

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
School of Engineering Science  
Tuotantotalous

*Henri Rantanen*

**ASIAKASTIETO KIINTEISTÖ- JA RAKENNUSALAN  
ASiantuntijayrityksessä**

Tarkastajat:

Professori Tuomo Uotila  
TkT Satu Parjanen

# TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT  
School of Engineering Science  
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Henri Rantanen

## Asiakastieto kiinteistö- ja rakennusalan asiantuntijayrityksessä

Diplomityö

2021

83 sivua, 15 kuvaa, 4 taulukkoa ja 1 liite.

Tarkastajat: Professori Tuomo Uotila ja TkT Satu Parjanen

Hakusanat: Asiakastieto, kiinteistö- ja rakennusala, CRM

Keywords: Customer information, real estate and construction industry, Customer relationship management

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan yksi keskeisistä tavoitteista on asiakkaan tunteminen. Asiakastuntemuksen kerryttäminen vaatii erilaisten asiakastietojen keräämistä ja hyödyntämistä. Asiakastietoa voidaan kerätä moniin eri tarkoituksiin ja tiedon määrä kasvaa jatkuvasti, jonka vuoksi tiedonhallinta ja priorisointi vaatii entistä enemmän resursseja. Tämän vuoksi yritysten on hyvä tunnistaa heille arvokkain asiakastieto.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaista asiakastietoa kiinteistö- ja rakennusalan asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen kannattaa kerätä, voidakseen kehittää liiketoimintaansa asiakaslähtöiseen suuntaan. Tutkimus liittyi toimeksiantajayrityksessä tapahtuneeseen uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, joka oli jaettu teoriaosuuteen sekä empiiriseen osuuteen. Teoriaosuus toteutettiin perehtymällä asiakaslähtöisen liiketoiminnan, asiakastiedon sekä tiedonsiirron aihepiireihin. Empiirinen osuus jakautui kahteen aineistonhankintamenetelmään: osallistuvaan havainnointiin sekä teemahaastatteluihin toimeksiantajayrityksen organisaation sisällä.

Tutkimuksen tuloksina saatiin haastattelujoukon näkemykset eniten arvoa tuottavista asiakastiedoista, niiden merkittävimmät lähteet sekä toimeksiantajayrityksessä havaitut haasteet tietojen hyödyntämisessä. Tulosten perusteella toimeksiantajayrityksen asiakastietojen hallintaan tarkoitettuun CRM-järjestelmää kehitettiin yhdessä ohjelmistoa tarjoavan yrityksen kanssa, kirjaamiskäytännöistä laadittiin ohjeistukset ja asiakastietojen laadunvalvontaan rakennettiin raportointianalytiikkaa.

## **ABSTRACT**

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT  
School of Engineering Science  
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Henri Rantanen

### **Customer information in a real estate and building sectors consultancy company**

Master's thesis

2021

83 pages, 15 figures, 4 tables and 1 appendix

Examiners: Professor Tuomo Uotila and D.Sc. Satu Parjanen

**Keywords:** Customer information, real estate and construction industry, Customer relationship management

One of the main focuses in customer centric business model is customer knowledge. Accumulating customer knowledge requires customer information gathering and utilizing. Customer information comes in many different forms and in large quantities which makes data management play an important role in prioritizing and allocating resources. For these reasons companies should find out what kind of customer information is the most valuable for their businesses.

The goal of this study was to find out what kind of customer information should a real estate and construction sector consulting and design company acquire to develop their business to be more customer centric. The study was related to a ongoing development project where the company was moving to use a new ERP software with CRM functionalities.

The study was conducted as a qualitative case study, which was split in to theoretical part and to a empirical part. Theoretical section was carried out by researching literature on three topics: Customer centric business models, customer information and knowledge transfer. Empirical phase was conducted in two parts: participative observation phase and thematic interviews within the commissioning company personnel.

Results of the study were the most valued customer information types according to the personnel, what where the sources for this information and what where the challenges in using this information. These results were used in the development of the CRM-system and in composing guidelines for customer information input and for building up quality control analytics for customer information in the CRM system.

## **ALKUSANAT**

Diplomityön tekeminen oli ”sysäyksittäinen” prosessi, johon vaikuttivat paljon niin työtilanteen kuin siviilielämän tuomat ajankäytölliset haasteet. Työn aloittamisen ja loppuun saattamisen väliin mahtui suuri määrä pieniä ja myös hieman isompia muutoksia niin työn kuin henkilökohtaisen elämän tasolla.

Haluan kiittää vaimoani Veeraa, jolla riitti pitkäksi venyneen projektin aikana ymmärrystä ja tukea minulle. Suuret kiitokset kuuluvat myös opiskelutoverilleni Teemulle, jolta sain vertaistukea niin diplomityön kanssa kuin koko opiskelujen ajan.

Diplomityö ja sitä edeltäneet TUDI-opinnot Lahdessa olivat erittäin hieno ajanjakso, jota tulen lämmöllä muistelemaan aina. Erityisen mukaviksi nämä kokemukset tekivät tietysti opiskelutoverit sekä kurssien pitäjät, kiitokset kuuluvat myös LUT:n henkilökunnalle ja vielä erillinen kiitos Satu Parjaselle diplomityön ohjaamisesta sekä Tuomo Uotilalle tarkistamisesta.

5.8.2021

Henri Rantanen

## SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto .....	5
1.1	Tutkimuksen tausta .....	5
1.2	Työn rakenne .....	6
1.3	Tutkimuskysymys .....	7
2	Kirjallisuuskatsaus .....	9
3	Asiakaslähtöinen liiketoiminta.....	10
3.1	Kilpailuetu.....	10
3.2	Asiakaskannattavuus .....	15
3.3	Asiakasymmärrys.....	17
3.4	Yhteenveto .....	20
4	Asiakastieto asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa.....	21
4.1	Data, informaatio, tieto .....	21
4.2	Asiakastieto.....	24
4.3	Customer Relationship Management .....	27
4.4	Asiakassegmentointi .....	29
4.5	GDPR.....	31
4.6	Yhteenveto .....	32
5	Tiedonsiirto organisaatiossa.....	34
5.1	Tiedonsiirron ja oppimisen mallit.....	34
5.2	CRM-järjestelmät tiedonsiirron välineenä .....	37
5.3	Yhteenveto .....	38
6	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto.....	39
7	Metodologia .....	40
7.1	Ongelmanasettelu.....	40
7.2	Tutkimusstrategia.....	41

7.3	Aineistonhankintamenetelmät.....	43
7.3.1	Haastattelu.....	43
7.3.2	Osallistuva havainnointi.....	44
8	Tapaustutkimuksen toteutus.....	46
8.1	Kiinteistö- ja rakentamiala tutkimuksen toimintaympäristönä.....	46
8.1.1	Suomen kiinteistömarkkina ja sen toimijat.....	47
8.1.2	Kiinteistötiedot ja digitalisaatio.....	51
8.1.3	Yhteenveto.....	53
8.2	Granlund-konserni tutkimuksen kontekstina.....	53
8.3	Osallistuva havainnointi.....	56
8.4	Haastattelut.....	57
9	Haastattelun tulokset.....	58
9.1	Minkälainen asiakastieto tuottaa eniten arvoa asiakkuustoimintaan?.....	59
9.2	Mitkä lähteet tuottavat asiakastietoa?.....	61
9.3	Mitä haasteita asiakastiedon hyödyntämiseen liittyy?.....	62
9.4	Yhteenveto.....	64
10	Johtopäätökset ja pohdinta.....	65
10.1	Johtopäätökset.....	67
10.2	Pohdinta.....	69
10.3	Tutkimuksen tulosten arviointi ja luotettavuus.....	71
10.4	Jatkotutkimusaiheet.....	73
11	Yhteenveto.....	75
12	Lähdeluettelo.....	77
	Liite 1	

# 1 JOHDANTO

Asiakslähtöinen liiketoiminta on muuttanut kaikkia liiketoimintasektoreita viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävästi ja konservatiivisinakin pidettyjen alojen kentässä liiketoimintaa on alettu muuttamaan kohti asiakslähtöisyyttä. Kiinteistö- ja rakentamisalalla digitalisaation vaikutukset alkavat näkyä jo jokapäiväisessä toiminnassa ja tämän murroksen aiheuttamat muutosvoimat vahvistavat suuntausta asiakslähtöisyyteen lisäten asiakkaalle enemmän valinnanvapautta. Pitkään alalla toimineille yrityksille nousee uudenlaisia haasteita, niin uusien toimijoiden kuin teknologisten murrosten myötä.

Asiakslähtöisen liiketoiminnan harjoittaminen vaatii asiakkaan tarpeiden tunnistamista, kartoittamista ja asiakkaan ymmärtämistä. Tähän prosessiin liittyy vahvasti erilaisen asiakkaaseen liittyvän datan, informaation ja tiedon keruuta sekä hyödyntämistä. Tietojenkäsittelytieteessä käytetty käsite ”Garbage in, garbage out” tarkoittaa syötetyn tiedon laadun ja ulos saatavan tiedon laadun suhdetta (Peuhkurinen, et al., 2005, p. 17). Tämän vuoksi on tärkeää luoda liiketoimintaa tukevat tiedonkeruuprosessit ja hyödyntämiskäytännöt. Tiedon laadun merkitys korostuu entisestään, mitä tärkeämpi osa liiketoiminnan johtamista siitä tulee.

Tämän tapaustutkimusmuotoisen diplomityön tarkoituksena on tarkastella asiakastiedon merkitystä asiakslähtöiselle liiketoiminnalle, asiakastiedon keräämiseen liittyvää teoreettista viitekehystä sekä haastatella toimeksiantajayrityksen edustajia, pyrkimyksenä kehittää yrityksen asiakastiedon keräämistä, käsittelyä ja hyödyntämistä.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Työn toimeksiantaja Granlund Oy oli työn aloittamisen hetkellä suorittamassa merkittävää liiketoiminnan suorittamiseen liittyvien työkalujen uudistamista. Yritys oli juuri siirtynyt uuteen toiminnanohjausjärjestelmään sekä aloittanut seuraavan viisivuotisen strategiakauden, jonka alussa yrityksen sisäinen organisoituminen uudistui. Näiden muutosten seurauksena oli käynnistetty useita strategisia kehityshankkeita sekä niiden toteuttamisohjelmia.

Granlund konserni on kasvanut orgaanisesti ja yritysostojen kautta merkittävästi viimeisen viiden vuoden aikana. (Asiakastieto Oy, 2020) Tämä on asettanut yrityksen uudenvuoden johtamisen haasteisiin. Konserni koostuu emoyhtiöstä sekä useista tytäryhtiöistä, joiden kaikkien osakkaat ovat myös niiden työntekijöitä. Yhtiöiden välistä yhteistoimintaa on alettu kehittämään systemaattisesti ja diplomityön laatimisen aikana yksi keskeisistä hankkeista oli myynnin johtamisjärjestelmän luominen konsernitasolle. Myynnin johtoryhmälle on annettu tavoitteiksi luoda yhtenäiset myynnintointitavat koko konsernille, jotta asiakkaan kokemus Granlundin palveluista olisi yhtä laadukas riippumatta sitä tarjoavasta yhtiöstä.

Asiakastietojen käsittelyn, kirjaamisen sekä hyödyntämisen yhtenäisten toimintatapojen luominen ja jalkauttaminen koko konserniin muodostui yhdeksi ydintavoitteista. Diplomityö liittyi tämän tavoitteen saavuttamiseen.

Kehitystyön tarkoituksena oli luoda yhtenäiset käytännöt, joilla asiakkaisiin liittyvää eksplisiittistä tietoa kerätään, käsitellään, analysoidaan ja visualisoidaan eri liiketoimintojen tarpeisiin. Toisena tavoitteena työstä oli saada muutettua vuosien mittaan kertynyttä hiljaista tietoa kirjattuun muotoon sekä jaettava sitä eri yhtiöiden ja liiketoimintojen välillä, jotta konsernin koko palvelutarjonta saataisiin tehokkaammin asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden kautta asiakkaiden tietoisuuteen ja heidän tarpeisiinsa vastattaisiin entistä tehokkaammin. Nämä tavoitteet liittyivät konsernin strategiassa määriteltyihin kasvutavoitteisiin, joissa myynti- ja asiakkuustoiminnan laadun parantaminen oli avainasemassa.

## **1.2 Työn rakenne**

Ensin raportissa perehdytään työn kontekstin kannalta oleelliseen teoria aineistoon, joka valikoitui käsiteltävien näkökulmien perusteella. Teoriaosuuden tarkoituksena on tarkastella aihepiiriin liittyvää kirjallisuutta, oppaita sekä tieteellisiä julkaisuja, jotta voidaan saavuttaa kokonaiskuva käsiteltävästä aihealueesta.

Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi diplomityöhön liittyvän tutkimuksen metodologiaa, toteuttamisen taustoja sekä niiden valintaan liittynyt prosessi. Tutkimustyyppien ominaispiirteet

ja valitut toteutustavat käsitellään lyhyesti. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen tulokset, niiden analyysi sekä niiden pohjalta laadittavat kehitysehdotukset ja muut havainnot.

### 1.3 Tutkimuskysymys

Tutkimuksen arvokkaimmaksi resurssiksi kuvataan tutkimuskysymystä, joka ohjaa koko tutkimusprosessia aineiston keruusta aina raportin kirjoittamiseen asti (Eriksson & Koistinen, 2014, p. 23). Kysymyksen muuttumien ja tarkentumisen on tutkimuksen edetessä normaalia.

Kysymykset jaotellaan kahteen kategoriaan; informaatiokysymyksiin ja asiakysymyksiin. Informaatio-kysymyksiä voidaan käyttää tapauksen kuvailemiseen ja tutkimukseen osallistuva henkilö voi usein vastata niihin suoraan faktoilla. Ne eivät kuitenkaan ole tutkimuskysymykseksi soveltuvia. Asiakysymyksillä keskitytään usein tapauksen ongelmaan ja niiden avulla voidaan tarkastella tapauksen erityispiirteitä. Niiden vastaukset eivät ole yksiselitteisiä ja niihin liittyy tutkimuksen kontekstin ympärillä löytyvät teoreettiset mallit. (Eriksson & Koistinen, 2014, pp. 23-24)

Tutkimuksen liittyessä vahvasti käynnissä olleeseen kehitysprojektiin, sen tutkimuskysymyksen oli tarkoituksenmukaista liittyä myös kehitysprojektin tavoitteisiin. Granlundin liiketoiminnan kannalta oleellista kehitysprojektissa oli saada käyttöönotettava toiminnanohjausjärjestelmä palvelemaan yritystä mahdollisimman tehokkaasti, toimien työkaluna liiketoimintaprosesseille, erityisesti myynnille ja markkinoinnille. Yhden näistä prosesseista ollessa asiakkuustoiminta sekä siihen liittyvä tiedonhallinta.

Osallistuvan havainnoinnin, tarkentuneiden tavoitteiden sekä muutamien iteraatioiden jälkeen tutkimuskysymykseksi muodostui:

Millaista asiakastietoa kiinteistö- ja rakennusalan asiantuntijapalveluita tarjoavassa yrityksessä kannattaa kerätä, jotta palveluja voi kehittää asiakaslähtöiseen suuntaan?

Ja pääkysymystä tarkentaviksi alakysymyksiksi:

Minkälainen asiakastieto tuottaa eniten arvoa asiakkuustoimintaan?

Mitkä lähteet tuottavat asiakastietoa?

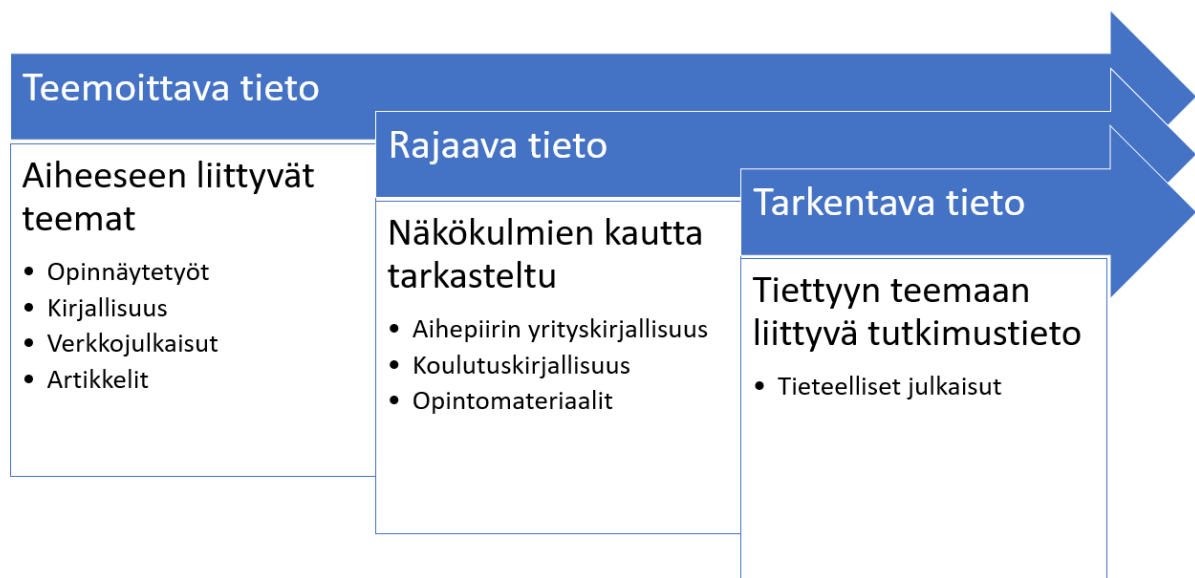
Mitä haasteita asiakastiedon hyödyntämiseen liittyy?

Näihin kysymyksiin pyritään vastaamaan työn teoriaosuuden kirjallisuuskatsauksen perusteella, suoritetun osallistuvan havainnoinnin sekä järjestettyjen haastattelujen pohjalta.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on perehtyä tutkimuksen aiheen kannalta merkityksellisiin aihealueisiin. Nämä aihealueet ovat: asiakaslähtöinen liiketoiminta, asiakastieto sekä oppiminen ja tiedonsiirto. Kirjallisuuskatsauksessa pyritään hyödyntämään laajaa lähdeaineistoa, jotta empiirisen osuuden teoriapohja olisi kattava ja tuottaisi perustellun lopputuloksen.

Kirjallisuuskatsauksen kirjallisuuden keräämisen pohjana toimi valitut näkökulmat, joista muodostui teoriapohjan aihealueet. Aloitin kirjallisuuden hakemisen perehtymällä saman aihealueen muihin diplomitöihin ja niiden lähdeluetteloihin. Lähdeluetteloissa useasti toistuvat teoksien ja niiden kirjoittajien kautta löysin näkökulmiin sopivaa kirjallisuutta. Useat näistä lähteistä olivat suomalaista konsulttikirjallisuutta, joihin työssä on myös viitattu. Konsulttikirjoja pyrin käyttämään aihepiirin taustoittamiseen ja niissä tuotujen näkökulmien esiin tuomiseen. Kirjat sisälsivät lähes poikkeuksetta kattavat lähdeluettelot akateemiseen kirjallisuuteen sekä muihin vertaisarvioituihin tieteellisiin lähteisiin, joista pyrin hakemaan tarkentavat tiedot. Teoriaosuuden tiedonkeruuprosessia on kuvattu Kuva 1.



**Kuva 1 Kirjallisuuskatsaukseen liittyvän tiedonhaun rajaamisprosessi**

Vertaisarvioiduista lähteistä pyrin etsimään teoriaosuuteen luotettavan tietopohjan, johon voisin reflektoida suorittaessani työn empiiristä osuutta. Tutkimuksen teoriaosuuden ohjaavana tekijänä toimi kohdeyrityksen kiinteistö- ja rakennusalan konteksti sekä toimeksiantajayrityksen liiketoiminta, jotka on esitelty tarkemmin työn empiirisessä osuudessa.

### **3 ASIAKASLÄHTÖINEN LIKETOIMINTA**

Tutkimuksen teoreettisen taustan yksi merkittävimmistä osista on tutkimuksen toimeksiannon tehneen yrityksen liiketoimintamalliin liittyvien periaatteiden määrittely. Tässä luvussa käydään ensin läpi lyhyesti asiakaslähtöisen liiketoiminnan historiaa ja peruseriaatteita muutamien esimerkkien kautta. Seuraavaksi käsitellään asiakaslähtöisen liiketoiminnan vaikutuksia yrityksen taloudellisiin mittareihin ja eri liiketoimintoihin kuten myyntiin sekä markkinointiin, jonka jälkeen käsitellään asiakasymmärryksen eri tasoja sekä merkitystä asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseen.

Kappaleen tavoitteena on taustoittaa tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä, jotta ymmärrettäisiin paremmin se konteksti, jossa se toimii.

#### **3.1 Kilpailuetu**

Yrityksen ovat etsineet kilpailuetua erilaisin keinoin viimeisen sadan vuoden aikana. Ensimmäisen kilpailuedun toi 1900-luvun alussa yleistynyt massatuotanto, kunnes 1960-luvulta eteenpäin globalisaation vaikutuksesta syntyi jakelun aikakausi, jossa logistiikan rooli nousi merkittävämmäksi kilpailueduksi. Tämän jälkeen 1990-luvulta aina 2000-luvun loppuun elettiin informaation aikakautta, jossa liiketoiminta siirtyi verkkoon ja nykyiset jätit kuten Google ja Amazon syntyivät. (Bernof & Cooperstein, 2011, pp. 3-4)

Toinen merkittävä muutos on tapahtunut myös yritysten sisäisessä toimintalogiikassa. Samaan aikaan kilpailuetujen kehittymisen kanssa on tapahtunut muutos tuotelähtöisestä katsontakannasta kohti asiakaslähtöistä näkökulmaan. Taulukko 1 kuvaa näkökulmien eroa.

		Asiakas							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Tuote / palvelu	A				O				
	B				X				
	C	X	O	X	X	O	O	O	X
	D				X				
	E				O				
	F				O				
	G				X				
	H				X				

Asiakas 4 ostaa tuotteita B, C, D, G ja H  
 Tuotetta C ovat ostaneet asiakkaat 1,3,4 ja 8

**Taulukko 1 Tuote- ja asiakasnäkökulmat, mukailen (Hellman & Värilä, 2009)**

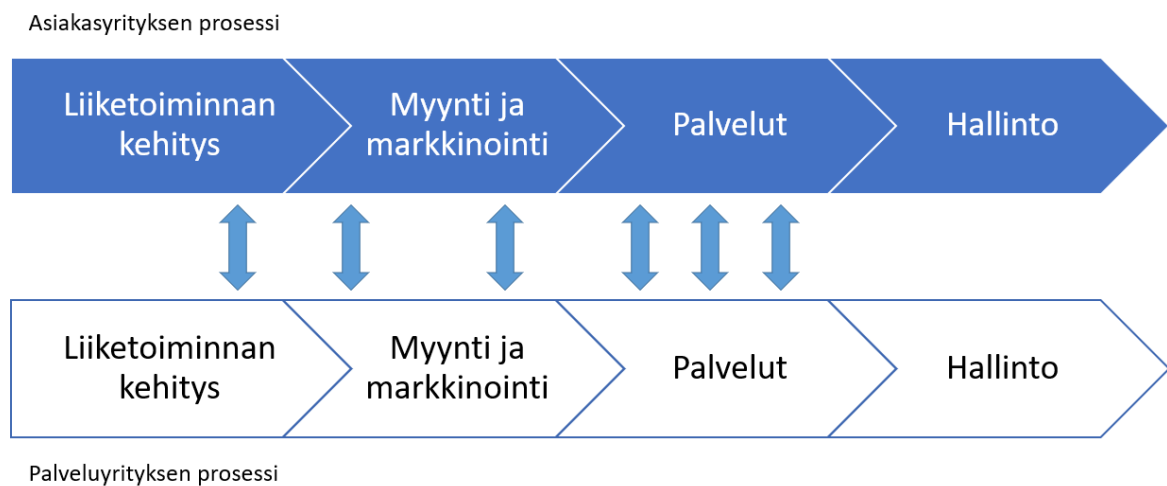
2010-luvulle tultaessa kaikki aikaisemmat kilpailuedut olivat muuttuneet normaaliksi osaksi jokaisen yrityksen liiketoimintaa, eikä niillä saavutettu enää merkittävää etumatkaa kilpailijoihin. Globalisoituneen ja internetin yhdistämän maailman markkinan päätekijäksi on noussut asiakas, jonka ymmärtämisestä, palvelemisesta ja yhteyden luomisesta on muodostunut uusin kilpailuetu. (Bernof & Cooperstein, 2011, pp. 4-5; Korhonen, et al., 2011, p. 7)

Tällä aikakaudella asiakkaalle on muodostunut aikaisempiin kausiin verrattuna uusia vaikutusmahdollisuuksia ja vaikutusvaltaa markkinaansa. Tarjonnan ylittäessä kysynnän tulee asiakkaista ja asiakassuhteista yhä strategisesti arvokkaampia (Hellman & Värilä, 2009, p. 19). Asiakkaat löytävät verkon välityksellä helposti halvimmat hinnat tai vaihtoehtoiset tuotteet. Erilaiset käyttäjäarviot ja kokemukset ovat kaikkien potentiaalisten asiakkaiden saatavilla, joka nostaa läpinäkyvyyttä ajaen kilpailua yhä enemmän asiakaskokemuksen parantamiseen. (Bernof & Cooperstein, 2011, p. 6)

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan keskeisenä pyrkimyksenä on muodostaa palvelut niin että ne palvelevat asiakasta tai asiakkaan liiketoiminnassa tapahtuvaa arvon muodostusta. Kuva 2 on esimerkki, kuinka asiakkaan ja palveluntuottajan prosessien välillä voi olla yhtymäkohtia, joissa palveluntuottaja voi tuoda lisäarvoa asiakasyrityksen liiketoimintaan. Palveluja tarjoavien yritysten aikaisempi ajatusmalli on lähestynyt palvelujen palveluntarjoajan

näkökulmasta; mitä palveluntarjoaja voi tehdä luodakseen haluttavia palveluita? Asiakaskeskeisellä logiikalla palvelua katsotaan asiakkaan silmin; mitä liiketoiminnallisia tavoitteita asiakas saavuttaa palveluntarjoajan avulla? (Koivisto, et al., 2019, p. 19)

Eri alojen rakenteet vaikuttavat merkittävästi liiketoiminnan asiakaslähtöiseksi muovaamiseen. Palveluissa, joiden tuottamiseksi vaaditaan laajaa infrastruktuuria, kuten esimerkiksi hotelleissa tai logistiikassa, on asiakaskohtainen räätälöinti haastavampaa kuin asiantuntijapalveluita tarjoavassa laki- tai insinööritoimistossa. (Foster, et al., 1996)



**Kuva 2** Asiakas- ja palveluyrityksen prosessien kohtaaminen, mukailen (Arantola & Simonen, 2009, p. 3)

Hellman & Värilä kertovat eri liiketoimintojen ajattelun muutoksesta. Taulukko 2 havainnollistaa taloushallinnossa tapahtuvia muutoksia siirryttäessä tuotelähtöisestä liiketoimintamallista asiakaslähtöiseen. Kyseessä on siis ajattelu- ja lähestymistavan muuttaminen eli kokonaisvaltainen transformaatio. (Hellman & Värilä, 2009, p. 25)

**Taulukko 2, Taloushallinnon muutosvaikutukset liiketoimintamallin muutoksessa, mukaillen (Hellman & Värilä, 2009)**

Aihe	Tuotelähtöinen ajattelu	Asiakaslähtöinen ajattelu
Pääoman arvostus	Kiinteä pääoma	Aineeton pääoma (asiakassuhteet, brändi, verkosto)
Asiakkaan seuranta	Transaktiivinen	Arvovirta-ajattelu
Raportointi	Staattinen	Dynaaminen
Talouden seuranta	Myyntin seuraaminen	Asiakkaan kannattavuuden seuraaminen
Rooli asiakassuhteessa	Passiivinen	Aktiivinen
Tiedon keruu	Maksuperustaisuus	Suhdeperustaisuus
Johtamistyökalut	Raportointi	Analyysointi ja ennustaminen
Ajallinen näkökulma	Historia ja nykyhetki	tulevaisuus

Vargo ja Lusch esittelivät termin ”service dominant logic”, eli palvelukeskeinen logiikka, jossa näkemys arvontuotto määritellään tapahtumaan vasta käyttämisen yhteydessä. Tällöin tuotteenkaan arvo ei synny vielä tehtaassa vaan vasta asiakkaan käytössä. Näin arvonmuodostuksen näkökulmasta tuotteet ja palvelut saadaan vertailukelpoisiksi. (Arantola & Simonen, 2009, p. 3)

Pitkäaikaiset asiakassuhteet muuttavat asiakkaan keskittymistä enemmän hinnallisesta painotuksesta laadulliseen, jolloin pidemmistä asiakkuuksista voidaan saada paremmin tuottavampia kuin transaktiivisista asiakkaista. Tämän lisäksi pitkäaikaiset ja hyvin hoidetut asiakassuhteet voivat johtaa uusiin asiakkuuksiin, asiakkaiden keskinäisten suositusten kautta. (Bergström & Leppänen, 2009, p. 462; Korhonen, et al., 2011, p. 11)

Pitkäaikaisten asiakkuuksien hoito on taloudellisesti kannattavampaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Peuhkurinen et. al esittelee 1-5-25 periaatteen, jossa nykyiselle asiakkaalle suhteellinen myyntikustannus on yksi, uudelle asiakkaalle viisinkertainen ja menetetyille, entiselle, asiakkaalle 25-kertainen. (Peuhkurinen, et al., 2005, p. 29) Uusasiakashankinta vaatii myös huomattavasti enemmän panoksia kuin olemassa olevien asiakkuuksien kehittäminen. Kuva 3 on sovellettu Igor Ansoffin luomaa matriisia, jolla kuvattiin yrityksen strategisia keinoja liiketoiminnan kasvattamiseen.

