



Turun yliopisto  
University of Turku

# **DIGITAALISEN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN BIG DATAA HYÖDYNTÄEN ARVOVERKOSTOISSA**

Liiketaloustiede, markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma  
Asiantuntijaorganisaatioiden liike-  
toimintaosaamisen maisteriohjelma

Laatija:  
Paula Westerlund

Ohjaaja:  
KTT Kati Suomi

24.3.2017  
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



# Sisällys

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tiedolla johdettu asiakaskokemus.....	7
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimusongelma .....	9
1.3	Tutkielman rajaukset ja rakenne.....	9
2	BIG DATA JA DIGITAALINEN ASIAKASKOKEMUS .....	11
2.1	Big data tiedon lähteenä .....	11
2.2	Big data käsitteenä.....	11
2.3	Big data asiakasymmärryksen syventäjänä .....	13
2.4	Big datan haasteet.....	16
2.5	Big data ja tietosuojalainsäädäntö .....	18
2.6	Asiakaskokemus digitaalisissa kanavissa.....	19
2.7	Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuminen .....	21
2.8	Digitaalisen asiakaskokemuksen arvo.....	26
2.9	Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen big datan avulla .....	27
2.10	Digitaalisen asiakaskokemuksen haasteita .....	29
3	ARVOVERKOSTON TOIMINTA .....	31
3.1	Arvoverkoston muodostuminen .....	31
3.2	Arvoverkoston rakenne .....	32
3.3	Tietyn tarkoituksen mukaisesti muodostunut arvoverkosto .....	33
3.4	Tutkielman viitekehys .....	36
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	39
4.1	Tutkimusmetodologia.....	39
4.2	Tutkimuksen toteutus .....	41
4.3	Aineiston analyysin kuvaus .....	43
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	44
5	EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI .....	46
5.1	Big data digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä .....	46
5.2	Big datan arvo asiakaskokemuksen kehittämisessä .....	48
5.3	Big datan käytön haasteita.....	49
5.4	Big datan käytön mahdollisuuksia .....	51
5.5	Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen .....	53
5.6	Digitaalinen asiakaskokemus monikanavaisessa ympäristössä .....	55
5.7	Digitaalinen asiakaskokemus kilpailuetuna .....	57

5.8	Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen.....	58
5.9	Digitaalisen asiakaskokemuksen kehityskohteet .....	60
5.10	Arvoverkostotoiminnan hyödyt .....	61
5.11	Arvoverkostotoiminnan haasteet .....	63
5.12	Arvoverkostotoiminnan tulevaisuus .....	65
6	LOPUKSI .....	67
6.1	Keskeiset tutkimustulokset.....	67
6.2	Teoreettiset johtopäätökset.....	70
6.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset .....	72
6.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	74
6.5	Yhteenvedo .....	76
	LÄHTEET .....	79
	 LIITTEET	
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO.....	88
	 KUVIOT	
Kuvio 1	Big datan vaikutus kilpailukyvyn kehittymiseen .....	14
Kuvio 2	Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet.....	22
Kuvio 3	Digitaalisen asiakaskokemuksen eri tekijät.....	24
Kuvio 4	Big datan käyttö markkinointimixin yhteydessä.....	28
Kuvio 5	Arvoverkoston toiminnan kuvaus .....	35
Kuvio 6	Tutkielman viitekehys.....	36
	 TAULUKOT	
Taulukko 1	Haastatteluiden perustiedot.....	42







# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tiedolla johdettu asiakaskokemus

Kaupankäynti digitaalisissa kanavissa on kasvanut räjähdysmäisesti viime vuosina (Luo ym. 2012, 1121). Perinteisen fyysisen liiketilan ja palvelun rinnalle on muodostunut digitaalisia kauppapaikkoja, ja kuluttajat asioivat yhä useammin pelkästään digitaalisten kanavien välityksellä yrityksen kanssa. Asiakas valitsee ajankohdan, paikan ja käyttämänsä laitteen, jolloin yrityksen tehtävänä on varmistaa positiivisen asiakaskokemuksen muodostuminen kanavasta riippumatta. Digitaalisten palveluiden kehittyessä myös asiakkaiden odotusarvo niiden laadulle kasvaa (Filenius 2015, 27). Digitaalisissa kanavissa tapahtuva käyttäytyminen ja ostopäätöksentekoon vaikuttavien asioiden ymmärtäminen on keskeistä jatkuvasti laajenevassa kanavien verkostossa (Constantinides 2004, 112).

Tutkielma käsittelee big datasta jalostetun tiedon hyödyntämistä digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä markkinointiviestintäalan eri asiantuntijoiden näkökulmasta. Tämän takia on tärkeää ymmärtää, miten digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen big datan analytiikan avulla muodostuu, sillä jalostetun tiedon perusteella saavutettu syvälinen asiakasymmärrys on yksi keskeisimmistä tekijöistä yrityksen menestymisen kannalta (Ipe 2003, 337).

Tässä tutkielmassa käytetään englanninkielistä termiä *big data* suuresta massasta digitaalisiin järjestelmiin tallentuneesta datasta, sillä suomenkieleen ei ole vakiintunut vastaavaa nimeä kyseiselle käsitteelle. Big datasta tehtävän analyysin avulla on mahdollista syventää sekä kohdentaa aikaisempaa paremmin erilaisia markkinointiviestinnän toimenpiteitä paremman digitaalisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Dataperusteinen teknologia on mahdollistanut sen, että yritykset voivat kerätä enemmän tietoa asiakkaitaan sekä lisätä myös kilpailijoidensa seurantaa (Petersen ym. 2009, 95). Big datalla on tärkeä rooli myös päätöksenteossa, sillä markkinoinnin yhtenä haasteena pidetään edelleen uskottavuuden puutetta ylimmän johdon tasolla. Hyödyntämällä big datasta louhitua tietoa päätöksen teon tukena voidaan käsitystä markkinoinnista pakollisena kulueränä muuttaa arvoa tuottavaksi liiketoiminnaksi. (Kumar 2013, 330.)

”Asiakaskokemus on avainsana vuonna 2016” (Larsen 2016), otsikoi Kauppalehti artikkelinsa siitä, miten yritykset panostavat asiakaskokemuksen kehittämiseen. Kokemus-käsite on noussut monessa yrityksessä esiin viime aikoina. Markkinointi & Mainonta -lehden julkaiseman tutkimuksen mukaan jopa 75 % suomalaisyrityksistä aikoo huomioida asiakaskokemuksen strategisena alueena toiminnassaan, vaikka vastanneista vain 38 % on määritellyt selkeät tavoitteet asiakaskokemuksen kehittämiseksi koko yrityksen toiminnan osalta (Muukkonen 2016).

Yritykset, joilla on yhteistyökumppaniverkostoja, saavuttavat usein huomattavaa strategista etua toiminnassaan suhteessa yksin toimiviin kilpailijoihinsa. Arvoverkoston toiminta perustuu ajatukseen, jossa erityisosaamista on mahdollista saada käyttöön yrityksen ulkopuolelta. (Manyika ym. 2011, 12.) Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen big datan avulla vaatii toisinaan osaamista, jota useimmiten tarjoavat yksittäiset, toisistaan erillään toimivat kapean segmentin asiantuntijaorganisaatiot. Usein yrityksillä ei ole kaikkea tarvittavaa osaamista omassa organisaatiossaan, joten on kannattavaa täydentää osaamista liittymällä osaksi verkostoa. Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten selviytyminen markkinoilla riippuu siitä, miten hyvin yritykset pystyvät reagoimaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Kilpailu käydäänkin yhä useammin yritysverkostojen välillä yksittäisten yritysten sijaan. (Jones ym. 2013, 674; Daaboula ym. 2014, 5002; Weigand 2016, 113.)

Tutkielman aihe-alueesta on tehty jonkin verran eri tutkimusalueita yhdistävää poikkitieteellistä tutkimusta. Akateemisessa tutkimuksessa on viime aikoina yhdistetty big datan, markkinoinnin ja kuluttajakäyttäytymisen käsitteiden yhteistutkimusta aikaisempaa enemmän (Fan ym. 2015; Erevelles ym. 2016; Hofacker ym. 2016). Myös digitaaliseen asiakaskokemukseen keskittyvää tutkimusta on tehty digitaalisten kanavien lisääntymisen ja teknologian kehittymisen myötä enemmän (Rose ym. 2012; Klaus 2013; Trevinal & Stenger 2014). Verkostotutkimuksessa on käsitelty viime aikoina erilaisia yhteistyön arvonluomisen toimintamalleja, sillä liiketoimintamahdollisuuksien kehittyminen ja tuotteiden elinkaaren lyheneminen vaativat yrityksiä entistä enemmän huomiomaan asiakkaiden vaatimuksia (Daaboula ym. 2014, 5002; Weigand 2016, 113). Tutkimuksessa perehdytään arvoverkoston toimintaan erityisesti tiettyä tarkoitusta varten muodostetun verkostoyhteistyön näkökulmasta (Möller & Svahn 2003; Möller ym. 2005). Aikaisempia opinnäytetöitä on tehty muun muassa big datan hyödyntämisestä markkinointiviestinnän kohdentamisessa (Kurki 2014), big datan käytöstä markkinoinnissa suomalaisen liike-elämän näkökulmasta (Rahman 2016) sekä asiakaskokemuksen muodostumisesta ja rakenteesta päivittäistavara- ja verkkokaupassa (Pullinen 2013).

## 1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla, miten arverkoston eri toimijat hyödyntävät big dataa digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä markkinointiviestinnän kontekstissa. Tutkimuksessa kuvataan, miten big datan avulla voidaan lisätä asiakasymmärrystä ja tuoda esiin keskeisiä asioita digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen. Samalla kuvataan big datan hyödyntämiseen tyypillisesti liittyviä haasteita sekä arverkoston toiminnan tuottamaa arvoa osana asiakaskokemuksen kehittämistä.

Tämän tutkimusaiheen perusteella on muodostettu seuraavat tutkimusongelmat:

- Miten arverkoston toimijat kokevat big datan käytön digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä?

Pääongelman ratkaisemisessa auttavat seuraavat ala-ongelmat:

- Minkälaista arvoa big datan käyttö tuo digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen?
- Mitä haasteita digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyy?
- Millaista arvoa arverkosto tuottaa jäsenilleen?

## 1.3 Tutkielman rajaukset ja rakenne

Tutkielmassa kuvataan, miten arverkoston eri asiantuntijaorganisaatiot hyödyntävät big dataa digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä markkinointiviestintäalalla. Tutkielmassa kuvaillaan myös, miten digitaalinen asiakaskokemuksellisuus huomioidaan tavoitteiden asettamisessa ja toiminnassa arverkoston eri osapuolien toimesta. Tutkimuksessa ei käsitellä digitaalista asiakaskokemusta kuluttajan näkökulmasta, sillä fokus on ensisijaisesti arverkoston eri toimijoiden näkökulman ymmärtämisessä. Tutkielman tavoitteena ei ole testata olemassa olevaa yksilöityä teoreettista mallia, vaan pikemminkin kuvailla empiirisen tutkimuksen avulla saatujen tietojen yhteneväisyyttä teoreettisiin näkökulmiin.

Tutkielma muodostuu johdannosta, kahdesta teoriaa käsittelevästä pääluvusta, empiirisestä tutkimuksen kuvauksesta ja analyysistä sekä johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen tausta sekä perustellaan tutkimuksen tarkoitus. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat sekä rajataan tutkimusaiheen käsittelyä. Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta pääluvusta, joista ensimmäinen luku käsittelee big data -käsitettä sekä datan käyttöä tiedon syventämisen lähteenä digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä. Samassa luvussa

käsitellään digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumista sekä sen kehittämistä dataa hyödyntäen. Toinen teorialuku käsittelee tarkemmin arvoverkoston muodostumista sekä niiden tuottamaa lisäarvoa markkinointiviestintäalan näkökulmasta. Tämän teorialuvun lopuksi kuvataan tutkielman teoreettinen viitekehys. Tutkielman neljännessä pääluvussa kuvataan empiirisen tutkimuksen toteutus ja analysointimenetelmä, perustellaan tutkimusmetodologiset valinnat sekä arvioidaan empiirisen tutkimuksen luotettavuutta. Viides pääluku sisältää empiirisen tutkimuksen analyysin. Kuudennessa pääluvussa esitellään tutkielman tulokset, jotka on jaettu kolmeen osaan: keskeisiin tutkimustuloksiin sekä teoreettisiin ja liikkeenjohdollisiin johtopäätöksiin. Tämän viimeisen pääluvun lopuksi pohditaan jatkotutkimusehdotuksia sekä tehdään yhteenveto tutkielmasta.

## 2 BIG DATA JA DIGITAALINEN ASIAKASKOKEMUS

### 2.1 Big data tiedon lähteenä

Datan synonyymina on usein käytetty sanaa tieto, vaikka se ei ole täsmällisen määritelmän mukaisesti sama asia. Dataa voidaan kuvata raaka-aineeksi, jota käsittelemällä ja jäsentelemällä, saadaan informaatiota. Tiedoksi tämä jäsennelty informaatio jalostuu oikeanlaisen analyysin avulla. Tieto lisää ymmärrystä, syventyen lopulta tietämykseksi. (Salo 2013, 26.) Teknologian kehityksen johdosta kuluttaja tuottaa jatkuvasti erilaista dataa eri tietokantoihin. Verkkokaupan tuotteiden selailusta, mobiilisovellusten käytöstä, uutissivustojen sisältöjen klikkailusta tai hakukoneiden hakusanojen käytöstä syntyy dataa tallentuu jatkuvasti. Big data voi olla tallentuneena strukturoidusti, transaktioihin perustuvan tiedon muodossa tai strukturoimattomana, kuten sosiaalisen median sisällöstä tallentuneena datana (Fan ym. 2015, 28; Erevelles ym. 2016, 898; Hofacker ym. 2016, 89).

Yritykset keräävät big dataa omien asiakastietojärjestelmiensä lisäksi omilta verkkosivuiltaan, muilta hallinnollisilta tahoilta tai kolmannen osapuolen datamarkkinoilta rikastuttaakseen olemassa olevia asiakasprofieilejaan sekä lisätäkseen ymmärrystä markkinoiden kehityksestä. Kehittyneitä datan analysointityökaluja käyttämällä voidaan yhdistää ulkoista dataa, kuten sosiaalisen median tietoja, yrityksen sisäisen datan, kuten asiakasrekisterin kanssa. (Mohanty ym. 2013,14.) Vaikka markkinoille tulee jatkuvasti uusia teknologioita työkaluja ja datan analysointiin tarkoitettuja palveluja, tärkeintä on edelleen tunnistaa oikeita asioita erilaisten riippuvuussuhteiden sekä tilastollisten poikkeamien tulkitsemisessa ja ymmärryksen lisäämisessä (Salo 2013, 95). Markkinointiviestinnän näkökulmasta big data on erityisen kiinnostavaa markkinointiin liittyvän päätöksenteon ja kampanjatoimenpiteiden kohdentamisen sekä seurannan näkökulmasta (Hofacker ym. 2016, 89).

### 2.2 Big data käsitteenä

Big data -käsitteestä ei ole vielä olemassa tarkkaa määritelmää (Salo 2013, 20; Kuller 2014, 311; Jobs ym. 2015, 83). Se on edelleen käsitteenä laaja-alainen, suurpiirteinen ja epämääräinen (Moorthy ym. 2015, 75). Suomenkielistä vakiintunutta vastinetta käsitteelle big data ei ole olemassa, vaikka suoraa käännöstä englanninkielisestä termistä suuri data, on joissain yhteyksissä yritetty käyttää (Salo 2013,10). Big data -käsitettä ja -ilmiötä katsotaan hieman erilaisista näkökulmista riippuen siitä, mitä sidosryhmää

edustetaan. Informaatioteknologia-alan ihmiset näkevät big datan useimmiten valtavana kokoelmana potentiaalista tietoa, joka vaatii supertietokoneita louhimaan ja käsittelemään alkuperäisestä datasta merkityksellistä sisältöä. (Moorthy ym. 2015, 75.) Markkinointiviestinnän ammattilaiset kokevat big datan puolestaan usein mittaamattomana asiakastietoa rikastuttavana lähteenä (Horst & Duboff 2015, 78). Big data voidaan nähdä myös välineenä, jonka avulla voidaan parantaa erilaisia yhteiskunnallisia epäkohtia, kuten kehittää sairauksien tutkimusta, ehkäistä terrorismia tai tunnistaa paremmin ilmastomuutoksen vaikutuksia ympäristöön. Toisaalta big data koetaan valvovana tahona, jonka keräämä tieto heikentää yksityisyyttä, rajoittaa yksilönvapautta ja alistaa yksilön julkisen vallan valvonnan alle. (Boyd & Crawford 2012, 664.)

Yhteneväistä näille big datan eri määritelmille on se, että big datan määrää pidetään suurena ja alati kasvavana. Alun perin big data -termiä käytettiin tieteessä kuvailemaan datamassaa, jonka käsittely vaati supertietokoneiden kapasiteettia ja älyä. Nykypäivänä big dataa on kuitenkin mahdollista käsitellä ja analysoida kuluttajakäyttöön tarkoitetuilla tietokoneilla sekä ohjelmistoilla. (Manovich 2011, 2.) Manovichin (2011, 2) mukaan datan lähteestä, sijainnista tai tyypistä huolimatta voidaan big data kategorisoida kahteen pääryhmään, jotka ovat sisäinen data ja ulkoinen data. Sisäinen data on tuotettu yrityksen toimesta ja liiketoiminnoista, kun taas ulkoisen datan lähteenä ovat muun muassa julkisten internetsivujen selaushistoria, verkkolehtien lukijaprofiilit tai luottokorttien ostotapahtumat.

Usein käytetään kolmea sanaa kuvailemaan big dataan liitettäviä ominaisuuksia. Nämä sanat tulevat englanninkielen sanoista volyyymi (engl. volume), vauhti (engl. velocity) sekä vaihtelevuus (engl. variety) (Mohanty ym. 2013, 2; Salo 2013, 21; Kuiler 2014, 311, Erevelles ym. 2016, 898). Volyymi kuvaa datan määrän eksponentiaalista lisääntymistä. Vauhti puolestaan ilmaisee nopeutta, jolla data tallentuu eri tietokantoihin sekä mahdollisuutta saada sen sisältämää tietoa nopeasti käyttöön. Vaihtelevuus puolestaan tarkoittaa datan tietolähteiden monipuolisuutta ja lukumäärää. Data voidaan monimuotoisuutensa takia jakaa strukturoituun eli selkeästi rakentuneeseen sekä strukturoimattomaan tietomassaan, joka on jäsenitelemätöntä dataa. (Salo 2013, 21–25.) Näiden jo laajasti vakiintuneiden kolmen sanan lisäksi big data -käsitteen määritelmän yhteyteen on viime aikoina lisätty kaksi muuta kuvailevaa sanaa. Nämä sanat ovat totuudenmukaisuus (engl. veracity), jonka tarkoituksena on ilmaista big datan laatua sekä arvo (engl. value), jota big datan käytön on tarkoitus tuottaa käyttäjälle (Lycett 2013, 381; Ebner ym. 2014, 3749). On kuitenkin syytä muistaa, että juuri datan laatuun vaikuttavat asiat ovat keskeisiä big datan määrän ja monimuotoisuuden lisääntyessä, joten siihen on suhtauduttava erityisen kriittisesti (Ebner ym. 2014, 3749).

Boydin ja Crawfordin (2012, 663–664) määritelmä antaa big datasta vielä aikaisempaa moniulotteisemman kuvan. Tämän määritelmän mukaan big data -käsite muodostuu kulttuurisista, teknologisista ja teoreettisista ilmiöistä, joiden eri osat ovat jatkuvassa



vuorovaikutuksessa keskenään. Teknologinen osa kuvaa datan keruuta, erilaisten tietojen linkittämistä keskenään sekä laajojen datamassojen käsittelyä eri tietokantojen välillä hyödyntäen tietokoneiden ja algoritmien tarkkaa käsittelykykyä. Teoreettinen ilmiö puolestaan perustuu valtaviin lähdeaineistojen, kuten taloustilastojen, sosiaalisen median tai teknisten tietojen yhdistelemiseen ja niistä tehtävien tulkintojen hyödyntämiseen toimintaa ohjaavien johtopäätösten teossa. Kulttuurisen ilmiön mukaan isot datamassat mahdollistaisivat täysin objektiivisen ja virheettömän ymmärryksen tason, joka sellaisenaan on aikaisemmin ollut saavuttamattomissa. Kuten voidaan todeta edellä esitettyjen erilaisten määritelmien perusteella, big data on pikemminkin konsepti kuin selkeä käsite, ja se on hyvin tilannesidonnainen (Mohanty ym. 2013, 2). Tässä tutkielmassa big data -käsitteellä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu perinteisen big datan määritelmän, kolmen v-kirjaimen, volyymin, vauhdin ja vaihtelevuuden tekijöiden lisäksi myös teoreettisesta ja kulttuurisesta ilmiöstä. Tässä yhteydessä big data nähdään erilaisista digitaalisista käyttöliittymistä tallentuneena suurena määränä jäseneltyä tai jäsenitelemätöntä dataa, kuten esimerkiksi internetsivujen käytöstä, sosiaalisen median julkaisuista tai paikkatiedoista kertyneenä tietona. Big data -käsite nähdään muodostuvan tilannesidonnaisena sekä osin käyttötarkoituksestaan riippuvaisena ilmiönä, joka muuttuu sitä mukaa kun uusia teknologisia datan tallentamiseen ja hyödyntämiseen liittyviä asioita muodostuu.

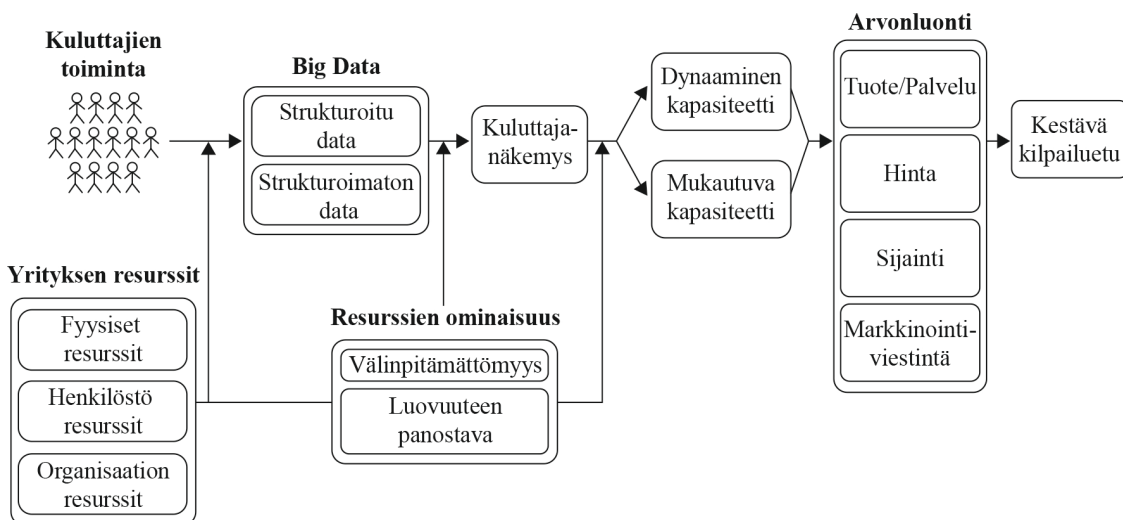
### 2.3 Big data asiakasymmärryksen syventäjänä

Big dataan liittyvässä ilmiössä etsitään vastausta siihen, miten erilaisia datan lähteitä yhdistämällä voidaan tehokkaasti hyödyntää muutoin piilossa olevaa tietoa. Salon (2013, 21) mukaan tiedon käytön ensisijaisena tavoitteena ei ole oikeastaan ajankohtaisen tiedon tuottaminen ja sen pohjalta tehtävä päätöksenteko, kuten usein kuvitellaan. Tärkeimpänä tavoitteena on ennustavaan päätöksentekoon siirtyminen, jonka aikaisempien tapahtumien, datan ja analyysin yhdistelmä mahdollistaa. Tekniikassa, jota käytetään datan tallentamiseen ja käsittelyyn, ei sinänsä ole enää mitään uutta, mutta uutta on nopeus, jolla valtavia määriä eri sisältöistä dataa tallentuu eri tietokantoihin ja järjestelmiin päivittäin (Salo 2013, 52). Big datan analytiikasta jalostetun tiedon avulla voidaan kehittää uusia liiketoimintamalleja, tuotteita tai palveluita sekä määritellä asiakassegmenttejä, joiden tunnistaminen oli aikaisemmin liian vaikeaa tai jopa mahdotonta toteuttaa (Mohanty ym. 2013, 10; Salo 2013, 52; Moorthy ym. 2015, 81). Analysoimalla big dataa yhdessä yrityksen oman datan kanssa on mahdollista saada lisäarvoa syventämällä ymmärrystä liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä. Tämän seurauksena tuottavuutta voidaan tehostaa muuttamalla prosesseja, vahvistaa kilpailuasemaa uudennlaisilla toi-

menpiteillä tai panostaa uusien ja innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen. Yrityksen eri prosessien tehostaminen luo lisää liikevaihtoa nykyisistä sekä mahdollisista uusista myyntikanavista. (Mohanty ym. 2013, 10–12.)

Mohanty ym. (2013, 12) mukaan yrityksen strategisen liiketoimintasuunnitelman lähteenä kannattaa hyödyntää big dataa, sillä se luo strategista arvoa luomalla uusia mahdollisuuksia, esimerkiksi muuten piiloon jäävien tietojen hyödyntämisen suhteen. Päätöksentekoprosessi myös nopeutuu, kun laadukasta informaatiota voidaan tuottaa useammin. Big datan avulla voidaan tehdä pitkän aikavälin ennusteita asiakaskäyttäytymisestä tai markkinoiden muutoksista ennakoivan päätöksenteon tueksi.

Datan hyödyntämistä liiketoiminnan johtamisessa voidaan kuvata oppimisprosessina, jonka aikana toimintaa kehitetään jatkuvasti saatujen havaintojen ja opitun kokemuksen perusteella (Salo 2013, 94). Saavuttaakseen kestäväää kilpailuetua yritysten täytyy jakaa resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti eri toimintojen kesken. Kuviossa 1 on kuvattu, miten fyysinen pääoma, henkilöresurssit sekä organisaation pääoma muodostavat yhdessä eri toimintojen kanssa mahdollisuuden luoda kestäväää kilpailukykyä big dataa hyödyntäen. (Erevelles ym. 2016, 898–899.)



Kuvio 1 Big datan vaikutus kilpailukyvyyn kehittämiseen (mukailien Erevelles ym. 2016, 899)

Kuvion 1 mukaan yritys voi saavuttaa kestäväää kilpailuetua hyödyntämällä big dataa jalostettua tietoa asiakasnäkemykseksi. Yrityksen resurssit voidaan erotella niiden ominaisuuksien osalta joko välinpitämättömiin tai luovuuteen panostaviin. Resurssien ominaisuus vaikuttaa siihen, miten muodostunutta kuluttajanäkemyksestä hyödynnetään. Tämä näkemys jakaantuu dynaamiseen ja mukautuvaan osaan. Arvonluominen tapahtuu

markkinointimixin eri toimenpiteiden yhteydessä muodostaen lopulta kestävästä kilpailuetua yritykselle. Yritysten tulee aktiivisesti reagoida toimintaympäristön muutoksiin, sillä kuluttajien toiminnasta havaittujen heikkojen signaalien ennustaminen markkinoiden trendien suhteen on myös kilpailukyvyn lähde. Kuluttajanäkemyksen arvon muodostaa yrityksen kyky vaikuttaa hinnoittelun tasoon, tuotteen tai palvelun laatuun, sekä markkinoinnin sisältöön ja kohdentamiseen. Samaan aikaan on tärkeää tiedostaa, mitä asioita ei tiedetä, sillä se mahdollistaa osaltaan uuden ymmärryksen syntyminen ja näkemyksen jalostumisen oikeaan suuntaan. (ks. Erevelles ym. 2016, 898–902.)

Kuten aikaisemmin jo todettiin, datan käyttö ei rajoitu vain markkinointiviestintäalan ja markkinoinnin kohdentamiseen, vaan sen käyttö on hyvin monimuotoista. Big datan analytiikkaa hyödyntäviä yrityksiä ja toimialoja tulee jatkuvasti lisää. Finanssialan palvelut synnyttävät valtavan määrän erilaisiin maksutransaktioihin ja osakemarkkinoihin liittyvää dataa, jota voidaan muun muassa käyttää markkinoiden käyttäytymisen parempaan ennustamiseen tai estämään maksuliikennepetoksia. Logistiikkapalveluita tarjoavat yritykset hyödyntävät dataa optimoidakseen kuljetusreittejä, vähentääkseen kuluja sekä tehostaakseen tuottavuutta. Teollisuudessa dataa tuottavat erilaisten koneiden ja laitteiden elektroniset sensorit, joiden perusteella voidaan arvioida tulevia korjaustarpeita tai ehkäistä virhetoimintoja.

Yritykset, jotka tarjoavat erilaisia digitaalisia palveluita, kuten verkkoanalytiikkaa, voivat big datan avulla laajentaa osaamistaan sekä parantaa kilpailukykyä lisäämällä lisä- ja ristiinmyyntiä eri asiakkaille. Media- ja telekommunikaatioalan yritysten keräämä data muodostuu muun muassa kuluttajien erilaisten mediasisältöjen latauksista, kuten internetsivustojen selailuista. Tästä datasta analysoidun tiedon perusteella voidaan selvittää asiakkaiden todellisia mielenkiinnon kohteita, ja tarjota paremmin kohdennettua sisältöä eri myynti- ja markkinointikanaviin. Terveystieteiden palveluissa big datasta jalostettua tietoa voidaan käyttää tehostamaan lääketieteellistä tutkimustyötä tai tukemaan päätöksentekoa potilaan hoitosuunnitelman teossa. Kuluttajaliiketoiminnassa olevat yritykset voivat kerätä dataa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, tuotteiden hävikistä tai markkinointikampanjan eri osa-alueiden toimivuudesta. Saatua tietoa analysoimalla toimintaa on mahdollista arvioida kriittisesti ja tehdä siihen muutoksia tulevaisuudessa. (Mohanty ym. 2013,10.)

Data-analytiikan parissa työskenteleviltä asiantuntijoilta edellytetään liiketoiminnan erityispiirteiden ymmärrystä sekä osaamista erilaisten tiedon louhinta- ja analysointimenetelmien käytöstä. Liikkeenjohdolta vaaditaan puolestaan rohkeutta ottaa käyttöön uusia, ennustavaan toimintamalliin perustuvia toimintatapoja. (Salo 2013, 94.) Yrityksen henkilöstön osaamista sekä tietoon pohjautuvaa päätöksenteon kulttuuria voidaan lisätä myös big datan avulla. Tiettyjen toimintojen automatisointi sekä turhien välivaiheiden karsiminen on tällöin mahdollista kartoittaa paremmin, kun kokonaisvaltainen

kustannusten optimointi sekä jatkuvan toiminnan mittaaminen muodostuvat osaksi yrityskulttuuria ja toimintatapoja. (Mohanty ym. 2013,14.)

