

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
School of Business and Management  
Tietojohtaminen ja johtajuus

*Maria Artti*

**Tiedon luominen ja hyödyntäminen asiakkuuspäällikön näkökulmasta**  
Pro Gradu- tutkielma

Työn ohjaaja ja tarkastaja: Tutkijaopettaja, dosentti Heidi Olander  
2. tarkastaja: Tutkijaopettaja Mika Vanhala  
Syyskuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT  
School of Business and Management  
Tietojohdamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

Maria Artti

## **Tiedon luominen ja hyödyntäminen asiakkuuspäällikön näkökulmasta**

Pro gradu- tutkielma

2021

82 sivua, 5 kuvioita, 16 taulukkoa, 1 liite

Tarkastajat: Tutkijaopettaja, dosentti Heidi Olander ja tutkijaopettaja Mika Vanhala

Hakusanat: Asiakkuuspäällikkö, asiakkuusjohtaminen, tiedon luominen ja hyödyntäminen, hiljainen ja eksplisiittinen tieto, organisaation oppiminen, tietojärjestelmät

Asiakasarvon luominen, lisääminen ja ylläpitäminen on entistä tärkeämpää muuttuvan maailman ja digitaalisuuden lisääntymisen mukanaan tuomien uusien toimintaympäristön puitteiden vallitessa, koska yritysten on kyettävä ketterästi vastaamaan asiakkaiden muuttuviin toiveisiin ja tarpeisiin. Tiedolla johtamisesta on tullut erityisen tärkeää, sillä jos yritys hallitsee myös näinä muuttuvina aikoina tietoresurssinsa hyvin, se voi entisestään kasvattaa omaa houkuttelevuuttaan ja lisätä asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä sekä asiakkaan kokemaa arvoa.

Tämä pro gradu -tutkielma tutki sitä, miten tietoa luodaan ja hyödynnetään asiakkuuspäällikön näkökulmasta. Kartuttamalla ymmärrystä tästä tietojohdamisen osa-alueesta pyritään muodostamaan kokonaiskuva asiakkuuspäällikön hallussa olevasta tiedosta ja siitä, miten tietoa voidaan luoda lisää ja kuinka asiakkuuspäällikön näkökulmasta tietoa hyödynnetään. Ymmärrys on arvokasta, koska yrityksellä on mahdollisuus lisätä kilpailuetua tiedon luomisella ja olennaisen tiedon hyödyntämisellä. Tämä tapaustutkimus edustaa yleisempää asiakkuuspäälliköiden näkökulmaa tiedon hyödyntämisessä ja luomisessa asiakassuhteessa riippumatta toimialasta tai yrityksestä.

Tutkimuksessa selvisi, että jokainen haastatelluista asiakkuuspäälliköistä pyrkii selvittämään asiakkaidensa toiveet ja tarpeet yksityiskohtaisesti keskustelemalla asiakkaan kanssa, kyselemällä ja kuuntelemalla asiakasta. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että asiakas odottaa ja arvostaa sitä, että asiakastiedon hallintatyyleistä (CKM) keskitytään luovuusyhteisöihin ja yhteisen henkisen pääoman hallintaan. Tutkimuksessa ilmeni, että yhtenäinen asiantuntijajärjestelmä voisi yhdessä muiden asiakkaan kanssa jaettujen työtilojen kanssa tukea luovuusyhteisöä sekä ammattitaitoa. Haastattelussa nousi esille käytännön tason vahva toive ja tarve organisaation sisäisten tietojärjestelmien yhtenäistämistä ja paikasta (Ba), jossa tietoa jaetaan, luodaan ja hyödynnetään organisaation kesken. Lisäksi case-organisaatiossa oli selvästi nähtävissä, että hiljaisen tiedon määrä on valtava ja sen tiedon jakamiseen tulisi kannustaa enemmän. Kävi ilmi, että tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus helpottaa parhaan prosessin löytämistä ja että johdon tulisi kannustaa organisaatiotaan oppimaan ja kehittymään enemmän.

## **ABSTRACT**

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT  
School of Business and Management  
Master Programme in Knowledge management and Leadership

Maria Artti

### **Creating and utilizing knowledge from the perspective of an account manager**

Master's Thesis 2021

82 pages, 5 figures, 16 tables, 1 appendix

Examiners: Associate Professor, Adjunct Professor Heidi Olander and Associate Professor Mika Vanhala

**Keywords:** Account Manager, Customer Relationship Management, Knowledge Creation and Utilization, Tacit and Explicit Knowledge, Organizational Learning, Information Systems

Creating, increasing, and maintaining customer value is even more important in a changing world and with the new operating environment brought about by increasing digitalization, as companies need to be able to respond agilely to the changing wishes and needs of customers. Knowledge management has become particularly important because if a company manages its information resources well even in these changing times, it can further increase its own attractiveness and increase customer loyalty and satisfaction as well as the value experienced by the customer.

This study examined how knowledge is created and utilized from the perspective of an account manager. By gaining an understanding of this aspect of knowledge management, the aim is to form an overall picture of the knowledge held by the account manager and how the knowledge can be created more and how the knowledge is utilized from the account manager's point of view. Understanding is valuable because a company has the opportunity to increase its competitive advantage by creating knowledge and leveraging relevant knowledge. This case study represents the more general perspective of account managers in utilizing and creating knowledge in a customer relationship, regardless of industry or company.

The study revealed that each of the account managers interviewed seeks to find out the wishes and needs of their clients in detail by discussing with the client, interviewing, and listening to the client. Based on the research results, it can be said that the customer expects and appreciates that customer knowledge management styles (CKM) focus on creativity communities and joint intellectual property. The study found that a customized IT system, together with other workspaces shared with the client, could support the communities of creation as well as professionalism. The interviews highlighted the strong desire and need at the practical level for the unification of the organization's internal it-systems and the place (Ba) where knowledge is shared, created, and utilized among the organization. In addition, it was clear from the case organization that the amount of tacit knowledge is huge, and more sharing should be encouraged. It turned out that the interaction between team members facilitates finding the best process and that management should encourage their organization to learn and develop more.

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen näkökulma ja tavoitteet.....	2
1.2	Tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaus .....	4
1.4	Keskeiset käsitteet .....	7
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	10
2	TIEDON LUOMISEN JA TIEDON HYÖDYNTÄMISEN PROSESSIT SEKÄ ORGANISAATION OPPIMINEN .....	11
2.1	Tiedon luominen.....	14
2.1.1	Tietopääomat.....	15
2.1.2	SECI.....	16
2.1.3	Ba .....	19
2.2	Tiedon hyödyntäminen .....	20
2.3	Organisaation oppiminen.....	22
3	ASIAKKUUSJOHTAMINEN.....	26
3.1	Asiakkuuspäällikön rooli asiakkuusjohtamisessa.....	27
3.2	Tiedon luominen asiakkuusjohtamisessa.....	31
3.3	Tiedon hyödyntäminen asiakkuusjohtamisessa.....	32
4	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	36
4.1	Tutkimuskonteksti .....	36

4.2	Aineiston kuvaus ja keruu .....	37
4.3	Aineiston analyysi .....	38
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	41
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	43
5.1	Pääteema: Tiedon luominen ja hyödyntäminen asiakkuuspäällikön näkökulmasta..	43
5.2	Alateema: Mitä hiljainen tieto on ja miten sitä voitaisiin jakaa enemmän? .....	48
5.3	Alateema: Järjestelmäkentän yhtenäistäminen .....	52
5.4	Alateema: Asiakkuuspäällikön koulutustarpeet .....	56
5.5	Alateema: Asiakkaan kokemaa arvoa lisäävät asiat .....	59
6	YHTEENVETO .....	63
6.1	Päätutkimuskysymyksen tutkimustulokset ja johtopäätökset .....	64
6.2	Alatutkimuskysymyksien tutkimustulokset ja johtopäätökset .....	66
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	73
	LÄHDELUETTELO.....	77
	LIITTEET	

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

## KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kuvio 2. Dynaamisen tiedon luonnin kolme elementtiä. (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, 8.)

Kuvio 3. SECI-prosessi. (Nonaka et al., 2000, 10.)

Kuvio 4. Tiedon luominen asiakkaan kanssa. (Nonaka et al., 2000, 12-13.)

Kuvio 5. Tutkimuksen aikataulu.

## TAULUKOT

Taulukko 1. Tiedon luomisen neljä erilaista Ba:ta. (Alavi & Leidner, 2001, 107-122.)

Taulukko 2. Tietojohtamisen, asiakkuuden hallinnan ja asiakastiedon hallinnan väliset erot. (Gibbert, Leibold & Probst, 2002, 461.)

Taulukko 3. Viisi asiakastiedon hallintatyyliä. (Gibbert et al., 2002, 465-467.)

Taulukko 4. Haastattelut.

Taulukko 5. Teemoittelu.

Taulukko 6. Tiedon luominen ja hyödyntäminen asiakkuuspäällikön näkökulmasta -pääteema.

Taulukko 7. Mitä hiljainen tieto on ja miten sitä voitaisiin jakaa enemmän? -alateema.

Taulukko 8. Järjestelmäkentän yhtenäistäminen -alateema.

Taulukko 9. Asiakkuuspäällikön koulutustarpeet -alateema.

Taulukko 10. Asiakkaan kokemaa arvoa lisäävät asiat -alateema.

Taulukko 11. Päättökysymys: Miten asiakkuuspäällikkö luo ja hyödyntää tietoa asiakkuusjohtamisessa? - teemoineen, tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen.

- Taulukko 12. Alatutkimuskysymys: Mitä tietoa (hiljaista ja eksplisiittistä) asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä? - teemoineen, tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen.
- Taulukko 13. Alatutkimuskysymys: Mistä tieto tulee eli millaisia tietopääomia, missä (ba) ja mitä tietojärjestelmiä asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä? - teemoineen, tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen.
- Taulukko 14. Alatutkimuskysymys: Mitä ja miten asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio oppii luodessaan ja hyödyntäessään tietoa? - teemoineen, tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen.
- Taulukko 15. Alatutkimuskysymys: Miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan lisätä (asiakkuuspäällikön) mukaan? - teemoineen, tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen.
- Taulukko 16. Tutkimuskysymykset - tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen.

## 1 JOHDANTO

Tässä Pro gradu- tutkimuksen tavoitteena on tutkia sitä, miten tietoa luodaan ja hyödynnetään asiakkuuspäällikön näkökulmasta. Asiakasarvon luominen, lisääminen ja ylläpitäminen on entistä tärkeämpää, koska COVID-19-pandemian ja digitaalisuuden lisääntymisen mukanaan tuomien uusien toimintaympäristön puitteiden vallitessa yritysten on edelleen kyettävä saamaan organisaationsa performoimaan mahdollisimman tuloksellisesti ja tehokkaasti. Tiedolla johtamisesta on tullut erityisen tärkeää, sillä jos yritys hallitsee myös näinä muuttuvina aikoina tietoresurssinsa hyvin, se voi entisestään kasvattaa toimintansa tehokkuutta ja lisätä samalla asiakkaan kokemaa arvoa.

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut koronaviruspandemian takia, kun koko maailma on joutunut muuttamaan toimintatapojaan ja elämäänsä. Yrityksen ja sen asiakkaiden välinen yhteistyö sekä työntekijöiden aiemmin muodostamat työyhteisöt ovat saattaneet muuttaa muotoaan ja jopa hävitä. Yhteydenpito asiakkaiden ja kollegoiden kanssa on vähintään jouduttu siirtämään kotioloissa tehtävään etätyöhön, jolloin sidosryhmät ovat saavutettavissa vain tekniikan välityksellä. Etätyön edellyttämät sähköiset alustat on saatettu joutua luomaan yllättäen ja tyhjästä. Sen lisäksi, että tekniset toteutukset ovat vaatineet ponnisteluja, ihmisten muodostamat organisaatiot, asiakassuhteet ja niiden johtajuus ovat kohdanneet ennen näkemättömät haasteet.

Koronapandemian tuoman muutoksen lisäksi yritysten liiketoimintaympäristö muuttuu nykyään nopeasti, koska uusia teknisiä innovaatioita ja niiden liitettävyyttä tukee alati lisääntyvä osaaminen ja digitaalisuus. Digitalisaation aikakaudella tiedon hyödyntäminen on muuttunut, koska uusien teknologioiden avulla voidaan hyödyntää dynaamisesti eri ihmisten kykyjä ja syventää ihmisten välistä yhteistyötä. Erilaisten applikaatioiden avulla voidaan suorittaa tehtäviä, rakentaa yhteisöjä, hankkia asiantuntemusta ja tutkia asioiden välisiä korrelaatioita. Näiden lisäksi organisaatioissa on paljon hiljaista tietoa. Tiedon kasvavaa tärkeyttä organisaatioiden menestykselle ei nykyään voi kyseenalaistaa (Heisig, 2009, 12).



Kaikkien dynaamisessa ja vuorovaikutteisessa ympäristössä toimivien yritysten pitäisi kyetä tehokkaan tiedon hyödyntämisen lisäksi myös luomaan tietoa, jotta yrityksen toiminta olisi mahdollisimman aktiivista ja dynaamista.

Samalla, kun organisaatio hyödyntää ja luo tietoa, se oppii ja kehittyy. Työssä oppimisesta on tullut entistä tärkeämpää tässä uudessa dynaamisemmassa liiketoimintaympäristössä. Jotta voitaisiin varmistaa yrityksen menestys, jokaisen työntekijän oppimista ja kehittymistä tulee tukea sekä pyrkiä uudistamaan organisaation oppimista ja on tehtävä siitä osa yrityksen strategiaa. Hyvät yritykset kykenevät ymmärtämään kohderyhmänsä eli asiakkaidensa arkiset haasteet ja pystyvät myös vastaamaan niihin paremmin kuin kilpailijansa. Tiimien ketterät toimintatavat joustavilla suunnitelmilla ja jatkuvalla kokonaisvaltaisella kehittämisellä mahdollistavat liiketoiminta-arvon kasvattamisen ja riskien vähentämisen. (Lundberg & Westerman, 2020, 84-93.)

## **1.1 Tutkimuksen näkökulma ja tavoitteet**

Tässä tutkimuksessa tutkitaan sitä, miten tietoa luodaan ja hyödynnetään asiakkuuspäällikön näkökulmasta. Kartuttamalla ymmärrystä tästä tietojohdamisen osa-alueesta pyritään muodostamaan kokonaiskuva asiakkuuspäällikön hallussa olevasta tiedosta ja siitä, miten tietoa voidaan luoda lisää ja kuinka asiakkuuspäällikön näkökulmasta tietoa hyödynnetään.

Aiemmissa tieteellisissä tutkimuksissa on tutkittu asiakkuuksien johtamista yrityksen kilpailuedun tai asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi, mutta tutkimuksia tiedon luomisesta ja hyödyntämisestä nimenomaan asiakkuuspäällikön näkökulmasta en löytänyt. Koska yritysten liiketoimintaympäristö muuttuu nykyään nopeasti, on tällä digitalisaation aikakaudella yrityksellä mahdollisuus lisätä kilpailuetua tiedon luomisella ja olennaisen tiedon hyödyntämisellä. Ymmärryksen lisääminen siitä, miten asiakkuuspäällikkö hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa ja miten tätä tietoa voidaan luoda lisää, tulee olemaan arvokasta.

## **1.2 Tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on, miten asiakkuuspäällikkö luo ja hyödyntää tietoa asiakkuusjohtamisessa. Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan selvittämällä

vastaukset alakysymyksiensä kautta, joita ovat, mitä tietoa (hiljaista ja eksplisiittistä) asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä, millaisia tietopääomia asiakkuuspäälliköllä on ja missä (ba sekä tietojärjestelmät) nämä sijaitsevat. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään syvällisemmin myös se, mitä tietojärjestelmiä asiakkuusjohtamisessa käytetään, miten tietoa luodaan lisää, miten asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio oppii tietoa luomalla ja hyödyntämällä sekä millainen tieto kasvattaa asiakkuuspäällikön mielestä asiakkaan kokemaa arvoa.

Päätutkimuskysymys:

- Miten asiakkuuspäällikkö luo ja hyödyntää tietoa asiakkuusjohtamisessa?

Alatutkimuskysymykset:

- Mitä tietoa (hiljaista ja eksplisiittistä) asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?
- Mistä tieto tulee eli millaisia tietopääomia, missä (ba) ja mitä tietojärjestelmiä asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?
- Mitä ja miten asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio oppii luodessaan ja hyödyntäessään tietoa?
- Miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan lisätä tiedolla (asiakkuuspäällikön mukaan)?

### **Tutkimuskysymysten perustelu**

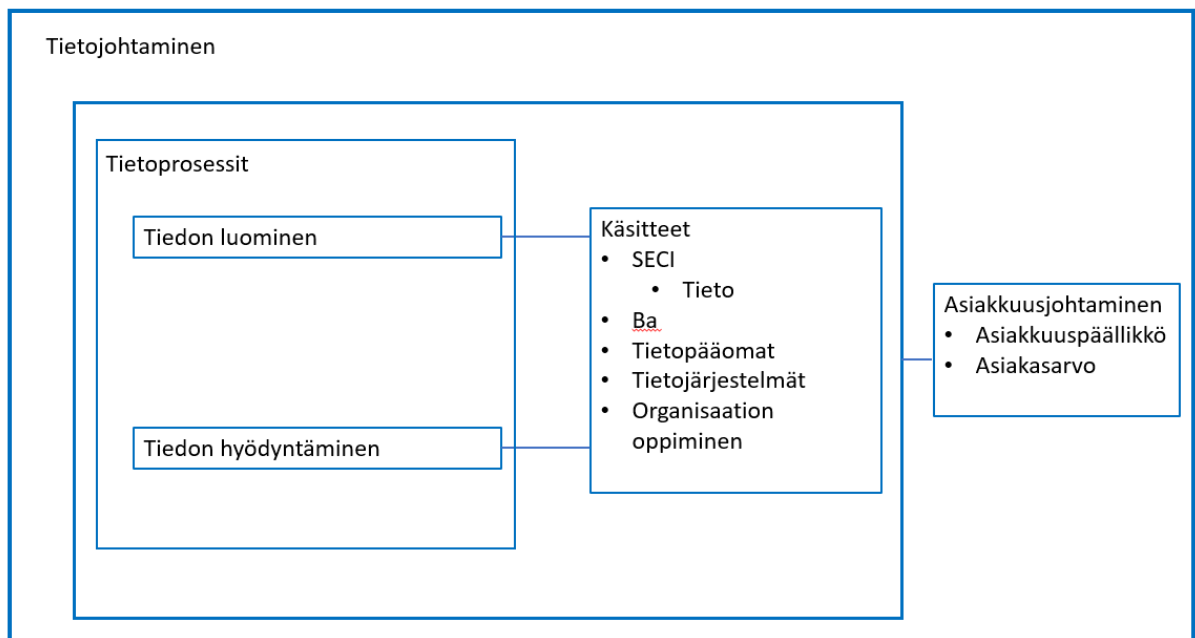
Päätutkimuskysymyksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten tietoa luodaan ja hyödynnetään asiakkuuspäällikön näkökulmasta asiakkuutta johdettaessa. Asiakaspäällikkö on tärkeä linkki yrityksen ja asiakkaan välillä ja hänen tietotaitonsa merkittävä kilpailukyvyn kannalta. Syvällisempi ymmärrys siitä, miten asiakkuuspäällikkö luo uutta tietoa ja miten hän hyödyntää hallussaan olevaa tietoa, tukee yrityksen tavoitetta saavuttaa entistä parempi kilpailukyky. Ymmärryksen lisääminen on kiinnostavaa myös tieteellisen tutkimuksen kannalta. Päätutkimuskysymyksen ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä kartoitetaan asiakkuuspäällikön hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon määrä ja muoto. Samalla osa hiljaisesta tiedosta muutetaan eksplisiittiseen muotoon tutkimuksen myötä. Toisella alatutkimuskysymyksellä on tarkoitus selvittää, millaisia tietopääomia asiakkuuspäälliköllä on, mikä tiedon säilytyspaikka on ja se millaisia tietojärjestelmiä käytetään. Samalla selviää, onko kaikilla haastateltavilla samat tiedot ja järjestelmät käytössä. Kolmannen

alatutkimuskysymyksen avulla selvitetään, millainen oppimistapa asiakkuuspäälliköillä tällä hetkellä on ja mitä jatkossa toivottaisiin. Neljännen alatutkimuskysymyksen tavoitteena on ymmärtää paremmin sitä, miten asiakkuuspäällikön mielestä asiakkaan kokemaa arvoa voidaan lisätä. Tämän ymmärryksen kautta voidaan lisätä asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä sekä monistaa mahdollisia hyviä käytänteitä muille asiakkaille.

### 1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaus

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia sitä, miten tietoa luodaan ja hyödynnetään asiakkuuspäällikön näkökulmasta, teoriaosuudessa keskitytään nimenomaan tiedon luomisen ja tiedon hyödyntämisen prosesseihin sekä siihen, miten nämä tietoprosessit ilmenevät asiakkuusjohtamisessa. Myös organisaation oppimiseen liittyvää teoriaa esitellään, jotta lukija tutkimustuloksia lukiessaan ymmärtää, miten oppiminen tietoa luomalla ja hyödyntämällä sijoittuu teoreettiselle kentälle.

Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa kuvataan tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden välinen suhde.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen teorettinen tausta pohjautuu tietoprosesseista tiedon luomiseen ja tiedon hyödyntämiseen. Molemmille tietoprosesseille yhteisiä käsitteitä ovat Nonakan, Toyaman ja Konnon (2000) Dynaamisen tiedon luonnin yhdistetyn mallin osa-alueet SECI-malli, BA ja tietopääomat, sekä tietojärjestelmät ja organisaation oppiminen. Nämä tietojohtamisen alueet teorioineen ja käsitteineen ovat tärkeitä ymmärtää, kun käsitellään tietojohtamista asiakkuuspäällikön näkökulmasta ja tutkitaan sitä, miten asiakkuuspäällikkö luo uutta tietoa ja hyödyntää tietoa tietojohtamisessa.

Aineiston rajaus tehdään ottaen huomioon teorettinen kattavuus ja kiinnostavuus. Tapaustutkimuksessa tutkittu tapaus nähdään esimerkkinä yleisestä ja on tärkeää, että aineiston keruu tapahtuu jäsentyneen teorettisen viitekehyksen pohjalta. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tämä tutkimus tutkii tiedon luomista ja hyödyntämistä asiakkuuspäällikön näkökulmasta käsin. Tutkimuksessa käydään läpi tietoprosesseista tiedon luomisen ja tiedon hyödyntämisen yleiset käsitteet peilaten niitä asiakkuuspäällikön näkökulmaan. Tutkimuksessa ei käsitellä tiedon luomista ja hyödyntämistä asiakassuhteissa yleensä tai muiden sidos- tai organisaatioryhmien kannalta. Tietoprosesseista tiedon jakaminen organisaation sisällä ja ulkoisen tiedon hankinta sekä tiedon varastointi sekä tietojohtamisen käytänteet on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, koska mielenkiinnon kohteena on tiedon luominen ja hyödyntäminen nimenomaan asiakkuuspäällikön näkökulmasta. Näin ollen yritys ja sen asiakkuuspäälliköt voivat tutkimustulosten perusteella tavoitella parasta mahdollista tiedon luomisen ja tiedon jakamisen prosessia asiakkuuspäällikön toiminnassa ja asiakkaan kokeman arvon lisäämistä. Tiedon hyödyntäminen asiakkuuspäällikön näkökulmasta vaikuttanee yrityksen suoriutumiseen, mutta tässä tutkimuksessa ei tutkita sitä, miten asiakkuuspäällikkö käytännössä hyödyntää tietoa asiakassuhteissaan tai miten tiedon hyödyntäminen lopulta vaikuttaa liiketoimintaan. Asiakkuusjohtamiseen liittyy vahvasti myös uusasiakashankinta, mutta tässä tutkimuksessa haastateltujen asiakkuuspäälliköiden asiakassuhteet ovat pääasiassa jo olemassa olevia, jolloin asiakkuuspäällikön keskittyminen tapahtuu enimmäkseen asiakassuhteen ylläpitoon ja edelleen parantamiseen. Tämän vuoksi uusasiakashankintaan liittyvä teoria on rajattu pois.

Tutkimuksen pääkäsitteet esitellään seuraavaksi, jotta tutkimuksen luettavuus olisi mahdollisimman sujuvaa.



## 1.4 Keskeiset käsitteet

### Tieto

Perinteisesti tieto on määritelty ”justified true belief” eli oikeutettu tosi uskomus. Tieto on dynaamista, jos se on luotu yksilöiden ja organisaatioiden sosiaalisessa kanssakäymisessä. Ilman kontekstiin laittamista tieto on vain informaatiota, ei tietoa. Informaatiosta tulee tietoa, kun yksilöt tulkitsevat sitä ja antavat sille kontekstin. (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000, 7.)

### Tietojohdaminen

Tietojohdaminen on koko organisaation läpäisevä toimintamalli ja arvoa luova ydinprosessi, joka pyrkii edesauttamaan organisaation suorituskykyä ja työn sujuvuutta. Tietojohdamisen keinoin pyritään organisaation kokeman hyödyn lisäksi kasvattamaan asiakkaan kokemaa hyötyä. (Laihonen et al. 2013, 11-14.)

### Tietoprosessit

Kirjallisuudessa tietojohdamisen prosesseiksi määritetään tiedon luominen, varastointi, siirtäminen ja hyödyntäminen. Määritelmään on liitetty myös suorituskyvyn parantaminen tietämystä hyödyntämällä (Bassi, 1997, 25-26.) Tässä tutkimuksessa mainituista tietoprosesseista keskitytään tiedon luomiseen ja hyödyntämiseen. Tiedon luomisen ja jakamisen prosessien kautta organisaatioissa tavoitellaan työntekijöiden suorituskyvyn parantamista ja kilpailuetua. Tietojohdamisen järjestelmillä ja teknologioilla pyritään tukemaan tietoprosesseja. Tietoa pitää kerätä monesta paikasta, jotta se on hyödynnettävissä mahdollisimman moninaisesti. Tiedon luominen ja hyödyntäminen on tärkeää yrityksen kestäväen kilpailukyvyn luomisessa. (Nonaka et al., 2000, 5.)

### Tietojärjestelmät

Tietojärjestelmien tavoitteena on tukea tietoprosesseja ja niiden tehtävä on luoda, siirtää ja soveltaa tietoa. Organisaation kyky hyödyntää tietovarantoja ja luoda uutta, on tietomäärää olennaisempaa. Tietojohdamista ja sen käytänteitä voidaan parantaa systemaattisemmiksi tietojohdamisen järjestelmillä ja teknologioilla. Tyypillisissä tietojärjestelmähankkeissa tavoitellaan parhaiden käytäntöjen koodaamista ja jakamista, yritystietohakemistojen tai tietoverkoston luomista. (Alavi & Leidner 2001, 107-114.)

**Ba**

Ba on tiedon muodostumiselle otollinen konteksti tai paikka, jossa informaatio tulkitaan ja se muuttuu tiedoksi. Ba voi ilmetä fyysisenä, virtuaalisena tai henkisenä tilana tai aikana, mutta ilman ba:ta tietoa ei voi luoda. Ba on paikka, joka luo energiaa ja jossa muodostetaan yksilöitten välistä yksilöllistä keskustelua. Ba liikkuu mukana tiedon spiraalissa. (Nonaka et al. 2000, 19.)