	Nykyinen asiakkuus	Uusi asiakkuus
Nykyinen tuote tai palvelu	1x Aikapanos	4x Aikapanos
Uusi tuote tai palvelu	2x Aikapanos	8-16x Aikapanos

**Kuva 3 Ansofin matriisin sovellus asiakkuuksien ja myynnin aikapanoksiin**

Viimeisen 25 vuoden aikana yritysten arvotus on muuttanut painopistettä, niin että vuonna 2009 yritysten arvosta 85% määräytyi niiden aineettomista varoista. Näistä aineettomista varoista asiakassuhteet ovat arvonmuodostuksen kärjessä. (Hellman & Värilä, 2009, p. 87; Foster, et al., 1996, p. 12) Asiakkuuksien arvo jakautuu myös taloudelliseen sekä aineettomaan arvoon. Taloudellisen arvon määrittävät nykyinen liikevaihtovolyymi ja kannattavuus sekä ennusteet tulevasta. (Arantola & Simonen, 2009, p. 12) Aineettomaan arvoon sisältyy asiakastieto, joka toimii yhdistävän tekijänä kaiken asiakkuuteen liittyvän aineettoman pääoman kanssa. (Hellman & Värilä, 2009, p. 75)

Asiakaslähtöinen liiketoiminta on nykypäivänä lähes poikkeuksetta liiketoiminnan johtamisen ytimessä ja sen merkitystä korostetaan alan kirjallisuudessa. (Foster, et al., 1996, p. 12) Kehitys kohti asiakaslähtöisempää liiketoimintaa on tapahtunut eri aloilla vaihtelevasti ja osalla aloista ollaan parhaillaan murrosvaiheessa.

Toimittaessa asiakaslähtöisen liiketoiminnan periaatteiden mukaan, päädytään rajallisten resurssien maailmassa tilanteeseen, jossa joudutaan tekemään valintoja asiakkaiden välillä. Tällöin vertaillaan eri asiakkaiden merkitystä liiketoiminnallisten tavoitteiden valossa. Yksi

yleinen keino tämän vertailun tekemiselle on asiakaskannattavuus. Siitä lisää seuraavassa kappaleessa.

### 3.2 Asiakaskannattavuus

Liiketoiminnallisesta näkökulmasta rahallinen arvo on helppoiten ymmärrettävissä oleva muoto eri tapahtumien vaikutuksien arvioimiseen. Yrityksien johtaminen tapahtuu pääasiassa rahallisia arvoja hyödyntäen, jolloin rahan ja asiakkaan välille on järkevää luoda helposti ymmärrettävä suhde. Asiakkaan ostoihin liittyvät luvut ovat helppoja, mutta asiakaskannattavuuden arviointiin tarvitaan jo huomattavasti enemmän tietoa. (Hellman & Värilä, 2009, p. 106)

Pfeifer et al. määritelmän mukaan asiakaskannattavuus (Customer Profitability) on erotus ansaittujen tulojen ja asiakassuhteeseen liittyvien kustannusten välillä, tarkasteltuna tietyllä ajanjaksolla. Toinen määritelmällinen käsite, jota käytetään myös asiakassuhteiden taloudelliseen arviointiin, on asiakkaan elinkaariarvo (Customer Lifetime Value). Se määrittellään asiakassuhteeseen liittyvien tulevien kassavirtojen nykyarvoksi (Pfeifer, et al., 2005, pp. 7, 10).

Asiakassuhteen kannattavuus voi olla samaan aikaan negatiivinen ja asiakassuhteen oletettu elinkaariarvo puolestaan positiivinen. Kuten yrityksiensäkin kassavirta voi olla jollain ajanhetkellä tappiollinen, voi yrityksen valuaatio olla hyvinkin suuri, koska siltä odotetaan tulevaisuudessa positiivista tulosta. (Pfeifer, et al., 2005, p. 6)

Kumpaakin edellä mainituista määritelmistä käytetään asiakassuhteiden arvottamiseen ja vertailuun. Elinkaariarvo on määritelmällisesti enemmän tulevaisuuteen suuntautunut käsite, kun kannattavuus puolestaan pitää sisällään menneisyydessä toteutuneita tuottoja ja kuluja. Tämä määritelmällinen ero on hyvä huomioida termejä käytettäessä. (Pfeifer, et al., 2005, pp. 19-20)

Käytettyyn termiin arvo ja arvotus liittyy aina inhimillinen kokemus arvosta. Eri näkökulmista saman asian koettu arvo voi vaihdella merkittävästi ja arvon määrittämiseen liittyy poikkeuksetta erilaisia parametrejä, joiden määrittely tapahtuu eri näkökulmista.

Tuotteen tai palvelun koettu arvo voi vaihdella eri asiakkaiden välillä suurestikin ja on hyvä tarkastella arvon määrittäjiä kontekstissaan. (Pfeifer, et al., 2005, p. 6; Korhonen, et al., 2011, p. 104)

Asiakaskannattavuutta voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: asiakassuhteen kannattavuus, asiakkaan oma kannattavuus sekä asiakassuhteen tuleva kannattavuus. Näistä ensimmäinen kuvaa sisäistä kannattavuutta, joka syntyy myyvälle yritykselle, toinen asiakkaan oman liiketoiminnan kannattavuutta ja kolmas näiden yhdistelmän tulevaisuuden ennustetta. (Hellman & Värilä, 2009, p. 124)

Palveluja tai tuotteita tarjoavan yrityksen näkökulmasta merkittävin osa-alue näistä kannattavuuksista on asiakassuhteen kannattavuus, johon yrityksellä on suurimmat vaikutusmahdollisuudet. Asiakaskannattavuuden laskentaan liittyy useita tekijöitä, mutta sen voidaan pelkistää taloudellisessa näkökulmassa asiakkaan tuottaman liikevaihdon ja siitä jäävän katteen väliseksi suhteeksi. Tämän mittaaminen vaatii kuitenkin perinteiseen laskentaan verrattuna uudenlaista tietoa asiakassuhteeseen liittyvistä toimista. Näitä ovat esimerkiksi asiakastapaamiset, puitesopimukset, koulutukset, kohdennetut kampanjat, jakelukanavien käyttö, reklamaatiot sekä maksuhäiriöt. (Hellman & Värilä, 2009, pp. 121,125)

Asiakaskannattavuuden taso on muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta tarjoavan yrityksen vastuulla. Tason ollessa huono, on asiakkuuteen liittyvissä toimenpiteissä tehty todennäköisesti virheitä. Palvelut tai tuotteet voivat olla hinnoiteltu väärin tai asiakassuhteeseen on panostettu tarpeettoman paljon (Foster, et al., 1996, p. 2). Yrityksen tulee ymmärtää asiakassuhteen kannattavuuden tekijät, jotta niitä voidaan johtaa ja parantaa halutulla tavalla. (Hellman & Värilä, 2009, p. 121)

Heikon asiakaskannattavuuden parantaminen vaatii usein palvelujen uudelleen suuntaamista. Asiakassuhteen kannattavuuden tasoa voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Mitkä ovat asiakassuhteen tärkeimmät kyvykkyydet ja miten niitä myydään? Onko esimerkiksi toimitusnopeus merkittävin tekijä asiakkaan kannalta vai syntykö arvo hyvästä asiakaspalvelusta. (Arantola & Simonen, 2009, p. 8)

Taloushallinnon näkökulmasta asiakaskannattavuuden laskeminen ei ole haastavaa. Ongelmaksi muodostuu siihen tarvittavan tiedon kerääminen erilaisista lähteistä. Asiakaskannattavuuden näkökulmasta laskennan suorittaminen vaatii uudenlaisia tietoja asiakkuuksien hoitamiseen liittyvistä kustannuksista. (Hellman & Värilä, 2009, p. 121)

Yksi keino mitata asiakkuuksien tasoa on R.F.M-malli, joka muodostuu englannin kielen sanoista Recency, Frequency ja Monetary value. Vapaasti suomeksi käännettynä tällä mallilla tarkastellaan edellisen oston ”äskettäisyyttä”, ostojen taajuutta sekä ostojen rahallista arvoa. Mallilla voidaan arvottaa asiakkuuksia suhteessa aikaan. Saatava tieto mahdollistaa yhden tavan seurata asiakkuuksien kehitystä sekä toimii niihin liittyvien toimenpiteiden perusteena. (Peuhkurinen, et al., 2005, pp. 36-37)

Asiakaskannattavuutta seuraamalla voidaan paremmin kohdentaa yrityksen rajalliset resurssit niihin asiakkuuksiin, joiden arvioidaan olevan arvokkaimpia niiden asiakkuuden elinkaaren aikana tai joissa tehty tuo on molemminpuolisesti kaikkein kannattavinta. Tämänkaltaisen asiakkaaseen kohdistuvan analyysin toteuttaminen on oleellinen lähtötieto, jos liiketoimintaa halutaan kehittää asiakaslähtöisempään suuntaan, josta päästään seuraavan aiheeseen.

### **3.3 Asiakasymmärrys**

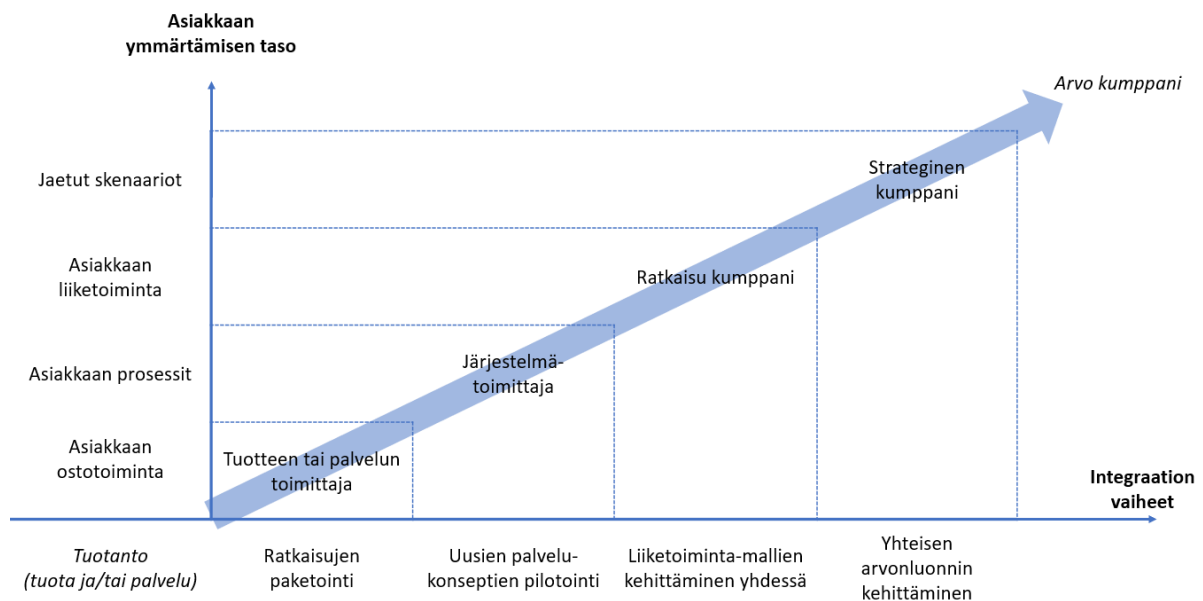
Asiakaslähtöisen liiketoiminnan ytimessä on asiakkaan ymmärtäminen eli asiakasymmärrys. Se on dynaaminen kyvykkyys, jonka kautta asiakkaasta kerrytetty tieto voidaan jalostaa näkemykseksi ja asiakastietoa voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä. (Korhonen, et al., 2011, pp. 3, 7)

Arantola ja Simola kuvaavat palveluliiketoiminnan kehittämistä asiakaslähtöisesti kaksi vaiheisena prosessina. Ensin täytyy kyetä ymmärtämään asiakasta ja tämän jälkeen soveltaa saavutettua ymmärrystä liiketoiminnan kehityksessä. Innovaatiot, asiakasymmärrys sekä palveluliiketoiminta muodostavat liiketoiminnan kehittämisen kolme osa-aluetta, jotka tukevat toisiaan. (Arantola & Simonen, 2009, p. 4)

Se millä tasolla asiakasymmärrys on ja miten ymmärrystä sovelletaan liiketoiminnassa, voidaan määritellä monen eri mallin avulla. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta Korhonen, Valjakka

ja Apilo esittelevät asiakkaan ymmärtämisen tasoa suhteessa vaiheisiin, joilla liiketoimintoja voidaan toteuttaa yhdessä asiakkaan kanssa. Kuva 4 on esitetty asiakasymmärryksen tasoja ja niiden suhdetta liiketoimintojen integraation vaiheisiin. Nämä vaiheet rakentuvat hierarkiassa toistensa varaan, niin että päästäkseen seuraaville tasoille, on asiakasymmärrystä ensin kerättävä alemmilta tasoilta (Korhonen, et al., 2011, p. 60).

Korhonen et al. esittelemä malli on rakennettu teollisuuden palveluliiketoiminnan kehittämiseen Suomessa, mutta siinä esitetyt vaiheet sekä toimenpiteet noudattavat samankaltaisia periaatteita kuin siirtyminen tuote- tai palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, sen kerrotaan myös soveltuvan palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen kehittämiseen. (Korhonen, et al., 2011, p. 52; Koivisto, et al., 2019, p. 19)



**Kuva 4** Asiakasymmärryksen ja integraation tasot, mukailen (Korhonen, et al., 2011)

Mallin ensimmäiselle tasolle mentäessä yhteisen luottamuksen rakentaminen on avainasemassa. Asiakkaan tarpeet pyritään kartoittamaan ja jäsentämään, pääasiassa ymmärtämällä asiakkaan ostotoiminnan vaatimuksia. Tämän tason tarkoituksena on luoda ymmärrystä asiakkaalta ulospäin viestittävistä tarpeista, jolloin asiakkaan sen hetkisen liiketoiminnan osto- tai hankintatarpeet määrittelevät palveluiden räätälöinnin asteen. Tällöin

palveluntuottajan näkökulmasta asiakasrajapinta on asiakkuuden ”ulkoreunalla”. Alkuvaiheessa tällä tasolla räätälöinti tapahtuu palveluita tarjoavan osapuolen toimesta. (Korhonen, et al., 2011, pp. 57-58)

Siirryttäessä ymmärryksessä ja kumppanuudessa seuraavalle tasolle, tarvitaan entistä enemmän molemminpuolista ymmärrystä, niin palveluntuottajan tarjontamahdollisuuksista kuin asiakkaan tarpeistakin. Tässä uusien palvelukonseptien pilotointi -vaiheessa palveluntuottajan on opittava ymmärtämään asiakkaan prosesseja, ei vain niiden ulospäin viestittyjä tarpeita. Asiakkaan rooli palvelukonseptien kehittämisessä korostuu, sillä prosessien ymmärtäminen ulkopuolelta on haastavaa. Palveluntuottajan ja asiakkaan rajapinta siirtyy asiakkaan prosessien tasolle, joka puolestaan mahdollistaa edelleen uusien arvonmuodostustapojen löytämisen ja molemminpuolisen räätälöinnin. (Korhonen, et al., 2011, pp. 58-60)

Prosessien ymmärtämisen jälkeen on mahdollista edetä kokonaisvaltaisempaan liiketoimintaymmärryksen kehittämiseen, jossa tarkoituksena on tehdä palveluntuottajasta osa asiakasyrityksen arvoketjua sekä mahdollistaa uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia yhteistyön kautta. Aikaisempien vaiheiden yksittäisten palveluiden kehittämisestä siirrytään tarkastelemaan laajempaan näkökulmaa, niin asiakkaan kuin palveluntuottajan koko arvoketjua. (Korhonen, et al., 2011, pp. 61-62)

Neljännellä tasolla arvoketju muuttuu yhteiseksi ja sen kautta voidaan rakentaa uusia jaettuja skenaarioita, joilla voidaan hahmottaa yhteistoiminnan kehittymistä kokonaisvaltaisella tasolla. Tällöin palveluntuottajan on jo ymmärrettävä asiakkaansa asiakkaita, joille arvoa tuotetaan. Arvokumppanuustasolla palveluntuottajan ja asiakkaan liiketoiminnot ovat hyvin syvästi integroituneet toisiinsa, jolloin kumpaankin osapuoleen liittyvät muut kumppanuudet ja verkoston osat ovat tärkeitä huomioida. (Korhonen, et al., 2011, pp. 62-64)

Asiakasymmärryksen kanssa samankaltainen dynaaminen kyvykkyys on myös kumppanuusverkostoissa tapahtuva yhteistyö, josta luotu samankaltainen nelitasoinen malli Camarinha-Matoksen et al. toimesta. Tasot on määritelty vuorovaikutuksen kypsyyden ja integraation suhteessa. Ensimmäisellä tasolla yhteistyö perustuu kommunikaatioon ja tietojen vaihdantaan. Toisella tasolla vuorovaikutus koordinoitua ja suhteessa voidaan löytää yhteisiä etuja sekä toisiaan täydentäviä tavoitteita. Kolmannella tasolla tavoitteet ovat yhteiset, mutta

niihin saatetaan kuitenkin pyrkiä erillisin keinoin, kun neljännellä tasolla on yhteiset tavoitteet, joita tavoitellaan tiiviissä yhteistyössä. (Camarinha-Matos, et al., 2009, p. 3)

Asiakasymmärryksen taso ja verkostoissa tapahtuvan integraation sekä tavoitteiden yhtenäisyyden taso heijastelevat kaikki asiakaslähtöisen liiketoiminnan periaatetta, jossa liiketoimintaa muodostetaan asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan ”saappaisiin” hyppääminen ja liiketoiminnan tarkastelu ”saavan” osapuolen näkökulmasta on asiakaslähtöisen liiketoiminnan ytimessä. Esitetyt mallit, konseptit ja käsitteet on luotu toimimaan työkaluina asiakaslähtöisen liiketoiminnan rakentamisessa, jonka keskiössä on lopulta inhimillinen vuorovaikutus ihmisten välillä (Korhonen, et al., 2011, p. 104).

Asiakasymmärryksen saavuttamiseksi saatetaan kerätä sellaista asiakastietoa, joka ei kuitenkaan muuta tekemistä yrityksessä. Vaikutusta kerätyllä tiedolla on vasta kun sen hyödyntämisen merkitys ymmärretään ja asiakastieto muuttuu syvemmäksi ymmärrykseksi asiakkaasta. (Korhonen, et al., 2011, p. 104) Kappaleessa Data, informaatio, tieto käydään läpi kuinka ymmärrys vaatii inhimillisen vuorovaikutuksen kontekstin, jossa tietoa vaihdetaan molempiin suuntiin.

### **3.4 Yhteenveto**

Asiakaslähtöisestä liiketoiminnan harjoittamisesta on tullut oletusarvo kaikilla liiketoiminnan alueilla. Asiakaslähtöisyyden taso eri alojen välillä vaihtelee, mutta liiketoimintalogiikan muuttaminen vaikuttaa väistämättömältä alati kiihtyvän kilpailun keskellä. Konservatiivisena pidettyjen alojen kuten kiinteistö- ja rakennusalan muutos asiakaslähtöiseen on parhaillaan käynnissä. Tulevaisuudessa kannattavan liiketoiminnan harjoittaminen tulee vaatimaan yhä enemmän asiakkaaseen panostamista ja parempaa asiakastuntemusta. Tässä asiakastieto, tiedonhallinta sekä tiedon kautta saavutettu asiakasymmärrys ovat avainasemassa.

## 4 ASIAKASTIETO ASIAKASLÄHTÖISESSÄ LIIKETOIMINNASSA

Tässä luvussa käydään läpi asiakastietoon liittyvää teoreettista viitekehystä. Ensin käydään läpi tietoon liittyviä eri tasoja merkitystä ja sen ymmärtämiseen liittyviä muita käsitteitä. Seuraavaksi perehdytään eri tulkintoihin tiedon lajeista sekä tiedon laadun muutosta koskettavia tekijöitä. Tämän jälkeen käsitellään asiakastietoon yleisellä tasolla ja sen hyödyntämiseen liittyvää asiakastyön johtamisjärjestelmää Customer Relationship Managementia. Lopuksi käsitellään asiakastiedon hyödyntämistä asiakaskannan segmentoinnin näkökulmasta.

Luvun tarkoituksena on kerätä riittävä määrä taustatietoa asiakastietoon liittyvistä teoksista, kirjallisuudesta ja tutkimuksesta, jotta tutkimuksen empiiriseen osuuteen saadaan riittävä teoreettinen tausta ja siinä tehtyjä johtopäätöksiä voidaan verrata aikaisemmin tehtyyn tutkimukseen.

### 4.1 Data, informaatio, tieto

Tässä kappaleessa on tarkoitus perehtyä asiakastietoa käsittelevään kirjallisuuteen, jotta voidaan hahmottaa ja rajata työssä käsiteltävää ”tietoa”. Ensiksi on määriteltävä mitä aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa tarkoitetaan tiedolla ja mikä siitä on oleellista työn teoreettisen viitekehysten kannalta. Kuten aikaisemmassa asiakasymmärrystä käsitelleessä kappaleessa todettiin, on tiedon, asiakastiedon ja asiakasymmärryksen käsitteissä useita eri tasoja.