Markkinoinnin suunnittelijat voivat hyödyntää työnsä tukena monimuotoista informaatiota, jonka lähteenä ovat miljoonien yksilöiden käyttäytyminen. Markkinointiviestinnän toimenpiteiden suunnittelussa big datasta saatavaa tietoa hyödynnetään erityisesti personoidun mainonnan, hintojen, uutisten tai viihteen kohdentamisessa. Tieto voi perustua useista eri datalähteistä tehtävään analyysiin eikä välttämättä henkilön tietoisesti tekemiin valintoihin tai antamiin vastauksiin kyselyissä. Tämän big datasta johdetun tiedon perusteella luodaan oletuksia asiakkaan kiinnostuksen kohteista tai siitä, mihin asiakkaan huomio halutaan viestinnässä kiinnittää. (Couldry & Turow 2014,1710–1712.)

## 2.4 Big datan haasteet

Ristiriitaisuus liittyy olennaisena osana big data -käsitteeseen, sillä vaikka big data nähdään objektiivisen tiedon lähteenä, ohjaa sen käyttöä ja analyysiä subjektiivinen, henkilön tekemä valinta. Datan käsittely- ja analysointivaiheessa valitaan tekijät, jotka huomioidaan tai jätetään huomiotta lopullisessa aineistossa. Tutkimuksen alkuvaiheen päätökset vaikuttavat osaltaan siihen, miten ja mitä aineistoa analysoidaan. Vaikka analyysimalli voi olla teoreettisesti järkevä ja siihen valitut muuttujat vaikuttavat sopivilta, tilanne muuttuu, kun tutkija itse pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan tuloksia. (Boyd & Crawford 2012, 667.)

Datan käyttöä ja hyödyntämistä arvioidessa on syytä huomioida, että alkuperäisestä kontekstistaan irrotettu data menettää usein arvonsa (Boyd & Crawford 2012, 670). Vaikka big datan käyttöön liittyy paljon hyviä tekijöitä, liittyy sen hyödyntämiseen myös riskejä. Dataan perustuvassa päätöksenteossa saatetaan päätyä liian hätäisiin ja lyhyen tähtäimen toimenpiteisiin, joilla tavoitellaan vain nopeaa muutosta. Tämä voi kuitenkin heikentää esimerkiksi brändipääoman kehitystä, jonka luominen vaatii järjestelmällistä ja pitkäaikaista työtä. Yritysten tulisi näin ollen huomioida mahdollisten muutostoimenpiteiden kumulatiivinen vaikutus. Tilanne ei saa johtaa siihen, että kokonaisuuden hahmottaminen vääristyy ja toiminta johtaa huomaamatta strategian vastaisiin toimenpiteisiin. (Fulgoni 2013, 373.)

Ihmisten toiminnasta kerättyä dataa voidaan pitää joko uhkana tai mahdollisuutena, riippuen näkökulmasta. Useimmiten uhkakuvia muodostavat yksityisyyden menettämisen pelko tai tietoturvariskien kasvu. Yritykset pyrkivät vähentämään asiakkaiden epäluuloisuutta big datan käyttöön liittyen perustelemalla esimerkiksi markkinointiviestinnän sisällön personoitavuutta sekä viestien relevanttiutta asiakkaalle. (Couldry & Turow

2014, 1718.) Vaikka tämän hetkinen Suomen ja EU:n lainsäädäntö turvaa henkilörekisteritietojen käyttöä melko tiukasti, on asiaan suhtauduttava vakavasti. Kun jokaisesta digitaalisessa kanavassa tehdystä toiminnosta jää jälki eri tietokantoihin tai hakukoneen selainhistorian perusteella voidaan selvittää käyttäjän kiinnostuksen kohteet, voidaan tallentunutta tietoa hyödyntää monin eri tavoin. Tämä on toistaiseksi laillisesti kerättyä informaatiota, jota voidaan jakaa kolmannen osapuolen kanssa ilman, että sivustolla vierailleelta kuluttajalta tarvitaan siihen suostumus. (Salo 2013, 40.)

Merkittävä osa asiakasdatasta on siirtymässä pilvipalveluihin, jolloin on myös mahdollista, että datan väärinkäyttö kasvaa. Vaikka pääsääntöisesti yrityksen kaupalliset tavoitteet perustuvat eettisesti kestävään toimintamalliin, on mahdollista, että palveluntarjoajat toimivat tahallisesti vastoin sovittuja käyttöehtoja. On olemassa esimerkkitapauksia, joissa alkuperäiset sopimusehdot ovat yllättäen muuttuneet, ja tallennettua dataa on jaettu uusien sopimusehtojen puitteissa kolmannelle osapuolelle. Esimerkkinä voidaan pitää tapausta, jossa kuluttajan yksityisiä, pilvipalveluun tallentamia kuvia käytettiin yrityksen markkinoinnissa. Juridisesti tämä on mahdollista käyttöehtojen muutoksella jälkikäteen. Harva kuluttaja jaksaa lukea kymmenien sivujen käyttöehdot läpi ennen palveluun kirjautumista tai edes uusien ehtojen muutoksen yhteydessä. (Salo 2013, 45–46.)

Vapaasti internetistä tallennettavissa oleva data voi olla altistunut katkoksille tai poistumille, mikä tekee siitä epäluotettavaa. Kun useita lähteitä yhdistellään, datassa olevat virheet tai puutteelliset tiedot kertautuvat. Näiden virheiden tunnistaminen ja osoittaminen on tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Big datan suuri määrä ei takaa sitä, että datamassa olisi riittävän edustava ja luotettava käyttöä varten. Ennen datan käyttöönottoa kannattaa varmistua sen alkuperästä sekä olla tietoinen sen mahdollisista puutteista. Analyysivaiheessa on syytä ottaa huomioon myös mahdolliset vääristymät, jotka lähdeaineiston perusteella voidaan tehdä. Toisinaan kritiikkömyys tai motivaation puute johtaa siihen, että asioiden välillä nähdään seurauksia, joita ei todellisuudessa ole olemassa tai löydetään todisteita epätosien asioiden olemassaolosta. Analyysi on tulosten tulkintaa, joten on keskeistä huomioida sen metodologinen kompleksisuus, johon analyysin teko ylipäättään perustuu. (Boyd & Crawford 2012, 668.)

Edellä mainittujen sopimus- ja teknologiariskien lisäksi on otettava huomioon tilanne, jossa palvelun tiedot varastetaan tai ne vuodetaan palvelun ulkopuolelle. Myös alunperin muuhun käyttötarkoitukseen tallennettu data voi päätyä yritysfuusioiden kautta täysin muuhun käyttöön. (Salo 2013, 45–46.) Perusteltua on myös pohtia sitä, voidaanko big datan avulla oikeasti luoda parempia työvälineitä, palveluita tai lisätä kannattavuutta, vai johtaako sen hyödyntäminen lopulta vain yksityisyydensuojan heikkenemiseen ja häiritsevän sekä tungettelevan markkinointiviestinnän lisääntymiseen. Boyd ja Crawfordin (2012, 663–667) mukaan big datan suuri määrä ja helppo saatavuus voi vaikuttaa tulevaisuudessa siihen, miten tutkimusta tehdään ylipäättään. Huolena on, että

erilaisten tutkimusmenetelmien käyttö kaventuu ja raakadatan kaltaista aineistoa käytetään monen tutkimuksen pohjana. Samalla saattaa myös käsitys tutkimuksen teosta yleisesti muuttua hyvin kapea-alaiseksi.

## 2.5 Big data ja tietosuojalainsäädäntö

Tietomäärän lisääntyessä myös eri lähteiden käyttö yleistyy, ja dataa yhdistellään eri tietokannoista. Joskus ulkopuolisen tahon tarjoaman datan avulla saadaan sopivaa lisätietoa tutkittavasta aiheesta. Big datan hankkiminen kolmannelta osapuolelta ei ole välttämättä riskitöntä, kuten aikaisemmin todettiin. Yhtenä uhkana voi olla, että big datan alkuperäinen tuottaja eli henkilö, jonka toiminnasta data on kerätty, ei välttämättä halua jakaa sitä käytettäväksi muussa yhteydessä. (Manyika ym. 2011, 12.) Voimassa oleva tietosuojadirektiivi on yli 20 vuotta vanha, ja sen käytössä on eroavaisuuksia EU:n jäsenmaiden välillä. Euroopan parlamentti julkaisi huhtikuussa 2016 uuden tietosuojadirektiivin, EU 2016/680, joka astuu voimaan toukokuussa vuonna 2018. Ennen uuden asetuksen voimaantuloa eri maiden viranomaisten on annettava uusia ohjeistuksia sekä tehtävä muutoksia myös kansalliseen lainsäädäntöönsä. Uutta asetusta sovelletaan, mikäli asiakasrekisteriä hallinnoivalla yrityksellä tai henkilötietojen käsittelijällä on EU:n alueella oleva toimipaikka. Asetuksen piiriin kuuluu myös, jos ulkomainen yritys tarjoaa tavaroita tai palveluita EU:ssa oleville asiakasrekisterin jäsenille. (EUR-Lex 2016/680; Paimela 2016.)

Jos henkilö on mahdollista tunnistaa evästeiden avulla, on kyseessä henkilötietojen käsittely, johon uutta tietosuoja-asetusta sovelletaan. Tunnistaminen voidaan tehdä suorasti tai epäsuorasti nimen, henkilötunnuksen, sijainnin, verkkotunnistetietojen tai esimerkiksi taloudellisen, sosiaalisen tai fyysisen tekijän perusteella. Anonyymiksi tiedoksi luokitellaan vain sellainen tieto, jonka perusteella henkilöä ei ole mahdollista tunnistaa. (EUR-Lex 2016/680; Sortti 2016; Paimela 2016.)

Uuden asetuksen tavoitteena on parantaa kuluttajan asemaa tietosuojaloukkauksia vastaan sekä nopeuttaa tiedon käsittelyä. Samalla halutaan yhtenäistää yli kansallisten rajojen tapahtuvan kaupan luotettavuutta, kuten verkkokauppa-asiointia. Kun yritys kerää kuluttajan käyttäytymiseen liittyvää tietoa tai muita henkilötietoja, on tästä ilmoitettava selkeästi evästiedotteissa ja tietosuojalausekkeissa internetsivuilla. Henkilön tulee aktiivisesti osoittaa hyväksyntänsä tiedon keräämiselle ja käsittelylle. Luvan tulee perustua vapaaseen tahtoon, eikä suostumus tietojen antamiselle voi olla ehtona palvelun käytölle. (EUR-Lex 2016/680; Sortti 2016.)

Tulevan direktiivin mukaan henkilötiedot tulee poistaa järjestelmästä sen jälkeen, kun niitä ei enää tarvita siihen tarkoitukseen, jota varten tiedot alunperin kerättiin. Hen-

kilö voi myös peruuttaa suostumuksensa tietojensa käytöstä profiloinnissa milloin tahansa. Asetus rajoittaa myös alle 16-vuotiaan sosiaalisen median käyttöä, sillä tulevaisuudessa henkilötietoja ei saa käsitellä ilman huoltajan suostumusta. Yksi merkittävimmistä käytännön vaikutuksista on se, että henkilöllä on oikeus vaatia rekisterin ylläpitäjää ilman viivytystä korjaamaan epätarkat tai virheelliset tiedot. Rekisterin ylläpitäjällä on myös ilmoitusvelvollisuus tietoturvaloukkauksista rekisterissä oleville henkilöille. (EUR-Lex 2016/680; Sortti 2016; Paimela 2016.)

Yritysten on jatkossa kyettävä osoittamaan, että niiden toiminta on täyttänyt lainsäädännön vaatimukset. Yrityksen on pystyttävä osoittamaan myös jälkikäteen, että mahdolliset riskit on huomioitu riittävällä tasolla, ja sopimukset ovat asianmukaisesti tehty. Jos yrityksen keskeinen liiketoiminta käsittää laajojen henkilötietorekistereiden tai muiden arkaluonteisten tietojen käsittelyä, edellyttää uusi asetus yrityksiä nimittämään tietosuojavastaavan. Merkittävä muutos aikaisempaan on myös direktiivin rikkomuksista langetettavat sakot, joiden määrään vaikuttaa rikkomuksen taso ja vakavuus. Sakko voi olla kiinteä, esimerkiksi 10 tai 20 miljoonan euron suuruinen tai se voi olla prosenttiosuus yrityksen kansainvälisestä liikevaihdosta. Rekisterissä väärin tiedoin oleva henkilö voi vaatia vahingonkorvausta myös suoraan rekisterin ylläpitäjältä, kuten mainostoimistolta, vaikka virhe perustuisi kolmannen tahon toimittamaan alkuperäiseen rekisteriin. (EUR-Lex 2016/680; Sortti 2016; Paimela 2016.)

## 2.6 Asiakaskokemus digitaalisissa kanavissa

Tämän päivän kuluttajat ovat vaikutusvaltaisempia kuin koskaan aikaisemmin. Sosiaalisen median eri kanavat, mobiililaitteiden kehittyminen ja saatavuus ovat mahdollistaneet kuluttajien yhteydenpidon toisiinsa ja brändeihin helposti sekä monipuolisesti. (Powers ym. 2012, 480.) Informaatioteknologioiden kehitys on vaikuttanut yritysten toimintaan merkittävästi, sillä internet on mullistanut liiketoimintaa enemmän kuin mikään muu viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana (Pousttchi & Hufenbach 2014, 17; Klaus 2013, 443). Nykyään kannattavan yritystoiminnan perustana on asiakkaiden eri toimintaympäristöjen ymmärtäminen (Powers ym. 2012, 480).

Viimeisen vuosikymmenen aikana markkinoinnin kenttä on muuttunut merkittävästi, joten on luonnollista, että myös sen tutkimuksessa on tapahtunut muutoksia. Aikaisemmin tutkimuksessa keskityttiin lähinnä tuotebrändien rakentamiseen ja asiakassuhteen muodostumiseen liittyviin tekijöihin. Nykyään ollaan kiinnostuneita erityisesti asiakaskokemuksen kehittämistä ja sen tuomista eduista yrityksen toiminnalle. (Maklan & Klaus 2011, 2.) Asiakaskokemukseen liittyvä tutkimus on aiheuttanut kiivasta keskustelua tutkijoiden parissa viime vuosikymmenien ajan (Gentile ym. 2007, 395). Ensimmäi-

senä uuden näkökulman asiakaskokemuksesta esittelivät Holbrook ja Hirschman (1982), joiden mukaan kokemusperäinen ulottuvuus vaikuttaa merkittävästi kuluttajien käyttäytymiseen. Tämä näkökulma haastoi aikaisemmin vallalla olleen näkemyksen informaation käsittelyprosessista, jonka avulla pyrittiin ymmärtämään kuluttajien käyttäytymistä. Virtuaaliseen ostokäyttäytymiseen vaikuttavien asioiden ymmärtäminen on keskeistä jatkuvasti laajenevassa digitaalisten kanavien verkostossa. (Constantinides 2004, 112.) Digitaalisen asiakaskokemuksen määritelmä rajataan tässä yhteydessä vain niihin tilanteisiin ja kohtaamisiin asiakkaan ja yrityksen välillä, joissa henkilö on vuorovaikutuksessa digitaalisten järjestelmien kautta yritykseen (Pousttchi & Hufenbach 2014, 17).

Liike-elämässä yleistyi vasta 2000-luvun alussa englanninkielinen termi ”customer experience”, jonka esittelivät ensimmäisen kerran Pine II ja Gilmore. (ks. Maital 1999, 93; ks. Löytänä & Korteso 2011, 11). Klausin ja Maklanin (2013, 1) määritelmän mukaan asiakaskokemus muodostuu asiakkaan tekemästä kognitiivisesta ja affektiivisesta arviosta yrityksen toiminnasta niin suorien kuin epäsuorien kohtaamisten osalta. Löytänen ja Korteson (2011, 11) toimesta asiakaskokemus on määritelty suomenkielellä seuraavasti: ”asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. On syytä huomioida, että asiakaskokemus muodostuu henkilön yksittäisistä tulkintoista, jotka eivät välttämättä perustu rationaaliin havaintoihin tapahtumista. Tähän vaikuttaa merkittävästi henkilön omat tunteet sekä osin alitajuisesti tehdyt tulkinnat tilanteesta. Tämän vuoksi kaikkia asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä ei ole mahdollista kontrolloida. Yritys voi kuitenkin valita sellaiset toimenpiteet, joilla luodaan ja muokataan haluttua kokemusta. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Asiakas voidaan nähdä eri tavoin asiakaskokemuksen käsitteen yhteydessä: asiakasta voidaan pitää kuluttajana, käyttäjänä, osallistujana tai yhteisluojana (Bolton ym. 2014, 256). Yleinen käsitys on, että asiakaskokemus on pikemminkin asiakkaan kokemus itsessään eikä pelkästään yrityksen asiakkaalleen tuottama ja ylläpitämä tila. Asiakaskokemus on tiukasti sidoksissa siihen etuun, jonka asiakas kokee saavansa tuotteen tai palvelun käytöstä. (Helkkula ym. 2012, 59.)

Tutkimusta on tehty digitaalisen asiakaskokemuksen ja asiakaskäyttäytymisen osalta muun muassa mobiiliteknologiasta (Ervasti 2013; Kim ym. 2015) ja uusista digitaalisista käyttöliittymistä (Chang & Chen 2008; Luo ym. 2012; Badrinarayanan ym. 2012). Perinteisin menetelmin tapahtuvan myynnin ja internetin välityksellä tapahtuvan digitaalisen liiketoiminnan eroavaisuuksien takia asiakaskokemuksen käsite on jaettu digitaalisen asiakaskokemuksen ja asiakaskokemuksen käsitteisiin. Perinteistä asiakaskokemusta kutsutaan joskus myös offline-asiakaskokemukseksi (Martin ym. 2015, 81; Rose ym. 2012, 309).

Digitaalinen asiakaskokemus -käsitteen lisäksi kirjallisuudessa esiintyy toisistaan hieman eroavia määritelmiä, joita ovat muun muassa internet kokemus (engl. internet



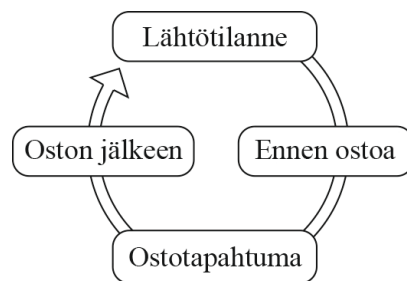
experience) (Nysveen & Pedersen 2004, 138), online kokemus (engl. online experience) (Christodoulides ym. 2006, 805; Novak ym. 2000, 24) sekä online ostoskokemus (engl. online shopping experience) (Trevinal & Stenger 2014) online asiakaspalvelukokemus (engl. online customer service experience) (Klaus 2013, 444). Edellä mainitut käsitteet eroavat lähinnä siinä, miten kokemuksellisuutta on kuvailtu. (Rose ym. 2011, 28). Tässä tutkielmassa käytetään suomenkielisessä kirjallisuudessa vakiintunutta termiä digitaalinen asiakaskokemus (engl. online customer experience).

Digitaalista asiakaskokemusta käsitellään usein kirjallisuudessa asiakaskokemuksen käsitteistön kautta, minkä vuoksi digitaalinen asiakaskokemus -käsitteen määrittelyä voidaan pitää hajanaisena. Rose ym. (2012, 309) määritelmän mukaan digitaalinen asiakaskokemus voidaan nähdä psykologisena tilana, jolloin henkilön subjektiiviseen reaktioon vaikuttaa myös digitaalinen ympäristö. Klaus ja Maklan (2013, 448) ovat puolestaan määritelleet digitaalisen asiakaskokemuksen siten, että se on kokonaisvaltainen tulkinta vuorovaikutustilanteista yrityksen kanssa, ja se voi muotoutua muiden asiakkaiden kokemuksien, toiminnan tai psykologisten tekijöiden perusteella. Trevinalin ja Stengerin (2014, 324) mukaan digitaalinen asiakaskokemus on monimuotoinen, kokonaisvaltainen ja subjektiivinen prosessi, joka syntyy asiakkaan ja digitaalisen ympäristön vuorovaikutuksesta. Digitaalinen asiakaskokemus on asiakkaan oma tulkinta vuorovaikutuksessa syntyneestä arvolupauksen toteutumisesta. Nämä tulkinnat johtavat erilaisiin päätelmiin, kuten arvioon tuotteen tai palvelun hyödyistä, siihen liittyvistä tunteista, saadusta lisäarvosta tai tulevaisuuden aikomuksista. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen tulkinta sekä asiakkaan kokeman arvon yhteisvaikutus motivoi myöhempiin ostokäyttäytymiseen ja suusanalliseen viestintään muille ihmisille. (Klaus 2013, 445.)

## 2.7 Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus muodostuu tilanteissa ja kanavissa, joissa asiakas kohtaa yrityksen. Digitaalisissa kanavissa se voi tapahtua kahdella eri tavoin suoraan tai välillisesti. Suora kokemus muodostuu aktiivisen kontaktin kautta, kuten yritysblogin lukemisesta tai myyjän kanssa keskustelemisesta sosiaalisen median kanavassa. Keskusteluun, jossa on mukana yrityksen edustaja, on helpompi vaikuttaa. Toisen henkilön kokemukseen perustuva kertomus synnyttää välillisen asiakaskokemuksen, joka voi olla palvelutapah-tuman jakaminen henkilökohtaisessa sosiaalisen median profiilissa tai tuotearvostelu kuluttajan ylläpitämässä blogissa. Välillinen kokemus voi muodostua myös yhteisöllisesti siten, että ryhmän jakaman kokemuksen perusteella henkilö muodostaa oman näkemyksensä asiasta. (Löytänä & Korteso 2011, 144.)

Ostoprosessin eri vaiheilla on merkitystä, miten digitaalinen asiakaskokemus muodostuu – ennen ja jälkeen ostotapahtuman (Klaus 2013, 449). Asiakkaiden vaatimuksen taso digitaalisten kanavien käytössä nousee jatkuvasti, sillä kehitys on verkossa toimivien brändien osalta nopeaa. Usein uusia teknisiä ominaisuuksia hyödyntävät niin sanotut edelläkävijäbrändit, jotka nostavat asiakaskokemuksen vaatimuksen tasoa myös yleisesti. Nämä brändit ovat usein helposti lähestyttäviä ja haluavat sitouttaa asiakkaan toimintaansa. (Powers ym. 2012, 480.) Markkinoijat voivat vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksentekoprosessiin pääosin luomalla ja tuottamalla positiivisen digitaalisen asiakaskokemuksen, joka on yhdistelmä digitaalisen ympäristön toiminnallisuutta, tietoa, tunteita ja virikkeitä, jotka motivoivat tuotteen tai palvelun käyttöön (Constantinides 2004, 112). Asiakaskokemuksen muodostumisesta voidaan erottaa neljä keskeistä vaihetta kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2 Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet (mukaillen Filenius 2015, 24)

Kuviossa 2 ensimmäinen vaihe on *lähtötilanne*. Tämä vaihe kattaa asiakkaan asenteet ja ennakkokäsitykset yrityksen palveluita ja tuotteita kohtaan, sillä harvoin brändi on asiakkaalle täysin tuntematon. Todennäköistä onkin, että asiakkaalla on jonkinlainen ennako-odotus yrityksen tuotteista tai palveluista. (Filenius 2015, 24.) Asenteet ja odotukset voivat perustua luettuun lehtiartikkeliin tai ystävien antamaan palautteeseen. Myös nopeasti sosiaalisessa mediassa leviävän digitaalisen sisällön vaikutus kuluttajiin voi olla voimakas (Powers ym. 2012, 479). Henkilön asenteisiin voi vaikuttaa myös aikaisemmat kokemukset saman toimialan eri yrityksistä.

Toinen vaihe käsittää *ennen ostoa* tapahtuvia asioita, kuten yrityksen markkinointiviestinnälle altistumisen tai palvelun ominaisuuksien vertailun eri yritysten osalta. Kun sopiva tuote tai palvelu on löytynyt ja ostopäätös on syntynyt, alkaa varsinainen asiointi yrityksen kanssa. Tätä vaihetta voidaan kutsua *ostotapahtumaksi*, joka on tuotteen ostaminen ja maksaminen. Yrityksen ja asiakkaan välinen kommunikaatio ei suinkaan pääty ostoon vaan sen jälkeen alkaa *oston jälkeinen* vaihe, jolloin esimerkiksi uusintaos-

tos tai reklamaatio on ajankohtainen. Asiakas voi antaa palautetta kokemuksestaan sekä saada uusia markkinointiviestejä yritykseltä. (Filenius 2015, 25.)

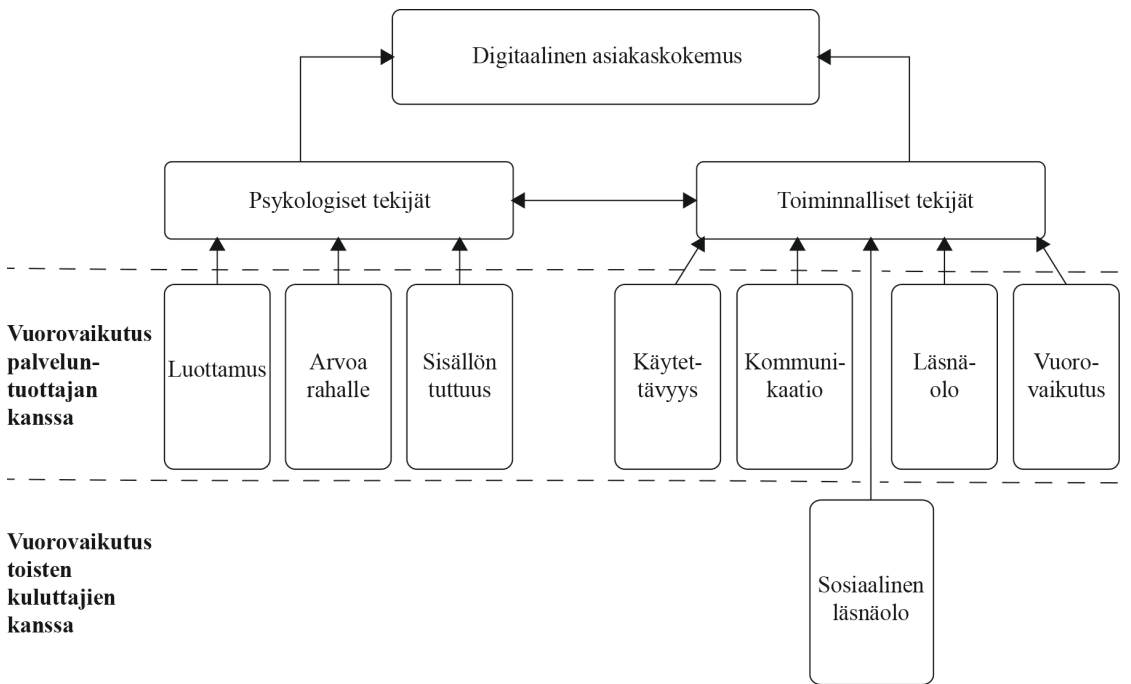
Rose ym. (2011, 32) mukaan positiivinen asiakaskokemus vaikuttaa asiakastyytyvyyteen ja aikomukseen ostaa uudelleen. Teorian mukaan negatiiviset tapahtumat heikentävät kokemuksen laatua, kun taas positiiviset, emotionaaliset ja kognitiiviset tekijät vahvistavat tyytyväisyyden tunnetta. Rose ym. (2011, 29) kuvaavat yhdeksää komponenttia, jotka vaikuttavat henkilöön kognitiivisella ja affektiivisellä tasolla. Nämä komponentit ovat seuraavat:

- Tiedonkäsittely
- Helppokäyttöisyys
- Tarpeellisuus
- Koetut edut
- Koettu kontrolli
- Tietotekniset taidot
- Luottamus
- Koettu riski
- Miellyttävyys

Trevinal ja Stenger (2014, 324) puolestaan lähestyvät käsitettä jakamalla digitaalisen asiakaskokemuksen neljään eri ulottuvuuteen. Ensimmäisenä on *fyysinen ulottuvuus*, joka sisältää altistumisen digitaalisen ympäristön aistikokemuksille, kuten visuaalisille elementeille tai käyttöliittymän käytettävyydelle. Aikaan liittyvät asiat, kuten sivuston latautumis aika tai muu ajankäyttöön liittyvä asia, sisältyy fyysiseen ulottuvuuteen. Asiakkaiden arvomaailmaa ja kulutustottumuksia kuvaa puolestaan *ideologinen ulottuvuus*, jonka keskeisiä komponentteja ovat luottamus ja yksityisyydensuoja. *Käytännön ulottuvuus* tarkoittaa digitaalisten kanavien käyttötottumuksia eli sitä, miten asiakas useimmiten etsii, kommunikoi tai ostaa tuotteita tai palveluita digitaalisissa kanavissa. Sosiaalisen vuorovaikutuksen, kuten verkossa olevien kuluttajien kirjoittamien arvosteluiden tai luokitusten vaikutusta kokemuksen muodostumiseen käsitellään *sosiaalisen ulottuvuuden* avulla.

Usein asiakkailta on selkeä toive siitä, että yrityksen verkkosivun tulisi tarjota perustoiminnot, joiden avulla tarve on helposti tyydytettävissä. Näin ollen voidaan todeta, että mitä paremman käyttökokemuksen asiakas saa asioidessaan sivustolla, sitä suurempi todennäköisyys on kaupan syntymiseen tai suositteluhaluuden muodostumiseen. Vaikka tuotteen fyysinen käsittely ei ole mahdollista digitaalisissa kanavissa, käyttöliittymän tulisi tarjota erilaisia vaihtoehtoja tuotteen tai palvelun ominaisuuksien ymmärtämiseen visuaalisesti, kirjallisesti kuvailtuna sekä tarjota mahdollisuus lisätietojen tiedustelemiseen helposti. (Klaus 2013, 447.)