**SECI-malli**

SECI-malli on uuden tiedon luomisen prosessimalli organisaatiossa, jossa spiraalinmuotoisessa prosessissa tieto kasvaa neljän tiedonluontivaiheen kautta. SECI-prosessin tiedon spiraalissa hiljainen ja eksplisiittinen tieto ovat vuorovaikutuksessa keskenään jatkuvana prosessina, kun organisaation yksittäiset jäsenet jakavat tietoa toistensa kanssa ja tässä vuorovaikutteisessa keskustelussa tieto yhdistyy ja johtaa uuden tiedon luomiseen. (Nonaka, 1994, 14-20.)

**Tietopääomat**

Tietopääomat ovat perusta tiedonluomisen prosessille ja ovat olennaisia yrityksen arvonluonnille. Tietopääomia on neljää kategoriaa; kokemusperäinen tietopääoma, käsitteellinen tietopääoma, systemaattinen tietopääoma ja rutiini tietopääoma. (Nonaka et al., 2000, 20.)

**Organisaation oppiminen**

Organisaatio oppii, luo, ylläpitää ja jakaa tietoa organisaation yksilöiden, tehtävien, järjestelmien ja yhteisöjen kautta. Tieto on varastoituna yksilöihin, mutta heidän kauttaan tieto myös näkyy ja siirtyy organisaation sisällä. (Argote ja Miron-Spektor, 2001, 1125–1126.) Organisaation suorituskyky syntyy tiedon integraatiossa, jolloin tieto on kaikkien saatavilla, hyödynnettävissä ja jaettavissa eteenpäin (Grant, 1996, 115.)

### **Asiakasarvo**

Asiakasarvolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa asiakkaan kokemaa arvoa, sitä minkälaisia asioita asiakas palveluntarjoajan puolelta odottaa ja mistä asioista asiakas kokee saavansa lisäarvoa. Muita tapoja määrittellä asiakasarvoa ovat mm. asiakkaan tuoma arvo yritykselle tai asiakkaiden, toimittajien ja yritysten välinen suhteiden arvo. (Wittmer & Rowley, 2014, 18.)

### **Asiakkuuspäällikkö**

Asiakkuuspäällikön tehtävä on edustaa työnantajansa kaikkia mahdollisuuksia ja selvittää, miten voi auttaa asiakastaan kasvattamaan liiketoimintaansa ja vähentämään kustannuksia samalla, kun pyrkii kasvattamaan omaa liiketoimintaansa (Napolitano, 1997, 3). Asiakkuuspäälliköt työskentelevät mittaroitujen suoritustavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä sovitun toimintamallin ja pelisääntöjen mukaisesti samalla kantaen vastuun asiakkuuteen liittyvistä laatu- ja määrätuloksista.

### **Asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio**

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ymmärtävät tiimin olemassaolon tarkoituksen ja sen mitä ja miksi tiimi toimii. Asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimi on organisoitunut sovittujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi asiakassuhteen osalta. Asiakkuuspäälliköt ovat tyypillisesti kehitysorientoituneita ja aloitteellisia ja toimintaa pyritään kehittämään siten, että jokaisen tiiminjäsenen ammattitaito lisääntyy ja sen myötä myös työn tehokkuus ja laatu paranevat. (Spiik, 2017.)

### **Asiakkuuspäälliköistä koostuvan tiimin johtajuus**

Asiakassuhteen ylläpito vaatii systemaattista johtamista niin asiakkaan suuntaan kuin oman yrityksen sisällä. Johtajuus pitää sisällään käytäntöjä, prosesseja ja sosiaalista vuorovaikutusta sekä on jatkuvassa muutoksessa ja uudelleenrakennustilassa kontekstisidonnaisesti (Crevali, Lindgren & Packendorff, 2010, 77, 84). Asiakkuuspäälliköt johtavat pitkälti itse omaa työskentelyään itseohjautuvasti luottaen omiin kykyihinsä ja kollegoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön (Spiik, 2017).



## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus sisältää johdannon, katsauksen tiedon luomisen ja tiedon hyödyntämisen ja organisaation oppimisen teoriaan sekä asiakkuusjohtamisen teoriaan, tutkimusmenetelmäosan, tutkimustulokset ja yhteenvedon sekä johtopäätökset. Ensimmäisessä luvussa esitellään johdannon kautta tutkimuksen aihe ja kuvataan, mitä aiotaan tutkia ja miten, esitellään tutkimuskysymys alakysymyksineen, tutkimuksen viitekehys ja rajaukset sekä keskeiset käsitteet.

Toisessa luvussa avataan tietojohdamisen teoriaa kahden tietoprosessin, tiedon luomisen ja tiedon hyödyntämisen kautta. Tiedon luomista ja tiedon hyödyntämistä yhdistävät SECI-malli, BA ja tietopääomat, sekä tietojärjestelmät ja organisaation oppiminen ja näitä teorioita pyritään pohtimaan asiakkuuspäällikön näkökulmasta.

Kolmannessa luvussa esitellään asiakkuusjohtamisen teoriaa käsitteineen sekä sitä, miten tietojohdaminen ilmenee asiakkuuspäällikön työssä ja kuinka asiakkuuspäällikkö hyödyntää tietoa ja luo uutta tietoa.

Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen kohde ja tutkimusmenetelmä. Luvussa kerrotaan, miten tutkimus toteutettiin sekä miten aineisto kerättiin ja käsiteltiin.

Tutkimustulokset analysointeineen esitellään viidennessä luvussa. Haastatteluaineistoa analysoidaan ja tehdään havaintoja suhteutettuna tietojohdamisen teoriaan tiedon luontiin ja tiedon hyödyntämiseen, tietojärjestelmiin ja organisaation oppimiseen sekä asiakkuusjohtamiseen.

Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset yhteenvedona. Seitsemän luku sisältää johtopäätökset, jossa esitellään tutkimuksen keskeiset havainnot ja tulokset sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita ja case-organisaatiolle mahdollisia kehitysaiheita.

## **2 TIEDON LUOMISEN JA TIEDON HYÖDYNTÄMISEN PROSESSIT SEKÄ ORGANISAATION OPPIMINEN**

Tiedon käsite voidaan määritellä ja luokitella monella tapaa. Luokittelujen ymmärtäminen on tärkeää, koska tapa luokitella määrittelee sitä, miten tietojohtamista tehdään asiakkuusjohtamisessa. Tuomi (1999) tutki datan, informaation ja tiedon suhdetta hierarkkisesta näkökulmasta. Aiemmissa tutkimuksissa oli esitetty, että tiedon käsitteessä informaatio syntyy datasta ja tieto syntyy informaatiosta tulkinnan kautta. Tämä hierarkkinen käsite tiedosta ei kuitenkaan välttämättä pidä paikkansa. Data on aiemmin määriteltyä faktaa ja numeroita, informaatio prosessoitua dataa ja tieto todennettua informaatiota. Informaatio ei eroa tiedosta sisällön, rakenteen tai tarkkuuden suhteen. Tämä lähestymistapa ei huomioi muutoksia, jotka liittyvät informaation ja tiedon kontekstiin, käytettävyyteen tai tulkittavuuteen. Pikemmin tieto on yksilön mielessä olevaa yksilöllistä, personoitua informaatiota, joka kytkeytyy faktoihin, tulkintoihin, konsepteihin, havaintoihin ja arviointikykyyn.

Tuomi (1999) esitti omassa tutkimuksessaan, että datan muuntuminen tiedoksi on itse asiassa käänteinen. Informaatiota ei ole olemassa ilman tulkintaa, eikä raakadataa ole ilman tietoa, koska datan syntyminen on vaatinut jo aiempaa ajattelua ja päätöksiä. Tietoa voidaan siis pitää kognitiivisen ajattelun tuottamana lopputuloksena. Informaatiosta syntyy tietoa kognitiivisen prosessoinnin kautta ja tieto puolestaan muuntuu informaatioksi, kun se kirjoitetaan tai kuvataan tekstien, taulukoiden tai kuvien muodossa. Tuomen esittämä käänteinen ajatusmalli kuvaa mielestäni paremmin ihmismielen tapaa toimia, koska olemme ajattelevia olentoja. Kronologinen järjestys, jossa ensin on data, informaatio ja tulkinnan kautta muodostuva tieto soveltuu tietoteknisten prosessikuluksi.

Alavi & Leidner (2001) painottavat näkökulmaa, että tieto nähdään mielentilana ja pyrkivät erottelemaan tiedon ja datan sekä informaation toisistaan. Heidän mielestään on olennaista ymmärtää näiden ero ja ymmärtää erojen seuraukset. Yksilön ja organisaation henkilökohtainen tieto on ilmaistava niin, että se on muidenkin ymmärrettävissä. Pelkkä informaatiomassa ei ole yksikseen hyödyllistä, mutta yksilön aktiivisesti ajatuksissaan prosessoima informaatio, voi olla hyödyllistä.

Tieto voi olla mielentila, jossa organisaation jäsen kerää tietoa ja hyödyntää sitä organisaation tarpeisiin. Tieto voi olla tekemisen kohde eli objekti, jolloin tieto on jotain, mitä varastoidaan ja käsitellään. Tieto voi olla prosessi, jossa sovelletaan asiantuntemusta. Tieto voi olla informaation saatavuus, joka on laajennus tiedon objektisuuteen. Tai tieto voi olla valmius ja mahdollisuus hyödyntää informaatiota jatkossa. Nämä viisi erilaista määritelmää johtavat erilaisiin tietojohdamisen lähestymistapoihin. Tilanteissa, joissa tieto nähdään kohteena ja jonain sellaisena, johon voi päästä käsiksi, tietojohdamiseen kuuluu tietovarastojen rakentaminen ja hallinta. Kun tieto nähdään prosessina, tietojohdaminen koostuu tiedon kulusta ja tietoprosesseista, kuten tiedon luominen ja jakaminen. Kun tieto nähdään valmiutena, panostetaan asiantuntemukseen ja tietotaitoon. (Alavi et al., 2001, 109-111.) Asiakkuusjohtamisessa tieto on luonnollista nähdä valmiutena ja mahdollisuutena hyödyntää informaatiosta prosessoitua tietoa asiantuntemuksen ja tietotaidon tukena.

Tutkijoiden Nonaka et. al. (2000) mukaan tietoa on olemassa kahta erityyppistä tietoa, joita ovat eksplisiittinen kodifioitu tieto ja hiljainen tieto. Eksplisiittinen tieto on sanallista, muodollista, systemaattisesta ja tallennettavissa sellaisenaan. Eksplisiittinen tieto on helposti jaettavissa sekä viestittävässä. Hiljainen tieto on sanatonta, henkilökohtaista ja sitä on vaikea jakaa. Hiljainen tieto on yksilön kokemuksesta tietoa, joka voi liittyä tunteisiin, toimintaan tai sosiaaliseen kontekstiin. Hiljaista tietoa on vaikea siirtää muille, koska prosessi on analoginen ja vaatii samanaikaista käsittelyä. Eksplisiittinen ja hiljainen tieto täydentävät toisiaan ja molemmat ovat välttämättömiä tiedon luomisessa.

Nonaka et al.:in (2000) mukainen tiedon luokittelu hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon on laajalti käytetty ja yleisesti tunnistettu. Hiljainen tieto jaetaan mallissa kahteen elementtiin, joita ovat kognitiivinen ja tekninen. Kognitiivisilla elementeillä tarkoitetaan yksilön ajatusmalleja, kuten miellekarttoja, uskomuksia ja näkemyksiä. Teknisiin elementteihin katsotaan kuuluvan yksilön konkreettiset tietotaidot, jotka liittyvät tiettyyn kontekstiin. Koska eksplisiittistä tietoa on helpompi tallentaa ja tarkastella, saatetaan sitä käyttää päätöksenteossa enemmän kuin hiljaista tietoa, vaikka eksplisiittinen tieto voi olla joustamatonta sekä vanhentunutta. Nonaka et al.:in (2000) malli on kahtiajakoisuudessaan helposti ymmärrettävä myös sellaisten henkilöiden keskuudessa, jotka eivät ole tutustuneet tiedon tai tietojohdamisen teorioihin käsitteineen.

Tieto voidaan jaotella myös toteavaksi ja tietyn tilanteen luonteeseen liittyväksi (Alsen et al., 1998, 2-8.) Lisäksi tietoa voidaan luonnehtia prosessiin liittyväksi, kausaaliseksi, ehdolliseksi ja käytännönläheiseksi organisaation tarpeiden mukaisesti. Käytännönläheinen tieto voi olla esimerkiksi asiakkaisiin, prosesseihin, kilpailijoihin liittyvä tieto. (Alavi & Leidner, 2001, 112.)

Luokittelujen ymmärtäminen on tärkeää, koska tapa luokitella määrittelee sitä, miten tietojohdantamista tehdään. Jaottelujen avulla myös lisätään ymmärrystä siitä, että tiedon määrittelylle on monta tapaa, mistä voi olla hyötyä tietojärjestelmien kehittämisessä ja hyödyntämisessä. (Alavi & Leidner, 2001, 112.) Tämä tutkimus on tehty perustuen Nonaka et al.:in (2000) tiedon luokitteluun hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon ja keskittyä asiakkuuspäällikön hyödynnettävissä olevaan tietoon ja tiedon luomiseen.

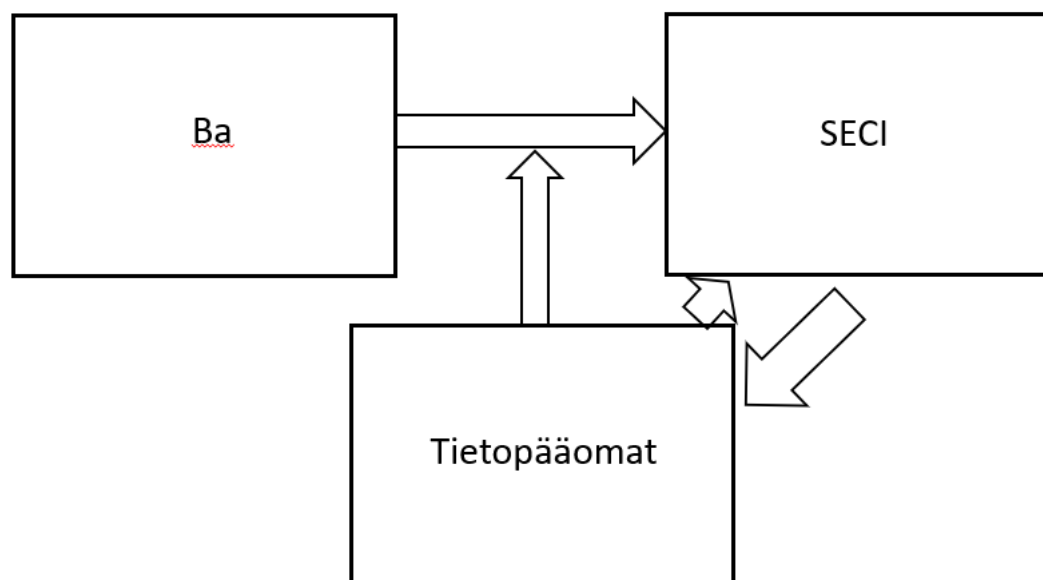
Tietojohdantaminen on koko organisaation läpäisevä toimintamalli ja arvoa luova ydinprosessi, jolla pyritään organisaation suorituskyvyn parantumiseen ja asiakasarvon lisäämiseen. Kaikki organisaation työntekijät ovat vastuussa tietojohdantamisesta riippumatta organisaation toimialasta. Asiakkaan kokema hyöty voi lisääntyä yhdistelemällä erilaista osaamista ja luomalla erilaisia palvelu- ja tuotetarjoomia. (Laihonen et al., 2013, 11-14.)

Tietojohdantamisen prosessit ovat monimutkaisia. Tiedon hankinnan ja hyödyntämisen prosessit edellyttävät organisaation kehittämistä, jotta voitaisiin tukea uusien toimintamallien ja oppimisprosessien muodostumista. Teknologialla voidaan tukea lähinnä eksplisiittisen tiedon säilytystä ja jakelua. Tutkijat Gonzalez & Martins (2014) esittelivät tutkimuksessaan, joka pohjautui klassisiin teoreettisiin tutkimuksiin ja tietojohdantamista käsitteleviin artikkeleihin, organisaation ominaisuuksien merkityksen neljään tietojohdantamisen prosessiin, joita ovat hankinta, säilyttäminen, jakaminen ja tiedon hyödyntäminen. Tutkijat kehittivät tietojohdantamisen organisatorisille ominaisuuksille tietojohdantamisen prosesseja tukevan viitekehityksen. Ominaisuuksia olivat henkilöstöhallinto, tiimityö, organisaatiokulttuuri, organisaatorakenne sekä tiedon kehittäminen ja omaksuminen. Tässä tutkimuksessa tiedon luomisen ja tiedon hyödyntämisen tietoprosessit saavat tukea organisatorista ominaisuuksista, joita ovat tiimityö ja tiedon kehittäminen ja omaksuminen.

## 2.1 Tiedon luominen

Tiedon luomisen prosessin haasteena on ymmärtää, milloin data konvertoituu informaatioksi ja edelleen tiedoksi. Data konvertoituu informaatioksi, kun se siirretään kontekstiin, ja informaation konvertoituu tiedoksi intuition ja henkilön kokemusten kautta. Tietojohdamisen tarkoitus on pyrkiä parempaan päätöksentekoon ja tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi hyödyntämällä massadataa. (Sumbal, Tsui & See-to, 2017, 182.)

Nonaka et al. (2000) ovat esittäneet, että yritykset luovat tietoa koko ajan ja dynaaminen tiedon luontiprosessi sisältää tietopääomat, Ba:n ja SECI-prosessin. Kuviossa 2 on kuvattu nämä kolme elementtiä, joiden kautta tiedon luontiprosessi on spiraali, joka kasvaa.



Kuvio 2. Dynaamisen tiedon luonnin kolme elementtiä. (Nonaka et al., 2000, 8.)

Käyttämällä olemassa olevaa tietopääomaa organisaatio luo uutta tietoa SECI-prosessissa, joka tapahtuu ba:ssa, jossa kerran luotu uusi tieto tulee perustaksi tiedon luomisen uudessa spiraalissa. (Nonaka et al., 2000, 5.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tietopääomat, SECI ja Ba, jotka ovat kolme tiedon luonnin elementtiä, tarkemmin.

### 2.1.1 Tietopääomat

Tietopääomat ovat perusta tiedonluomisen prosessille ja ovat olennaisia, kun yritys luo arvoa. Jotta yritys kykenisi tehokkaasti luomaan ja hyödyntämään tietoa, sen olemassa olevat tietopääomat täytyy kartoittaa ja luoda lisää. Tietopääomia on neljää kategoriaa; kokemusperäinen tietopääoma, käsitteellinen tietopääoma, systemaattinen tietopääoma ja rutiini tietopääoma. (Nonaka et al., 2000, 20-22.)

Kokemusperäinen tietopääoma koostuu jaetusta hiljaisesta tiedosta, joka on rakennettu tietotaidosta organisaation jäsenten välillä sekä organisaation ja asiakkaiden tai muiden sidosryhmien välillä. Yksi esimerkki kokemusperäisestä tietopääomasta on taidot ja ymmärrys, joka on hankittu ja jaettu yksilöiden välillä työkokemuksen kautta. Myös emotionaalinen tieto, kuten luottamus ja välittäminen ovat tällaista hiljaista tietoa, jota on vaikea ymmärtää, arvioida ja kaupata. Yrityksen täytyy rakentaa tämä oma hiljainen tieto omien kokemusten kautta ja koska tieto on yrityskohtaista, sitä on vaikea imitoida. (Nonaka et al., 2000, 21.)

Käsitteellinen tietopääoma koostuu eksplisiittisestä tiedosta, joka artikuloidaan kuvien, symbolien tai kielen kautta. Esimerkkejä käsitteellisestä tietopääomasta ovat tuotekonseptit, design tai brändit. Käsitteellinen tietopääoma on helpommin ymmärrettävissä konkreettisen muodon vuoksi kuin kokemusperäinen tietopääoma. (Nonaka et al., 2000, 21.)

Systemaattinen tietopääoma koostuu systemaattisesta ja pakatusta eksplisiittisestä tiedosta, kuten dokumenteista, manuaaleista ja tietokannoista. Systemaattinen tietopääoma patenteineen ja lisensseineen on tietopääoman näkyvin muoto. (Nonaka et al., 2000, 21.)

Rutiini tietopääoma koostuu hiljaisesta tiedosta, joka on rutinoitu ja sulautettu toimintoihin ja käytäntöihin. Rutiini tietopääoma on käytännöllistä ja organisaation tietotaito päivittäisistä tapahtumista, organisaatiokulttuuri ja organisaation rutiinit jokapäiväisessä toiminnassa ovat esimerkkejä rutiini tietopääomasta. (Nonaka et al., 2000, 22.)

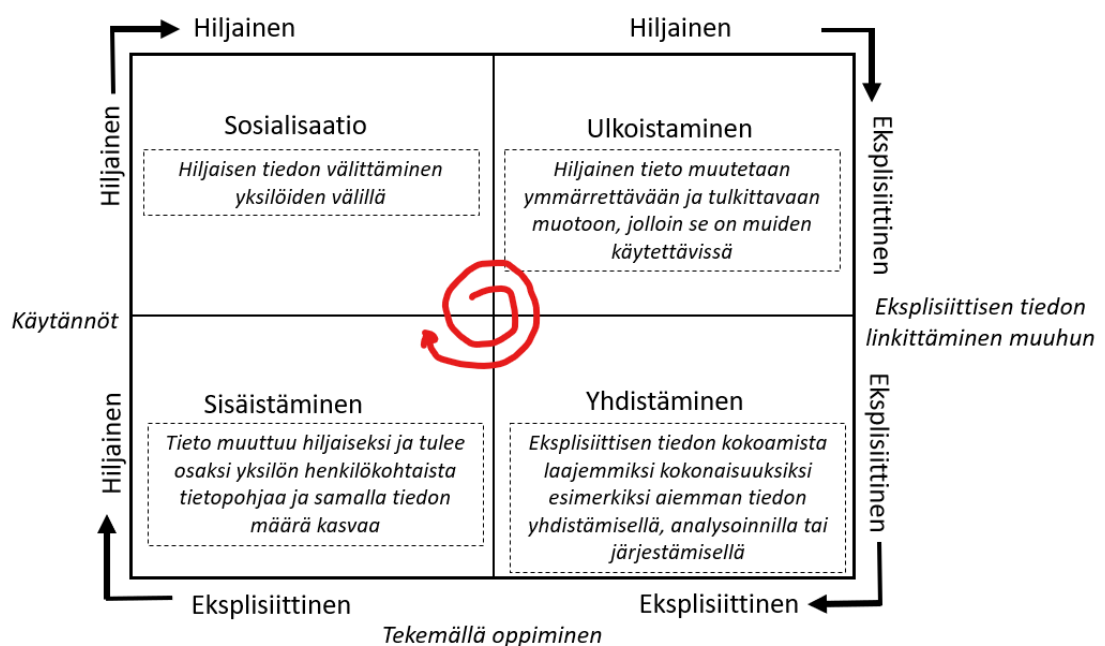
Menestyvä asiakkuuspäällikkö hallitsee ja kykenee hyödyntämään kaikkia näitä tietopääoman muotoja. Asiakas saattaa arvostaa kaikkein eniten kokemusperäistä tietopääomaa, jos tunne siitä, että asiakkuuspäällikkö on ammattitaitoinen, luotettava ja

ymmärtää asiakkaan toiveet ja tarpeet helposti, on vahva. Toisaalta systemaattinen tietopääoma selkeine dokumentteineen, rutiini tietopääoma hiljaisen tietotaidon kera ja käsitteellinen tietopääoma vaikkapa hyvän tuotekonseptin kautta auttaa asiakkuuspäällikköä ja yritystä menestymään.

### 2.1.2 SECI

SECI-prosessi on spiraali, jossa tieto kasvaa neljän tiedonluontivaiheen kautta muuntamalla hiljaista ja eksplisiittistä tietoa. SECI-prosessin neljä tiedonluontivaihetta ovat (1) hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon, (2) eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseen tietoon, (3) hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen tietoon ja (4) eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseen tietoon. (Nonaka, 1994, 14-20.)

SECI-prosessin ensimmäinen prosessivaihe on sosialisatio, jossa hiljaista tietoa välittyy sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla yksilöiden välillä (kuva 1). Sosialisatiota esiintyy epämuodollisissa sosiaalisissa kanssakäymisissä tai esimerkkien kautta opettamisessa. Hiljaista tietoa on vaikea formalisoida ja se liittyy usein tiettyyn aikaan ja paikkaan. (Nonaka et al., 2000, 9-12.)



Kuvio 3. SECI-prosessi. (Nonaka et al., 2000, 10.)

Toinen SECI-prosessin vaihe on tiedon ulkoistaminen eli hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseen muotoon käyttäen käsitteitä ja malleja. Hiljainen tieto muutetaan tässä vaiheessa ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon, jolloin se on myös muiden käytettävissä ja sitä voidaan käyttää uuden tiedon perustana. (Nonaka et al., 2000, 9.)

Kolmas prosessivaihe on tiedon yhdistäminen, jolloin organisaation sisäinen ja ulkoinen eksplisiittinen tieto kootaan laajaksi kokonaisuudeksi ja käsitteiksi. Tässä vaiheessa tietoja voidaan analysoida ja järjestää sekä tieto voidaan myös yhdistää aiemmin arkistoituihin tietoihin. Tämä uusi eksplisiittinen tieto jaetaan organisaation jäsenten välillä. (Nonaka et al., 2000, 10.)

Neljäs SECI-prosessin vaihe on tiedon sisäistäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että eksplisiittinen tieto ymmärretään, jolloin tieto muuttuu hiljaiseksi ja tulee osaksi yksilön henkilökohtaista tietopohjaa. Tieto voidaan sisäistää esimerkiksi tekemällä oppimalla. Tiedon määrä kasvaa ja yksilön aiemmat käsitykset voivat muuttua. Kun sisäistetystä tiedosta tulee osa yksilön tietotaitoa, siitä tulee arvokasta pääomaa. Tiedonluonnin spiraali jatkuu tästä vaiheesta takaisin sosialisointiin, kun yksilö jakaa sisäistämänsä hiljaisen tiedon sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta eteenpäin. (Nonaka et al., 2000, 10.)

Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välinen vuoropuhelu voi epäonnistuessaan aiheuttaa ongelmia. Jos tiedolta puuttuu henkilökohtainen merkitys eikä se sitouta, tiedon yhdistämisen kautta voi muodostua tiedon pinnallinen tulkinta, jolla ei ole juurikaan tekemistä tässä ja nyt- todellisuuden kanssa. Tieto voi tällöin myös olla ei-konkreettisesti muodossa, jolloin sen edelleen luominen laajemmassa sosiaalisessa kontekstissa voi epäonnistua. (Nonaka, 1994, 14-20.)

Jokainen neljästä tiedon luontimallista voi luoda uutta tietoa itsenäisesti, mutta organisaation tiedon luomisen mallissa tiedon muuntaminen tapahtuu eri tietomuotojen dynaamisessa vuorovaikutuksessa, jolloin tiedon luominen keskittyy sekä hiljaisen että eksplisiittisen tiedon rakentamiseen ja näiden kahden osa-alueen väliseen vaihtoon sisäistämisen ja ulkoistamisen avulla. (Nonaka, 1994, 14-20.)