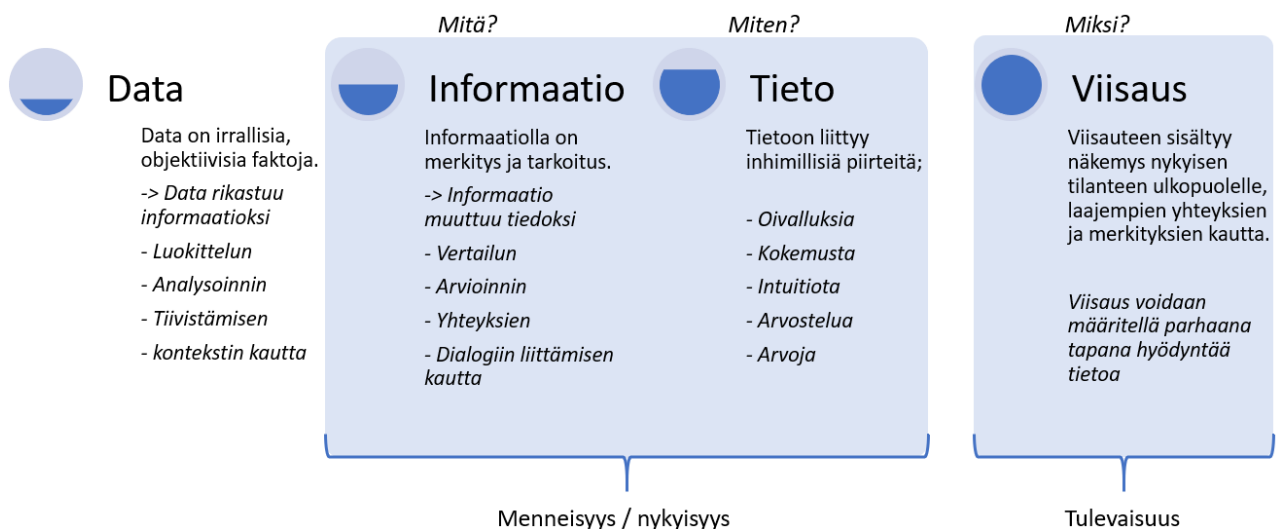
Nykyaikaisen akateemisen kirjallisuuden piiristä mm. Liew on koostanut artikkelissaan monien aikaisempien tutkijoiden määritelmien perusteella ”tiedon” kolmeen selkeästi eroteltavaan tasoon tai luokkaan: dataan, informaatioon ja tietoon (knowledge). Data määritellään kirjatussa muodossa olevina symboleina tai signaaleina. Symboleihin lukeutuu mm. sanat, numerot, kaaviot, kuvat sekä videot. Nämä toimivat kommunikaation ”rakennuspaloina”. Signaaleihin luokitellaan mm. anturi- tai aistihavainnot valosta, äänestä, hajusta, mausta ja kosketuksesta. (Liew, 2007)

Dataa kuvaillaan perusmuotoisimpana elementtinä, jonka tarkoituksena on tallentaa aktiviteetteja tai tilanteita. Tämän seurauksena data on automaattisesti historiaan sidottua, eli menneisyyttä käsittelevää. (Liew, 2007; Zins, 2007, p. 480)

Määritellyn hierarkian seuraavana tasona on informaatio, jonka tarkoitus on toimia päätöksenteon tukena tai ratkaista ongelmia. Informaatio määritellään viestinä, joka sisältää kontekstisidonnaista dataa, jolla on tarkoitus, seuraus ja ”input” päätöstä varten. Informaatioon liittyy myös tämänhetkinen viestintä sekä historia, eli se toimii menneisyyden lisäksi preesensissä. (Liew, 2007; Zins, 2007, p. 480)

Liewin määrittelemän hierarkian ylimpänä on knowledge, jonka suomenkielinen käännös ”tieto” on yhtä moniulotteinen kuin englanninkielinen vastineensa. Se asetetaan inhimilliseen kontekstiin esittämällä sen sijaitsevan ihmismielessä ja sen kuvaillaan vastaavan kolmeen kysymykseen: mitä, miten ja miksi. Tiedon tarkoituksiksi määritellään ihmiselämän parantaminen ja liiketoiminnan kontekstissa sen tarkoituksena on tuottaa arvoa yritykselle ja sen omistajille. (Liew, 2007)

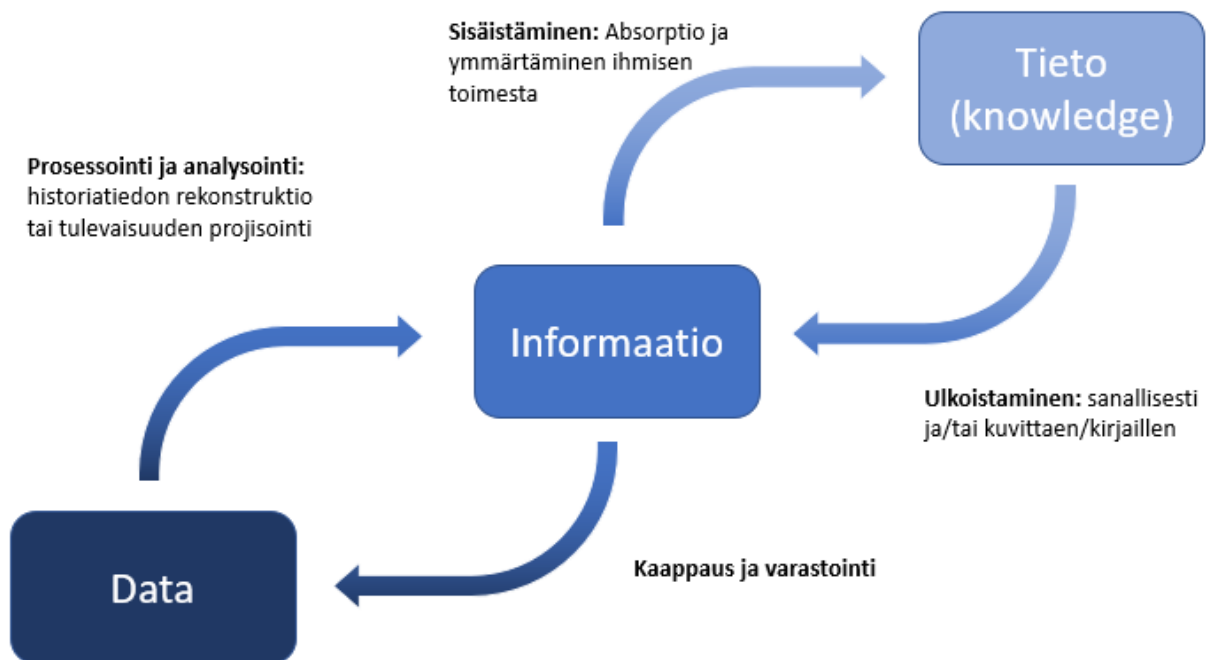
Liewin määrittelyn laajuuteen mahtui kolme tasoa. Virtainlahti puolestaan soveltaa luokittelussaan DIKW-pyramidia (Data, Information, Knowledge, Wisdom), jossa Liewin määrittelyyn on lisätty vielä yksi taso; Viisaus. Kirjassaan Hiljaisen tietämyksen johtaminen, Virtainlahti kuvaa eri tiedon tyyppejä ja niiden muuntautumista tasoilta toisille seuraavasti:



Kuva 5 Tiedon luokittelu, mukaillen (Virtainlahti, 2009)

Sittemmin tätä tiedon luokittelun mallia on sovellettu moniin eri yhteyksiin. DIKW-mallista on tehty myös erilaisia variaatioita, kuten DIKUW, jossa tiedon ja viisauden väliin on tullut ”ymmärrys” (understanding). (Ackoff, 1989)

Liew kuvaa datan, informaation ja tiedon välisten suhteiden ymmärtämiseen tärkeimpänä tekijänä ymmärryksen datan ja informaation syntymistä. Dataa ja informaatiota syntyy aktiviteettien sekä tilanteiden kautta. Dataksi syntyvä informaatio muuttuu, jos se taltioidaan, muuten se katoaa, kun informaatioksi muuttuminen vaatii ihmisen. Kuva 6 havainnollistaa näitä suhteita ja niiden välissä tapahtuvien muutosten laatua. (Liew, 2007)



**Kuva 6** Datan, informaation ja tiedon välisiä suhteita, mukaillen (Liew, 2007)

Blackler (1995) puolestaan esittää tiedon tyyppien jaottelussa viisi eriävää tyyppiä: sisäistetty, kehollistettu, kulttuuristettu, sijoitettu ja koodattu tieto. Näiden tiedon määritelmien näkökulma on ihmislähtöisempi kuin esimerkiksi Liewin koostamien määritelmien. Artikkelissaan Blackler myös viittaa useisiin aikaisempiin tutkimuksiin kritisoiden niiden näkökulmaa kapitalistiseksi, joka mielestäni kuvastaa tiedon tutkimisen tieteenalana hyvin tulkinnalliseksi ja todella monimuotoiseksi.

Edellä mainittujen luokittelujen kautta tarkasteltuna ja liitettynä tutkittavaan aihepiiriin voidaan todeta, että tutkimuksessa käsitellään kaikkia Liewin keräämiä luokittelun lajeja, kuitenkin keskittyen informaatio-tasoon. Kerättävä ”asiakastieto” on pääasiassa kontekstisidonnaista ja eksplisiittistä informaatiota, jota pyritään hyödyntämään liiketoiminnan tavoitteiden edistämiseksi, jonka yhteydessä tapahtuu Liewin kuvaama ihmisen suorittama ”sisäistäminen”. Näitä muutoksia ja eri luokkien välisiä suhteita käsitellään tarkemmin oppimisen ja tiedonsiirron näkökulmassa, myöhemmin raportissa.

Tiedon eri lajien käsitteistön kautta laaditun tietopohjan avulla on mahdollista paremmin ymmärtää asiakkaaseen liittyvien tietojen ulottuvuuksia. Seuraavassa luvussa käsitellään asiakastiedon käsitettä.

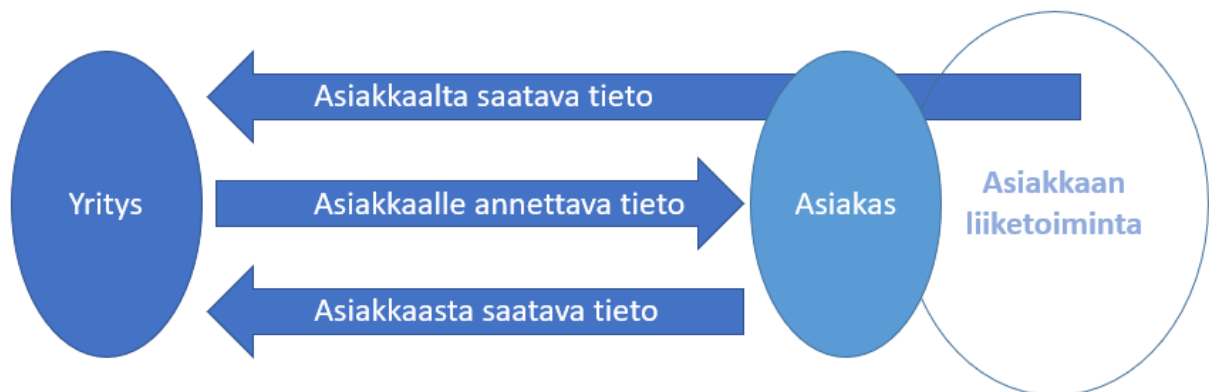
## 4.2 Asiakastieto

Edellisessä luvussa määriteltiin tiedon teoreettista taustaa sen eri muotojen ja laatuojen perusteella. Kun määritelmä tiedosta viedään yritystoiminnan kontekstiin ja liitetään asiakkaaseen, saadaan käsite asiakastieto. Asiakkaaksi määritellään henkilö, yhteisö tai yritys, joka ostaa tuotteita tai palveluita niitä tarjoavalta toimijalta.

Asiakastiedon määrittelyyn ja jaotteluun on lukuisia näkökulmia. Hellman ja Värilä (2009) jaottelee sitä neljän näkökulman kautta: asiakkaan identifiointitieto, asiakassuhteeseen liittyvä tieto, yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tieto sekä asiakkaan tulevaisuuden toimintaan liittyvä tieto. Tämä jaottelu muistuttaa hieman Virtainlahden kuvaamaa tiedon luokittelua, jota Kuva 5 havainnollistaa.

Samankaltainen asiakastiedon jaottelu löytyy Asiakasjohtamisen käsikirjasta, jossa neliportaista DIKW-mallia on sovellettu asiakastiedon kontekstissa. Ensimmäisellä tasolla on perustieto, joka koostuu saatavilla olevasta datasta. Toisella tasolla on informaatio, joka on johdettu perustietoja yhdistämällä. Kolmannella tasolla tietämys, joka on syntynyt analyysien ja/tai kokemuseräisesti. Ylimpänä tasona on ennustemallit, joita voidaan luoda yhdistämällä edellisten tasojen tietoja sekä mahdollisia ulkopuolisia tietoja. (Peuhkurinen, et al., 2005, p. 18) Yhtä lailla asiakastiedon kuin datan, informaation ja tiedon hierarkkisessa rakenteessa, on perustietojen oltava riittävän laadukkaita, jotta ylempiä tasoja voidaan luoda.

Arantola ja Simola määrittelevät asiakastiedon raakatiedoksi, jota täytyy jalostaa, jotta sillä voidaan luoda asiakasymmärrystä. (Arantola & Simonen, 2009, p. 21) Khodakarami ja Chan puolestaan määrittelevät asiakastiedon (customer knowledge) kolmeen kategoriaan: tietoa asiakkaasta, tietoa asiakasta varten tai tietoa, joka on saatua asiakkaan kanssa tapahtuneessa kanssakäymisessä. (Khodakarami & Chan, 2014, p. 27) Tätä on havainnollistettu Kuva 7.



Kuva 7 Asiakastiedon laatuja, mukailen (Khodakarami & Chan, 2014, p. 29)

Gartner (2003) on jakanut asiakastiedot kolmeen tyyppiin: kuvailevaan (descriptive), käyttäytymis- (behavioral) ja kontekstuaaliseen tietoon. Näille tietotyypeille on myös annettu eri näkökulmia, joita havainnollistetaan alla olevassa Taulukko 3:ssa.

	Kuvaileva	Käytös	Kontekstuaalinen
<b>Tarkoitus</b>	Ymmärtää asiakasta	Ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä	Ymmärtää asiakkaan käyttäytymisen ajureita
<b>Esimerkit</b>	Yhteystiedot, koko,	Ostot, käyttö, yhteydenpito	Tyytyväisyys, tapahtumat, suhde kilpailijoihin, asenteet
<b>Lähteet</b>	Ulkoiset lähteet, toimintajärjestelmät	Sisäiset lähteet, kanta-asiakasohjelmat	Asiakasrajapinta, työntekijät, markkinatutkimus
<b>Vahvuudet</b>	Saatavuus	Tiedon ainutlaatuisuus yritykselle	Merkityksellisyys asiakkaalle
<b>Heikkoudet</b>	Matala erottautumishyöty, yksityisyys	Liiallinen määrä, hyödynnettävyys eri järjestelmissä integraatioiden kautta	Keräämisen ja jäsentelyn haastavuus
<b>Onnistumisen edellytys</b>	Tarkkuus	Täydellisyys	Luovuus

Taulukko 3 Asiakastiedon tyypitys, mukailen (Gartner Inc, 2003)

Eri asiakastieto tyyppien lähteiksi mainitaan mm. Asiakas- ja markkinatutkimukset, asiakassuhteen historiatiedot sekä identifiointitiedot, asiakaspalaute, hiljainen tieto, automaattiset tiedonkeruu lähteet kuten web-selailu ja Business Intelligence. (Arantola & Simonen, 2009, p. 21; Gartner Inc, 2003, p. 2)

Asiakkaan identifiointitieto on eksplisiittisintä tietoa. Se on julkista, usein erilaisiin rekistereihin ja järjestelmiin kirjattua tietoa. Identifiointitieto vastaa kysymyksiin kuka ja mikä. (Peuhkurinen, et al., 2005, p. 110; Arantola & Simonen, 2009, p. 21) Yhdistäen tämän aikaisempien määrittelyjen perusteella identifiointitietoa voitaisiin myös pitää vain informaationa, sillä siihen ei automaattisesti liity määritellyn mukaista inhimillistä elementtiä, jota vaaditaan tiedolta.

Yritysten identifiointitiedon lähteitä Suomessa ovat mm. Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämä yritystietojärjestelmä YTJ sekä VIRRE. Kaikki Suomeen rekisteröidyt yritykset löytyvät näistä rekistereistä. ( Patentti- ja rekisterihallitus, 2020) Viranomaisten rekisterien lisäksi on useita kaupallisia toimijoita, jotka keräävät yritysten tietoja ja tarjoavat tämän tiedon analysointiin ja hyödyntämiseen liittyviä palveluita. (Asiakastieto Oy, 2020)

Yrityksen ja asiakkaan väliseen asiakassuhteeseen liittyvä tieto on poikkeuksetta luottamuksellista ja yrityksen sisällä pysyvää tietoa. Se on jatkuvassa muutoksessa ja kuvaa asiakassuhteen historiaa sekä nykytilaa. Asiakassuhteen tasoon liittyviä esimerkkitietoja ovat mm. kontaktit, myyntihistoria, maksukäyttäytyminen ja projektihistoria. Usein nämä tiedot kirjataan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. (Arantola & Simonen, 2009, p. 22)

Erilaista saatavilla olevaa tietoa asiakkaista on valtava määrä. Oleellista on kuitenkin ymmärtää tiedon hyödyntämisen liiketoiminnalliset tarpeet ja kerätä sellaista tietoa, jota voidaan edelleen jalostaa asiakasymmärrykseksi. (Gartner Inc, 2003, p. 6) Asiakastiedon arvo liiketoiminnassa on kasvanut kriittiseksi, ja siitä on tullut liiketoimintaa ohjaava strateginen tekijä. (Khodakarami & Chan, 2014, p. 27) Asiakastieto näyttelee siis strategisesti merkittävää roolia, jolloin sitä täytyy voida hallita ja hyödyntää tehokkaasti. Toimijan on tunnettava asiakkaansa, jotta asiakaslähtöistä liiketoimintaa voidaan harjoittaa. (Bergström & Leppänen, 2009, p. 461)

Tietotekniikan kehityksen kautta on asiakastietojen hallintaan ja asiakassuhteiden johtamiseen kehitetty lukuisia määriä toimintaa palvelevia järjestelmiä, joista käytetään yleisnimeä Customer Relationship Management, asiakkuushallinta. Tähän käsitteeseen ja siihen sisältyviin tekijöihin perehdytään seuraavassa luvussa.

### **4.3 Customer Relationship Management**

Asiakkuuden hallinta tai asiakkuuksien johtaminen eli Customer Relationship Management sisältää monia eri tasoisia merkityksiä. Sitä voidaan tarkastella strategisella tasolla, jolloin se määrittää yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti tai sitä se voidaan ymmärtää käsittämään vain asiakastyöhön liittyvänä teknisenä järjestelmänä, johon kirjataan esimerkiksi asiakaskontakteja tai myyntitoimenpiteitä.

Kumarin ja Reinartzin määritelmän mukaan Customer relationship management, on strateginen prosessi, jolla pyritään valikoimaan asiakkaista ne, joita yritys pystyy kannattavimmin palvelemaan ja kehittämään vuorovaikutusta näiden asiakkaiden kanssa. Tavoitteena on optimoida asiakkuuksissa syntyvä nykyinen ja tuleva arvo, niin yrityksen kuin asiakkaan näkökulmasta. Tämä on CRM termin strategisen tason määrittely (Kumar & Reinartz, 2010, p. 5)

Asiakkuushallintaa (CRM) voidaan tarkastella myös toiminnallisella tai prosessin tasolla, jossa se käsittää asiakastoimintaan rajautuvia toimenpiteitä kuten myynnillisiä tai markkinoinnillisia toimenpiteitä. Tätä hieman ylemmältä tasolta asiakkuushallintaa voidaan tarkastella asiakaskokemuksen kautta, jossa se käsittää kaikki yrityksen ja asiakkaan väliset rajapinnat. Strategisen tason määritelmä on vielä näiden määritelmien yläpuolella, jossa CRM:n tarkoituksena on implementoida asiakaslähtöisyys yrityksen toiminnan keskiöön. (Kumar & Reinartz, 2010, pp. 5-6, 35.)

Prosessina CRM voidaan yksinkertaistaa toimintaan, jossa hankitaan asiakkaat, opitaan tuntemaan heidät, tuotetaan palveluita ja pyritään ennakoimaan heidän tarpeitaan. (Khodakarami & Chan, 2014, p. 29)

CRM-tietojärjestelmiä tarkasteltaessa, ne voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan, niiden käyttötarkoituksen perusteella: operatiiviseen, analyttiseen ja yhteistyöhön tarkoitettuun. Operatiiviset järjestelmät sisältävät asiakastyön toteuttamiseen tarkoitettuja työkaluja, kuten myynnin ja tarjoustoiminnan, markkinointikampanjoiden ja tilauksien sekä toimitusten hallinnointiin ja johtamiseen. Analyttisten järjestelmien tarkoitus on tuottaa asiakastiedon kautta analytiikkaa, joka mahdollistaa asiakkaiden paremman tuntemisen ja ymmärtämisen. (Khodakarami & Chan, 2014, p. 28; Kumar & Reinartz, 2010, pp. 39, 50)

Yhteistyöhön (Collaboration) tarkoitettut CRM-järjestelmät voidaan myös osaltaan sisällyttää operatiivisiin järjestelmiin, mutta osassa lähdeaineistoista ne on erotettu omaksi kokonaisuudekseen. Yhteistyöhön tai yhteydenpitoon tarkoitettuiden järjestelmien työkalut koostuvat eri kommunikointi ja viestintäkanavien integraatioista, käytännössä kaikista niistä välineistä, joilla toimitaan asiakasrajapinnassa. (Khodakarami & Chan, 2014, p. 27)

CRM-järjestelmän tarkoituksena on helpottaa ja tehostaa organisaatioiden asiakastiedon keruuta sekä mahdollistaa asiakastiedon luominen. Järjestelmien toiminnallisuudet yhdistettynä organisaatiossa oleviin prosesseihin toimivat erilaisilla tehokkuuksilla tässä tehtävässä. Minkä tahansa järjestelmän tuottaman raportoinnin laatu (output), on riippuvainen sinne syötetyn tiedon laadusta. (input) (Peuhkurinen, et al., 2005, p. 17)

CRM-järjestelmien sisältämän asiakastiedon laatu on kriittisessä roolissa järjestelmistä saatavan hyödyn kannalta. Tietojen huonon laadun seurauksena voidaan tehdä vääriä päätöksiä, joilla voi olla merkittäviä vaikutuksia liiketoiminnan kannattavuuteen. Asiakastietojen laatua voidaan tarkastella mm. tarkkuuden, relevanssin, täydellisyyden ja luotettavuuden perusteella. Tietojen laadunvalvonnan tulee olla jatkuvaa, jotta sen laatu pysyy riittävällä tasolla hyödyntämisen näkökulmasta. (Gartner Inc, 2003, p. 2; Kumar & Reinartz, 2010, pp. 59, 144)

Järjestelmiin syötettyjä asiakastietoja voidaan hyödyntää monin erilaisin tavoin, niin operatiivisessa kuin analyttisessä toiminnassa. Yksi molempiin lähestymistapoihin yhteinen tapa on asiakassegmentointi.

#### 4.4 Asiakassegmentointi

Yksi segmentoinnin määritelmistä annetaan Bergströmin & Leppäsen kirjassa Yrityksen asiakasmarkkinointi.

*”Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi niin, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tuntien pystytään tyydyttämään ne kilpailijoita paremmin ja kannattavasti. Segmentti on asiakasryhmä, johon kuuluvilla ostajilla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre”* (Bergström & Leppänen, 2009, p. 150)

Tsiptsis ja Chorianopoulos (2011) puolestaan kuvaavat segmentointia prosessina, jossa asiakaskanta jaetaan erillisiin, sisäisesti homogeenisiin ryhmiin erilaisten markkinointistrategioiden kehittämiseksi asiakaskannan ominaisuuksien perusteella.

Yhtenä asiakaslähtöisen liiketoiminnan onnistumisen edellytyksenä on yrityksen asiakasmarkkinan onnistunut segmentointi. Tuotteiden ja palveluiden kohdentamisessa on kyse valinnoista, joilla yritys kohdentaa rälliset resurssit tiettyyn kohderyhmään ja jättää ison osan muita asiakkaita sen ulkopuolelle. (Bergström & Leppänen, 2009, p. 151)

Segmentoinnin voi jakaa kuluttaja-asiakkaiden segmentointiin ja yritysasiakkaiden segmentointiin. Tämän tutkimuksen kontekstissa keskitymme yritysasiakkaisiin, joiden analysoinnin sanotaan olevan monimutkaisempaa verrattuna kuluttaja-asiakkaisiin (Shapiro & Bonoma, 1984). Segmentointi voidaan myös jakaa ominaisuuksien perusteella ja käyttäytymisen perusteella tehtävää segmentointiin, jota voidaan soveltaa niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaisiin. (Tsiptsis & Chorianopoulos, 2011, p. 5)

Segmentointia voi suorittaa monella eri tasolla ja siihen on luotu monia erilaisia malleja. Vuonna 1974 julkaisussaan Wind & Cardozo ehdottivat kaksivaiheista segmentointia, joka perustui yritysten makro- ja mikrotason ominaisuuksiin perustuvaan segmentointiin. (Wind &

Cardozo, 1974) Tämän mallin pohjalta Bonoma & Shapiro jatkoivat segmentoinnin jakamista useampaan vaiheeseen ja esittivät omassa mallissaan sisäkkäisiä ominaisuuksia (nested approach), jotka vaikuttivat ostokäyttäytymiseen. Mallissa pyrittiin havainnollistamaan erilaisten ominaisuuksien havaitsemisen vaivattomuutta, mitä sisempänä ”pesässä” ominaisuus oli, sitä vaikeampaa yksityiskohtaisempi ja vaikeampi sitä on arvioida. (Shapiro & Bonoma, 1984)

Edellä mainitut mallit ovat kuitenkin ajalta, jolloin markkinointi oli pääosin tuotelähtöistä ja niiden pääasiallinen tarkoitus oli löytää kehitetylle tuotteelle kohdemarkkina. (Torkkola, 2015, p. 150) Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa asetelma on kääntynyt päinvastaiseksi. Palvelut ja tuotteet pyritään muotoilemaan tiettyä määriteltyä asiakasmarkkinaa varten, tarkastellen tämän kyseisen segmentin tai yksittäisen asiakkaan tarpeita ja ostokäyttäytymistä (Koivisto, et al., 2019, p. 19; Kumar & Reinartz, 2010, p. 35)

Segmentointi ei ole kertaluontoinen toimenpide vaan jatkuva prosessi, jolla yritys pyrkii säilyttämään kilpailuedun muuttuvassa markkinassa (Bergström & Leppänen, 2009, p. 153). Segmentoinnin tavoite on kohdentaa resurssit oikein, segmentteihin, joilla on suurin merkitys liiketoiminnan kannalta. (Arantola & Simonen, 2009, p. 12)

Segmentointia voidaan tehdä loputtomasta määrästä näkökulmia. Yritysassiakkaita segmentoitaessa yleisiä näkökulmia ovat mm. asiakkuuden liikevaihto tai tuotto, asiakkaan työntekijöiden lukumäärä, toimiala ja yrityksen ikä. Nämä segmentit puolestaan jakautuvat useisiin alasegmentteihin, riippuen asiakaskunnan laadusta ja määrästä. (Tsiptsis & Chorianopoulos, 2011, p. 201)

Eri segmenteillä on erilaisia ominaisuuksia, joilla on puolestaan merkittäviä vaikutuksia. Esimerkiksi tuore yritys, jolla on merkittävä kasvuvaihe meneillään, voi olla tulevaisuudessa myös merkittävästi kasvattaa arvoaan ja vaatia erilaisia toimenpiteitä, kuin vanhempi kypsytynyt asiakasyritys. (Tsiptsis & Chorianopoulos, 2011, p. 202)

Asiakaslähtöinen ja liiketoimintaa palveleva asiakaskunnan segmentointi on tärkeä osa asiakastietojen hyödyntämistä ja asiakasymmärryksen rakennuspalikoiden luomista. Kuten muutakin asiakastietoa tulee segmentoinnin parametrejä ja tuloksia tarkastella sopivin

väliajoin, jotta voidaan varmistaa sen palvelevan jatkuvassa muutoksessa olevia tarpeita riittävän tehokkaasti.