Klaus (2013, 447) on löytänyt yhteensä 28 erilaista piirrettä, jotka vaikuttavat digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Nämä eri piirteet on kategorisoitu kahden pääluokkaan: psykologisiin ja toiminnallisiin tekijöihin sekä kahdeksaan alaluokkaan. Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumista kuvataan seuraavan kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3 Digitaalisen asiakaskokemuksen eri tekijät (mukaillen Klaus 2013, 447)

Kuviossa 3 osoitetaan kuinka toiminnallisuusluokkaan kuuluvat tekijät liittyvät pääosin digitaalisen kanavan tekniseen suorituskykyyn. Nämä ominaisuudet tulevat esiin vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan kanssa: käyttöliittymän käytettävyys, viestinnän sisällön luotettavuus, tuotteen tai palvelun houkutteleva esittely sekä vuorovaikutusmahdollisuudet. Sosiaalinen läsnäolo muodostuu asiakkaan vuorovaikutustilanteista muiden asiakkaiden tai yrityksen sidosryhmien kesken. Digitaalisissa kanavissa käytettävyyteen liittyy ominaisuuksia, jotka lisäävät asiakkaan turvallisuuden tunnetta esimerkiksi verkkokaupan käyttöä kohtaan. Näitä ominaisuuksia ovat sivuston latautumisajat, helppokäyttöisyys tai visuaalinen ilme, jotka myös vaikuttavat suoraan digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Klaus 2013, 447.)

Viestinnällä pyritään vähentämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokeisiin riskeihin asioinnissa. Asiakkaalle pyritään viestimään muun muassa tilausvahvistuksen tai asiakaspalvelun sähköpostiviestien kautta luotettavasta ostotapahtumasta. Sosiaalisen median kehittymisen myötä myös sosiaalisen läsnäolon tekijöillä on todettu olevan vaikutusta asiakaskokemuksen syntyyn, sillä se vahvistaa luottamusta ja hyödyllisyyden tunnetta. Sosiaalinen läsnäolo muodostuu tekijöistä, jotka mahdollistavat asi-

akkaan virtuaalisen yhteyden muihin asiakkaisiin, kuten sosiaalisen median keskusteluihin osallistumisen. Tätä ominaisuutta käytetään usein vahvistamaan ostopäätösprosessin loppuun saattamisessa sekä erityisesti uuden tuoteinformaation haussa. Mahdollisuus tutustua helposti muiden asiakkaiden käyttökokemuksiin auttaa henkilöä liennyttämään epävarmuutta. Useimmiten muiden asiakkaiden kertomat käyttäjäkokemukset koetaan luotettavampana tiedonlähteenä kuin yrityksen markkinointiviestintä. (Klaus 2013, 448.)

Interaktiivisuustekijä kuvaa digitaalisen käyttöliittymän ja asiakkaan vuorovaikutuksen muodostumista niin visuaalisen ulkoasun kuin sisällön personoitavuuden osalta. Tämän tarkoituksena on helpottaa asiakasta löytämään hänelle relevanttia sisältöä vähentämällä etsimiseen käytettyä aikaa. Toiminnallisuusluokan eri tekijöitä pidetään usein peruskäsitteinä verkkosivujen tai digitaalisen asiakaskokemuksen onnistumista arvioitaessa. Positiiviset ja negatiiviset tulkinnat vaikuttavat yhtäläillä digitaaliseen asiakaskokemukseen ja ostopäätöksen tekoon sekä suusanallisen viestinnän käyttämiseen kuin periteisissäkin kanavissa muodostuneet kokemukset. (Klaus 2013, 448.)

Psykologiseen luokkaan kuuluvilla osatekijöillä on myös keskeinen rooli digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Näiden tekijöiden tavoitteena on vähentää mahdollisten negatiivisten asioiden vaikutusta ostokäyttäytymiseen. Näitä tekijöitä voivat olla puutteellinen brändin tai digitaalisen kanavan tunnettuus. Myös fyysisen läsnäolon puuttuminen voi luoda epävarmuutta. Osatekijät muodostuvat luottamuksesta, tunteesta saada vastinetta rahalle sekä palveluun tai yritykseen liitettävästä tuttuudesta. Nämä edellä mainitut tekijät voivat vahvistaa tai heikentää asiakaskokemusta riippuen siitä, miten niitä on hyödynnetty toiminnassa. (Klaus 2013, 448.)

Sisällön tuttuus tarkoittaa sitä, että digitaalisten kanavien ominaispiirteistä huolimatta, asiakkaalla on mahdollisuus saada samankaltainen asiakaskokemus kuin, jos osto tapahtuisi perinteisesti liikkeessä. Visuaalisten elementtien ja kuvien käyttö tulee olla yhteneväinen läpi yrityksen eri kanavien. Fyysistä etäisyyttä, henkilökohtaisen kontaktin puutetta sekä internetin kasvottomuutta pidetään usein tekijöinä, jotka saavat asiakkaan luopumaan digitaalisen kanavan käytöstä ostoprosessin jossain vaiheessa. Rahalle vastinetta -tekijä kuvaa asiakkaan kokemusta siitä, mitä lisäarvoa tai rahallista etua kanavan käyttö tuo verrattuna perinteiseen kivajalkakaupassa asiointiin. (Klaus 2013, 448.)

## 2.8 Digitaalisen asiakaskokemuksen arvo

Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa tarvitaan yhä kekseliäämpiä ratkaisuja, jotta voidaan luoda lisäarvoa asiakkaille. Asiakaspalvelua on kehitetty esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa, jolloin toiminta perustuu asiakastarpeiden tunnistamiseen oikeassa paikassa, oikeaan aikaan sekä kyvystä johdattaa asiakkaan käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Yrityksissä pitäisi olla enemmän halua asettua asiakkaan rooliin sekä mahdollisuutta kehittää yritystarinaa asiakkaiden odotusten mukaisesti. (Juuti 2015, 97.)

Digitaalisessa ympäristössä ostosten tekemiseen liittyy usein epävarmuus, sillä asiakas ei voi koskaan täysin varmistua ostamansa tuotteen tai palvelun laadusta etukäteen. Digitaalisen kanavan välityksellä saatava tieto voi olla harhaanjohtavaa tai tuotteen laatu arvioitua heikompi. Kun tuotteen fyysiseen tarkasteluun ja arviointiin ei ole mahdollisuutta ennen ostopäätöstä, nousee asiakkaan kokemien epävarmuustekijöiden vähentämisestä yksi tärkeä osa digitaalisen asiakaskokemuksen luontia. (Luo ym. 2012, 1132.) Yksinkertaistetusti voidaan sanoa, että asiakkaan kokema arvo muodostuu yrityksen tuottamien etujen ja asiakkaan tekemän uhrauksen erotuksesta. Saavutettu hyöty helpottaa asiakkaan elämää ja tyydyttää tarpeita. Tyypillisesti asiakkaan uhrauksena pidetään tuotteen tai palvelun hintaa. Nykyään myös ajankäytölle voidaan määrittää arvoa, joten sen merkitys on myös korostunut. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Digitaaliset kanavat helpottavat dynaamisen yhteistyön lisääntymistä sidosryhmien jäsenten välillä, sillä uusia ideoita ja toimintamalleja voi syntyä esimerkiksi massaräätälöinnin, arvon yhteisluonnin tai muiden avointen innovaatioiden johdosta. Digitaalisen teknologian ja asiakaskokemuksen tutkimuksen yhdistäminen mahdollistaa innovatiivisen viitekehyksen asiakkuuden arvon tunnistamiseksi sekä lisää potentiaalisten liiketoimintamallien kehitystä. (Korn & Pine 2011, 35.) Tärkeää on myös pystyä osoittamaan asiakkaalle konkreettisin keinoin, miten arvo tuotteen tai palvelun käytöstä muodostuu hänelle (Löytänä & Korteso 2011, 99).

Digitaalisessa liiketoimintaympäristössä toimii paljon eri alojen yrityksiä, joista osan liiketoiminta perustuu pääosin sähköisissä kanavissa toimimiseen, kun taas toiset yritykset tarjoavat tuotteita ja palveluitaan monikanavaisesti. Useimmiten asiakas kohtaa yrityksen useassa eri kanavassa asiakkuuden linkaaren aikana, mikä haastaa yritykset panostamaan eri kanaviin yhtälailla (Filenius 2015, 26). Monikanavaisuus tuottaa yrityksille usein haasteita kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen hallinnan osalta, sillä eri kanavien välityksellä muodostuvan kokemuksen tulee olla mahdollisimman tasalaatuinen. (Balasubramanian ym. 2005, 13.)

## 2.9 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen big datan avulla

Sanotaan, että digitaalisissa kanavissa ei ole huonoja tai hyviä päiviä, kuten voi olla yrityksen asiakaspalvelijalla. Näin ollen olisi myös perusteltua väittää, että asiakaskokemus on aina tasalaatuinen. Tässä väitteessä ei oteta huomioon erilaisia laitteiden ja palveluiden teknisiä ongelmia, jotka vaikuttavat osaltaan asiakaskokemuksen syntyyn. Tasalaatuisen asiakaskokemuksen tuottaminen on haasteellista, sillä jokainen käyttötilanne ja käyttäjä ovat yksilöllisiä. Haasteena on kehittää palvelukokemuksesta asiakkaan tarpeet täyttävä ja positiivisen muistijäljen antava kohtaaminen yrityksen kanssa. Yritykset, jotka onnistuvat tässä, luovat itselleen kilpailuetua, jota on hankala kopioida. (Filenius 2015, 26–30.) Bridges ja Florsheimin mukaan (2008, 313) verkossa ostamista voidaan lisätä kehittämällä käyttöliittymän ominaisuuksia, jotka palvelevat utilitaristista tavoitteita ennemminkin kuin tarjoamalla hedonistista lisäarvoa. Jokaiseen digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavan tekijän myötävaikutus kokemuksen kokonaisvaltaiseen arvioon on luonteeltaan dynaaminen. Eri tekijöiden tärkeys on erilainen riippuen siitä, mikä on vuorovaikutuksen taso yrityksen ja asiakkaan välillä. (Klaus 2013, 445.) Asiakkaan tarpeisiin sopivan ja mielenkiintoa herättävän asiakaskokemuksen tuottaminen digitaalisissa kanavissa vaatii täten syvällistä asiakastuntemusta.

Yrityksen on tunnistettava päätelaitteet, joilla asiakkaat yleensä käyttävät palveluita tai tekevät ostoksia internetissä. Samalla on osattava tuottaa kohderyhmää kiinnostavaa sisältöä eri kanaviin, ja huolehdittava henkilökunnan kommunikaatiokyvystä kanavasta riippumatta. Asiakas valitsee itselleen sopivan kanavan eikä yritys voi tehdä sitä sen perusteella, missä se itse haluaisi mieluiten toimia. (Van der Haar ym. 2001, 628; Stone & Woodcock 2014, 5.) Toisinaan asiakkaiden erilaiset tarpeet ja ominaisuudet saatetaan aliarvioida yritysten toimesta. Väärä tulkinta asiakkaan tarpeista heikentää asiakasymmärryksen kehittämistä ja hidastaa tuote- tai palveluvalikoiman kehitystä sekä uusien teknologiapohjaisten palveluiden käyttöönottoa (Kujala & Väänänen-Vainio-Mattila 2009, 29). Internetin sisältöjen monimuotoisuus vaatii aitoa ymmärrystä asiakkaiden todellisista asenteista, uskomuksista sekä sosiaalisista vuorovaikutustavoista (Badrinarayanan ym. 2012, 541).

Yritysjohdolla saattaa olla puutteellinen käsitys big datan antamasta lisäarvosta asiakkuuden kehittämisen näkökulmasta, kuin myös siitä, miten dataa voidaan hyödyntää oikein liiketoiminnan kehittämisessä. (Manyika ym. 2011, 12.) Analysoidun datan avulla voidaan kehittää innovatiivisia liiketoimintamalleja, varautua ennakoituihin muutoksiin, erottautua hyvissä ajoin kilpailijoista tai toimia edelläkävijän roolissa (Salo 2013, 68). Tuotteen tai palvelun kehittämisen näkökulmasta on tärkeää selvittää, mikä motivoi asiakasta käyttämään palvelua tai tuotetta, ja mikä tuottaa sen käytölle arvoa (Rose ym. 2012, 208; Ervasti 2013, 137). Samalla kannattaa huomioida myös virtuaalis-

ten yhteisöjen rooli ja käyttäjälähtöisen viestinnän vaikutus kehitystyöhön. (Rose ym. 2011, 33.)

Onnistuneen markkinoinnin ja asiakaskokemuksen näkökulmasta on kriittistä tunnistaa sopivat asiakassegmentit sekä ymmärtää eri asiakkaiden käyttäytymiseen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä. Asiakasryhmien yksiselitteinen segmentointi saattaa olla jopa aikaisempaa haastavampaa, sillä datasta saatavan analyysin avulla on mahdollista erotella yksityiskohtaisemmin ihmisiä eri kategorioihin. Tämä moninkertaistaa erottautumistekijöiden määrän, kun taustatietoihin yhdistetyt laadulliset ominaisuudet ja muut mitattavissa olevat tiedot luovat aikaisempaa yksityiskohtaisempia asiakasprofileja. Luonnollisesti yrityksiä kiinnostaa hyödyntää saatua profiloititietoa siten, että asiakkaalle voidaan markkinoida parhaita mahdollista tuotetta tai palvelua, hänelle sopivin menetelmin. (Abbasoglu ym. 2015, 3; Fan ym. 2015, 29–30.)

Big dataa voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisen eri kohteissa eri tavoin. Kuvio 4 osoittaa perinteisen markkinointimixin rakenteen mukaisesti datan käyttöä, analyysimenetelmiä sekä sovelluksia eri yhteyksissä. Tämä kuvio auttaa hahmottamaan, miten kerättyä dataa voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena asiakaskokemuksen parantamisen lähtökohtana.

	Ihmiset	Tuotteet	Markkinointi- viestintä	Hinta	Sijainti
Data	- Demografia - Sosiaaliset verkostot - Asiakkuuskatsaus - Klikkausanalyysi - Tutkimusdata	- Tuotepiirteet - Tuotekategoria - Asiakkuuskatsaus - Tutkimusdata	- Markkinointidata - Tutkimusdata	- Transaktionaalinen data - Tutkimusdata	- Sijaintiperusteinen sosiaalinen verkosto - Tutkimusdata
Metodi	- Klusterointi - Luokittelu	- Yhdistely - Klusterointi - Aihemallinnus	- Regressioanalyysi - Yhdistely - Sosiaalinen suodatus	- Regressioanalyysi - Yhdistely	- Regressioanalyysi - Luokittelu
Sovellus	- Asiakassegmentointi - Asiakasprofilointi	- Tuoteontologia - Tuotteen maine	- Markkina-analyysi - Suositusmenetelmät	- Strategisen hinnoittelu-analyysi - Kilpailija-analyysi	- Sijaintiperusteinen mainostus - Yhteisön dynaaminen analyysi

Kuvio 4 Big datan käyttö markkinointimixin yhteydessä (mukailten Fan ym. 2015, 29)



Kuvio 4 luokittelee datan lähteet viiteen eri osaan markkinointimixin mukaisesti, johon tässä yhteydessä 5P-malli antaa rakenteellisen viitekehysten (Borden 1964; Goi 2009, 3; Fan ym. 2015, 29). Kuvion mukaisesti big dataa voidaan kerätä hyvin erilaisista lähteistä riippuen siitä, mitä halutaan tutkia: ihmisiä, tuotteita vai markkinointia. Ihmisten käyttäytymistä tutkitaan esimerkiksi kyselyn, haastattelun, tarkkailun tai sosiaalisten verkostojen avulla. Metodien valintaan vaikuttaa kerätyn datan ominaispiirteet, kuten datan louhintaan liittyvät menetelmät: luokittelu tai erilaisten mallinnusten tekeminen. Oikein valittu analyysimenetelmä auttaa konvertoimaan raakadatasta käyttökelpoista tietoa. Analyysin perusteella pystytään tekemään erilaisia sovelluksia, kuten tarkempia asiakassegmenttejä, kohdennetumpaa markkinointia valituille asiakkaille tai kilpailija-analyysejä. (Fan ym. 2015, 28–29.)

## 2.10 Digitaalisen asiakaskokemuksen haasteita

Yleensä yrityksellä on selkeä näkemys asiakaskohtaamistilanteistaan, mutta puutteita löytyy kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyvien tekijöiden hahmottamisesta. Yksi keskeisimmistä haasteista on olemassa olevan asiakasdatan siiloutuminen yrityksen eri yksiköiden tietokantoihin tai työntekijöiden haltuun, jolloin sen kokonaisvaltainen hyödyntäminen jää helposti tekemättä. (Spiess ym. 2014, 4.) Rose ym. (2011, 33) mukaan johtamisen painopiste perustuu valitettavan usein menneisyyden tapahtumiin, ja digitaalisen asiakaskokemuksen parantamiseksi saatetaan keskittyä kehittämään vain teknologiaan liittyviä asioita, kuten käyttöliittymän suorituskykyä. Yritysten tulisi huomioida yksittäisten vuorovaikutuspisteiden sijaan kokonaiskuva (Maechler ym. 2016, 3).

On havaittu kolme keskeistä aluetta, joissa saattaa esiintyä haasteita yrityksillä, jotka toimivat digitaalisissa kanavissa. Ensimmäiseksi yrityksessä täytyy olla ymmärrystä ja kykyä vaikuttaa digitaaliseen asiakaskokemukseen. Toiseksi vaaditaan osaamista brändin ja sen maineen johtamisessa eri ympäristöissä ja kanavissa. Kolmas alue vaatii mittaristojen ja tavoitteiden asettamista, jotta toiminnan tehokkuus tai tehottomuus saadaan nopeasti selville. (Kumar ym. 2013, 343; Leeflang ym. 2014, 2.)

Yritysten tulee suhtautua kriittisesti big datan perusteella tehtäviin johtopäätöksiin ja arvioitava tulosten luotettavuutta muun muassa seuraavasti:

- osoitettujen kausaalisuhteiden olemassaolon varmistus
- todelliseen toimintaan ohjaavien tapahtumien tunnistus
- todellisen käyttäytymisen ja digitaalisissa kanavissa mainitun toiminnan yhteyden osoitus
- sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitysten vahvistus

Usein digitaalisten markkinointiviestintäkampanjoiden tehoa tai arvoa mitataan esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa olevien julkaisujen saamien positiivisten tai negatiivisten kommenttien ja tykkäysten lukumäärällä. Tämän kaltainen kampanjan onnistumisen tai epäonnistumisen arviointiperuste antaa yleensä vähän luotettavaa tietoa käyttäytymisen taustalla vaikuttavista tekijöistä. Tämän takia toimenpiteiden tehokkuuden arvioimisessa on ensisijaisen tärkeää valita luotettavia mittareita asiakaskokemuksen ja käyttäytymisen mittaamiseen. (Verhoef ym. 2010, 127–128.)

Yleensä digitaalista asiakaskokemusta lähdetään kehittämään, jotta tunnistetaan asiakkaiden erilaiset tarpeet, ja voidaan tarjota niihin sopivia ratkaisuja mahdollisimman laadukkaasti. Samalla etsitään mahdollisuuksia lisätä myyntiä, laajentaa nykyistä toimintaa sekä toteuttaa asioita, jotka ovat aikaisemmin olleet mahdottomia. (Korn & Pine 2011, 39.) Asiakaskokemuksen jatkuvan kehittämisen näkökulmasta yrityksen täytyy sitoutua tavoitteisiin myös pitkällä tähtäimellä sekä jatkaa asiakaskokemuksen tutkimusta jatkuvasti. Täten saadaan luotettavaa tietoa siitä, mitkä toimenpiteet oikeasti vaikuttavat eri asiakkaisiin eri kanavissa. (McColl-Kennedy ym. 2015, 432.)

Rose ym. (2011, 33) mukaan asiakaskokemuksen tutkimuksessa tulisi pyrkiä ymmärtämään erityisesti asiakkaiden emotionaalista sekä kognitiivista käyttäytymistä vuoro-vaikutusprosessin aikana sekä sen jälkeen. Tällöin on mahdollista tunnistaa kehitystä vaativia tekijöitä digitaalisista kanavista. Luo ym. (2012, 1132) mukaan asiakaskokemuksen tutkimuksessa ei ole riittävällä tasolla käsitelty tuotteeseen tai palveluun liittyvien epävarmuustekijöiden vaikutusta eikä sitä, miten yrityksen tunnettuus ja näkyvyys eri digitaalisissa kanavissa vaikuttaa ostopäätöksen muodostumiseen. Kun laadukasta ja arvokasta tietoa on olemassa yhä enemmän digitaalisessa muodossa, nousevat sopimusasioihin sekä yksityisyydensuojaan, tietoturvallisuuteen, tekijänoikeuksiin ja luotettavuuteen vaikuttavat tekijät entistä tärkeimmiksi. Tulevaisuudessa läpi organisaatorajojen välittyvän tiedon turvaaminen on tärkeää. (Manyika ym. 2011, 11.)

## 3 ARVOVERKOSTON TOIMINTA

### 3.1 Arvoverkoston muodostuminen

Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten selviytyminen markkinoilla riippuu siitä, miten hyvin yritykset pystyvät reagoimaan asiakkaiden alati muuttuviin tarpeisiin. Kilpailua ei käydä enää vain yksittäisten yritysten välillä tai tavarantoimitusketjuissa, vaan pikemminkin yritysverkostojen välillä (Jones ym. 2013, 674; Daaboula ym. 2014, 5002; Weigand 2016, 113.) Kilpailun kiristyminen on yksi keskeisimmistä syistä arvoverkostojen muodostumiseen. Tämän takia yritysten liiketoiminta on yhä useammin järjestäytynyt erilaisten verkostojen kautta. Globalisaatio, teknologian monimuotoistuminen sekä informaatioteknologian kehitys ovat myös tehneet verkostotoiminnasta aikaisempaa houkuttelevamman toimintamallin yrityksille. (Timonen & Ylitalo 2007, 505.) Monet toimialat ovat tiiviimmin sidoksissa erilaisten teknologisten sovellusten ja alustojen käyttöön, mikä vaatii erityisosaamista, jota yrityksessä ei ole sisäisesti käytössä. (Möller & Halinen 1999, 415.)

Asiakkaiden jatkuvasti lisääntyvät vaatimukset ja liiketoimintamahdollisuuksien kehittyminen sekä tuotteiden linkaaren lyheneminen verkostoituneessa maailmassa vaativat yrityksiä entistä enemmän huomioimaan erilaisia arvonluomisen toimintamalleja (Daaboula ym. 2014, 5002; Weigand 2016, 113). Myös paine resurssien riittävydestä sekä toimintakyvyn säilyttämisestä ohjaa yrityksiä etsimään strategisia yhteistyökumppaneita ja hakeutumaan arvoverkostoyhteistyömallin mukaiseen toimintaan (Möller & Halinen 1999, 415).

Verkostoyhteistyötä on tutkittu useista eri teoreettisista näkökulmista, kuten sosiaali-tieteiden, vallan ja institutionaalisten teorioiden sekä markkinointitutkimuksen piirissä (Oliver & Ebers 1998; Möller & Halinen, Wilkinson 2001; Ritter & Gemünden 2003; Farahani ym. 2014). Perinteisesti liiketoimintateorioiden yhtenä perustana on ollut yritysten välisen kilpailutilanteen tutkiminen ja kehittäminen (Park 1996, 795). Tutkimusta on tehty myös yritysten välisestä yhteistyöstä sekä erilaisista verkostomaisista toimintamalleista, joissa eri yritykset työskentelevät yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Achrol & Kotler, 1999, 146; Gulati 1998, 293; Pousttchi & Hufenbach 2014, 30). Yritysverkostojen toimintaa on tutkittu myös monien eri yhteistyömuotojen, kuten jakelukanava-, teollisuus-, tutkimus- ja kehitystyö- sekä strategisten verkostojen perspektiivistä (Timonen & Ylitalo 2007, 505; Jones ym. 2013, 672; Daaboula ym. 2014, 5002). Huolimatta siitä, että verkostoja on tutkittu niiden arvonluomisen mahdollisuuksien näkökulmasta, aikaisempi tutkimus on keskittynyt pääosin verkostojen luonteen tai tyyppin tutkimukseen. Aikaisemmassa tutkimuksessa on keskitytty myös tutkimaan suhteellisia dimensioita, kuten luottamusta, sitoutuneisuutta tai yhteistyötä toimijoiden vä-

lillä. (Jones ym. 2013, 672.) Arvoverkostotutkimuksen päämääränä on ollut usein vähentää toiminnan kuluja sekä toimitusaikaa. Vähitellen huomio toimintojen johtamisesta on siirtynyt siihen, kuinka yritykset yhdessä toimiessaan voivat lisätä arvoa niin itselleen kuin muille verkoston jäsenille sekä kehittää osaamistaan. (Pitta ym. 2004, 511.)

Tässä tutkielmassa yritysten muodostamista verkostoista käytetään nimitystä arvoverkosto, sillä niiden perimmäisenä tarkoituksena katsotaan olevan tuottaa lisäarvoa verkoston jäsenille. Yritysverkostojen nähdään tuottavan paljon kollektiivisia etuja verrattuna yksittäisen yrityksen toimintaan. Eri yritysten työntekijät voivat auttaa verkoston muita jäseniä erikoistumaan arvoa tuottaviin toimenpiteisiin, tukien samalla oman yrityksensä kilpailukykyä. (Park 1996, 795.) Menestyneet verkostot ovat asiakaskeskeisiä ja markkinavetoisia sekä tuottavat parempaa arvoa ja tyytyväisyyttä (Achrol & Kotler 1999, 147). Valitsemalla verkostotoimintamallin yritykset eivät keskity yhteen yritykseen, vaan pikemminkin arvoa tuottavaan systeemiin, jossa erilaiset toimijat toimivat yhdessä lisäarvoa tuottaen (Daaboula ym. 2014, 5003).

Arvoverkoston merkitys kasvaa sitä mukaa kun arvoa tuottavat toiminnot verkostossa tiedostetaan ja toimijoiden kyvykkyys tuottaa haluttua tulosta tarkentuu. Arvoverkoston rakenne perustuu oletukseen, että tuotteen tai palvelun kehitystä varten tarvitaan erityisosaamista, jota on valitulla joukolla yrityksiä. (Möller ym. 2005, 1277.) Arvoverkosto tuottaa taloudellista arvoa monimuotoisen ja dynaamisen vaihtokaupan yhteydessä, yhden tai useamman yrityksen, asiakkaiden, jakelijoiden, strategisten kumppaneiden tai yhteisön kanssa. Nämä yritykset sitoutuvat toisiinsa muutenkin kuin vain vaihdantaan liittyvien elementtien, kuten tuotteiden, palveluiden tai rahan osalta. Arvokas tieto sekä aineettomat hyödyt ovat keskeisessä asemassa. (Allee 2000, 37.) Useimmat yritykset toimivat tiiviisti valituissa arvoverkostoissa, jolloin yhteistyö on aktiivista puolin ja toisin (Achrol & Kotler 1999, 147). Toisinaan yritysten on haasteellista toteuttaa esimerkiksi suuria innovaatioita täysin yrityksen omien sisäisten resurssien avulla, sillä erityisosaamista tai teknistä osaamista vaaditaan laajalti. Viime vuosina yrityksissä on kiinnitetty entistä enemmän huomiota tämän nousevan haasteen voittamiseksi etsimällä sopivia yhteistyökumppaneita erilaisten vertikaalisten ja horisontaalisten verkostomallien avulla. (ks. Möller & Svahn 2003, 210.)

### **3.2 Arvoverkoston rakenne**

Arvoverkostoja voi olla monenlaisia, ja ne ovat kehittyneet useisiin erilaisiin tarkoituksiin. Useimmiten yritykset ovat yhteydessä toisiinsa joko suorien tai epäsuorien vaihtosuhteiden kautta. Teorioissa ja käytännön liike-elämässä esiintyy toimittajaverkostoja, jakeluverkostoja, teknologian kehittämiseen tarkoitettuja verkostoja sekä tutkimuksen ja

kehityksen näkökulmasta kehitettyjä verkostoja sekä kilpailualliansseja. (Möller ym. 2005, 1275.) Arvoverkostojen väitetään toimivan paremmin asiantuntijaorganisaatioissa, sillä niillä on kapasiteettia tiedon käsittelyyn sekä usein joustavampi johto verrattuna muihin hierarkisiin yrityksiin (Achrol & Kotler, 1999, 147).

Möller ym. (2005, 1277) ovat käyttäneet arvoverkostojen määrittelyssä luokittelua, joka perustuu arvoverkostolle asetettuun tavoitteeseen. Kun eri toimijoiden kesken on yhdistetty tavoitteet sekä verkoston rakenne huomioitu, voidaan luokittelu tehdä seuraavasti kolmeen ryhmään:

- vertikaaliset
- horisontaaliset
- monimuotoiset arvoverkostot

Vertikaalisiksi arvoverkostoiksi kutsutaan muun muassa jakelukanavien tai asiakasverkostojen osalta yhteistyötä tekeviä yrityksiä. Horisontaalisesti muodostuneet verkostot puolestaan voivat olla markkinointi- tai kilpailuyhteistyötä tekevät tahot. Monimuotoisiksi arvoverkostoiksi kutsutaan yleensä organisaatioita, joiden sisällä muodostuu eri tarpeesta pienempiä arvoverkostoja. (Möller ym. 2005, 1277.)

### 3.3 Tietyn tarkoituksen mukaisesti muodostunut arvoverkosto

Eri toimialojen rakenteellisten muutosten seurauksena myös verkostojen toiminta on yhä tärkeämpää (Achrol & Kotler 1999, 146; Möller & Halinen 1999, 414; Jones ym. 2013, 672; Daaboula ym. 2014, 5002). Palvelujen ja toimintojen ulkoistamisen avulla pyritään keskittämään yrityksen omat resurssit strategian kannalta keskeisiin osaamisalueisiin. Informaatioteknologian kehitys on osaltaan johtanut toiminnan uudelleen organisoimiseen ja tehostamiseen, jolloin myös yrityksen hallinnalliseen puoleen tarvitaan muutoksia. Suurten yritysten, jotka ennen tuottivat koko palvelutarjonnan, sijaan on tullut useita pienempiä, ketterästi toimivia yrityksiä, jotka muodostavat verkostoja keskenään. Isot kansainväliset yrityksetkään, kuten Microsoft tai IBM, eivät enää hallitse yksinään koko arvoketjun toimintojen osia. Tämä on edesauttanut monimuotoisten teknologisten ja tietopohjaisten verkostojen syntymistä. (Salo ym. 2008, 499.)

