



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Niina Hollanti

Digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöinen johtaminen

Case Yritys X

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Niina Hollanti		
Tutkielman nimi:	Digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöinen johtaminen: Case Yritys X		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja:	Mervi Hämäläinen		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	122

TIIVISTELMÄ:

Tässä tutkielmassa perehdytään datalähtöisyyden ja digitaalisen asiakaskokemuksen yhdistämiseen, jotta voitaisiin luoda digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisen johtamismenetelmän viitekehys. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten digitaalista asiakaskokemusta johdetaan datalähtöisesti. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen, ja selvittää, miten data-analytiikalla vaikutetaan digitaalisen asiakaspolun eheyteen ja mikä merkitys datalähtöisyydellä on digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa.

Tutkimuksen teoreettinen pohja ja viitekehys rakentuvat digitaalisesta asiakaskokemuksesta, asiakaspolusta ja datalähtöisestä johtamisesta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka oli luonteeltaan fenomenologis-hermeneuttinen. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelemalla viittä asiantuntijaa case-yrityksen digitaalisen asiointin ja myynnin tiimistä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, ja aineistoa tulkittiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen aineisto jaettiin teemoihin ja siitä pyrittiin löytämään keskeiset havainnot. Aineiston löydöksiä verrattiin myös teoreettiseen viitekehukseen, jotta pystyttiin selvittämään, miten case-yrityksessä havaitut seikat kohtasivat tutkimusteorian kanssa.

Tutkimustulokset osoittavat, että digitaalinen asiakaskokemus rakentuu digitaalisen asiakaspolun palveluprosessin eri vaiheiden kautta kaikissa rajapinnoissa, joissa asiakas on yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa. Tärkeimmiksi muodostuneet tekijät olivat saavutettavuus, monikanavaisuus ja verkkosivujen toimivuus. Verkoanalytiikan avulla case-yritys tunnistaa digitaalisen asiointin mahdolliset ongelmakohdat, ja dataa analysoimalla se voi kehittää toimenpiteitä asiakaspolun eheyttämiseksi. Haastateltavat pitivät datalähtöisyyttä tärkeänä digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa. He kokivat sen tuovan etuja operatiiviseen toimintaan, myynnin kasvattamiseen sekä asiakaskokemuksen parantamiseen.

Johtopäätöksenä todetaan, että digitaaliselle asiakaskokemukselle tulee määritellä oma strategiansa, joka on yhteneväinen yrityksen kattavan strategian kanssa. Digitaalisen asiakaskokemuksen strategian tulee olla selkeä ja konkretisoitavissa operatiiviselle tasolle. Asiakaspolun varrella olevien kosketuspisteiden tulee olla johdonmukaisia, ja niiden pitää mukautua eri asiointikanavien välillä. Digitaalisten palveluiden rakentamisessa tulee kiinnittää huomiota ensisijaisesti käyttäjäkokemukseen ja saavutettavuuteen. Digitaalisella aikakaudella aito asiakkaan ja asiakastarpeiden ymmärtäminen edellyttää asiakastietojen kokonaisvaltaista analysointia ja hallintaa. Tarvitaan myös uudenlaisia mittareita ja mittaustapoja, jotka sopivat käyttötarkoitukseen ja tavoitteeseen. Datalähtöisen päätöksenteon kulttuurin edistäminen vaatii tiedon, tuloksien ja oppien jakamista sekä toiminnan läpinäkyvyyttä.

AVAINSANAT: Digitaalinen asiakaskokemus, Asiakaspolku, Kontaktipisteet, Data-analytiikka, datalähtöinen johtaminen

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimusote	9
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	10
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	12
2	Digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöinen johtaminen	13
2.1	Digitaalinen asiakaskokemus	13
2.1.1	Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät	16
2.1.2	Arvonluonti digitaalisessa ympäristössä	22
2.1.3	Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen	25
2.1.4	Digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen	28
2.2	Digitaalinen asiakaspolku	33
2.2.1	Digitaalisen asiakaspolun kosketuspisteet	35
2.2.2	Digitaalinen asiakaspolun kehittäminen	39
2.2.3	Monikanavaisuus	41
2.3	Datalähtöinen johtaminen	43
2.3.1	Data ja big data	44
2.3.2	Data-analytiikka päätöksenteossa	46
2.3.3	Data-analytiikka asiakaskokemuksen johtamisessa	50
2.3.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen	52
2.4	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	55
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	60
3.1	Tutkimuksen lähestymistapa	60
3.2	Aineistonkeruumenetelmä	62
3.3	Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus	63
3.4	Aineiston analyysi	65
3.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	67

4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	71
4.1	Digitaalinen asiakaskokemus	71
4.2	Digitaalinen asiakaspolku	78
4.3	Datalähtöinen johtaminen	87
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	96
5.1	Tutkimuskysymysten tarkastelu	96
5.2	Liikkeenjohdolliset suositukset	105
5.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet	109
	Lähteet	111
	Liitteet	122
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	122

Kuviot

Kuvio 1. Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuminen (mukaillen Klaus, 2013).	19
Kuvio 2. Digitaalisen asiakaskokemuksen nelikenttämalli (Gerdt & Eskelinen, 2018).	26
Kuvio 3. Neljä eri asiakaskokemuksen johtamismallia (Homburg ja muut, 2017).	31
Kuvio 4. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Löytänä & Korteso, 2011).	33
Kuvio 5. Asiakaspolun vaiheet (mukaillen Lemon & Verhoef, 2016).	36
Kuvio 6. Tutkielman viitekehys (mukailtu tietopohjan perusteella).	56
Kuvio 7. Digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisen johtamisen malli (mukailtu tietopohjan ja aineiston perusteella).	106