## 4.5 GDPR

Asiakastietoihin liittyy merkittävänä osana asiakasyrityksissä toimivien henkilöiden kontaktitiedot. Kontaktitiedot määritellään henkilötiedoiksi, jonka seurauksena niiden käsittelyyn vaikuttaa henkilötietojen tietosuojan liittyvät rajoitukset ja velvollisuudet.

Henkilötietojen käsittelyyn merkittävä muutos vuonna 2016, kun Euroopan unionin yleinen tietosuojasetus GDPR (General Data Protection Regulation) asetettiin voimaan. (EU, 2016) Asetuksen käyttöönottoon liittyi siirtymäaika, joka päättyi 2018 keuhällä. Siirtymäajan jälkeen kaikkien henkilötietoja käsittelevien tahojen tuli täyttää asetuksessa määritellyt vaatimukset. (EU, 2020)

Asetus määrittelee henkilötietojen keräämiseen, hallinnointiin ja säilytykseen liittyvät vaatimukset, jotka koskevat yrityksiä ja organisaatioita, jotka käsittelevät tietoja EU:ssa tai joissa käsitellään EU:n alueella asuvien henkilöiden henkilötietoja. Tietosuojasetuksen tavoitteena on yhtenäistää henkilötietojen käsittelyä EU:ssa ja parantaa kansalaisten tietosuojaa. (EU, 2020)

Henkilötiedoiksi katsotaan asetuksen mukaan sellaiset tiedot, joista henkilö voidaan tunnistaa. Asetuksen piiriin kuuluvat nimi, osoite, passin tai henkilökortin numero, IP-osoite, kulttuurinen profiili tai terveydenhuollolliset tiedot. GDPR:ää ei sovelleta oikeushenkilöihin, eli esimerkiksi osakeyhtiöihin tai yhdistyksiin. (EU, 2020)

GDPR kieltää useiden henkilökohtaisten tai arkaluontoisten tietojen käsittelyn kokonaan: rotu, sukupuolinen suuntautuminen, poliittiset mielipiteet, uskonnolliset tai muut vakaumukset, ammattiliiton jäsenyys, terveydellisiä tietoja tai rikostuomioita. (EU, 2020)

Henkilötiedoiksi luokiteltavien tietojen keräämiseen, hallinnointiin ja säilytykseen on oltava jokin laillinen tarkoitus, johon kerättäviä tietoja käytetään. Lainmukaisuus ehto täyttyy, mikäli yksi kuudesta edellytyksestä täytetään:

1. henkilö on antanut suostumuksen tietojensa käsittelyyn
2. tietojen käsittely on edellytys laaditun sopimuksen täyttämiseksi
3. lakisääteisen velvoitteen täyttämiseksi
4. luonnollisen henkilön elintärkeiden etujen suojaamiseksi
5. yleisen edun tai julkisen vallan käyttämiseksi
6. rekisterin pitäjä toimii oikeutetun etunsa puitteissa, kunhan sillä ei ole vaikutusta rekisterissä olevien henkilöiden perusoikeuksiin tai vapauksiin.

Rekisterin pitäjän tulee ilmoittaa avoimesti tietojen käsittelystä. Ilmoituksessa tulee käydä ilmi vähintään, kuka tietoja käsittelee, miksi niitä käsitellään, mikä oikeusperusta käsittelylle on sekä kuka niitä vastaanottaa. Lisäksi tapauskohtaisesti voidaan vaatia lisätietoja kuten kauan tietoja säilytetään tai kuinka suostumus tietojen käsittelyyn voidaan perua. (EU, 2020)

GDPR velvoittaa rekisterin pitäjän antamaan henkilölle pääsyn omiin henkilötietoihinsa. Rekisterin pitäjän täytyy myös pyynnöstä kertoa henkilölle tämän tietojen käsittelyn tarkoitus sekä toimittaa kopio kaikista henkilö koskettavista tiedoista. Henkilöllä on myös oikeus oikaista häntä koskevat puutteelliset tai virheelliset tiedot sekä tietyissä tapauksissa oikeus tulla unohdetuksi. (EU, 2020)

Tietosuoja-asetuksen noudattamatta jättämisellä voi olla merkittäviä seurauksia taloudellisten sanktioiden muodossa, suurimmillaan jopa 20 miljoonan euron tai 4 prosenttia yrityksen liikevaihdosta. Viranomainen voi rikkeen vuoksi myös määrätä tietojen käsittelyn lopettamisen tai muita toimenpiteitä. (EU, 2020)

#### **4.6 Yhteenveto**

Asiakkaisiin liitettävä informaatio muuttuu asiakastiedoksi, jonka hyödyntäminen on asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa avainasemassa. Asiakastietoja voidaan hyödyntää, yhdistellä ja jalostaa eri liiketoimintojen tarpeisiin lukuisilla eri tavoilla. Tietojen laatu ja jäsentely on tärkeässä roolissa, kun tietoja aletaan hyödyntämään päätöksenteon tukena. Tiedonhallintaa voidaan tukea eri tavoin CRM-järjestelmiä käyttämällä ja ne voivat myös toimia tiedonjakoalustoina yrityksen sisällä. Tietojen jakaminen ja osaamisen jakaminen on

myös merkittävä tekijä yrityksen menestymisessä nykyisellä kiihtyvässä muutoksessa olevalla markkinalla.

Asiakastietojen keruu itsessään ei edistä yrityksen asiakaslähtöisyyttä, vaan sen ympärille täytyy luoda kerättyjä tietoja hyödyntäviä toimintatapoja ja rakenteita, jotka tukevat tiedon siirtymistä organisaation sisällä. Tämän vuoksi viimeisessä teoriaosuudessa käsitellään oppimista ja tiedonsiirtoa organisaatioissa.

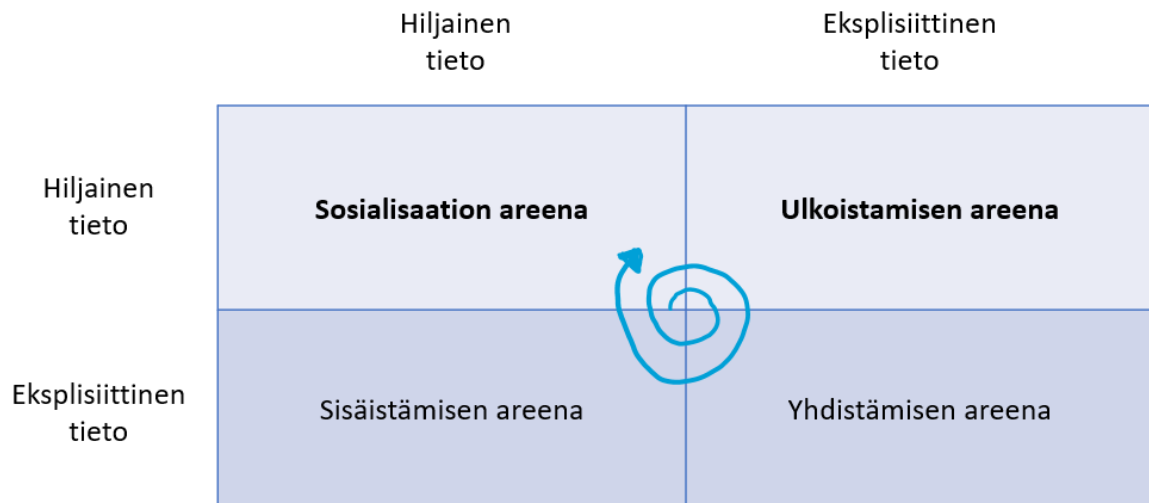
## **5 TIEDONSIIRTO ORGANISAATIOSSA**

Tässä luvussa perehdytään tiedonsiirtoon ja oppimiseen organisaatioissa. Organisaatioissa etsitään jatkuvasti uusia keinoja ja lähteitä tiedon tai tietämykselle ja sen lähteille, jotta ne pysyisivät kilpailukykyisinä. Tietämyksen luomista kuvataan prosessina, jossa yksilöiden tietämystä tuodaan saataville ja vahvistetaan sekä samalla kiteyttäen ja liittäen sitä osaksi organisaation tietämystä.

### **5.1 Tiedonsiirron ja oppimisen mallit**

Organisaatioiden ja yritysten kontekstissa oppimista on kuvattu monien erilaisten mallien kautta. Mallien tarkoituksena on todennäköisesti luoda työkaluja, joita soveltamalla organisaatiot voivat paremmin tarkastella oman tekemisensä tasoa ja kehittää sitä.

Nonakan ja Takeuchin kehittämässä Seci-mallissa on neljä vaihetta, joissa tietoa joko syntyy tai se muuttuu muotoaan. Tieto tai tietämys on jaettu hiljaiseen (tacit) ja eksplisiittiseen tietoon ja muutokset näiden välillä tapahtuvat prosessin neljällä areenalla (ba), jotka ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. (Nonaka, 1994, p. 19) Mallia on havainnollistettu Kuva 8



**Kuva 8** Seci-mallin areenat, mukailten (Nonaka, 1994, p. 19)

Seci-mallin areenoilla tapahtuvia tiedon muutoksia on avattu erilaisten esimerkkien kautta. Sosialisaation areenalla hiljainen tieto pysyy hiljaisena tietona. Tällainen voi tapahtua ihmisten välisessä kanssakäymisessä esimerkiksi mentorin ja oppijan välillä, oppijan seurattessa mentorinsa tekemistä havainnoinnin ja imitoinnin kautta. Tällainen oppiminen vaatii kerrytettyä osaamista ja on hyvin kontekstista riippuvaista, jotta se on ymmärrettävissä. (Nonaka, 1994, p. 19)

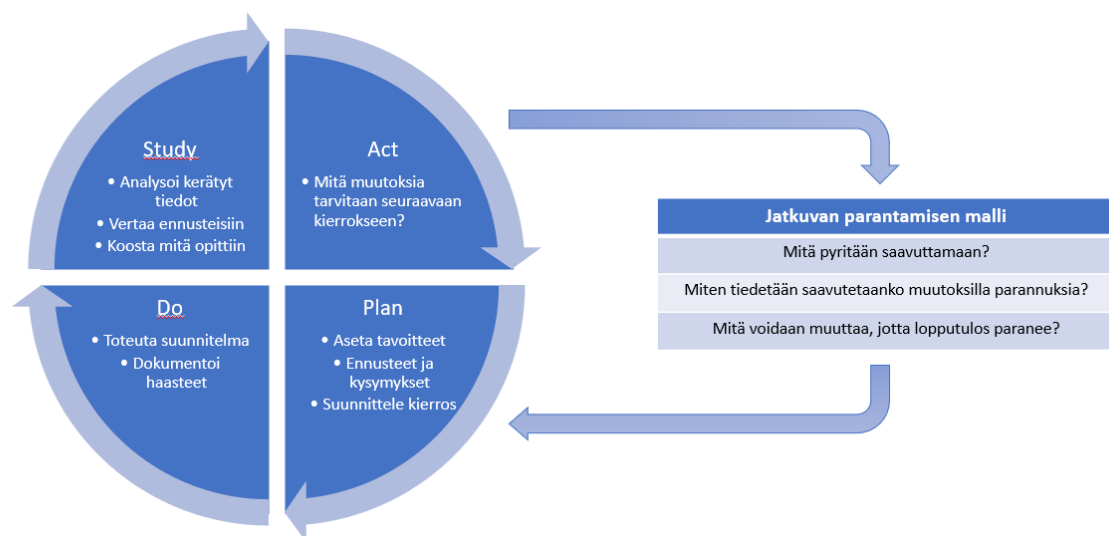
Seuraavalla areenalla tapahtuu hiljaisen tiedon muuttumista eksplisiittiseen muotoon. Hiljainen tieto voidaan kirjata, puhua tai esittää, jolloin se muuttuu eksplisiittiseksi. (Nonaka, 1994, p. 19) Ulkoistamisen areenalla tapahtuvaa toimintaa voidaan myös kuvata artikulaatioksi, jossa hiljaista tietoa pyritään esittämään eksplisiittisin käsittein. (Khodakarami & Chan, 2014, p. 29; Nonaka, et al., 2006, p. 1182).

Yhdistämisen areenalla tarkoituksena on yhdistää eksplisiittistä tietoa eri tavoin. Yhdistämistä voi tapahtua niin ihmisten välisessä kanssakäynnissä, keskustelujen tai tapaamisten kautta, kuin tietoteknisissä järjestelmissä lajittelun, lisäämisen, uudelleen kategorisoinnin ja uuteen kontekstiin viemisen kautta. Tällaisten uusien yhteyksien myötä seurauksena syntyy uutta eksplisiittistä tietoa. (Nonaka, 1994, p. 19; Khodakarami & Chan, 2014, p. 29)

Viimeisenä areenana SECI-mallissa on sisäistämisen areena (Internalization), jossa eksplisiittinen tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Tätä vaihetta voi myös kuvata perinteisen tyylin oppimiseksi, jossa sisäistetään (embodying) kirjattua tietoa. (Nonaka, 1994, p. 19)

Organisationaalinen oppiminen vaatii kaikkia edellä mainittuja tiedon muuntumisen vaiheita ollakseen toimivaa. Nonaka kuvaa sitä spiraalina, joka alkaa ensin yksilötasolta ja leviää organisaatiossa tapahtuvien kanssakäymisten kautta laajemmalle. Mitä enemmän kanssakäymistä tapahtuu ja mitä useammat siihen osallistuvat, sitä merkittävämpi sen vaikutus on koko organisaation oppimisen ja tiedon jakamisen kannalta. (Nonaka, 1994, p. 20) Jos tiedon ja osaamisen levittäminen organisaatiossa on toivottua, niin sitä täytyy fasilitoida luomalla kanssakäymiselle mahdollisuuksia.

Toinen tunnettu malli, johon liittyy oppimisen korostaminen, on Demingin kehä. Alun perin 1950-luvulla esitelty Plan, Do, Check, Act eli PDCA-cycle, kehittyi Edward Deming:n toimesta 1990-luvun alussa Plan, Do, Study, Act eli PDSA muotoon. Mallit pohjautuvat tieteelliseen menetelmään. (Moen & Norman, 2006, pp. 1-2) PDSA-prosessi on myös yksi menetelmistä, joilla voidaan pyrkiä siirtämään osaamista ja tietoa organisaatioiden sisällä. (Dubickis & Gaile-Sarkane, 2017, p. 9) PDSA- ja jatkuvan parantamisen mallia on havainnollistettu Kuva 9.



**Kuva 9** PDSA ja jatkuvan parantamisen malli, mukaillen (Moen & Norman, 2006, p. 9)

## 5.2 CRM-järjestelmät tiedonsiirron välineenä

Organisaation kyky luoda tietoa riippuu sen valmiuksista muuntaa ja yhdistellä tietoa monista eri lähteistä. Näitä valmiuksia tukee tai haittaa organisaatiosta löytyvät rakenteet, prosessit ja henkilöstön kyvykkyys. Näiden lisäksi se kuitenkin tarvitsee myös toimivan tietojärjestelmän, joka voi myös osaltaan edesauttaa tiedon muuntumista. (Khodakarami & Chan, 2014, p. 1)

Khondakarami ja Chan ovat tutkineet eri tarkoituksiin soveltuvien CRM-järjestelmien soveltuvuutta SECI-mallin mukaiseen tiedon muuttamiseen ja luomiseen. Tutkimuksessa järjestelmät oli jaoteltu operatiivisiin, analyttisiin sekä yhteistyötä tukeviin järjestelmiin ja niiden tuottamaan tukea eri vaiheisiin oli tutkittu. Tulokset esitetty Taulukko 4.

		Kuinka hyvin CRM-järjestelmä tyyppi tukee tiedon muuntumista			
		Sosialisaatio	Ulkoistaminen	Yhdistäminen	Sisäistäminen
CRM järjestelmän tyyppi	Operatiivinen CRM	Kohtalainen / korkea	Matala / kohtalainen	Matala	Matala
	Analyttinen CRM	Matala	Matala	Korkea	Kohtalainen
	Yhteistyö CRM	Kohtalainen / korkea	Korkea	Kohtalainen	Korkea

Taulukko 4 CRM-järjestelmien soveltuvuus tiedonsiirtoon SECI-mallin jaottelun mukaisesti, mukailen (Khodakarami & Chan, 2014, p. 29)

Markkinoiden muutoksen kiihtyessä yritysten menestyminen riippuu yhä enemmän niiden kyvystä oppia ja hyödyntämään oppejaan proaktiivisesti. Jatkossa piilevien ja nousevien asiakastarpeiden ennustaminen, niihin nopeasti reagoiminen ja tulevaisuuden visioiminen ovat kilpailukyvyyn ylläpitämisen ytimessä. (Koivisto, et al., 2019, p. 28)

Lean-filosofian periaatteisiin kuuluu tiedon muuntaminen helposti ymmärrettävään muotoon, jotta oleellisen tiedon saaminen olisi mahdollisimman vaivatonta. (Torkkola, 2015, p. 49)

Tutkimuksessa keskitytään Seci-mallin mukaisen jaottelun perusteella ulkoistamisen ja yhdistämisen areenoille. Merkittävä määrä hiljaista tietoa on levällään sitoutuneena ihmisiin ja

sen tiedon muuttaminen eksplisiittiseen muotoon on liiketoiminnan menestymisen kannalta kriittisen tärkeää, kuten (Virtainlahti, 2009, p. 14) kertoo.

Arantolan ja Simolan mukaan asiakastiedon hyödyntämiseen liittyy useita haasteita.

Määrällisesti tietoa voi olla paljon ja sitä voi syntyä useista eri kanavista. Tällöin suuri määrä tiedosta voi jäädä hyödyntämättä. Tieto saattaa siiloutua liiketoimintojen sisälle, jolloin sen hyödyt jäävät vain rajoitetun joukon käytettäväksi. Kerättyjä tietoja saatetaan ohittaa, jos niitä ei tunnisteta asiakastiedoksi. (Arantola & Simonen, 2009, pp. 5, 21)

### **5.3 Yhteenveto**

Yrityksen sisällä tapahtuva tiedonsiirto ja oppiminen ovat edellytyksiä menestyksekkään liiketoiminnan harjoittamiselle. Tiedon ja osaamisen siirtämiseen voidaan käyttää monia keinoja ja toimintamalleja. Yhtenä välineenä asiakastiedon siirtämisessä voidaan käyttää erilaisia CRM-järjestelmiä. Näiden järjestelmien käyttötarkoitus ja tyyppi kuitenkin toimii tiedon muuntumisen vaiheisiin erilaisella tehokkuudella, eikä yhden tyypin järjestelmä sovellu välttämättä kaikkiin käyttötarkoituksiin. Järjestelmää valittaessa on siis tiedettävä millaista tiedonsiirtoa tavoitellaan.

## 6 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN YHTEENVETO

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyttiin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen aihealueen kautta. Valitut aihealueet olivat asiakaslähtöinen liiketoiminta, asiakastieto sekä oppiminen ja tiedonsiirto.

Kaikki valitut aihealueet kytkeytyvät tapaustutkimuksen aiheeseen ja antavat oman lähestymiskulman tapaustutkimuksen kontekstissa. Toimeksiantajayrityksen strategia pohjautuu asiakaslähtöiseen liiketoimintaan, se tuottaa kiinteistö- ja rakentamisalan klusterissa erilaisia asiantuntijapalveluita sekä pyrkii hyödyntämään keräämäänsä asiakastietoa tuottaakseen näitä palveluita asiakkaalle arvoa luovalla tavalla.

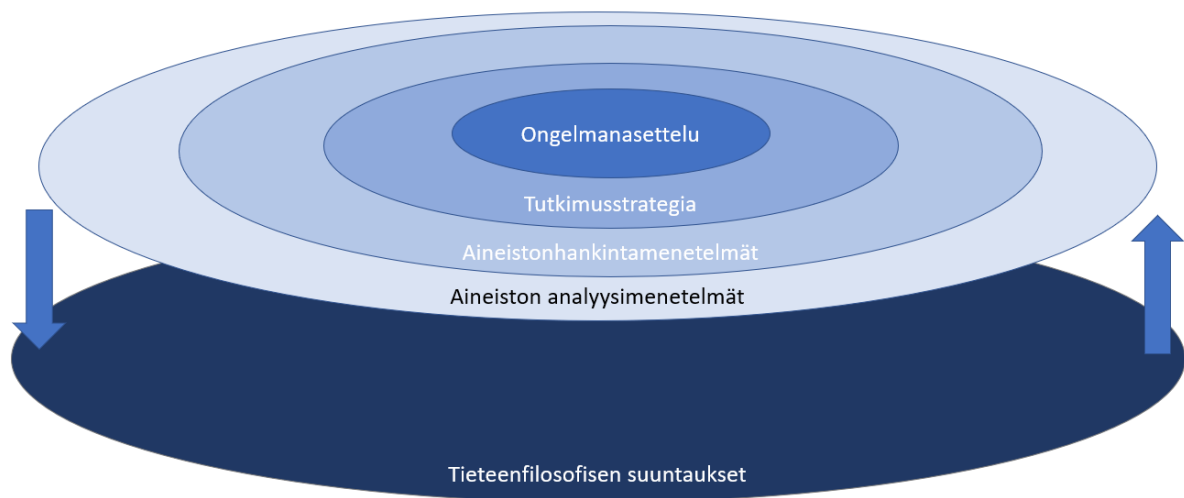
Aihealueiden valintoja ohjasivat tutkimuksen tavoitteet sekä tapaustutkimukseen liittyvän kontekstin määrittely. Valituista aiheista löytyi paljon erilaista kirjallista aineistoa, joista merkittävä osa oli tutkimustietoon pohjautuvaa konsulttikirjallisuutta. Myös tutkimukseen liittyviä hyvin kapean alueen tutkimuksia löytyi muutamia.

Kirjallisuuskatsauksen kautta tutkimuksen empiiriseen osuuteen saatiin mielestäni kerättyä riittävä tietämys, jonka pohjalta haastatteluissa esiin nousseita teemoja kyettiin arvioimaan ja refleктоimaan.

## 7 METODOLOGIA

Tieteellisen tutkimuksen toteuttamiseen on lukuisia määriä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tässä kappaleessa käyn läpi tutkimusmenetelmän valintaan liittyvää prosessia ja esittelen perusteet tekemilleni valinnoille.

Hyödynsin diplomityön tutkimuksen suunnittelussa Jyväskylän yliopiston menetelmäpolku sivustoa, jonka tarkoituksena on avustaa tieteellisten tutkimusmenetelmien valinnassa. Tutkimus kuvataan prosessina, johon sisältyvät tutkimusstrategian, aineiston hankinta- sekä analyysimenetelmien valinta ja noudattaminen. (Lähdesmäki, et al., 2015, p. Menetelmäpolku) Tutkimusprosessia on havainnollistettu alla olevassa kuvassa.



Kuva 10 Metodologian rakentuminen, mukaillen (Lähdesmäki, et al., 2015)

### 7.1 Ongelmanasettelu

Ongelmanasettelussa pyritään hahmottamaan, rajaamaan ja muotoilemaan ongelma, jota tutkimuksessa yritetään ratkaista, jotta voidaan asettaa tutkimukselle tavoitteet, jotka täyttyvät, kun vastataan muodostettuihin tutkimuskysymyksiin. (Lähdesmäki, et al., 2015, p. Ongelmanasettelu) Omassa tutkimuksessa osa tavoitteista tuli osana toimeksiantoa. Tavoitteet myös muovautuivat työn edetessä, jolloin edellä mainittu prosessi ei ollut suoraviivainen vaan enemmän iteratiivinen.

Tutkimuksen ongelmanasettelun ydin muodostui toimeksiantaja yrityksen liiketoiminnassa havaituista haasteista. Näiden haasteiden voittaminen tunnistettiin oleelliseksi askeleeksi yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisen tiellä, johon oli määritelty merkittävää kasvua seuraavien viiden vuoden aikana. Tämän kasvun saavuttaminen puolestaan vaatisi merkittäviä myynnillisiä ja asiakkuuksien kasvattamiseen liittyviä ponnisteluja, joissa asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen nähtiin avaintekijänä. Konkreettisia esimerkkejä haasteista oli muun muassa asiakastietojen kirjaamiseen, käsittelyyn ja analysointiin liittyvien yhtenäisten toimintamallien puuttuminen konsernitasolla.

Ongelmanasettelun vaihtoehdoista ”yksittäistapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen” sekä ”kritiikki ja vaikuttaminen” sopivat kyseisen kehitystehtävän tavoitteiden kannalta parhaiten ongelmanasetteluksi ja niitä yhdistävänä tekijänä oli tapaustutkimus tutkimusstrategiana. (Lähdesmäki, et al., 2015, p. Ongelmanasettelu)

Yksittäistapauksen kokonaisvaltaiselle ymmärtämiselle on ominaista, että se rajautuu hyvin kapeaan kontekstiin. Tässä yhteydessä yksittäisen yrityksen ja toimialan konteksti on hyvin tarkka ja rajattu. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa hyötyä yritykselle, jolloin myös nykytilan kriittinen arviointi ja tutkimuksen tuloksilla siihen vaikuttaminen olivat relevantteja tutkimuksessa. (Lähdesmäki, et al., 2015, p. kritiikki ja vaikuttaminen)

Palasin tutkimuksen aikana ongelmanasetteluun ja siitä muodostuneisiin tutkimuskysymyksiin useita kertoja. Nämä iteraatiot auttoivat minua rajaamaan ja keskittämään tutkimusta mielestäni paremmin vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin.