Kuten aikaisemmin on mainittu, suurin osa arvoverkostotutkimuksesta on keskittynyt käsittelemään yleisiä piirteitä orgaanisesti muodostuneista verkostoista, niiden rakenteista ja kehitysprosesseista (Möller ym. 2005, 1274; Jones ym. 2013, 672). Tiettyä tarkoitusta varten muodostetun liiketoimintaverkoston, IDBN (engl. intentionally developed business network), tutkimusta käytetään tämän tutkielman viitekehyksenä arvoverkostotutkimuksen näkökulmasta. IDBN-verkoston rakenteen muodostuminen on monimuotoinen ja dynaaminen prosessi, jonka rakentumista on vaikea määrittellä tarkasti

etukäteen. Epävarmuus on luontainen tekijä tämänkaltaisissa liiketoimintaverkostoissa. Tämä on tyypillistä myös kehittyville markkinoille sekä teknologia-alan näkökulmasta, sillä kehitysprosessissa osaamisen uudelleen muotoilu vaatii jatkuvaa oppimista kaikilta osapuolilta. (Möller & Svahn 2003; Möller ym. 2005, 1277) Mikäli yrityksellä ei ole omaa osaamista riittävästi tietyn tarpeen toteuttamiseen, tarpeeksi laaja sekä ammattimainen arververkosto voi korvata puutteet osaamisessa, jotta haluttu lopputulos on mahdollista saavuttaa (Salo ym. 2008, 502). Tämän tyyppisiä verkostoja voivat olla esimerkiksi yrityksen markkinointiviestinnän suunnittelua ja toteutusta varten valitut yritykset, joista jokainen toimija vastaa omasta etukäteen määritellystä osuudestaan. IDBN-verkostot ovat usein rakentuneet aikaisempaan yhteistyöhön perustuen tai erikoisosaimisen tarpeesta. Tässä mallissa eri tyyppiset toimijat liittyvät yhteen tarjoten osaamistaan ja kehittämällä toimeksiantoa eri tavoin, mikä ei olisi yksittäiselle yritykselle mahdollista. (Möller & Svahn 2003; Möller ym. 2005, 1277.)

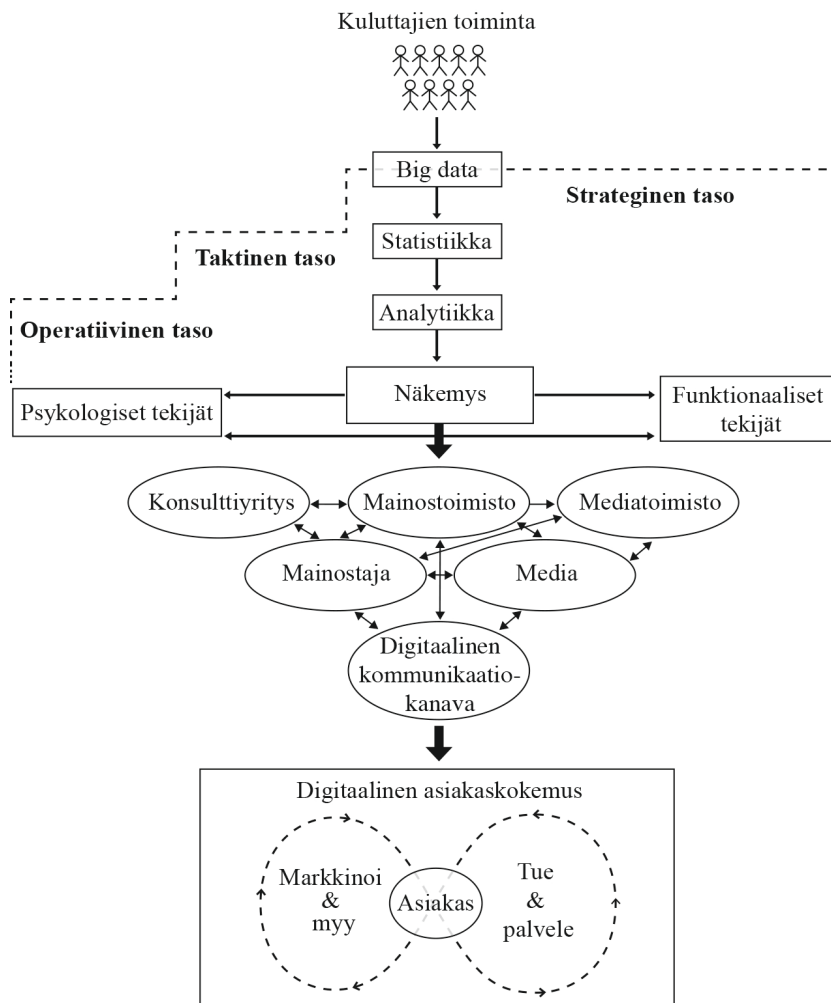
Verkostotoiminnan keskeisenä tavoitteena on tuoda uusia näkemyksiä palveluiden tai prosessien kehittämiseen. Uusien ideoiden ja olemassa olevan tiedon hyödyntäminen on monimuotoinen prosessi, jolloin on tärkeää korostaa kaikille verkoston osapuolille yhteisen tavoitteen merkitystä ja sen vaikutusta menestykseen. Arververkoston ympärilleen muodostaneen yrityksen on mahdollista saada paljon monimuotoista sekä käytännön asioihin liittyvää hiljaista tietoa hyödynnettäväkseen. (Salo ym. 2008, 499–502.) Myös muiden yritysten osaamistaso ja suorituskyky kehittyvät verkostotoiminnan kautta yritysten välisessä vuorovaikutuksessa (Awuah 2001, 593). Arververkoston toiminnan sujuvuuden kannalta on ensisijaisen tärkeää, että jokaisen toimijan rooli on selkeä prosessin eri vaiheissa. Kuvio 5 kuvaa, miten markkinointiviestinnän suunnitteluprosessi etenee arververkoston eri toimijoiden välillä (Salo ym. 2008, 502–503). Alkuperäinen kaavio on määritelty mobiilimarkkinoinnin näkökulmasta, mutta tässä yhteydessä voidaan käyttää mukailen samaa verkostotoiminnan kuvausta tietyin muutoksin.



kampanjan jalkauttamisessa. Digitaalisen toimiston erikoisosaamista hyödynnetään digitaalisten toimenpiteiden suunnittelussa. Sovelluksen tuottajan tai palvelun tuottajan vastuulla on tuottaa esimerkiksi verkkokauppasovellus, jota voidaan markkinoida valitulle kohderyhmälle maksettujen mediakanavien välityksellä tai sosiaalisen median kanavia hyödyntämällä.

### 3.4 Tutkielman viitekehys

Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla, miten arvoverkoston eri toimijat hyödyntävät big dataa digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä markkinointiviestinnän kontekstissa. Tutkimuksessa kuvataan, miten big datan avulla voidaan lisätä asiakasymmärrystä ja tuoda esiin keskeisiä asioita digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen. Samalla kuvataan big datan hyödyntämiseen tyypillisesti liittyviä haasteista sekä arvoverkostotoiminnan tuottamaa arvoa osana asiakaskokemuksen kehittämistä. Tutkielman viitekehystä tarkastellaan kuvion 6 mukaisesti.



Kuvio 6 Tutkielman viitekehys



Kuviossa 6 esitetty tutkielman viitekehys muodostuu big datasta jalostetun tiedon, digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavien eri tekijöiden sekä markkinointiviestintäalan arvoverkostotoiminnan ympärille. Tutkielman teoreettinen viitekehys antaa pohjan empiirisen tutkimuksen tekemiseen. Kuluttajien toiminnasta tallennuttua big dataa ja yrityksen omaa asiakastietoa analysoimalla saadaan tietoa toiminnan ja päätöksenteon tueksi. Analysoidun tiedon perusteella on mahdollista tehostaa prosesseja, vahvistaa kilpailuasemaa sekä panostaa uusien, asiakasta palvelevien innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen. (Gentile ym. 2007, 395; Mohanty ym. 2013,12; Salo 2013, 138.) Toisin sanoen tieto jalostuu näkemykseksi siitä, miten kannattaa toimia. Viitekehysten kuvaajassa tuodaan esiin eri liiketoimintatasojen, kuten operatiivisen, taktisen ja strategisen tason, olemassaolo tavoitteiden asettamisen ja toiminnan laadun arvioimisen takia.

Positiivisen asiakaskokemuksen tuottaminen digitaalisissa kanavissa vaatii syvällistä asiakastuntemusta, jota asiakasnäkemyks lisää (Salo 2013, 21). Asiakasnäkemyks voidaan jakaa kahteen eri pääkategoriaan: psykologisiin ja funktionaalisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen digitaalisessa ympäristössä (Rose ym. 2012, 309). Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia funktionaalisia tekijöitä ovat muun muassa vuorovaikutusmahdollisuus palvelun tarjoajan kanssa, käyttöliittymän käytettävyys, viestinnän sisällön luotettavuus tai tuotteen houkutteleva esittely. Psykologisten tekijöiden tavoitteena on vähentää mahdollisten negatiivisten tunteiden vaikutusta ostopäätökseen. Näitä asioita ovat esimerkiksi puutteellinen yrityksen tai tuotteen brändin tunnettuus tai digitaalisen kanavan käytön epävarmuus. Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät voivat joko vahvistaa tai heikentää asiakkaan kokemusta, riippuen siitä miten niiden käyttöä on hyödynnetty digitaalisessa ympäristössä. (Klaus 2013, 448.)

Eri toimialojen rakenteellisten muutosten ja kiristyneen kilpailutilanteen takia myös yritysten välinen yhteistyö on tärkeämpää kuin koskaan aikaisemmin (Achrol & Kotler 1999, 146; Möller & Halinen 1999, 414; Timonen & Ylitalo 2007, 505). Asiakkaiden jatkuvasti muuttuvat vaatimukset sekä liiketoimintamahdollisuuksien kehittyminen vaativat yrityksiä entistä enemmän huomioimaan erilaiset arvonn tuottamisen yhteistyömallit (Weigand 2016, 113). Tutkielman viitekehyksessä yritysten yhteenliittymistä, joka on osaltaan kehittämässä digitaaliseen asiakaskokemukseen liittyviä toimenpiteitä, käytetään nimitystä arvoverkosto. Arvoverkostojen välistä yhteistyötä on kuvattu kuviossa verkostomaisesti, jotta yhteistyön monimuotoisuus tulee esiin. Arvoverkostoon voi kuulua paljon muitakin erilaisia yrityksiä, kuin mitä kuviossa on kuvattu, eikä osoitetut yhteydet ole absoluuttisia. Tutkielmassa käytetään IDBN-mallia kuvaamaan arvoverkoston toimintaa, sillä markkinointiviestinnän kontekstissa monet verkostoitumistarpeet muodostuvat usein tiettyä tarkoitusta, kuten markkinointikonseptin tai verkkokaupan

uudistamista varten. IDBN-mallissa eri alan asiantuntijayritykset liittyvät yhteen yleensä toimeksiantajan toimesta (Möller & Svahn 2003; Möller ym. 2005).

Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu eri vaiheista, joista asiakaspolun vasemman puoleinen ympyrä kuvaa markkinointiin ja myyntiin painottuvia toimepiteitä ja oikeanpuoleinen ympyrä oston jälkeen tapahtuvaa positiivista asiakaskokemusta ylläpitävää toimintaa. Koko prosessin keskiössä on asiakas, jonka onnistuneen asiakaskokemuksen saavuttamiseen koko toiminta tähtää. Tämä viitekehys muodostaa pohjan, jota peilataan empiirisen tutkimuksen perusteella saatuihin tuloksiin. Tutkielman tavoitteena ei ole testata olemassa olevaa yksilöityä teoreettista mallia, vaan pikemminkin kuvailla empiirisen tutkimuksen avulla saatujen tietojen yhteneväisyyttä teoreettisiin näkökulmiin.

## 4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimusmetodologia

Tutkimusprosessin aluksi tehtiin päätös siitä, mikä tieteellinen tutkimusmetodi valitaan tutkimuksen toteutuksen lähtökohdaksi. Tarkasteltaessa digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämistä, big dataa sekä arverkostoa, havaittiin tutkittavien ilmiöiden olevan vielä varsin vakiintumattomia eivätkä käsitteet ole yksiselitteisesti hahmotettavissa. Tutkimuksen tekeminen edellyttää jatkuvien valintojen ja päätösten tekoa, minkä takia sitä voidaan luonnehtia prosessiksi. Valittu lähestymistapa ja tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. (Kiviniemi 2010, 70; Hirsjärvi ym. 2007, 119, 133.) Tutkimuksen pääkäsitteiden vakiintumattomuuden takia tutkielman tutkimusotteeksi valittiin fenomenologis-hermeneuttinen metodi, sillä tutkimuksen kannalta keskeistä oli tulkita kokemuksia ja niiden kautta muodostettuja merkityksiä asioille. Fenomelogiseen perinteeseen kuuluu näkemys, jonka mukaan ihminen on perusteeltaan yhteisöllinen olento. Koettu todellisuus ei ole sisäsyntyistä, vaan sen lähteenä on yhteisön ja ympäröivän kulttuurin vaikutus kasvatukseen ja kehitykseen. Fenomelogisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää tilastollisesti yleistettäviä havaintoja, vaan pikemminkin kuvaila tutkittavan aiheen, ihmisten ja ilmiön sen hetkistä tilannetta. (Laine 2010, 28–35.)

Tutkimusprosessin aluksi tutkija tutustui laajasti aikaisemmin toteutettujen pääkäsitteiden tutkimuksiin, vaikka fenomenologisessa tutkimuksessa ei käytetä teoreettista viitekehystä sellaisena kuin sillä on perinteisesti totuttu ohjaamaan ajattelua jonkin teorian mukaisesti. Teoreettisia lähtökohtia käsitellään tarkemmin vasta tutkimuksen lopussa, kun empiirisen aineiston tulkinta on tehty. Tutkijan oli kuitenkin tärkeää tutustua aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin etukäteen, sillä ne toimivat tutkijan tekemien tulkintojen kriittisinä peilaajina. Tämä on tärkeää, jotta empiirisen tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida mahdollisimman perusteellisesti. (Laine 2010, 35–36.)

Valitun tutkimusotteen hermeneuttinen ulottuvuus muodostuu tarpeesta tehdä tulkintaa ympäröivästä maailmasta. Käytännön elämän tilanteiden käsittely vaatii kokemusten, ilmaisujen sekä niiden ymmärtämisen tulkintaa, jota kutsutaan hermeneuttisessa kirjallisuudessa esiyymmärrykseksi. Tutkimuksen kannalta oli oleellista, että tutkijalla oli käsitys tutkittavasta aiheesta ennen empiirisen tutkimuksen aloittamista. Tälle tutkimusotteelle tyypillistä on kaksitasoinen rakenne, jossa perustaso muodostuu tutkimuksen kohteen elämästä esiyymmärryksineen. Itse tutkimus tehdään toisella tasolla ja se kohdistuu ensimmäisen tason kohteeseen. (Laine 2010, 28–35.)

Tutkija kohtaa niin sanotun hermeneuttisen kehän ongelman tutkimuksen eri vaiheissa. Tässä yhteydessä hermeneuttinen kehä tarkoittaa dialogia, jota käydään laajasti tutkimusaineiston ja tutkijan kesken. Tutkijan täytyy käydä aineiston kanssa ikään kuin

vuoropuhelua, jonka tarkoituksena on saada olennainen tieto esiin. Tätä aineiston ja tutkijan välistä keskustelua voidaan kuvata kehämäisenä liikkeenä, jolloin tutkijan ymmärryksen tulisi syventyä ja kehittyä jatkuvasti. Hermeneuttista kehää kulkemalla tavoitteena on ylläpitää mahdollisimman avointa asennetta sekä tiedostaa tutkijan oma rajoittunut subjektiivisuus tehtyjä tulkintoja kohtaan. Valittua tutkimusotetta kuvaa hyvin se, että siinä pyritään tekemään jo tunnettua aihetta syvällisemmin tiedetyksi. (Laine 2010, 28–36.)

Tutkimuksen aihealueen tuoreuden ja käsitteiden vakiintumattomuuden takia, työn metodologiaksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullista tutkimusta kutsutaan perinteisesti ymmärtäväksi tutkimukseksi, sillä se perustuu tapaan, jolla tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään tai selittämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, todellista elämää kuvaten. Tavoitteena on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin varmentaa aikaisemmin todettuja väittämiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28; Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Tutkimusmetodologian valinta on perusteltua myös sen takia, että tutkimuskohteeksi valikoitui erikoisasiantuntijoita. Laadullinen tutkimus keskittyy usein suhteellisen pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 2008, 18). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan tyypillisesti ihmistä tiedonkeruun välineenä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28; Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Laadullisen tutkimuksen erityispiirteisiin kuuluu, että tulkin-  
taa tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan, eikä sitä voi yksiselitteisesti asettaa toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Aineistonkeruun aikana tutkimussuunnitelman muotoa ja tutkimusongelmien asettelua joudutaan usein muokkaamaan. Tavallista on myös, että tutkielman analyysin kirjoittamisen aikana palataan useasti lähdeaineistojen pariin. (Hirsjärvi ym. 2007, 122; Eskola & Suoranta 2008, 16.)

Tutkimusaihetta haluttiin lähestyä mahdollisimman totuudenmukaisesti ja kuvata asiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia luonnollisessa kontekstissa. Tämän takia tiedonkeruun menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jolle ei ole olemassa täysin yksiselitteistä määrittelyä. Puolistrukturoidulle haastattelumenetelmälle on tyypillistä, että kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä voidaan hieman vaihdella, vaikka haastattelu etenisikin muutoin ennalta asetetun suunnitelman mukaisesti. Puolistrukturoidussa haastattelussa valitut aihealueet ovat etukäteen haastateltavan tiedossa, mutta tarkkaa kysymysten asettelua ei ole etukäteen tehty. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47; Hirsjärvi ym. 2007, 203; Eskola & Suoranta 2008, 86.) Haastateltavalla on mahdollisuus kuvailla mahdollisimman totuudenmukaisesti omia kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta, ja tutkija esittää jatkokysymyksiä haastattelun edetessä. Tutkija puolestaan pyrkii reflektoimaan ja kuvailemaan haastatteluiden sisältöä ja merkityksiä jälkeen päin mahdollisimman totuuden mukaisesti. (Laine 2010, 28–35.)

Aineiston tieteellisyyden kriteerinä on määrän sijaan laatu, jota tuetaan kattavalla käsitteellistämällä (Hirsjärvi ym. 2007, 122; Eskola & Suoranta 2008, 16). Kvalitatiivi-

sessä tutkimuksessa puhutaan usein harkinnanvaraisesti poimitusta näytteestä, jonka koon määrittelyssä voidaan käyttää tilannetta, jolloin aineiston uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tutkimusta varten tehtiin kymmenen asiantuntijahaastattelua, jonka jälkeen voitiin havaita, että aineisto alkoi toistamaan itseään. Tutkimusaineiston kylläntyminen eli saturaatio saavutetaan, kun aineistosta ei nouse esiin enää uusia asioita. Aineiston määrä on tutkimuskohtainen, jolloin vastauksia tarvitaan sen verran kuin on välttämätöntä kylläntymisen saavuttamiseksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 177; Eskola & Suoranta 2008, 61–63.)

## 4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aluksi määriteltiin markkinointiviestintäalalla toimivia yrityksiä, joilla on kokemusta big datan hyödyntämisestä liiketoiminnassa sekä näkemystä asiakaskokemukseen liittyvistä asioista. Haastatteluun osallistumisen valintakriteerinä pidettiin myös sitä, että haastateltavalla tulee olla kokemusta verkostoyhteistyöstä muiden alalla olevien yritysten kanssa. Samaan aikaan valittiin seuraavat liiketoiminta-alat, joiden asiantuntijoita haluttiin haastatella: datan hyödyntämiseen erikoistunut konsulttiyritys, markkinointiviestintätoimisto, mediatoimisto, asiakasnäkemystoimisto, mainostaja ja mediatalo. Tämän jälkeen kartoitettiin olemassa olevia kontakteja hyödyntäen sopivia asiantuntijoita edellä mainituilta aloilta eri yrityksistä.

Haastattelupyynnöt lähetettiin yhteensä viidelletoista eri asiantuntijalle sähköpostin välityksellä. Sähköpostissa kerrottiin lyhyesti, mistä henkilön yhteystiedot oli saatu, tutkijan lyhyt esittely itsestään sekä tutkimuksen aihealueen esittely sekä tarkoitus. Tutkimusta varten haastateltiin lopulta kymmentä eri alan asiantuntijaa. Haastateltavat asiantuntijat toimivat yrityksissä, jotka hyödyntävät liiketoiminnassaan erilaisin tavoin big dataa sekä ovat tekemisissä asiakaskokemukseen liittyvien asioiden parissa. Yhteistyö erilaisten markkinointiviestintäalan toimijoiden kanssa on myös tuttua kaikille haastatteluun osallistuneille. Haastateltavien profiili sekä tausta olivat täten alkuperäisen suunnitelman mukaisia. Haastatteluiden perustiedot näkyvät taulukossa 1.

Taulukko 1 **Haastatteluiden perustiedot**

Haastateltava	Positio	Yritys, toimiala	Kesto	Päivämäärä	Paikka
Asiantuntija A	Strategy and Business Development Director	Klikki.Com, digimarkkinointitoimisto	67 min	11.11.2016	Helsinki
Asiantuntija B	Vice President, Cloud & Analytics	Solita, konsulttitoimisto	52 min	15.11.2016	Helsinki
Asiantuntija C	CEO	Big Data Solutions, konsulttitoimisto	66 min	16.11.2016	Helsinki
Asiantuntija D	Asiakkuusjohtaja	SEK, markkinointiviestintätoimisto	34 min	18.11.2016	Helsinki
Asiantuntija E	Chief Digital Officer	DNA, mainostaja	30 min	21.11.2016	Helsinki
Asiantuntija F	Markkinointivastaava	RAY, mainostaja	77 min	21.11.2016	Helsinki
Asiantuntija G	Director, Marketing Science	Annalect, konsulttitoimisto	37 min	22.11.2016	Helsinki
Asiantuntija H	Chief Digital Officer, Partner	Frankly Partners, asiakasnäkemysoimisto	65 min	22.11.2016	Helsinki
Asiantuntija I	Markkinointijohtaja	Alma Media Oyj, mediatalo	82 min	22.11.2016	Helsinki
Asiantuntija J	Strategi	Voitto, mediatoimisto	66 min	23.11.2016	Helsinki

Taulukon 1 mukaisesti jokaisen haastateltavan perustiedot ja haastattelun kesto, päivämäärä ja paikka kirjattiin ylös. Haastateltavien anonymiteetin takia henkilönimet korvattiin aakkosista muodostetulla kirjaintunnisteella. Myöhemmin empiirisen tutkimuksen analyysin kuvauksen yhteydessä olevien suorien lainausten yhteydessä on myös henkilön positio yrityksessä. Puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla asiantuntijoilla on mahdollisuus syvällisesti kertoa näkemyksiään ja kokemuksiaan tutkittavasta aihealueesta (Eskola & Suoranta 2008, 63). Haastattelut aloitettiin esihaastattelulla, jonka tarkoituksena oli testata kysymyksiä, ajankäyttöä sekä nauhoituslaitteen toimintaa. Asiasta oli sovittu haastateltavan kanssa etukäteen. Tämän esihaastattelun jälkeen kysymysrunkoon tehtiin muutamia muutoksia.

Ennen varsinaisia haastatteluja kaikille haastateltaville lähetettiin haastattelurunko (liite 1) sähköpostitse mahdollista haastatteluun valmistautumista varten. Haastattelutilanteessa kysymysten järjestys saattoi vaihdella haastateltavan vastausten mukaisesti, mutta teemat käsiteltiin haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä kaikissa haastatteluissa. Haastatteluiden aikana tehtiin joitakin tarkentavia kysymyksiä sekä johdateltiin takaisin aiheeseen, mikäli keskustelu ajautui muihin asioihin. Haastatteluiden ajankohta ja paikka valittiin haastateltavan toiveen mukaisesti, kuten työpaikan neuvotteluhuone, kahvila tai muu tilanteeseen sopiva rauhallinen paikka. Haastattelut nauhoitettiin puhelimella ja haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja. Aineiston saturaatiopiste saavutettiin kymmenennen haastattelun jälkeen, jolloin haastatteluiden sisältö alkoi toistamaan itseään eikä uusia teemoja enää noussut esiin. Kun lisäaineiston kerääminen ei tuota enää uutta tietoa, ja aineistossa alkaa esiintyä samat asiat, voidaan aineistoa pitää kyläntyneenä (Eskola & Suoranta 2008, 63).

### 4.3 Aineiston analyysin kuvaus

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta sekä selkeyttää sitä (Eskola & Suoranta 2008, 137). Tutkimusmateriaalin käsittely tehdään useissa erilaisissa vaiheissa, joissa aineisto jalostuu analyysistä synteisiin. Tutkimusaineisto eritellään ja luokitellaan siten, että synteesi mahdollistaa uuden näkökulman esittämisen analyysin pohjalta, jolloin tutkittava kohde on teoreettisesti uudelleen hahmotettavissa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 143–144.) Hirsjärven ym. (2007, 216–219) mukaan kerätyn aineiston järjestäminen tehdään kolmessa osassa. Aineiston käsittely ja analysointi on hyvä aloittaa mahdollisimman pian aineistonkeruun jälkeen, jotta aineisto vielä innostaa tutkijaa ja sen täydentäminen on helposti tehtävissä

Ensimmäisessä vaiheessa tehdään tietojen tarkistus, jossa tutkitaan, onko aineistossa virheitä tai puuttuuko siitä olennaisia tietoja. Tämän tutkimuksen haastatteluiden jälkeen aineisto käytiin läpi ja muistiinpanot arkistoitiin myöhempää analyysiä varten. Kun aineisto oli tarkastettu, se litteroitiin sanatarkasti puhtaaksi. Haastattelut haluttiin kirjoittaa sanatarkasti, jotta mahdollisten lainausten hyödyntäminen olisi analyysivaiheessa helpompaa eikä mitään oleellista jäisi puuttumaan analysoitavasta aineistosta. Aineiston käsittelyn toisessa vaiheessa tietoja pyritään täydentämään, esimerkiksi lisähaastatteluin (Hirsjärvi ym. 2007, 217). Haastateltavien kanssa oli sovittu mahdollisuudesta tarkentaa vastauksia tai kysyä lisäkysymyksiä myöhemmin, mutta tähän mahdollisuuteen ei tarvinnut turvautua. Tutkija pyysi ainoastaan yhdeltä haastateltavalta erään toisen tutkimuksen aineistoa, johon haastateltava oli viitannut haastattelun aikana. Kolmannessa vaiheessa aineisto järjestettiin analyysiä ja tiedon tallentamista varten. (Hirsjärvi ym. 2007, 217). Tutkimusta varten litteroitu aineisto jäsenneltiin teoreettisen viitekehyksen teemojen alle siten, että aineistosta esiin toistuvasti nousevat asiat tallennettiin teemoittain. Kun teemoittelu oli tehty, käsiteltiin aihealueita koodaamalla eri värein aineistosta löytyviä asioita. Värikoodauksen avulla teemojen alta alkoi löytyä toistuvia asioita, jolloin analyysin runko alkoi hahmottua.

Aineiston kuvailemista pidetään analyysin perustana. Kuvailun avulla pyritään tuomaan esiin henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia ja erityispiirteitä. Tavoitteena on saada vastaus kysymyksiin kuka, missä, milloin ja miten. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 145.) Kun aineistoa oli jäsenneltä ja ryhmitelty riittävästi, aloitettiin aineistosta esiin nousevien asioiden kuvaileminen mahdollisimman objektiivisesti. Kuvailun aihealueiden tukena käytettiin suoria lainauksia haastateltavien puheenvuoroista. Tällä haluttiin lisätä analyysin pätevyyttä ja luotettavuutta. Tutkija kuitenkin tiedostaa tekevänsä subjektiivisia valintoja jo suunnitellessaan tutkimusta, mikä vaikuttaa myös analyysivaiheessa aineiston kuvailuun ja analysointiin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 145).

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullista tutkimusta arvioitaessa keskeistä on tutkimusprosessin luotettavuus sekä sen lähtökohdan myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 2008, 210). Tehtyä tutkimusta on tämän takia hyvä pyrkiä arvioimaan mahdollisimman objektiivisesti. Mittaamalla tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä lisätään myös tutkimuksen arvoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Hirsjärvi & Hurme 2000, 186.) Erityisesti kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljän kriteerin perusteella, joita ovat uskottavuus, siirrettävyys, johdonmukaisuus ja vahvistettavuus (Shenton 2004, 64). Tutkimuksessa tavoitteena on välttää virheiden muodostumista, mutta siitä huolimatta tulosten luotettavuudessa ja pätevydessä voidaan havaita vaihtelua. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Hirsjärvi & Hurme 2000, 186.) Yksi keskeinen arviointikriteeri on uskottavuuden arvioiminen, jonka avulla pyritään osoittamaan, että tutkimus tutkii todella sitä, mitä on alun perin ollut tarkoitus. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan tarkastella tutkimusmenetelmien valintoja arvioimalla, tutkimuskohteen monipuolisella tuntemisella, triangulaatiolla eli monipuolisten tutkimusmetodien hyödyntämisellä tai vertaisarvioinnilla. (Shenton 2004, 64–67.)

Tutkimuksen uskottavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä ennen empiirisen tutkimuksen toteuttamista tutkija perehtyi aihealueeseen laajasti erilaisten tieteellisten tutkimusten avulla sekä konsultoitiin asiantuntijaa tutkimuksen keskeisistä aihealueista ennen haastattelurungon laatimista. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusmetodologian vuoksi oli perusteltua toteuttaa tutkimus puolistrukturoidun haastattelun menetelmällä. Useamman tutkimusmenetelmän käyttö ei aikataulullisista syistä johtuen ollut mahdollista, mutta toisaalta triangulaation voidaan nähdä toteutuvan haastateltavien korkean tason asiantuntijuuden näkökulmasta. Haastatteluiden aluksi jokaista henkilöä pyydettiin kuvailemaan omin sanoin tutkielman keskeiset käsitteet, big data ja asiakaskokemus, jotta voitiin varmistua siitä, että haastateltavilla oli riittävän yhteneväinen näkemys tutkittavasta aiheesta teoreettisen viitekehyksen sekä tutkijan näkökulmasta. Kaikkien haastatteluun osallistuneiden asiantuntijoiden kuvaus big datasta oli riittävän samankaltainen teoriassa esitettyjen ominaisuuksien suhteen, joten haastatteluita jatkettiin.

Tutkimuksen siirrettävyyttä arvioitaessa tarkastellaan usein tulosten soveltamista laajempaan populaatioon, mutta koska laadullisen tutkimuksen perusluonteeseen kuuluu useimmiten tutkia pieniä, aikaan ja paikkaan sidottuja kohteita, on siirrettävyyden osoittaminen täten usein mahdotonta (Shenton 2004, 69). Tutkielmassa pyritään kuitenkin osoittamaan siirrettävyyden kriteereitä tuomalla esiin aikaisempaa tutkimusta ja osoittamaan mahdollisimman tarkasti tutkittavan ilmiön eri ominaisuuksia, jotta lukijalla on riittävä käsitys ja mahdollisuus vertailla tutkimustuloksia. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta, eli päädytäänkö eri mittauskertoina samaan tulokseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Hirsjärvi & Hurme 2000, 186.) Tutkielmassa on



pyrityt kertomaan mahdollisimman johdonmukaisesti ja totuudenmukaisesti empiirisen tutkimuksen toteutustapa, haastateltavien taustatiedot sekä analyysin kuvaus, jotta tutkimuksen toisintaminen olisi mahdollista tarvittaessa.