Organisaatiotiedon luominen tapahtuu erillään yksittäisestä tiedon luomisesta, kun kaikki neljä tiedon luontivaihetta organisoidaan muodostamaan organisaation jatkuva tiedonluontispiraali. Spiraali muodostuu sarjasta siirtymiä eri tietomuotojen välillä. Erilaiset tekijät voivat laukaista nämä siirtymät spiraalissa. Sosiaalistaminen alkaa yleensä tiimin rakentamisesta, joka helpottaa jäsenten kokemusten ja näkökulmien jakamista. Ulkoistamisen laukaisee peräkkäiset merkitykselliset vuoropuhelunkierrokset. Tässä vuoropuhelussa voidaan käyttää apuna metaforia, joilla annetaan tiimin jäsenille mahdollisuus ilmaista omat näkökulmansa ja paljastaa siten piilotettu hiljainen tieto, jota on muuten vaikea kommunikoida. Tiimien muodostamat konseptit voidaan yhdistää olemassa olevaan dataan ja eksplisiittiseen tietoon etsimällä konkreettisempia ja jaettavampia määrittelyitä. Yhdistämistä edesauttavat tiimin jäsenten ja organisaation muiden osien välinen yhteistyö ja olemassa olevan tiedon dokumentointi. Iteratiivisen prosessin avulla käsitteitä kuvataan ja edelleen kehitetään, kunnes ne syntyvät konkreettisesti muodossa. Tämä prosessi voi laukaista sisäistämisen tekemällä oppimisen prosessin kautta. Käytännötoiminnassa osallistujat jakavat eksplisiittistä tietoa, joka muunnetaan vähitellen vuorovaikutuksen ja erehdyksen kautta hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka, 1994, 20.)

Oluikpe (2014) tutki tiedon sosiaalista vuorovaikutusta ja tiedon omistamista projektiorganisaatioissa. Tutkimuksen mukaan projektiorganisaatioissa on vaikeuksia hiljaisen tiedon muuntamisessa käytännöksi ja hiljaisen tiedon siirtäminen ja hyödyntäminen ovat upotettuja ja toisiinsa kietoutuneita. Projektien innovaatiot ja uuden tiedon luominen liittyivät enimmäkseen tiedon toistamiseen ja kodifiointiin eksplisiittiseen muotoon eikä tulkintaan, omaksumiseen ja muuttamiseen hiljaiseen muotoon. Projektin yksityiskohtien ja vaatimusten keskinäisen tulkinnan saavuttaminen ei riipu kanonisista eli muodollisesta dokumentoinnista manuaalien tai projektidokumentoinnin menetelmin, vaan lähinnä tiimiin upotetuista ei-kanonisista menetelmistä eli suhdeverkostosta, kollektiivisuudesta, tilanneoppimisesta, improvisaatiosta tai narratiiveista. Oluikpen tutkimus laajensi ymmärrystä tiedon luonteesta ja vahvisti, että hiljainen ja aineeton tieto on luonteeltaan sumeaa sekä sitä, että organisaatiot luottavat enimmäkseen eksplisiittiseen tietoon organisaation tulosten saavuttamiseksi, koska ne ovat helposti käytettävissä ja mitattavissa.

SECI-malliin perustuva tiedon luonnin teoria on klassikko ja sitä on myös kritisoitu mm. siitä, voidaanko hiljainen tieto edes muuttaa eksplisiittiseksi tai eksplisiittinen tieto muuttaa

hiljaiseksi (Cook & Brown, 1999, 381-400.) Tässä tutkimuksessa SECI-malli on kuitenkin valittu teoriataustaksi, koska malli on tieteellisesti tunnettu ja laajalti hyväksytty. Myös tutkimuksen kohteena olevan organisaatio ymmärsi erottelun hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä.

SECI-prosessi hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välisen vuoropuhelun kanssa on läsnä asiakkuuspäällikön jokapäiväisessä työssä. Se kuka on vuoropuhelun toinen osapuoli, vaihtelee asiakkaan ja oman tiimiläisten kesken. Tiedon luominen tapahtuu sekä hiljaisen että eksplisiittisen tiedon rakentamisella ja näiden kahden osa-alueen välisellä vaihdolla sisäistämisen ja ulkoistamisen kautta.

### **2.1.3 Ba**

Ba on tiedon luomiselle ja kehittymiselle otollinen jaettu tila tai paikka, jossa informaatio tulkitaan ja se muuttuu tiedoksi. Ba voi olla fyysinen tila, mutta myös virtuaalinen tai henkinen tila. Ba muuttuu jatkuvasti ja muutokset tapahtuvat sekä mikro- että makrotasolla, osallistujat muuttavat itseään ja itse ba muuttuu osallistujien tullessa ja mennessä. Tieto tarvitsee paikan, jossa tieto jaetaan, luodaan ja hyödynnetään. Ba on paikka, jossa voidaan keskustella yli olemassa olevien rajojen, tietoa luodaan yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa tai yksilöiden ja heidän ympäristönsä välillä. Ba:n olemassaolo on tärkeä etenkin SECI-prosessin sosialisointin ja ulkoistamisen vaiheissa. Tiedon luomisen prosessissa ba on paikka, joka tarjoaa energiaa, laatua ja mahdollistaa keskustelun ja liikkumisen tiedon spiraalissa. (Nonaka et al., 2000, 14.)

Ba:n neljä vuorovaikutuksen tyyppiä ovat alkuunpaneva ba, keskusteleva ba, järjestävä ba ja toteuttava ba. Alkuunpanevassa ba:ssa yksilöt jakavat kokemuksiaan, tunteitaan ja älyllisiä mallejaan. Alkuunpaneva ba tarjoaa pääasiassa tilan tiedon sosialisointille, kun kasvokkain tapahtuva keskustelu mahdollistaa tiedon muodostumisen ja luottamuksen rakentamisen. Keskusteleva ba edustaa henkilökohtaisen hiljaisen tiedon jakamista yhteisöllisissä ja kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Keskusteleva ba tarjoaa paikan tiedon ulkoistamiselle, kun hiljaista tietoa jaetaan osallistujien kesken ja on olennaista, että keskustelevassa ba:ssa on mukana oikeat henkilöt. Järjestävä ba edustaa tiedon yhdistelyä ja on ajasta sekä paikasta riippumaton. Sosiaalinen toiminta tietoverkoissa on esimerkki järjestävästä ba:sta, jossa eksplisiittistä tietoa voidaan jakaa tehokkaasti ja

suhteellisen helposti suurelle joukolle osallistujia. Toteuttava ba on tiedon sisäistämisen vaihe tai tilanne, jolloin eksplisiittinen, näkyvä tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Yksilö esimerkiksi lukee kirjoitetun manuaalin ja sisäistää tiedon, jolloin tieto muuttuu hänen hiljaiseksi tietopääomakseen. (Nonaka et al., 2000, 14-17.)

Asiakkuuspäällikön työssä ja kun luodaan uutta tietoa ja hyödynnetään tietoa, kaikki eri ba:n muodot ilmenevät. Alkuunpaneva ba on asiakkuustyössä tärkeä, koska se muodostaa perustan asiakassuhteen luottamukselle. Keskusteleva ba on paikka, jossa vuoropuhelun kautta voidaan jakaa tietoa vaikkapa kollegan kanssa. Esimerkiksi jaetut Teams-kanavat mahdollistavat järjestävä ba:n toiminnan asiakasyrityksen ja asiakkuuspäällikön välillä. Asiakkuuspäällikkö kartuttaa työssään paljon tietotaitoaan toteuttavan ba:n kautta, kun tutustuu työnsä aihealueeseen liittyviin materiaaleihin.

## **2.2 Tiedon hyödyntäminen**

Tiedon hyödyntäminen on sitä tehokkaampaa, mitä ymmärrettävämällä kielellä se on ilmaistu. Organisaation tietoa voidaan hyödyntää ja integroida organisaatioon neljän mekanismin kautta, joita ovat säännöt ja direktiivit, toimintojen jaksottaminen, organisaation rutiinit sekä työryhmät. Säännöt ja direktiivit ovat sääntöjä, standardeja, toimintatapoja ja ohjeita, joissa hiljainen tieto on muutettu eksplisiittiseksi ja on jaettu organisaatiossa yhteisesti hyödynnettäväksi. Toimintojen jaksottamisessa organisaation jäsenet jakavat oman osaamisensa yrityksen palveluun itsenäisissä jaksotetuissa aikaikkunoissa kronologisesti. Organisaation rutiinit sisältävät tehtävän suorittamisen ja koordinoinnin sekä prosessikuvaukset. Työryhmiä muodostetaan tilanteissa, joissa tehtävien kompleksisuuden ja epäselvyyden vuoksi sääntöjä, direktiivejä, toimintojen jaksottamista tai organisaation rutiineja ei voida hyödyntää. (Grant, 1996, 111-116.)

Tietotekniikka voi tukea tiedon hyödyntämistä integroimalla tietoa organisaation rutiineihin, nopeuttaa organisaation toimintatapojen muutoksia ja oppimista sekä mahdollistaa organisaation sääntöjen ja direktiivien ajantasaisuuden ja saatavuuden. Pelkästään tietotekniikkaa hyödyntämällä ei voi ratkaista tiedon hyödyntämisen tarpeita, koska tietotekniikan hyödyntämisessä on tarpeellista ottaa huomioon kontekstisidonnaisuus ja organisaation toimintaympäristö. (Alavi & Leidner, 2001, 122.)

Asiakkuuspäällikkö voi hyödyntää mm. järjestelmistä kerättyä dataa ja yhdistää sen omaan hiljaiseen tietoonsa ja ymmärrykseen kontekstista sekä toimintaympäristöstä.

Tietojärjestelmien tehtävä on luoda, siirtää ja soveltaa tietoa ja niiden tavoitteena on tukea tietoprosesseja. Tietojohdamisen järjestelmillä ja teknologioilla voidaan parantaa tietojohdamista ja sen käytänteitä systemaattisemmiksi. Tietomäärää tärkeämpää on organisaation kyky hyödyntää tietovarantoja ja luoda uutta. Organisaation tietojärjestelmien suunnittelua tulisi ohjata organisaation ymmärrys tiedosta. Tyypillisissä tietojärjestelmähankkeissa tavoitellaan parhaiden käytäntöjen koodaamista ja jakamista, yritystietohakemistojen tai tietoverkoston luomista. (Alavi & Leidner, 2001, 107-114.)

Tieto tarvitsee Ba:n eli paikan, jossa tieto jaetaan, luodaan ja hyödynnetään. Ba:ta voidaan kehittää esimerkiksi tietojärjestelmien oikealla käytöllä. Tietoa voidaan luoda kehittämällä uutta sisältöä tai olemassa olevan tiedon korvaamisella dynaamisessa vuorovaikutusprosessissa eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välillä. (Alavi & Leidner, 2001, 107-114.)

Taulukko 1. Tiedon luomisen neljä erilaista Ba:ta. (Alavi & Leidner, 2001, 107-122.)

<b>Tiedon luomisen prosessivaihe</b>	<b>Ba</b>	<b>Millainen tieto lähteenä</b>	<b>Millaista tietoa syntyy</b>
Sosialisaatio	<i>Alkuunpaneva Ba</i>	Hiljainen tieto	Hiljainen tieto
Ulkoistaminen	<i>Keskusteleva Ba</i>	Hiljainen tieto	Eksplisiittinen tieto
Yhdistäminen	<i>Järjestävä Ba</i>	Eksplisiittinen tieto	Eksplisiittinen tieto
Sisäistäminen	<i>Toteuttava Ba</i>	Eksplisiittinen tieto	Hiljainen tieto

Taulukossa 1 on kuvattu tiedon luomisen neljä erilaista Ba:ta ja kuinka tieto niissä muuttuu muotoaan. Yrityksen sisäinen intra voi esimerkiksi edesauttaa tiedon luomista ja hiljaista tietoa voi syntyä sisäistämisen kautta, kun intrassa oleva eksplisiittinen tieto muuttuu yksilön mielessä hiljaiseksi tiedoksi. (Alavi & Leidner, 2001, 114-118.)

Tietojärjestelmien avulla voi muodostua ba, jossa organisaatio toimiessaan etäyhteyksien kautta, voi jakaa hiljaista tietoa, osaamista ja kokemusta. Kun organisaatio luo ja ylläpitää tiedon jakamista varten erilaisia tiloja, se kasvattaa samalla organisaation arvoa. (Faraj et al., 2016, 669.) Tietojärjestelmien avulla asiakkuuspäällikkö voi kerätä ja hyödyntää

asiakkaaseen liittyvää tietoa sekä ratkaista asiakkaan ongelmia ymmärtäessään kokonaiskuvan ja muut asiaan liittyvät seikat. Tietojärjestelmät ja sovellukset tukevat asiakkuuspäällikön työtä, koska ne parantavat ja nopeuttavat datan ja informaation käsittelyä.

### **2.3 Organisaation oppiminen**

Tässä tutkimuksessa organisaation oppimista käsitellään näkökulmasta, miten asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio samalla oppii luodessaan uutta tietoa ja hyödyntäessään tietoa.

Grant lähestyy organisaation tiedon luomista ja hyödyntämistä kahden oletuksen kautta siten, että tiedon luominen on pääasiassa yksilön toimintaa ja että yrityksen ensisijainen tehtävä on hyödyntää olemassa olevaa tietoa tuotteista ja palveluista. Tässä ajattelumallissa organisaatio oppii, kun yksilöt oppivat tai kun organisaatio rekrytoi uusia jäseniä, joilla on sellaista osaamista, jota organisaatiossa ei aikaisemmin ollut. (Grant, 1996, 113.)

Argote & Miron-Spektors (2011) tutkivat, kuinka analysoidaan organisaation oppimista ja tallennetaan, luodaan ja siirretään tietoa. Heidän mukaansa organisaation oppiminen voidaan määritellä monella eri tavalla ja tietoa voi esiintyä monissa eri muodoissa ja se voi kytkeytyä havaintoihin tai käyttäytymiseen ja olla hiljaista tai eksplisiittistä. Organisaation oppiminen on prosessi, joka tapahtuu ajan myötä sykleissä. Kun ihmiset suorittavat tehtäviään, kokemus muuttuu tiedoksi. Tieto puolestaan muuttaa organisaation kontekstia ja vaikuttaa tulevaisuuden kokemukseen.

Argoten & Miron-Spektorsin mukaan organisaation oppiminen tapahtuu kahden erilaisen kontekstin kautta; aktiivisen ja piilevän kontekstin kautta. Varsinainen oppiminen tapahtuu aktiivisen kontekstin kautta ja piilevä konteksti vaikuttaa aktiiviseen kontekstiin. Aktiivinen konteksti sisältää organisaation perusosat, sen jäsenet ja järjestelmät, jotka ovat vuorovaikutuksessa organisaation tehtävän kanssa. Piilevä konteksti vaikuttaa siihen, mitkä henkilöt ovat organisaation jäseniä, mitä järjestelmiä heillä on ja mitä tehtäviä he suorittavat. Aktiivisen ja piilevän kontekstin ero on niiden toimintakyky. Organisaation jäsenet ja järjestelmät suorittavat tehtäviä eli tekevät asioita, mutta piilevä konteksti ei ole toimintakykyinen. Piilevä konteksti vaikuttaa siihen, mitkä henkilöt ovat organisaation

jäseniä, mitä järjestelmiä heillä on ja mitä tehtäviä he suorittavat. Piilevä konteksti vaikuttaa aktiiviseen kontekstiin organisaation oppimisprosessin kautta. Organisaatiot kehittyvät kokemuksen kautta, jolloin opitaan jatkuvasti sekä luodaan ja jaetaan tietoa.

Organisaatiot tallentavat tietoa dokumentteihin, prosesseihin ja tapoihin toimia ja keräävät tällaista tietoa ajan myötä oppimalla organisaatiojäseniltään. Tiedon absorbointikyky viittaa organisaation kykyyn havaita ja omaksua tietoa ja hyödyntää sitä kilpailuedun luomiseksi. Jo organisaatiossa olemassa olevalla tiedon absorboinnilla on organisaatiolle merkitystä, koska kertynyt tieto lisää uuden oppimisen mahdollisuutta. Kilpailukyvyyn säilyttämiselle ja lisäämiselle on olennaista, että organisaatiolla on mahdollisuus saavuttaa uutta, organisaation ulkopuolista tietoa. Jos organisaation tiedon kehittämisessä ei onnistuta, uusien teknologioiden sisällyttämiskyky olemassa oleviin rutiineihin vähenee. Organisaatiot, joilla on korkeampi absorbointikyky, ovat dynaamisempia. Organisaatiot, joilla absorbointikyky on vähäisempi, ovat reaktiivisempia. (March, 1990, 74, 85; Cohen & Levinthal, 1990, 131; Teece et al. 1997, 529.)

Tietoa voidaan käyttää perustana uuden tiedon kehittämiseksi integroimalla, luomalla, innovoimalla ja laajentamalla olemassa olevaa tietoa. Tietoa voidaan käyttää myös toimien tai päätösten perustana, jotka vaikuttavat liiketoiminnan suorituskykyyn. Tiedon käyttäminen on perustana organisaation oppimiselle, mutta muodostaa myös perustan organisaation oppimisprosessin ja siihen vaikuttavien tiedonhallintatoimintojen tehokkuuden mittaamiselle. (Rowley, 2001, 234-235.)

Nykyisellä digitaalisuuden aikakaudellamme oppiminen on mahdollista etäyhteyksien kautta, jolloin aikatauluongelmia, osallistujamäärärajoitteita tai matkustuskuluja ei ole, vaan koulutusta on saatavilla silloin kuin sitä tarvitaan. Myös koulutus kollegoiden kesken on vaivattomampaa järjestää ja näin hiljaisen tiedon siirtyminen onnistuu ketterämmin. (Lundberg & Westerman, 2020, 84-93.)

Tutkijat Argote ja Miron-Spektor (2001) esittivät, että työnkierrolla eli siirtämällä tiimiläisiä tiimien välillä siirrettäisiin samalla myös sekä hiljaista että eksplisiittistä tietoa tiimien välillä. Myös yhteistyö ja yksilöiden välinen keskustelu yli tiiminrajojen lisäävät tiedon luomista ja oppimista (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2010, 413–416.)

Tutkijat Littlejohn, Milligan & Margaryan (2011) tarjosivat artikkelissaan uudenlaisen ajattelutavan, kuinka oppiminen ja kehittyminen työpaikalla voisivat olla tehokkaampia käyttämällä erilaisia tiedonjakokäytänteitä. Seitsemän esiteltyä erilaista oppimiskäytännettä olivat muodollinen oppiminen, joka koostui luokkahuoneesta tai sekakursseista, itseopiskelu, keskustelujen kautta oppiminen, käytännön kautta oppiminen, epäsuora oppiminen, mentorointi, oppiminen opettamisen kautta ja valmennus. Virallisen oppimisen ja kokemusten kautta oppimisen todettiin olevan tärkeitä oppimisen muotoja. Tärkeä oppimismuoto oli myös keskustelujen kautta oppiminen. Epäsuora oppiminen tarkoittaa muiden työskentelevien ihmisten seuranta ja oppimista heidän onnistumisiensa tai virheidensä kautta.

Tutkija Lam (2000) kirjoitti artikkelin, jonka tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten hiljainen tieto ja organisaation oppiminen liittyvät toisiinsa. Artikkelissa esitettiin, että vallitsevat tietotyypit ja organisaatiomuodot liittyvät vuorovaikutteisesti toisiinsa. Lisäksi artikkelissa keskusteltiin siitä, kuinka laajalti hiljainen tieto määrittää organisaatioiden tietopohjan ja kuinka tehokkaasti rajat ylittävä institutionaalinen konteksti muotoilee ja käyttää hiljaista tietoa. Organisaatiotasolla, kognitiivisella tasolla ja sosiologisella tasolla on vaikutusta organisaatioiden oppimis- ja innovaatiokapasiteettiin. Kaikissa organisaatioissa on paljon tietotyyppejä, mutta niiden suhteellinen merkitys vaihtelee. Koulutuksen, koulutusjärjestelmän, työmarkkinoiden, uran ja työn organisointimallin välillä on vuorovaikutteinen suhde. Organisaatioiden kyky käyttää hiljaista tietoa riippuu yhteiskunnallisista ja institutionaalisista tekijöistä.

Nykyisen liiketoimintaympäristön digitaalisuuden avulla organisaation koulutuksen painopiste voidaan suunnata erillisten kurssien sijaan oppimisprosessiin kokonaisuutena ja järjestää koulutuskokonaisuus digitaalisesti personoimalla ja pilkkomalla se tarvittaessa palasiksi. Näin voidaan huomioida työntekijöiden erilaisten tavat tiedon käytön ja omaksumisen suhteen, jotka mahdollistetaan esimerkiksi koulutusohjelmien tekemillä kalenterivarauksilla, mobiilisovelluksilla ja pelillistämisen kautta. (Lundberg & Westerman, 2020, 84-93.)

Henkilöstö sitoutuu enemmän ja sen motivaatio paranee, kun esimies toimii organisaatiolleen valmentavana esimiehenä. Valmentavan esimiehen ja työntekijöiden

välistä suhdetta vahvistavat luottamus ja yhteiset arvot. Valmentava esimies tukee työntekijöidensä kehitystä auttamalla työntekijöitä ymmärtämään käyttäytymistään ja työskentelyään tehokkaalla ja avoimella viestinnällä, ryhmäkeskeisyydellä ja ihmisten arvostamisella. Samalla työn tuottavuus paranee. Vuorovaikutustaidot, tunneäly, esimiehen käsitys vallasta ja auktoriteetista sekä se, millaiset puitteet työsuorituksen johtamiselle luodaan ovat kriittisiä organisaation oppimisen tukemiseksi. (Ladyshevsky, 2010, 292-305.)

Asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio oppii päivittäisessä työssä käytännön kautta. Uutta tietoa luodaan vuoropuhelussa asiakkaiden ja kollegoiden kanssa. Hiljainen tieto muuntuu keskustelujen kautta eksplisiittiseksi tiedoksi ja edelleen ulkoistamisen sekä sisäistämisen kautta hiljaiseksi tiedoksi. Samalla kun tietoa on luotu, asiakkuuspäällikkö on oppinut uusia asioita. Kun asiakkuuspäällikkö hyödyntää vaikkapa kollegansa jakamaa tietoa, hän myös oppii.



### 3 ASIAKKUUSJOHTAMINEN

Asiakkaat ovat liiketoiminnan elinehto ja asiakkaan yritykselle tuottaman arvon maksimointi yritykselle tärkeää. Tulospaineiden alla työskentelevän organisaation johdon kannalta asiakkaan tuottaman arvon mittaaminen ja laskeminen on nykyteknologialla aiempaa helpompaa. Teknologioiden avulla voidaan käyttää uusia malleja ja markkinoinnin mittareita, joilla varmistaa asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta sekä lisätä kannattavien asiakkaiden määrää. (Markey, 2020, 42-46.)

Asiakassuhteen ylläpito vaatii systemaattista johtamista niin asiakkaan suuntaan kuin oman yrityksen sisällä. Työssä on keskeistä työnantajan tuotteiden tai palveluiden myynnin edistäminen ja asiakassuhteiden syventäminen. Asiakkuuspäällikön työ edellyttää aktiivista työskentelyotetta ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä. Myös neuvottelutaidot ovat tärkeitä ja se, että ketterästi muuttaa asiakkaan tilanteen tai tarpeiden muuttuessa reagointi- ja lähestymistapaa. Asiakkuuspäällikön tehtävä on edustaa työnantajansa kaikkia mahdollisuuksia ja selvittää, miten voi auttaa asiakastaan kasvattamaan liiketoimintaansa ja vähentämään kustannuksia samalla, kun pyrkii kasvattamaan omaa liiketoimintaansa (Napolitano, 1997, 3). Koronapandemian takia myös yhteydenpito asiakkaisiin on vääjäämättä muuttunut ja ollaan tilanteessa, että johdettava asiakkuus on kohdattava teknologian välityksellä eikä fyysinen tapaaminen ole mahdollista. Organisaatioissa jaetaan nykyään enemmän tehtäviä ja vastuita, jolloin useampi organisaation jäsen osallistuu johtamiseen.

Ropon, Mäkisen ja Sepän (2020) kirjoittamassa artikkelissa tarjotaan esimerkki johtajuuden muutoksesta. Ropo et al. tekivät tutkimuksessaan huomion, että liiketoimintaympäristön dynaamisen luonteen ja ketterän toiminnan vaatimuksen vuoksi oli konkreettista tarvetta kehittää organisaatiokulttuuria, joka ei ollut johtajakeskeinen ja hierarkkinen. Organisaation ketteryys vastata liiketoiminnan arvaamattomaan ympäristöön oli välttämätöntä selviytymiselle ja suorituskyvylle.

Yritysten markkinointistrategiat ovat muuttuneet viime vuosikymmeninä transaktioihin suuntautuneesta strategiasta suhdemarkkinoinnin suuntaan. Suhdemarkkinoinnin myötä käsitteet avainasiakashallinta ja asiakkuuspäällikkö (KAM) on otettu käyttöön.

Avainasiakashallinnan kautta yritykset palvelevat suuria ja potentiaalisia asiakkuuksia, joilla on monimutkaiset tarpeet ja jotka edellyttävät yksilöllistä huomiota huolellisesti perustetun asiakassuhteen kautta. (Abratt & Kelly, 2002, 467.)

### **3.1 Asiakkuuspäällikön rooli asiakkuusjohtamisessa**

Abratt ja Kelly (2002) totesivat tutkimuksessaan, että yrityksillä on samanlaiset käsitykset keskeisistä kumppanuuden menestystekijöistä asiakkaan ja yrityksen välillä ja vain menestystekijöiden taso ja keskinäinen arvosijoitus eroavat toisistaan. Asiakkuuspäälliköt ovat tärkeimmässä roolissa yrityksen ja asiakkaan kumppanuudessa. He muodostavat välttämättömän yhteyden yrityksen ja asiakkaan välille. Kuusi menestystekijää, jotka voisivat auttaa yrityksen johtoa luomaan entistä parempia ja kestävämpiä asiakassuhteita ovat asiakkuuspäällikön sopivuus asiakkuuteen, asiakkuuspäällikön tuntemus ja ymmärtäminen asiakkaan liiketoiminnasta, sitoutuminen kumppanuuteen, arvon tuottaminen, luottamuksen tärkeys ja asianmukainen asiakkuuspäällikkökonseptin toteuttaminen ja ymmärtäminen.

Menestyvät asiakkuuspäälliköt ovat ammattitaitoisia ja päteviä neuvotteluissa, suhteiden hallinnassa, rahoituksessa ja markkinoinnissa. Jatkuva asiakkuuspäälliköiden koulutus ja erilaiset työpajat varmistavat, että sekä yrityksen että asiakkaan tavoitteet ja strategiat saavutetaan. Jatkuva kehitys myös auttaa luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitää luottamusta. Asiakkuuspäälliköllä on oltava vain rajallinen määrä avainasiakkuuksia, jotta keskittyminen tiettyihin asiakkuuksiin ja suhteen menestyminen ovat mahdollisia. (Abratt & Kelly, 2002, 475.)

Avainasiakkuudet on tunnistettava oikein. Asiakasyritys määritetään avainasiakkuudeksi asiakasyrityksen koon, volyymin tai strategisen merkityksen perusteella. Yritykselle on tärkeää ymmärtää erilaiset asiakkuustyypit, niiden merkitys yritykselle sekä millaisen aseman asiakasyritys asiakkuuspäällikön salkussa saa. (Abratt & Kelly, 2002, 475.)