Taulukot

Taulukko 1. Liiketoimintalogiikoiden yhteenveto.	24
Taulukko 2. Haastateltavien tiedot.	65
Taulukko 3. Digitaalisen asiakaskokemuksen tekijät palveluprosessin aikana ja keinot hyödyntää data-analytiikkaa asiakaspolun eheyttämiseksi (mukailtu tietopohjan ja tutkimustulosten perusteella).	102

Lyhenteet

CDL	Customer dominant logic
CEM	Customer experience management
CES	Customer effort score
CJM	Customer journey map
CRM	Customer relationship management
CSAT	Customer satisfaction
EXQ	The customer experience quality scale
GDL	Goods dominant logic
NPS	Net promoter score
ROA	Return of assets
ROE	Return of equity
SDL	Service dominant logic

1 JOHDANTO

Olemme siirtymässä nopeasti kohti datan hallitsemaa aikakautta teknologian kehityksen, tehokkaiden tietokonealgoritmien ja datan räjähdysmäisen kasvun myötä (Gobble, 2014). Tänä päivänä data on yrityksissä entistä keskeisemmässä asemassa. Sitä on suuri määrä, joten liikkeenjohto voi hyödyntää sitä asiakassuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen, palveluiden personoimiseen sekä markkinointiprosessien automatisoimiseen reaaliaikaisiksi. Myös digitaalisia palveluja käyttävien asiakkaiden määrä on kasvanut merkittävästi, mikä on mahdollistanut yrityksille uusia tapoja hyödyntää dataa parantaakseen asiakkaiden asiakaskokemusta digitaalisissa palveluissa. Digitaalisista palveluista kertyvä data kertoo yhä enemmän asiakkaiden käyttäytymisestä ja suhtautumisesta yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. (Wedel & Kannan, 2016.) Gobble (2014) kuitenkin korostaa, että datan analysoiminen ja sen todellinen ymmärtäminen vaatii ihmisen luovaa ajattelua sekä oivalluksia.

Asiakaspolkujen mallinnus asiakastietojen pohjalta on strateginen työkalu, jota yritykset hyödyntävät entistä enemmän. Sen avulla yrityksen palveluprosessia voidaan havainnoida asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspolku sisältää erilaisia kosketuspisteitä, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakaspolun mallinnuksen avulla liikkeenjohto voi selvittää, mitkä ovat asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta kriittiset kosketuspisteet. Lisäksi sen avulla voidaan kehittää vuorovaikutusta kriittisissä kosketuspisteissä sekä parantaa kosketuspisteissä syntyvää asiakaskokemusta. (Otalora, Ramírez & Rosenbaum, 2017.)

Digitaalisella asiakaskokemuksella on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Asiakkaat odottavat digitaalisessa palvelussa saumatonta palvelukokemusta läpi kanavien riippumatta ajasta tai paikasta. Palvelun on myös oltava saatavana asiakkaan valitsemilla päätelaitteilla. Koska digitaalisen asiakaskokemuksen merkitys kasvaa, yrityksiltä vaaditaan uudenlaisia toimintatapoja ja ajatusmallin muutosta. Asiakastarpeiden lisäksi yritysten on ymmärrettävä digitaalisen ympäristön olosuhteet, koska yhä useampi asiakas liikkuu digitaalisissa kanavissa ja tekee myös ostopäätöksensä

siellä. Digitalisaation myötä valta on siirtynyt asiakkaille. He vaativat entistä asiakaslähtöisempää palvelua sekä personoidumpia tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat juuri heidän tarpeisiinsa. Asiakkaat odottavat yritysten palveluilta myös nopeutta, helppoutta ja saatavuutta. Koska digitaalisen asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut ja se tulee tulevaisuudessa kasvamaan entisestään, yrityksiä pitää muuttaa vanhoja toimintatapojaan ja vastata tähän muutokseen. Yrityksiä tulisi ymmärtää asiakkaiden digitaalisia kohtaamisia ja niitä tunteita ja mielikuvia, jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen digitaalisessa ympäristössä. (Filenius, 2015.)

Tutkimus tehdään toimeksiantona yritykselle, joka tahtoo pysyä tunnistamattomana salassa pidettävistä syistä. Tämän vuoksi yritystä ei esitellä vaan siitä käytetään tässä tutkielmassa nimitystä "case-yritys".

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä datalähtöisyyden ja asiakaskokemuksen yhdistämiseen ja luoda sen pohjalta tehokas digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisen johtamismenetelmän viitekehys. Tarkoituksena ei ole luoda uutta teoriaa vaan viitekehys case-yrityksen työkaluksi. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen, ja selvittää, miten data-analytiikalla vaikutetaan digitaalisen asiakaspolun eheyteen ja mikä merkitys datalähtöisyydellä on digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, miten datalähtöistä päätöksentekoa ja digitaalisen asiakaskokemuksen johtamista voidaan toteuttaa yrityksessä, mitä edellytyksiä se yritykseltä vaatii sekä mitä hyötyä siitä on.

Markkinoinnin tieteenalalla ollaan entistä kiinnostuneempia asiakaskokemuksen rakentumisesta. Perinteistä asiakaskokemusta on tutkittu aikaisemmin paljonkin, mutta tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen siitä, millä keinoin yrityksiä pitäisi johtaa asiakaskokemusta ja millaisilla mittareilla asiakaskokemusta olisi järkevintä mitata.