Vahvistettavuuden arviointi nojaa vahvasti tutkimuksen objektiivisuuden osoittamiseen siten, että tehdyt tulkinnat saavat tukea vastaavista tutkimuksista. Tällöin tavoitteena on osoittaa, että tutkimustulokset perustuvat aidosti tutkittavien henkilöiden kokemuksiin ja näkökulmiin sen sijaan, että tulokset kuvaavat tutkijan omia näkemyksiä tai tulkintoja aiheesta. Tutkijaan liitettäviä epäilyksiä on mahdollista vähentää osoittamalla tutkimuksen heikkouksia tai tuomalla esiin asioita, joita olisi syytä jatkossa tutkia lisää. (Shenton 2004, 72.) Tutkimuksen analyysivaiheessa tutkimushavaintojen tueksi nostettiin suoria lainauksia haastateltavien puheista, minkä tavoitteena oli lisätä tehtyjen havaintojen arvoa ja todenmukaisuutta. Tällä tutkimuksella ei ole toimeksiantajaa, mikä voidaan nähdä työn objektiivisuutta lisäävänä tekijänä. Paine tuottaa tutkimuksen toimeksiantajan näkökulmasta edullista informaatiota voi vaikuttaa tutkimuksessa tehtäviin valintoihin tai tulosten analyysiin. Tutkija on itse työskennellyt eri markkinointiviestintätoimistoissa, joten ala on siltä osin tuttu. Tutkijan oma aikaisempi ammatillinen erityisosaaminen ei kuitenkaan kohdistu tutkimusaiheeseen. Tämän takia tutkijan tausta voidaan nähdä pikemminkin tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä, sillä markkinointiviestintäalan toimintaympäristön erityispiirteet ovat tiedossa ja syvällinen ymmärrys alasta lisää luotettavuutta.

## 5 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

### 5.1 Big data digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä

Tutkimuksen mukaan big data -termin käyttö on joidenkin asiantuntijoiden mielestä jo vanhentunut muotiasana, joka ei ole enää riittävä kuvaamaan big dataan nykyään liitettäviä ominaisuuksia. Haastatteluissa käytettiin kuitenkin termiä big data, sillä se on aikaisemmissa tutkimuksissa yleisesti käytetty nimi kyseiselle käsitteelle eikä varsinaista korvaavaa termiä noussut esiin. Kuten tutkielman teoreettisessa osiossa mainittiin, big datan käsite on usein häilyvä ja vahvasti sidoksissa näkökulmaan, josta sitä tarkastellaan.

Pääpiirteittäin kaikki asiantuntijat kuvailevat big dataa massaksi jäsentelemätöntä tietoa ihmisten käyttäytymisestä, jota tallentuu moniin eri tietokantoihin erilaisista lähteistä usein valtavalla nopeudella. Näkemyksellisiä eroja syntyy lähinnä siinä, milloin tallennettua datamassaa pidetään niin suurena, että se täyttää big datan kriteerit tai mitä arvoa big datalle annetaan. Osa haastateltavista jaottelee syntyvän datan järjestäytyneeseen ja järjestäytymättömään dataan, jota jalostamalla on mahdollista saada käyttökelpoista tietoa esimerkiksi liiketoiminnan kehittämiseen, asiakkaan toiminnan syvälliseen ymmärtämiseen tai markkinointiviestinnän tehokkaampaan kohdentamiseen. Big datan käytöllä tavoitellaan pääsääntöisesti yrityksen nykyisten asiakkaiden tai potentiaalisten asiakkaiden toiminnan parempaa ymmärtämistä sekä yrityksen oman toiminnan kehittämistä vastaamaan markkinoiden ja asiakkaiden alati muuttuviin tarpeisiin.

*Parhaimmillaan bisneksen luvut näyttää paremmilta ja se henkilö, joka kohdataan – se asiakas, ei edes ymmärrä, että tää on mulle personoitua.*

(asiantuntija H, asiakasnäkemystoimisto)

Eri asiantuntijoiden mukaan big datan käyttö digitaalista asiakaskokemusta kehittävien toimenpiteiden suunnittelussa kuitenkin vaihtelee. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että big datan hyödyntämiseen tässä kontekstissa vaikuttaa käyttötärpeen, kohteen, saatavilla olevan datan laadun sekä tavoitteiden muodostama kokonaistilanne. Asiakaspolun eri vaiheiden, tuotteen elinkaaren tai markkinoiden kilpailutilanteen merkitys on myös tärkeä huomioida. Useimmat haastateltavista korostavat, että keskeistä on ensin ymmärtää minkälaista tietoa ja ymmärryksen syventämistä kulloinkin todellisuudessa tarvitaan, ja vasta sen jälkeen tehdä päätös siitä, onko big datan hyödyntäminen relevanttia asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden kannalta.

Osa haastateltavista edustaa yritystä, kuten konsulttitoimistoa, jonka liiketoiminta perustuu osin asiakaskokemustiedon keräämiseen, jolloin on tärkeää tunnistaa sopivat tie-

donkeruumenetelmät kullekin tarpeelle erikseen. Useimmin digitaalista asiakaskokemuksista kehittävien toimenpiteiden yhteydessä käytetään erilaisia tyytyväisyyden mittaristoja, kuten NPS- (Net Promotor Score), Happy or Not-, tai CES-mittareita (Customer Effort Score), joiden avulla pyritään tunnistamaan onnistumisia ja epäonnistumisia asiakaskohtaamispisteissä. Asiakastyytyväisyys, lojaliteetti ja suositteluaste ovat myös tekijöitä, joita voidaan datan avulla selvittää.

Osa asiantuntijoista edustaa puolestaan yritystä, joka pääasiassa hyödyntää jo kerättyä dataa, esimerkiksi sosiaalisen median käyttäjätietoja tai sijaintitietoja, asiakaskokemuksen toimenpiteiden kehittämisessä. Kun yrityksessä havaitaan tarve ymmärtää syvällisemmin asiakkaiden toimintaa, voidaan big datasta jalostettua tietoa hyödyntää esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden sijaintitietoja ja yrityksen omia asiakasrekisteritietoja yhdistelemällä. Tällöin esimerkiksi verkkokaupan tai markkinointiviestinnän sisältöä on mahdollista kohdentaa tehokkaammin ja kilpailijoista erottuvalla tyylillä valitulle kohderyhmälle.

*Jos katsoo perinteistä retailia ja verkkokaupan tuloa maailmalle, niin on siinä aikamoinen paine muuttua – ja tuoda niitä erottautuvia tekijöitä, vaikka sen asiakaskokemuksen kautta, kun hintoihin on globaalissa bisneksessä vaikea vaikuttaa.*

(asiantuntija C, konsulttitoimisto)

Yritykset ovat vähitellen siirtymässä tiedolla johdettuun markkinointiin, jossa big datan käytöllä on keskeinen rooli. Toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: strategisen, taktisen ja operatiivisen tason toimintaan. Tämän jaon tarkoituksena on selkeyttää sitä, mitä datan käytöllä yleensä ottaen tavoitellaan. Strategisella tasolla datan avulla voidaan hahmottaa paremmin laajoja kokonaisuuksia markkinatilanteen, tulevaisuuden trendien tai ennusteiden näkökulmasta sekä osoittaa mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen pitkällä aikavälillä. Taktisella tasolla dataa voidaan hyödyntää siten, että se ohjaa esimerkiksi asiakaskokemusta parantaviin toimenpiteisiin tähtäävien investointien allokoointia paremmin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka paljon budjetista kannattaa sijoittaa verkkokaupan kehittämiseen, asiakaspalvelijoiden kouluttamiseen tai mitkä ovat kohderyhmän jäsenten ostopäätöksen keskeisesti vaikuttavat tekijät. Big datan avulla on mahdollista seurata halutun konversioasteen toteutumista sekä tehdä tarvittaessa muutoksia toimintaan. Operatiivisella tasolla dataa voidaan puolestaan hyödyntää siten, että sitä käytetään lähes reaaliaikaisen toiminnan ohjaajana, jolloin on mahdollista reagoida nopeasti markkinoiden muutoksiin tai asiakkaiden toimintaan esimerkiksi kilpailijan mainoskampanjan aikana.

## 5.2 Big datan arvo asiakaskokemuksen kehittämisessä

Big datan hyödyntäminen digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä koetaan lähes yksimielisesti arvoa lisäävänä asiana, vaikka big dataan itsessään suhtaudutaan kriittisesti. Onnistuneen asiakaskokemuksen pitäisi tuottaa arvoa niin asiakkaalle kuin yritykselle itselleen. Yhtenä tärkeimmistä arvoa lisäävistä asioista pidetään sitä, että toiminta ja päätöksenteko perustuu tietoon, eikä tuntumaan. Useat haastateltavista nostavat esiin juuri big datan kautta saadun tiedon merkityksen päätöksenteossa, sillä sen avulla on mahdollista perustella helpommin liiketoimintaan vaikuttavia toimenpiteitä sekä linkittää mittaristoja seuraamaan asiakaskokemuksen kehittymistä.

*On hirveä määrä dataa, mutta sillä on oikeasti aika vähän arvoa. Sen datan arvohan tulee siitä, kun jalostat sen ymmärrykseksi tai toimintaa ohjaavaksi tekemiseksi. Ja isoin lisäarvo tulee sieltä, kun sä pystyt oikeasti käsittelemään ja tekemään siitä jonkinlaisia älykkäitä, joko mallinnuksia tai muuten vaan fiksuja johtopäätöksiä.*

(asiantuntija J, mediatoimisto)

Datan hyödyntäminen digitaalisen asiakaskokemuksen optimoinnissa pitäisi olla jatkuvaa, eikä keskittyä vain satunnaisten toimenpiteiden kehittämiseen. Asiantuntijoiden vastauksissa nousevat esiin argumentit, joiden mukaan jalostetun tiedon avulla kuluttajalle voidaan tarjota parempia ja sopivampia palveluita tai tuotteita, mikä on myös yrityksen toiminnan edun mukaista. Arvoa syntyy datan avulla myös siten, että minimi-investoinnilla on mahdollista saada maksimaalinen hyöty, kuten eräs asiantuntija tiivistää asian. Aina ei ole perusteltua tavoitella parasta mahdollista toiminnan tasoa. Toisinaan riittää, että big datan avulla optimoimalla löydetään toimenpiteille sellainen taso, joka on liiketoiminnan tavoitteiden näkökulmasta riittävän hyvä.

*Onko järkevää optimoida, jos optimointiin käytetty työ tai datan hyödyntäminen ylittää maksaa enemmän kuin siitä saatava hyöty? Tässä kohtaa monet saattaa olla vielä aika sokeita.*

(asiantuntija H, asiakaskokemustoimisto)

Datan tuottaman arvon nähdään kuitenkin lisääntyvän sitä mukaa kun digitaalisia datan keruupisteitä tulee enemmän, ja teknologian kehitys mahdollistaa syvällisempien analyysien teon. Big datan avulla on mahdollista oppia lisää siitä, miten käyttäjien perusodotukset digitaalisten palveluiden ja tuotteiden käyttöön liittyen muodostuvat. Tämän tiedon avulla voidaan tunnistaa myös mahdollisia ongelmakohtia ja tuoda niitä paremmin organisaation tietoon. Analytiikan avulla yritys saa totuudenmukaista tietoa

siitä, minkälaisia käyttötapoja eri asiakkailta on, minkälaista sisältöä asiakas kuluttaa kussakin kontekstissa tai miten asiakas kokee yrityksen digitaalisen toimintaympäristön. Tärkeää on ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat kunkin asiakkaan asiakaskokemuksen muodostumiseen, jotta sen kehittäminen on mahdollista.

*On tosi tärkeää ymmärtää, missä kontekstissa se kokemus syntyy sekä minkä takia se oli juuri siinä kontekstissa onnistunut tai epäonnistunut, jotta sitä voidaan joko korjata tai monistaa.*

(asiantuntija D, markkinointiviestintätoimisto)

*Jos yritys tekee jotain sellaista, jossa se tasapaino on ikään kuin vääristynyt, ettei se yritys hyötyy enemmän kuin se kuluttaja, niin se ei vaan toimi pitkällä aikavälillä.*

(asiantuntija C, konsulttitoimisto)

### 5.3 Big datan käytön haasteita

Big datan käyttöön asiakaskokemuksen kehittämisessä tai markkinointiviestinnän kohdentamisessa liittyy usein asenteellisia pelkoja sekä ymmärtämättömyyttä. Vaikka big datan avulla on mahdollista löytää kiinnostavia ilmiöitä tai nostaa esiin uusia hypoteeseja, suhtautuu muutama asiantuntija sen käyttöön kuitenkin kriittisesti. Big datan käytön taustalla pitäisi olla aina järkevää teoretisointia, huomauttaa eräs asiantuntija. Big dataa analysoitaessa keskeistä on myös selvittää, miksi asiat ovat tapahtuneet, jotta datan avulla on oikeasti mahdollisuus selvittää tapahtumien todellisia kausaalisyyksiä. Big dataa ei kannata hyödyntää kaikessa tekemisessä, sillä se voi ohjata toimintaa myös väärään suuntaan. Satunnaisten korrelaatioiden löytäminen big datasta on mahdollista, kun niitä riittävän pitkään etsitään. Tämän takia big data ei välttämättä ole luoteensa puolesta paras ratkaisu ohjaamaan strategista päätöksentekoa kaikissa tapauksissa, huomauttaa eräs asiantuntija.

*Siellä on varmasti monta kultajyvää pohjalla, mutta aikamoinen kasa roskaa, minkä kautta täytyy ensin kaivaa läpi.*

(asiantuntija G, konsulttitoimisto)

Monet asiantuntijat huomauttavat, että päätöksenteon tukena käytettävän datan laadusta tulee varmistua ennen sen yhdistämistä muihin tietoihin, kuten esimerkiksi yrityksen omaan asiakastietokantaan. Heikkolaatuisen datan hyödyntäminen on jo itsessään

riski, mutta myös saavutetut tulokset ovat tällöin yleensä huonompia. Big datan luotettavuutta voidaan lisätä tarkastelemalla sitä ristiin esimerkiksi nettikyselyiden tai muiden kohderyhmähaastatteluiden kanssa.

*Kaikenlaista dataa on liikkeellä, mutta kyllä se, mitä liiketoiminnan kehittämiseen käytetään, niin pyritään varmentamaan hyvinkin tarkasti tai sitten kannattaa luopua siitä kokonaan.*

(asiantuntija I, mediatalo)

Monet asiantuntijat huomauttavat, että toiminnan taso, jolla big dataa on tarkoitus hyödyntää päätöksenteon tukena, vaikuttaa myös sen laadun arviointiin. Strategisesti merkittävien toimenpiteiden osalta big datan luotettavuudesta ollaan kiinnostuneempia kuin taktisten toimenpiteiden osalta. Muutaman asiantuntijan mukaan big datan lähteiden kriittistä arviointia tärkeämpää olisi kiinnittää huomio jalostetun tiedon perusteella tehtävien johtopäätösten ja analyysien luotettavuuden arviointiin. Eräs haastateltavista muistuttaa, että joskus hyödyllinen oppi itsessään on epäonnistuminen, mikäli sen kokoluokka ei ole merkittävä yrityksen toiminnan kannalta.

*Ainahan se data ei välttämättä toimi, et se on jostain luovasta kiinni tai jostain muusta ”henkisestä” asiasta.*

(asiantuntija F, mainostaja)

Muuan asiantuntija nostaa esiin ajattelutavan muutoksen tarpeellisuuden dataan ja sen oikeellisuuteen liittyvän keskustelun yhteydessä, sillä datan ei aina tarvitse olla täysin validia tuodakseen kuitenkin hyödyllistä lisätietoa tai ohjatakseen toimenpiteitä oikeaan suuntaan. Big datan luotettavuuden arviointi ei ole yksittäinen staattinen tila, vaan jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, jota pitäisi vaalia sitä mukaa kun dataa kerääntyy, korostaa toinen asiantuntija. Suuria eroja saattaa syntyä lopputuloksen suhteen siinä, kuinka hyvin datan perusteella tehty toiminnan kohdennus on onnistuttu tekemään.

*Kulttuurin muutoksen ymmärtäminen on tärkeää: lähde liikkeelle pienesti, ajattele isoja ja opi.*

(asiantuntija B, konsulttitoimisto)

Joidenkin asiantuntijoiden mukaan liiallinen datan avulla tehty asiakaskokemuksen personointi digitaalisissa kanavissa voi vaikuttaa negatiivisesti myös siten, että teknisesti taitavat kuluttajat alkavat käyttää entistä enemmän mainonnanestokeinoja verkkoselaimissaan. Big datan käyttö markkinointiviestinnän kohdentamisessa voi kääntyä myös markkinoivaa yritystä itseään vastaan. Suomen kokoisella markkina-alueella koh-

dentamisessa tehdyt ylilyönnit voivat johtaa tilanteeseen, jossa datan käyttöä palveluiden personoinnissa tai markkinointiviestinnän kohdentamisessa vähennetään, arvio eräs haastateltavista.

*Ihmiset ei kuitenkaan lähtökohtaisesti halua, että heidän puolestaan on tehty valintoja, ja että joidenkin määritettyjen pikseleiden kautta he tulkitsevat maailmaa – se on enemmänkin huono ja pelottava näkymä.*

(asiantuntija I, mediatalo)

## 5.4 Big datan käytön mahdollisuuksia

Asiantuntijat arvioivat big datan käytön olevan yleisesti ottaen vielä vähäistä suomalaisissa yrityksissä. Joissakin suuremmissa tai teknologiaorientoituneissa yrityksissä sitä hyödynnetään kuitenkin systemaattisesti toiminnan kehittämisessä. Big datan käytön uskotaan kehittyvän tulevaisuudessa ikään kuin vuorovedoin siten, että se osaltaan mahdollistaa toimintojen kehittymisen, mutta toisaalta myös luo kokonaan uusia palveluita. Erilaisiin tietokantoihin tallentuvan datan määrä ja monimuotoisuus kehittyvät myös sitä mukaa kun asiakkaille syntyy uusia tarpeita ja käyttökohteita. Asiantuntijoiden mukaan big datan hyödyntämisessä markkinoinnin kontekstissa on paljon potentiaalia, josta osataan tällä hetkellä hyödyntää vasta pientä osaa. Useimpien asiantuntijoiden mielestä datan käyttö tulee yleistymään yritysten keskuudessa ja sen reaaliaikainen käytettävyys paranee huomattavasti tulevaisuudessa. Big dataan pohjautuvan syvällisen personoinnin ja markkinoinnin automaation uskotaan vakiinnuttavan paikkansa markkinointiviestinnän toimenpiteiden suunnittelussa ja muuttavan lopulta koko markkinoinnin tekemistä.

*Varsinkin Suomessa on vielä otettu niin ensiaskeleita sen hyödyntämisessä, että tulee varmasti muuttamaan lähes koko markkinointiviestinnän tekemisen.*

(asiantuntija A, digimarkkinointitoimisto)

Tulevaisuudessa lisäarvoa big datan käytöstä saadaan älykkäiden mallinnuksien avulla tehtävien johtopäätösten kautta, jolloin on mahdollista saavuttaa osaamisen ja ymmärryksen korkea taso. Asiantuntijoiden tulevaisuuden skenaariossa digitaalisia rajapintoja avataan enemmän julkiseen käyttöön kaikkien kehitettäväksi, jolloin yhteistoiminnan kautta saatava hyöty mahdollistaa jatkuvan ja nopean kehityksen digitaalisessa ympäristössä. Datan käytön kehittyminen edellyttää myös ajattelutavan muutosta sen suhteen, että omistajuus kuluttajien toiminnasta kerätystä datasta palautetaan kuluttajal-

le. Tällöin yritys ikään kuin vain hallinnoi datan tietoja palveluntarjoajan roolissa. Raakadatan myymisestä voi tulla myös uusi liiketoiminta-alue, pohtii eräs asiantuntija.

*Jatkossa yritysten on helpompi käyttää dataa monimuotoisesti, osana omien palveluidensa kehittämistä ja palvelumuotoilua.*

(asiantuntija C, konsulttitoimisto)

*Nyt toimitaan erillisinä juttuina, eikä sellaisia yhtenäisiä rajapintoja ole vielä. Tulevaisuudessa voisi olla, jos kaikki ajattelisivat sitä niin päin, että miten asiakas hyötykäyttää sitä. Avoimia rajapintoja ja dataa on kuinka paljon vaan: tulkaa käyttämään reaaliaikaisesti sitä!*

(asiantuntija F, mainostaja)

Nyt jos koskaan on asiakkuusjohtamisen aika, sillä uusi EU:n tietoturvalaki muuttaa tilannetta markkinointiviestinnän kohdentamisen ja personoinnin suhteen, jonka jälkeen toiminnasta tulee aikaisempaa monimutkaisempaa, ennustaa muuan asiantuntija. EU:n vuonna 2018 voimaan tulevan tietoturvalainsäädännön uskotaan vaikuttavan big datan käyttöön, mutta sen todellisista vaikutuksista käytännön markkinointiviestinnän tekemiseen ollaan epävarmoja. Suurin osa asiantuntijoista pitää uutta lainsäädäntöä pohjimmiltaan hyvänä asiana, sillä sen tarkoituksena on ohjata tietojenkeruuta ennalta määritellyyn tarpeeseen ja antaa kuluttajille aikaisempaa parempi mahdollisuus vaikuttaa heistä tallennettaviin tietoihin.

Alkuun lakimuutos voi tarkoittaa kohdennetun ja personoidun markkinoinnin vähentymistä, eräs asiantuntija huomauttaa. Moni haastateltavista epäileekin etteivät kaikki alan toimijat ole vielä sisäistäneet lain mukanaan tuomia käytännön muutoksia. Osa vielä nykyisin käytössä olevista asiakasrekistereistä on sellaisia, joista yksittäisen ihmisen tietojen poistaminen on varsin hankalaa. Pahimmillaan työ on tehtävä manuaalisesti, mikä on kallista ja hidasta työtä. Isoilla yrityksillä on huomattavasti paremmat lähtökohdat varautua uuden lain tuomiin muutoksiin resurssien näkökulmasta, sillä esimerkiksi tietosuojavastaavan palkkaaminen voi pienelle yritykselle olla käytännössä mahdotonta.

Tulevan lain tämän hetkinen sisältö on osin tulkinnanvarainen, mikä aiheuttaa hämmennystä alan toimijoiden kesken. Kuluttajan oikeus kieltää kohdennettu markkinointi digitaalisissa kanavissa vaatii käytännössä sen, että markkinointia tekevien yritysten on entistä tarkemmin seurattava henkilöiden käyttäytymistä. Yritysten on näin ollen tunnistettava myös ne henkilöt, joille markkinointia ei saa kohdentaa. Laki, jonka tarkoituksena on lisätä kuluttajan yksilönsuojaa, itse asiassa pakottaa yrityksen seuraamaan kuluttajaa tarkemmin, jotta kohdentamista ei tapahtuisi, huomauttaa eräs asiantuntija.



*Pitäisi tarjota paradoksaalisesti ihmisille mahdollisuus ilmoittaa, että häntä ei pidä seurata, ja että mihinkään ei jää rekisterimerkintää. Se, että me pystytään pitämään kirjaa jostain, että tiettyä ihmistä ei pidä seurata, niin se tarkoittaa sitä, että pitää seurata sitä.*

(asiantuntija G, konsulttitoimisto)

Lainsäädännön muutoksen kuitenkin toivotaan johtavan pidemmällä aikavälillä siihen, että yritykset joutuvat kiristyvien säännösten takia kehittämään entistä paremmaksi omia markkinointitoimenpiteitään. Eräs haastateltava uskoo, että tämä muutos pakottaa markkinoijat ymmärtämään paremmin, että markkinointiviestintä on osa palvelukokemusta.

## 5.5 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen

Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu asiakkaan kaikista kohtaamisista yrityksen tuotteiden tai palveluiden kanssa sekä odotuksista ennen ja jälkeen kohtaamisen. Myös olemassa olevat mielikuvat vaikuttavat kokemuksen muodostumiseen digitaalisissa kanavissa. Asiakslähtöisyys pitäisi saada kaikkiin yrityksen tekemisen osa-alueisiin tuotteistuksesta, tuotteen tai palvelun käyttöönottoon ja käyttöön. Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa yrityksen verkkopalveluiden, verkkosivujen sekä applikaatioiden käyttö, koko palvelumuotoiluprosessi. Yksinkertaistetusti voidaan sanoa, että asiakaskokemus on kaikkien kokemusten summa, eräs haastateltavista kiteyttää.

*Se alkaa olla jo vähän sellanen hygieniatekijä, että jos sulla ei toimi se palvelu sillä tasolla, millä ihmiset nykyään odottaa, että saa asioita kätevästi ja omaehtoisesti hoidettua, niin vaikea on pärjätä.*

(asiantuntija G, konsulttitoimisto)

Kuluttajien asiointi on siirtynyt entistä enemmän digitaalisiin kanaviin, jolloin myös kuluttajan kokemus tuotteesta tai palvelusta muodostuu osin tai jopa kokonaan digitaalisessa ympäristössä. Useimpien asiantuntijoiden mukaan on jo varsin yleistä, että suurin osa kuluttajan asiakaspolun kohtaamisista yrityksen kanssa tapahtuu nykyään digitaalisissa kanavissa. Eräs haastateltavista korostaa, että on tärkeää tunnistaa asiakassegmentikohtaisesti, mitä digitaalisuus merkitsee eri kuluttajille, sillä se voi olla hyvin erilainen asiakkuuden elinkaaren vaiheesta riippuen. Digitaalinen palvelu voi olla uuden tuotteen tai palvelun käyttöönoton tukea, asiakaspalvelua, harkintavaiheen tukea tai laskun mak-

samiseen liittyviä asioita. Asiakaslähtöisyys pitää olla kaikissa yrityksen tekemisen osa-alueissa, jolloin toiminnan pitäisi olla mahdollisimman sujuvaa ja huomioida asiakkaiden erilaiset odotukset ja mieltymykset, painottaa toinen asiantuntija.

*Kun ne kriittiset kohdat, kohtaamispisteissä syntyneet, palvelun jatkamisen tai ostojen tai suositteluiden kannalta löytyvät atribuutit tunnistaa, niin sen jälkeen on tiedossa, miten asiakaskokemus muodostuu.*

(asiantuntija I, mediatalo)

Digitaalista asiakaskokemusta lähdetään usein kehittämään esimerkiksi yrityksen verkkosivustoa parantamalla, jotta ostoprosessi olisi mahdollisimman sujuva. Asiaa pitäisi kuitenkin tarkastella ensin asiakasuskollisuuden, asiakastyytyväisyyden ja asiakkuuden keston parantamisen näkökulmasta, jotta saadaan kokonaisvaltainen näkemys tilanteesta. Asiakaskokemuksen kehittämisessä pitää huomioida myös, miten yrityksen imagoon liittyvät asiat ja arvostus tukevat kokemuksen laatua. Jos asiakaskokemus on syvimmillään sitä, mitä asiakkaat ovat yrityksestä mieltä, niin tässä ollaan pitkälti kiinni yrityksen brändissä, pohtii eräs asiantuntija. Kaikki toiminta kietoutuu näin ollen toisiinsa tehden siitä huomion arvoisen asian myös ylimmälle johdolle.

*Jotkut sanookin, että asiakaskokemus on yhtä kuin brändi. Itseasiassa sitä pitäisi johtaa ja kehittää samalla tavoin kuin brändiä: kaikkia niitä kohtaamispisteitä, mitä brändin parissa on: mainontaa, julkisivua, verkkosivustoa, sisältöä, muiden puheita.*

(asiantuntija I, mediatalo)

*Brändi, imago ja arvostus – ne, jotka sit kuitenkin pitää yrityksen pinnalla tilanteessa, missä markkinoilla on paljon samanlaisia tarjoajia.*

(asiantuntija J, mediatoimisto)

Haastateltavien mukaan usein digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteiden asettaminen koetaan haastavaksi vaiheeksi. Tavoitteiden taso vaihtelee yrityksittäin, mutta ne voivat olla verkkosivun kävijämäärän lisäys, palvelun suositteluasteen nousu, tai euromääräisen liikevaihdon positiivinen kehitys. Yksinkertaisimmillaan tavoite voi olla toive parantaa asiakaskokemusta ylipäätään. Yhden yksittäisen yksikön toiminnan tai palvelun ominaisuuden optimointi voi johtaa harhaan yrityksen kokonaisvaltaisen toiminnan kannalta ja aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin hyötyä. Useat asiantuntijat kuitenkin peräänkuuluttavat sitä, että yrityksen tavoiteasetanta pitäisi ehdottomasti pitkällä tähtäimellä linkittyä johonkin mitattavaan rahalliseen arvoon, jotta asiakaskokemuksen kehittymistä voidaan seurata myös liiketoiminnallisesta näkökul-

masta. Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen seuranta on helpompaa, kun mittareita on riittävästi ja niitä seurataan aktiivisesti.

*Itse asiassa digitaalisen asiakaskokemuksen parantaminen syntyy valtavasta määrästä erilaisia mittareita ja niiden seuranta ja kehitystä. Se on tosi monimutkaista, eikä se ole kauhean fancyä. Se on aika rutiininomaista ja pitkäveteistä, mutta se on erittäin palkitsevaa, kun siitä syntyy hyvät tulokset ja kun se tehdään oikein.*

(asiantuntija D, markkinointiviestintätoimisto)

Mittareiden avulla saadun tiedon perusteella toimintaa voidaan sovittaa paremmin vastaamaan asiakkaiden todellista käyttäytymistä. Asiakas on helpompi tavoittaa uudelleen niissä digitaalisissa kanavissa, joissa hän viettää aikaansa, esimerkiksi houkuttelevalla ja personoidulla mainoksella tai muulla mielenkiintoisella sisältömarkkinoinnilla. Tavoitteena on saada henkilö palaamaan takaisin yrityksen omiin kanaviin, kuten verkkokauppaan.

## 5.6 Digitaalinen asiakaskokemus monikanavaisessa ympäristössä

On tärkeää, että asiakaskokemuksen muodostumisen edellytykset ovat yhteneväiset käytävästä kanavasta riippumatta. Moni haastateltavista nostaa esiin sen, että asiakas ei tee eroa siitä, missä ympäristössä kokemus muodostuu, joten digitaalisen asiakaskokemuksen sijaan pitäisi puhua asiakaskokemuksesta digitaalisissa kanavissa. Digitaalisuuden ajatellaan usein helpottavan elämää tekemällä siitä vaivattomampaa, joten odotusarvojen johtamisella on merkittävä vaikutus asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Odotusarvojen syntymisen taustalla on usein pitkä perinne perinteisessä kivijalkaympäristössä tapahtuneista kohtaamisista yrityksen kanssa. Kun fyysinen ympäristö on vaihtunut digitaalisessa kanavissa muodostuviin kohtaamisiin, tulee tunnistaa, millaisia odotuksia yritykseen ja sen tuotteisiin tai palveluihin kohdistuu sen aikaisemmasta toimintaympäristöstä johtuen. Yritys, jonka liiketoiminta on aina perustunut vain digitaalisiin kanaviin, voi keskittyä esimerkiksi muiden asiakkaiden tekemiin suosituksiin palvelun tai tuotteen käytöstä.