Menestyvä asiakkuuspäällikkö tuntee ja ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, sitä millaisia huolenaiheita, ongelmia ja strategisia kysymyksiä asiakkaalla on. Asiakkuuspäällikkö

keskittyy ja tunnistaa asiat, joita asiakas pitää tärkeänä ja mikä luo heille arvoa. Tämä saavutettu asiakastuntemus tallennetaan asiakastietokantoihin. Asiakassuhteistaan huolehtiva yritys varmistaa aktiivisen ylimmän johdon osallistumisen avainasiakkaiden palvelemiseen sekä muun henkilöstön ottamisen mukaan avainasiakkaan palveluihin. Markkinalähtöistä strategiaa rakennetaan maksimoimalla resurssit, kehittämällä luottamusta ja luomalla suhteita. (Abratt & Kelly, 2002, 475.)

Asiakkuuspäällikkö lisää asiakasuskollisuutta ja asiakastyytyväisyyttä, kun hän onnistuu sitouttamaan asiakkaansa tietämällä ja ymmärtämällä sen, mitä avainasiakkaat yritykseltä odottavat. Tämä edellyttää, että kaikki yrityksen työntekijät ymmärtävät asiakkaan tarpeet. Asiakasuskollisuus perustuu siihen arvoon, jonka asiakas antaa yrityksen kyvyille vastata odotuksiinsa ja tarjota ratkaisut tarpeisiinsa. (Abratt & Kelly, 2002, 475.)

Käsitteellä Key Account Management (KAM) tarkoitetaan yrityksen tärkeimpien asiakkuuksien tavoitteellisesti ja määrätietoisesti tehtävää johtamista. Yrityksen menestykselle ja toiminnalle tärkeimpiä asiakkuuksia kutsutaan avainasiakkuuksiksi ja ne ovat yritykselle strategisesti merkittäviä. Avainasiakasjohtajuuden kautta tapahtuva yhteistyö asiakkaan kanssa antaa mahdollisuuden kasvattaa kilpailukykyä alan muita toimijoita kohtaan varsinkin, jos onnistutaan kehittämään ja tarjoamaan yksilöllisiä ratkaisuja asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. (Mäntyneva, 2019, 9-12.)

Avainasiakkuuksien johtaminen vaatii systemaattista johtajuutta. Usein asiakkaat arvostavat sitä, että heidät luokitellaan yritykselle arvokkaiksi avainasiakkuuksiksi, jolloin heillä on myös oma nimetty asiakkuuspäällikkö hoitamassa asiakkuuteensa liittyviä asioita. Avainasiakas-päälliköllä on tyypillisesti yksi tai useampi avainasiakkuus hoidettavana ja huolehdittavanaan. (Mäntyneva, 2019, 9-12.)

Yrityksen asiakaskannan analyysi on syytä tehdä, jotta ymmärretään eri asiakkuuksien painoarvo. Avainasiakkuuksia on tärkeä johtaa, koska markkinoilla on vain rajallinen määrä asiakkaita ja voi olla, että vain pieni osa asiakkaista tuo suuren osan liikevaihdosta. Asiakkaiden analyysi on myös paikallaan, jotta ymmärretään eri asiakkaiden kannattavuus ja reunaehtojen tai toiminnan luonteen monimutkaisuus ja niiden vaikutus asiakassuhteeseen. Osa yrityksistä pyrkii keskittämään ostotoimintansa konsernitasolla tai

muodostamaan strategisia yhteenliittymiä tai -liittoumia kumppanien kanssa. Kyvykkyys sopeutua tällaisiin toiveisiin ja mahdollisiin prosesseihin tukee yhteistyön jatkumista. (Mäntyneva, 2019, 9-12.)

Asiakkuusjohtamisen keskeinen tavoite on asiakkaan arvostaman, aidon asiakasarvon luominen. Tämä asiakkaan kokema arvo täytyy onnistua luomaan kannattavuus varmistuen. Avainasiakkuuden johtaminen tapahtuu tyypillisesti pitkän ajan kuluessa ja sen tavoitteet voivat suuntautua vuosien päähän. Avainasiakasjohtamista ohjaavat strategiset tavoitteet, yritysvisio ja se, mikä on tunnistettujen tavoitteiden vaikutus avainasiakastoimintaan. (Mäntyneva, 2019, 9-12.)

Asiakkuudet eivät yleensä näy yrityksen taseessa, vaan ovat immateriaalista omaisuutta. Yrityksen kokonaisarvossa asiakkuuksien arvo on syytä huomioida. Johtamalla avainasiakkuuksia tavoitellaan mahdollisimman korkeaa asiakkuuden realisoituvaa arvoa, jolloin kaikki asiakkuuden potentiaali on huomioitu ja asiakasarvo on maksimaalisella tasolla ja jopa lisääntymässä. Asiakkuuden kannattavuus muodostuu asiakkuuden tuottojen ja kustannusten välisestä erotuksesta, jota voidaan parantaa myyntimäärää lisäämällä tai paremmalla asiakaskohtaisella katteella. Yleisesti johdettaessa avainasiakkuuksia pyritään hankkimaan lisää tuloja kustannussäästöjen sijasta. (Mäntyneva, 2019, 28.)

Asiakastyytyväisyys on asiakkaan odotukset suhteessa asiakkaan kokemukseen. Jos kokemukset vastaavat tai ylittävät asiakkaan odotukset, asiakas on tyytyväinen. Asiakastyytyväisyyden taustalla olevat asiat on hyvä kartoittaa, koska jos esimerkiksi asiakkaan tyytyväisyys perustuu asiakkaan ja yrityksen väliseen sosiaaliseen siteeseen, tämä side voi katketa työsuhteen päättymisen myötä, jolloin asiakkuuden jatkuvuus on epävarmaa. Asiakkuusjohtamisessa on tärkeää ymmärtää, miksi asiakas sitoutuu yritykseen ja miksi yritys on kilpailukykyinen. Jos yritys tuntee asiakkaansa ja ymmärtää syvällisesti sen toimintatavat ja -tarpeet, asiakkuuden säilyttäminen on helpompaa. Asiakaskokemus vaihtelee sen mukaan, mikä kokemuksen tulkitsijan rooli asiakasyrityksessä on. Avainasiakaspäällikkö ja -organisaatio ovat suuressa roolissa asiakaskokemuksen syntyyn ja laatuun. Erinomainen asiakaskokemus voidaan saada aikaan syvällisellä osaamisella asiakasyrityksen toimintaympäristöstä toimialoineen ja liiketoimintoineen sekä prosessituntemuksella ja ymmärryksellä toiveista ja tarpeista. Avainasiakkuuksien kohdalla

tapahtuu välillä tuotteiden ja palveluiden räätälöintiä. Räätälöintiä tulisi kuitenkin tehdä harkiten ja välttää siitä aiheutuvia lisäkuluja, joita asiakkuuksien kate ei välttämättä kata. (Mäntyneva, 2019, 30-34.)

Avainasiakkuusjohtamisessa pyritään tunnistamaan asiakaskannasta ne asiakkuudet, joita lähdetään kehittämään ja joiden useamman osa-alueen parantamista tavoitellaan jatkuvasti. Nämä kehittämis- ja parantamissuunnitelmat suunnitellaan ja dokumentoidaan mahdollisesti yhteistyössä asiakkaan ja yrityksen kanssa. Avainasiakkuusjohtamisen avulla voidaan saada vastaus siihen, miten yritys kykenee parantamaan kilpailukykyä jatkuvasti ja kuinka yritys voi keskittyä entistä paremmin asiakkaisiinsa ja vastata heidän toiveisiinsa ja tarpeisiinsa. Johtamalla avainasiakkuuksia voidaan lisäksi löytää tietoa siitä, miten kannattavaa kasvua voidaan lisätä ja kuinka yritys voisi menestyä paremmin ja ketterämmin kilpailukentässään. (Mäntyneva, 2019, 38.)

Avainasiakkuuksien hoitoon käytettäviä työkaluja on paljon, ja ne tukevat avainasiakkuuksien johtamista ja kehittämistä. Tällaisia ovat mm. asiakkuussuunnitelmat, sopimusohjelmat, asiakaskäyntien valmistelu- ja raportointipohjat, asiakaskannan analyysipohjat, myyntimahdollisuuksien ja tarjouskannan analysointipohjat, asiakkaan suoritusasteen analysointi-, asiakkaan ostopäätöksien tausta-analysointi-, markkina-aseman ja osuuden analysointi-, asiakkaan strategiset analysointi- ja ennakointityökalut. Myös projektisuunnitelmapohjia käytetään sekä investointilaskelmia taloudellisen argumentoinnin tukena. (Mäntyneva, 2019, 72.)

Yhteinen ymmärrys toiminnan ajoittumisesta on tärkeää niin asiakkaalle kuin asiakkuuspäällikölle. Esimerkiksi vuosikellon avulla asiakkuuteen liittyvät palaverit, kehitystoimenpiteet ja budjettiin liittyvät asiat voidaan kuvata kuukausitasolla ja vuosikelloa seuraamalla molemmat osapuolet tietävät yhteistyön tavoiteaikataulun. (Mäntyneva, 2019, 73.)

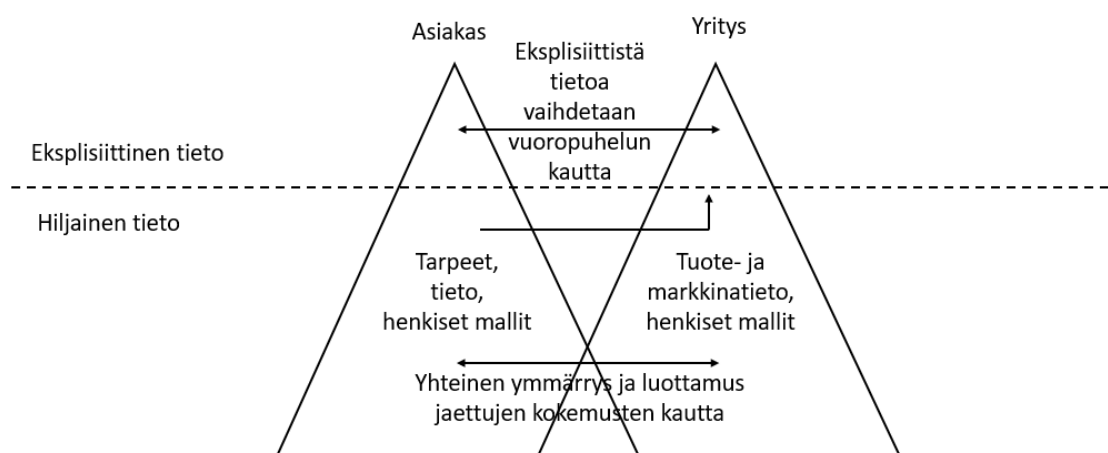
Avainasiakastoiminnan seuranta ja arviointi tapahtuu mittareiden avulla, joiden tarkoitus on käsityksen saaminen asiakkuuksien nykytilasta ja kehityksestä. Mittaamista tehdään asetettuja tavoitteita vastaan. Mitattavien asioiden tarkoitus on luoda lisäarvoa myös asiakkaan näkökulmasta. Mittareita voivat olla esimerkiksi asiakastytyvyisyys,

asiakaskokemus (NPS), asiakkuuden kannattavuus tai kasvu sekä asiakkuuteen liittyvät kehitysprojektien ja toimenpiteiden määrät. (Mäntyneva, 2019, 75.)

Avainasiakkuusjohtamisessa on yleisesti käytössä kannuste- tai palkitsemisjärjestelmä, jonka tarkoitus on motivoida saavuttamaan asetetut henkilökohtaiset ja yritystason tavoitteet. Asiakaskohtaista tavoitteen asetantaan on syytä pohtia, koska jokainen avainasiakkuus on erilainen. Uusissa asiakkuuksissa on tärkeää saada asiakas sitoutumaan ja asiakasosuutta kasvamaan, kun taas pitkäaikaisien asiakassuhteiden kannalta keskittyminen tulisi kohdistua potentiaalain maksimointiin ja optimaalisiin toimintatapoihin. (Mäntyneva, 2019, 77.)

### 3.2 Tiedon luominen asiakkuusjohtamisessa

Tiedon luomisen spiraali toteutuu niin yrityksen sisäisesti kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tietoa jaetaan organisaatorajojen yli ja yrityksen ja asiakkaan välillä. Saattaa olla tilanne, että asiakas ei vielä ole edes ymmärtänyt tarpeitaan, kun yritys jakaa eksplisiittistä tietoaan tai hiljaista tietotaitoaan vuoropuhelussa. Muodostuu yhteinen ymmärrys ja luottamus jaettujen kokemusten kautta, kts. kuvio 3. (Nonaka et al., 2000, 12-13.)



Kuvio 3. Tiedon luominen asiakkaan kanssa. (Nonaka et al., 2000, 12-13.)

### 3.3 Tiedon hyödyntäminen asiakkuusjohtamisessa

Tutkijat Gibbert, Leibold ja Probst (2002) käsittelivät asiakastiedon hallinnan konseptia Customer Knowledge Management (CKM), jonka voidaan käsittää viittaavan asiakasominaisuuksiin ja mieltymyksiin sekä niiden hallintaan. Asiakastietojen hallinta (CKM) luo uusia tiedonjakoalustoja ja -prosesseja yritysten ja asiakkaiden välillä. Asiakastiedon hallinta (CKM) eroaa tietojohdamisesta (KM) ja asiakkuudenhallinnasta (CRM), koska asiakastiedon hallinta konseptissa asiakkuuspäällikkö keskittyy nimenomaan asiakkaalta tulevaan tietoon, ei asiakastietokannassa olevaan tietoon. Tietojohdamisessa eli KM:ssä tiedon lähteinä ovat työntekijä, tiimi, yritys ja verkostot. Asiakkuuden hallinnan eli CRM:n tiedon lähteenä on asiakastietokanta. Asiakastiedon hallinnan eli CKM:n tiedon lähteenä ovat asiakaskokemus, luovuus ja tyytyväisyys tuotteisiin ja palveluihin.

Gibbertin et al.:in (2002) mukaan tietojohdamisen aksioma pohjautuu ajatukselle siitä että, jos olisimme tienneet, mitä tiedämme. Se pyrkii vapauttamaan työntekijöiden tietämykset asiakkaista, myyntiprosesseista sekä tuotekehityksestä ja integroimaan ne tekemiseen. Tällä tavoitellaan tehokkuushyötyjä ja kustannussäästöjä sekä asiakastyytyväisyyttä. Tietojohdamisen mallissa yritys rohkaisee työntekijöitään jakamaan tietoaan kollegoilleen. Asiakkuuden hallinnan aksioma ajattelee, että säilyttäminen on edullisempaa kuin hankinta ja se saadaan aikaan porautumalla yrityksen asiakastietokantoihin, joiden tavoitteena on hoitaa ja ylläpitää yrityksen asiakaspohjaa. Hyötynä tässä mallissa nähdään asiakkaiden säilyttäminen ja yrityksen rooli on nimenomaan pitkien asiakassuhteiden rakentamisessa. Asiakastiedon hallinnan aksioma pohjautuu lähtökohdalle, jossa ajatellaan että, jos vain olisimme tienneet, mitä asiakkaamme tietävät. Mallissa pyritään hankkimaan tietoa suoraan asiakkaalta ja jakamaan sekä laajentamaan tietoa. Tällä tavoitellaan yhteistyötä asiakkaan kanssa ja asiakkaan kanssa tehtävää yhteistä arvonluontia. Hyötyinä nähdään asiakkaiden menestys, innovaatiot ja organisaation oppiminen. Asiakastiedon hallinnan konseptissa yritys pyrkii muuttamaan asiakkaansa passiivisista tuotteiden tai palveluiden vastaanottajista aktiivisiksi arvonluojiksi.

Taulukko 2. Tietojohtamisen, asiakkuuden hallinnan ja asiakastiedon hallinnan väliset erot. (Gibbert, Leibold & Probst, 2002, 461.)

	Tietojohtaminen	Asiakkuuden hallinta	Asiakastiedon hallinta
	KM	CRM	CKM
<b>Tiedon lähde</b>	Työntekijä, tiimi, yritys, verkostot.	Asiakastietokanta.	Asiakaskokemus, luovuus ja tyytyväisyys tuotteisiin ja palveluihin.
<b>Aksiooma</b>	"Jos vain me olisimme tietäneet, mitä tiedämme."	"Säilyttäminen on halvempaa kuin hankinta."	"Jos vain olisimme tietäneet, mitä asiakkaamme tietävät."
<b>Perustelu</b>	Vapautta ja integroi työntekijöiden tietämys asiakkaista, myyntiprosesseista ja tuotekehityksestä.	Porautuminen yrityksen asiakastietokantoihin.	Tietojen hankkiminen suoraan asiakkaalta sekä tiedon jakaminen ja laajentaminen.
<b>Tavoitteet</b>	Tehokkuushyödyt, kustannussäästöt ja pyörän keksimisen välttäminen.	Asiakaskanta hoitaa ja ylläpitää yrityksen asiakaspohjaa.	Yhteistyö asiakkaiden kanssa yhteistä arvonluontia varten.
<b>Mittarit</b>	Suoritus suhteessa budjettiin.	Suoritus suhteessa asiakastytyväisyyteen ja uskollisuuteen.	Suoritus suhteessa kilpailijoihin innovaatioissa ja kasvussa, vaikutus asiakkaiden menestykseen.
<b>Hyödyt</b>	Asiakastytyväisyys.	Asiakkaiden säilyttäminen.	Asiakkaiden menestys, innovaatiot ja organisaation oppiminen.
<b>Kannustimien vastaanottaja</b>	Työntekijä.	Asiakas.	Asiakas.
<b>Asiakkaan rooli</b>	Passiivinen, palvelun tai tuotteen vastaanottaja.	Sidottu.	Aktiivinen, kumppani arvonluontiprosessissa.
<b>Yrityksen rooli</b>	Rohkaisee työntekijöitä jakamaan tietonsa kollegoille.	Rakentaa pitkiä asiakassuhteita.	Vapauttaa asiakkaat passiivisista tuotteiden vastaanottajista aktiivisiin arvonluojaan.

Nämä tietojohtamisen, asiakkuuden hallinnan ja asiakastiedon hallinnan väliset erot on kuvattu taulukossa 2. (Gibbert et al., 2002, 461.)

Tutkijat ehdottivat viittä asiakastiedon hallintatyyliä (CKM), joita olivat prosumerismi, ryhmäopiskelu, yhteinen innovaatio, luovuusyhteisöt ja yhteinen henkinen pääomaa. Jokainen yritys voi asiakkaidensa luonteesta riippuen soveltaa useita näistä viidestä CKM-tyylistä samanaikaisesti. Tulosten mukaan hyvien CKM-sovellusten kilpailuedut kasvavassa digitaalitaloudessa näyttivät olevan merkittäviä. (Gibbert et al., 2002, 465-467.)



*Prosumerismi* keskittyy aineellisten hyödykkeiden ja etujen kehittämiseen ja sen tavoitteena on paremmat tuotteet ja niistä saatavat edut. Prosumerismissa prosessi tapahtuu hallintatyylin mukaan integraatiolla ennen, samanaikaisesti ja jälkeen. Suorituskykyä mitataan arvioimalla tehokkuutta ja asiakastyytyväisyyttä. (Gibbert et al., 2002, 465-467.)

*Ryhmäopiskelu* suuntaa fokuksen yritysten sosiaalisen pääoman luomiseen, jolla tavoitellaan tiimin oppimista systeemimuutosten käsittelemiseksi. Ryhmäopiskelu tapahtuu tiimityöllä, rikastuttamalla yhteistyötä, tapauskehityksellä ja laatuohjelmilla. Suorituskykyä mitataan järjestelmien tuottavuudella, arvioimalla laatua ja asiakastyytyväisyyttä ja -menestystä. (Gibbert et al., 2002, 465-467.)

*Yhteisen innovaation* asiakastiedon hallintatyylissä keskitytään uusien tuotteiden ja prosessien luomiseen. Niillä tavoitellaan korkeinta mahdollista katetta uusista ideoista ja tämä innovointi tapahtuu aivoriihien ja workshoppien avulla. Suorituskykyä mitataan arvioimalla uusien tuotteiden ja prosessien investointien tuotto prosenttia sekä asiakastyytyväisyyttä. (Gibbert et al., 2002, 465-467.)

*Luovuusyhteisöissä* keskittyminen tapahtuu tehtäväkohtaisesti ja tavoitteena on hankkia ammattitaitoa parhaiden käytäntöjen ja asiantuntijaverkostojen kautta. Suorituskykyä mitataan arvioimalla päätösten ajantasaisuutta ja hyperlinkitettyjen tulosten määrää. (Gibbert et al., 2002, 465-467.)

*Jaetun henkisen pääoman-* asiakastiedon hallintatyylissä keskitytään asiakkaan henkisen pääoman jakamiseen ja tavoitellaan maksimaalista jaetun henkisen pääoman tuottoa, joka tapahtuu oppisopimuskoulutuksien ja muiden koulutusohjelmien sekä työharjoittelujen kautta. Suorituskykyä mitataan arvioimalla uuden jaetun henkisen pääoman arvoa ja ROI:n lisäystä uusissa tulovirroissa. (Gibbert et al., 2002, 465-467.)

Taulukko 3. Viisi asiakastiedon hallintatyylä. (Gibbert et al., 2002, 465-467.)

Asiakastiedon hallintatyyli (CKM)	Prosumerismi	Ryhmäopiskelu	Yhteinen innovaatio	Luovuuksyhteisöt	Jaettu henkinen pääoma
<b>Fokus</b>	Aineellisten hyödykkeiden ja etujen kehittäminen	Yritysten sosiaalisen pääoman luominen	Uusien tuotteiden ja prosessien luominen	Tehtäväkohdainen. Ammattitaito	Asiakkaan henkisen pääoman jakaminen
<b>Tavoite</b>	Parannetut tuotteet ja niistä saatavat edut	Helpottaa tiimin oppimista systeemimuutosten käsittelemiseksi	Korkein mahdollinen kate uusista ideoista	Hankkia ammattitaitoa	Maksimoida jaetun henkisen pääoman tuotto
<b>Prosessit</b>	Integraatio ennen, samanaikaisesti ja jälkeen	Tiimityö, yhteistyön rikastuttaminen, tapauskehitys, laatuohjelmat	Aivoriihet, workshopit	Parhaat käytännöt, asiantuntijaverkostot	Oppisopimuskoulutukset Viralliset koulutusohjelmat Työharjoittelut
<b>Järjestelmät</b>	Suunnittelu-, valvonta- ja päätöksentekojärjestelmät	Tiedonjakojärjestelmät, asiakasvierailutiimeissä	Ideoinin tukijärjestelmät	Asiantuntijajärjestelmät, jaetut e-työtilat, ryhmätukijärjestelmät	Ryhmän tuki henkisen pääoman jakamiseen
<b>Suorituskyky-mittarit</b>	Tehokkuus, asiakastytyväisyys	Järjestelmien tuottavuus, laatu, asiakastytyväisyys ja -menestys	Investointien tuotto-prosenti uusista tuotteista ja prosesseista, asiakastytyväisyys	Päätösten ajantasaisuus, hyperlinkitettyjen tulosten määrä	Uuden jaetun henkisen pääoman arvo, ROI:n lisäys uusissa tulovirroissa
<b>Vuorovaikutuksen voima</b>	Suhteellisen matala	Alhaisesta korkeaan	Suhteellisen matala	Suhteellisen korkea	Suhteellisen korkea
<b>Tiedon tyyppi</b>	Enemmän ekplisiittinen	Eksplisiittinen ja hiljainen	Enemmän hiljainen	Enemmän hiljainen	Enemmän ekplisiittinen

Taulukossa 3. on esitelty asiakastiedon hallintatyylien (CKM) fokukset, tavoitteet, prosessit, järjestelmät, mittarit sekä niiden vaikutus ja onko kyse eksplisiittisestä ja hiljaisesta tiedosta.

Tutkijoiden Salojärvi, Sainio & Tarkiainen (2010) tutkimus pyrki lisäämään ymmärrystä avainasiakassuhteissa käytetyistä erilaisten organisaatioiden sisäisten tekijöiden ja asiakastietojen hyödyntämisestä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että erilaisten tiimien käytöllä, ylimmän johdon osallistumisella, nimetyllä asiakkuuspäälliköllä ja asiakastiedon hyödyntämisellä on iso rooli avainasiakassuhteissa.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän tutkimuksen tavoite oli tutkia sitä, miten tietoa luodaan ja hyödynnetään asiakkuuspäällikön näkökulmasta. Kartuttamalla ymmärrystä tästä tietojohdamisen osa-alueesta pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva kohdeorganisaation asiakkuuspäällikön hallussa olevasta tiedosta ja siitä, miten tietoa voidaan luoda lisää ja kuinka asiakkuuspäällikön näkökulmasta tietoa hyödynnetään.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullinen tutkimus tarkoittaa nykyään monia erilaisia tutkimustapoja, koska käytettävissä olevat aineistot ovat nykyään moninaisia. Objektiiivisuus eli puolueeton näkökulma ulkoapäin saadaan aikaan, kun tiedostetaan asioiden subjektiiivisuus. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään yleensä keskittymään pieneen määrään tapauksia ja analysoimaan ne mahdollisimman hyvin. Harkinnanvarainen otanta tarkoittaa, että tutkimuksen näyte ohjaa osaltaan aineiston hankintaa. Laadullisessa tutkimuksessa se, että tutkijalla ei ole ennakko-oletuksia tutkimuksen lopputuloksesta, jotka rajaisivat tutkimuksen toimenpiteitä, on hypoteesittomuutta. Tällöin pyritään siihen, että tutkimuksen tulos yllättäisi tai auttaisi oppimaan. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Tämä Pro gradu- tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tutkimusongelmaan vastataan tutkimuskohteiden kokonaisvaltaisen tuntemisen kautta. Päätely perustuu siihen, että tutkimuskohde pyritään selvittämään mahdollisimman tarkasti (Ronkainen et al. 2011, 68). Tämä tapaustutkimus edustaa itsensä ohella myös yleisempää asiakkuuspäälliköiden näkökulmaa tiedon hyödyntämisessä ja luomisessa asiakassuhteessa riippumatta toimialasta tai yrityksestä.

### 4.1 Tutkimuskonteksti

Tutkimuksen kohteena on suuri suomalainen pörssi-yhtiö ja sen erityisesti suurasiakkaiden hoitoon keskittynyt asiakkuuspäällikkötiimi. Konserni työllistää yli 8000 työntekijää kiinteistö-, teollisuus- ja ympäristöpalveluiden liiketoimialoilla. Konsernin asiakkaat koostuvat sekä yrityksistä että kotitalouksista.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli, miten asiakkuuspäällikkö luo ja hyödyntää tietoa asiakkuusjohtamisessa. Tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan selvittämällä vastaukset alakysymyksiensä kautta, joita ovat, mitä tietoa (hiljaista ja eksplisiittistä) on, millaisia tietopääomia asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä ja missä nämä sijaitsevat. Myös se, mitä tietojärjestelmiä asiakkuusjohtamisessa käytetään, miten tietoa luodaan asiakkuuspäällikön käyttöön lisää, mitä ja miten asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio oppii tietoa luodessaan ja hyödyntäessään sekä miten asiakkuuspäällikön mielestä asiakkaan kokema arvo voidaan lisätä, pyrittiin ymmärtämään syvällisemmin.

## **4.2 Aineiston kuvaus ja keruu**

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä oli case-yrityksen asiakkuuspäällikkötiimi. Tiimi koostuu tiimin esimiehenä toimivasta myyntipäälliköstä ja 12 asiakkuuspäälliköstä. Tutkimukseen haastateltiin yhtä myyntipäällikköä ja neljää asiakkuuspäällikköä. Haastateltavat valittiin niin, että heidän työkokemuksensa asiakkaista erosivat toisistaan. Riittävä aineisto on saturaatiopisteen saavuttanut aineisto eli aineisto, jossa tietty määrä vastauksia riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuksesta on saatavilla (Eskola & Suoranta, 1998.)