(Kuppelwieser & Klaus, 2020.) Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan asiakaskokemuksen tutkimus on alkutekijöissään, koska digitaalisessa ympäristössä muodostuvat asiakasmatkat ovat monimutkaisia ja monitahoisia. He pitävät kuitenkin asiakaskokemuksen merkitystä suurena ja sanovat, että se tulee tulevaisuudessa korostumaan entisestään. Wedel ja Kannan (2016) nostavat esille, että markkinoinnin tieteenalalla myös tutkimus datan hyödyntämisestä markkinointitoimenpiteissä ja datalähtöisestä johtamisesta on vielä vähäistä.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on: *Miten digitaalista asiakaskokemusta johdetaan datalähtöisesti?* Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- 1) *Mitkä ovat tärkeimmät digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisen tekijät?*
- 2) *Miten data-analytiikalla vaikutetaan digitaalisen asiakaspolun eheyteen?*
- 3) *Mikä on datalähtöisyyden merkitys digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa?*

1.2 Tutkimusote

Tutkielmassa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Laadullisessa tutkimuksessa syvennytään tulkitsemaan ja ymmärtämään hankittua tutkimusaineistoa. Myös asiayhteydet sekä merkitykset huomioidaan. Tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkitusta aiheesta. Laadulliselle tutkimusotteelle onkin tyypillistä kokonaisvaltaisen tiedon hankinta ja se, että aineisto pyritään keräämään luonnollisissa eli todellisissa tilanteissa. (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Laadullisessa tutkimuksessa asioiden välillä voidaan löytää monensuuntaisia suhteita, jotka muokkaavat yhdessä kokonaisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään myös löytämään ja selvittämään tosiasioita eikä vain toistamaan olemassa olevia väitteitä tai faktoja. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori, 2009.) Laadullinen tutkimusote sopii tähän tutkimukseen paremmin kuin määrällinen, koska tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää, selvittää ja soveltaa valittua aihekokonaisuutta sekä eri tekijöiden suhteita ja merkityksiä.

Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtuu teemahaastattelulla. Laadullisen haastattelututkimuksen etuna on joustavuus. Teemahaastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelumenetelmän välimuoto. Teemahaastattelussa vain osa haastattelun näkökulmista tai teemoista on ennalta päätettyjä ja haastateltavat saavat vastata vapaasti omin sanoin. Haastattelu fokusoituu yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyihin teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme, 2014.) Tässä tutkimuksessa tutkija pyrkii saamaan syvällistä tietoa tutkimusaiheesta haastatteleamalla case-yrityksen digitaalisen myynnin ja asiainnin tiimissä työskenteleviä asiantuntijoita teemahaastattelun menetelmää käyttäen.

Tutkimuksen päättelylogiikka on abduktiivinen eli teoriasidonnainen. Abduktiivisessa lähestymistavassa tutkijan päättelylogiikka ei ole ainoastaan teoria- tai aineistolähtöinen vaan se sisältää elementtejä molemmista. Koska tutkija voi yhdistellä aineisto- ja teorialähtöisen päättelylogiikan elementtejä, hänellä on enemmän mahdollisuuksia tuottaa johtopäätöksiä. (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Tutkimuksen raportointi rakennetaan teorian ja empirian väliseksi vuoropuheluksi. Tällä tavoin raportointi ei painotu liikaa päättelyyn tai teorialähtöiseen lähestymistapaan.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimuksessa analysoidaan sitä, miten dataa voidaan hyödyntää digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisten johtamismenetelmien luomiseksi. Tutkimuksessa keskitytään kuluttaja-asiakkaiden digitaaliseen asiakaskokemukseen. Digitaalinen asiakaspolku on osa digitaalista asiakaskokemusta, ja tässä tutkimuksessa asiakaspolkua tarkastellaan erityisesti digitaalisessa ympäristössä tapahtuvan ostamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa käsitellään vain digitaalisissa palveluissa tapahtuvaa kuluttaja-asiakkaiden ja yrityksen välistä vuorovaikutusta. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja siellä syntyvää asiakaskokemusta case-yrityksen näkökulmasta. Filenius (2015) korostaa, että asiakaskokemus on kuitenkin asiakkaan kokonaisvaltainen kokemus yrityksen ja

asiakkaan välisistä vuorovaikutustilanteista. Vuorovaikutustilanteilla tarkoitetaan sekä fyysisiä että digitaalisessa ympäristössä tapahtuvia kohtaamistilanteita. Asiakaskokemus muodostuu siis kaikissa kanavissa ja sekä menneissä, nykyisissä että tulevaisuudessa kohtaamishetkissä yrityksen kanssa. Tässä tutkimuksessa datalähtöistä johtamista tarkastellaan markkinoinnin kontekstissa ja eritoten digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen sekä päätöksenteon näkökulmasta. Tutkimuksen aineisto rajoittuu case-yrityksen digitaalisen myynnin ja asiainnin tiimin asiantuntijoiden haastatteluihin.

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisenä on johdanto, jossa lukija tutustuu tutkittavaan aiheeseen ja tutkimuksen taustoihin. Johdannossa käydään läpi myös tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, rakenne, rajaus ja keskeiset käsitteet.

Toinen luku sisältää tutkielman teoriaosuuden, jossa käsitellään digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumista, digitaalista asiakaspolkua ja datalähtöistä johtamista. Luvun lopussa esitetään teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.

Kolmannessa luvussa keskitytään tutkimuksen metodologisiin valintoihin. Luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen lähestymistavasta, aineistonkeruumenetelmistä, aineiston analyysistä ja haastateltavien valitsemisesta sekä haastattelujen toteuttamisesta. Tämän lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa esitetään case-yrityksen asiantuntijoiden teemahaastattelujen tulokset.

Viides luku pitää sisällään tutkijan tekemät johtopäätökset, jotka perustuvat tutkimuksen aineistoon sekä aikaisempaan teoriaan. Luvun tarkoituksena onkin pohtia keskeisimpiä aineistosta nousseita teemoja ja tekijöitä suhteessa aikaisempaan teoriaan. Luvussa esitetään näiden perusteella myös liikkeenjohdolliset suositukset. Tämän lisäksi viidennessä luvussa pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Data-analytiikalla tarkoitetaan datan laajaa hyödyntämistä. Siihen liittyy tilastollista ja kvantitatiivista analyysiä, ennustavia ja selittäviä malleja sekä toiminnan, päätöksenteon ja johtamisen ohjaamista olemassa olevan datan perusteella. Data-analytiikkaan liittyy erilaisia tekniikoita, joiden avulla dataa pystytään analysoimaan ja hyödyntämään. (Davenport & Harris, 2007; Kwon, Lee & Shin, 2014.)