*Moni ei ole tullut ajatelleeksi sitä tarpeeksi hyvin – puhutaan monikanavaisuudesta, mutta sitä käytännössä työstetään kahta kanavaa erikseen, vaikka se asiakas kulkee sujuvasti niissä molemmissa. Suunnitteluvaiheessa täytyy olla koko avaruus, customer journey, kuvattuna.*

(asiantuntija D, markkinointiviestintätoimisto)

Kun erilaisia asiakaspolkuja kuvataan markkinointiviestinnän suunnitteluvaiheessa, täytyy edelleen huomioida koko toimintaympäristö, niin digitaalisen kuin perinteisen kohtaamisen kanavat. Eräs haastateltava korostaakin, että jos parannetaan ainoastaan asiakaskokemusta digitaalisissa kanavissa, työ menee kokonaisuuden kannalta hukkaan. Digitaalisessa asiakaskokemuksessa on useimmiten tärkeää, että asiointi on helppoa ja nopeaa, mutta myös puhuttelevaa ja persoonallista.

*Kaiken pitäisi olla sujuvaa ymmärtäen eri asiakkaiden preferenssit. Ollaan rakentamassa sellaista rubiikin kuutiota, ja se rubiikin kuutio muovautuu sitten sen mukaan, minkälainen asiakas on kyseessä.*

(asiantuntija E, mainostaja)

Erilaisia asiakassegmenttejä tehtäessä on syytä huomioida, että jokainen ihminen on lopulta ainutlaatuinen; käyttäytyminen on usein epäloogista. Big dataa hyödyntämällä opitaan jatkuvasti, miten digitaalisten palveluiden käyttäjien perusodotukset muodostuvat. Tällöin voidaan suunnitella parempia toimenpiteitä markkinoinnin osalta tai tehostaa asiakaskokemuksen kehittämiseen keskeisesti vaikuttavia asioita. Markkinoinnin pitäisi tuntua palvelulta, eikä olla häiritsevää. Eräs asiantuntija korostaa, että tavoiteasetannan pitäisi huomioida tarkemmin asiakassuhteen jatkuvuus sekä tukea palvelun tai tuotteen oston useutta. On syytä muistaa, että asiakkaan päätöksentekoprosessi ei ole useinkaan suoraviivainen tapahtuma, vaan samaan lopputulokseen voidaan päästä erilaisten kohtaamispisteiden kautta ja niissä painottuvat erilaiset asiat yksilöstä ja aikaisemmista kokemuksista riippuen, pohtii eräs asiantuntija.

*Yksinkertaiset asiat ja niiden toiminnallisuus ja helppokäyttöisyys vaikuttavat asiakaskokemukseen. Jos asiakkaan odotukset voidaan ylittää ja tuottaa hyvää mieltä, ollaan jo pitkällä. Se on pohjimmiltaan asiakkaan tuntemista, suurta ymmärrystä asiakkaan toimintaan vaikuttavista asioista.*

(asiantuntija C, konsulttitoimisto)

Erityisesti kohtiin, jotka on selkeästi tunnistettavissa asiakkuuden katkeamispisteiksi, pitäisi panostaa huomattavasti enemmän. Markkinoinnin automaatiojärjestelmien avulla voidaan helpottaa juuri tämänkaltaisia tilanteita, muuan asiantuntija toteaa. Monelle

markkinoijalle on tullut yllätyksenä, että kallis järjestelmä ei kuitenkaan vähennä työmäärää, vaan jopa lisää sitä, sillä erilaisten sisältöjen tuottaminen yrityksen verkkosivuille tai mediaan vaatii aikaa ja henkilöresursseja. Digitaalinen alusta ei tarkoita automaattisesti kustannusten vähenemistä.

## 5.7 Digitaalinen asiakaskokemus kilpailuetuna

Kaikkien asiantuntijoiden mielestä onnistunut asiakaskokemus tuo merkittävää kilpailukykyä yritykselle, varsinkin jos se on toteutettu hyvin. Kilpailukyky syntyy asiakkaiden sitoutuneisuuden tasosta sekä siitä, että asiakaskunta on lojaalimpaa kuin kilpailijalla. Toimialan, tuotteen tai palvelun ominaisuudet vaikuttavat osaltaan yrityksen menestymiseen markkinoilla, mutta mikäli asiakas on tyytyväinen, luultavasti myös liiketoiminta kehittyy positiivisesti, huomauttaa eräs haastateltavista.

*Ainakin mun uskomus on, että tulevaisuuden yksi kovimmista kilpailueduista on nimenomaan se, joka pystyy tuottamaan asiakkaille niitä parhaita kokemuksia. Se positiivinen kokemus voi olla eri asiakkaille erilainen; joku haluaa mahdollisimman halpaa, toinen tosi räätälöityä ja kolmas persoonallista palvelua.*

(asiantuntija A, digimarkkinointitoimisto)

Positiivinen asiakaskokemus luo yritykselle merkittävää kilpailuetua myös siten, että kerran hankittuja asiakkaita ei tarvitse houkutella uudelleen takaisin. Yksi haastateltavista korostaakin, että tutkimusten mukaan uusasiakashankinta on jopa 5–10 kertaa kalliimpaa yritykselle kuin olemassa olevan asiakassuhteen ylläpitäminen. Tähän kannattaisi yrityksissä panostaa aikaisempaa enemmän. Kun yritys on ensin määritellyt, mitä se tavoittelee liiketoimintansa kehittämässä, on mahdollista hahmottaa tavoitteen saavuttamiseen tarvittavat investoinnit. Investointi voi liittyä markkinointiin, tuotevalikoiman laajentamiseen tai henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Useimpien asiantuntijoiden mukaan asiakaskokemuksen tuottamiseen liittyvät investoinnit vaihtelevat sen mukaan, minkä tyyppisestä palvelusta tai tuotteesta on kyse. Joskus asiakkaan odotusten ylittäminen ei vaadi merkittäviä toimenpiteitä, lähinnä maalaisjärkeä, kuten eräs asiantuntija asian muotoilee. Investoinnit voivat kuitenkin olla merkittäviä digitaalisessa ympäristössä, mikäli joudutaan tekemään suuria muutoksia käyttöliittymiin tai rakentamaan kokonaan uusia järjestelmiä. Teknologiaan pohjautuvan digitaalisen asiakaskokemus kehittämisen on monimuotoinen prosessi, joka usein myös vaatii paljon resursseja kaikilta eri tahoilta.

Toisaalta onnistunut asiakaskokemus voidaan yhtä hyvin tuottaa pieninkin taloudellisin panoksin. Eräs asiantuntija huomauttaa, että mikäli asiakaskokemuksen kehittämiseen käytetyn sijoitetun rahan tuotto on korkeampi suhteessa käytettyihin resursseihin, ei investoinnin koolla pitäisi olla keskeistä merkitystä.

*Jos tavoite tuottaa meille paybackin eli sijoitetun euron tuotto on korkeampi tai tarpeeksi korkea, niin silloinhan ei ole kysymystä, onko se investointi korkea vai matala, vaan se on yhteisesti päätetty businesscase.*

(asiantuntija E, mainostaja)

Kilpailuetua tuo myös yrityksen hyvä asiakaspito. Jos olemassa olevien asiakkaiden pysyminen on vakaata ja kilpailu heikkoa, ei välttämättä tarvita suuria investointeja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Investointi voi olla yksinkertaisesti henkilökunnan sitouttaminen asiakaskeskeiseen toimintamalliin, jonka takana yrityksen kaikki työntekijät ovat. Asiakaskokemus voi parantua henkilökunnan palvelualltiuden kehittämällä sekä erilaisten kommunikaatiokanavien, kuten pikaviestipalveluiden lisäämisellä, mainitsee eräs haastateltavista.

## **5.8 Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen**

Digitaalisessa toimintaympäristössä asiakaskokemuksen mittaaminen on useimmiten helpompaa verrattuna fyysiseen ympäristöön. Erilaisia asiakaskokemusta mittaavia mittareita on paljon. Asiantuntijat mainitsivat muun muassa NPS- (Net Promoter Score), CES- (Customer Effort Score), HappyOrNot-mittareita sekä erilaisia KPI-mittaristoja (Key Performance Indicator), joita käytetään asiakaskokemuksen kehittymisen seurannassa. Eräs asiantuntija suosittelee, että aktiivisesti seurattavia mittareita olisi hyvä valita noin kolmesta seitsemään kappaletta. Liian suuri määrä erilaisia asiakaskokemusta mittaavia mittareita voi johtaa tilanteeseen, jossa relevantti tieto hautautuu valtavaan määrään dataa eikä tarpeellista tietoa kyetä hyödyntämään optimaalisesti.

Asiakaskokemusmittareiden avulla on tarkoitus tunnistaa käytännössä asiakkaiden sitoutuneisuutta, asiakkuussuhteen jatkuvuutta sekä tuotteen tai palvelun käytön aktiivisuutta lyhyellä aikavälillä. Pitkän tähtäimen mittareiden avulla voidaan seurata muun muassa suosittelvien asiakkaiden lukumäärää tai kuinka paljon näiden suositteluiden avulla saadaan kokonaan uusia asiakkaita.

*Mikä ikinä se mittari onkaan, niin pyritään löytämään sellaisia mittaamispisteitä, joiden avulla pystytään katsomaan koko polkua fyysisestä maailmasta digitaaliseen. Vaikka digitaalinen tekeminen olisi todella tikissä kunnossa, mutta jos asiakas on tyytymätön kokonaisuuteen, se ei ole kenenkään edun mukaista.*

(asiantuntija E, mainostaja)

Eräs asiantuntija määrittelee neljä tasoa, joiden avulla asiakkaan toimintaa digitaalisissa kanavissa voidaan luokitella. Ensin tutkitaan, keitä yrityksen asiakkaat todella ovat, toiseksi, mitä he tekevät yrityksen digitaalisissa kanavissa, kolmanneksi arvioidaan, miten hyvin asiakkaat tuntevat palvelun tai tuotteen sekä viimeiseksi, minkälainen käyttökokemus on muodostunut. Tämä auttaa asettamaan sopivia mittaristoja sekä tavoitteita asiakaskokemuksen kehittämistä varten. Muutama asiantuntija korostaa, että asiakaskokemusta saatetaan mitata liikaa pelkän mittaritiedon avulla, jolloin ihmisen toimintaan vaikuttavat inhimilliset tekijät jäävät ymmärtämättä.

*Näppituntuma on, että mitataan liikaa pelkän web-analytiikan avulla ja mainonnan softien kautta, jolloin jää helposti pois se pehmeä puoli jää ymmärtämättä. Mitä väliä sillä oikeesti on, kuinka kauan se asiakas vietti siellä verkkosivulla aikaa? Ehkä siihen pitäisi tuoda joku muukin näkökulma mukaan tai sitten ainakin ymmärtää se, että mitä johtopäätöksiä ei voi sen perusteella tehdä.*

(asiantuntija H, asiakasnäkemystoimisto)

Big datan perusteella tehty analyysi ei siis välttämättä osoita kaikkia käyttäytymiseen tai kokemuksen muodostumiseen vaikuttaneita syitä. Mittareiden käyttämisessä on omat haasteensa, jos niistä johdettuja tuloksia ei ole arvioitu ensin kriittisesti, huomauttaa yksi haastateltavista. Verkkosivustolla vietetty aika ei paljasta todellista, asiakkaalle muodostunutta kokemusta yrityksen tuotteista tai palveluista.

*Uskollisuus, preferenssi ja myynnin mittareiden kautta näitä asioita pitäisi katsoa halutuissa segmenteissä, koska mikään ei valehtele niin paljon kuin keskiarvo.*

(asiantuntija J, mediatoimisto)

Kokonaiskuva voi hämärtyä osaoptimointia käyttämällä, jolloin huomio kohdistetaan asiayhteydestä irrotettuihin kokonaisuuksiin. Yrityksissä tämä voi näkyä muun muassa siinä, että yrityksen eri osastot tai yksiköt toimivat ikään kuin omina siiloinaan, jolloin tietoa ei saada hyödynnettyä sen koko potentiaalinal osalta.

## 5.9 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehityskohteet

Asiakaskokemuksen kehittäminen on jatkuvaa oppimista, joten on tärkeää tunnistaa keskeisimmät siihen liittyvät haasteet. Asiantuntijat ovat lähes yksimielisiä siitä, että digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyy tällä hetkellä vielä paljon erilaisia ongelmakohtia. Yleensä suurimmat haasteet tulevat esiin digitaalisen ja fyysisen toimintaympäristön rajalla, jossa toimii useita eri yksiköitä, ihmisiä ja erilaisia prosesseja, huomauttaa eräs asiantuntija. Useimmat asiantuntijat mainitsivat tekniset haasteet, mutta myös datan laatuun ja johtamiseen liittyvät ongelmat nousevat esiin monen vastauksissa. Yritysten eri osastojen välinen siiloutuminen vaikeuttaa yhteneväisen asiakaskokemuksen muodostamista yrityksen eri kanavien ja toimintojen kautta. Kun eri yksiköt ja henkilöt vastaavat eri toimenpiteistä ja kanavista, saattaa hyödyllinen tieto jäädä jakamatta eri osastojen välillä. Monet asiantuntijat korostavat, että toimintamalli, jossa jokainen osasto tai yksikkö toimii ikään kuin omassa poterossaan, omien tavoitteiden mukaisesti, on vanhentunut tapa toimia.

*Haasteena on siiloutuminen ja ajattelutavan muutos. Aina on katsottu asiaa omasta funktiosta ja oltu tyytyväisiä, kun oman funktion tuotokset on valmiita – se ei riitä enää. Täytyy luoda uusia toimintaprosesseja.*

(asiantuntija E, mainostaja)

Muutama asiantuntija nostaa esiin ajattelutapojen muutoksen, mikä vaatii yrityksen johdolta muutosjohtajuuden taitoja sekä kykyä soveltaa niitä organisaation toimintaan käytännössä. Asiantuntijoiden mukaan tarvitaan uusia prosesseja, joiden avulla on mahdollista tarkastella asiakkaan silmin asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia asioita. Eräs haastateltavista kuitenkin huomauttaa, että vaikka yrityksessä olisi tehty hyvät suunnitelmat asiakaskokemuksen kehittämiseksi, on panostus useimmiten turha, jos operatiivisen tason henkilöstöllä ei ole riittävästi resursseja tai osaamista jalkauttaa uusia toimintamalleja käytäntöön. Yrityksessä henkilökunnan palkitsemisen pitäisi perustua jollain tasolla myös siihen, kuinka vanhat asiakkaat saadaan pysymään asiakkaina.

*Ylimmän johdon pitäisi ymmärtää, mikä saa asiakkaat jatkamaan yrityksen kanssa, ostamaan enemmän ja suosittelemaan yrityksen tuotteita tai palveluita. Silloin ollaan asian ytimessä ja ylimmän johdon työpöydällä.*

(asiantuntija I, mediatalo)



Haasteita voivat toisinaan aiheuttaa myös olemassa olevat asiakkaat, jotka tietoisesti hyödyntävät asemaansa väärin ja jakavat heikosti sujuneen asiakaspalvelukokemuksensa sosiaalisessa mediassa ilman, että olisivat ensin keskustelleet asiasta yrityksen kanssa. Sosiaalisen median kautta jaettu huono asiakaskokemus leviää usein nopeasti ja alun perin vähäinen asia voi saada suhteettoman suuret mittasuhteet keskustelupalstoilla. Tämän kaltaisen toiminnan tarkoituksena voi olla halu kalastella hyvityksiä, arvelee eräs haastateltavista.

*On tullut vastaan tällaisia mielensäpahoittajia jossain määrin, jotka laittavat herkästi palautetta ja vaaditaan älyttömiä kompensatioita. Joskus tuntuu, että asiakkaat oikein etsii niitä epäkohtia tai huonoa palvelua.*

(asiantuntija F, mainostaja)

Toisinaan yrityksessä saatetaan pitää olemassa olevaa asiakaskuntaa itsestäänselvyytenä. Eräs asiantuntija huomauttaa, että usein päähuomio saatetaan keskittää vain uusien asiakkaiden hankkimiseen. Yritysten pitäisi nähdä myös, mitä muuta arvoa asiakas tuo yritykselle kuin ostotapahtuman. Joskus vanhan asiakkaan asiakaskokemus saattaa huonontua yrityksen uusasiakashankintaan suunnatun markkinoinnin takia. Kanta-asiakkuuden etujen pitäisi olla todellisia, sillä uudet ja aikaisempaa paremmat tarjoukset voivat saada nykyasiakkaan kokemaan oman arvonsa vähäiseksi yritykselle, pohtii muuan asiantuntija. Erään haastateltavan mukaan digitaalisen ympäristön haasteena on fyysisen kontaktin puute toisin kuin kasvokkain tapahtuvassa kohtaamisessa, jossa luodaan nopeasti jonkinlainen käsitys ihmisen tyylistä, tarpeista tai toiveista. Big datan keruupisteiden kautta pyritään tekemään samaa digitaalisessa ympäristössä kuin perinteisessä kohtaamisessa.

*Tavallaan se on sellainen oppimispolku: kaikkihan me halutaan hyvää, meille sopivaa palvelua ja tykätään, kun meitä autetaan tai annetaan informaatiota. Mutta ei kukaan halua sellaista tuputtamista*

(asiantuntija B, mainostaja)

## **5.10 Arvoverkostotoiminnan hyödyt**

Erikoisosaamisen tarpeen lisääntyessä myös tarve erilaisten yritysten verkostoitumiselle kasvaa. Asiantuntijoiden mukaan markkinointiviestintäala toimii usein erilaisten verkostojen kesken, sillä osaaminen on yleensä hyvin kapealaista eri osa-alueilla. Arvoverkosto tuottaa jäsenilleen lisäarvoa, mikäli kumppanit ovat valikoituneet oikein ja arvo-

verkoston johtamiseen on riittävää osaamista ja resursseja. Arvoverkoston kautta yrityksen on mahdollista toimia edelläkävijänä ja tarjota omille asiakkailleen uusia ratkaisuja ennen kilpailijoita.

*Paras arvo asiakaskokemuksen kehittämiseksi on, kun asiantuntijayritys on selvästi osa sitä yrityksen kasvu- ja kehityspolkua ja siinä on tiivis yhteistyö, jolloin sitoutuminen on molemmin puolista.*

(asiantuntija I, mediatalo)

Useimpien haastateltavien mukaan olemassa olevien arvoverkostojen toiminta kuitenkin vaihtelee keskenään paljon. Moni asiantuntijoista on sitä mieltä, että verkostot toimivat pääosin varsin heikosti markkinointialalla, sillä yhteistyöhön verkostoissa liittyy paljon erilaisia asioita, kuten yrityskulttuureiden ja toimintatapojen eroavaisuuksia, kilpailutilanteita, henkilökemiaan liittyviä ongelmia tai roolien päällekkäisyyksistä johtuvia haasteita. Varsinkin markkinointiviestinnän arvoverkostoissa toimivien eri yritysten liiketoimintojen päällekkäisyys voi aiheuttaa tilanteita, joissa arvoverkostoon kuuluvat yrittävät tehdä oman yrityksen näkökulmasta suotuisia ratkaisuja, epäilee eräs haastateltavista.

*Jos kumppaniverkosto on tosi laaja, niin se asiakaskokemus jää usein väistämättä huonoksi tai se on hyvin hajautunut, kun kenelläkään ei ole päävastuuta sen yhteneväisyydestä.*

(asiantuntija D, markkinointiviestintätoimisto)

Toinen asiantuntija nostaa esiin perinteisen suomalaisen työkuulttuurin, joka on aikaisemmin pikemminkin keskittynyt varjelemaan liiketoimintaa kuin toimimaan verkostomaisesti. Asiantuntijat näkevät kuitenkin verkostoyhteistyön tuovan erilaisia mahdollisuuksia oman työn kehittämiseen ja uusia työtilaisuuksia. Koska kilpailuetu syntyy monesti hyvin kapea-alaisesta osaamisesta, voidaan muiden arvoverkostoon kuuluvien yritysten kautta löytää sopivia yhteistyötahoja paikkaamaan osaamisen puutteita. Eräs haastateltavista uskoo radikaalin toimintakulttuurin muutoksen edesauttavan uudenlaisien verkostoyhteistyömallien tiivistymistä ja suurempaa kilpailuetua niissä toimiville yrityksille.

*Nähtäisiin ne arvoketjut ja kumppanuusketjut isoina mahdollisuuksina. Lähdetäisiin kumppanoitumaan ja tekemään yhdessä järkeviä liiketoimintamalleja siten, että se menee arvoketjun eri osa-alueisiin.*

(asiantuntija B, konsulttitoimisto)

Arvoverkosto muodostuu yleensä jonkun toimeksiantajan tarpeen ympärille tai täydentämään yrityksen palveluportfoliota. Arvoverkostojen kautta yritys saa arvokasta ulkopuolista näkemystä käyttöönsä, sillä usein yritys sokeutuu omien toimintatapojen tai ajattelumallien toimivuudelle. Erilaiset yhteistyökumppanit pystyvät rikastuttamaan sekä haastamaan yrityksen toimintaa ja tavoitteita, mikä tuottaa lisäarvoa toiminnalle, sillä kukaan ei voi olla hyvä kaikessa, huomauttaa eräs asiantuntija. Arvoverkoston tuottamien uusien näkökulmien avulla saadaan parhaimmillaan lisättyä asiakasymmärrystä, jota ei ole huomattu aikaisemmin.

*Parhaassa tapauksessa on hyvin vaikeaa erottaa sitä, mihin asiakkaan markkinointiosasto loppuu ja mistä se kumppani alkaa.*

(asiantuntija A, digimarkkinointitoimisto)

Kuten muuhunkin yhteistyöhön myös arvoverkostoihin vaikuttavat niihin osallistuvien tahojen toimintatavat ja eri organisaatioiden työntekijöiden väliset suhteet. Useimmat asiantuntijat korostavat, että sitä paremmin yhteistyö sujuu, mitä paremmin toisen yrityksen työntekijät tunnetaan. Toimeksiantajatahon tehtävänä on ratkaista mahdolliset ongelmatilanteet ja hahmottaa kokonaisuuden muodostuminen. Arvoverkosto kannattaa pitää mahdollisimman tiiviinä, jotta sen hallitseminen on helpompaa tai sitten toimeksiantajalla täytyy olla riittävästi resursseja sen johtamiseen. Asiakaskokemuksen parantamisen näkökulmasta tavoite ja asiakaslupaus pitää olla jokaisen arvoverkoston yrityksen tiedossa, jotta yhteneväinen linja säilyy läpi kaiken tekemisen

## 5.11 Arvoverkostotoiminnan haasteet

Laajan yhteistyöverkoston käyttäminen voi johtaa siihen, että vastuu toiminnan johtamisesta hajaantuu ja asiakaskokemuksen ydin pirstaloituu. Isoa arvoverkostoa pystytään harvoin hallitsemaan kovinkaan hyvin, huomauttaa eräs asiantuntija. Voi myös olla vaikea löytää sopivia yhteistyökumppaneita, joilla on riittävä osaamistaso ja samankaltainen ymmärrys toimeksiantajan kanssa asiakaskokemukseen liittyvistä asioista. Big datan käyttöön liittyvässä toiminnassa markkinoiden maturiteettitaso on vielä alhainen, jolloin on vaikea löytää sopivia kumppaneita, pohtii toinen asiantuntija.

Arvoverkostotoiminnan yksi keskeinen haaste on tiedon välittyminen verkoston eri jäsenten kesken. Digitaaliset kanavat mahdollistavat erilaisten kommunikaatioalustojen käytön ja tarjoavat useita erilaisia vaihtoehtoisia viestintämenetelmiä tai projektinhallintavälineitä erilaisiin tarpeisiin. Vaikka digitaaliset välineet mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman yhteydenpidon, ne eivät korvaa täysin fyysistä läsnäoloa ja kas-

vokkain tapahtuvaa kommunikaatiota. Osa haastateltavista kokee yhteistyön tehokkaammaksi, jos asioita voidaan tehdä ja suunnitella yhdessä etäyhteyksien sijaan.

*Siitä ollaan kaukana, että uuden asiakkaan kanssa pystyisi saada hommaa käyntiin tekstipohjaisesti tai edes videoyhteydellä – ensin on saatava henkinen kosketus siihen, että mitä se asiakas haluaa oikeesti ja miten se reagoi sun tarjoomaan.*

(asiantuntija G, konsulttitoimisto)

Arvoverkoston eri jäsenten välillä voi olla myös erilaisia näkemyksiä siitä, mikä on se taso, jolla asioita kannattaa tai on tarkoitus tehdä. Aina ei ole järkevintä tehdä parhaalla mahdollisella tavalla vaan tuottavimmalla. Tämän haasteen ratkaisemiseen tarvitaan kuitenkin usein avointa kommunikaatiota ja yhteistyötä jäsenten kesken, jotta optimaalinen toimintamuoto löydetään, kiteyttää eräs haastateltavista.

*Mä uskon, että se olis monessa – sekä asiakaskokemuksessa, että yhteistyöjuttussa tärkeintä, että löydetään yhdessä asiakkaan kanssa se, mikä on riittävän hyvä toiminnan taso.*

(asiantuntija J, mediatoimisto)

Moni haastateltavista mainitsee arvoverkostotoiminnan haasteeksi johtamisen puutteen. Toimeksiantajataholta vaaditaan kykyä johtaa verkostoa, sillä usein monimuotoisen verkoston hallinta vaatii erityisosaamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Oikein määriteltyjen roolien tärkeys korostuu verkostomaisessa toiminnassa. Verkostoyhteistyö toimii useimmiten paremmin, jos samankaltaista osaamista ei ole samassa arvoketjussa. Tällöin verkoston muita jäseniä ei koeta kilpailijoiksi. Yhteistyöhön pyritään valitsemaan sellaisia yrityksiä, joiden kanssa on mutkatonta tehdä yhteistyötä sekä sellaisia, jotka osaavat työnsä varmasti hyvin. Tavoitteena on tilanne, jossa arvoverkoston jäsenet toimivat saumattomasti yhteen, jolloin kaikki tahot hyötyvät toiminnasta. Moni asiantuntija peräänkuuluttaa kumppaniverkoston johtamistaitojen kehittämistä, sillä oikein johdettuna arvoverkostomainen toiminta tuottaa valtavasti lisäarvoa niin toimeksiantajalle kuin verkoston muille jäsenille, eräs asiantuntija muistuttaa.

*On todella hyviä kumppaniverkoston johtajia, jotka osaa syöttää sellaista köyttä sille kumppanille, että kumppani kokee olevansa merkityksellinen ja näkee missä onnistuu, mutta samalla tietää tonttinsa rajat.*

(asiantuntija H, asiakasnäkemysoimisto)

Markkinointiviestintäalan arvoverkostojen kehittämisen haasteena voidaan pitää sitä, että toiminta perustuu hyvin usein projektikohtaiseen ja tuntiperusteiseen laskutukseen. Tuntiperusteinen laskutus johtaa usein siihen, että toiminnan kehittämistä ei nähdä kovinkaan motivoivana, sillä saman ajan voisi tehdä asiakkaalta suoraan laskutettavana tuntityönä.

*Hyvin vaikea saada toimivaa ja pitkäjänteistä yhteistyötä, sillä tuntuu, että markkinointiviestinnän alan eri toimijat elävät edelleen hyvin konsultatiivisessa laskutuksessa. Tämä rajoittaa ja vaikeuttaa yhteistyötä, kun ei oo aikaa kehittää, vaan koko ajan pitäisi tehdä laskutettavaa työtä.*

(asiantuntija C, konsulttitoimisto)

## 5.12 Arvoverkostotoiminnan tulevaisuus

Yhteiskunnassa eletään suurta murrosta, kun kaikkialla toiminta muuttuu perinteisistä toimintamalleista digitaalisia käyttöjärjestelmiä ja palveluita hyödyntäviin toimintatapoihin. Digitalisaatio tarkoittaa tässä yhteydessä myös yritysten välisen yhteistyön käsitteiden uudelleen muotoilemista, sillä digitaalisessa maailmassa toimitaan osin eri tavoin kuin perinteisessä, huomauttaa eräs haastateltavista. Arvoverkostotoiminnan uskotaan kehittyvän tulevaisuudessa entistä joustavampaan ja monimuotoisempaan suuntaan, vaikka se vaatii laajaa yrityskulttuurin muutosta monen toimijan kohdalla. Kun tekemisen taso kasvaa kaikkialla ja vaatimukset nousevat, arvoverkoston jäseniltä edellytetään yhteistyökykyä myös kansainvälisillä markkinoilla.

*Tällaisia erilaisia yhteistyön hybridimalleja tulee olemaan aika paljon, et haetaan vaan tiettyihin asioihin kumppaneita. Tällöin hallitaan dataa itse, suunnitellaan jotain itse ja ostetaan muualta jotain tietoa.*

(asiantuntija A, digimarkkinointitoimisto)

Arvoverkostojen toiminnassa vaihtelevat ajoittain myös vaiheet, joissa toisinaan laajennetaan kumppaniverkosta ja toisinaan pyritään tiivistämään arvoverkoston jäsenten määrää. Tällöin voi muodostua erilaisia hybridimalleja yhteistyöstä, jotka laajentavat jo olemassa olevaa liiketoimintaa kokonaan uusille alueille, esimerkiksi koulutuspalveluihin. Parhaimmillaan yhteistyö nähdään ketjumaisena toimintana, jossa erilaista osaamista tarjoavilla yrityksillä on oma erityinen roolinsa arvoverkostossa. Tulevaisuudessa arvoverkostoyhteistyön toimintamalli voi luoda erilaiseen ansaintalogiikkaan perustu-

vaa yritystoimintaa, jossa keskeisessä roolissa ovat asiakkaan tarpeiden perusteella tehtävät räätälöidyt ratkaisut.

*Peräänkuuluttaisin erityisesti erikoistumista, että toimisto tietää, missä on hyvä ja erikoistuu siihen ja myy sen erikoistumisensa hyvin.  
(asiantuntija I, mediatalo)*

Teknologian kehitys mahdollistaa uusia tapoja tehdä yhteistyötä tulevaisuudessa. Tiimien toiminta voi olla huomattavasti aikaisempaa itsenäisempää, sillä erilaiset digitaalisten käyttöliittymät mahdollistavat virtuaalisen yhteistyön ajasta ja paikasta riippumatta. Digitaalisten laitteiden ja mittaristojen tarjoama tieto mahdollistaa toimenpiteiden reaaliaikaisen seurannan, jolloin on helpompaa havaita ovatko toimenpiteet vieneet asiakaskokemusta oikeaan suuntaan vai eivät.