## **7.2 Tutkimusstrategia**

Diplomityön tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus. Tapauksen liittyessä yrityksessä käynnissä olleeseen kehitysprojektiin olisi sen tarkka määrittely ja rajaaminen ollut hyvin haastavaa, koska projektiin liittyi useita osapuolia sekä liiketoiminnallisia ulottuvuuksia, eikä työn lopullinen tavoite ollut täysin selvä ryhdyttäessä tutkimukseen. Tämän vuoksi tarkan määrittelyn sijasta valittiin keino, jossa tapauksen määrittely jatkui tutkimuksen läpi. Näin voitiin tarkentaa ja keskittyä kehitysprojektin kannalta oleellisimpiin seikkoihin, pitäen tämän

prosessin aikana opittua asiasisältöä tärkeimpänä (Eriksson & Koistinen, 2014, p. 26). Prosessit ovat usein tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, p. 5.5; Lähdesmäki, et al., 2015)

Tapaustutkimukselle ominainen ”tapaus” on tämän diplomityön yhteydessä Granlundin toiminnanohjausjärjestelmän asiakkuudenhallintaosuuden käyttöönotto ja sen käyttämiseen liittyvien asiakastietojenkeruuprosessien luominen (Eriksson & Koistinen, 2014, p. 1). Käyttöönotto- ja kehitysprojekti jatkui näiden tietojen hyödyntämisellä eri liiketoimintajohtamiseen hyödynnettävien raportointien kehittämisen muodossa.

Tapaustutkimusta kuvaillaan seuraavasti:

*Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite.*  
(Eriksson & Koistinen, 2014, p. 4)

Tutkimuksen kannalta merkittävää on siis millä kriteereillä tapaus rajataan. Tapaukset ovat yleensä aikaan ja paikkaan sidottuja sekä tarkemmin esimerkiksi johonkin ryhmään tai yksilöön liittyviä. Tapaustutkimusta ehdotetaan lähestymistavaksi, jos esimerkiksi mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ovat oleellisia sen suorittamiseksi. (Eriksson & Koistinen, 2014, p. 5)

Tapaustutkimuksen liittyy usein vahvasti tapauksen konteksti, eli toimintaympäristö, jossa se tapahtuu. Kontekstilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi toimialaa tai kulttuuriympäristöä. Sen laajuuden määrittäminen on tärkeää vaikutusten ymmärtämisen kannalta, tutkijan on osattava rajata konteksti riittävällä tarkkuudella, jotta sen vaikutukset ovat selkeästi havaittavissa. Konteksti muodostuu ulommasta ja sisemmästä tasosta. Uloimmalla tasolla määritellään laajempaa toimintaympäristöä; taloudellisen, sosiaalisen ja poliittisen ympäristön sekä yritystoiminnan kilpailullisuuden kautta. Sisemmällä tasolla tarkoitetaan samoja ympäristöjä yrityksen sisällä. (Eriksson & Koistinen, 2014, pp. 7-8)

Ympäristön sisäisen ja ulkoisen tason lisäksi tapaustutkimukselle voidaan määrittää tapahtumaympäristö, jota voidaan kuvailla myös ”näyttämönä” (englanniksi setting). Tämä

näyttämö on tarkempi osa kontekstia ja siinä voidaan määritellä esimerkiksi tapaukseen osallistuvia toimijoita. (Eriksson & Koistinen, 2014, p. 8)

Tämän tutkimuksen tapauksen konteksti määrittyi Granlund-konserniin kuuluvien yhtiöiden kautta. Kontekstia ja ”näyttämöä” avataan tarkemmin toimeksiantajayrityksen esittelyä käsittelevässä kappaleessa.

### **7.3 Aineistonhankintamenetelmät**

Aiheeseen liittyvään teoriaan ja kirjallisuuteen perehtymisen lisäksi hankin kohdeorganisaatiosta lisäaineistoa haastattelujen sekä osallistuvan havainnoinnin kautta

#### **7.3.1 Haastattelu**

Saaranen-Kauppinen & Puusniekan mukaan tapaustutkimuksen tiedonkeruu ja analyysitapoina voidaan käyttää niin määrällisiä kuin laadullisia menetelmiä. Tapaustutkimuksen käyttäminen opinnäytetoissa on yleistä, koska niissä kohteena on usein yritys tai organisaatio. Samassa yhteydessä kuitenkin todetaan, että arvioinnissa painottuvat usein laadulliset seikat, ellei aineisto ole puhtaasti määrällistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, p. 5.5 tapaustutkimus) Lähdesmäki et al. mukaan tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat usein laadullisia. Näitä voiva olla mm. haastattelut, havainnointi sekä osallistuminen (Lähdesmäki, et al., 2015, p. Kritiikki ja vaikuttaminen).

Erilaisia haastattelutyyppisiä ja -tapoja on monia. Haastattelussa tavoiteltavan tiedon tulisi määrittää käytettävän haastattelutavan. Haastattelun strukturointi ja rajaaminen tiukasti esimerkiksi vastausvaihtoehdot antamalla tuottaa erilaista ja eri tarkoitukseen sopivaa aineistoa kuin avoin haastattelu. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka jakavat haastattelutyyppit neljään kategoriaan: avoimeen, teema-, strukturoituun ja puolistrukturoituun sekä ryhmähaastatteluun. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Tutkimuksen aihepiirin rajautuessa asiakastiedon ympärille, ohjautuu myös haastattelutyyppien valinta kohti strukturoidumpaa päätyä vaihtoehdoista. Haastatteluiden tavoitteena oli saada tarkempaa käsitystä kontekstissa toimivilta ja asiakastiedon kanssa tekemisissä olevilta

henkilöiltä yrityksessä. Näin päädyttiin valitsemaan haastattelutyypiksi puolistrukturoitu haastattelu, jossa kaikilta haastateltavilta kysyttäisiin samat kysymykset. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan mukaan juuri puolistrukturoitu haastattelu soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa halutaan lisätietoa tietyistä aihepiiristä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, p. 6.3.3).

Haastatteluun pyrin valitsemaan henkilöitä erilaisista taustoista, eri liiketoimintojen sisältä, niin että saisin useita erilaisia näkökulmia aiheeseen. Haastattelun tarkoituksenmukaisuuden kannalta oli kuitenkin oleellista, että haastattelun aihe olisi haastateltavalle tuttu ja että se koskettaisi haastateltavan päivittäistä työtä. Haastattelun kysymykset on esitetty liitteessä 1.

### 7.3.2 Osallistuva havainnointi

Havainnointi tutkimuskeinona antaa tietoa esimerkiksi siitä, toimitaanko organisaatiossa sovitun mukaisesti. Havainnointia käytetään usein haastattelun lisänä tai tukena ja sen kautta voidaan tarkastella haluttua toimintaa sen luonnollisessa ympäristössä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, p. 6.4 Havainnointi)

Havainnointitavat voidaan jaotella osallistuvan ja ei-osallistuvaan sekä hyvin strukturoidun ja väljästi strukturoidun havainnoinnin välille. Tapojen valinta riippuu sen suorittamisen ajankohdasta ja tarkoituksesta. Vahvasti strukturoidun havainnoinnin edellytyksenä on, että tutkimusongelma on hyvin tutkijalla selkeänä ja havainnoitavat asiat ovat valmiiksi jäsenneilty. Vähemmän strukturoitua havainnointia voidaan käyttää tutkimuksen alkuvaiheessa, kun etsitään monipuolisesti ja määrällisesti paljon ennakkotietoa aiheesta. Tällöin etukäteen tehtävä luokittelu ei onnistu vaan tulee hyödyntää aiheeseen liittyvää teoriaa. Havainnointitavan valintaa kannattaa aina peilata tutkimuksen tavoitteisiin ja pyrkiä valitsemaan niitä tukeva havainnointitapa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, p. 6.4 Havainnointi)

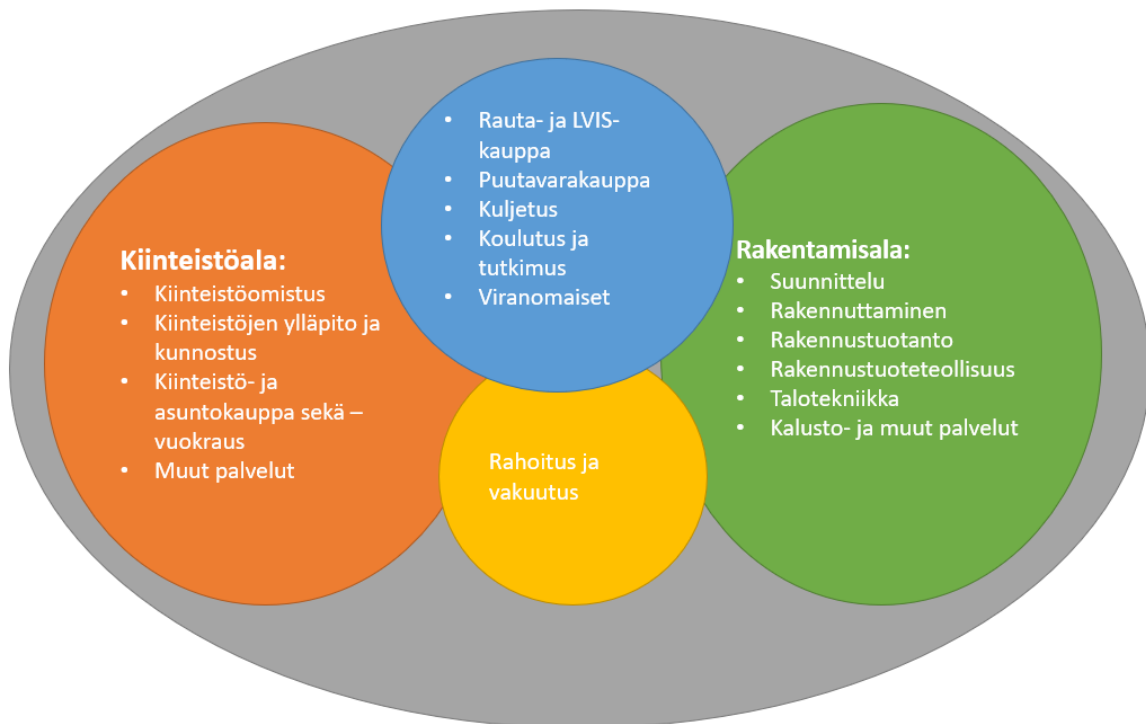
Tämän tutkimuksen puitteissa havainnointitavaksi valikoitui kehitystyöhön liittyvä osallistuva havainnointi ja sitä suoritettiin vähäisellä strukturoinnilla. Osallistuvaa havainnointia suoritettiin koko kehitysprojektin ajan ja siinä kerätty tieto yhdessä aihepiirin teorian kanssa muodosti merkittävän osan empiirisestä tutkimuksesta. Kerääntynyttä tietoa hyödynnettiin

muun muassa haastateltavien henkilöiden valinnassa sekä haastattelukysymysten muodostamisessa.

## 8 TAPAUSTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 8.1 Kiinteistö- ja rakentamiala tutkimuksen toimintaympäristönä

Kiinteistö- ja rakentamisklusteri (kuva 10) on erittäin merkittävä kokonaisuus Suomen kansantaloudessa. 988 mrd. euroa on sitoutunut rakennettuun ympäristöön, joka on noin 60 % kansallisvarallisuudesta. Vuonna 2017 kiinteistö- ja rakentamisklusterin tuottama lisäarvo oli 71 mrd. euroa. Samana vuonna sen välittömät työllisyysvaikutukset koskettivat noin 350 000 henkilöä ja välillisesti yli 500 000 henkilöä, joka on noin 25 % Suomen kokonaistyöllisyydestä. (Lith, 2019)



**Kuva 11 Kiinteistö- ja rakentamisklusteri, mukailen (Lith, 2019)**

Vuoden 2018 lopussa Suomessa oli yhteensä 1 530 500 rakennusta, joiden yhteenlaskettu kerrosala ylitti 488 miljoonaa neliometriä. Rakennuksista n. 75 % on asuinkäyttöön tarkoitettuja erillisiä pientaloja, jotka ovat pääasiassa kotitalouksien omistuksessa. (Lith, 2019)

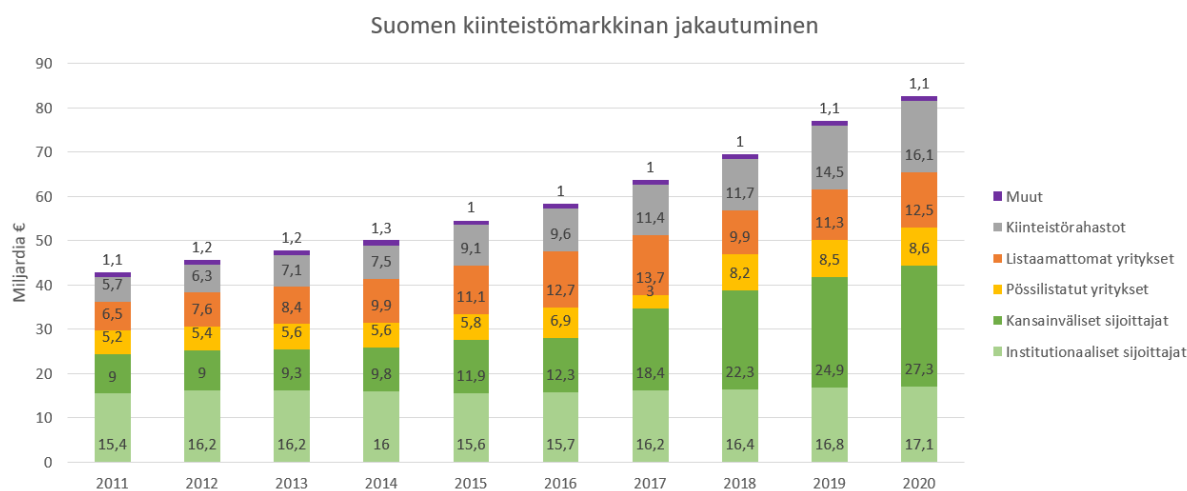
Kiinteistöihin tehtyjen sijoitusten oletettua tuottoa on pidetty tasaisena ja sijoituskohteena turvallisena. (Rakli & KTI, 2014) Maailmantaloudessa pitkään jatkuneen matalan korkotason

vuoksi kiinnostus kiinteistösijoituksista saatavaan matalariskiseen tuottoon on noussut. Kiinteistösijoitusten tuottovaatimukset ovat tämän seurauksena laskeneet vuodesta 2009 asti. (KTI, 2019)

### 8.1.1 Suomen kiinteistömarkkina ja sen toimijat

Suomen ammattimaisen kiinteistösijoitusmarkkinan arvo on lähes kaksinkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana, ja sitä ovat muokanneet monet markkinoihin vaikuttaneet globaalit trendit. Kiinteistösijoitusmarkkinalla tehtyjen suorien sijoitusten arvo ylitti 80 miljardin euron rajan vuonna 2020. (KTI Finland, 2021, p. 29)

Suomen kiinteistömarkkinan toimijat voidaan jakaa kuuteen kategoriaan: institutionaalisiin sijoittajiin, kansainvälisiin sijoittajiin, pörssilistattuihin kiinteistöyhtiöihin, listaamattomiin kiinteistösijoittajiin, kiinteistörahoihin sekä hyväntekeväisyysjärjestöihin, lahjarahastoihin ja muihin vastaaviin. (KTI Finland, 2021, p. 29) Näiden toimijoiden suorien omistusten jakautuminen on esitetty kuvassa 11.

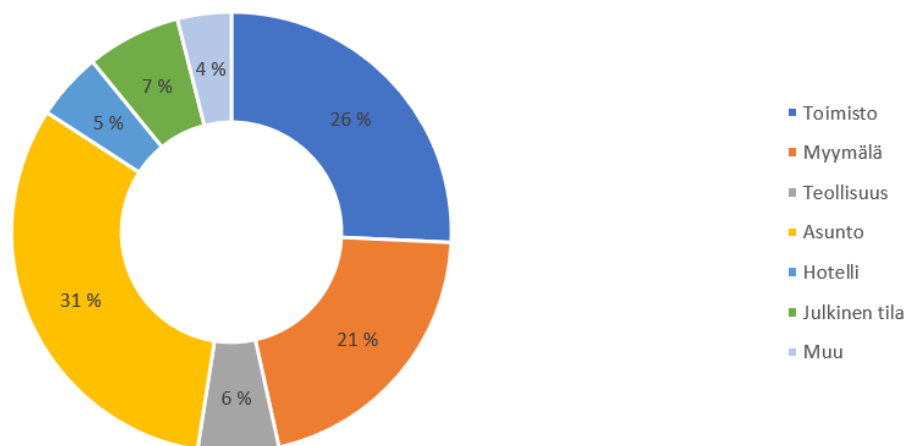


**Kuva 12 Suomen kiinteistömarkkinan jakautuminen toimijoiden kesken. Mukailten (KTI Finland, 2021)**

Kuten kuvasta 11 käy ilmi, on Suomen kiinteistömarkkinan omistusosuuksissa tapahtunut viimeisten viiden vuoden aikana merkittävä muutos, kun kansainvälisten sijoittajien omistukset ovat kasvaneet merkittävästi. Ulkomaisten sijoittajien omistusosuus kiinteistömarkkinasta oli vuoden 2020 lopussa yli 33 %. (KTI Finland, 2021, p. 29)

Rakennuksille on Suomessa tilastokeskuksen määrittämä virallinen rakennusluokitus 2018, jossa on yhteensä 15 pääluokkaa, joiden alla on lukuisia alaluokkia. Ammattimaisen kiinteistösijoituksen piirissä kiinteistöt jaotellaan seitsemään sektoriin: asuntoihin, myymälöihin ja vähittäiskauppoihin, toimistoihin, hotelleihin, julkisiin tiloihin sekä muihin. Sijoitusten jakautumista näiden välillä esitetään kuvassa 12.

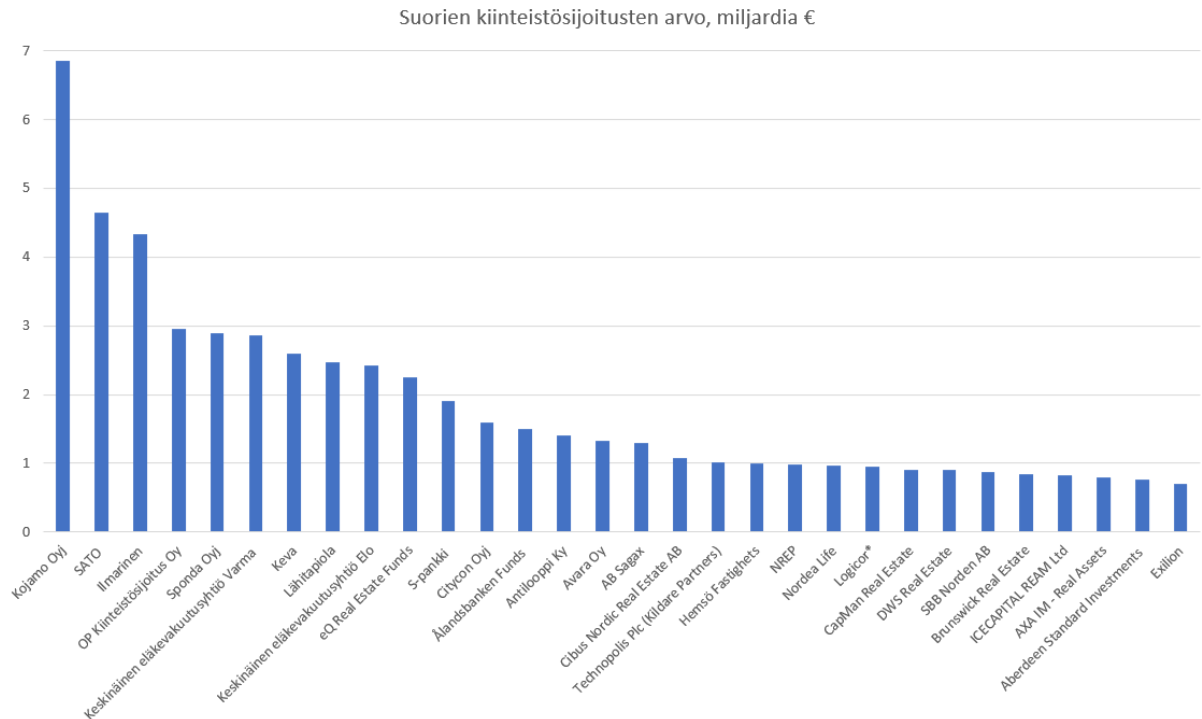
Suomen kiinteistösijoitus markkinoiden jakautuminen sektoireittain



**Kuva 13 Suorien omistusten jakautuminen eri kiinteistösektoreille. Mukailen (KTI Finland, 2021)**

Sektorien osuudet kokonaisuudesta ovat muuttuneet tasaisesti viimeisten vuosien aikana. Asuntojen suhteellinen osuus on kasvanut niin uudistuotannon kasvaneen määrän kuin kiinteistöjen arvon nousun myötä ja pelkästään 2020 asentosijoitusten arvo nousi 9 %. (KTI Finland, 2021, p. 45)

Suomen kymmenen suurimman kiinteistön omistajan joukossa kuusi institutionaalista sijoittajaa: neljä eläkevakuutusyhtiötä ja kaksi vakuutusyhtiötä. Suorien kiinteistösijoitusten arvolla mitattuna Suomen suurin toimija on 2018 vuonna pörssiin listautunut Kojamo, jonka omistuksien arvo oli 2020 vuoden lopulla lähes 7 miljardia euroa. **(Virhe. Viitteen lähde ei löytynyt.)**

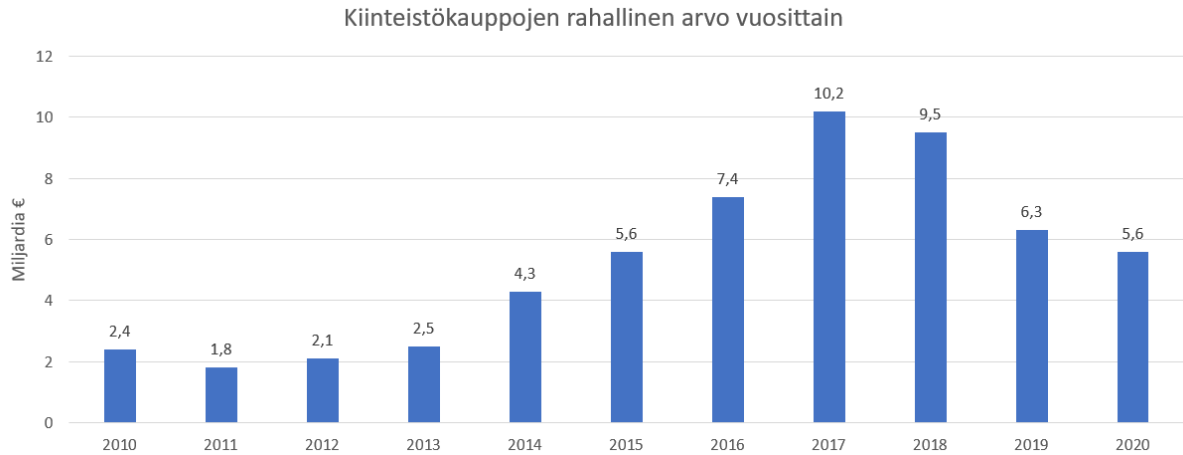


**Kuva 14 Suomen 30 suurinta kiinteistöjen omistajaa. Mukailten (KTI Finland, 2021)**

Vuoden 2020 lopulla suomalaisten työeläkevakuutusyhtiöiden sijoitusten arvosta noin 9 % on kiinteistöissä, joiden arvo on yhteensä noin 19 miljardia euroa. Eläkevakuutusyhtiöistä sijoituksista suhteellisesti suurimmat suorat kiinteistösijoitukset ovat eläkevakuutusyhtiö Veritaksella, jonka sijoituksista 16 % on kiinteistöissä. (KTI Finland, 2021, p. 33)

Suurien toimijoiden lisäksi markkinalla toimii myös pienempiä, yksittäisten yritysten tai alojen omia eläkekassoja, kuten Valion eläkekassa, Apteekkien eläkekassa sekä Merimiesten eläkekassa, joilla kaikilla on suoria kiinteistöomistuksia. (KTI Finland, 2021, pp. 32-33)

Suomen kiinteistömarkkinan tapahtuneiden kauppajen volyyymi oli vuonna 2020 noin 5,6 miljardia euroa. Kiinteistökaupan volyyymi on laskenut huippuvuodesta 2017, jolloin ylitettiin 10 miljardin euron raja. **(Virhe. Viitteen lähde ei löytynyt.)** (KTI Finland, 2021, p. 29)



**Kuva 15 Suomen kiinteistömarkkinassa tapahtuneiden kauppojen volyymi. Mukailten (KTI Finland, 2021, p. 28)**

Kiinteistökehitykseen liittyvä liiketoiminta on myös merkittävä osa-alue kiinteistö- ja rakennusallalla. Kiinteistökehityksen kentässä aktiivisimpia toimijoita ovat Suomessa rakennusyhtiöt. Merkittävimpiä niin kansainvälisten kuin kotimaisten sijoittajien kanssa toimivia yhtiötä ovat mm. YIT, Skanska, NCC, SRV, Hartela sekä Peab. (KTI Finland, 2021, p. 42)

Viime vuosina myös institutionaaliset sijoittajat, erityisesti eläkeyhtiöt, ovat myös aktivoituneet kiinteistökehityshankkeissa. Esimerkiksi Varma sekä Elo ovat osallistuneet toimistokiinteistöjen kehityshankkeisiin ja monet muut ovat lisänneet aktiivisuuttaan asuntojen hankekehitykseen pääkaupunkiseudun suuren vuokra-asuntojen kysynnän kasvun seurauksena. (KTI Finland, 2021, p. 44)

Sijoitusmarkkina koki suuren mullistuksen koronapandemian seurauksena 2020. Pandemian vaikutukset näkyivät erityisesti hotellien, toimistojen sekä myymäläkiinteistöjen sijoituksissa. Etätöiden määrän kasvun vaikutukset tulevat muuttamaan erityisesti toimistokiinteistöjen kenttää tulevina vuosina. (KTI Finland, 2021, pp. 57, 63, 70)

Suomen kiinteistö- ja rakennusallalla on siis tapahtunut hyvin merkittävää kasvua sekä sijoittajien kansainvälistymistä. Rakentamiseen ja kiinteistöjen omistamiseen vaikuttavat monet muutosvoimat, joista ilmastonmuutoksen torjumiseen tähtäävät päästövähennystoimet ja kiristyvät energiatehokkuusvaatimukset ovat yksi merkittävä tekijä. Globaalit, EU:n alueen

sekä kansalliset vaatimukset ohjaavat niin rakentajien, rahoittajien ja sijoittajien intressejä kohti vähäpäästöisempiä ratkaisuja.