Digitaalinen asiakaskokemus syntyy digitaalisissa tilanteissa ja kanavissa asiakkaan tuntemusten summana, kun asiakas kohtaa yrityksen digitaalisessa ympäristössä (Filenius, 2015).

Asiakaspolku on visuaalinen kuvaus koko palveluprosessin vaiheista asiakkaan näkökulmasta. Se havainnollistaa asiakkaan kulkeman matkan palveluprosessissa, esimerkiksi ostoprosessissa. Asiakaspolun mallintamiseen sisältyvät asiakaspolun kosketuspisteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakaspolun kartoittaminen auttaa yritystä saamaan asiakasymmärrystä ja arvokasta tietoa siitä, mitä tietyn palveluvaiheen suorittaminen edellyttää yritykseltä. (Clement, Downey & Marquez, 2015.)

Kontaktipisteitä ovat kaikki ne kanavat ja tilanteet, joissa asiakas voi kohdata yrityksen ja olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa digitaalisissa palveluissa palveluprosessin aikana. Palveluprosessi alkaa asiakkaan harkintavaiheesta ja loppuu oston jälkeiseen vaiheeseen. Kontaktipiste voi olla esimerkiksi tuotteen ostaminen tai chat-keskustelu yrityksen palvelussa. (Filenius, 2015; Lemon & Verhoef 2016.)

Datalähtöinen johtaminen tarkoittaa tietojen tarkastelua, tallentamista, säilyttämistä ja järjestämistä siten, että ne vastaavat yrityksen liiketoiminnallisiin tarpeisiin. Johtaminen ja päätöksenteko perustuvat olemassa olevaan dataan, ja yrityksen toimintaa kehitetään kerättyä dataa analysoimalla. (Wilson, 2019.)

2 Digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöinen johtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan tärkeimpiä ja olennaisimpia tutkimukseen liittyviä teorioita. Ensimmäisessä kappaleessa käydään läpi digitaalista asiakaskokemusta, sen muodostumista ja sitä, miten arvoa luodaan digitaalisessa ympäristössä. Tämän lisäksi kappaleessa käsitellään digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämistä ja johtamista. Toisessa kappaleessa perehdytään digitaaliseen asiakaspolkuun, asiakaspolun kosketuspisteisiin, monikanavaisuuteen ja asiakaspolun kehittämisen keinoihin. Viimeisessä kappaleessa syvennyttään datalähtöiseen johtamiseen ja päätöksentekoon. Osiossa tarkastellaan erityisesti datan hyödynnettävyyttä päätöksenteossa sekä mittaamista asiakaskokemuksen johtamisen apuna. Luvun lopussa esitetään teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.

2.1 Digitaalinen asiakaskokemus

Digitalisaatio on kasvattanut yritysten mielenkiintoa asiakaskokemusta kohtaan, koska se on lisännyt vuorovaikutusta asiakkaiden ja yritysten välillä. Asiakkaat voivat olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa monien kosketuspisteiden kautta eri kanavilla ja medioissa. Tämän vuoksi asiakaspolut ovat entistä monimutkaisempia. Se taas johtaa siihen, että yrityksiltä vaaditaan uudenlaisia liiketoimintaratkaisuja, jotta ne voisivat luoda hyvän asiakaskokemuksen. Yrityksien liiketoimintoja ja palveluita uudelleenmäärittävät myös monikanavaisuus ja se, että asiakaspolulla on mukana useita toimijoita. Yritykset pystyvät kilpailussa mukana, mikäli niillä on kyky tuottaa onnistuneita asiakaspolkuja ja ne onnistuvat kasvattamaan palveluissaan asiakkailleen syntyvää arvoa. (Lemon & Verhoef, 2016.) Yhä useampi yritys ymmärtää, että menestyäkseen ja erottautuakseen kilpailijoista niiden täytyy luoda erinomaista asiakaskokemusta. Vaikka moni yritys on tunnistanut ja tunnustanut toimintaympäristön vaatiman muutoksen, yrityksessä ei välttämättä tiedetä, miten liiketoimintaa pitäisi muuttaa, jotta voitaisiin vastata tähän digitalisaation aiheuttamaan murrokseen. Liikkeenjohdossa onkin mietittävä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan valintoihin, mikä

on paras tapa tehdä liiketoimintaa digitaalisessa ympäristössä ja mitä digitaalisessa kanavassa kannattaisi oikeastaan tehdä. (Filenius, 2015.) Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017) korostavat, että digitaalisella aikakaudella asiakkaat valitsevat sen yrityksen, joka pystyy tarjoamaan parasta asiakaskokemusta juuri asiakkaalle sopivana ajankohtana ja juuri hänelle sopivassa paikassa.

Asiakkaiden saatavilla on ennennäkemätön määrä erilaisia vaihtoehtoja, enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Vaihtoehtojen lisääntymisen myötä asiakkaiden valta suhteessa yrityksiin on kasvanut. Aikaisemmin erottautumiseen riitti esimerkiksi kilpailukykyinen hinta tai erinomainen palvelu. Nykyään asiakkaan odotukset ovat suuremmat. Asiakkaat odottavat saavansa nopeaa ja helppoa palvelua, halpoja hintoja ja personoituja palveluita, ja he haluavat palveluprosessin olevan saumaton ja vaivaton kokonaisuus. Teknologian kehityksen myötä yrityksillä on kuitenkin uusia mahdollisuuksia tarjota parempaa asiakaskokemusta, joka vastaa asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Gerdt & Eskelinen, 2018.)