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille haastatelluille samat ja haastateltava saa itse vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta, 1998.) Tämä tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastattelututkimuksena etsien tietoa vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Haastattelukysymykset rakennettiin teoriaosuuden pohjalta ja ne käytiin läpi tiimin esimiehen kanssa ennen varsinaisia haastatteluja. Haastattelujen ensikontaktissa haastateltavia informoitiin sähköpostitse tutkimuksesta ja lähetettiin kalenterivaraus yhteiseen informaatiopalaveriin. Informaatiopalaverissa kerrottiin tutkimuksen aihe, suorittava tutkija ja laitos, perustelut miksi juuri heidät on valittu ja mikä tutkimuksen tarkoitus on.

Taulukko 4. Haastattelut.

Haastattelu	Päivämäärä	Kesto	Aineiston pituus (A4, Times New Roman 12)
Haastattelu 1	19.5.2021	32 min	7
Haastattelu 2	24.5.2021	21 min	5
Haastattelu 3	24.5.2021	16 min	5
Haastattelu 4	25.5.2021	34 min	8
Haastattelu 5	26.6.2021	31 min	7
	Keskimäärin	27 min	Yhteensä 32 sivua

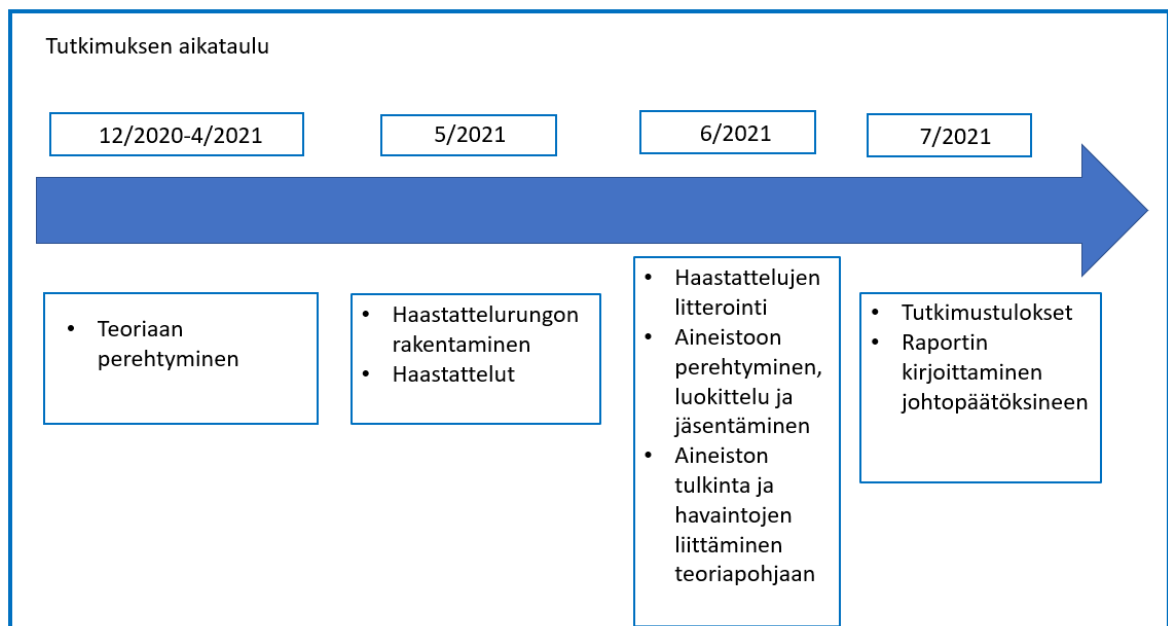
Haastattelut toteutettiin ja tallennettiin Microsoft Teams- sovelluksella. Taulukossa 4 on kuvattu haastattelujen ajankohdat, kesto ja litteroidun aineiston pituus sivumäärineen. Haastatteluihin varattiin aikaa tunti ja haastattelukutsun yhteydessä haastateltaville toimitettiin myös tietosuojaseloste sekä haastatteluun liittyvät teemat käsitteineen, jotta he saattoivat valmistautua aihealueeseen. Haastattelukysymykset olisi esitetty henkilökohtaisessa tapaamisessa, jollei COVID-19-pandemian ohjeistukset olisi estäneet lähitapaamisia.

### 4.3 Aineiston analyysi

Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien kanssa sovittiin, että tutkimuksen luotettavuuden ja avoimuuden varmistamiseksi, osallistujien vastaukset esitellään tutkimuksessa anonymisti ja siten, että vastaajista ei kerrota taustatietoja. Vastaajat eivät näin ollen ole tunnistettavissa vastauksista, vaikkakin sitaateissa käytetään haastateltavien numerointia 1-5, jotta vastaajat ovat erotettavissa toisistaan.

Kuviossa 4 on kuvattu tutkimuksen aikataulu. Kaikkien haastattelujen nauhoitukset litteroitiin ja järjestettiin analysointia varten. Tämä tehtiin sisällönanalyysin menetelmin asteittain ja tiedostaen, ettei ensimmäinen jäsenitys ollut samalla viimeinen. Analysointityökaluna tässä tutkimuksessa on käytetty teemoittelua, koska sen avulla voi löytää ratkaisun käytännönongelmiin. Teemoittelun avulla tekstistä voi saada esille kokoelman erilaisia vastauksia ja tuloksia esitettyihin kysymyksiin (Eskola & Suoranta, 1998.)

Kuvio 4. Tutkimuksen aikataulu



Tämän tutkimuksen teemoittelulla tavoiteltiin laadullisten vastauksien löytämistä tutkimuskysymyksiin. Teemoihin liittyvät avainsanat ja aihepiirit nousivat analyysia tehdessä teemakohtaisesti haastatteluissa esiin ja sekä teemat, että niihin liittyvät avainsanat ja aihepiirit on esitetty taulukoiden muodossa luettavuuden lisäämiseksi. Teemojen, avainsanojen ja aihepiirien lisäksi taulukoissa on kirjattuna tutkimuskysymys, johon vastataan. Tutkimuksen tavoite tutkimuskysymyksiin käytiin läpi luvussa 1 ja teoriatausta esiteltiin luvuissa 2 ja 3. Sitaatteja on käytetty, jotta teemoittelun kokonaiskuvan esiintuominen olisi mahdollisimman rikasta.

Taulukko 5. Teemoittelu.

Pääteema	Avainsanat / aihepiirit	Tutkimuskysymys, johon vastataan	Alateema	Avainsanat / aihepiirit	Tutkimuskysymys, johon vastataan
<b>Tiedon luominen ja hyödyntäminen asiakkuuspäällikön näkökulmasta</b>	asiakkuusjohtaminen, yhteistyö, keskustelu, luottamus, palaverit, kehitys, asiakaskannattavuus, tiedon hyödyntäminen	<b>Miten asiakkuuspäällikkö luo ja hyödyntää tietoa asiakkuusjohtamisessa?</b>	<b>Mitä hiljainen tieto on ja miten sitä voitaisiin jakaa enemmän?</b>	hiljainen tieto, dokumentoitu tieto	<b>Mitä tietoa (hiljaista ja eksplisiittistä) asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?</b>
			<b>Järjestelmäkentän yhtenäistäminen</b>	kysellä, etsiä ja löytää tietoa, monet järjestelmät, tiedon jakaminen, CRM	<b>Mistä tietoa tulee eli millaisia tietopääomia, missä (ba) ja mitä tietojärjestelmiä asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?</b>
			<b>Asiakkuuspäällikön koulutustarpeet</b>	vuorovaikutustaidot, esiintymiskoulutukset, poikkeavat tilanteet, markkinatilanne, kaupallinen koulutus	<b>Mitä ja miten asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio oppii luodessaan ja hyödyntäessään tietoa?</b>
			<b>Asiakkaan kokemaa arvoa lisäävät asiat</b>	asiakaskohtainen tieto, toimialakohtainen tieto, lainsäädäntö, vastuullisuus	<b>Miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan lisätä (asiakkuuspäällikön) mukaan?</b>

Analysoinnin tuloksena tutkimuksen pääteemaksi muodostui tutkimuksen otsikon tavoin ”Tiedon luominen ja hyödyntäminen asiakkuuspäällikön näkökulmasta”. Teemat, aihealueet sekä tutkimuskysymykset, joihin vastausta haettiin, on havainnollistettu taulukossa 5. Tutkimuksen pääteemalle muodostui neljä alateemaa; 1) mitä hiljainen tieto on ja miten sitä voitaisiin jakaa enemmän? 2) järjestelmäkentän yhtenäistäminen 3) asiakkuuspäällikön koulutustarpeet sekä 4) asiakkaan kokemaan arvoa lisäävät asiat. Teemoihin liittyvät avainsanat ja aihepiirit nousivat analyysia tehdessä teemakohtaisesti haastatteluissa esiin ja ovat luettavissa sen teeman oikealta puolelta, johon avainsanat ja aihepiiri liittyvät. Avainsanojen ja aihepiirien lisäksi taulukossa on kirjattuna tutkimuskysymys, johon vastataan.

Tehdyn teemoittelun avulla tutkimuskysymyksiin löytyikin laadullisia vastauksia, koska haastatteluissa toistuivat samat aihealueet riippumatta haastattelusta. Seuraavissa

kappaleissa käydään läpi ensin tutkimuksen luotettavuutta. Tämän jälkeen kappaleessa 5 tarkastellaan tutkimustuloksia.

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen laatua arvioidaan tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin kautta eli onko tutkimus tehty niin pätevästi ja luotettavasti, että se voidaan yleistää. Yleistäminen tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset voidaan siirtää kuvaamaan ilmiötä yleisesti niiden ollessa päteviä eli laadukkaita. (Ronkainen et al., 2011, 129.)

Tutkimuksen pätevyyteen eli validiteettiin viitataan, kun arvioidaan, miten hyvin tutkimus onnistuu kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Kun validiteetti kuvaa tutkimuksen laatua yleisesti, tarkoitetaan, että tieto on saatu aikaan tieteellisesti pätevien tutkimusmenetelmien avulla. Lisäksi validi tutkimus tarkoittaa, että tutkimus kuvaa pätevästi tutkimuksen ilmiötä ja on pidettävä huolta, että tutkijan omat käsitykset tai tulkinnat eivät vaikuta tutkimuksen sisältöön. (Ronkainen et al., 2011, 130-131.)

Tämän tutkimuksen tulokset ovat valideja, sillä tutkimuksen tuloksia tiedon luomisesta ja hyödyntämisestä asiakkuuspäällikön näkökulmasta voidaan yleistää riippumatta toimialasta tai yrityksestä.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tarkkuutta ja luotettavuutta; sitä miten yhdenmukaisesti tutkimus on tehty ja kuinka johdonmukaisesti tutkimustulokset toimivat. Reliabiliteetti koostuu yhtenäisyydestä ja pysyvyydestä. Mittarin pysyvyyttä arvioidaan esimerkiksi tekemällä toistomittauksia, jolloin mittarissa näkyy herkästi satunnaisvirheet, jos se on epävaka. Yhtenäisyydellä tarkoitetaan mittarin sisäistä johdonmukaisuutta ja sitä, että tutkija luokittelee havaintonsa systemaattisesti samankaltaisella logiikalla. (Ronkainen et al., 2011, 131-133.)

Tämän tutkimuksen haastattelukysymysten toimivuus testattiin etukäteen, jotta varmistettiin kysymysten toimivuus ja tutkimuksen reliabiliteetti.

Haastattelujen sitaatteja on käytetty elävöittämään tutkimusta, ja jotta tutkimuksen tulosten alkuperäisyys ja tutkijan puolueettomuus tutkimustulosten analysoinnissa on lukijan itsensä todennettavissa. Tutkimuksen analyysin paremman luettavuuden vuoksi jokainen teema on



esitelty ennen siihen liittyviä sitaatteja. Tutkimuksen reliabiliteetti voitaisiin arvioida pian tehtävillä uusilla haastatteluilla, jolloin tutkimustulokset hyvin suurella todennäköisyydellä olisivat samat. Ajan kuluessa on kuitenkin oletettavaa, että toimintaympäristö edelleen muuttuu, jonka myötä myös osa tutkimuksen alateemoista saattavat poistua tai vaihtua ainakin osittain.

Tutkimuksen puolueettomuudesta huolehdittiin siten, että haastatteluihin valittiin mahdollisimman erilaiset taustat ja työkokemukset omaavat henkilöt. Tutkijana olen pyrkinyt analysoimaan tutkimusaineistoa mahdollisimman objektiivisesti ja tiedostaen asioiden subjektiivisuus, vaikka olen aiemmin työskennellyt tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa. Työhistoriani on antanut ymmärrystä organisaatiosta ja sen käytössä olevista järjestelmistä, jolloin haastattelujen sisältö aukeni minulle tutkijana ilman lisäkysymyksiä.

Haastattelut toteutettiin anonymina ja sitaatit on tarkoituksen mukaisesti esitetty vaihtelevassa järjestyksessä, jotta yksittäisen henkilön anonymiteetti säilyisi mahdollisimman hyvin.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käydään tutkimuksen tuloksia tarkemmin läpi. Selkeyden vuoksi tutkimuksen tuloksien tarkastelu on jaettu teemoittain alakappaleisiin. Jokaiseen teemaan liittyvät avainsanat ja aihepiirit nousivat haastattelujen analyysia tehdessä esiin ja ne on esitetty teemataulukoissa luettavuuden lisäämiseksi aina kyseisen teeman oikealla puolella. Avainsanojen ja aihepiirien lisäksi taulukoissa on kirjattuna tutkimuskysymys, johon vastataan. Organisaation omaan käyttöön rakennettuja järjestelmiä mainittiin tutkimuksessa paljon, mutta varmistaakseni tutkimuksen kohteena olevan organisaation mahdollisuuden säilyä tuntemattomana, näitä ei mainita nimeltä vaan tunnistettavien järjestelmien nimi on korvattu merkillä X. Ensin käydään läpi pääteema, jonka jälkeen tutustutaan pääteemaa tukeviin alateemoihin.

### 5.1 Pääteema: Tiedon luominen ja hyödyntäminen asiakkuuspäällikön näkökulmasta

Tutkimuksessa selvitettiin vastausta tutkimuskysymykseen ”Miten asiakkuuspäällikkö luo ja hyödyntää tietoa asiakkuusjohtamisessa?”. Haastattelujen vastauksia analysoitaessa nousi esille kaikkia haastatteluja ja niiden vastauksia yhdistävä pääteema: ”Tiedon luominen ja hyödyntäminen asiakkuuspäällikön näkökulmasta”. Pääteema on sama kuin tutkimuksen otsikko. Tämä aihealue esiintyi jokaisessa haastattelussa alateemojen kautta ja läpi erilaisten haastattelukysymyksien.

Tutkimuksessa selvisi, että asiakkuuspäälliköt luovat tietoa kuuntelemalla asiakkaiden toiveita ja tarpeita ja kirjaamalla ne eksplisiittiseen muotoon. Haastatellut asiakkuuspäälliköt hyödyntävät jo olemassa olevaa tietoa sekä keskustelujen kautta luomaansa uutta tietoa asiakkuusjohtamisessa, yhteistyössä asiakkaan kanssa, tarvittavissa kehitystoimenpiteissä ja siinä kuinka asiakas voi omalta osaltaan asiakkuuspäällikön avulla hyödyntää asiakkuuspäälliköltä vastaanottamaansa tietoa. Tämä lisää asiakkaan kokemaan arvoa, koska kuten Abratt & Kelly (2002) tutkimuksessaan totesivat, asiakkuuspäällikkö lisää asiakasuskollisuutta ja asiakastyytyväisyyttä, kun hän onnistuu sitouttamaan asiakkaansa tietämällä ja ymmärtämällä sen, mitä asiakkaat yritykseltä odottavat ja kuinka yritys kykenee vastaamaan asiakkaan odotuksiin ja tarjoamaan ratkaisut tarpeisiinsa.

Taulukko 6. Tiedon luominen ja hyödyntäminen asiakkuuspäällikön näkökulmasta - pääteema.

Pääteema	Avainsanat / aihepiirit	Tutkimuskysymys, johon vastataan
<b>Tiedon luominen ja hyödyntäminen asiakkuuspäällikön näkökulmasta</b>	asiakkuusjohtaminen, yhteistyö, keskustelu, luottamus, palaverit, kehitys, asiakaskannattavuus, tiedon hyödyntäminen	<b>Miten asiakkuuspäällikkö luo ja hyödyntää tietoa asiakkuusjohtamisessa?</b>

Tiedon luominen ja hyödyntäminen asiakkuuspäällikön näkökulmasta -pääteema aihepiireineen on havainnollistettu taulukossa 6. Teemaan liittyvät avainsanat ja aihepiirit nousivat haastattelujen analyysia tehdessä esiin ja ne on esitetty teemataulukossa teeman oikealla puolella. Avainsanojen ja aihepiirien lisäksi taulukossa on kirjattuna tutkimuskysymys, johon vastataan. Tutkimuksessa selvisi, että jokainen haastatelluista asiakkuuspäälliköistä selvittää asiakkaidensa toiveet ja tarpeet keskustelemalla asiakkaan kanssa, kyselemällä ja kuuntelemalla asiakasta. Näin he luovat tietoa tutustumalla asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin ja kirjaamalla ne eksplisiittiseen muotoon. He myös tekevät taustatutkimusta tutustumalla asiakkaan toiminta- ja vuosikertomuksiin sekä nettisivuihin. Kaikkea tätä tietoa haastatellut asiakkuuspäälliköt hyödyntävät asiakassuhteen ylläpidossa ja parantamisessa.

*”Kyllä se (asiakkaiden toiveet ja tarpeet) tulee varmaan kommunikation ja keskustelujen kautta. Kysymällä, kuuntelemalla. Ennen kaikkea kuuntelemalla yrittää poimia sieltä rivien välistä, kun asiakas kertoo niitä tarpeita ja haasteita.” (Haastateltava 1)*

*”... keskustelu asiakkaan kanssa. Se, että mitkä on, ne heidän maalit ja mun täytyy tuoda se oma ammattitaitoni siihen ja kertoa, mikä tavallaan on se alusta, mitä minä edustan ja mitä me pystytään toimittamaan infoa siitä. Kyllä se vuorovaikuttaminen on siinä se tärkein osio.” (Haastateltava 3)*

*”Kyllä se on tietysti asiakkaiden kanssa tiivistä yhteistyötä ja sitä kautta. Asiakkaat tietysti itsekin kertoo hyvin avoimesti, miten heillä on toiveita ja tarpeita.” (Haastateltava 2)*

*”Jos puhutaan kiertotaloudesta ja meidän ja asiakkaiden välisestä yhteistyöstä, niin onhan heillä toimintasuunnitelmat omasta tekemisestään kiertotalouteen ja vastuullisuuteen liittyen. Sieltähän tulee ne tietyt heidän tavoitteet, jotka sitten valuu tänne meidän suuntaan. Ja mitä enemmän sitä tietoa heidän suunnaltaan saa, niin sitä paremmin me pystytään heitä palvelemaan ja vastaamaan niihin toivomuksiin. Ja miten selvität? Kysymällä.” (Haastateltava 5)*

Tutkijat Gibbert et al. (2002) esittivät asiakastiedon hallinta konseptissaan (CKM), että asiakkuuspäällikön tulisi keskittyä nimenomaan asiakkaalta tulevaan tietoon, ei pelkästään asiakastietokannassa (CRM) olevaan tietoon. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että case-organisaation asiakkuuspäälliköt rakentavat asiakkaan kanssa tehtävän yhteistyön vahvasti asiakkaan tuntemiselle ja asiakastietokannassa (CRM:ssä) oleva tieto tukee tätä asiakassuhdetta. Asiakastiedon hallintatyyleistä (CKM) haastatteluissa nousi esille luovuusyhteisöt ja yhteinen henkinen pääomaa huolimatta siitä, että juuri tätä terminologiaa ei käytetty. Gibbert et al. (2002) totesivat, että luovuusyhteisön prosessien painotus on parhaiden käytäntöjen ja asiantuntijaverkoston löytämisessä ja muodostamisessa. Haastatellut toivoivat asiakkuuden hoitamiseen yhtenäistä ohjelmaa ja keskitetympää sekä yksityiskohtaisempaa tietoa, jolloin asiakkuuden kokonaiskuva olisi helpommin saatavilla ja tiedot helpommin hyödynnettävissä.

*”Mutta on useita järjestelmiä, joista haetaan, niin se että olisi mahdollisimman keskitetty ja yksinkertainen niin, että yhdestä paikasta.” (Haastateltava 1)*

*”Joissakin tapauksissa vielä yksityiskohtaisemman tiedon saaminen noista järjestelmistä jopa myös asiakkaan suuntaan. Se olisi hyvä asia. Mut semmoinen tieto ja että se olisi yhdestä paikasta kattavammin saatavilla.” (Haastateltava 2)*

*”Kyllä se olisi se sisäisten ohjelmien parantaminen ja kohdistaminen. Just se, ettei meillä tarvitsisi olla kymmentä eri exceliä ja kymmentä eri taulukkoa, sieltä täältä tuolta mitä dataa kerätään, vaan mahdollisimman hyvin löytyisi yhdestä paikkaa se tieto ja sen hyödyntäminen.” (Haastateltava 3)*

Haastatteluissa useasti esille nouseva toive yhtenäisestä asiantuntijajärjestelmästä tukisi luovuusyhteisöä. Myös jaetut e-työtilat ja ryhmätukijärjestelmät edesauttaisivat ammattitaidon lisäämistä entisestään. Kysyttäessä, miten asiakkuuspäällikkö kehittäisi tietojohtamista ja tiedon hyödyntämistä asiakkuuksissaan, vastattiin:

*”On operatiivista, on strategista, on kaikenlaista, mihin pitää pystyä reagoimaan nopeasti, niin sitä aikaa ei tietysti ole määräänsä enempää käytettävissä. Niin se, että me pystyttäisiin tuomaan sellainen, tietynlainen, dashboardin tyyppinen, missä on niitä tärkeitä asioita sen asiakkuuden kannalta laajemmin kuin x-ohjelma tuottaa. Niin se olisi merkityksellinen ja se nimenomaan, että ne saadaan sellaiseksi kootuksi paketiksi, ettei tarvitsisi surffailia kaikkien mahdollisten järjestelmien keskellä. Se on ehkä se järjestelmäpuoli. Sitten toinen puoli on toimintamallipuoli; tällaiset pohjat, yhdessä sovitut ohjausryhmäpohjat, missä me tuodaan se materiaali siihen asiakkuustyöhön ja sitten sitä täydennetään tarpeen mukaan. Nimenomaan niin, että meillä on hyvät prosessit, hyvät toimintamallit, jolloin se yksinkertaistaa sitä tekemistä.” (Haastateltava 4)*

*”Mun mielestä pitäisi olla järjestelmällistä tämä tiedon tuottaminen, niin meidän kohdalla kuin esimerkiksi, jos puhutaan myynnistä ja samaten niin kuin tuolla myyntikentässä, niin niiden pitäisi olla sellaista järjestelmällistä eikä kaikkien omissa fileissa ja tiedoissa, että siihen pitäisi luoda joku struktuuri, että miten se käytännössä sitten tapahtuu ja sillä tavalla, että tieto on helposti kaikkien saatavilla. (Haastateltava 5)*

Kysyttäessä, miten asiakkuuspäällikkö pyrkii huolehtimaan, ohjaamaan ja johtamaan asiakkuuksiaan, korostettiin luottamukseen perustuvaa yhteistyötä ja säännöllistä kontaktointia. Haastattelujen kautta voidaan tulkita, että tämä aktiivinen luottamukseen perustuva yhteistyö tukee tiedon luomisen spiraalia, jossa asiakas ei välttämättä ole tiedostanut kaikkia toiveitaan ja tarpeitaan. Nonaka et al. (2000) totesivat, että tiedon luomisen spiraalissa saattaa olla tilanne, että asiakas ei vielä ole edes ymmärtänyt tarpeitaan, kun yritys jakaa eksplisiittistä tietoaan tai hiljaista tietotaitoaan vuoropuhelussa, jolloin muodostuu yhteinen ymmärrys ja luottamus.

*”Kyllä se on se tiivis yhteistyö ja yhteydenpito jatkuvasti. Oma ajatus on ollut, että se (asiakassuhde) hyvin pitkälle luottamukseen perustuu ja luottamus syntyy sitä kautta, että tehdään tiivistä yhteistyötä. Niin että ei ole vain ne pelkät kuukausipalaverit tai kvartaalipalaverit tai ohjausryhmäpalaverit vaan se on sitä ihan joka päiväistä*

*yhteydenpitoa. Välillä vähän muissakin asioissa kuin pelkissä työasioissa.” (Haastateltava 2)*

*”Tietty, että olisi säännöllistä tekemistä. Palaverikäytäntö. On se sitten vuosikellotyypinen tai ohjausryhmätyypinen. Vähän asiakkaasta riippuen ja sopimuksesta riippuen. Se on ehkä se aktiivinen kontaktointi ja yhteydenpito.” (Haastateltava 1)*

*”Jatkuva tilastoinnin seuranta, jatkuvat vuorovaikutteiset palaverit ja tsekit siinä, että missä mennään ja tietysti oman porukan kesken läpikäynti hyvistä toimintamalleista ja kehitysideoista. Hyvin sellainen niin kuin avoin tiedon jakaminen.” (Haastateltava 3)*

*”Tietysti ne hyvät johtamiskäytännöt sen asiakkuuden osalta eli on sovittuna selkeät palaverirutiinit ja se, miten asioita edistetään siellä ja saamaan päätökset näissä. Mikä se minkäkin asiakkaan kanssa on se tapa, mutta monesti se liittyy näihin palaverirutiineihin ja tietysti se, että on jatkuvasti riittävällä tasolla sen asiakkaan arjessa mukana ja ymmärtää sen asiakkaan liiketoimintaa, koska siitä kuitenkin se meidän palveluiden tuottaminen pitää lähteä, että me autetaan sitä asiakasta onnistumaan. Niin täytyy tosiaan ymmärtää sen asiakkaan liiketoimintaa, sen asiakkaan tilannetta ja viedä sitten niiden yhdessä sovittujen rutiinien kautta päätöksiä.” (Haastateltava 4)*

*”Järjestelmiä, kun on niin paljon, niin se, että ne olisi yhden luukun takaa. Asiakkaatkin tarvii tänä päivänä aika paljon tietoa ja on vailla tietoa, mut myös itselle niin se olisi paljon helpompi, että ne olis jotkut tiedot itse haettavissa tai noudettavissa.” (Haastateltava 2)*

Yhteenvetona teemaan tiedon luominen ja hyödyntäminen asiakkuuspäällikön näkökulmasta voidaan todeta, että asiakkuuspäälliköt luovat tietoa kuuntelemalla asiakkaiden toiveita ja tarpeita ja kirjaamalla ne eksplisiittiseen muotoon. Asiakkuuspäälliköt hyödyntävät jo olemassa olevaa tietoa sekä luomaansa uutta tietoa asiakkuusjohtamisessa, yhteistyössä asiakkaan kanssa, tarvittavissa kehitystoimenpiteissä. Haastattelujen myötä nousi esille käytännön tason vahva toive ja tarve tietojärjestelmien yhtenäistämistä ja paikasta (Ba), jossa tietoa jaetaan, luodaan ja hyödynnetään. Alavi & Leidnerin (2001) mukaan Ba:ta voidaan kehittää esimerkiksi tietojärjestelmien oikealla käytöllä, jolloin voidaan luoda uutta sisältöä tai korvata olemassa olevaa tietoa dynaamisessa vuorovaikutusprosessissa eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välillä. Näin ollen case-organisaation toive järjestelmäkehityksestä tukee myös tiedon luomista ja hyödyntämistä.