### 8.1.2 Kiinteistötiedot ja digitalisaatio

Kiinteistöihin ja rakennuksiin liittyy suuri määrä erilaista tietosisältöä. Suomessa Maanmittauslaitos (MML) pitää yllä virallista rekisteriä kiinteistöjen ja osakehuoneistojen tiedoista. Maanmittauslaitoksen rekistereihin kirjataan omistusoikeudet sekä kiinnitykset. Laitos myös tuottaa ja ylläpitää kartta-aineistoja sekä erilaisia paikkatietoja. (Maanmittauslaitos, 2021)

Eri kaupunkien ja kuntien rakennusvalvontaviranomaiset pitävät myös yllä omia tai jaettuja rekistereitään, joihin arkistoidaan rakentamiseen liittyviä dokumentteja, kuten rakennuslupa-aineistoja.

Maanmittauslaitoksella on käynnissä useita hankkeita kiinteistöjen ja osakehuoneistojen tietojen viemisestä digitaaliseen muotoon. Vuonna 2019 otettiin käyttöön huoneistotietojärjestelmä, jonka tarkoituksena on korvata paperiset osakekirjat ja parantaa esimerkiksi osakehuoneistojen omistajamerkintöjen luotettavuutta sekä helpottaa eri osapuolien kuten kiinteistövälittäjien ja isännöitsijöiden työtä. (Maanmittauslaitos, 2021)

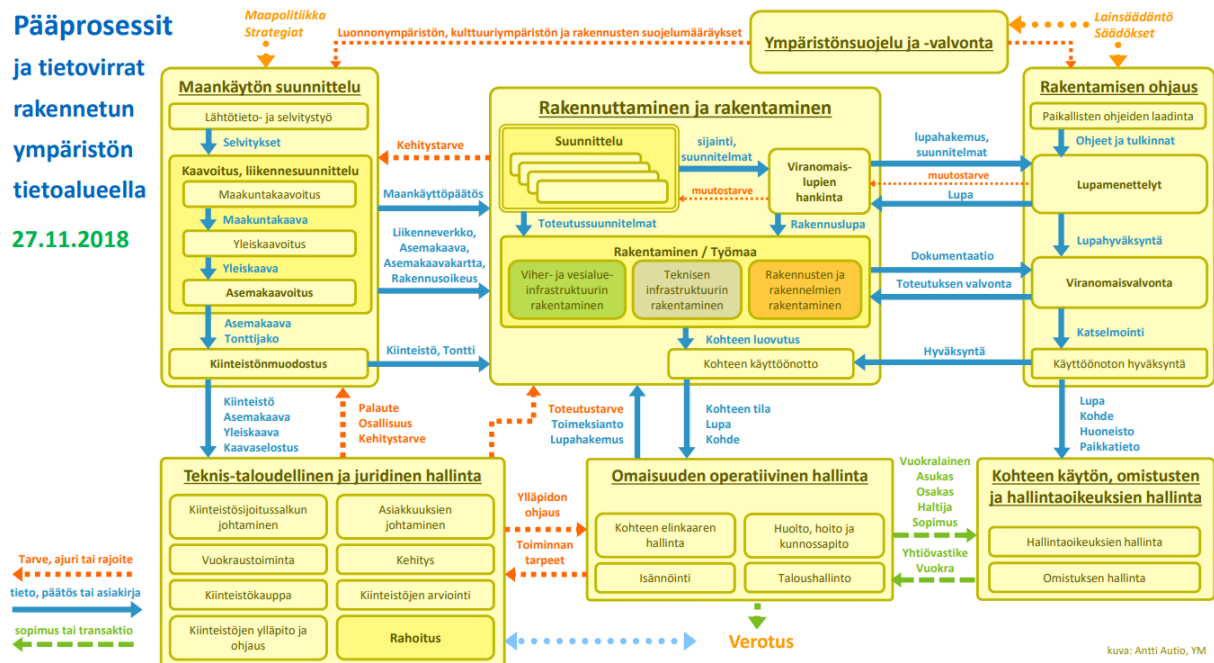
Viranomaisten keräämän tiedon lisäksi kiinteistöistä kertyy valtava määrä muuta tietoa eri käyttötarkoituksiin. Pelkästään kiinteistöjen hallinnoinnin ja ylläpidon näkökulmasta kerryttävää tietoa on paljon. Yleensä kiinteistöjohtamiseen liittyvät tiedot kerätään niille tarkoitettuihin tietojärjestelmiin, kuten erilaisiin huoltokirjajärjestelmiin.

Yksi toimija, joka aktiivisesti kehittää kiinteistö- ja rakennusalan digitalisaatiota on KIRA-digi, joka on hallituksen kärkihanke ja siinä on mukana useita julkisia toimijoita kuten kuntia ja ministeriöitä. KIRA-digin tavoitteeksi on määritelty rakennetun ympäristön avoin tiedonhallinnan ekosysteemi. (KIRA-digi, 2021)

Digitaalinen ekosysteemi vaatii KIRA-digin mukaan vakioituja elementtejä. Nämä elementit on jaettu kolmeen osaan: rakennuskohteita / kiinteistöjä koskettavat, tietojen tallennusta ja

niiden muotoa sekä koko alaa koskettava kokonaisarkkitehtuuri. Ekosysteemissä rakennuskohteella pitää olla pysyvä kiinteistö-, rakennus- ja huoneistutunnukset, koordinaatit, osoite sekä URL-osoite. Tietojen tallennuksessa tulee käyttää standardoituja tietomalleja, avoimia rajapintoja sekä yhteisiä käsitteitä. (KIRA-digi, 2021)

KIRA-digi on mallintanut rakennetun ympäristön pääprosessin, jossa esitetään kiinteistö- ja rakennusalan tietovirrat. Pääprosessin kokonaisuudessa on lukuisa määrä eri vaikutussuhteita, jotka on esitetty kuvassa 15.



Kuva 16 KIRA-digi rakennetun ympäristön pääprosessin tietovirrat (KIRA-digi, 2021)

Kuten kuvassa 15 voidaan huomata, rakennettuun ympäristöön liittyviä ajureita sekä tarpeita tulee niin pääprosessin sisältä kuin ulkoakin. Pääprosessissa sekä siihen kytkeytyvissä alaprosesseissa tehdään valtava määrä päätöksiä ja luodaan tietoa sekä asiakirjoja, joka tekee kokonaisuudesta hyvin kompleksisen.

Kiinteistöihin sekä rakennuksiin liittyvää tietoa on tarjolla valtava määrä. Kiinteistö- ja rakennusalan toimijoilla on erilaisia tarpeita näiden tietojen hyödyntämiseen riippuen kulloisesta tavoitteesta, jota tietojen hyödyntämisellä yritetään saavuttaa. Tämän vuoksi

tavoitteiden määrittäminen ja niiden saavuttamiseen vaadittavien tietojen kartoittaminen on organisaatioille ja yrityksille erityisen tärkeää.

### 8.1.3 Yhteenveto

Kiinteistö- ja rakentamisklusteri on paikallisesti kuin globaalistikin erittäin merkittävä toimiala, jonka vaikutuksia voidaan havaita kaikkien päivittäisessä elämässä. Globaalit megatrendit aiheuttavat alalla isoja muutoksia, jotka haastavat alan vakiintuneita toimijoita ja mahdollistavat alaa uudistavien toimijoiden nousun osaksi markkinaa.

Teknologisen kehityksen ja uusien toimintamallien kautta syntyvä tiedon määrä on valtava. Tämän verrattain uuden ”raaka-aineen” hyödyntäminen on ottamassa alalla vasta alkuaskeleita ja tulevien vuosien aikana tullaan todennäköisesti näkemään merkittäviä harppauksia alan digitalisaation kanssa.

## 8.2 Granlund-konserni tutkimuksen kontekstina

Granlund konserni koostuu emoyhtiöstä sekä lukuisista tytäryhtiöistä. Liiketoiminnan ydin on kiinteistö- ja rakennusalan asiantuntijapalveluiden sekä niitä palvelevien ohjelmistojen ympärillä. Konserni tarjoaa lukuisia erilaisia palveluita kiinteistöjen elinkaaren eri vaiheisiin. Konsernin emoyhtiön Granlund Oy:n organisaatorakenne on jaettu kahteen liiketoiminnalliseen kokonaisuuteen: rakentamisen ja kiinteistökehityksen palveluihin sekä Elinkaarijohtamisen palveluihin ja ohjelmistoihin. Päämarkkina-alueena on Suomi, mutta osaa palveluista tarjotaan globaalisti, pääpainona Aasia ja Lähi-itä. (Granlund Oy, 2020)

Konsernin palveluntarjonta sekä liiketoiminta-alueet määrittävät tapaustutkimuksen ulkoisen kontekstin tason liiketoiminnallisen osuuden sekä markkina-alue osittain kulttuurillista toimintaympäristöä. (Eriksson & Koistinen, 2014, p. 8) Tämä tutkimus rajautuu vain Suomen markkinaan ja sen palveluihin, vaikka sen tuloksia voitaisiinkin soveltaa myös kansainvälisessä liiketoiminnassa.

Granlund konserni on kasvanut merkittävästi, niin orgaanisesti kuin yritysostojen kautta, viimeisten viiden vuoden aikana. Vuonna 2019 koko konsernin liikevaihto oli 91,6 milj. € kun vielä 2015 vuonna se oli 54,7 milj. €. Granlund toimii 23:lla eri paikkakunnalla Suomessa ja lisäksi Pohjoismaissa, Baltiassa, Iso-Britanniassa, Kiinassa sekä Lähi-idässä. Jatkuvasta kasvusta huolimatta konsernin liiketoiminta on pysynyt kannattavana ja se on panostanut vuosittain merkittävästi kehitys- ja innovaatiotoimintaan. (Granlund Oy, 2020)

Liikevaihdolla mitattuna Granlund konserni on Suomen konsultointi- ja suunnittelun alan kymmenen suurimman yrityksen joukossa. Alan kokonaistilaukanta on kasvanut viimeisen 10 vuoden aikana 250 miljoonasta eurosta yli 700 miljoonaan euroon, eli alalla on ollut merkittävää ja jatkuvaa kasvua, jonka kuitenkin oli ennustettu hiipuvan vuoden 2019 lopussa. (SKOL, 2019, p. 9) Taloudellisen kontekstin ulkoinen taso on siis ollut Granlundilla hyvin positiivinen ja tilaukanta on ajoittain ollut käytettävissä oleviin resursseihin nähden liikaa. Pitkän taloudellisesti hyvän jakson seurauksena Granlundin ei ole juurikaan tarvinnut panostaa myyntiin tai markkinointiin, vaan tarjouspyyntöjä on riittänyt täyttämään tilaukannan. Tämä tilanne kuitenkin muuttui merkittävästi vuoden 2020 alussa käynnistyneen pandemian seurauksena.

Tämän diplomityön ja siihen liittyvän tutkimuksen tausta liittyy vahvasti konsernin kasvuun ja siitä seuranneen muutoksen aiheuttamiin uudenlaisiin koordinaatio- ja johtamishaasteisiin. Granlundin pitkän historian myötä yritykselle on kertynyt mittava määrä aineetonta pääomaa mm. asiakassuhteiden muodossa. Insinöörivetoisella toimialalla asiantuntijuus, onnistuneet hankkeet sekä suositukset ovat olleet tärkeimmät myynnin työkalut, joilla myyntiä on tullut ”kuin itsestään”.

Granlund-konserni on ollut jo pitkään suuryrityksen määritelmän täyttävä yritys, mutta sen koostuessa useista liikevaihdollisesti sekä henkilömääräisesti pienemmistä tytäryhtiöistä, on kokonaisuuden johtaminen muistuttanut enemmän PK-yritystä. Granlund-yhtiöt ovat kokonaan työntekijöidensä omistamia yrityksiä (Granlund Oy, 2019). Granlundin tytäryhtiöt ovat siis toimineet hyvin itsenäisesti omilla alueillaan ja koko konsernia palvelevia tukitoimintoja on alettu kehittämään systemaattisesti vasta viimeisen strategiakauden aikana.

Yhdeksi kehityskohteeksi valittiin myynnin prosessi. Vuoden 2019 lopulla koko Granlund konserni uudisti sen toiminnanohjausjärjestelmän ja siirtyi useasta erillisestä järjestelmästä käyttämään yhtä, kaikki toiminnot sisältävää, järjestelmää. Diplomityön aloittamisen hetkellä käynnissä olleeseen muutokseen pääsin mukaan suorittamaan asiakastiedon hyödyntämiseen liittyvää tutkimusta.

Diplomityön aikana tapahtui myös merkittävä organisaatiomuutos, jossa Granlund Consulting Oy sulautettiin konsernin emoyhtiö Granlund Oy:hyn ja emoyhtiön organisaatorakenne järjesteltiin uudelleen kahteen kokonaisuuteen. Muutoksen tavoitteena oli muuttaa liiketoimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan. (Granlund Oy, 2021)

Työn aloittamisen hetkellä konsernissa oli juuri otettu käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä, joka piti sisällään myös asiakas- ja kontaktirekisterit sekä CRM-toiminnallisuudet. Järjestelmän käyttöönotossa oli siirtymävaihe, jossa edellistä CRM-järjestelmää käytettiin samanaikaisesti uuden kanssa.

Konsernissa aikaisemmin käytössä olleen CRM-järjestelmän käyttöaste oli vaihteleva, eikä sitä ollut käytetty osassa tytäryhtiöistä lainkaan. Granlundin asiakasrekisteri, asiakkaisiin liitetyt tiedot ja asiakkaiden segmentointia varten luodut luokat olivat rakentuneet pitkän ajan saatossa, eikä osalla niistä ollut enää ajankohtaista käyttötarkoitusta. Asiakkuuksien hoitoon liittyvät toimintamallit, asiakastietojen ja asiakastapaamisten kirjaamiskäytännöt sekä myyntiprosessi olivat hyvin erilaisia eri yhtiössä ja osastoissa. Yhtenäisiä toimintamalleja ja niitä tukevia työkaluja ei aikaisemmin ollut.

Aikaisemmin käytettyjen toiminnanohjaukseen liittyvien järjestelmien välille ei ollut rakennettu yhteyksiä tai integraatioita, joilla eri järjestelmiin kerrytettäviä tietoja olisi voinut yhdistää analyysia varten. Tämä tarkoitti merkittävää määrää käsityötä erilaisia raportteja laadittaessa. Järjestelmien vieminen osaksi yhtä järjestelmäkokonaisuutta toi useita uusia mahdollisuuksia hyödyntää laajan konsernin kerryttämää tietoa, mutta myös uudenlaisia koordinaatioon liittyviä haasteita.

### 8.3 Osallistuva havainnointi

Tutkimukseen liittyvää havainnointia suoritettiin useiden kuukausien aikana, osana työtehtäviä. Havainnointia ja tietojen keruuta suoritettiin osana toiminnanohjausjärjestelmään liittyviä koulutuksia, kehityspalavereita sekä CRM-pääkäyttäjän roolissa toimien. Eri tilaisuuksissa tavoitettiin merkittävä osa asiakastyötä tekevistä avainhenkilöistä eri puolilta konsernia ja voitiin saada laaja näkemys eri tytäryhtiöissä käytössä olleista toimintatavoista.

Käytännön tasolla havainnointia suoritettiin useissa eri sisäisissä tilaisuuksissa kuten koulutuksissa, kehityspalavereissa ja ohjausryhmissä sekä muissa epäformaaleissa muodoissa. Merkittävintä tietoa tuottivat konsernin myynnin ohjausryhmän tapaamiset, joissa käytiin usein läpi erilaisia haasteita, joita toiminnanohjausjärjestelmän käytössä oli huomattu. Ohjausryhmällä oli myös päätösvalta asiakastietoihin liittyvien käytäntöjen määrittämisessä.

Toimin osassa toiminnanohjausjärjestelmän koulutuksissa kouluttajana, jonka kautta sain kerättyä merkittävän määrän suoraa käyttäjäpalautetta ja kehitysehdotuksia liittyen järjestelmään sekä sen varaan rakennettuihin prosesseihin. Näistä tiedoista oli merkittävää hyötyä niin tutkimuksen kuin kehittämistyön kannalta.

Alkuvaiheen havainnoinnin kautta kerätyn tiedon pohjalta kyettiin kartoittamaan asiakkuus- ja myyntityön sekä asiakastietojen käsittelyyn liittyvien prosessien haasteet. Tämän lisäksi havainnoinnin yhteydessä käytyjen keskustelujen kautta tavoitettiin haastatteluja merkittävästi suurempi joukko henkilöitä ja saatiin laajempi otanta koko organisaation tasolta asiakastieto teemaan liittyen. Erityisesti toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottovaiheessa käyttäjiltä nousi monia tarpeita erilaiseen asiakastietoon, joista toistuvista tarpeista voitiin muodostaa haastatteluja varten tarkempia kysymyksiä.

Havainnoinnin kautta tutkimuskysymyksiin ei saatu suoranaisia vastauksia, vaan havainnoidut teemat, jotka toistuivat useissa eri havainnoiduissa tilanteissa, antoivat suuntaviivoja kohti organisaation asiakastietoon liittyviä tarpeita.

Merkittävimmät tulokset, joita havainnointijaksolla saatiin, olivat organisaation avainhenkilöiden tunnistaminen sekä organisaation yleisen ”asiakastiedon hyödyntämisen

kypsyystason” kartoitus. Lisäksi havainnointi auttoi tutkimuksen suorittamisen kokonaisvaltaisemman ymmärryksen saavuttamisessa.

#### **8.4 Haastattelut**

Haastattelut suoritettiin havainnointijakson päätteeksi. Haastatteluihin valittiin henkilöitä erilaisista rooleista ja vastuualuilta konsernin sisällä. Haastatteluun valittujen henkilöiden työtehtäviin kuului merkittävänä osana asiakastietojen hyödyntäminen, asiakasrajapinnassa toimiminen tai CRM-järjestelmän aktiivinen käyttö.

Haastateltavia oli johdosta, esimiesportaasta ja asiantuntijarooleista. Kaikille yhteistä oli asiakasrajapinnassa toimiminen sekä asiakastietojen hyödyntäminen omassa roolissaan.

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelun runkona toimi kolmeen osaan jaettu kysymyspatteristo. Ensimmäisen osan kysymyksillä pyrittiin hahmottamaan haastateltavan rooli ja näkökulma käsiteltävään aiheeseen. Toisessa osassa kysyttiin tutkimukseen liittyvät kysymykset ja viimeiseen osaan jätettiin tutkimuksen teemaan liittyvä avoin kysymys sekä mahdollisuus ehdottaa muita haastateltavia. Haastateltavia kertyi yhteensä kymmenen henkilöä.

Haastattelut toteutettiin vapaamuotoisina ja keskustelun annettiin myös ”rönsyillä”. Haastattelut suoritettiin etänä, hyödyntäen Microsoft Teams sovelluksen videopuhelu ominaisuutta. Kaikki haastattelupohjan kysymykset käytiin läpi. Kysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen, vaan ne esitettiin haastattelun edetessä. Kysymysten rakentuessa aikaisempien kysymysten varaan, saattoi ensimmäisen kysymyksen vastaus ohjata koko haastattelun näkökulmaa.

Taustoittavien kysymysten kautta haastateltavat henkilöt pyrittiin jakamaan eri rooleihin, joilla oletettiin olevan vaikutusta vastausten laatuun. Yhtenä tarkasteltavana määränä oli henkilön työsuhteen pituus Granlundin kanssa. Tällä pyrittiin selvittämään, oliko pitkään samassa organisaatioissa työskennelleiden haastateltavien vastauksissa merkittäviä eriävyyksiä toisista organisaatioista tulleiden tai vähemmän aikaa työskennelleiden kanssa.

Toisena taustoittavana tekijänä kysyttiin tehtäviä ja vastuita. Näistä tarkasteltiin asiakasrajapintakosketusta, asemaa yrityksen funktionaalisessa hierarkiassa sekä operatiivista roolia. Lisäksi haarukoitiin merkittävimpiä asiakkuuksia, joissa haastateltava oli toiminut viimeisinä vuosina.

Taustoittavien tekijöiden merkitystä vastauksiin oli lopulta vaikea arvioida haastateltavien määrän jäädessä melko vaatimattomaksi. Tarkemman ja luotettavamman tuloksen saaminen olisi vaatinut kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien käyttöä sekä huomattavasti suurempaa näytettä. Verrattaessa vastauksia ja taustottavia tekijöitä, vaikuttaa henkilön työtehtävän olevan merkittävin vaikuttava tekijä vastausten laatuun ja näkökulmaan.

Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

## **9 HAASTATTELUN TULOKSET**

Haastattelukysymyksissä pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuksen alakysymyksiin. Haastattelun kysymyksistä asiakastiedon merkityksellisyys ja hyödyllisyys -kysymyksillä etsittiin vastausta alakysymykseen ”minkälainen asiakastieto tuottaa eniten arvoa asiakkuustoimintaan?”. Mitkä lähteet tuottavat asiakastietoa oli muotoiltu korostamaan merkityksellisintä lähdettä muodossa ”mikä on asiakastiedon merkittävin lähde?” ja asiakastiedon hyödyntämisen liittyvät haasteet kysyttiin suoraan samana kysymyksenä.

Haastattelukysymysten keskittyessä haastateltavien työtehtävien näkökulmasta melko suppeaan asiakastiedon teemaan, oli hyvin samankaltaisten tulosten saaminen odotettavaa, mutta avoimeksi muotoiltujen kysymysten kautta saatiin kuitenkin melko monipuolisia näkemyksiä, jotka heijastelivat haastateltavien taustoja.

Haastattelukysymyksiin saadut vastaukset olivat pääpiirteittäin yhteneväisiä ja kaikki haastateltavat kokivat, että asiakastiedon merkitys liiketoiminnan harjoittamiselle oli kriittinen. Mitään palvelua ei kyettäisi tehokkaasti tuottamaan, mikäli asiakastietoja ei olisi saatavilla tai asiakkaan tarpeita ei olisi tunnistettu. Teemaan liittyvä keskustelu koettiin tärkeäksi ja monien mielestä aihetta tulisi nostaa enemmän esille jatkossa.

Ensimmäisenä pyydettiin määrittelemään asiakastieto omin sanoin. Useat haastateltavista määrittivät asiakastietoa samoilla tavoin, kuin se kuvattiin asiakastietoa käsittelevässä kirjallisuudessa. Tiedoiksi ymmärrettiin asiakkaan perustiedot, yrityksen ja asiakkaan väliset kanssakäymiset sekä asiakkaan liiketoimintaan liittyvät tiedot. Myös asiakasymmärrys nostettiin osaksi asiakastietoa usean haastateltavan toimesta. Yhtenä näkökulmana asiakastiedon hahmottamiseen tuotiin myös henkilötietojen käsittelyyn liittyvät GDPR rajoitukset, joiden kautta asiakas- tai kontaktitietoja voidaan myös tarkastella.

Muutamien haastattelujen yhteydessä oli havaittavissa, että kysymyksiä tarkasteltiin vahvasti haastateltavan sen hetkisestä roolista käsin. Esimerkiksi operatiivisen tason myynnillisessä tai esimiesasemassa olleet haastateltavat lähestyivät asiakastietoa enemmän henkilötason ja ihmissuhteiden kautta. Johtajien roolissa korostui kerättyjen tietojen hyödyntäminen ja niiden analysointi. Ylemmällä tasolla korostettiin enemmän tietojen strategista merkitystä ja käsiteltiin mahdollisia tulevaisuuden skenaarioita asiakastiedon hyödyntämisen kehittyessä.

### **9.1 Minkälainen asiakastieto tuottaa eniten arvoa asiakkuustoimintaan?**

Asiakastiedon merkityksellisyyttä ja arvokkuutta kysyttäessä vastauksista oli eroteltavissa kaksi päänäkökulmaa, jotka muodostuivat myynnillisestä näkökulmasta sekä projekti- ja palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Nämä kaksi näkökulmaa olivat kuitenkin hyvin sidoksissa toisiinsa, koska haastateltavista monien rooliin kuului niin molempia.

Kysyttäessä merkityksellisimpinä pidettyjä tietoja, nousi vastauksissa kaksi teemaa, jotka liittyivät asiakkaan toiminnan tuntemiseen ja asiakasymmärrykseen. Vastauksista oli hahmotettavissa samanlaisia tasoja, joita Korhonen, et al. 2011 esitti asiakasymmärryksen ja integraation tasoista. (kuva 4) Yrityksessä pitkälle kehittyneissä asiakkuuksissa oli havaittavissa niin ratkaisukumppanin kuin strategisenkin tason kumppanin saavuttaneita asiakkuuksia. Näissä asiakassuhteissa asiakastietojen merkitys korostui erityisesti, mutta asiakastiedon laatu oli enemmän hiljaisen tiedon muodossa, sitoutuneina henkilöihin.