Asiakaskokemuksen tutkimuksen juuret ulottuvat 1960-luvulle, jolloin kehitettiin markkinoinnin ja kuluttajakäyttäytymisen alkuajatukset. Aikaisempien markkinoinnin tutkimuksien painopisteet olivat asiakastyytyväisyydessä, palvelun laadussa, suhdemarkkinoinnissa, asiakassuhteiden hallinnassa, asiakaslähtöisyydessä ja asiakkaan sitouttamisessa. (Lemon & Verhoef, 2016.) Asiakaskokemuksen tutkimuksessa kiinnostuksen painopiste on siirtynyt kohti asiakaskokemuksen kehittämistä ja sitä, mitä etuja asiakaskokemuksen kehittämiseksi tehtävistä toimenpiteistä on yrityksen liiketoiminnan kannalta (Maklan & Klaus, 2011). Englanninkielinen termi *customer experience* yleistyi vasta 2000-luvun alkupuolella. Ensimmäisenä merkittävänä teoksena tästä aihepiiristä pidetään Gilmoren ja Pinen teosta *The Experience Economy*, joka ilmestyi vuonna 1999. Tämän jälkeen aihetta alettiin käsittelemään enemmän Yhdysvalloissa ja Euroopassa. (Löytänä & Korteso, 2011.)

Asiakaskokemus-käsitettä pidetään melko abstraktina, ja sille on useita toisistaan poikkeavia määritelmiä (Rose, Clark & Hair, 2011). Löytänän ja Kortesuon (2011) määritelmän mukaan asiakaskokemus rakentuu kohtaamisten ja niiden mielikuvien ja tunteiden lopputuloksena, joita asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Se ei perustu asiakkaan loogiseen päättelyyn, vaan siihen vaikuttavat olennaisesti asiakkaan tunteet ja jopa alitajunta. Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan asiakaskokemus on moniulotteisesti muodostuva rakenne, johon sisältyy asiakkaan kognitiivisia ja sosiaalisia kokemuksia, tunteita, aisteja ja käyttäytymistapoja, jotka tulevat esille yrityksen tarjoaman ostopolun aikana.

Koska teknologia kehittyy ja digitaalisia kanavia tulee koko ajan lisää, tutkijat ovat entistä kiinnostuneempia asiakaskokemuksesta digitaalisessa ympäristössä. Tämän ansiosta myös digitaaliseen asiakaskokemukseen liittyvien tutkimusjulkaisujen määrä on kasvanut. (Trevinal & Stenger, 2014.) Aikaisemmissa tutkimuksissa nousee esille digitaalisen asiakaskokemuksen termin rinnalle myös hieman toisenlaisia siihen liittyviä termejä, esimerkiksi online-kokemus, internet-kokemus, online-asiakaspalvelukokemus ja online-ostokokemus (Trevinal & Stenger, 2014; Klaus, 2013; Rose ja muut, 2011). Käsitteet ovat määritelmiltään melko samanlaisia. Ne eroavat toisistaan vain hieman kokemuksellisuuden kuvailemisen perusteella. (Rose ja muut, 2011.) Tämän tutkielman ajan käytetään kuitenkin yleisesti tunnettua termiä digitaalinen asiakaskokemus.

Kirjallisuudessa digitaalista asiakaskokemusta määritellään usein asiakaskokemuksen käsitteistön avulla. Tämän vuoksi digitaalisen asiakaskokemuksen käsitteen määrittelyä pidetään hajanaisena. (Rose, Clark, Samouel & Hair, 2012.) Fileniuksen (2015) mukaan digitaalinen asiakaskokemus syntyy digitaalisissa tilanteissa ja kanavissa asiakkaan tuntemusten summana, kun asiakas kohtaa yrityksen ja on sen kanssa vuorovaikutuksessa digitaalisessa ympäristössä. Asiakas voi käyttää mitä tahansa haluamaansa päätelaitetta, johon yritys on tuottanut digitaalisen palvelun. Asiakas voi suorittaa digitaalisessa palvelussa joko haluamansa toimenpiteen kokonaisuudessaan tai vain osan siitä. Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu palveluprosessin eri vaiheiden

kautta. Se rajautuu kuitenkin vain niihin kanaviin, tilanteisiin ja kohtaamisiin, jotka ovat digitaalisessa ympäristössä. Jotta yritys onnistuu luomaan onnistuneen digitaalisen asiakaskokemuksen, on ehdottoman tärkeää, että yritys ymmärtää asiakastarpeen oikein ja aidosti. Yrityksen tulee suunnitella liiketoimintaprosessit siten, että ne tukevat asiakastarpeen toteutumista ja järjestelmät tukevat prosesseja saumattomasti. Digitaalisen palvelun käytettävyys kertoo siitä, että yritys ymmärtää asiakastarvetta sekä asiakkaan käyttäytymistä.

Rose ja muut (2012) määrittelevät digitaalisen asiakaskokemuksen psykologiseksi tilaksi ja käyttäjän yksilölliseksi reaktioksi, joka ilmenee digitaalisessa ympäristössä. Maklanin ja Klausin (2013) mukaan digitaalinen asiakaskokemus ei rajoitu vain tuotteen tai palvelun käyttökokemukseen vaan se syntyy asiakkaan kokonaisvaltaisen tulkinnan kautta vuorovaikutustilanteista yrityksen kanssa. Siihen liittyvät asiakkaan omat tulkinnat vuorovaikutustilanteista, hänen tyytyväisyytensä palveluun tai tuotteeseen ja myös muiden asiakkaiden kokemukset samasta yrityksestä.