## 6 LOPUKSI

### 6.1 Keskeiset tutkimustulokset

Tutkimuksen tulokset on jaettu kolmeen osaan, joista tämä ensimmäinen luku esittelee keskeisiä tuloksia. Seuraava luku 6.2 käsittelee tutkimuksen teoreettisia johtopäätöksiä ja luvussa 6.3 tuodaan esiin liikkeenjohdollisesti kiinnostavia havaintoja. Tutkimuksen mukaan digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä keskeistä on ymmärtää, miten digitaalisissa kanavissa asioivien asiakkaiden perusodotukset tuotteesta tai palvelusta muodostuvat. Tutkimuksessa nousi esiin asiakkaalle aikaisemmin muodostuneen odotusarvon merkitys asiakaskokemuksen kehittämisen yhteydessä asetettujen tavoitteiden asettamiselle. Asiakas ei yleensä aktiivisesti erottele, missä ympäristössä, perinteisessä vai digitaalisessa, asiakaskokemus muodostuu, mutta aikaisemmista kohtaamisista yrityksen kanssa tai muiden henkilöiden kokemusten perusteella muodostunut odotusarvo toimii usein lähtötasona kokemuksen arvioinnille. Lähtötaso eli se, miten onnistuneena tai epäonnistuneena kohtaamis pisteessä koettu tuotteen tai palvelun käyttö koetaan, pitäisi olla yrityksellä hyvin tiedossa eri asiakassegmenttien osalta. Tähän, osin asiakkaalle alitajuisesti syntyvään tulkintaan, vaikuttavat monet eri tekijät. Jos asiakkaan odotusarvo on muodostunut alun perin perinteisen kivijalkaliikkeen ympäristössä, toimii se osittain pohjana odotuksille myös digitaalisissa kanavissa. Jos yritys on puolestaan aina toiminut vain digitaalisessa ympäristössä, ovat odotukset muodostuneet vahvasti siihen ympäristöön liittyen. Tällöin suuremman merkityksen antavat esimerkiksi muiden käyttäjien tekemät suosittelut yrityksen palveluista tai tuotteista. Kun odotusarvo on tiedossa, yritys voi keskittyä parantamaan asiakokemusta kannattavimmalla tasolla, sillä joka parhaiten edistää asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Big datan käyttö digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen yhteydessä nähdään pääosin suositeltava keinona, sillä tietoon perustuva päätöksenteko koetaan järkevämpänä vaihtoehtona kuin pelkkään tunteeseen perustuva. Big datan yhtenä tärkeimpänä tavoitteena on ennustaa tulevaisuuden toimintaa ja tehdä näkyväksi hiljaisia signaaleja muutoksesta, joihin on mahdollista reagoida nopeasti. Big datasta analysoidun tiedon perusteella voidaan tunnistaa paremmin asiakkaiden odotuksia, palvelun tai tuotteen käyttöön liittyviä kehityskohteita sekä havaita yleisimpiä ongelmakohtia asiakaspolun varrella. Kun big dataa hyödynnetään päätöksenteon tukena, on kriittistä tiedostaa, millä liiketoimintatasolla päätöksiä tehdään. Yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueet voidaan usein jakaa pääpiirteittäin strategiselle, taktiselle sekä operatiiviselle tasoille. Tutkimuksen mukaan kulloisenkin tarpeen ja toiminnan tason mukaisesti kannattaa arvioida käytettävän datan tyyppiä ja laatua suhteessa tavoitteisiin. Tutkimuksessa nousee esiin myös näkökulma, jonka mukaan big datan ei tarvitse olla täysin validia antaakseen hyö-

dyllistä tietoa toiminnan kehittämiseen. Tällöin on kuitenkin syytä arvioida taso, jolla toimenpiteitä ollaan tekemässä sekä kuinka merkittävistä muutoksista on kysymys yrityksen toiminnan kannalta. Big datasta jalostetun tiedon perusteella tehtävien analyysien ja johtopäätösten kriittinen arviointi on täten keskeistä onnistuneen lopputuloksen kannalta. Big datan lähdeaineiston ja analyysin luotettavuuden arvioinnin täytyy olla jatkuva prosessi, jotta datan perusteella tehdyllä päätöksenteolla on arvoa ja big datan käyttö on perusteltua.

Tutkimuksen mukaan big datan käyttö digitaalisen asiakaskokemuksen yhteydessä arvioidaan olevan vielä suhteellisen vähäistä suomalaisissa yrityksissä, toimialasta ja yrityksen koosta kuitenkin riippuen. Myös markkinointiviestintäalalla sen käyttö on kokonaisuudessaan vielä vähäistä. Big datan käyttöä esiintyy useimmiten yrityksissä, kuten median, mediatoimistojen sekä konsulttiyritysten toiminnassa, joiden liiketoiminnan keskiössä on tiedon hyödyntäminen eri tavoin. Markkinoijat, joiden liiketoimintaan datan hyödyntäminen tuo merkittävää lisäarvoa, ovat myös edelläkävijöitä big datan käytön suhteen asiakaskokemusta kehitettäessä. Tutkimuksen mukaan big dataa käytetään tällä hetkellä useimmiten asiakkaan oman asiakasrekisterin tietojen rikastamiseen big datasta saatavan analytiikan avulla, pyritään kohdentamaan markkinointia valitulle kohderyhmälle tai syvennetään ymmärrystä asiakkaiden käyttäytymisestä päätöksenteon tueksi. Asiakaskokemuksen kehittäminen on useimpien yritysten toiminnan keskiössä, joten tiedolla johdettua asiakaskokemuksen kehittämistä pidetään arvossa.

Tutkimuksen mukaan asiakaskokemukseen vaikuttavien psykologisten tekijöiden, kuten luottamuksen, arvon tai tuttuuden, todellista vaikutusta on haastavaa todentaa pelkästään big dataan perustuvan analytiikan osalta. Tämän takia on tärkeää tiedostaa, minkälaisia johtopäätöksiä pelkkään big dataan perustuvan analyysin perusteella kannattaa tehdä. Toisinaan on järkevintä hyödyntää alan asiantuntijoiden kokemusta ja näkemystä asioista sellaisenaan. Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa myös asiakaspolun vaihe, jossa kukin asiakas on. Big datan analytiikan avulla asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä voidaan kuitenkin tunnistaa tehokkaammin ja yksilöidä tarkemmin, sillä eri asiakkaille erilaiset asiat ovat merkityksellisiä ja arvoa tuottavia. Toiselle henkilölle voi olla tärkeää palvelun personointi tai tuotteen nopea toimitusaika, kun taas toinen henkilö arvostaa viimeisteltyä palvelukokemusta. Positiivisen digitaalisen asiakaskokemuksen kautta saavutettu kilpailukyky muodostuu asiakkaiden sitoutuneisuudesta sekä siitä, että asiakaskunta on lojaalimpaa kuin kilpailijoilla. Onnistuneen asiakaskokemuksen arvo voidaan nähdä syntyvän myös siten, että kerran hankittuja asiakkaita ei tarvitse houkutelua uudestaan takaisin. Uuden asiakkaan hankinta on yritykselle usein monin verroin kalliimpaa kuin olemassa olevan asiakkuuden ylläpito.

Tutkimuksessa nousi esiin myös näkökulma, jonka mukaan digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä kannattaisi huomioida tarkemmin yrityksen imagoon ja brän-



diin liittyviä tekijöitä, sillä asiakaskokemusta kuvaa pohjimmiltaan se, mitä mieltä asiakkaat ovat yrityksestä. Tämän havainnon mukaan asiakaskokemuksen käsite on vahvasti yhteydessä brändiin liittyviin asioihin. Näin ollen on perusteltua pohtia, pitäisikö asiakaskokemusta johtaa ja kehittää, kuten brändiä.

Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen keskeisesti liittyviä haasteina nähdään digitaalisen ja fyysisen toimintaympäristön rajapinta, jossa toisinaan asiakaskokemus poikkeaa merkittävästi toisesta kanavasta. Syynä tähän pidetään sitä, että yrityksissä digitaalisten ja perinteisten kanavien hallinta on usein eriytetty eri tekijöiden vastuulle tai jopa eri yksiköihin. Tällöin tieto jää helposti siiloihin eri tiimien välille, jolloin sitä jää hyödyntämättä yrityksen kaikkien eri kanavien osalta. Haasteina pidetään myös teknologiaan ja big datan laatuun liittyviä ongelmia, joiden takia asiakaskokemus saattaa kärsiä, kuten laitteiden tai sovellusten virhetilanteiden sekä huonolaatuisen datan käytön vuoksi.

Erityisosaamista vaativien toimenpiteiden takia muodostuneiden arvoverkostojen on otettava huomioon yhteistyössä eri organisaatioiden erilaiset toimintatavat ja niiden työntekijöiden väliset roolit. Tämä vaatii usein vahvaa kykyä johtaa eri toimijoita yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tutkimuksen mukaan arvoverkostojen toiminnan uskotaan kehittyvän tulevaisuudessa entistä joustavampaan ja monimuotoisempaan suuntaan, vaikka se vaatii laajempaa toimintakulttuurin muutosta monen toimijan kohdalla. Tutkimuksessa nousikin esiin erilaisten kommunikaatiokanavien ja yhteisesti jaettavan tiedon välittämisen haasteet, joihin arvoverkoston jäsenet törmäävät tehdessään yhteistyötä. Teknologian nähdään osaltaan mahdollistavan aikaisempaa tehokkaamman yhteydenpidon sekä korvaavan aikaa vieviä ja paikkaan sidottuja palaveritapaamisia. Toisaalta digitaaliset kanavat tai laitteet eivät ole pystyneet vielä täysin korvaamaan kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota, jota edelleen pidetään välttämättömänä varsinkin yhteistyön alkuvaiheessa.

Kun tekemisen tason vaatimukset nousevat, yrityksiltä edellytetään yhteistyökykyä erilaisissa yhteistyömalleissa. Arvoverkostojen toiminnassa voidaan havaita trendejä, joissa ajoittain laajennetaan verkostoa ja toisinaan tiivistetään sen jäsenten määrää, mikä johtaa verkoston erilaisiin hybridimalleihin. Tulevaisuudessa arvoverkoston kautta muodostetuista tiimeistä voi tulla hyvin itseohjautuvia, jolloin toimintaa ohjaa erilaisten digitaalisten raporttien ja käyttöliittymien tuottamat tiedot. Usein ajatellaan, että digitalisuuden pitäisi helpottaa elämää ja tehdä toimintaa vaivattommaksi ja nopeammaksi, vaikka todellisuudessa digitaalisuus tarjoaa joskus vain erilaisen kanavan asioiden hoitamiseen.

## 6.2 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkielman aihe on ajankohtainen, sillä yrityksissä ollaan erityisen kiinnostuneita asiakaskokemukseen sekä big datan hyödyntämiseen liittyvistä asioista. Big data koetaan asiakastietoa rikastuttavana lähteenä, mikä on markkinointiviestintäalan toimijoille erityisen tärkeää informaatiota (Couldry & Turow 2014, 1710–1712; Horst & Duboff 2015, 78). Tässä tutkimuksessa asiakaskokemuksen käsitettä tutkitaan digitaalisessa ympäristössä. Tutkimus tuo uutta näkökulmaa markkinoinnin akateemiseen keskusteluun laajentamalla aikaisempien tutkimusten viitekehystä digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen big datan avulla arvoverkostotoiminnan näkökulmasta. Tutkielman teoreettisen viitekehysten kuvaajan avulla pyritään havainnollistamaan tilannetta, jossa big dataa hyödynnetään digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä, ja jonka toteuttamisesta vastaavat arvoverkoston jäsenet. Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu asiakaspolun varrella, erilaisissa kohtaamispaikoissa yrityksen kanssa.

Tutkielman viitekehys tarjoaa erilaisen lähestymiskulman tiedolla johtamiseen markkinointiviestintäalan toimenpiteiden suunnittelua varten. Tutkimus tuo big dataan liittyvään keskusteluun lisää toiminnan jaottelusta eri tasojen, strategisen, taktisen ja operatiivisen, kesken sekä niiden vaikutuksen huomioimisesta asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tutkimuksessa havaittiin, että big datasta saatua tietoa käytetään usein toimenpiteiden parempaan kohdentamiseen, mikä on yhteneväistä myös aikaisempien tutkimustulosten kanssa (Mohanty ym. 2013, 10; Salo 2013, 52; Moorthy ym. 2015, 81). Tämän takia on tärkeää tutkia, miten big dataa hyödynnetään digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä markkinointiviestintäalan toimijoiden näkökulmasta. Vaikka tutkimuksen mukaan big data -käsitteenä nähdään melko yhteneväisesti, liittyy sen käytön ja arvon muodostumiseen eriäviä näkemyksiä. Havainto on linjassa teoriassa esitettyjen näkemysten kanssa, jossa big data on pikemminkin konsepti kuin selkeä käsite, joka on voimakkaasti sidoksissa käyttöyhteyteen ja tilanteeseen (Mohanty ym. 2013, 2).

Tutkimuksen mukaan big datan käyttöön asiakaskokemuksen kehittämisessä suhtaudutaan positiivisesti, vaikka big data itsessään herättää osin ristiriitaisia tunteita. Tutkimuksen mukaan ensin kannattaa muodostaa selkeä näkemys siitä, mitä toimenpiteillä tavoitellaan ja minkälaista lisätietoa toiminnan kehittämiseksi tarvitaan, ennen kuin big datan käyttö on suositeltavaa. Näkemys tukee teoriaa, jossa big dataan perustuvaa analyysiä päätöksenteon perustana pitäisi arvioida kriittisesti, jotta kokonaisuuden hahmottaminen ei vääristy ja johda toimintaa väärään suuntaan (Boyd & Crawford 2012, 667; Fulgoni 2013, 373; Ebner ym. 2014, 3749; Maechler ym. 2016, 3). Strategisesti merkittävien toimenpiteiden käytössä, big datan laatua tulee arvioida erityisen kriittisesti, vaikka sitä teoriassa suositellaan käytettävän juuri tämän kaltaisen päätöksenteon tukena (Mohanty 2013, 12). Analytiikan pohjalta johdetun näkemyksen avulla voidaan parem-

min määritellä eri asiakassegmenttejä, kehittää uusia palvelumalleja tai tuotteita (Gentile 2007, 395; Mohanty ym. 2013, 10; Salo 2013, 52; Moorthy ym. 2015, 81).

Big datan hyödyntäminen nähdään oppimisprosessina, jolloin sen käyttö tulisi olla pitkäjänteistä asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta. Saman suuntaisia havain-toja on esitetty myös teoriassa (Mohanty ym. 2013,10; Salo 2013, 94). Tutkimuksen mukaan lisäarvoa digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen big data tuo erityisesti siltä osin, että toimintaa eivät ohjaa tunteet vaan analytiikka (Mohanty ym. 2013,10). Tutkimuksen mukaan älykkäiden mallinnojen ja osaamisen sekä ymmärryksen korkea taso mahdollistavat paremman asiakaskokemuksen muodostamisen tulevaisuudessa, mikä vaikuttaa asiakastyytyväisyyden tasoon sekä aikomukseen ostaa uudelleen (Korn & Pine 2011, 35; Rose ym. 2011, 32). Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että erityisesti digitaalisissa kanavissa asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on keskeistä, jotta asiakaskokemusta mittaavat mittarit osataan asettaa seuraamaan oikeita asioita (Verhoef ym. 2010, 127–128).

Teoreettisen viitekehyksen mukaan digitaalinen asiakaskokemus muodostuu psykologisten tekijöiden, kuten luotettavuuden tai tuttuuden, sekä toiminnallisten tekijöiden, kuten kanavan teknisten ominaisuuksien tai viestin sisällön yhteisvaikutuksesta (Rose ym. 2011, 29; Klaus 2013, 447–448; Trevinal & Stenger 2014, 324). Teoriaa tukee myös tutkimuksen havainto, jonka mukaan digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä on otettava huomioon niin teknisiä tekijöitä, kuten mutkattoman verkkokaupan ostoprosessin sujuvoittaminen, kuin myös psykologisia tekijöitä, kuten asiakastyytyväisyys, odotusten ja mieltymysten johtaminen. Vaikka digitaalinen asiakaskokemus on tutkielman keskiössä, ei monikanavaisuuden vaikutusta voida sulkea kokonaan pois. Tutkimuksessa nousee selkeästi esiin näkökulma, jonka mukaan asiakas ei erottele aktiivisesti, missä yhteydessä tai kanavassa asiakaskokemus muodostuu. Tämän takia on tärkeä huomioida kokonaisvaltainen ja tasalaatuinen asiakaskokemuksen muodostuminen kanavasta riippumatta, mikäli yritys toimii myös muualla kuin digitaalisissa kanavissa (Balasubramanian ym. 2005, 13; Filenius 2015, 26).

Tutkimuksen mukaan asiakaskokemus voisi syvimmillään olla sitä, mitä mieltä asiakkaat ovat yrityksestä. Tällöin ollaan vahvasti sidoksissa brändiin liittyvien asioiden kanssa. Teoriassa brändin ja sen maineen johtaminen on liitetty myös asiakaskokemuksen käsitteeseen, mutta tutkimusta aiheesta on vielä vähäisesti tässä yhteydessä (Kumar ym. 2013, 343; Leeflang ym. 2014, 2). Tutkimuksessa nousi esiin asiakaskokemuksen yhteneväisyydet brändin johtamisen näkökulmasta, joten näiden käsitteiden suhdetta toisiinsa pitäisi tutkia vielä lisää. Tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaan ja yrityksen kohtaamisista eri kohtaamispaikoissa tallentunut tieto jää usein silloihin yrityksen eri tietojärjestelmiin eikä sitä saada useinkaan riittävästi hyödynnettyä jatkossa. Nämä tulokset ovat yhteneväisiä teoriassa esitetyn havainnon kanssa, jonka mukaan tiedon sii-

loutumisen takia relevanttia tietoa jää paljon piiloon ja hyödyntämättä (Spiess ym. 2014, 4).

Tutkimuksen mukaan markkinointiviestintäala on jatkuvassa muutoksessa, ja siihen vaikuttaa voimakkaasti tietotekniikan kehitys. Kilpailun kiristyminen ja erikoisosaamisen tarve lisää erilaisten yhteistyömallien muodostumista myös markkinointiviestintäalalla. Tulevaisuudessa erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten menestymisen edellytyksenä on arvoverkostomainen toiminta, sillä yritysten välinen kilpailu tapahtuu entistä enemmän verkostojen kesken. Havaintoa tukee teoriassa esitetty näkemys kilpailutilanteen muuttumisesta, sillä kilpailu käydään yhä useammin erilaisten yhteistyöverkostojen välillä (Timonen & Ylitalo 2007, 505; Jones ym. 2013, 674; Daaboula ym. 2014, 5002; Weigand 2016, 113). Tutkimuksen mukaan markkinointiviestintäalalla toimitaan tyypillisesti erilaisten yhteistyökumppaniverkostojen kesken, jotka ovat usein muodostuneet tiettyä tarkoitusta (IDBN) varten (Möller ym. 2005, 1277). Arvoverkosto voi muodostua toimeksiantajan yksittäisen tarpeen, kuten kampanjan ajaksi, tai täydentämään yrityksen palvelutarjoonaa pidemmällä aikavälillä. Tämä näkemys saa tukea myös teoriasta, jonka mukaan tiettyä tarkoitusta varten muodostuneet verkostot ovat tyypillinen toimintamuoto kehittyvien markkinoiden sekä uutta teknologiaa hyödyntävien alojen näkökulmasta (Pitta 2004, 511; Möller ym. 2005, 1277).

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että oikein valitut yhteistyökumppanit, selkeä tavoitteen asettaminen ja selkeä arvoverkostoyhteistyön johtaminen tuovat lisäarvoa kaikkien verkostoon kuuluvien osapuolten toimintaan. Arvoverkostomaisen toiminnan kautta yritys saa käyttöönsä arvokasta ulkopuolista näkemystä, mikä on jatkuvasti muuttuvassa maailmassa tärkeää kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Tutkimustuloksia tukee myös teoriassa osoitettu näkemys, jonka mukaan asiakkaiden jatkuvasti muuttuvat vaatimukset ja paine resurssien riittävydestä ohjaa yrityksiä hakeutumaan yhteistyöhön toisten yritysten kanssa (Möller & Halinen 1999, 415; Weigand 2016, 113).

### **6.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan esittää suosituksia liikkeenjohdolle digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen ja big datan hyödyntämiseen liittyen. Suositukset perustuvat havaintoihin tutkimustuloksista. Alkuun on tärkeä ymmärtää, miten digitaalisissa kanavissa yrityksen palveluita tai tuotteita käyttävien asiakkaiden perusodotukset muodostuvat. Tämä on tärkeää sen takia, että yritykset tiedostavat, minkälainen odotusarvo asiakkaalla on olemassa yrityksen toimintaa kohtaan. Asiakkaalle aikaisemmin muodostunut odotusarvo toimii lähtötasona asiakkaan subjektiiviselle arvioinnille siitä, miten onnistunut tai epäonnistunut tuotteen tai palvelun käyttökokemus on.

Ennen konkreettisten toimenpiteiden aloittamista, yrityksen tulee olla selvillä omien resurssiensa riittävydestä erilaisten toimenpiteiden toteuttamiseen. Pääpiirteittäin yrityksen resurssit voidaan jakaa kolmeen eri osaan: fyysisiin, organisationaalsiin ja henkilöstöresursseihin. Tutkimuksen mukaan digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen ei välttämättä tarvitse investoida valtavasti yrityksen eri resursseja, sillä jo pieniläkin käytännön toiminnan muutoksilla voi olla iso vaikutus asiakaskokemuksen tasoon. Toisinaan asiakaskokemuksen parantamiseksi, esimerkiksi verkkokaupan kehittämisen osalta, tarvitaan taloudellisesti merkittäviä investointeja. Jos kuitenkin voidaan osoittaa, että investoinnin tuottama hyöty on suurempi kuin asiakaskokemuksen kehittämiseen sijoitetut resurssit, kyseessä on liiketoiminnan näkökulmasta kannattava panostus.

Yrityksen on syytä tunnistaa pitkän aikavälin strategiset tavoitteet ja lyhyemmän aikavälin operatiivisen ja taktisen tason tavoitteet. Kun erilaiset tavoitetasot on tunnistettu, voidaan niistä johtaa konkreettisia tavoitteita, kuten myynnin tai konversioasteen kasvun lisäys, personoitavien markkinointiviestinnän toimenpiteiden toteutus, tuotteen tai palvelun käytettävyyttä lisäävien ominaisuuksin kehittäminen. Kun tavoiteasetanta ja resurssit on allokoitu vastaamaan oikein eri tasojen tavoitteita, voidaan tehdä parempia päätöksiä siitä, minkälaista dataa kunkin tarpeen tyydyttämiseen tarvitaan. Kuten tutkimuksessa havaittiin, big datan perusteella tehtävän analyysin ja johtopäätösten laatuun asiakaskokemusta kehittävien toimenpiteiden osalta kannattaa suhtautua kriittisesti.

Seuraavaksi yrityksen tulee valita mittarit, joilla toimintaa seurataan asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Suositeltavaa on, että edes yksi mittari seuraa jollain tapaa liiketoimintaan suoraan linkitettävää kehitysalueita, jotta asiakaskokemuksen parantamista voidaan perustella myös liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta konkreettisin keinoin. Mittareita kannattaa valita alle seitsemän, jotta niistä kertynyt tieto ei muodostu suhteettoman suureksi. Liiallinen analytiikkatieto voi johtaa tilanteeseen, jossa relevanttia tietoa ei kyetä hyödyntämään optimaalisesti. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi asetetut tavoitteet määrittelevät osaltaan, minkälaista big datasta jalostettua tietoa päätöksenteon tukena kannattaa käyttää. Pelkän data-analyysin pohjalta emotionaalisten asioiden selvittäminen ei välttämättä onnistu. Yrityksen on tärkeää tiedostaa, minkälaisia johtopäätöksiä big dataan perustuvan analytiikan perusteella kannattaa tehdä ja minkälaisia ei.

Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä useimmiten kriittisintä on arvioida realistisesti olemassa olevaa analyysiä, jonka perusteella johtopäätöksiä on tarkoitus tehdä. Big datasta tehdyn analyysin laatua tulee arvioida vähintään yhtä tarkasti kuin asetettujen mittareiden tuloksia. Joskus on mahdotonta saada täysin sopivaa dataa kyseiseen tarpeeseen. Tällöin voidaan riittävän samankaltaiseen tarpeeseen soveltuvaa, laadukasta dataa analysoimalla löytää oikea suunta toiminnan kehittämiseksi. Big datan luotettavuuden arvioinnin täytyy olla jatkuva prosessi, jotta datan perusteella tehdyillä päätöksenteolla on arvoa liiketoiminnan kehittämisessä. Big datan hyödyntämisessä

tulisi päästä tilanteeseen, jossa ennustetaan tulevaisuuden toimintaa sen sijaan, että toiminnan fokus on nykyhetkessä. Yritykset, jotka pystyvät reagoimaan heikkoihin signaaleihin asiakasrajapinnassa oikein, ovat vahvassa kilpailuasemassa myös tulevaisuudessa. Tämän takia on myös tärkeää, että tietoa pyritään aktiivisesti välittämään yrityksen muille osastoille tai tiimeille, jotta tieto ei jää siiloihin eri yksiköiden sisälle vaan sitä pystytään hyödyntämään mahdollisimman laajasti.

Yrityksen on hyvä tiedostaa, mitä haasteita digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisessa voi ilmetä, mikäli vain yhtä osa-aluetta tai kanavaa lähdetään kehittämään. Toimenpiteiden laajuus suhteessa asetettuihin tavoitteisiin tulee myös huomioida tässä yhteydessä. Yhden yksittäisen toiminnon, kuten chat-palvelun, kehittäminen voi olla liian pieni muutos kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen parantumisen näkökulmasta lyhyellä aikavälillä mitattuna. Pitkällä aikavälillä mitattuna, pienilläkin positiiviseen suuntaan asiakaskokemusta ohjaavilla tekijöillä, on vaikutusta kokonaisuuden osalta, mikäli ne ovat asiakkaan toiminnan kannalta keskeisiä tekijöitä. Tämän takia yrityksen tulee tunnistaa asiakaspolun eri kohtaamispaikkojen ja asiakkuuden elinkaaren eri vaiheiden merkitys asiakaskokemuksen kehittämisessä, jotta eri asiakassegmenteille osataan kohdentaa oikeanlaisia toimenpiteitä oikeaan aikaan.

Big datan käyttöä digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä tulisi kuvata oppimisprosessina, jonka aikana yrityksessä tulee huomioida myös mahdollisen toimintakulttuurin muutostarve sekä sen vaikutukset yrityksen toimintaan. Uusien toimintamallien ja tapojen käyttöönotto vaatii usein muutosjohtamisen osaamista, sillä työntekijöiden muutosvastarinta voi hidastaa ja vaikeuttaa muutosten läpivientä. Usein yritys tarvitsee avukseen myös erikoistunutta osaamista tarjoavia yhteistyökumppaneita. Arvoverkostomainen yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden saada yrityksen käyttöön eri toimialojen parhaita asiantuntijoita. Erikoisosaamista, kuten informaatioteknologian, data-analytiikan tai asiakaskokemuksen asiantuntijuutta voidaan hyödyntää joko yksittäisen projektin tai pitkäaikaisemmän yhteistyön ajan. Oikein valitut yhteistyökumppanit sekä tavoitteellinen ja selkeä johtaminen tuovat lisäarvoa kaikkien arvoverkoston jäsenten toimintaan, ei pelkästään toimeksiantajataholle. Yrityksen on mahdollista saada arvoverkoston jäseniltä parhaimmillaan sellaista osaamista tai tietoa käyttöön, jota ei ole aikaisemmin huomattu tai osattu hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

## **6.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimusaihe on hyvin ajankohtainen ja monialainen, sillä big dataa, digitaalista asiakaskokemusta ja arvoverkostoja voidaan tutkia monen eri tieteenalan, kuten markkinoinnin, johtamisen tai informaatioteknologian, näkökulmasta. Digitalisoituvassa yh-

teiskunnassa digitaalisten kanavien kautta välittyvien kokemusten ja datan avulla johdetun päätöksenteon vaikutukset tarvitsevat lisää tutkimusta. Tämän tutkielman jatkotutkimusta voisi tehdä keskittymällä yhden toimialan näkökulmaan ja valita esimerkiksi mainostajayrityksiä empiirisen tutkimuksen kohteeksi. Tällöin olisi mahdollista tutkia, miten eri alan, kuten kaupan alan toimijat, hyödyntävät big dataa digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä. Arvokasta tutkimustietoa arvoverkostojen toiminnasta voisi tässä kontekstissa saada myös tapaustutkimuksen avulla, jolloin fokus voisi olla jonkin isomman kampanjan tai kehityshankkeen tutkimuksessa. Arvoverkostotoiminnan kehittyminen on useimpien markkinointiviestintäalan yritysten elinehto tulevaisuudessa, sillä erikoisosaamisen tarve lisääntyy muun muassa informaatioteknologian kehityksen myötä. Kilpailuetua syntyy erikoistumisen avulla, mutta toisaalta monimuotoisessa toimintaympäristössä selvitäkseen, osaava kumppaniverkosto on elintärkeä. Big datan käyttöä asiakaskokemusta kehittävien toimenpiteiden suunnittelussa ja tuotannossa, olisi mielenkiintoista tutkia markkinoinnin suunnittelu- ja tuotantotoimistojen näkökulmasta kvantitatiivisella kyselytutkimuksella, jonka avulla on mahdollista saada laajemmin yleistettävää tietoa.

Tutkimuksessa esiin nousseiden havaintojen pohjalta digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumista yhdessä brändin johtamisen näkökulmasta kannattaisi tutkia lisää, sillä käsitteet vaikuttaisivat linkittyvän vahvasti toisiinsa. Koska brändejä on tutkittu pitkään ja laaja-alaisesti, voisi tämän näkökulman kautta tuoda brändin akateemiseen tutkimukseen uutta näkemystä. Digitaalista asiakaskokemusta olisi hyvä tutkia lisää myös monikanavaisuuden näkökulmasta eli fyysisen kohtaamisen ja digitaalisen kanavan erojen ja yhtäläisyyksien vaikutuksista kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Digitaalisten palveluiden kehittyminen lisää kiinnostusta aihealueen ympärillä entisestään.