Uudempien asiakkuuksien merkittävimpinä asiakastietoina esiin nousi oikeiden kontaktihenkilöiden tunnistaminen asiakasyrityksestä. Tätä pidettiin tärkeänä erityisesti myynnillisestä näkökulmasta, koska uutena palveluntarjoajana myynnillisten panostusten

kohdistaminen oikeisiin henkilöihin pidettiin erityisen tärkeänä. Henkilöiden roolitukset nostettiin myös useiden haastateltavien toimesta tärkeäksi tunnistettavaksi asiaksi, onko kontaktilla päätäntävaltaa vai onko hän vaikuttaja organisaationsa sisällä. Pääasiassa myynnillisessä roolissa toimivien osalta organisaation sisäisten suhteiden tuntemista korostettiin usean haastateltavan toimesta.

Tärkeinä tietoina pidettiin asiakastyytyväisyyttä, yhteisten projektien onnistumista sekä niiden vaatimia resurssipanostuksia. Näistä näkökulmista saatavaa koettiin voitavan käyttää niin sisäisten kuin asiakasprosessien kehittämiseen sekä palveluiden parempaan skaalaamiseen. Kun tunnetaan minkä suuruisilla panostuksilla saadaan haluttu asiakastyytyväisyys projektitoiminnassa, voidaan resursointia suorittaa tehokkaammin.

Asiakasymmärryksen tai asiakastuntemuksen sisältä nostettiin tärkeäksi asiakkaan strategia, liiketoiminnan kehittymisen suunta sekä asiakkaan liiketoiminnan alalla tapahtuvat muutokset, jotka vaikuttavat asiakkaaseen. Asiakasymmärryksen perustaksi eräs haastateltavista nosti asiakkaan motiivien ymmärtämisen. Asiakasymmärryksen merkitystä korostettiin erityisesti myös, koska monia palveluita räätälöitiin ja muotoiltiin juuri asiakkaan tarpeita varten. Asiakastuntemukseen liittyen tärkeinä tietoina pidettiin myös merkittäviä henkilövaihdoksia sekä mahdollisia yritysjärjestelyjä.

Kahdella haastateltavista oli myös kokemusta Granlundin asiakkaana olemisesta aikaisempien työnantajien palveluksessa. Toinen haastateltavista nosti tämän kokemuksen merkittävään rooliin asiakasymmärryksensä kehittämisessä.

Asiakkaaseen kohdistuneita myynnillisiä toimia, kuten tarjouksia ja yhteydenottoja sekä näiden toistuvuutta ja määrää pidettiin myös merkityksellisinä. Erityisesti niiden toimesta, joiden tehtäviin kuului myynnin johtaminen.

Asiakastiedon ihanne- tai tavoitetilaa pyrittiin selvittämään kahdella kysymyksellä. Haastateltavilta kysyttiin mistä tiedosta olisi eniten hyötyä sekä onko jotain tietoa, josta olisi merkittävää hyötyä, mutta sitä ei ole saatavilla.

Kysyttäessä tietoa, jonka saamisella voitaisiin saavuttaa merkittävää etua, saatiin myös hyvin monipuolisia vastauksia. Niissä oli havaittavissa yhtenäisiä elementtejä, jotka toistuivat vastauksissa. Asiakkaan organisaation sisäiset haasteet, ostomotiivit sekä ostojen esteet, palveluihin käytettävissä oleva budjetti ja organisaation todelliset vaikuttajat päätöksentekijöiden takana.

Ihanteelliseksi asiakassuhteeksi kuvailtiin tilannetta, jossa vallitsee molemmin puolinen luottamus, jolloin voidaan avoimesti keskustella esimerkiksi asiakkaan budjetoinnin raameista yhdessä ja löytää siihen sopiva ratkaisu tarjottavista palveluista.

Asiakkaiden ”työpöydillä” olevat strategiset sekä operatiiviset suunnitelmat koettiin tiedoiksi, joiden kautta saataisiin merkittävää etua. Projektiliiketoiminnan näkökulmasta tiedot uusista hankkeista hyvin aikaisessa vaiheessa nousi esille sekä hävittyjen hankkeiden päätöksenteon todelliset syyt.

Sisäiseen tietoon liittyen kaivattiin todellista asiakaskaskannattavuutta, jossa olisi huomioitu projektien ja jatkuvien palveluiden lisäksi myös asiakkuuden hoitoon liittyvät sekä markkinoinnilliset panostukset.

## **9.2 Mitkä lähteet tuottavat asiakastietoa?**

Kysymykseen liittyvissä vastauksissa oli selvästi havaittavissa neljä ulottuvuutta, jotka olivat sisäinen ja ulkoinen sekä olemassa olevien asiakkuuksien sekä uusien asiakkaiden tietojen lähteet.

Eri tietolajeille mainittiin useita ulkoisia lähteitä kuten julkiset rekisterit, palveluntuottajilta ostettavat listat, asiakkaiden nettisivut kuin epäformaalit tapaamisetkin. Liiketoiminnan kannalta merkityksellisimmän tiedon ulkoiseksi lähteeksi nostettiin selkeästi asiakasrajapinnassa tapahtuvan henkilötason kanssakäyminen. Tämän lähteen hyödyntämisen edellytyksiksi mainittiin erityisesti luottamus henkilöiden välillä ja hyvät henkilökemiat.

Markkinoinnin näkökulmasta myös merkittäväksi lähteeksi mainittiin erilaiset kyselyt ja tutkimukset. Näistä mainittiin projektipalautteet, asiakassuhdetutkimukset, erilaiset käyttäjäkyselyt sekä yrityksen brändiin liittyvät tutkimukset.

Uudempien asiakkaiden kanssa merkityksellisten asiakastietojen saaminen nähtiin osittain ”salapoliisityönä” ja organisaation avainhenkilöiden löytäminen koettiin tärkeäksi. Tässä yhteydessä nostettiin myös sosiaalisten taitojen merkitys, kuten kuuntelemisen ja läsnä olemisen kyvyt.

Yrityksen sisällä tietolähteeksi nostettiin ensisijaisesti CRM-järjestelmä, johon on kirjattuna myynnilliseen toimintaan liittyviä tapahtumia ja myyntiaktiviteettejä sekä asiakas- että kontaktirekisterit. Lisäksi osa haastattelevista tunnisti myös erilaiset asiakkuustoimintaan liittyvät tapaamiset ja keskustelut merkittäviksi tavoiksi saada asiakastietoa.

Ulkoisten rekisterien ja palveluntuottajien kohdalla haasteeksi tuotiin myös ilmi niiden ajantasaisuus. Oman liiketoiminnan näkökulmasta omaa aktiivisesti ylläpidettyä CRM-järjestelmää pidettiin parempana vaihtoehtona kuin ulkopuolelta ostettavaa tietoa. Vastauksissa korostui ihmisten suorittaman kirjaamisen suuri merkitys tiedon hankinnassa ja ylläpidossa.

### **9.3 Mitä haasteita asiakastiedon hyödyntämiseen liittyy?**

Asiakastietojen hyödyntämiseen liittyviksi haasteiksi oli tunnistettu monia asioita, joista useat voitiin yhdistää nykytilan puutteelliseen prosessiin, jolla tietoja kirjattiin ja hyödynnettiin. Useissa vastauksissa korostui tietojen laadulliset ongelmat sekä CRM-järjestelmän käyttöön liittyvät haasteet, mutta myös organisaatiokulttuuriin liittyviä haasteita tunnistettiin.

Ylemmän tason haasteeksi muutamat haastateltavat nostivat esiin organisaatiokulttuurissa pitkään vallalla olleen ajattelun, jossa asiakkuus- ja myyntitoiminta nähtiin vähempiarvoisena työnä suhteessa itse asiantuntijatyöhön. Tämänkaltaisen ajattelun seuraukseksi tulkittiin esimerkiksi se, että asiakastyöhön käytettiin resursseja vain, jos niitä muilta tärkeämmäksi nähdyltä töiltä jäi. Aikaisemmin mainittu pitkä historia insinöörivetoisena organisaationa nähtiin myös hidasteena asiakaslähtöisemmän kulttuurin kehittämisessä, koska liiketoiminta oli kasvanut kannattavasti jo vuosikymmenet, jolloin pitkään organisaatiossa toimineiden henkilöiden mielikuvissa nykyinen tuotelähtöinen toimintamalli koettiin hyvänä ja toimivana.

Laajan organisaation vuoksi läpinäkyvyyden puute nostettiin haasteeksi. Esimerkiksi uusasiakashankinnan tai uusien palveluiden markkinoinnin suhteen samojen henkilöiden kontaktointi usean eri Granlundin edustajan toimesta oli noussut esille haasteena. Läpinäkyvyyteen liittyen nostettiin myös esille tietojen tarkoituksellinen ”panttaaminen”. Tällaiselle toiminnalle esitettiin syyksi mm. oman aseman turvaamista mahdollisissa poikkeustilanteissa. Lisäksi tiedon jakamiseen liittyvän hyödyn kokeminen tuotiin esille haasteena läpinäkyvyyden parantamisessa.

Tiedon laatuun liittyvät haasteet nousivat myös esille. Tietojen ylläpitoa ja päivittämistä ei oltu vastuutettu organisaatiossa vielä tutkimuksen suorittamisen yhteydessä, jonka vuoksi virheellistä tietoa esiintyi melko runsaasti. Tämä puolestaan laski uuden tiedon jakamista CRM-järjestelmään.

GDPR:n tuomat rajoitukset nostettiin myös yhtenä haasteena esille. Kaikkia henkilökohtaisten suhteiden kautta saatuja merkityksellisiä asiakastietoja ei ole mahdollista tallentaa, samalla noudattaen tietosuoja-asetusta. Tällaisiksi ”arkaluontoisiksi” mainittiin esimerkiksi asiakkaiden merkkipäiviä tai muita henkilökohtaisella tasolla merkittäviä asioita. Tämän vastauksen esittäjällä oli pitkää historiaa myynnin parista, myös ajalta ennen tietosuoja-asetusta.

Ennen emoyhtiön organisaatiomuutosta olemassa olleet funktionaaliset organisaatorakenteet sekä yritysrajat koettiin myös haasteena, erityisesti niiden asiakkuuksien osalta, joissa toimittiin aktiivisesti niin emoyhtiön kuin Granlund Consultingin toimesta. Organisaatiomuutoksessa Granlund Consulting sulautettiin osaksi emoyhtiötä ja tämän muutoksen koettiin parantaneen tiedonkulkua sisäisesti. Sulautuksen yhteydessä myös organisaatorakenne uudistettiin osittain asiakassegmenttien mukaan.

Mielenkiintoinen näkemys tiedon riittävästä määrästä nousi myös vastauksissa, kun erään haastateltavan mielestä tietoa ei ollut riittävästi, koska keräämisprosessit eivät olleet kunnossa, kun toisen mielestä tietoa oli tarjolla riittämiin, mutta sen hyödyntäminen koettiin haasteeksi. Haastateltavien roolit ja tehtävät olivat samankaltaiset, mutta he edustivat eri liiketoiminta-alueita, joka saattoi selittää erilaiset tietotarpeet.

## 9.4 Yhteenveto

Kokonaisuudessaan haastatteluissa saadut vastaukset antoivat hyviä tuloksia organisaation sisältä. Asiakastieto koettiin haastateltavien kesken tärkeäksi ja sitä osattiin arvioida useista näkökulmista sekä asettaa tärkeysjärjestyksiin. Tietojen ajantasaisuus ja laatu koettiin tärkeiksi kriteereiksi sen hyödyntämisessä. Yrityksen suuri koko nähtiin vahvuutena sekä heikkoutena riippuen, kuinka laadukkaasti ja läpinäkyvästi tietoja oli kirjattu.

Haastatteluista saatuja empiirisiä tuloksia voitiin verrata kirjallisuuskatsauksessa kerättyyn teoreettiseen tietoon. Tätä vertailua ja pohdintaa sen ympärillä käsitellään seuraavassa luvussa.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tuloksia voidaan yksinkertaisuudessaan arvioida sen perusteella, saatiinko tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin tyydyttävät vastaukset? Päättökysymys oli: millaista asiakastietoa kiinteistö- ja rakennusalan asiantuntijapalveluita tarjoavassa yrityksessä kannattaa kerätä, jotta palveluja voi kehittää asiakaslähtöiseen suuntaan?

Tämän tutkimuksen kontekstissa asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen ymmärretään prosessina, jossa palvelujen kehittämisen myötä, palvelut vastaavat paremmin asiakkaan tarvetta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna kirjallisuudessa esitetty teoria ja havainnoinnin sekä haastattelujen kautta havaittu empiirinen aineisto muistuttavat hyvin paljon toisiaan.

Osallistuvan havainnoinnin sekä suoritettujen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen kohteena olleen yrityksen kontekstissa, selvitettiin yrityksessä toimivien henkilöiden näkökulmasta merkityksellisenä koetut asiakastietojen lajit melko hyvin. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehityksen näkökulmasta merkityksellisimmäksi muodostui syvän asiakastuntemuksen muodostaminen. Tämän ymmärryksen kerryttäminen vaatii monipuolisesti erilaista asiakastietoa, niin kirjatussa kuin hiljaisessa muodossa, joista merkityksellisimmäksi ”asiakastiedoksi” voidaan nostaa asiakasrajapinnassa luotavat henkilökohtaiset suhteet asiakkaan kontaktihenkilöihin.

Asiakastuntemukseen tai asiakasymmärrykseen liittyvissä haastatteluvastauksissa käytettiin eniten sellaisia termejä, jotka sijoittuvat Korhonen et al. 2011 esittämän asiakasymmärryksen ja integraation tasoilla ensimmäisille kahdelle tasolle (kts kuva 4). Luottamuksen rakentaminen, ostomotiivien ymmärtäminen ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen toistuivat useissa vastauksissa. Edellä mainitut asiat olivat ensimmäisellä kahdella integraatiotasolla.

Korhonen et al. 2011 ”Ratkaisu kumppani” ja ”Strateginen kumppani” tasoilla esiin nousevia termejä ei juurikaan ilmennyt haastatteluissa, vaikka joissain asiakkuuksissa näihin tasoihin liittyviä elementtejä voidaan tunnistaa.

Tiivistettynä vastaus tutkimuskysymykseen ei ollut yksittäinen asiakastiedon laji vaan kokonaisvaltaisempi käsite asiakkaan tuntemisesta, joten vastauksen tutkimuskysymyksen *millaista* kysymykseen voi antaa muodossa: sellaista tietoa, joka tukee asiakastuntemuksen

kehittymistä. Asiakastuntemuksen kehittäminen on asiakkuuksien eri vaiheissa ja tasoilla erilaista, joten asiakastietojen lajien spesifiointiakaan ei voida näin muotoillun kysymyksen kanssa suorittaa.

Verrattuna pääkysymykseen, saatiin apukysymyksiin konkreettisempia vastauksia. Arvokkaimmaksi koetut tiedot vaihtelivat hieman asiakassuhteen tasojen välillä, mutta asiakkaan strategian sekä tarpeiden tunteminen nähtiin tärkeäksi riippumatta asiakassuhteen tilasta. Tiedonlähteistä tärkeimmiksi nousi yleisellä tasolla asiakasrajapinta sekä CRM-järjestelmä. Yhteisinä toistuvina haasteina nähtiin tiedon laatuun liittyvät ongelmat ja organisaatiokulttuuriin liittyvät asenteet.

Apukysymysten vastauksista on tunnistettavissa muutamia selkeitä näkökulmia, joista haastateltavat aiheita tarkastelivat. Arvokkuudessa näkökulmat jakautuivat uusasiakashankinnan ja olemassa olevien asiakkuuksien välille. Lähteissä näkökulmia oli sisäiset sekä ulkoiset lähteet ja asiakastiedon hyödyntämisen haasteissa puolestaan tekniset ongelmat ja organisatoriset tai rakenteelliset haasteet.

Haastattelujen sekä havainnoinnin kautta kävi ilmi, että asiakastiedon käyttötarkoitus ratkaisi hyvin paljon sen koettua arvokkuutta. Esimerkiksi uusasiakashankintaan tarvittava asiakastieto voidaan saada osittain yleisesti tarjolla lähteistä tai ulkoisilta palveluntuottajilta. Puolestaan pitkälle kehittyneiden asiakkuuksien kehittämiseen tarvittavaa tietoa saadaan vain pitkään rakentuneen luottamuksen kautta, henkilökohtaisten kanssakäymisten yhteydessä.

Kirjallisuudessa mainituista tietolähteistä lähes kaikki mainittiin jossain muodossa haastattelujen yhteydessä, joista tärkeimmäksi ulkoiseksi lähteeksi nousi selvästi asiakasrajapinnassa tapahtuvat henkilökohtaiset tapaamiset. Ihmiseltä toiselle, eli sosialisoinnin areenalla (Nonaka, 1994), tapahtuva tiedonsiirto korostui kaikissa haastatteluissa. Yrityksen sisäisenä tietolähteenä tärkeimmäksi koettiin CRM-järjestelmä, joka palveli erityisesti myynnin esimiesroolissa ja myynnin johtamisessa toimivien henkilöiden tarpeita.

Asiakastiedon laatuun liittyvät haasteet olivat myös Kumar & Reinartz (2010) mukaan kriittisessä roolissa niistä saatavaan hyötyyn, myös tietojen jatkuvaa laadunvalvontaa pidettiin tärkeänä. Haastattelusta saatujen tietojen sekä kirjallisuudessa esiintyvien laatumittareiden

perusteella kehitysehdotuksena tullaan ehdottamaan asiakastiedon laadunvalvontamittareiden implementointia.

Asiakastiedot ymmärrettiin vahvasti osaksi myynti- ja asiakkuustoimintaa. Haastatteluissa oli myös havaittavissa yrityksen pitkä historia ”perinteisenä insinööritoimistona”, jossa teknistä asiantuntijuutta on pidetty korkeassa arvossa ja suurimmalla osalla työntekijöistä on ollut tekninen koulutustausta. Taustan myötä organisaatiokulttuuri ja rakenteet eivät siis välttämättä tukeneet myynnillistä toimintaa. Haastattelujen aikana käydyissä vapaamuotoisemmissa keskusteluissa kävi myös ilmi, että aikaisemmin yrityksen sisäisiä kehityspolkuja ei ole ollut yhtä monipuolisesti kuin nykyisin. Eteneminen uralla on rajoittunut teknisen asiantuntijuuden syventämisen sekä esimiesroolin välille. Asiakkuus- sekä myynnilliset roolit ovat yrityksen pitkän historian valossa melko tuoreita.

Tutkimuksen kautta saaduista tiedoista pystyttiin muodostamaan muutamia selkeitä kehityskohteita yrityksen toiminnan parantamiseksi.

## **10.1 Johtopäätökset**

Haastatteluiden alussa kerättiin myös taustoittavaa tietoa, jolla haastateltavia voitiin segmentoida taustatietojen perusteella. Kysymykset liittyivät historiaan Granlundilla ja aikaisemmissa työtehtävissä muilla työnantajilla, nykyisiin tehtäviin sekä vastuisiin ja asiakkuuksiin, joissa haasteltava aktiivisesti toimi tai oli toiminut Granlund-urallaan.

Tarkasteltaessa yhteneväisyyksiä näiden taustoittavien ominaisuuksien sekä vastausten yhteneväisyyden perusteella, korreloi nykyisten tehtävien samankaltaisuus vastausten samankaltaisuuden kanssa. Esimerkiksi asiakkuustoiminnassa aktiivisesti toimivien henkilöiden vastaukset muistuttivat toisiaan ja myynnillisissä johtotehtävissä olleiden henkilöiden vastauksen muistuttivat toisiaan.

Myynnin johdollisessa asemassa olleiden vastausten yhteneväisyyksistä esimerkkeinä tietojen kirjaamisen säännöllisyyden ja laadun korostaminen, joka oli heille laadittujen myynnin seurantaraporttien oikeellisuuden kannalta tärkeää. Aktiivista asiakkuustyötä tekevien vastauksissa korostui henkilökohtaisten suhteiden merkitys, joita asiakkuustyössä oli

rakennettu. Suhteet mainittiin lähes kaikissa vastauksissa, mutta asiakkuustyötä tekevät antoivat sille selkeästi enemmän painoarvoa.

Toisenlainen yhteys löytyi myös niiden henkilöiden vastauksista, joilla oli pitkää historiaa joidenkin toisien työnantajien palveluksesta. Heidän vastauksensa olivat hyvin yksityiskohtaisia, tarinamuotoisia ja sisälsivät paljon kokemusperäistä tietoa. Vaikka pisimmät urat omaavien vastaajien taustat olivat hyvin erilaisilta teollisuuden aloilta, oli vastauksissa hyvin paljon samoja elementtejä ja ne kaikki korostivat henkilökohtaisten suhteiden sekä verkostojen merkitystä. Johtaja -tittelin omaavien vastauksissa korostui vahvemmin strateginen näkökulma ja vastaukset suuntautuivat enemmän tulevaisuuteen.

Tutkimuksessa havaittiin, että kaikista merkityksellisimmät tiedot ovat sitoutuneet henkilöihin ja heidän luomiin luottamussuhteisiin asiakkaiden kanssa, eikä kaikkea tällaista tietoa voida muuttaa kokonaisuudessaan eksplisiittiseen muotoon. Asiakastyössä luotavien henkilökohtaisten suhteiden merkitys asiantuntijapalvelutyössä on hyvin merkittävä, jonka vuoksi pitkälle kehittyneiden asiakkuuksien jatkuvuuden kannalta, olisi tärkeää luoda useita kontaktipintoja yrityksen ja asiakasorganisaatioiden välillä. Tällöin riski asiakkuuden tason huonontumisesta tai päättymisestä pienenee, vaikka siinä toimivat henkilöt poistuisivat yrityksen palveluksesta.

Lisäksi asiakassuhteesta hyvin ylläpidetty tietosisältö esimerkiksi CRM-järjestelmän kirjausten tai muistioiden kautta, voi myös palvella asiakkuutta tilanteessa, jossa asiakkaan yhteyshenkilö vaihtuu. Luottamuksen rakentaminen uuden kontaktin kanssa on nopeampaa kuin edellisen henkilön kanssa käytyt asiat ovat taltioitu hyvin. Tämä voi myös olla henkilömuutoksen yhteydessä asiakkuutta kasvattava mahdollisuus, mikäli asiakkaan prosessit ja liiketoiminta tunnetaan erityisen hyvin, on uuden kontaktihenkilö tukeminen tehtävässään mahdollista.

Asiakkuuden hoidon prosessi tulisi rakentaa siten että asiakastyössä syntyvää tietoa ulkoistettaisiin jatkuvasti eksplisiittiseen muotoon, esimerkiksi CRM-järjestelmän kirjausten avulla sekä jakamalla sitä organisaation sisällä sosialisointi areenoilla. Ulkoistamista ja sosialisointia tukeviksi rakenteiksi Granlundilla voi tunnistaa esimerkiksi uuden organisaatiomallin, jossa funktionaaliset organisaatorakenteet on muodostettu asiakkuuksien

ja asiakasryhmien ympärille. Tämän kautta samojen tai samanlaisten asiakkuuksien ympärillä toimivat henkilö kohtaavat toisiaan ja voivat jakaa kokemuksiaan yrityksen sisällä.

Haastatteluissa esiin nostetut tiedon hyödyntämisen haasteet toimivat hyvinä suuntaviivoina prosessien edelleen kehittämässä ja osa esitetyistä haasteista on jo ratkaistu muun muassa asettamalla tiedon laatuun liittyvää analytiikkaa osaksi raportointia.

## 10.2 Pohdinta

Diplomityön tutkimuksen liittyessä liiketoiminnan kehitysprojektiin, oli sen seuraaminen ja siihen osallistuminen henkilökohtaisella tasolla erittäin kasvattava ja opettavainen kokemus. Kehitysprojektin eteneminen tapahtui ”sykäyksittäin”, erityisesti uusien ominaisuuksien implementoinnin yhteydessä saatiin erittäin arvokasta käyttäjäpalautetta. Tämä puolestaan osoittautui tutkimuksen ja teorian ”testaamisen” kannalta todella hyödylliseksi.

Kehityshankkeen koskettaessa konsernin kaikkia yhtiöitä, oli erittäin tärkeää, että mahdollisimman monet äänet saatiin kuuluviin ja heidän että kanssa käytiin jatkuvaa vuoropuhelua. Merkittävän uudistuksen onnistuminen ja uusien toimintamallien omaksumisen edellytyksenä on viestinnän sujuvuus. Osallistujien ”omistajuus” muutokseen edesauttaa muutoksen läpivientä ja sen jälkeistä toimintaa.

Toiminnanohjausjärjestelmän asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon liittyi kaikille tytäryhtiölle järjestettävät koulutukset, jotka antoivat arvokasta tietoa käyttäjäkokemuksesta ja toimintatapojen omaksumiseen liittyvistä haasteista hyvin monenlaisista näkökulmista. Selkeimmät erot järjestelmän käytössä olivat jo tiedossa etukäteen, mutta niihin liittyvät nyanssit tulivat vahvasti esiin liiketoimintojen välisten tarpeiden sekä myyntitoiminnan erilaisuuden kautta.

Kehityshankkeen aikana tapahtui useita yritysostoja, joiden seurauksena ostettujen yritysten aikaisempia liiketoiminta- ja tukiprosesseja, kuten myyntiä ja markkinointia, yhtenäistettiin koko konsernin tasolla. Yhtenäistämisprosessit olivat hyvin opettavaisia ja niistä sai paljon hyödyllistä tietoa eri yritysten toimintamallien ja näkökulmien eroista. Esimerkiksi eräässä

yhtiössä oli ennen fuusioitumista käytetty samaa toiminnanohjausjärjestelmää, josta saimme arvokasta osaamista myynnin työkalujen käyttämiseen. Oli myös mielenkiintoista havaita miten eri tavalla samoja prosesseja aikaisemmin hoidettu samoja työkaluja käyttäen.

Toisen yritysoston tapauksessa oli toimintamallien yhtenäistäminen ostetulle yritykselle jopa pienimuotoinen askel taaksepäin. Pienemmän yrityksen asiakkuuksienjohtamisen, myynnin ja markkinoinnin prosessit olivat jalostuneet hyvin pitkälle ja ne tukeutuivat täysin heidän aikaisemman toiminnanohjausjärjestelmänsä hyödyntämiseen. Liiketoimintaprosessien integroituvaiheessa konsernin prosessit eivät olleet hioutuneet vielä läheskään yhtä tehokkaiksi, kuin mitä ostetussa yrityksessä ja tämä aiheutti käytännössä heidän omaan toimintaansa tietynlaista takapakkia.