Myös Trevinal ja Stenger (2014) kertovat digitaalisen asiakaskokemuksen kattavan paljon muutakin kuin ostamisen tai positiivisen kokemuksen digitaalisessa palvelussa. Se nähdään kokonaisvaltaisena ja monimuotoisena prosessina, johon liittyvät kaikki digitaalisessa ympäristössä tapahtuvat vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja yrityksen välillä. Klaus (2013) korostaa, että digitaalinen asiakaskokemus on asiakkaan oma henkilökohtainen käsitys yrityksen tarjoamasta arvolupauksesta digitaalisessa palvelussa. Digitaalisessa ympäristössä asiakas tulkitsee yksilöllisesti, toteutuuko yrityksen arvolupaus. Asiakas tulkitsee ja arvioi arvolupauksen toteutumista omien tunteidensa, saamiensa hyötyjen ja omien tarkoituksiensa kautta.

2.1.1 Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu digitaalisissa kanavissa ja tilanteissa, joissa asiakas kohtaa yrityksen. Digitaalinen asiakaskokemus on aina yksilöllinen,

henkilökohtainen ja tilannekohtainen. Asiakkaan henkilökohtaiseen tulkintaan vaikuttavat huomattavasti asiakkaan asenne, hintatietoisuus ja osaaminen. Digitaalisissa palveluissa osaamisen merkitys on huomattava, koska voidakseen hyödyntää digitaalista palvelua asiakkaan on osattava käyttää valitsemaansa teknistä laitetta. (Filenius, 2015.)

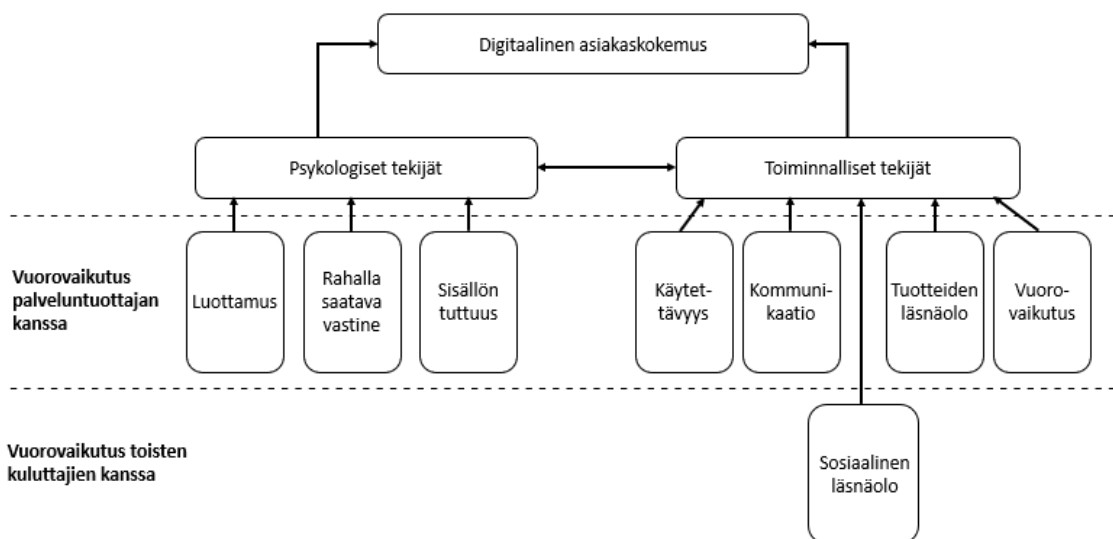
Jiang, Yang ja Jun (2013) sekä Filenius (2015) määrittelevät digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuvan viiden eri vaiheen kautta. Yrityksen tulisi tehdä asioimisesta vaivatonta kaikissa vaiheissa. Viisi vaihetta ovat seuraavat:

1. Saavutettavuus.
2. Hakeminen ja löytäminen.
3. Valinta ja päätöksenteko.
4. Transaktio.
5. Hankinnan jälkeiset toimenpiteet.

Ensimmäinen vaihe on palvelun saavutettavuus. Yrityksen tulee pohtia, onko asiakkaan mahdollista päästä palveluun kaikissa olosuhteissa ja tilanteissa. Yrityksien tuleekin digitaalisia palveluja kehittäessään pitää huolta siitä, että tietoliikenneyhteydet tukevat asiakkaan valitsemaa päätelaitetta. Verkkosivujen saavutettavuutta pidetään yhtenä asiakaskokemuksen rakentumisen kannalta tärkeimmistä tekijöistä. Tämän vuoksi yrityksen on äärimmäisen tärkeää huolehtia siitä, että asiakkaat löytävät yrityksen verkkosivuille vaivattomasti. Asiakkailta on lähes rajattomat määrät mahdollisuuksia löytää tuotteita ja tietoja verkosta. Tässä vaiheessa yrityksen olennainen tehtävä onkin varmistaa, että asiakkaat löytävät juuri heidän yrityksensä ja heidän palvelunsa tai tuotteensa. Yrityksen tuotteisiin tai palveluihin liittyvien tietojen tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä asiakkaan näkökulmasta. Kun asiakas on ohjautunut yrityksen verkkosivuille, verkkosivujen mukavuus ja saumattomuus nousevat tärkeiksi kriteereiksi. Asiakkaat haluavat löytää etsimänsä tuotteen tai palvelun nopeasti ja odottavat, että sivuston käyttäminen on helppoa sekä mukavaa. (Jiang ja muut, 2013; Filenius, 2015.)