## 5.2 Alateema: Mitä hiljainen tieto on ja miten sitä voitaisiin jakaa enemmän?

Tutkimuksessa selvitettiin vastausta alatutkimuskysymykseen ”Mitä tietoa (hiljaista ja eksplisiittistä) asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?”. Haastattelujen vastauksia analysoitaessa nousi esille alateema: ”Mitä hiljainen tieto on ja miten sitä voitaisiin jakaa enemmän?”. Se, miten hiljainen tieto ylipäättään ymmärretään ja millaista hiljaista tietoa itsellä ja muilla on sekä miten tietoa voitaisiin jakaa enemmän, sai haastatteluissa aikaan paljon pohdintaa.

Taulukko 7. Mitä hiljainen tieto on ja miten sitä voitaisiin jakaa enemmän? -alateema.

Alateema	Avainsanat / aihepiirit	Tutkimuskysymys, johon vastataan
Mitä hiljainen tieto on ja miten sitä voitaisiin jakaa enemmän?	hiljainen tieto, dokumentoitu tieto	Mitä tietoa (hiljaista ja eksplisiittistä) asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?

Mitä hiljainen tieto on ja miten sitä voitaisiin jakaa enemmän? -alateema on havainnollistettu aihepiireineen taulukossa 7. Alateemaan liittyvät avainsanat ja aihepiirit nousivat haastattelujen analyysia tehdessä esiin ja ne on esitetty teemataulukossa teeman oikealla puolella. Avainsanojen ja aihepiirien lisäksi taulukossa on kirjattuna tutkimuskysymys, johon vastataan.

Hiljainen tieto koettiin tärkeäksi ja sen jakamista enemmän toivottiin. Hiljainen tieto on sanatonta, henkilökohtaista ja vaikeasti jaettavaa, koska se on usein yksilön kokemusperäistä tietoa, joka voi liittyä tunteisiin, toimintaan tai sosiaaliseen kontekstiin (Nonaka et. al, 2000, 7.) Kysyttäessä haastateltavalta näkemystä, minkälaista hiljaista tietoa hänellä itsellään on, vastattiin:

*”Hiljainen tieto pohjautuu hyvin pitkälle tähän asiakasymmärrykseen ja asiakkaan tuntemiseen ja siihen, että on saatu luotua niitä pitkiä tai lyhyitä, mutta kuitenkin sen asiakkaan kanssa, sitä kontaktia. Minä koen, että tämä on merkittävin osa hiljaisen tiedon lähde. Ymmärtää sitä asiakasta, miten he tekee päätöksiä.” (Haasteltava 4)*

*”Kyllähän se varmaankin on ne asiakkaalta tulevat sellaiset pikkutärpit. Liian usein ehkä käy just se, että se jää vähän itselle tuonne takaraivoon ja pitäisi muistaa liikuttaa sitä dataa enemmän avoimemmin.” (Haastateltava 3)*

*”Varmaan niin paljon, etten mä itsekään ymmärrä, kuinka paljon sitä hiljaista tietoa on. Tää on sellainen asia, joka pitäisi jotenkin kanavoida kanssa kirjoihin ja kansiin. Et jos miettii asiakasjohtamisen kannalta, niin se olisi tosi tärkeää saada ihan kaikista rajapinnoista kootusti sitä tietoa, että mitä siellä asiakkuudessa tapahtuu. Mun mielestä nää kaikki on tosi tärkeitä tietoja, mitä pitäisi olla jossain kirjattuna. Myös muukin kuin tällainen numeerinen tieto, jotka on sitten taas asiakkuusjohtamisen ja -hoidollista näkökulmasta todella tärkeitä.” (Haastateltava 5)*

Tutkimuksen haastattelujen perusteella hiljainen tieto miellettiin kokemusperäiseksi tiedoksi, jota ei ole kirjoitettu mihinkään muotoon. Kokemusperäinen tietopääoma koostuu jaetusta hiljaisesta tiedosta, joka on rakennettu tietotaidosta organisaation jäsenten välillä sekä organisaation ja asiakkaiden välillä esimerkiksi työkokemuksen kautta. Luottamus ja välittäminen ovat hiljaista emotionaalista tietoa, jota on vaikea ymmärtää ja arvioida. (Nonaka et al. 2000, 21).

*”Niin, se on varmaan sitä kokemusperäistä tietoa ja sitä on varmaan kaikilla tosi paljon.” (Haastateltava 1)*

*”Hyvä kysymys. Se on varmaan johonkin asiakkuuteen liittyvää, tavallaan arkaluontoista asiaa, mikä on luottamuksella. Sellaista tietoa tietysti löytyy. Ehkä se on vaan sellaista muuten kokemuksen tuomaa tietoa laaja-alaisesti...” (Haastateltava 2)*

Organisaation hiljaisen tiedon löytäminen ja näiden tietojen käyttäminen hyödynnettäväksi omassa työssä eli tiedon ulkoistaminen nousi esiin. Tiedon luonnin teorian mukaan hiljainen tieto muutetaan SECI-prosessin toisessa vaiheessa eli ulkoistamisessa ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon, jolloin se on myös muiden käytettävissä ja sitä voidaan käyttää uuden tiedon perustana (Nonaka et al., 2000, 9.) Tietoa on käytettävissä paljon haastateltavien mielestä, mutta pitää osata kysyä oikeilta ihmisiltä, jotka auttavat selvitettävässä asiassa eteenpäin. Tiedon jakaminen nousi tässäkin kohdassa mahdolliseksi kehityskohteeksi.



*”...tämä on niin iso talo, että tietoa löytyy, kunhan ensin löytyy se ihminen, jolta sä osaat kysyä sitä. Täällä on niin huippuammattilaisia töissä ja muuta, mutta eka pitää ymmärtää keneltä sä pystyt kysymään sitä tietoa.” (Haastateltava 5)*

*”Tavallaan tietää tai kuvittelee tietävänsä, että joku saattaisi tietää jostain asiasta. Sit se täytyy niin kuin kaivaa esille keskustellen ja kysymällä... Sehän olisi varmaan sellainen kehityskohde, että miten tuollaista tietoa sitten pystyisi jakamaan. Ja varsinkin, jos tulee asiakasvastuu muutoksia, olisi hyvä tietää niistä yksilöistäkin vähän ja minkä tyyppisiä persoonia ne on. Se helpottaisi haltuunottoa ja muuta yhteistä tekemistä.” (Haastateltava 1)*

*”Meillä on tosi monta kontaktipintaa ja asiakkuuspäällikkö osaa kerätä kasaan ne oikeat kontaktipinnat ja saada sen tiedon käyttöön, mitä me siitä asiakkuudesta tiedetään.” (Haastateltava 4)*

Haastateltavista jokainen totesi, että sekä hiljaista tietoa että eksplisiittistä tietoa on paljon sekä itsellä että organisaatiolla. Haastatteluja analysoitaessa kävi ilmi, että tiedon jakaminen organisaatiossa tapahtuu keskusteluin eli keskustelevan ba:n kautta. Ba on tiedon luomiselle ja kehittymiselle otollinen jaettu tila tai paikka, jossa informaatio tulkitaan ja se muuttuu tiedoksi ja ba:n vuorovaikutustyypeistä keskusteleva ba edustaa henkilökohtaisen hiljaisen tiedon jakamista yhteisöllisissä keskusteluin tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja tarjoaa paikan tiedon ulkoistamiselle (Nonaka et al., 2000, 14.) Tutkimuksen mukaan asiakkuuspäälliköt jakavat tietoa myös tietojärjestelmiä hyödyntäen.

*”Kyllä se tulee varmaan siinä kommunikaatiossa, normaalissa kanssakäymisessä; keskusteluissa, tiimipalaverissa ja jos on työpajoja tai tällaisia tyyppisiä niin, niissä sitten pyrkii avoimesti jakamaan sitä, että niiltä osin, kun se on relevanttia siihen hetkeen tai aiheeseen liittyen.” (Haastateltava 1)*

*”Kyllä olen aika avoin, jos vain sillä pystytään edistämään asiakkuutta tai tuottavuutta tai kannattavuutta asiakkuudessa, niin kyllä mä kaikki vinkit jaan ja tarvittaessa sitten kerron avoimesti muille, mitä meidän kannattaa tehdä. Tämä on välillä sellaista sisäistäkin myyntiä eikä aina pelkästään sille asiakkaalle. Vaan monesti pitää myös meidän omalla porukalla myydä niitä ajatuksia että, millä me saadaan sitoutettua ja mikä meillä on järkevää sen asiakkuuden hoidon kannalta tehdä, vaikka välillä ehkä joudutaan omasta selkänahasta ottamaankin asioita.” (Haastateltava 2)*

*”No, jos nyt mietin ihan omaa positioita, niin mun hommahan on varmistaa, että X:lle oleva myynti kasvaa ja että meidän alueelliset myynnit myy mahdollisimman paljon, niin sehän mulla on koko ajan tässä takaraivossa, että mikä siitä informaatiotulvasta on sellaisia, mikä mun pitäisi jakaa tuonne alueille. Ja sit tietenkkin se, mitä on sellaista, mitä pystyisi kollegat esimerkiksi tässä meidän tiimissä hyödyntämään. Kyllä mä oon niin kuin avoimuuden kannalla, että jos vähänkin tuntuu siltä, että jostain on hyötyä jollekin, niin kyllä se mun mielestä pitää laittaa sitten jakoon ilman muuta.” (Haastateltava 5)*

*”Kyllä se pääsääntöisesti ihan Teamsin välityksellä tapahtuu tai sitten ihan puhelimitse.” (Haastateltava 3)*

Tutkimuksessa selvisi, että asiakkuuspäällikkö hyödyntää hallussaan olevaa hiljaista ja eksplisiittistä tietoa myynnin aikaansaamiseksi ja asiakaskokemuksen parantamiseksi.

*”Kyllähän kaikki tähtää siihen, että pystytään parantamaan asiakaskokemusta ja saamaan omiin asiakkuuksiin mahdollisimman hyvää palvelua ja uusia juttuja, kun ne sille levelille yltää.” (Haastateltava 3)*

*”Sehän riippuu aiheesta, asiasta tai tiedosta, mitä se on, mutta mehän ollaan myyntiorganisaatio ja kaikenhan pitäisi tähdätä siihen, että myynti kasvaa. Kyllähän se kaikki myynnin aikaansaamiseen ja asiakkuuden hoitamiseen menee.” (Haastateltava 5)*

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta alateemaan mitä hiljainen tieto on ja miten sitä voitaisiin jakaa enemmän, että SECI-prosessi hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välisine vuoropuheluineen toteutuu asiakkuuspäällikön työssä. Vuoropuhelun toinen osapuoli on usein oma tiimiläinen, mutta keskustelu voidaan käydä myös asiakkaan tai organisaation muun edustajan kesken. Tiedon luominen tapahtuu sekä hiljaisen että eksplisiittisen tiedon rakentamisella tiedon sisäistämisen ja ulkoistamisen kautta. Keskusteleva ba on usein se paikka, jossa vuoropuhelun kautta jaetaan tietoa kollegan kanssa.

### 5.3 Alateema: Järjestelmäkentän yhtenäistäminen

Tutkimuksessa selvitettiin vastausta alatutkimuskysymykseen ” Mistä tieto tulee eli millaisia tietopääomia, missä (ba) ja mitä tietojärjestelmiä asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?”. Haastattelujen vastauksia analysoitaessa nousi esille alateema: ”Järjestelmäkentän yhtenäistäminen”. Pääteeman läpikäynnissä todettiin jo esille noussut toive ja tarve tietojärjestelmien yhtenäistämistä ja paikasta (Ba), jossa tietoa jaetaan, luodaan ja hyödynnetään. Järjestelmäkentän yhtenäistäminen -alateema syventää ymmärrystä pääteemaan sisältyvästä toiveesta.

Taulukko 8. Järjestelmäkentän yhtenäistäminen -alateema.

Alateema	Avainsanat / aihepiirit	Tutkimuskysymys, johon vastataan
Järjestelmäkentän yhtenäistäminen	kysellä, etsiä ja löytää tietoa, monet järjestelmät, tiedon jakaminen, CRM, Ympäristönetti	Mistä tieto tulee eli millaisia tietopääomia, missä (ba) ja mitä tietojärjestelmiä asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?

Järjestelmäkentän yhtenäistäminen -alateema on havainnollistettu aihepiireineen taulukossa 8. Teemaan liittyvät avainsanat ja aihepiirit nousivat haastattelujen analyysia tehdessä esiin ja ne on esitetty teemataulukossa teeman oikealla puolella. Avainsanojen ja aihepiirien lisäksi taulukossa on kirjattuna tutkimuskysymys, johon vastataan. Jokainen haasteltavista kertoi, että järjestelmiä on paljon ja niitä mainittiin nimeltä kymmenkunta ja toive niiden yhtenäistäminen nousi jokaisella esille. Organisaation omaan käyttöön rakennettuja järjestelmiä mainittiin paljon, mutta varmistaakseni tutkimuksen kohteena olevan organisaation mahdollisuuden säilyä tuntemattomana, näitä ei mainita nimeltä vaan tunnistettavien järjestelmien nimi on korvattu merkillä X.

*”Tietojärjestelmistä X, PowerBi ja sitten tietenkin meidän X. Päivittäin, jatkuvasti. Sitten siihen on ympärille rakennettu niitä omia excel-tilukoita ja vastaavia tukemaan sitä dataa, mitä sieltä tulee ja niiden murskausta.” (Haastateltava 3)*

*”Niitä käytetään ihan pirusti. Meillä aika paljon niitä järjestelmiä; matkalasku, ostolasku, CRM, PowerBi, asiakaskannattavuus, nämä raportointijärjestelmä.... X tietysti on ihan ykkönen näissä, mut et varmaan lähelle kymmenen eri järjestelmää ja niitä käytetään. Lähes päivittäin suurta osaa näistä käytetään. Varsinkin noihin raportointiin, kustannuspuoleen liittyviä raporteja käytetään. Toki muut on sitten harvemmin.” (Haastateltava 2)*

*”X varmasti on se kaikkien tärkein järjestelmä. Sitten X, meidän tuotannon ohjausjärjestelmä – sitä käytetään suhteellisen paljon. Se menee ihan kohdetasolle niihin palveluihin. Ja mä käytän kaikkein eniten PowerBi:tä, josta löytyy meidän myynnin raporteja ja vaikka se asiakkuuskannattavuustyökalu. X:stä saa sitä asiakkaan näkymää ja sen käyttö varmasti lisääntyy. Sitten tietenkin X-järjestelmät reklamaatioseurannoissa ja niiden kirjaamisessa.” (Haastateltava 4)*

Tutkittaessa, mistä tieto tulee eli millaisia tietopääomia asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä ja miten niitä hyödynnetään, puhuttiin systemaattisesta tietopääomasta ja nostettiin asiakkaiden kokonaisnäkyä tapahtumiseen, tavoitteeseen, kustannusseurantoihin ja raportointeihin esille. Systemaattinen tietopääoma koostuu systemaattisesta ja pakatusta eksplisiittisestä tiedosta, kuten dokumenteista, manuaaleista ja tietokannoista (Nonaka et al., 2000, 21). Organisaation omaan käyttöön rakennettuja järjestelmiä mainittiin tässäkin kohdassa paljon, mutta varmistaakseni edelleen tutkimuksen kohteena olevan organisaation mahdollisuuden säilyä tuntemattomana, näitä ei mainita nimeltä vaan nimi on korvattu merkillä X.

*”Ehkä se PowerBI on sisäisessä työssä ja hinnoittelun osalta se ykköstyökalu, mutta sitten asiakasraportointiin ja tavallaan siihen asiakkaan toiminnan ymmärtämiseen käytetäänkin X:ää enemmän. Ja CRM tietysti. Sieltä löytyy kaikki; sopimukset, tarjoukset – tai pitäisi löytyä.” (Haastateltava 1)*

*”Siellähän (eri järjestelmissä) on kaikki hinnastot, asiakkaiden yhteystiedot, meidän sisäiset yhteystiedot, myyntiesitykset. Kaikki tekeminen liittyy myyntiin ja asiakkuuden hoitamiseen, että siihen se kaikki efortti menee.” (Haastateltava 5)*

Datan laatu koettiin olevan pääsääntöisesti kunnossa, vaikka kehitettävää on myös. Yksi vastaajista nosti vahvasti esiin CRM:n (asiakastietokannan) hänen mielestään puutteellisen käytön.

*”Datan laatu varmaan on kunnossa niin kuin valtaosin. Pääasiassa se datan laatu on kuitenkin kunnossa, mutta se, miten dataa uudelleen järjestellään asiakkuusjohtamisen tarpeisiin, niin siinä mun mielestä on kehitettävää.” (Haastateltava 4)*

*”Kyllä mä näkisin, että datan laatu hyvä meillä on. Toki siinä on aina kehitettävää. Ehkä ainut se, että mitä siellä olis, että näitä järjestelmiä niin kuin sanoin, niitä on aivan älyttömästi meilläkin, että yhdistäminen niissä järjestelmissä. Se, että ne saataisiin yhdestä paikasta niin, se olisi sellainen kehitysaskel.” (Haastateltava 2)*

*”Kyllä se (datan laatu) tietyllä tapaa on (kunnossa), tietyllä tapaa ei. Kyllä se meidän haaste on se, että dataa on niin paljon ja sen jalostaminen on tosi hankalaa.” (Haastateltava 3)*

*”Ei (datan laatu ole kunnossa). Mun mielestä se CRM:n käyttö pitäisi saada sellaiseen asentoon, mihin CRM on tarkoitettu käytettäväksi.” (Haastateltava 5)*

Tietojen saatavuudesta kaikki muut vastaajat paitsi yksi totesivat, että tiedot ovat pääasiassa saatavilla, vaikkakin hajallaan erilaisissa järjestelmissä. Osa järjestelmistä on vaikeakäyttöisiä ja vaatii teknisen tuen tai pääkäyttäjän työtä ja hänen tunnuksiaan, jotta tarvittava tieto saadaan ajettua asiakkuuspäällikön käsiteltäväksi. Koska tietojen saaminen vaatii kolmansien osapuolien panosta, niin välillä tietojen saamisessa menee aikaa.

*”Pääasiassa on (tiedot saatavilla), mutta jos pitää jotain kehitysehdotuksia jossain yksittäisissä asioissa (antaa), (niin) me tarvitaan se tieto ja (se tieto) pitää saada jostain muualta. Yleensä meillä se tieto on pääkäyttäjien takana ja se voi joskus viivästyttää, mutta aika hyvin sekin toimii yhteistyö näiden pääkäyttäjien kanssa.” (Haastateltava 2)*

*”Pääsääntöisesti on, mutta tieto on aika hajallaan niin, että sitä joutuu ettimään. Ja jollei tarkkaan tiedä, mistä / mitä hakee, niin siihen menee aika paljon aikaa.” (Haastateltava 1)*

*”Ei kyllä ole (tiedot saatavilla). Niitä täytyy aina metsästään kissojen ja koirien kanssa ja pyydellä eri tahoilta. Varmaan just siksi, että tuo CRM on niin kuin myynnin kirjaustyökalu, et ei sinne tartte kirjailla mitään muuta käytännössä. Siihen pitäisi saada sellainen ryhtiliike, jos miettii sitä CRM:ää esimerkiksi.” (Haastateltava 5)*

*”Meidän pitäisi ymmärtää sen asiakkuuden arvoa ja meidän pitäisi ymmärtää sen asiakkuuden kokonaisuutta, eikä katsoa palvelu kerrallaan niin kuin meillä monesti tällä*

*hetkellä on se toimintamalli... Siihen me tarvittaisiin työkaluja, että miten sitä dataa pystyttäisiin konsolidoimaan niin, että me saadaan se nykykuva siitä asiakkuudesta ja sitten me saataisiin ne tunnistetut potentiaalit.”(Haastateltava 4)*

*”No, ehdottomasti kaikki tällaiset laskurit, joilla pystyy nopeasti määrittämään asiakkaan tilanne ja kehitystilan vaikutukset, mitkä nyt tuohon exceliin on tehty. Mutta olisihan se hienoa, jos kaikki tommonen löytyisi yhdestä datasta. Periaatteessa kaikki, jolla pystytään osoittamaan asiakkaalle, että toiminnan kehittämisellä saadaan tiettyjä hyötyjä eikä niin, että jokainen täytyy laskea erikseen excelissä tai vastaavassa.” (Haastateltava 3)*

*”Ihannetilannehan olisi sellainen, että olisi yksi paikka, josta saisi kaikki mahdolliset haettua. Olisi se sitten joku webbipohjainen systeemi, että paikasta riippumatta voisit katsoa kännykällä tai jollain muulla. Asiakkuudenjohtamisen näkökulmasta olisi hyvä, että olisi tosiaan yksi tällainen, miksi sitä nyt sanoisi, sellainen koontinäyttö...”(Haastateltava 1)*

*”No, niin kuin aikaisemmin mainitsin, niin ihan asiakkaan yhteystiedoista lähtien, mitä siellä on tehty, mitä kuhunkin asiakkuuteen on myyty, mitä on jäänyt myymättä, miksi ei olla myyty, miten myyjät on käynyt siellä, myynnin seuranta.” (Haastateltava 5)*

Yhteenvedon alateemaan järjestelmäkentän yhtenäistäminen on todettava, että kuten pääteeman kohdalla huomattiin, niin haastattelujen myötä nousi tosiaan esille käytännön tason vahva toive ja tarve tietojärjestelmien yhtenäistämistä. Yhtenäisen järjestelmän lisäksi toivottiin paikkaa (Ba), jossa tietoa jaetaan, luodaan ja hyödynnetään. Kuten Alavi & Leidner (2001) totesivat, tietojohdamisen järjestelmillä ja teknologioilla voidaan parantaa tietojohdamista tukemalla tietoprosesseja ja sen käytänteitä systemaattisemmiksi. Tällöin tietojärjestelmien tehtävänä on luoda, siirtää ja soveltaa tietoa. Asiakkuuspäälliköt kokisivat tietojärjestelmien yhtenäistämisen työtä sujuvoittavana ja asiakastyytyväisyyttä parantavana. Vastauksia siihen, miten asiakkuuspäällikkö kehittäisi tietojärjestelmiä oman työnsä näkökulmasta, mitä tietoa hän tarvitsisi ja mikä tieto auttaisi työssä saatiin. Vastauksista ilmeni, että asiakkuuden kokonaiskuvan muodostaminen nykyistä ketterämmin ja paremmalla tasolla sujuvoittaisi asiakkuuspäällikön työtä ja työaikaa voisi ohjata enemmän myynnilliseen työhön. Lisäksi potentiaalit tunnistettaisiin paremmin.

#### 5.4 Alateema: Asiakkuuspäällikön koulutustarpeet

Selvitettäessä vastausta tutkimuksen alatutkimuskysymykseen ”Mitä ja miten asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio oppii luodessaan ja hyödyntäessään tietoa?” nousi esille Asiakkuuspäällikön koulutustarpeet -alateema. Kilpailukyvyn säilyttämiselle ja lisäämiselle on olennaista, että organisaatiolla on mahdollisuus saavuttaa uutta, organisaation ulkopuolista tietoa (March, 1990, 74).

Taulukko 9. Asiakkuuspäällikön koulutustarpeet -alateema.

Alateema	Avainsanat / aihepiirit	Tutkimuskysymys, johon vastataan
Asiakkuuspäällikön koulutustarpeet	vuorovaikutustaidot, esiintymiskoulutukset, poikkeavat tilanteet, markkinatilanne, kaupallinen koulutus	Mitä ja miten asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio oppii luodessaan ja hyödyntäessään tietoa?

Asiakkuuspäällikön koulutustarpeet -alateema on havainnollistettu aihepiireineen taulukossa 9. Teemaan liittyvät avainsanat ja aihepiirit nousivat haastattelujen analyysia tehdessä esiin ja ne on esitetty temataulukossa teeman oikealla puolella. Avainsanojen ja aihepiirien lisäksi taulukossa on kirjattuna tutkimuskysymys, johon vastataan. Organisaation ulkopuolista koulutusta toivottiin vuorovaikutustaitoihin. Lisäksi koulutustarpeina mainittiin esiintymiskoulutukset, poikkeavat tilanteet, markkinatilanne ja kaupallinen koulutus.

*”Ehkä semmoiset erilaisia vuorovaikutustilanteita, ehkä jotain fasilitointihomma voisi olla. Tai ne on aika hyviä kyllä. Vuorovaikutustaidot yleisesti ja sit jos on tällaisia ei-normaaleja tilanteita. No, se liittyy poikkeaviin tilanteisiin, miten toimia sellaisissa.”* (Haastateltava 1)

*”Ehdottomasti tällaiset esiintymiskoulutukset. Se, että osaa vakuuttavasti toimia julkisissa tilanteissa ja varsinkin niin kuin useamman asiakkuuden edessä. Sitten kyllä ehdottomasti just tällainen opetella excelit ja muut vastaavat, että osataan murskata dataa ja osataan myöskin analysoida sitä, että mitä tapahtui ja on tapahtumassa.”* (Haastateltava 3)

*”Itse toivon, kun tykkään hyvin laaja-alaisesti johtaa sitä asiakkuutta ja asiakkaalta tulee tänä päivänä tosi, ne ei liity pelkästään johonkin tiettyyn esimerkiksi meidän alalla jonkin materiaalin keräämiseen tai johonkin tämmöiseen vaan pitää pystyä aika laaja-alaisesti perustelemaan niitä asioita. Mutta hyvä olisi tietää kaikkea tällaista, mikä vaikuttaa mihinkin, kun pitää perustella asiakkaalle joku hinta esimerkiksi. Että mistä koostuu. Semmoinen, että pystyisi asiakkaalle hyvin konkreettisesti ja kertomaan, miten asiat jatkossa tulee olla.” (Haastateltava 2)*

*”Projektinhallinta ja ihmisten johtaminen on sellaisia asioita, jotka voisi olla. Ja tietenkin sun täytyy ymmärtää sen asiakkaan liiketoimintaa riittävästi.” (Haastateltava 5)*

*”Kaupallinen (koulutus).” (Haastateltava 4)*

Haastatteluissa nousi esille, että pandemian myötä organisaatio on omaksunut uusia toimintatapoja. Digitaalisuus mahdollistaa oppimisen etäyhteyksien kautta ja koulutusta on saatavilla myös kollegoiden kesken, jolloin hiljainen tieto saadaan siirtymään ketterämmin (Lundberg & Westerman, 2020, 84-93.) Oppiva organisaatio, joka yhdistää suorituskyvyn ja oppimisen on lopputulosta dynaamisesta vuorovaikutuksesta ja siinä ihmiset ja heidän tunteensa ovat tärkeässä osassa. Oppivan organisaation luominen vie kuitenkin paljon aikaa ja taidot, joita tarvitaan omaksumaan uusia ajattelumalleja ja toimintatapoja voivat viedä jopa vuosia samalla, kun toimintaympäristö myös voi muuttua.