Big datan määrä kasvaa eksponentiaalisesti sitä mukaa kun erilaisia tuotteita, koneita ja palveluita kytetään internettiin. Tavaroiden internetin (engl. Internet of Things) enustetaan lähitulevaisuudessa tulevan muuttamaan ihmisten toimintaa, sillä sitä kuvailaan usein toiseksi teolliseksi vallankumoukseksi. Digitaalisten kanavien lisääntymisen ja teknologian kehityksen myötä tulee esiin erilaisia poikkitieteellisiä tutkimuskohteita, kuten miten dataa voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti markkinoinnin personointiin, kohdentamiseen, markkinoinnin automaation kehittämiseen sekä uusien innovatiivisten markkinointikeinojen muodostamiseen. Markkinoinnin ja informaatioteknologian yhteistutkimuksen saralta löytyy paljon mielenkiintoista ja ajankohtaista tutkittavaa. Tulevaisuudessa datan hyödyntämisellä pyritään yhä enenevässä määrin ennustamaan päätöksentekoon, joten myös insinöörیتieteiden mallintamisen ja markkinoinnin asiakaskokemuksen yhteistutkimuksella saisi mielenkiintoisia tutkimusaihoita.

## 6.5 Yhteenveto

Digitaalisten kanavien suosio ja niissä tapahtuva liiketoiminta kasvaa jatkuvasti. Asiakas valitsee ajankohdan, paikan ja käyttämänsä laitteen tai kanavan etsiessään tietoa tai tehdessään ostoksia. Tämän takia on tärkeää ymmärtää aikaisempaa paremmin digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkielma pyrkii kuvailemaan, miten arvoverkoston eri toimijat hyödyntävät big dataa digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä markkinointiviestinnän kontekstissa. Tutkimuksessa kuvataan, miten big datan avulla voidaan lisätä asiakasymmärrystä ja tuoda esiin keskeisiä asioita digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen. Samalla kuvataan big datan hyödyntämiseen tyypillisesti liittyviä haasteista sekä arvoverkostotoiminnan tuottamaa arvoa osana asiakaskokemuksen kehittämistä.

Tutkimuksen viitekehys muodostuu kolmen pääkäsitteen big datan, digitaalisen asiakaskokemuksen ja arvoverkostojen ympärille. Yritykset keräävät tietoa ihmisten toiminnasta erilaisilta verkkosivuilta, hallinnollisilta tahoilta sekä kolmannen osapuolen datamarkkinoilta lisätäkseen ymmärrystä eri kohderyhmien toiminnasta tai jalostaakseen yrityksen omaa asiakasrekisteriä. Valtavaa massaa jäsentelemätöntä dataa kutsutaan big dataksi, jota oikein analysoimalla voidaan tuottaa uutta tietoa ja syventää ymmärrystä tutkittavasta asiasta, kuten digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisestä. Markkinointiviestintäalalla big dataa hyödynnetään usein asiakasymmärryksen lisäämisen, päätöksenteon sekä kampanjatoimenpiteiden kohdentamisessa ja niiden onnistumisen mittauksessa. Tutkielmassa big data -käsite muodostuu kolmen v-kirjaimen, volyymin, vauhdin ja vaihtelevuuden tekijöiden kautta tilannesidonnaisena sekä osin käyttötarkoituksestaan riippuvaisena ilmiönä. Data sellaisenaan on useimmiten arvotonta, sillä sen todellinen arvo syntyy vasta analyysin kautta, jonka avulla piilevä tieto saadaan yrityksen käyttöön. Big datan yhtenä tärkeimpänä tavoitteena on ennustaa tulevaisuuden toimintaa ja tehdä näkyväksi hiljaisia signaaleja muutoksesta, joihin voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti.

Toinen keskeinen pääkäsite tutkielmassa on digitaalinen asiakaskokemus. Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu henkilön tekemästä kokonaisvaltaisesta tulkinnasta yrityksen digitaalisten kanavien välityksellä tapahtuvan vuorovaikutuksen aikana. Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat psykologiset tekijät, kuten tuotteen tai palvelun luotettavuus tai tuttuus sekä funktionaaliset tekijät, kuten verkkosivuston käytettävyys tai vuorovaikutusmahdollisuudet yrityksen kanssa. Myös muiden asiakkaiden aikaisemmat kokemukset vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen, joka on täysin subjektiivisesti tehty tulkinta eri tietojen ja kokemusten pohjalta. Tulkinnan perusteella asiakas arvioi tuotteen tai palvelun hyötyjä, siihen liittyviä tunteita tai saatua lisäarvoa. Asiakaskokemuksen muodostumisesta voidaan erottaa neljä kes-



keistä vaihetta, jotka ovat lähtötilanne, tilanne ennen ostoa, ostotapahtuma sekä oston jälkeinen tilanne, joita usein kuvataan myös asiakaspolun eri kohtaamispisteiksi.

Tutkielman kolmannen pääkäsitteen, arvoverkosto-käsitteen tutkiminen tässä yhteydessä on keskeistä liiketoiminnan kehityksen myötä, sillä asiakkaiden jatkuvasti lisääntyvät vaatimukset, resurssien niukkuus ja tuotteiden elinkaaren lyheneminen, vaativat yrityksiltä erikoisosaamista. Tämä ohjaa yrityksiä etsimään strategisia yhteistyökumppaneita ja hakeutumaan arvoverkostoihin, joiden tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa toiminnalle, kilpailuetua sekä lisätä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tutkielmassa käsitellään arvoverkosto-käsitettä erityisesti tiettyä tarkoitusta varten muodostettua liiketoimintaverkoston, IDBN, (engl. intentionally developed business network) näkökulmasta. Markkinointiviestintäalalla toimitaan usein erilaisissa arvoverkostoissa, jotka ovat muodostuneet erityisosaamisen tarpeesta, usein projektiluonteisessa toimintaympäristössä. Tässä tutkielmassa arvoverkoston määritellään muodostuvan eri asiantuntijaorganisaatioista, jotka muun muassa keräävät ja jalostavat dataa, analysoivat sen tiedoksi ja ymmärrykseksi sekä suunnittelevat sen pohjalta markkinointiviestinnän toimenpiteitä.

Aikaisemmat tutkimukset ovat käsitelleet big datan hyödyntämistä markkinoinnin kontekstissa markkinointiviestinnän kohdentamisen, kuluttajakäyttäytymisen ja analytiikan näkökulmasta. Digitaalista asiakaskokemusta on tutkittu viime aikoina erityisesti kokemuksen muodostumiseen vaikuttavien eri tekijöiden näkökulmasta. Liike-elämässä aihe on herättänyt erityisen paljon keskustelua viime aikoina, ja monissa yrityksissä pohditaan asiakaskokemukseen liittyviä asioita osana liiketoiminnan strategista suunnittelua. Arvoverkostojen aikaisempi tutkimus on keskittynyt pääosin verkostojen luonteen tai tyyppin tutkimukseen sekä tutkimaan suhteellisia dimensioita, kuten luottamusta, sitoutuneisuutta tai yhteistyötä toimijoiden välillä. Vastaavaa tutkimusrajausta, jossa digitaalista asiakaskokemuksen kehittämistä tutkitaan big datan avulla arvoverkoston näkökulmasta, ei ole tehty.

Tutkielman metodiksi valittiin fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote, jonka mukaan keskeistä on tulkita kokemuksia ja niiden kautta muodostettuja merkityksiä asioille. Fenomelogisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää tilastollisesti yleistettäviä havaintoja, vaan pikemminkin kuvailla tutkittavan ilmiön sen hetkistä tilannetta. Aluksi tutkija perehtyi aikaisempiin tutkimuksiin pääkäsitteiden osalta, vaikka fenomenologisessa tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen ei haluta ohjaavan ajattelua liikaa etukäteen. Tutkimus on toteutettu laadullisena, puolistrukturoidun haastattelun menetelmää hyödyntäen, sillä tutkimusaihetta haluttiin käsitellä mahdollisimman totuudenmukaisesti, ja kuvata asiantuntijoiden kokemuksia luonnollisessa ympäristössä. Tutkimusaineiston kylläntyminen eli saturaatio saavutettiin kymmenennen haastattelun jälkeen, kun aineistosta ei noussut esiin enää uusia asioita.

Tutkielman keskeisten havaintojen mukaan digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä on tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaiden perusodotukset yrityksen toiminnasta

ovat. Asiakkaalle yrityksen toiminnasta aikaisemmin muodostunut odotusarvo toimii ikään kuin lähtötasona myös digitaalisen asiakaskokemuksen arvioinnille. Tutkimuksen mukaan onnistunut digitaalinen asiakaskokemus tuottaa arvoa niin yritykselle kuin asiakkaalle. Yritys hyötyy siitä, että asiakassuhde on vahvempi ja pitkäkestoisempi sekä kestää paremmin kilpailutilanteessa. Tutkimuksessa esiin nousseen näkökulman mukaan asiakaskokemuksen kehittämisessä kannattaisi huomioida tarkemmin myös yrityksen imagoon ja brändiin liittyviä tekijöitä, sillä asiakaskokemusta kuvaa pohjimmiltaan se, mitä mieltä asiakkaat ovat yrityksestä. Big datasta analysoidun tiedon perusteella voidaan tunnistaa paremmin asiakkaiden odotuksia, palvelun tai tuotteen käyttöön liittyviä kehityskohteita sekä havaita yleisimpiä ongelmakohtia asiakaspolun varrella. Kun big dataa hyödynnetään päätöksenteon tukena, on kriittistä tiedostaa, millä liiketoimintatasolla päätöksiä tehdään, jotta tavoitteet osataan asettaa sen mukaisesti. Tutkimuksen mukaan big dataa käytetään tällä hetkellä useimmiten asiakkaan oman asiakasrekisterin tietojen rikastamiseen big datasta saatavan analytiikan avulla, pyritään kohdentamaan markkinointia valitulle kohderyhmälle tai syvennetään muuten ymmärrystä asiakkaiden toiminnasta päätöksenteon tukena.

Markkinointiviestintäala on jatkuvassa muutoksessa, jolloin myös erikoisosaamisalueita syntyy ja tarve erilaisten yritysten yhteistyölle kasvaa. Tutkimuksen mukaan markkinointiviestintäalalla toimitaan tyypillisesti erilaisten yhteistyökumppaniverkostojen kesken, jotka ovat usein muodostuneet tiettyä tarkoitusta (IDBN) varten. Arvoverkosto muodostuu yleensä toimeksiantajan yksittäisen tarpeen tai projektin ympärille tai täydentämään yrityksen palvelutarjoumaa pidemmällä aikavälillä. Oikein valitut yhteistyökumppanit sekä tavoitteellinen ja selkeä arvoverkoston johtaminen tuovat lisäarvoa kaikkien osapuolten toimintaan. Tämän kaltaisen arvoverkostotoiminnan kautta yritys saa käyttöönsä arvokasta ulkopuolista näkemystä, mikä on jatkuvasti muuttuvassa maailmassa tärkeää kilpailukyvyyn ylläpitämiselle. Tutkimuksen mukaan arvoverkostojen toiminnan uskotaan kehittyvän aikaisempaa joustavampaan ja monimuotoisempaan suuntaan. Erilaisten kommunikaatiokanavien ja teknologioiden nähdään korvaavan aikaa vieviä ja paikkaan sidottuja palaveritapaamisia, vaikka kasvoikkain tapahtuvaa kohtaamista suositellaankin vielä yhteistyön aloittamisen yhteydessä.

## LÄHTEET

- Abbasoglu, Mehmet Ali – Gedik, Bugra – Ferhatosmanoglu, Hakan (2015) Aggregate Profile Clustering for Streaming Analytics. *The Computer Journal Advance Access*. 1–17.
- Achrol, Ravi S. – Kotler, Philip (1999) Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, Vol. 63, 146–163.
- Allee, V. (2000) Reconfiguring the value network. *The Journal of Business Strategy*, Vol. 21 (4), 36–39.
- Aungst, Stan G.– Wilson, David Z. (2005) A primer for navigating the shoals of applying wireless technology to marketing problems. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20 (2) 59–69.
- Awuah, Gabriel Baffour (2001) A firm’s competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16 (7) 574–599.
- Asiakaskokemus kiinnostaa jo. (2016) *Markkinointi & Mainonta* 4/2016, 5.
- Badrinarayanan, V. – Becerra, E.P. – Hyun, K.C. – Sreedhar, M. (2012) Transference and congruence effects on purchase intentions in online stores of multichannel retailers: initial evidence from the US and South Korea. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40 (4), 539–557.
- Balasubramanian, Sridhar – Peterson, Robert A. – Järvenpää, Sirkka L. (2002) Exploring the Implications of M-Commerce for Markets and Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30 (4), 348–361.
- Bolton, Ruth N. – Gustafsson, Anders – McColl-Kennedy, Janet – Sirianni, Nancy J. – Tse, David K. (2014) Small details that make big differences. *Journal of Service Management*, Vol. 25 (2), 253–274.
- Borden, Neil H. (1984) The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, Vol. 24 (4), 7–12.

- Boyd, D. – Crawford, K. (2012) Critical Questions for Big Data: Provocations for a Cultural, Technological, and Scholarly Phenomenon. *Information, Communication & Society*, Vol. 15 (5), 662–679.
- Bridges, Eileen – Florsheim, Renée (2008) Hedonic and utilitarian shopping goals: The online experience. *Journal of Business Research*, Vol. 61, 309–314.
- Chang, Hsin Hsin – Chen, Su Wen (2008) The impact of customer interface quality, satisfaction and switching costs on e-loyalty: Internet experience as a moderator. *Computers in Human Behavior*, Vol. 24, 2927–2944.
- Christodoulides, George – de Chernatony, Leslie – Furrer, Olivier – Shiu, Eric – Abimbola, Temi (2006) Conceptualising and Measuring the Equity of Online Brands. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, 799-825.
- Constantinides, Efthymios (2004) Influencing the online consumer's behavior: the Web experience. *Internet Research*, Vol. 14 (2), 111–126.
- Couldry, Nick – Turow, Joseph (2014) Advertising, Big Data, and the Clearance of the Public Realm: Marketers' New Approaches to the Content Subsidy. International. *Journal of Communication*, Vol. 8, 1710–1726.
- Daaboula, Joanna – Castagnab, Pierre – Da Cunhab, Catherine – Bernardb, Alain (2014) Value network modelling and simulation for strategic analysis: a discrete event simulation approach. *International Journal of Production Research*, Vol. 52, (17) 5002–5020.
- Ebner, Katharina – Bühnen, Thilo – Urbach, Nils (2014) Think Big with Big Data: Identifying Suitable Big Data Strategies in Corporate Environments. *Paper presented at the 47th Hawaii International Conference on System Science*, Hawaii, Yhdysvallat, 2014, 3748–3757.
- Erevelles, Sunil – Fukawa, Nobuyuki – Swayne, Linda (2016) Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, Vol 69. 897–904.
- Ervasti, Mari (2013) Understanding and predicting customer behavior: Framework of value dimensions in mobile services. *Journal of Customer behavior*, Vol. 12 (2–3), 135–158.

- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. p. Vastapaino, Jyväskylä
- EUR-Lex, Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2016/680 < <http://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/680/oj>>, haettu 15.10.2016.
- Fan, Shaokun – Laub, Raymond Y.K. – Zhaob, J. Leon (2015) Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence Through the Lens of Marketing Mix. *Big Data Research*, Vol. 2, 28–32.
- Farahani, Reza Zanjirani – Rezapour, Shabnam – Drezner, Tammy – Fallah, Samira (2014) Competitive supply chain network design: An overview of classifications, models, solution techniques and applications. *Omega*, Vol. 45, 92–118.
- Filenius, Marko (2015) *Digitaalinen asiakaskokemus – menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Docendo, Jyväskylä.
- Fulgoni, Gian (2013) Big Data: Friend or Foe of Digital Advertising? Five Ways Marketers Should Use Digital Big Data to Their Advantage. *Journal of Advertising research*, Vol. 53 (4), 372–376.
- Gentile, Chiara – Spiller, Nicola – Noci, Giuliano (2007) How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, Vol. 25 (5), 395–410.
- Goi, Chai Lee (2009) A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, Vol 1. (1), 2–15.
- Gulati, Ranjay (1998) Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 293–317.
- Helkkula, Anu – Kelleher, Carol – Pihlstrom, Minna (2012) Characterizing Value as an Experience: Implications for Service Researchers and Managers. *Journal of Service Research*, Vol. 15 (1), 59–75.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uud. p. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2000) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.

- Hofacker, Charles F. – Malthouse, Edward C. – Sultan, Fareena (2016) Big Data and consumer behavior: imminent opportunities. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 33 (2), 89–97.
- Holbrook, Morris – Hirschman, Elizabeth (1982) The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer research*, Vol. 9, 132–140.
- Horst, Peter – Duboff, Robert (2015) Don't Let Big Data Bury Your Brand. *Harvard Business Review*, Vol. 11 (11), 78–86.
- Ipe, Minu (2003) Knowledge Sharing on Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, Vol. 2 (4), 337–359.
- Jobs, Charles G. – Aukers, Steven M. – Gilfoil, David M. (2015) The impact of big data on your firms marketing communications: a framework for understanding the emerging marketing analytics industry. *International Academy of Marketing Studies Journal*, Volume 19 (2), 81–92.
- Jones, Rosalind – Suoranta, Mari – Rowley, Jennifer (2013) Strategic network marketing in technology SMEs. *Journal of Marketing Management*, Vol. 29, (5–6) 671–697.
- Juuti, Pauli (2015) *Johda henkilöstö asiakaskeksisyyteen*. Bookwell Oy. Juva.
- Kiviniemi, Kari (2010) *Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin I-II*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli (2010) 3. Uud. ja täyd. p. WS Bookwell Oy, Juva.
- Klaus, Philipp (2013) The case of Amazon.com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). *Journal of Services Marketing*, Vol. 27 (6), 443–457.
- Korn, Kim C. – Pine II, B. Joseph (2011) The Typology of Human Capability: a new guide to rethinking the potential for digital experience offerings. *Strategy & Leadership*, Vol. 39 (4), 35–40.
- Kuiler, Erik W. (2014) From Big Data to Knowledge: An Ontological Approach to Big Data Analytics. *Review of Policy Research*, Vol. 31 (4), 311–318.

- Kujala, S. – Väänänen-Vainio-Mattila, K. (2009) Value of Information Systems and Products: Understanding the Users Perspective and Values. *Journal of Information Technology Theory and Application*, Vol. 9 (4), 23–39.
- Kumar, V. – Chattaraman, Veena – Neghina, Carmen – Skiera, Bernd – Aksoy, Lerzan – Buoye, Alexander – Henseler, Joerg (2013) Data-driven services marketing in a connected world. *Journal of Service Management*, Vol. 24 (3), 330–352.
- Kurki, Kristina (2014) *Big datan hyödyntäminen markkinointiviestinnän kohdentamisessa. Case S-Pankin mobiiliverkkopankki*. Pro gradu -tutkielma. Turun kaupakorkeakoulu, Turku
- Laine, Timo (2010) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*, toim. Aaltola – Raine, Valli, 28–45. (2010). 3. uud. p. PS-kustannus, Juva.
- Larsen, Senja (2016) Asiakaskokemus on avainsana vuonna 2016. Kauppalehti 31.3.2016. <<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/asiakaskokemus-on-avainsana-vuonna-2016/CBd9g73h>>, haettu 1.10.2016
- Leeflang, Peter S.H. – Verhoef, Peter C. – Dahlström, Peter – Freundt, Tjark (2014) Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, Vol. 32, (1), 1–12.
- Luo, Jifeng – Ba, Sulin – Zhang, Han (2012) Research note the effectiveness of online shopping characteristics and well-designed websites on satisfaction. *MIS Quarterly*, Vol. 36 (4), 1131–1144.
- Lycett, Mark (2013) ‘Datafication’: making sense of (big) data in a complex world. *European Journal of Information Systems*, Vol. 22, 381–386.
- Löytänä, Janne – Kortesoja, Katleena (2011) *Asiakaskokemus Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Nichols, Wes (2013) Advertising Analytics 2.0. *Harvard Business Review*, 60–68.
- Novak, Thomas – Hoffman, Donna – Yiu-Fai, Yung (2000) Measuring the customer experience in online environments: A structural modeling approach. *Marketing Science*, Vol 19 (1), 22–42.

- Nysveen, Herbjørn – Pedersen, Per E. – Thorbjørnsen, Helge (2005) Explaining intention to use mobile chat services: moderating effects of gender. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 22 (5), 247–256.
- Maital, Shlomo (1999) Book review. The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage. *Sloan Management Review*, Vol. 40 (4), 93–95.
- Maechler, Nicolas – Neher, Kevin – Park, Robert (2016) From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do. The McKinsey Global Institute. <<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/ourinsightsfrom-touchpoints-to-journeys-seeing-the-world-as-customers-do>>, haettu 2.4.2016.
- Maklan, Stan – Klaus, Phill (2011) Customer Experience: Are We Measuring the Right Things. *International Journal of Market Research*, Vol. 53 (6), 771–792.
- Manovich, Lev (2011) Trending: The Promises and the Challenges of Big Social Data <<http://manovich.net/index.php/projects/trending-the-promises-and-thechallenges-of-big-social-data>>, haettu 21.2.2016.
- Manyika, J. – Chui, M. – Brown, B – Bughin, J – Dobbs, R. – Roxburgh, C. – Hung Byers, A. (2011) Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. The McKinsey Global Institute. <<http://www.mckinsey.com/business-functions/businesstechnology/ourinsightsbig-data-the-next-frontier-for-innovation>>, haettu 2.3.2016.
- Martin, Jillian – Mortimer, Gary – Andrews, Lynda (2015) Re-examining online customer experience to include purchase frequency and perceived risk. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 25, 81–95.
- McColl-Kennedy, Janet R. – Gustafsson, Anders – Jaakkola, Elina – Klaus, Phil – Radnor, Zoe Jane – Perks, Helen – Friman, Margareta (2015) Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 (6/7), 430–435.
- Mohanty, Soumendra – Jagadeesh, Madhu – Srivatsa, Harsha (2013) *Big data imperatives – Enterprise big data warehouse, BI implementations and analytics*. Springer Science+Business Media, New York.



- Moorthy, Janakiraman – Rangin, Lahiri – Neelanjan, Biswas – Dipyaman, Sanyal – Jayanthi, Ranjan – Krishnadas, Nanath – Pulak Ghosh (2015) Big Data: Prospects and Challenges. *The Journal for Decision Makers*, Vol. 40 (1), 74–96.
- Muukkonen, Henrik (2016) Asiakaskokemus kiinnostaa jo. *Markkinointi & Mainonta* 26.2.2016<<http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.utu.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2931123>>, haettu 3.10. 2016
- Möller, Kristian K. – Halinen, Aino (1999) Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, 413–427.
- Möller, Kristian – Svahn, Senja (2003) Managing strategic nets - A capability perspective. *Marketing Theory*, Vol. 3 (2), 209–234.
- Möller, Kristian – Rajala, Arto – Svahn, Senja (2005) Strategic business nets - their type and management. *Journal of Business Research*, Vol. 58, 1274–1284.
- Oliver, Amalya L – Ebers, Mark (1998) Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, Vol. 19 (4), 549–583.
- Paimela, Anna (2016) Tietosuojalainsäädäntö - missä mennään ja mitä tapahtuu? Privagon Tietosuojaseminaari, Helsinki.
- Park, Seung Ho (1996) Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control. *Organization Studies*, Vol. 17 (5), 795–824.
- Petersen, J. Andrew – McAlister, Leigh – Reibstein, David J. – Winer, Russell S. – Kumare, V. – Atkinson, Geoff (2009) Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value. *Journal of Retailing*, Vol. 85 (1), 95–111.
- Pitta, Dennis A. – Franzak, Frank J. – Little, Michael W. (2004) Maintaining positive returns in the value and supply chain: applying tomorrow's marketing skills. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21 (7), 510–519.
- Porter, M. – Millar, V. E. (1985) How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 63 (4), 149–160.

- Pousttchi, Key – Hufenbach, Yvonne (2014) Engineering the Value Network of the Customer Interface and Marketing in the Data-Rich Retail Environment. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18 (4), 17–41.
- Powers, Todd – Advincula, Dorothy – Manila, Austin S. – Graiko, Stacy – Snyder, Jasper (2012) Digital and Social Media In the Purchase Decision Process: A Special Report from the Advertising Research Foundation. *Journal of Advertising Research*, Vol. 52 (4), 479–489.
- Pullinen, Ville (2013) *Asiakaskokemuksen muodostuminen ja rakenne päivittäistavara- ja verkkokaupassa*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Tampere.
- Rahman, Daniel (2016) *Big data and its effects on marketing in the Finnish business context*. Pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Ritter, Thomas – Gemünden, Hans Georg (2003) Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research*, Vol. 56, 691–697.
- Rose, Susan – Clark, Moira – Hair, Neil (2011) Online customer experience: a review of the business-to-consumer online purchase context. *International Journal of Management review*, Vol. 13 (1), 24–39.
- Rose, Susan – Clark, Moira – Samouel, Phillip – Hair, Neil (2012) Online Customer Experience in e-Retailing: An empirical model of Antecedents and Outcomes. *Journal of Retailing*, Vol. 88 (2), 308–322.
- Rust, Roland T. – Ambler, Tim – Carpenter, Gregory S. – Kumar, V. – Srivastava, Rajendra, K. (2004) Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (4), 76–89.
- Salo, Immo (2013) *Big Data tiedon vallankumous*. Docendo Oy. Jyväskylä.
- Salo, Jari – Sinisalo, Jaakko – Karjaluoto, Heikki (2008) Intentionally developed business network for mobile marketing: a case study from Finland. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23 (7), 497–506.
- Shenton, Andrew K. (2004) Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, Vol. 22, 63–75.

- Sortti, Pauli (2016) EU:n uusi Tietosuojaja-asetus. Koulutusmateriaali, Helsinki.
- Spiess, Jeffrey – T'Joens, Yves – Dragnea, Raluca – Spencer, Peter – Philippart, Laurent (2014) Using Big Data to Improve Customer Experience and Business Performance. *Bell Labs Technical Journal*, Vol. 18 (4), 3–17.
- Stone, Merlin David – Woodcock, Neil David (2014) Interactive, direct and digitalmarketing - A future that depends on better use of business intelligence. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8 (1), 4–17.
- Timonen, H.– Ylitalo, J. (2007) Exploration of Knowledge Sharing Challenges in Value Networks: a Case Study in the Finnish Grocery Industry. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 (4) 505–514.
- Trevinal, Aurélia Michaud – Stenger, Thomas (2014) Toward a conceptualization of the onlines hopping experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21, 314–326.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uud. p. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Van der Haar, J.W. – Kemp, R.G.M. – Omta, O. (2001) Creating Value that Cannot Be Copied. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 (8), 627–636.
- Weigand, Hans (2016) The e3value Ontology for Value Networks: Current State and Future Directions. *Journal of Information Systems*, Vol. 30, 113–133.
- Verhoef, Peter – Venkatesan, Rajkumar – McAlister, Leigh – Malthouse, Edward – Krafft, Manfred – Ganesan, Shankar (2010) CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments: A Review and Future Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24, 121–137.
- Wilkinson, Ian (2001) A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20th Century. *Australasian Journal of Marketing*, Vol. 9 (2) 23–53.

## LIITTEET

### LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Haastattelun alkuun pyydetään lupa nauhoittaa haastattelu ja esitellään tutkimuksen keskeisimmät kohdat (teoreettinen viitekehys) sekä keskustellaan mahdollisista luottamuksellisuuteen liittyvistä asioista.

#### 1. Perustiedot

- 1.1. Yrityksen taustatiedot (toimiala)
- 1.2. Henkilön positio yrityksessä sekä lyhyt kuvaus, minkälaisia tehtäviä aiheeseen liittyen on tehnyt

#### 2. Big data

- 2.1. Miten määrittelet big datan?
- 2.2. Miten big dataa käytetään tyypillisimmin asiakaskokemusta kehittävien toimenpiteiden suunnittelussa yrityksessänne? Kuinka yleistä datan käyttö on?
- 2.3. Onko datan käytöstä asiakaskokemuksen kehittämisessä etua (arvoa) esimerkiksi verrattuna perinteiseen tapaan? Jos kyllä, millaista?
- 2.4. Arvioidaanko datan käytön tarpeellisuutta projektikohtaisesti? Miten ja miksi?
- 2.5. Varmennetaanko käytettävän datan laatu ja validiteetti ennen sen hyödyntämistä?
- 2.6. Miten arvioit datan käyttöä markkinointiviestinnän kohdentamisessa eettisestä näkökulmasta? Miten viestinnän kohdentaminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä ihmisten käyttäytymiseen?
- 2.7. Miten arvioisit datan käytön muuttuvan tulevaisuudessa markkinointiviestinnän kontekstissa? Minkälaista osaamista yrityksissä tulisi olla tulevaisuudessa? Miksi?
- 2.8. Miten arvioit keväällä 2018 tulevan tietosuojalainsäädännön (EU 2016/680) muutoksen vaikuttavan datan käyttöön digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä?

#### 3. Digitaalinen asiakaskokemus

- 3.1. Miten määrittelet digitaalisen asiakaskokemuksen?
- 3.2. Minkälaisia tavoitteita asiakaskokemuksen kehittämiselle asetetaan toimenpiteiden suunnittelu- ja toteutusvaiheissa? Miksi?
- 3.3. Miten monikanavaisuus otetaan huomioon digitaalisen asiakaskokemukseen kehittämisessä?
- 3.4. Huomioidaanko tuotteen tai palvelun elinkaaren tai asiakaspolun eri vaiheet asiakaskokemuksen kehittämisessä?

- 3.5. Miten digitaalisen asiakaskokemuksen onnistumista mitataan, lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?
- 3.6. Hyödynnetäänkö projektikohtaisesti mitattua tietoa jatkossa? Jos kyllä, niin miten?
- 3.7. Tuottaako asiakaskokemuksen huomioiminen merkittävää kilpailuetua? Jos kyllä, millaista etua? Jos ei, miten se on havaittu?
- 3.8. Liittyykö digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen haasteita? Jos kyllä, millaisia?
- 3.9. Vaatiiko onnistuneen asiakaskokemuksen tuottaminen (suuria) investointeja? Miksi?

**4. Arvoverkoston toiminta** (arvoverkosto = yhteistyökumppaniverkosto, esimerkiksi projektissa, jossa on monta eri toimijaa, kuten mainostoimisto, mediatoimisto, mediatalo, mainostaja, konsulttitoimisto)

- 4.1. Miten mielestäsi arvoverkostot toimivat tällä hetkellä projekteissa, joissa eri asiantuntijayritykset tuottavat tietoa asiakaskokemuksen kehittämiseksi?
- 4.2. Onko verkostoyhteistyö suositeltava toimintamuoto markkinointiviestinnän kontekstissa? Tuoko toimintamalli lisäarvoa toimeksiantajalle?
- 4.3. Miten arviot (relevantin) tiedon välittyvän eri toimijoiden välisessä yhteistyössä?
- 4.4. Mitä mahdollisuuksia arvoverkoston yhteistyö tuo digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen?
- 4.5. Onko verkostoyhteistyössä roolien, vastuun ja vallan jakautuminen selkeää? Mitä haasteita tämän kaltaisessa toiminnassa voi esiintyä?
- 4.6. Jääkö piiloon hiljaista tietoa eri toimijoiden välillä?
- 4.7. Minkälaisena näet verkostotoiminnan tulevaisuudessa tässä yhteydessä?