management practices and innovation performance in Finland, *Baltic Journal of Management*, vol. 10, no. 4, pp. 432–455.
- Kiron, D. & Bean, R. (2013) Organizational alignment is key to big data success. *MIT Sloan Management Review*. 54(3) pp. 1-6.
- Kortelainen, S. (2018) General Overview to Data and Business Analytics. Luentokalvot. 8.12.2018 Tietojohtamisen järjestelmät ja teknologiat -kurssi. LUT School of Business Management.
- Kwon, O., Namyoon L., Bongsik, S. (2014) Data quality management, data usage experience and acquisition intention of big data analytics. *International Journal of Information Management*, 34 (3), 387-394.

- McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2012) Big Data: The Management Revolution. Harvard Business Review, Vol. 10, pp. 60-68.
- Metsämuuronen, J. (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki. International Methelp 2006.
- Mithas, S., Ramasubbu, N., Sambamurthy, V. (2011) How information management capability influences firm performance. MIS Quarterly: Management Information Systems 35(1) pp. 237-256
- NewVantage Partners (2017) Big Data Executive Survey. [verkkodokumentti] [viitattu 7.4.2020] Saatavilla <http://newvantage.com/wp-content/uploads/2017/01/Big-Data-Executive-Survey-2017-Executive-Summary.pdf>
- Oxford, (2020) Oxford English Dictionary. Oxford University Press. [verkkodokumentti]. [viitattu 25.01.2020] Saatavilla <http://english.oxforddictionaries.com/big%20data>
- Pauleen, D.J. & Wang, W.Y. (2017) Does big data mean big knowledge? KM perspectives on big data and analytics, Journal of Knowledge Management, 21(1), 1-6.
- Reed, D. (2013) In data we trust: How customer data is revolutionizing our economy, Journal of Direct and Data and Digital Marketing Practice; Basingstoke, 14(3) 278-280
- Russom, P. (2011) The Three V's of Big Data Analytics: TDWI.
- Shaw, M.J., Chandrasekar, S., Gek, W.T., Welge, M.E. 2001 Knowledge management and data mining for marketing. Decision Support Systems. 31(2001), 127-137.
- Sheng, J., Amankwah-Amoah, J., Wang, X. (2017) A multidisciplinary perspective of big data in management research. International Journal of Production Economics. 191, pp. 97-112.
- Statista (2018) Big Data Initiatives and Success Rate Among Corporations in the United States and Worldwide. [verkkodokumentti] [viitattu 7.4.2020] Saatavilla <https://www-statista-com.ezproxy.cc.lut.fi/statistics/742935/worldwide-survey-corporate-big-data-initiatives-and-success-rate/>
- Sumbal, M. (2017) Interrelationship between big data and knowledge management: an exploratory study in the oil and gas sector. Journal of Knowledge Management, 21(1), pp. 180-196.
- Taylor, J. (2012) Decision management systems, A practical guide to Using Business Rules and Predictive Analytics. New Jersey. IBM Press, Pearson plc.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki, Tammi.

Valletti, T., Wu, J. (2020) Consumer Profiling with Data Requirements: Structure and Policy Implications. *Production and Operations Management*. 29(2) pp. 309-329.

van Rijmenam, M. (2019) Avoid being the Turkey: How big data analytics changes the game of strategy in times of ambiguity and uncertainty. *Long range planning*, 52(5).

Wang, G., Gunasekaran A., Ngai E.W.T., Papadopoulos, T. (2016) Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigation for research and applications. *International Journal of Production Economics* 176, pp. 98-110.

White, M. (2012) Digital workplaces: Vision and reality. *Business Information Review*. 29(4), pp. 205-214.

Wooldridge, J. (2010) *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. MIT Press, Cambridge, MA.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastateltavan taustatiedot	1. Mikä on nykyinen työtehtäväsi? 2. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työtehtävässäsi? 3. Minkälaisia vastuualueita toimenkuvaasi kuuluu?
Teema 1 Asiakasdatan louhinta 1. Alakysymys <i>Miten strukturoitua asiakasdataa louhitaan organisaatiossa, jotta sieltä on eriteltävissä johtamisen kannalta oleellinen tieto?</i>	4. Miten määrittelet organisaation asiakasdatan? 5. Miten organisaatio kerää asiakasdataa? 6. Kuvaile miten organisaatiossa louhitaan asiakasdataa? 7. Kuinka paljon asiakasdataa kertyy organisaation käyttöön? 8. Minkä vuoksi organisaatio kerää asiakasdataa? 9. Kuvaile kuinka tärkeäksi koet onnistuneen tiedonlouhintaprosessin? 9.5 Millaisia kokemuksia sinulla on tiedonlouhintaprosessista? Mitä haasteita siinä voi olla?
Teema 2 Louhitun asiakasdatan hyödyntäminen 2. Alakysymys <i>Miten analysoitua asiakasdataa hyödynnetään organisaation tietojohdamisessa?</i>	10. Miten asiakasdataa käsitellään louhinnan jälkeen? 11. Miten analysoitua asiakasdataa hyödynnetään organisaatiossa? (Minkälaisia päätöksiä asiakasdatan perusteella pystytään tekemään?) 11.5 Millaisia haasteita näet asiakasdatan hyödyntämisessä? 12. Millä keinoin asiakasdataa hyödynnetään johtamisen näkökulmasta? 13. Missä määrin organisaation johtoryhmä on tekemisissä asiakasdatan kanssa? 14. Mikä merkitys asiakasdatalla on organisaation (strategisen) päätöksenteon kannalta? 15. Miten haluaisit kehittää asiakasdatan käyttöä organisaatiossa?

<p>Teema 3</p> <p>Asiakkuuksien johtaminen</p> <p>3. Alakysymys</p> <p><i>Miten analysoitua asiakasdataa hyödynnetään organisaation asiakkuuksien johtamisessa?</i></p>	<p>16. Millaisia erilaisia asiakasryhmiä organisaatio palvelee?</p> <p>17. Miten eri asiakasryhmiä jaotellaan?</p> <p>18. Kerätäänkö eri asiakasryhmistä asiakasdataa samoilla menetelmillä?</p> <p>19. Kerro, miten asiakasdataa hyödynnetään asiakkuuksien johtamisen kannalta? (Hyödynnetäänkö?)</p> <p>19.5 ((Miten haluaisit kehittää asiakkuuksien johtamista organisaatiossa?))</p> <p>20. Kuinka tärkeäksi koet asiakkuuksien johtamisen organisaatiossa?</p>
---	---