*”Jatkuvaa oppimistahan tuo on. Esimerkiksi koronan myötä ei pystytty ennakoimaan, että tällainen tilanne tulee ja silti on pystyttävä sopeutumaan ja sitä kautta oppii esimerkiksi uusia palaverikäytäntöjä ja Teamsin hyödyntämistä ja tämän tyypistä. Ja miten tuollaisen muutostilanteet vaikuttaa asiakkuuteen, siihen omaankin toimintaan ja organisaation toimintaan. Jollei mitään tietoa mistään tule, niin silloinhan sä menet sen tietyn perusolettamuksen mukaisesti, minkä sä olet jollain tavalla luonut ja tavallaan se tieto, en tiedä lisääkö se tuskaa, mut ainakin auttaa paremmin ymmärtämään ja ehkä sitä omaa tekemistä pystyy suunnittelemaan, että mihin kannattaa keskittyä ja käyttää sitä aikaa. Mikä on asiakkaalle tärkeää, kannattaako käyttää aikaa sellaiseen tarjoamiseen mitä se ei todellakaan tarvii.” (Haastateltava 1)*

Haastatteluissa nousi esille kehitettäväksi asiaksi tiedon jakaminen ja se miten kanssakäymisen kautta jaettavan tiedon välityksellä voi oppia. Jos organisaation tiedon



kehittämisessä onnistutaan, uusien teknologioiden sisällyttäminen olemassa oleviin rutiineihin onnistuu paremmin ja organisaatiot, joilla on korkeampi absorbointikyky, ovat dynaamisempia kuin organisaatiot, joilla absorbointikyky on vähäisempi (Cohen & Levinthal, 1990, 131.)

*”Varmaan se tiedon jakaminen, siinä ollaan kovasti menty eteenpäin. Mutta moni ihminen tekee eri puolilla Suomea varsinkin tällaisessa valtakunnallisessa organisaatiossa, kun ollaan, niin tehdään eri tavalla asioita. Sieltä saa aina, lähes aina, kun jonkun kanssa juttelee jotain hyviä vinkkejä, miten jossain päin jollekin joku asiakkaalle tehdään. Ehkä se tosiaan, se tiedon jakaminen olisi tietysti a ja o. Käytäntöjen monistaminen.” (Haastateltava 2)*

Argoten & Miron-Spektorsin mukaan organisaation oppiminen on prosessi, joka tapahtuu ajan myötä sykleissä ja tämä oppiminen voi kytkeytyä havaintoihin tai käyttäytymiseen ja olla hiljaista tai eksplisiittistä, jolloin kun ihmiset suorittavat tehtäviään, kokemus muuttuu tiedoksi. Tieto puolestaan muuttaa organisaation kontekstia ja vaikuttaa tulevaisuuden kokemukseen. Organisaation oppiminen tapahtuu kahden erilaisen kontekstin kautta, jossa piilevä konteksti vaikuttaa aktiiviseen kontekstiin organisaation oppimisprosessin kautta. Haastattelujen perusteella konteksti on vuorovaikutuksessa kokemuksen kanssa tiedon luomiseksi. Piilotettu konteksti on tärkeä ja se on otettava huomioon, kun tavoitteena on lisätä organisaation oppimista prosesseissa.

*”Varmaan se osaamisen monistaminen. Niin kuin meidänkin tiimissä on paljon henkilöitä, joilla on erilainen työhistoria ja tausta ja siellä on paljon sitä osaamista eri osa-alueilta. Niin sitä avointa kanssakäymistä ja niiden menestyneiden casien ja sitten niiden epäonnistuneidenkin casien analysointi ja jakamista, niistä oppimista, monistamista. Semmoinen voisi olla aika hyvä juttu ja sitä jopa tehdäänkin. Sitä ei ehkä edelleenkään tarpeeksi korosteta. Just tää tieto, kun se on sitä hiljaista tietoa ja, jos tulee muutoksia henkilöissä esimerkiksi, niin jääkö se tieto siitä asiakkuudesta vai kuinka paljon siitä asiakkuudesta jää, jos porukkaa vaihtuu tai tulee jotain muutoksia. Että olisi mahdollisimman helppo jatkaa ja toisaalta sit myös tuurata sitä kollegaa myös. Vielä ehkä tommosta enemmänkin. Pitäisi ehkä määritellä se, että on se ehkä vastin-/työpari, joka tietää asiasta enemmän. Ei kaikkien tarvitse välttämättä kaikkea tietää, mutta kuitenkin sitä tietoa olisi vähän enemmän jaettuna.” (Haastateltava 1)*

*”Palvelukokonaisuuksia ja segmenttirajat niihin. Jokaisessa segmentissä pitäisi pyrkiä ja olla mahdollisimman hyvin paketoituja asioita, joita pystytään viemään sinne asiakkaalle eikä niin, että se on henkilöstä riippuvainen se asia, että mitä hän just sillä hetkellä muistaa myydä sille asiakkuudelle. Niin et saataisiin se kokonaisuus mentyä ja pystyttäisiin sit just asiakkuuksien mukaan muokkaamaan sitä pakettia nopealla aikataululla. Ja just se varmistaa se, ettei ne oikeasti unohdu tarjota jotain hyvää palvelua sieltä välistä.”*  
(Haastateltava 3)

*”Tietojärjestelmätarpeet. Se, että saadaan asiakkuuspäällikölle lisää sellaista valmiiksi pureskeltua tietoa niin, se on se yksi osa. Mutta toinen osa on tietyllä tavalla tämä materiaalien yhdistäminen ja sitä kautta osaamisen yhdistäminen. Koska me tehdään tosi paljon hyviä juttua eri asiakkuuksissa, mutta ne on monesti sellaisia niin kuin asiakasspesifejä ja tehty johonkin tiettyyn tarpeeseen ja niiden tunnistaminen ja skaalaaminen koko sille meidän asiakasmassalle. Se on hyvin pitkälti myös johtamiskysymys tai oikeastaan se on puhtaastikin johtamiskysymys, että meillä on ne oikeat palaverikäytännöt ja oikean tyyppisillä agendoilla. Niin, että me jaetaan sitä tietoa ja hyödynnetään sitä tietoa.”* (Haastateltava 4)

*”Myyntipäällikkö ja kautta meidän tiimi, kun me ollaan kuitenkin tämä suurasiakastiimi, niin alueelliset myyntipäälliköt ja meidän välinen yhteistyö, niin siinä voisi kanssa olla parantamisen varaa.”* (Haastateltava 5)

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta alateemaan asiakkuuspäällikön koulutustarpeet, että Littlejohn et al. (2011) esittämistä oppimiskäytänteistä asiakkuuspäälliköt pitivät tutkijoiden tapaan tärkeinä oppimistapoina kokemusten ja keskustelujen kautta oppimista. Organisaation ulkopuolista koulutusta toivottiin vuorovaikutustaitoihin, esiintymisiin sekä ammattitaidon lisäämistä kaupallisesti markkinaymmärryksen kera. Organisaation hiljaisen tiedon jakaminen ja tietojärjestelmähaasteet nousivat tässäkin aihealueessa esille.

## **5.5 Alateema: Asiakkaan kokemaa arvoa lisäävät asiat**

Asiakkaan kokemaa arvoa lisäävät asiat -alateema nousi esille selvitetessä vastausta tutkimuksen alatutkimuskysymykseen ”Miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan lisätä (asiakkuuspäällikön) mukaan?”. Kuten Napolitano (1997) kirjoitti, asiakkuuspäällikön

tehtävä on edustaa työnantajansa kaikkia mahdollisuuksia ja selvittää, miten voi auttaa asiakastaan kasvattamaan liiketoimintaansa ja vähentämään kustannuksia samalla, kun pyrkii kasvattamaan omaa liiketoimintaansa. Jotta asiakkuuspäällikkö menestyy, hänen on oltava ammattitaitoinen ja pätevä neuvotteluissa sekä asiakassuhteen hallinnassa ja jatkuva asiakkuuspäälliköiden koulutus ja yhteistyö asiakkaan kanssa varmistavat, että sekä yrityksen että asiakkaan tavoitteet saavutetaan. Jatkuva kehitys myös auttaa luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä (Abratt & Kelly, 2002, 475.)

Taulukko 10. Asiakkaan kokemaa arvoa lisäävät asiat -alateema.

Alateema	Avainsanat / aihepiirit	Tutkimuskysymys, johon vastataan
Asiakkaan kokemaa arvoa lisäävät asiat	asiakaskohtainen tieto, toimialakohtainen tieto, lainsäädäntö, vastuullisuus	Miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan lisätä (asiakkuuspäällikön) mukaan?

Asiakkaan kokemaa arvoa lisäävät asiat -alateema on havainnollistettu aihepiireineen taulukossa 10. Teemaan liittyvät avainsanat ja aihepiirit nousivat haastattelujen analyysia tehdessä esiin ja ne on esitetty temataulukossa teman oikealla puolella. Avainsanojen ja aihepiirien lisäksi taulukossa on kirjattuna tutkimuskysymys, johon vastataan. Haastattelujen perusteella asiakkuuspäälliköt kehittävät ja sitouttavat asiakkuuksia luomalla asiakassuhteeseen uusia lisäarvoa tuovia asioita sekä huolehtimalla keskinäisestä luottamuksesta.

*”Luottamus on hyvin tärkeä. Totta kai sitten nämä kaikki kehitystoimenpiteet, mitä me ollaan tehty. Ja meidän alueella, mitä ei ehkä muut palveluntarjoajat, pysty tarjoamaan, niin kyllä se on sen toiminnan läpiviemistä asiakkuuteen. Minä tiedän, ettei moni palveluntarjoaja pysty tarjoamaan samoja palveluita ja se välillä voi olla, että tuotanto saattaa jarrutella, mutta tässä täytyy kuitenkin kokonaisuuksia katsoa niin, että välillä täytyy se hyöty repiä jostain muusta asiasta sitten kuin jostain yksittäisestä toiminnasta, mikä sille asiakkaalle menee. Sellaisia palveluita yrittää tuottaa ja kehittää, joita muut ei pysty.” (Haastateltava 2)*

*”Tietysti pitäisi luoda aina jotain uutta sinne, jotta se asiakkaan mielenkiinto säilyy ja pysyy. Ehkä sellaista lisäarvoa tuottavia juttuja, kehitysideoita, yleistä alaan liittyvää markkinainformaatiota, mitä tapahtuu esimerkiksi lainsäädännössä.” (Haastateltava 1)*

Asiakkuuspäällikön tulee menestyäkseen tuntea ja ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, sitä millaisia huolenaiheita, ongelmia ja strategisia kysymyksiä asiakkaalla on ja hänen tulee keskittyä asiakkaalle tärkeisiin asioihin, asioihin, jotka luovat asiakkaalle arvoa (Abratt & Kelly, 2002, 475.) Haastattelujen perusteella nousi esiin, että käytännössä asiakkuuspäällikkö yhteistyössä asiakkaan kanssaideoi kehityskohteita, huolehtii käytännön toimista ja käy läpi saavutetut toimenpiteet. Samalla hän sitouttaa asiakasta ja rakentaa keskinäistä luottamusta. Asiakasuskollisuus perustuu siihen arvoon, jonka asiakas antaa yrityksen kyvyille vastata odotuksiinsa ja tarjota ratkaisut tarpeisiinsa (Abratt & Kelly, 2002, 475.)

*”Se tulee sitten taas sen näkyväksi tekemisen kautta. Asiat tehdään, mutta sitten se, että ne nostetaan näkyviksi, että tällaisia asioita me ollaan tehty, tällaisia asioista me ollaan saatu aikaiseksi – se on niin kuin tärkeää, että kun päätetään siellä ohjausryhmissä lähteä jotain asiaa kohti niin siihen tehdään suunnitelma ja se myös pidetään yllä ja se ymmärrys siitä, että näitä asioita me ollaan tehty, näitä asioita me ollaan saavutettu, se on niin kuin tietyllä tavalla sitä sitouttamista, sitä kehityksen läpinäkyväksi tekemistä. Ja ehkä siinä kehittämispuolessa on tärkeä tuntea meidän omat palvelut ja meidän oman organisaation kyvyt ja hyödyntää sitten näitä meidän asiantuntijoita.” (Haastateltava 4)*

*”Parantamalla sitä yhteistyötä kaikilla osa-alueilla. Ja tuohonhan liittyy kanssa yhtenä vanhana asiana, se luottamuksen rakentaminen. Että jos sitä luottamusta ei ole, jos sä et saa sitä asiakasta sulle avautumaan ja kertomaan niitten omista haasteista, niin silloin sun on aika vaikea lähteä kehittämään, jos et sä tiedä mitä heidän siellä tavallaan syvällä pään sisässä liikkuu. Luottamuksen rakentuminen on todella tärkeätä ja sehän nyt ainakin aluksi saavutetaan niin, että pidetään ne annetut lupaukset ja pidetään kiinni niistä yhteisesti sovituista pelisäännöistä. Ilman tällaista molemminpuolista avoimuutta asiakkuutta on hiukan hankala hoitaa.” (Haastateltava 5)*

*”Jos asiakkaalta tulee asioita, joissa haluavat kehittyä ja pystytään siinä tarjoamaan niin totta kai mä hyödynnän sen sillä, että sit tehdään palvelua asiakkaalle ja saadaan sitten meille liikevaihtoa.” (Haastateltava 3)*

*”Tietysti se asiakastuntemus on siinä tosi tärkeässä roolissa eli asiakaspäällikön tulee verkostoitua sen asiakkaan kanssa. Siellä on tietysti asiakkaalla aina ne sopimusyhteyshenkilöt ja se linkki pitää olla vahva, mutta sitten monesti siellä asiakkuudessa on sellaisia vaikuttajia, jotka tulee tunnistaa ja pyrkiä hyödyntämään sitten sitä linkkiä. Monesti se päättäjä on eri kuin se meidän yhteyshenkilö eli myös se päättäjän tunteminen ja ymmärtäminen, mitä se päättäjä haluaa, mihin suuntaan se päättäjä näkee sen asioiden viemistä.” (Haastateltava 4)*

Asiakkaat ovat liiketoiminnan elinehto ja uusia teknologioita hyödyntämällä voidaan varmistaa asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta sekä lisätä kannattavien asiakkaiden määrää (Markey, 2020, 42-46). Asiakkaat arvostavat ja odottavat jalostettua asiantuntevaa tietoa haastatelluilta asiakkuuspäälliköiltä:

*”Käytännössä kaikki tällaiset perusavainluvut ja tällaiset näin, sit kaikki varmaan mikä tähän toimialaan liittyy, niin kuin tyylisiin minkälaisia kiertotalousasioita on vaikka maailmalla tehty ja mitä tulee vaikka lakiuudistukseen tai hyväksi havaittuja käytänteitä jostain muista kohteista tai kaikki tähän toimialaan liittyvä tieto, innovaatiot ja muut.” (Haastateltava 5)*

*” Näkemyksellisyys siitä, että mitä asiakkaan kannattaa seurata, niin siitä asiakas kokee arvoa. Ja sitten toinen osa on proaktiiviset toimenpiteet. Asiakkuuspäällikön pitää pystyä tekemään siitä datasta, toimintaympäristön muutoksesta, kuten esimerkiksi tästä jätelain muutoksesta ja sitten taas sen asiakkaan liiketoiminnan muutoksesta, pitää pystyä tekemään toimenpide-ehdotuksia ja tuoda niitä asiakkaalle päätettäväksi. Asiakas kuitenkin arvostaa lähtökohtaisesti sitä, että heillä on asiantuntija auttamassa tällä alalla ja että, se heidän kumppani tuo ratkaisuehdotuksia pöytään. Siitä se asiakasarvo syntyy.” (Haastateltava 4)*

*”Kyllä nykypäivänä on ehkä se läpinäkyvyys siinä tiedossa. Pystytään tarjoamaan asiakkaalle mahdollisimman läpinäkyvästi se, et mistä meidän toiminnot esimerkiksi koostuu.” (Haastateltava 3)*

## 6 YHTEENVETO

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tutkimustulokset ja niiden johtopäätökset yhteenvetona peilaten niitä teoriaan. Tutkimuksesta löydettyjen tulosten perusteella vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Päätutkimuskysymys:

- Miten asiakkuuspäällikkö luo ja hyödyntää tietoa asiakkuusjohtamisessa?

Alatutkimuskysymykset:

- Mitä tietoa (hiljaista ja eksplisiittistä) asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?
- Mistä tieto tulee eli millaisia tietopäähomia, missä (ba) ja mitä tietojärjestelmiä asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?
- Mitä ja miten asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio oppii luodessaan ja hyödyntäessään tietoa?
- Miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan lisätä (asiakkuuspäällikön) mukaan?

Tässä Pro gradu- tutkielmassa tutkittiin teemoittelun kautta sitä, miten tietoa luodaan ja hyödynnetään asiakkuuspäällikön näkökulmasta. Teemoittelun avulla voi löytää ratkaisun käytännönongelmiin ja saada esille tekstistä kokoelman erilaisia vastauksia ja tuloksia esitettyihin kysymyksiin (Eskola & Suoranta, 1998.) Tehdyn teemoittelun avulla tutkimuskysymyksiin löytyikin laadullisia vastauksia, koska haastatteluissa toistuivat samat aihealueet riippumatta haastattelusta. Kartuttamalla ymmärrystä tästä tietojohdamisen osa-alueesta pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva asiakkuuspäällikön hallussa olevasta tiedosta ja siitä, miten tietoa voidaan luoda lisää ja kuinka asiakkuuspäällikön näkökulmasta tietoa hyödynnetään.

## 6.1 Päätutkimuskysymyksen tutkimustulokset ja johtopäätökset

Päätutkimuskysymys oli ”Miten asiakkuuspäällikkö luo ja hyödyntää tietoa asiakkuusjohtamisessa?”. Haastattelujen vastauksia analysoitaessa nousi esille kaikkia haastatteluja ja niiden vastauksia yhdistävä pääteema: ”Tiedon luominen ja hyödyntäminen asiakkuuspäällikön näkökulmasta”. Selvitettäessä vastausta päätutkimuskysymykseen selvisi, että jokainen haastatelluista asiakkuuspäälliköistä pyrkii selvittämään asiakkaidensa toiveet ja tarpeet yksityiskohtaisesti ja hän tekee selvityksen keskustelemalla asiakkaan kanssa, kyselemällä ja kuuntelemalla asiakasta. He myös tekevät taustatutkimusta tutustumalla asiakkaan toiminta- ja vuosikertomuksiin sekä internetsivuihin. Asiakkuuspäällikkö lisää asiakasuskollisuutta ja asiakastyytyvääisyyttä, kun hän onnistuu sitouttamaan asiakkaansa tietämällä ja ymmärtämällä sen, mitä asiakkaat yritykseltä odottavat ja kuinka yritys kykenee vastaamaan asiakkaan odotuksiin ja tarjoamaan ratkaisut tarpeisiinsa (Abratt & Kelly, 2002, 475.)

Tutkimustulos asiakkuuspäälliköiden haastattelujen perusteella oli, että asiakas odottaa ja arvostaa sitä, että asiakastiedon hallintatyyleistä (CKM) keskitytään luovuusyhteisöihin ja yhteisen henkisen pääoman hallintaan. Asiakastiedon hallinta konseptissa (CKM) asiakkuuspäällikkö keskittyy nimenomaan asiakkaalta tulevaan tietoon, ei pelkästään asiakastietokannassa (CRM) olevaan tietoon ja luovuusyhteisön prosessien painotus on parhaiden käytäntöjen ja asiantuntijaverkostojen löytämisessä ja muodostamisessa (Gibbert et al. 2002, 461.) Haastatteluissa nousi useasti esille toive yhtenäisestä asiantuntijajärjestelmästä. Yhtenäinen järjestelmä ja mm. jaetut e-työtilat tukisivat luovuusyhteisöä sekä ammattitaitoa.

Taulukko 11. Päättökysymys: Miten asiakkuuspäällikkö luo ja hyödyntää tietoa asiakkuusjohtamisessa? -teemoineen, tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen.

Pääteema	Avainsanat / aihepiirit	Tutkimuskysymys, johon vastataan	Tutkimustulokset ja johtopäätökset
<b>Tiedon luominen ja hyödyntäminen asiakkuuspäällikön näkökulmasta</b>	asiakkuusjohtaminen, yhteistyö, keskustelu, luottamus, palaverit, kehitys, asiakaskannattavuus, tiedon hyödyntäminen	<b>Miten asiakkuuspäällikkö luo ja hyödyntää tietoa asiakkuusjohtamisessa?</b>	<p>1) Asiakkuuspäällikkö pyrkii huolehtimaan, ohjaamaan ja johtamaan asiakkuuksiaan luottamukseen perustuvalla yhteistyöllä ja säännöllisellä kontaktoinnilla sekä selvittää asiakkaidensa toiveet ja tarpeet yksityiskohtaisesti keskustelemalla, kyselemällä ja kuuntelemalla asiakasta.</p> <p>→ Asiakas odottaa ja arvostaa sitä, että asiakastiedon hallintatyyleistä (CKM) keskitytään luovuusyhteisöihin ja yhteisen henkisen pääoman hallintaan.</p> <p>→ Toive yhtenäisestä asiantuntijajärjestelmästä. Yhtenäinen järjestelmä ja mm. jaetut e-työtilat tukisivat luovuusyhteisöä sekä ammattitaitoa.</p>

Päättökysymys teemoineen, tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen on havainnollistettu taulukossa 11. Case-organisaation asiakkuuspäälliköt pyrkivät huolehtimaan, ohjaamaan ja johtamaan asiakkuuksiaan luottamukseen perustuvalla yhteistyöllä ja säännöllisellä kontaktoinnilla. Nonakan et al. (2000) mukaan tiedon luomisen spiraalissa saattaa olla tilanne, että asiakkaan ja yrityksen välille muodostuu yhteinen ymmärrys ja luottamus, kun yritys jakaa eksplisiittistä tietoaan tai hiljaista tietotaitoaan vuoropuhelussa jo ennen kuin asiakas on ymmärtänyt tarpeitaan. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa ja luovuusyhteisöjen rakentaminen lisäävät asiakkaan sitoutumista ja asiakastytyväisyyttä.



## 6.2 Alatutkimuskysymysten tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksessa selvitettiin vastausta alatutkimuskysymykseen ”Mitä tietoa (hiljaista ja eksplisiittistä) asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?”. Hiljainen tieto on sanatonta, usein yksilön kokemusperäistä tietoa, joka voi olla hankalasti jaettavaa (Nonaka et. al, 2000, 7.) Haastattelujen vastauksia analysoitaessa nousi esille alateema: ”Mitä hiljainen tieto on ja miten sitä voitaisiin jakaa enemmän?”.

Taulukko 12. Alatutkimuskysymys: Mitä tietoa (hiljaista ja eksplisiittistä) asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä? -teemoineen, tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen.

Alateema	Avainsanat / aihepiirit	Tutkimuskysymys, johon vastataan	Tutkimustulokset ja johtopäätökset
Mitä hiljainen tieto on ja miten sitä voitaisiin jakaa enemmän?	hiljainen tieto, dokumentoitu tieto	Mitä tietoa (hiljaista ja eksplisiittistä) asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?	<p>1) Hiljainen tieto koettiin tärkeäksi ja sen jakamista enemmän toivottiin.</p> <p>→ Hiljaista tietoa on käytettävissä paljon, kunhan osaa kysyä oikeilta ihmisiltä. Vuoropuhelun toinen osapuoli voi olla oma tiimiläinen, asiakas tai organisaation muu edustaja.</p>

Hiljaiseen tietoon liittyvä alatutkimuskysymys teemoineen, tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen on havainnollistettu taulukossa 12. Tutkimuksen perusteella hiljainen tieto koettiin tärkeäksi ja sen jakamista enemmän toivottiin. SECI-prosessin toisessa eli ulkoistamisen vaiheessa hiljainen tieto muutetaan ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon, jolloin se on myös muiden käytettävissä ja sitä voidaan käyttää uuden tiedon perustana (Nonaka et al. 2000, 9.) Haastatellut asiakkuuspäälliköt muuttavat asiakkaalta saamaansa hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon dokumentoimalla mm. sovitut asiat palaverimuistiinpanoihin ja asiakastietokantaan, joista tieto on edelleen jaettavissa ja

löydettävissä. Tutkimuksessa selvisi, että tietoa on käytettävissä paljon, kunhan osaa kysyä oikeilta ihmisiltä. Vuoropuhelun toinen osapuoli on usein oma tiimiläinen, mutta keskustelu voidaan käydä myös asiakkaan tai organisaation muun edustajan kesken.

Toinen alatutkimuskysymys oli ”Mistä tieto tulee eli millaisia tietopääomia, missä (ba) ja mitä tietojärjestelmiä asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?”. Järjestelmäkentän yhtenäistäminen nousi läpi tutkimuksen esille, sillä jokainen haasteltavista kertoi, että organisaatiossa on paljon järjestelmiä ja niiden yhtenäistämistä toivottiin. Haastattelujen vastauksia analysoitaessa nousi esille alateema: ”Järjestelmäkentän yhtenäistäminen”.

Taulukko 13. Alatutkimuskysymys: Mistä tieto tulee eli millaisia tietopääomia, missä (ba) ja mitä tietojärjestelmiä asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä? -teemoineen, tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen.

Alateema	Avainsanat / aihepiirit	Tutkimuskysymys, johon vastataan	Tutkimustulokset ja johtopäätökset
Järjestelmäkentän yhtenäistäminen	kysellä, etsiä ja löytää tietoa, monet järjestelmät, tiedon jakaminen, CRM, Ympäristönetti	Mistä tieto tulee eli millaisia tietopääomia, missä (ba) ja mitä tietojärjestelmiä asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?	1) Järjestelmäkentän yhtenäistäminen. Organisaatiossa on paljon järjestelmiä ja niiden yhtenäistämistä toivottiin. → Asiakkuuden kokonaiskuvan muodostaminen nykyistä ketterämmin ja paremmalla tasolla sujuvoittaisi asiakkuuspäällikön työtä ja työaika voisi ohjata enemmän myynnilliseen työhön. Lisäksi potentiaalit tunnistettaisiin paremmin.

Järjestelmäkentän yhtenäistämiseen liittyvä alatutkimuskysymys teemoineen, tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen on havainnollistettu taulukossa 13. Tietojohtamisen järjestelmillä ja teknologioilla voidaan parantaa tietojohtamista tukemalla

tietoprosesseja ja sen käytänteitä systemaattisemmiksi (Alavi & Leidner, 2001, 107-114). Haastateltujen asiakkuuspäälliköiden mielestä asiakkuuden kokonaiskuvan muodostaminen nykyistä ketterämmin ja paremmalla tasolla sujuvoittaisi heidän työtään ja työaika voisi ohjata enemmän myynnilliseen työhön. Lisäksi potentiaalit tunnistettaisiin paremmin.

Selvitettäessä vastausta tutkimuksen alatutkimuskysymykseen ”Mitä ja miten asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio oppii luodessaan ja hyödyntäessään tietoa?” nousi esille Asiakkuuspäällikön koulutustarpeet -alateema ja että organisaation ulkopuolista koulutusta toivottiin vuorovaikutustaitoihin, esiintymisiin sekä ammattitaidon syventämiseen.

Taulukko 14. Alatutkimuskysymys: Mitä ja miten asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio oppii luodessaan ja hyödyntäessään tietoa? -teemoineen, tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen.