Diplomityö ja siihen liittyvä tutkimus, yhdessä työnantajayrityksessäni tapahtuneisiin muutoksiin, on ollut valtavan suuri oppimiskokemus. Omasta näkökulmasta diplomityön aihepiiriin ja yrityksessä tapahtuneiden muutosten ”yhteensattuma” oli mitä parhain.

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän tuomat mahdollisuudet jakaa ja hyödyntää eri puolilla konsernia kertyvää asiakastietoa sekä yrityksen organisaation uudelleen järjestäytyminen asiakaslähtöisellä tavalla luo jo aikaisemmin kannattavalla tavalla toimineelle yritykselle valtavat mahdollisuudet parantaa ja kehittää liiketoimintaa, erityisesti myynnillisestä näkökulmasta.

Aikaisemmin hajalla olleiden irtonaisten asiakastietojen hyödyntäminen tapahtui yksittäisten ihmisten toimesta, eikä myynnillisiä toimia tai asiakkuuksienhallintaa johdettu keskitetysti osittain myös syystä, että siihen tarvittavia työkaluja ei ollut olemassa. Uuden keskitetyn tietovaraston käyttöönotto, myynnin uudelleen organisointi ja keskitettyjen parhaiden käytäntöjen jakaminen sekä kerrytetyn tiedon hyödyntäminen yhdistettynä uuteen organisaatorakenteeseen tuo liiketoiminnan kehittämiseen ja myynnin edistämiseen koko konsernin tasolla aivan uudenlaiset mahdollisuudet.

Kokonaisuudessaan uusien työkalujen käyttöönottoon liittyvät haasteet olivat pääasiassa viestinnällisiä sekä johtamiseen liittyviä haasteita, eikä niinkään teknisiä tai järjestelmän

toimivuuteen liittyviä. Tuen ja opastamisen tarve vaihteli merkittävästi riippuen liiketoimintojen sisäisistä haasteista.

Tutkimustyön kautta minulle avautui aivan uudenlaisia näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseen, myyntiin, asiakastoimintaan sekä data-analytiikkaan. Tämän tutkimuksen ja sen seurauksena muuttuneiden työtehtävieni kautta pääsin myös laajentamaan teknistä osaamistani juuri minua kiinnostaneen analytiikan parissa.

### **10.3 Tutkimuksen tulosten arviointi ja luotettavuus**

Määrällisen tutkimuksen tulosten luotettavuuden arviointiin käytetään yleisesti kahta käsitettä: reliabiliteettia ja validiteettia. Eri tutkijoiden näkemys näiden käsitteiden soveltamisesta laadulliseen tutkimukseen vaihtelevat. Joidenkin tutkijoiden mielestä reliabiliteetti ja validiteetti eivät sovellu laadullisen tutkimuksen arviointiin suoraan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, p. 3.3; Golafshani, 2003, p. 601)

Golafshanin tiivistyksen mukaan määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on selittää ja laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrystä. Hyvä laadullinen tutkimus auttaa lukijaa ymmärtämään tilannetta, tapahtumaa tai ilmiötä, joka olisi muuten hämmentävä tai arvoituksellinen. Arvioitaessa laadullisen tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia voi niiden merkityksen esittää kysymyksen muodossa ”Miten tutkija vakuuttaa yleisönsä siitä, että hänen tutkimuksensa tulokset ovat huomion arvoisia?” (Golafshani, 2003, p. 601)

Validiteetti tarkoittaa perinteisessä mielessä tutkimuksen ”pätevyyttä”. Laadullisessa tutkimuksessa se voidaan ymmärtää uskottavuutena tai vakuuttavuutena. Validiteetin selvittämiseksi voidaan muodostaa esimerkiksi kysymyksiä: onko tutkimus perusteellinen, ovatko sen tulokset sekä johtopäätökset oikeita? (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, p. 3.3.1) Validiteetin ohessa tutkijat ovat alkaneet käyttämään termejä kuten laatu (quality), tarkkuus (rigor) ja luotettavuus (trustworthiness). (Golafshani, 2003, p. 602)

Reliabiliteetti on konseptina määrällisen tutkimuksen arviointimenetelmä. (Golafshani, 2003, p. 601) Sille on kuitenkin määritelty laadulliseen tutkimuksen arviointiin soveltuvia

näkökulmia, joita ovat erityisen metodin reliaabeliuuden arviointi (quixotic reliability), ajallinen reliaabelius (diachronic reliability) sekä johdonmukaisuus tuloksissa (synchronic reliability). (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, p. 3.3.2)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta nostaviksi tekijöiksi Golafshani mainitsee useiden tiedonkeruu menetelmien käytön, kuten tallenteiden, havainnoinnin sekä haastattelujen suorittamisen. Näiden lisäksi mainitaan useiden näkökulmien mukaan tuominen ja avoimen perspektiivin kautta tarkastelu. Näitä keinoja kuvataan ”triangulaatio” -termin kautta. (Golafshani, 2003, p. 604)

Triangulaatio perustuu konstruktivistiseen paradigmaan, jota kuvataan näkemyksenä, jossa kaikki tieto on ehdollista ihmisten käytännöille ja rakentuu ihmisten sekä maailman välisessä vuorovaikutuksessa, siirtyen ihmisiltä toisille sosiaalisessa kontekstissa. (Golafshani, 2003, p. 603)

Edellä mainittujen laadullisten kriteerien valossa tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruu menetelmät täyttävät laadulliselle tutkimukselle asetettuja laatuvaatimukset ainakin osittain. Tiedon keräämisessä käytettiin osallistuvaa havainnointia ja haastatteluja, jotka tallennettiin. Lisäksi näihin pyrittiin saamaan monipuolisesti näkökulmia organisaation sisältä, kuitenkin sellaisilta henkilöiltä, joilla oli jotain relevanttia annettavaa tutkimukseen. Tämä pitää sisällään oletuksen siitä, että etukäteen tiedettäisiin, kellä on jotain relevanttia annettavaa, jota voidaan pitää jonkinlaisena ennakoasenteena tai ajatusvinoutumana.

Vaikka kyseessä oli laadullinen tutkimus, olisi tutkimuksessa suoritettujen haastattelujen määrä voinut olla suurempi (N=10), jolloin haastateltavien henkilökohtaisten näkemysten erot eivät olisi nousseet tuloksissa yhtä merkittävään asemaan, kuin suoritettulla pienemmällä otannalla. Toisaalta haastattelujen lisäksi suoritettiin osallistuvaa havainnointia, jonka kautta saatiin huomattavasti suurempi otanta erilaisia näkemyksiä aiheeseen.

Kyseen ollessa tapaustutkimuksesta, on samankaltaisten tulosten saaminen toisessa ympäristössä jokseenkin epätodennäköistä, koska tutkimuksen lähtötilanteen olosuhteet olivat varsin uniikit, kun samaan aikaan tapahtui merkittävä tietojärjestelmä uudistus sekä organisaatiouudistus. Tiettyjen yleistysten kautta havaittuja tuloksia sekä päätelmiä voitaisiin

varmasti soveltaa myös toisiin konteksteihin, esimerkiksi muiden samankaltaisten asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten toiminnan kehittämisessä. Toisaalta asiakaslähtöisen liiketoiminnan periaatteiden soveltaminen eri ympäristöissä on yleisellä tasolla melko samanlaista.

Tapaustutkimukselle tyypillistä yksityiskohtaista perehtymistä tiettyyn aiheeseen tapahtui tutkimuksen puitteissa yli vuoden ajalla. Tänä aikana saavutettiin merkittävästi syvempi tuntemus tutkimuksen aiheeseen, sitä ympäröiviin rakenteisiin sekä prosesseihin. Itse tutkijana pitäisin tätä kerrytettyä henkilökohtaista osaamista tutkimuksen arvokkaimpana tuloksena ja tavoitteenani on pyrkiä siirtämään oppimaani tehokkaasti organisaation sisällä.

#### **10.4 Jatkotutkimusaiheet**

Työssä keskityttiin olemassa olevaan tietoon, tietolähteisiin ja näiden keräämiseen liittyviin prosesseihin. Luonnollinen jatkotutkimusaihe olisi kerätyn tiedon analysointi esimerkiksi sen laadun ja hyödyn näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi myös tutkia mikä vaikutus kerätyllä tiedolla on liiketoiminnan tehokkuuden näkökulmasta, miten asiakasarvo muuttuu, jos asiakkaasta kerätään systemaattisesti tietoa?

Toisena mielenkiintoisena tutkimusaiheena olisi asiakkaiden dynaamisten segmentointimallien luominen kanssakäynnissä syntyneiden tietojen perusteella. Tätä kirjattuun muotoon vietyä tietoa voisi vertailla asiakkuuksissa toimivien henkilöiden subjektiiviseen kokemukseen asiakkuuden kehittymisestä. Ovatko kirjattu sekä hiljainen tieto linjassa toistensa kanssa ja onko niiden välillä joitain toistuvia poikkeamia?

Erilaiset toimijat tarjoavat asiakastiedon rikastamiseen tarkoitettuja automaattisia palveluita, jotka hakevat tietoa erilaisista tietolähteistä ja päivittävät sitä esimerkiksi yritysten CRM-järjestelmiin. Tällaisesta palvelusta saatavan liiketoiminnallisen tai myynnillisen hyödyn mittaaminen voisi olla myös mielenkiintoinen tutkimusaihe. Tässä voitaisiin myös vertailla esimerkiksi manuaalisesti ylläpidettyjen tietojen ja julkisista lähteistä automaattisesti päivittyvien tietojen todellista merkitystä. Auttaako julkisesti saatava tieto vahvasti henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvassa palvelumyynnissä?

Tämän tutkimuksen tulosten kautta laadittujen kehitysehdotusten käytäntöön panemisen jälkeen, olisi myös mielenkiintoista selvittää, millaista vaikutusta asiakastiedon laadun mittaamisella on asiakashoidon prosessin toimivuuteen ja asiakkuustyössä toimivien henkilöiden kokemukseen prosessin toimivuudesta.

## 11 YHTEENVETO

Diplomityö tehtiin toimeksiantona Granlund Oy:lle ja sen tarkoituksena oli selvittää yrityksen asiakastietoihin liittyviä käytäntöjä, prosesseja ja haasteita sekä tunnistaa merkityksellisemmät asiakastiedon lajit liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tutkimus suoritettiin osallistuvan havainnoinnin sekä haastattelujen avulla. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: millaista asiakastietoa kiinteistö- ja rakennusalan asiantuntijapalveluita tarjoavassa yrityksessä kannattaa kerätä, jotta palveluja voi kehittää asiakaslähtöiseen suuntaan?

Diplomityön kirjallisuuskatsauksen kautta kerättiin teoreettinen tuntemus käsiteltävästä aihepiiristä ja saavutettiin sen ympärillä olevista teemoista sekä peruskäsitteistä tutkimusta edeltävään verrattuna huomattavasti syvempi ymmärrys. Teoriapohjan kautta tutkimuksen empiirisessä osuudessa saatuja tuloksia kyettiin reflektoida paremmin ja tunnistamaan haastattelutuloksista paremmin erilaisia toistuvia elementtejä. Kirjallisuuskatsaus myös auttoi kohdentamaan paremmin empiirisessä osuudessa suoritettuja tiedonhankintamenetelmiä.

Työn empiirisessä osuudessa suoritettiin osallistuvaa havainnointia useiden kuukausien ajan. Havainnointiin liittyi osallistumista moniin eri asiakastietoon liittyviin palavereihin, koulutuksiin sekä työtehtäviin. Havainnointijakson kautta saatiin kerättyä tietoa niin yrityksen sisäisistä avainhenkilöistä, asiakastiedon edistyneimmistä käyttäjistä sekä asiakastiedon prosessiin liittyvistä haasteista. Näitä lähtötietoja hyväksikäyttäen muodostettiin teemahaastattelut, joissa käsiteltiin avainhenkilöiden näkemyksiä asiakastietoon liittyen.

Haastattelut suoritettiin havainnointijakson jälkeen Teams-sovelluksen välityksellä, puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastateltuja henkilöitä oli kymmenen, eri rooleista yrityksen sisästä. Haastattelun tuloksina saatiin otantaan nähden kattavasti näkemyksiä asiakastiedon teemaan liittyen.

Tutkimuksen tuloksena saavutettiin parempi tuntemus yrityksen asiakastiedon hallintaan liittyvistä prosesseista sekä haasteista ja selvitettiin haastateltavien näkökulmat merkityksellisimmäksi koetuista asiakastiedon lajeista. Päätutkimuskysymykseen saatu vastaus voitiin kiteyttää muotoon: sellaista tietoa, joka edesauttaa syvän asiakastuntemuksen saavuttamista. Haastateltavien kesken arvokkaimmaksi asiakastiedoksi koettiin asiakkaan

liiketoiminnan ja siihen liittyvien haasteiden ymmärtäminen. Merkittävimmäksi asiakastiedon lähteeksi koettiin asiakasrajapinnassa tapahtuva henkilökohtainen kanssakäyminen ja suurimmaksi haasteeksi tunnistettiin asiakastiedon laatu sekä ajantasaisuus.

Tulosten perusteella toimeksiantajayrityksen asiakastietojen hallintaan tarkoitettuun CRM-järjestelmää kehitettiin yhdessä ohjelmistoa tarjoavan yrityksen kanssa, kirjaamiskäytännöistä laadittiin ohjeistukset ja asiakastietojen laadunvalvontaan rakennettiin raportointianalytiikkaa.

## 12 LÄHDELUETTELO

- Patentti- ja rekisterihallitus, 2020. *Virre-tietopalvelu*. [Online]  
Available at: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/tietopalvelut/virre.html>  
[Haettu 16 Huhtikuu 2020].
- Ackoff, R., 1989. *From Data to Wisdom*, s.l.: Journal of Applied Systems Analysis.
- Arantola, H. & Simonen, K., 2009. *Palvelemisestä palveluliiketoimintaan*, Helsinki: Tekes.
- Asiakastieto Oy, 2020. *Granlund Oy:n yleiskuvaus*. [Online]  
Available at: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/granlund-oy/17046945/yleiskuva>  
[Haettu 11 Maaliskuu 2020].
- Asiakastieto Oy, 2020. *Tietoa yrityksestä*. [Online]  
Available at: <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/asiakastieto-yrityksena/yrityksesta.html>  
[Haettu 14 Huhtikuu 2020].
- Bergström, S. & Leppänen, A., 2009. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita.
- Bernof & Cooperstein, 2011. *Competitive Strategy In The Age Of The Customer*, Cambridge: Forrester Research, Inc.
- Blackler, F., 1995. *Knowledge work and organizations*, Punjab: Sage publications.
- Camarinha-Matos, L., Afsarmanesh, H., Galeano, N. & Molina, A., 2009. Collaborative networked organizations—Concepts and practice in manufacturing enterprises. *Computers & Industrial Engineering*, 2009(57.1), pp. 46-60.
- Davenport, T. H. & Grover, V., 2001. General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems*, 2015(18), pp. 5-21.
- Dubickis, M. & Gaile-Sarkane, E., 2017. Transfer of know-how based on learning outcomes for development of open innovation. 2017(3.1), pp. 1-19.
- Eliot & Stearns, T., 1934. *The Rock*. Teoksessa: *T.S. Eliot Collected Poems*. London: Faber & Faber.
- Eriksson, P. & Koistinen, K., 2014. *Monenlainen tapaustutkimus*. Ensimmäinen toim. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- EU, 2016. *EUROOPAN PARLAMENTIN JA NEUVOSTON ASETUS (EU) 2016/679*. [Online]  
Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?qid=1528874672298&uri=CELEX%3A02016R0679-20160504#C1-1>  
[Haettu 13 Helmikuu 2021].
- EU, 2020. *Yleinen tietosuoja-asetus, GDPR*. [Online]  
Available at: [https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index\\_fi.htm](https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm)  
[Haettu 13 Helmikuu 2021].
- Euroopan Unioni, 2020. *Yleinen tietosuoja-asetus*. [Online]  
Available at: <https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data->

[protection-gdpr/index\\_fi.htm#shortcut-7](#)

[Haettu 29 Toukokuu 2020].

Foster, G., Gupta, M. & Sjoblom, L., 1996. Customer profitability analysis: Challenges and new directions. *Journal of Cost Management*, 1996(10), pp. 5-17.

García-Murillo, M. & Annabi, H., 2002. Customer knowledge management. *Journal of the Operational Research Society*, Osa/vuosikerta 2002, pp. 875-884.

Gartner Inc, 2003. *CRM Data Strategies: The Critical Role of Quality Customer Information*. Stamford: Gartner Inc.

Granlund Oy, 2020. *Granlund vuosikertomus*. [Online]

Available at: [Granlund intranet](#)

[Haettu 9 Huhtikuu 2020].

Granlund Oy, 2020. *Meistä - Granlund – hyvinvointia rakennetussa ympäristössä*. [Online]

Available at: <https://www.granlund.fi/granlund/meista/>

[Haettu 9 Huhtikuu 2020].

Granlund Oy, 2021. *Granlund Oy uudistaa palvelurakenteensa*. [Online]

Available at: <https://www.granlund.fi/uutiset/granlund-oy-uudistaa-palvelurakenteensa/>

[Haettu 31 1 2021].

Hellman, K. & Värilä, S., 2009. *Arvokas asiakas : asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Khodakarami & Chan, E., 2014. Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 2014(Volume 51, Issue 1), pp. 27-42.

KIRA-digi, 2021. *Visio ja tavoitteet*. [Online]

Available at: <http://www.kiradigi.fi/info/visio-ja-tavoitteet.html>

[Haettu 19 Maaliskuu 2021].

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S., 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. ensimmäinen painos toim. Helsinki: Alma Talent.

Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T., 2011. *Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa*, Helsinki: VTT.

KTI Finland, 2020. *Vastuullinen kiinteistöliiketoiminta 2020*, Helsinki: KTI Finland.

KTI Finland, 2021. *The Finnish Property Market 2021*, Helsinki: KTI Finland.

KTI Kiinteistötieto Oy, 2019. *KTI Markkinakatsaus, Syksy 2019*, Helsinki: KTI Kiinteistötieto Oy.

KTI, 2019. *Markkinakatsaus Syksy 2019*, Helsinki: KTI.

Kumar, V. & Reinartz, W., 2010. *Customer relationship management*. Third Edition toim. Berliini: Springer Science Business Media.

- Liew, A., 2007. Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships. *Journal of knowledge management practice*, 2007(8.2), pp. 1-16.
- Lith, P., 2019. *Kiinteistöala Suomen kansantaloudessa*, Helsinki: Suunnittelu- ja tutkimuspalvelut Pekka Lith.
- Lähdesmäki, T. ym., 2015. *Menetelmäpolkuja humanisteille*, Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Maanmittauslaitos, 2021. *Tietoa Maanmittauslaitoksesta*. [Online]  
Available at: <https://www.maanmittauslaitos.fi/organisaatio>  
[Haettu 19 Maaliskuu 2021].
- Moen, R. & Norman, C., 2006. *Evolution of the PDCA cycle*, s.l.: s.n.
- Nonaka, I., 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 1994(5.1), pp. 14-37.
- Nonaka, I., Von Krogh, G. & Voelpel, S., 2006. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization studies*, 2006(27.8), pp. 1179-1208.
- Peuhkurinen, E., Hellman, K. & Raulas, M., 2005. *Asiakasjohtamisen työkirja*. Ensimmäinen painos toim. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Pfeifer, P., Haskins, M. & Conroy, R., 2005. Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending.. *Journal of managerial issues*, Osa/vuosikerta 2005, pp. 11-25.
- Rakli & KTI, 2014. *Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys*, Helsinki: KTI.
- Rakli, 2020. *Kiinteistösijoittaminen luo pohjan kansallisvarallisuudelle*. [Online]  
Available at: <https://www.rakli.fi/kiinteistosijoittaminen/>  
[Haettu 19 Huhtikuu 2020].
- Ritala, P., 2013. *Johdatus tutkimusmetologiaan, opetusmateriaali*, Lappeenranta: LUT.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A., 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. [Online]  
Available at: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>  
[Haettu 15 Marraskuu 2020].
- Shapiro, B. P. & Bonoma, T. V., 1984. *How to Segment Industrial Markets*, Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review.
- SKOL, 2019. *SKOL - Toimialabarometri 2019*, Helsinki: SKOL.
- Smart, J. & Fant, S., 2015. *Foresight University*. [Online]  
Available at: <http://www.foresightguide.com/shewhart-and-deming/>  
[Haettu 5 3 2020].
- Tilastokeskus, 2008. *Toimialaluokitus 2008*. [Online]  
Available at: <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>  
[Haettu 3 Toukokuu 2020].

Tilastokeskus, 2018. *Kansantalous*. [Online]

Available at: [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kansantalous.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html)

[Haettu 11 Maaliskuu 2020].

Tilastokeskus, 2019. *Rakennuskanta 2018*. [Online]

Available at: [https://www.stat.fi/til/rakke/2018/rakke\\_2018\\_2019-05-21\\_kat\\_002\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/rakke/2018/rakke_2018_2019-05-21_kat_002_fi.html)

[Haettu 18 Huhtikuu 2020].

Tilastokeskus, 2021. *Suomen virallinen tilasto (SVT): Rakennus- ja asuntotuotanto*. [Online]

Available at: [https://www.stat.fi/til/ras/2020/12/ras\\_2020\\_12\\_2021-02-23\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/ras/2020/12/ras_2020_12_2021-02-23_tie_001_fi.html)

[Haettu 17 Maaliskuu 2021].

Torkkola, S., 2015. *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Helsinki: Talentum Pro.

Tsiptsis, K. & Chorianopoulos, A., 2011. *Data mining techniques in CRM: inside customer segmentation*. Ensimmäinen painos toim. West Sussex: John Wiley & Sons.

Vaismaa, K., 2009. *Aiheesta analyysiin - Tukipaketti kandidaatin- ja diplomityön tutkimusprosessiin*, Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Virtainlahti, S., 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Ensimmäinen painos toim. Helsinki: Talentum.

Wikipedia, 2019. *Garbage in, garbage out*. [Online]

Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Garbage\\_in,\\_garbage\\_out](https://en.wikipedia.org/wiki/Garbage_in,_garbage_out)

[Haettu 20 Huhtikuu 2020].

Wikipedia, 2020. *Tieto*. [Online]

Available at: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Tieto>

[Haettu huhtikuu 2020].

Wind, Y. & Cardozo, R., 1974. *Industrial Market Segmentation*, Amsterdam: Elsevier Scientific Publishing Company.

Zins, C., 2007. Conceptual Approaches for Defining Data, Information, and Knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 2007(58.4), pp. 479-493.

## KUVALUETTELO

Kuva 1 Kirjallisuuskatsaukseen liittyvän tiedonhaun rajaamisprosessi	9
Kuva 2 Asiakas- ja palveluyrityksen prosessien kohtaaminen, mukaillen (Arantola & Simonen, 2009, p. 3)	12
Kuva 3 Ansofin matriisin sovellus asiakkuuksien ja myynnin aikapanoksiin	14
Kuva 4 Asiakasymmärryksen ja integraation tasot, mukaillen (Korhonen, et al., 2011)	18
Kuva 5 Tiedon luokittelu, mukaillen (Virtainlahti, 2009)	22
Kuva 6 Datan, informaation ja tiedon välisiä suhteita, mukaillen (Liew, 2007)	23
Kuva 7 Asiakastiedon laatuja, mukaillen (Khodakarami & Chan, 2014, p. 29)	25
Kuva 8 Seci-mallin areenat, mukaillen (Nonaka, 1994, p. 19)	35
Kuva 9 PDSA ja jatkuvan parantamisen malli, mukaillen (Moen & Norman, 2006, p. 9)	36
Kuva 16 Metodologian rakentuminen, mukaillen (Lähdesmäki, et al., 2015)	40
Kuva 10 Kiinteistö- ja rakentamisklusteri, mukaillen (Lith, 2019)	46
Kuva 11 Suomen kiinteistömarkkinan jakautuminen toimijoiden kesken. Mukaillen (KTI Finland, 2021)	47
Kuva 12 Suorien omistusten jakautuminen eri kiinteistösektoreille. Mukaillen (KTI Finland, 2021)	48
Kuva 13 Suomen 30 suurinta kiinteistöjen omistajaa. Mukaillen (KTI Finland, 2021)	49
Kuva 14 Suomen kiinteistömarkkinassa tapahtuneiden kauppojen volyymi. Mukaillen (KTI Finland, 2021, p. 28)	50
Kuva 15 KIRA-digi rakennetun ympäristön pääprosessin tietovirrat (KIRA-digi, 2021)	52

**TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1 Tuote- ja asiakasnäkökulmat, mukailten (Hellman & Värilä, 2009)	11
Taulukko 2, Taloushallinnon muutosvaikutukset liiketoimintamallin muutoksessa, mukailten (Hellman & Värilä, 2009)	13
Taulukko 3 Asiakastiedon tyypitys, mukailten (Gartner Inc, 2003)	25
Taulukko 4 CRM-järjestelmien soveltuvuus tiedonsiirtoon SECI-mallin jaottelun mukaisesti, mukailten (Khodakarami & Chan, 2014, p. 29)	37

# Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset

## Taustoittavat kysymykset

- Historia Granlundilla sekä aikaisempi työhistoria
- Nykyiset tehtävät ja vastuut
- Pääasiallinen asiakaskunta

## Tutkimuskysymykset

- Miten ymmärrät asiakastiedon?
- Miten merkityksellistä/hyödyllistä se on mielestäsi edustamallesi liiketoiminnalle?
- Minkälainen asiakastieto on omalle työllesi / edustamallesi palvelulle merkittävintä?
- Mikä on asiakastiedon merkittävin lähde?
- Minkä tiedon saamisesta olisi kaikista eniten hyötyä edustamallesi palvelulle?
- Onko jotain tietoja, josta olisi merkittävää hyötyä mutta sitä ei ole saatavilla?
- Mitä haasteita näet asiakastietojen hyödyntämisessä Granlundilla?

## Lopettelut

- Jäikö jotain kysymättä?
- Onko joku henkilö, jota mielestäsi kannattaisi ehdottomasti haastatella asiaan liittyen?