Kun asiakas on tehnyt ostopäätöksen, hänen haluamansa toimenpide konkretisoituu ja asiakassuhde alkaa käytännössä. Asiakas voi joko ostaa tuotteen tai tehdä tilauksen tai varauksen. Mikäli ostoprosessi on asiakkaan näkökulmasta hankala, asiakas saattaa kuitenkin jättää ostoprosessin kesken. Tämän takia ostoprosessi tulee rakentaa sujuvaksi ja helppokäyttöiseksi. Myös maksamisen pitää olla mahdollisimman helppoa ja tuotteen tai palvelun käyttöönoton sujuvaa asiakkaalle. Ostamisen jälkeen on tärkeää tukea asiakasta tuotteen tai palvelun käytössä ja tavoitella asiakkaan sitouttamista brändiin. Tyytyväinen asiakas ostaa todennäköisemmin uudestaan yrityksen tuotteita ja palveluita, ja hän saattaa myös suositella yritystä omalle lähipiirilleen. (Jiang ja muut, 2013; Filenius, 2015.) Jiang ja muut (2013) korostavatkin, että verkossa ostamisen sujuvuus ja sivuston mukautuminen asiakastarpeisiin korreloivat asiakkaan myönteiseen ostokäyttäytymiseen. Mitä sujuvammaksi asiakas kokee palvelun löytämisen, ostamisen ja ostamisen jälkeisen vaiheen, sitä todennäköisempää on, että hän ostaa uudelleen yrityksen tuotteita ja myös suosittelee yritystä muille.

Kuviossa 1 esitellään Klausin (2013) malli digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisesta. Klaus on löytänyt 28 erilaista ominaisuutta, jotka vaikuttavat digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Ominaisuudet on jaettu kahteen pääluokkaan, jotka jakautuvat vielä kahdeksaan alaluokkaan. Pääluokat ovat psykologiset ja toiminnalliset tekijät. Alaluokkia ovat luottamus, rahalle saatava vastine, sisällön tuttuus, käytettävyys, kommunikaatio, sosiaalinen läsnäolo, tuotteiden läsnäolo ja vuorovaikutus.



Kuvio 1. Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuminen (mukaillen Klaus, 2013).

Kuvion 1 mallin mukaan digitaalinen asiakaskokemus muodostuu siitä kokonaisvaltaisesta käsityksestä, jonka asiakas muodostaa kaikista yrityksen kanssa tapahtuvista vuorovaikutustilanteista. Tilanteisiin sisältyy toiminnallisia ja psykologisia tekijöitä. Toiminnallisia tekijöitä ovat digitaalisen palvelun käytettävyys, palvelun sisällön luotettavuus, palvelun tai tuotteen kiinnostava esittely sekä asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutusmahdollisuudet. Toiminnalliset tekijät liittyvät suureksi osaksi verkkosivuston tekniseen suorituskykyyn. Ne ovat olennainen osa digitaalista palvelua, jonka kautta asiakas on yhteydessä yrityksen kanssa. Toiminnalliset tekijät vaikuttavat suoraan asiakkaiden kokemuksiin digitaalisessa palvelussa, ja niitä voidaan pitää olennaisena osana asiakaskokemuksen muodostumista. Jos esimerkiksi verkkosivuston käyttäminen on vaikeaa asiakkaalle, asiakas saattaa keskeyttää asioimisen yrityksen digitaalisessa palvelussa ja siirtyä kilpailijan verkkosivustolle. Käytettävyyteen katsotaan sisältyvän myös sellaisia ominaisuuksia, joiden tarkoituksena on lisätä asiakkaan tunnetta siitä, että digitaalisessa palvelussa asioiminen on turvallista. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi sivuston tyylikäs visuaalinen ilme, helppokäyttöisyys ja lyhyet latautumisajat. (Klaus, 2013.) Rose ja muut (2011) korostavatkin, että turvallisuuden tunne on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka lisää asiakkaan kokemaa arvoa digitaalisesta palvelusta.

Viestinnän tarkoituksena on vähentää asiakkaan kokemusta asiointiin liittyvistä riskeistä. Ostotapahtuman luotettavuudesta viestitään asiakkaalle esimerkiksi tilausvahvistuksella tai asiakaspalvelun sähköpostiviestillä. Asiakkaat pitävät tilausvahvistusta tärkeänä tekijänä, koska se vähentää epävarmuuden tunnetta. Sosiaaliseen läsnäoloon sisältyy ominaisuuksia, jotka liittyvät asiakkaan mahdollisuuksiin olla vuorovaikutuksessa muiden yrityksen asiakkaiden kanssa. Sosiaalisen median keskustelut ovat yksi esimerkki sosiaalisen läsnäolon kanavista. Sosiaalisella läsnäololla on vaikutusta asiakkaan ostopäätökseen, ja myös sen tarkoituksena on vähentää asiakkaan epävarmuuden tunnetta. Asiakkaan ostopäätökseen saattavat vaikuttaa muiden asiakkaiden arvostelut tuotteesta tai palvelusta, koska usein asiakkaat pitävät toisten asiakkaiden kokemuksia luotettavampana lähteenä kuin yrityksen markkinointiviestintää. (Klaus, 2013.)

Mahdollisuus arvostella tuotteita verkossa ja nähdä muiden asiakkaiden arvosteluja nopeuttaa ostopäätösprosessia (Jiang ja muut, 2013).

Psykologisiin tekijöihin kuuluvat luottamus, rahalle saatava vastine ja sisällön tuttuus, jolla tarkoitetaan yrityksen tai sen tarjoaman palvelun tunnettavuutta. Myös psykologisilla tekijöillä on vaikutusta digitaalisen asiakaskokemuksen rakentumiseen, koska ne voivat joko estää tai mahdollistaa hyvän asiakaskokemuksen. Sisällön tuttuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalla on mahdollisuus saada digitaalisessa palvelussa samanlainen asiakaskokemus kuin kivijalkamyymälässä. Siihen liittyy myös se, että digitaalisen kanavan visuaaliset elementit ovat tyyliltään yhteneväisiä ja johdonmukaisia läpi yrityksen verkkosivujen sekä eri kanavien. Usein henkilökohtaisen yhteyden puute, fyysinen etäisyys ja internetin kasvottomuus saattavat estää asiakasta käyttämästä digitaalisia palveluita. Tämän vuoksi yritysten pitäisi poistaa asiakkaiden epävarmuustekijöitä, jotta asiakkaat siirtyisivät asioimaan verkkoon. Rahalle saatavaan vastineeseen liittyvät ne hyödyt, joita asiakas saa, kun hän käyttää nimenomaan digitaalista kanavaa. Hyödyt voivat olla rahallisia etuuksia tai muuta lisäarvoa. Asiakkaat usein odottavat saavansa parempaa vastinetta rahoilleen asioidessaan verkossa. (Klaus, 2013.)