Alateema	Avainsanat / aihepiirit	Tutkimuskysymys, johon vastataan	Tutkimustulokset ja johtopäätökset
Asiakkuuspäällikön koulutustarpeet	vuorovaikutustaidot, esiintymiskoulutukset, poikkeavat tilanteet, markkinatilanne, kaupallinen koulutus	Mitä ja miten asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio oppii luodessaan ja hyödyntäessään tietoa?	1) Organisaation ulkopuolinen koulutustarve vuorovaikutustaidon, esiintymisen sekä ammattitaidon syventämiseen. → Kokemuksen kautta oppiminen keskeinen oppimiskäytäntö. → Kollegan / mentorin apu parantaa parhaan prosessin löytämistä sekä organisaation oppimista. → Kouluttautumista tulisi kannustaa enemmän.

Asiakkuuspäällikön koulutustarpeisiin liittyvä alatutkimuskysymys teemoineen, tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen on havainnollistettu taulukossa 14. Kilpailukyvyyn säilyttämiselle ja lisäämiselle on olennaista, että organisaatiolla on mahdollisuus saavuttaa

uutta, organisaation ulkopuolista tietoa (March, 1990, 74). Organisaation hiljaisen tiedon jakaminen ja tietojärjestelmähaasteet nousivat tässäkin aihealueessa esille. Kokemuksen kautta oppiminen oli keskeinen oppimiskäytäntö case-organisaatiossa. On erittäin arvokasta saada kollegan mielipide ja ehkä jopa ehdotus ratkaisuksi omaan ongelmaan ja tehtävään. Tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus helpottaa parhaan prosessin löytämistä. Tietysti keskustelujen kautta oppiminen on tärkeä tapa lisätä organisaation oppimista, eikä mentorin roolin merkitystä voida sivuuttaa ja sitä tulisi käyttää enemmän. Mitä enemmän johto kannustaa organisaatiotaan oppimaan ja kehittymään itse, sitä enemmän organisaatio itse hyötyy. Koulutuksella on merkittävä rooli organisaation oppimisessa ja kouluttautumiseen tulisi kannustaa enemmän. Jotkut ryhmän jäsenistä saattavat olla vähemmän koulutettuja, mutta heidän hiljainen tietämyksensä prosesseista on edelleen valtava. Lisää koulutusta tarvitaan, jos siihen liittyvä asiayhteys on vaativa.

Selvitettäessä vastausta tutkimuksen alatutkimuskysymykseen ”Miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan lisätä (asiakkuuspäällikön) mukaan?” nousi esille Asiakkaan kokemaa arvoa lisäävät asiat -alateema ja kävi ilmi, että asiakkaat arvostavat ja odottavat haastatelluilta asiakkuuspäälliköiltä jalostettua, asiantuntevaa tietoa.

Taulukko 15. Alatutkimuskysymys: Miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan lisätä (asiakkuuspäällikön) mukaan? - teemoineen, tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen.

Alateema	Avainsanat / aihepiirit	Tutkimuskysymys, johon vastataan	Tutkimustulokset ja johtopäätökset
Asiakkaan kokemaa arvoa lisäävät asiat	asiakaskohtainen tieto, toimialakohtainen tieto, lainsäädäntö, vastuullisuus	Miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan lisätä (asiakkuuspäällikön) mukaan?	1) Asiakkaat arvostavat ja odottavat asiakkuuspäälliköiltä jalostettua, asiantuntevaa tietoa. → Asiakkuuspäälliköt kehittävät ja sitouttavat asiakkuuksia luomalla asiakassuhteeseen uusia lisäarvoa tuovia asioita sekä huolehtimalla keskinäisestä luottamuksesta.

Asiakkaan kokemaan arvoon liittyvä alatutkimuskysymys teemoineen, tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen on havainnollistettu taulukossa 15. Abrattin & Kellyn (2002) mukaan jatkuva kehitys auttaa luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Haastattelujen perusteella asiakkuuspäälliköt kehittävät ja sitouttavat asiakkuuksia luomalla asiakassuhteeseen uusia lisäarvoa tuovia asioita sekä huolehtimalla keskinäisestä luottamuksesta.

Seuraavaksi tutkimuskysymykset tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen yhdistetään kokonaiskuvan saamiseksi ja esitetään ilman tutkimukseen liittyviä teemoja ja avainsanoja.

Taulukko 16. Tutkimuskysymykset - tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen.

Tutkimuskysymys	Tutkimustulokset ja johtopäätökset
<p><b>Miten asiakkuuspäällikkö luo ja hyödyntää tietoa asiakkuusjohtamisessa?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakuuspäällikkö pyrkii huolehtimaan, ohjaamaan ja johtamaan asiakkuuksiaan luottamukseen perustuvalla yhteistyöllä ja säännöllisellä kontaktoinnilla sekä selvittää asiakkaidensa toiveet ja tarpeet yksityiskohtaisesti keskustelemalla, kyselemällä ja kuuntelemalla asiakasta. <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Asiakas odottaa ja arvostaa sitä, että asiakastiedon hallintatyyleistä (CKM) keskitytään luovuusyhteisöihin ja yhteisen henkisen pääoman hallintaan.</li> <li>➔ Toive yhtenäisestä asiantuntijajärjestelmästä. Yhtenäinen järjestelmä ja mm. jaetut e-työtilat tukisivat luovuusyhteisöä sekä ammattitaitoa.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Mitä tietoa (hiljaista ja eksplisiittistä) asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiljainen tieto koettiin tärkeäksi ja sen jakamista enemmän toivottiin. <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Hiljaista tietoa on käytettävissä paljon, kunhan osaa kysyä oikeilta ihmisiltä. Vuoropuhelun toinen osapuoli voi olla oma tiimiläinen, asiakas tai organisaation muu edustaja.</li> </ul> </li> </ul>

Tutkimuskysymys	Tutkimustulokset ja johtopäätökset
<p><b>Mistä tieto tulee eli millaisia tietopääomia, missä (ba) ja mitä tietojärjestelmiä asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelmäkentän yhtenäistäminen. Organisaatiossa on paljon järjestelmiä ja niiden yhtenäistämistä toivottiin. <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Asiakkuuden kokonaiskuvan muodostaminen nykyistä ketterämmin ja paremmalla tasolla sujuvoittaisi asiakkuuspäällikön työtä ja työaikaa voisi ohjata enemmän myynnilliseen työhön. Lisäksi potentiaalit tunnistettaisiin paremmin.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Mitä ja miten asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio oppii luodessaan ja hyödyntäessään tietoa?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation ulkopuolinen koulutustarve vuorovaikutustaidon, esiintymisen sekä ammattitaidon syventämiseen. <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Kokemuksen kautta oppiminen keskeinen oppimiskäytäntö.</li> <li>➔ Kollegan / mentorin apu parantaa parhaan prosessin löytämistä sekä organisaation oppimista.</li> <li>➔ Kouluttautumiseen tulisi kannustaa enemmän.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Miten asiakkaan kokema arvo voidaan lisätä (asiakkuuspäällikön) mukaan?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaat arvostavat ja odottavat asiakkuuspäälliköiltä jalostettua, asiantuntevaa tietoa. <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Asiakkuuspäälliköt kehittävät ja sitouttavat asiakkuuksia luomalla asiakassuhteeseen uusia lisäarvoa tuovia asioita sekä huolehtimalla keskinäisestä luottamuksesta.</li> </ul> </li> </ul>

Päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen on havainnollistettu taulukossa 16. Päätutkimuskysymykseen, miten asiakkuuspäällikkö luo ja hyödyntää tietoa asiakkuusjohtamisessa kävi ilmi, että asiakkuuspäällikkö pyrkii huolehtimaan, ohjaamaan ja johtamaan asiakkuuksiaan luottamukseen perustuvalla yhteistyöllä ja säännöllisellä kontaktoinnilla sekä selvittää asiakkaidensa toiveet ja tarpeet yksityiskohtaisesti keskustelemalla, kyselemällä ja kuuntelemalla asiakasta. Aktiivinen luottamukseen perustuva yhteistyö tukee tiedon luomisen spiraalia, jossa asiakas ei välttämättä ole tiedostanut kaikkia toiveitaan ja tarpeitaan. Kun yritys jakaa eksplisiittistä tietoaan tai hiljaista tietotaitoaan vuoropuhelussa, muodostuu yhteinen ymmärrys ja luottamus. Tutkimustulokseksi tuli, että asiakas odottaa ja arvostaa sitä, että asiakastiedon hallintatyyleistä (CKM) keskitytään luovuusyhteisöihin ja yhteisen henkisen pääoman hallintaan. Lisäksi toive yhtenäisestä asiantuntijajärjestelmästä nousi esille, koska yhtenäinen järjestelmä ja jaetut e-työtilat tukisivat luovuusyhteisöä ja ammattitaitoa.

Alatutkimuskysymyksen kautta, mitä tietoa (hiljaista ja eksplisiittistä) asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä, selvisi, että case-organisaatiossa hiljainen tieto koettiin tärkeäksi ja sen

jakamista enemmän toivottiin. Kysyttäessä millaisia tietopääomia ja tietojärjestelmiä asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä ja missä (ba) nämä sijaitsevat, nousi esille järjestelmäkentän yhtenäistäminen, koska organisaatiossa on paljon järjestelmiä.

Alatutkimuskysymyksellä mitä ja miten asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio oppii tietoa luodessaan ja hyödyntäessään, nousi esille, että organisaation ulkopuolista koulutusta toivottiin vuorovaikutustaitoihin, esiintymisiin sekä ammattitaidon syventämiseen.

Alatutkimuskysymykseen, joka käsitteli sitä, miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan lisätä (asiakkuuspäällikön) mukaan kävi ilmi, että asiakkaat arvostavat ja odottavat jalostettua, asiantuntevaa tietoa ja asiakkuuspäälliköt pyrkivätkin kehittämään ja sitouttamaan asiakkuuksiaan luomalla asiakassuhteeseen lisäarvoa tuovia asioita sekä huolehtimalla keskinäisestä luottamuksesta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen lähtökohdat ja keskeisimmät johtopäätökset peilaten niitä teoriaan. Kappaleen lopussa ehdotetaan tutkimuksen aikana nousseita aiheita jatkotutkimuskohteiksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia sitä, miten tietoa luodaan ja hyödynnetään asiakkuuspäällikön näkökulmasta. Asiakasarvon luominen, lisääminen ja ylläpitäminen on entistä tärkeämpää muuttuvan maailman ja digitaalisuuden lisääntymisen mukanaan tuomien uusien toimintaympäristön puitteiden vallitessa, koska yritysten on kyettävä ketterästi vastaamaan asiakkaiden muuttuviin toiveisiin ja tarpeisiin. Tiedolla johtamisesta on tullut erityisen tärkeää, sillä jos yritys hallitsee myös näinä muuttuvina aikoina tietoresurssinsa hyvin, se voi entisestään kasvattaa omaa houkuttelevuuttaan ja lisätä asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä sekä asiakkaan kokemaa arvoa (Abratt & Kelly, 2002, 475.)

Teknologian kehitys ja digitalisaatio muuttavat perustavanlaatuisesti organisaatioiden työskentelytapoja. Uusien taitojen lisäksi myös työskentelytavat ja -olosuhteet muuttuvat ja organisaatioiden on uudistettava osaamistaan ja kehityttävä. Kun organisaatio kehittyy, niin samalla organisaation tuottavuus ja kasvu paranevat. Nopea ja ketterä oppimiskyky sekä kyvykkyys ennakoida jatkuvasti tulevia tapahtumia tekee organisaatiosta kilpailukykyisen. Samalla, kun organisaatio hyödyntää ja luo tietoa, se oppii ja kehittyy. Menestyvät yritykset kykenevät ymmärtämään asiakkaidensa haasteet ja vastaamaan niihin paremmin kuin kilpailijansa. Tiimien ketterät toimintatavat joustavilla suunnitelmilla ja jatkuvalla kokonaisvaltaisella kehittämisellä mahdollistavat liiketoiminta-arvon kasvattamisen ja riskien vähentämisen (Lundberg & Westerman, 2020, 84-93.)

Tässä tutkimuksessa tutkittiin sitä, miten tietoa luodaan ja hyödynnetään asiakkuuspäällikön näkökulmasta. Kartuttamalla ymmärrystä tästä tietojohdamisen osa-alueesta pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva asiakkuuspäällikön hallussa olevasta tiedosta ja siitä, miten tietoa voidaan luoda lisää ja kuinka asiakkuuspäällikön näkökulmasta tietoa hyödynnetään. Ymmärrys on arvokasta, koska yrityksellä on mahdollisuus lisätä kilpailuetua tiedon luomisella ja olennaisen tiedon hyödyntämisellä. Aiemmissa tieteellisissä tutkimuksissa on



tutkittu asiakkuuksien johtamista yrityksen kilpailuedun tai asiakastytyväisyyden lisäämiseksi, mutta tutkimuksia tiedon luomisesta ja hyödyntämistä nimenomaan asiakkuuspäällikön näkökulmasta ei löytynyt. Tämä tapaustutkimus edustaa itsensä ohella myös yleisempää asiakkuuspäälliköiden näkökulmaa tiedon hyödyntämisessä ja luomisessa asiakassuhteessa riippumatta toimialasta tai yrityksestä.

Tutkimuksessa selvisi, että jokainen haastatelluista asiakkuuspäälliköistä pyrkii selvittämään asiakkaidensa toiveet ja tarpeet yksityiskohtaisesti keskustelemalla asiakkaan kanssa, kyselemällä ja kuuntelemalla asiakasta. Abratt & Kelly (2002) esittivät, että jos ymmärretään mitä asiakkaat yritykseltä odottavat ja jos näihin odotuksiin kyetään vastaamaan, niin aktiivisella kuuntelemisella ja tarpeiden kartoituksella voidaan lisätä asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan myös sanoa, että asiakas odottaa ja arvostaa sitä, että asiakastiedon hallintatyyleistä (CKM) keskitytään luovuusyhteisöihin ja yhteisen henkisen pääoman hallintaan. Gibbert et al. (2002) mukaan luovuusyhteisöiden ja yhteisen pääoman hallinnassa asiakkuuspäällikkö keskittyy nimenomaan asiakkaalta tulevaan tietoon ja asiakassuhteessa painotetaan parhaiden käytäntöjen ja verkostojen muodostamista. Tämän tutkimuksen tutkimustulokset osoittavat, että myös case-yrityksen asiakkuuspäälliköiden mukaan asiakkaat arvostavat tätä painotusta. Tutkimuksessa ilmeni, että yhtenäinen asiantuntijajärjestelmä voisi yhdessä muiden asiakkaan kanssa jaettujen työtilojen kanssa tukea luovuusyhteisöä sekä ammattitaitoa. Ehdotan tutkimustulosten perusteella, että luotaisiin asiakkaan kanssa jaettava paikka tai alusta. Se voisi olla vaikkapa ”asiakkuuden huone”, joka olisi jonkinlainen koontinäyttö, mistä löytyisi kaikki asiakkuuteen liittyvät tiedot yhteyshenkilöineen, historia-, palvelu-, laskutus- ja palaveritietoineen.

Haastatteluissa nousi esille käytännön tason vahva toive ja tarve organisaation sisäisten tietojärjestelmien yhtenäistämisestä ja paikasta (Ba), jossa tietoa jaetaan, luodaan ja hyödynnetään organisaation kesken. Asiakkuuspäälliköt toivoivat työkalua asiakkuuden kokonaisvaltaiseen hallintaan. Tutkijat Alavi & Leidner (2001) totesivat, että Ba:ta voidaan kehittää esimerkiksi tietojärjestelmien oikealla käytöllä, jolloin voidaan luoda uutta sisältöä tai korvata olemassa olevaa tietoa dynaamisessa vuorovaikutusprosessissa eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välillä. Tällaiselle kehitystyölle olisi tutkimustuloksien valossa selkeä tilaus.

Lisäksi case-organisaatiossa oli selvästi nähtävissä, että hiljaisen tiedon määrä on valtava ja sen tiedon jakamiseen tulisi kannustaa enemmän. Jotkut ryhmän jäsenistä eivät ole korkeasti koulutettuja, mutta heidän hiljainen tuntemuksensa asioista ja prosesseista on mittaamatonta. Tutkimustulosten perusteella kokemuksen kautta oppiminen oli case-organisaatiossa keskeinen oppimiskäytäntö ja koettiin, että on erittäin arvokasta saada kollegan mielipide ja ehkä jopa ehdotus ratkaisuksi omaan ongelmaan ja tehtävään. Kävi ilmi, että tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus helpottaa parhaan prosessin löytämistä ja että johdon tulisi kannustaa organisaatiotaan oppimaan ja kehittymään enemmän.

Ehdotan, että case-organisaatio voisi käyttää tätä Pro gradu -tutkielmaa esiselvityksenä, jonka pohjalta organisaatio voisi jatkossa rakentaa asiakkuuspäälliköiden toivoman työkalun asiakkuuden kokonaisvaltaiseen hallintaan. Pro gradu ei kuitenkaan sisällä varsinaista työkalua, vaan tarkoitus oli lisätä ymmärrystä siitä, miten asiakkuuspäällikkö hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa ja miten tätä tietoa voidaan luoda lisää. Koska tämän tutkimuksen tutkimustulos osoittaa, että asiakkuuspäälliköt kuuntelevat ja kartoittavat asiakkaan toiveita ja tarpeita, ehdotan jatkotutkimusaiheeksi selvitystä, lisäävätkö nämä asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä kuten oletetaan. Jatkossa voisi myös pohtia kysymyksiä, miten asiakkaan ongelmanratkaisua lähestytään, miten asiakkaan kanssa pidettäviä kokouksia johdetaan, kannustetaanko asiakkuuspäälliköistä koostuvassa organisaatiossa asioista keskusteluun ja reflektointiin aktiivisesti, palkitaanko vain tuloksista vai myös suhteiden ylläpitämisestä ja luomisesta entä palkitaanko tiedon luomisesta ja jakamisesta. Mielenkiintoinen asia olisi myös lisätä ymmärrystä hiljaisen tiedon, sen jakamisen ja organisaation oppimisen suhteesta.

Ehdotan, että johtopäätökset esitellään läpi koko myyntiorganisaation sisältäen aluemyynninorganisaation asiakaspalveluun asti, koska jalostettua tietoa kaivataan koko organisaatiossa. Jatkoehdotukseni myös olisi, että organisaatiossa pyrittäisiin löytämään keinoja asiakkuudenhoidon proaktiiviseen toimintamalliin ja tunnistamaan mahdolliset triggerit siihen, miten asiakkaat pystyvät hyödyntämään tietoa toimintansa suunnittelussa tai onko tämän tutkimuksen taustatyön perusteella mahdollista ehdottaa työkalun kehittämistä, jolla asiakkuuden kokonaisnäkyminen saataisiin asiakkuuspäälliköiden käyttöön sujuvasti,

jolloin myös tarvittava tieto saataisiin asiakkaan kanssa pidettäviin ohjausryhmiin helposti käytettävään muotoon?

Ymmärryksen lisääminen tutkimuskysymyksiä kautta siitä, miten asiakkuuspäällikkö hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa ja miten tätä tietoa voidaan luoda lisää, on ollut arvokasta itselleni tutkijana sekä tutkimuksen kohteena olleelle case-organisaatiolle. Samalla, kun muodostui case-organisaation ymmärrys asiakastyössä arvokkaasta tiedosta, niin tutkimustulosten analysoinnin myötä muodostui käsitys, että haastateltavien tärkeänä toiveena on järjestelmien yhtenäistäminen. Tietojärjestelmien yhtenäistäminen tukisi asiakkuuspäällikön työtä parantamalla ja nopeuttamalla saatavilla olevan datan ja tiedon käsittelyä, koska asiakkaaseen liittyvä tieto olisi helpommin kerättävissä ja hyödynnettävissä. Tällöin asiakkuuspäällikkö voisi luoda uutta tietoa ja hyödyntää olemassa olevaa tietoa asiakkuuksistaan entistä sujuvammin. Entistä nopeamman ja täsmällisemmän tiedon myötä myös asiakkaan kokema arvo lisääntyisi.

## LÄHDELUETTELO

Abratt, R. & Kelly, P. (2002). Customer-supplier partnerships, Perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management* 31, 467– 476.

Alavi, M., Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 1, 107-136.

Alsen, R.H., Fonville, R.M.M., Grossman, G., Haasnoot, C.K., Idenburg, Ph.J., Kramer, G.J., Lekanne Deprez, F., van Lente, H., Ribbers, P.M.A., Röell, A.A., Schellekens, S.J.C.W, Zedlitz, H.C., van der Zee, J.T.M. (1998). Putting the Knowing Organization to Value. White Paper, August 1998. Nolan Norton Institute.

Argote, L., Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From experience to knowledge. *Organization Science*. 22:5, 1123-1137.

Bassi, L.J. (1997). “Harnessing the power of intellectual capital”, *Training and Development*, 51, 25-30.

Cook, S.D.N & Brown, J.S. (1999). Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*. 10:4, 381-400

Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Crevali, L., Lindgren, M., Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interaction. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77-86.

Eskola, J., Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen, saatavilla:  
[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1js2888/alma9947500390625](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1js2888/alma9947500390625)

Faraj, S., von Krogh, G., Monteiro, E., Lakhani, K. R. (2016). Special section introduction—Online community as space for knowledge flows. *Information systems research*, 27:4, 668-684.

Gibbert, M., Leibold, M., Probst, G. (2002). Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value, *European Management Journal* 20:5, 459–469.

Gonzalez, R.V.D., Martins, M.F. (2014). Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development, *Journal of Technology Management & Innovation*, 9:1, 131-147.

Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17, 109-122.

Heisig, P. (2000). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe, 4-31.

Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). *Tietojohdaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohdamisen tutkimuskeskus Novi, Tampere.

Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 487-513.

Littlejohn, A., Milligan, C. & Margaryan, A. (2011). Collective Learning in the Workplace: Important Knowledge Sharing Behaviours. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 4:1, 26-31.

Lundberg, A. & Westerman, G. (2020). The Transformer CLO. *Harvard Business Review*, January-February 2020, 84-93.

March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 20:1, 71-87.

Markey, R. (2020). Are You Undervaluing Your Customers? *Harvard Business Review*, January-February 2020, 42-50.

Mäntyneva, M. (2019). Key Account Management – kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Helsingin seudun Kauppakamari.

Napolitano, L. (1997). Customer – supplier partnering: a strategy whose time has come, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4, 1-9.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5:1, 14-37.

Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34.

Ojasalo J. (2001). “Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships”. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16:3, 199-218.

Oluikpe, P.I., (2015). Knowledge creation and utilization in project teams. *Journal of Knowledge Management*, 19:2, 351-371.

Paavilainen, E., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. Ronkainen, S. (2011). Tutkimuksen voimasanat. WSOYpro Oy, Helsinki.

Ladyshevsky, R.K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31:4, 292-306.

Ropo, A., Mäkinen, E., Seppä, I. (2020). Online company blogs as narrations of plural leadership. *Journal of Organizational Change Management*. 33:4, 609-621.

Rowley, J. (2001). Knowledge management in pursuit of learning. The learning with knowledge cycle. *Journal of Information Science*, 27:4, 227-237.

Salojärvi, H., Sainio, L-M., Tarkiainen, A. 2010. Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships. *Industrial Marketing Management*, 39, 1395-1402.

Spiik, K.-M. 2017. Tiimityöskentelyä käytännössä. Karlex Oy.

Sumbal, M. S., Tsui, E., See-to, E. W. (2017). Interrelationship between big data and knowledge management: an exploratory study in the oil and gas sector. *Journal of Knowledge Management*, 21:1, 180-196.

Teece, D.J., Pisano, A., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18:7, 509-533.

Tuomi, I. (1999). Data is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. *Journal of Management Information Systems*, 16:3, 103-117.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos). Helsinki, saatavilla:

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1oevkkm/alma991693523906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1oevkkm/alma991693523906254)

Wittmer, A., Rowley, E. (2014). Customer value of purchasable supplementary services: The case of a European full network carrier's economy class. *Journal of Air Transport Management*, 34, 17-23.

## LIITE 1.

### Haastattelukysymykset:

TUTKIMUSKYSYMYS	AIHEALUE	HAASTATTELUKYSYMYS
<b>Taustakysymykset</b>	Haastateltavan rooli:	
		Mikä on tehtävänimikkeesi?
		Kiteyttäisitko päävastuualueestasi (millaista tekemistä työsi sisältää)?
		Miten pitkään olet työskennellyt organisaatiossa?
<b>Miten asiakkuuspäällikkö luo ja hyödyntää tietoa asiakkuusjohtamisessa?</b>	Asiakkuusjohtaminen	
		1. Mitä kuuluu ja minkälaista osaamista mielestäsi vaaditaan asiakkuuspäällikön tehtäviin?
		2. Miten selvität asiakkuutesi toiveet ja tarpeet? Miten hyödynnät tämän tiedon?
		3. Miten pyrit huolehtimaan, ohjaamaan ja johtamaan asiakkuuksiasi?
		4. Miten pyrit kehittämään ja sitouttamaan asiakkuuksiasi?
		5. Analysoitko asiakkuuksiesi kehittymistä? Miten? Miten seuraat asiakaskannattavuutta?



TUTKIMUSKYSYMYS	AIHEALUE	HAASTATTELUKYSYMYS
<b>Mitä tietoa (hiljaista ja eksplisiittistä) asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä? / Mistä tieto tulee eli millaisia tietopääomia, missä (ba) ja mitä tietojärjestelmiä asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä?</b>	Tieto (hiljainen ja eksplisiittinen), joka asiakkuuspäälliköllä on käytettävissä / Tietopääomat, ba ja tietojärjestelmät	
		6. Minkälaisia materiaaleja, dokumentteja, laskelmia, muistioita käytät?
		7. Minkälaista hiljaista tietoa sinulla on?
		8. Minkälaista hiljaista tietoa organisaatiollasi tai muilla sidosryhmillä on, jota voit käyttää ja miten?
		9. Miten keräät tietoa ja jalostat sitä päätöksenteon tai myynnillisten tavoitteiden tueksi?
		10. Miten jaat dokumentoitua ja hiljaista tietoa organisaatiossasi?
		11. Miten hyödynnät dokumentoitua ja hiljaista tietoa organisaatiossasi?
		12. Mitä tietojärjestelmiä käytät, miksi ja kuinka usein?
		13. Millaista tietoa ko. järjestelmistä löydät ja miten sitä hyödynnät?
		14. Onko datan laatu kunnossa?
		15. Ovatko tiedot saatavilla, kun niitä tarvitaan? Jos ei, miksi?
		16. Miten kehittäisit tietojärjestelmiä asiakkuuspäällikön näkökulmasta? Mitä tietoa tarvitsisit? Mikä tieto auttaisi työssäsi?

TUTKIMUSKYSYMYS	AIHEALUE	HAASTATTELUKYSYMYS
<b>Mitä ja miten asiakkuuspäälliköistä koostuva tiimiorganisaatio oppii luodessaan ja hyödyntäessään tietoa?</b>	Organisaation oppiminen	
		17. Millaisia asioita asiakkaasta, järjestelmästä, itsestäsi ja/tai organisaatiosta olet oppinut luodessasi ja hyödyntäessäsi tietoa? Miten oppiminen on tapahtunut?
		18. Minkälaisia asioita mielestäsi asiakkuuspäälliköistä koostuvassa organisaatiossasi tulisi kehittää?
		19. Millainen koulutus edistäisi asiakkuusjohtamisessa menestymisessä?
<b>Miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan lisätä (asiakkuuspäällikön mukaan)?</b>	Asiakkaan kokeman arvon lisääminen tiedon avulla	
		20. Millainen tieto kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa sinun käsityksesi mukaan?
		21. Millä tavoin sinä kehittäisit tietojohdamista ja tiedon hyödyntämistä asiakkuuksissasi?