Ostoprosessin eri vaiheet vaikuttavat siihen, miten digitaalinen asiakaskokemus muodostuu. Ostoprosessin lähtötilanne sisältää asiakkaan ennakkokäsitykset ja asenteet yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan. Asiakkaalla on todennäköisesti jonkinlainen ennakkokäsitys yrityksen tuotteista ja palveluista, koska harvoin brändi on asiakkaalle täysin tuntematon. Ostoprosessin toiseen vaiheeseen kuuluu asiakkaan altistuminen yrityksen markkinoinnille tai viestinnälle. Tässä vaiheessa asiakkaan on kuitenkin tehtävä valinta siitä, että hän haluaa ostaa tuotteen tai palvelun juuri kyseiseltä yritykseltä. Asiakas saattaa käyttää paljon aikaa tuotteiden tai palveluiden vertailemiseen ja niiden ominaisuuksien tutkimiseen. Kun hän on tehnyt lopullisen ostopäätöksen, todellinen asioiminen yrityksen kanssa alkaa. Kyseinen vaihe on itse ostotapahtuma, johon liittyy tuotteen ostaminen ja maksaminen. Ostons jälkeen asiakas ja yritys jatkavat vielä vuorovaikutusta. Asiakas voi esimerkiksi tehdä uusintaostoksen tai reklamaation tai kysyä yritykseltä neuvoa tuotteen käytöstä. Yritys taas saattaa pyytää asiakkaalta palautetta tai lähettää asiakkaalle markkinointiviestintää. (Filenius, 2015.)

Bleier, Harmeling ja Palmatier (2019) listaavat digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisen tärkeimmiksi osa-alueiksi informatiivisuuden, viihdyttävyyden, sosiaalisen läsnäolon sekä aistien hyödyntämisen. Hyvin suunniteltu ja rakennettu verkkosivu on tärkeä digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta. Toimivaksi rakennettu verkkosivu voi parantaa asiakkaiden käyttökokemusta digitaalisesta palvelusta, vaikeakäyttöinen verkkosivu puolestaan heikentää sitä. Verkkosivuston hieno visuaalinen ilme, houkuttelevat tuotesivut ja selkeät tuoteselosteet helpottavat asiakkaan ostopäätöstä digitaalisessa kanavassa. Vaikka informatiivisuus on digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta keskeinen osa-alue, sosiaalinen läsnäolo on sitäkin tärkeämpi, koska asiakkaat arvostavat mahdollisuutta suoraan vuorovaikutukseen yrityksen kanssa. Onnistunut digitaalinen asiakaskokemus johtaa asiakaspysyvyyteen. Asiakkaat myös suosittelevat yritystä muille herkemmin, kun he saavat positiivisen kokemuksen yrityksen palvelusta.

Positiivinen asiakaskokemus johtaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja asiakastyytyvyyteen. Digitaalisessa kanavassa positiivisen kokemuksen saanut asiakas ostaa todennäköisesti uudestaan yrityksen tuotteita tai palveluita. Mikäli yritys pystyy luomaan asiakkaalle positiivisia kognitiivisia ja emotionaalisia elementtejä digitaalisessa palvelussa, se lisää asiakkaan tyytyväisyyden tunnetta. (Rose ja muut, 2011).

Rose ja muut (2011) tunnistavat yhdeksän tekijää, jotka korreloivat digitaalisen asiakaskokemuksen kanssa sillä oletuksella, että digitaalinen asiakaskokemus koostuu kognitiivisista ja affektiivisistä tekijöistä. Nämä yhdeksän tekijää ovat:

1. Tietojenkäsittely.
2. Helppokäyttöisyys.
3. Hyödyllisyys.
4. Edut.
5. Kontrolli.
6. Taidot.
7. Luottamus.
8. Riskit.
9. Nautinnollisuus.

2.1.2 Arvonluonti digitaalisessa ympäristössä

Asiakaskokemusta voidaan pitää avainasemassa, kun puhutaan arvon tuottamisesta kuluttajalle (Følstad & Kvale, 2018). Arvoa on pidetty hyvin vaikeasti määriteltävänä käsitteenä. Jokainen kuluttaja kokee arvon yksilöllisesti, eri lailla kuin muut kuluttajat. Kuluttajat myös arvostavat eri tekijöitä samassa palvelussa tai tuotteessa. Tämän vuoksi arvon määrittelyä pidetään melko hankalana. Yksinkertaisimmillaan arvo kuitenkin voidaan määritellä hyödyn ja uhrauksien vertailuksi. (Grönroos, 2011.) Myös Löytänen ja Kortesuon (2011) mukaan asiakkaan saama arvo määräytyy yrityksen tuomien etujen ja asiakkaan tekemien uhrauksien lopputuloksena. Asiakkaan saamia hyötyjä voivat olla

esimerkiksi yrityksen tarjoamat kokemukset tai toimenpiteet, jotka tyydyttävät asiakkaan tarpeita. Usein ajatellaan, että asiakkaan tekemällä uhrauksella tarkoitetaan hintaa, mutta nykyisin myös asiakkaan menettämä aika voi olla uhraus. Menetetyn ajan merkitys asiakkaan uhrauksena on korostunut ja tulee korostumaan vielä tulevaisuudessa.

Yksi liiketoiminnan tarkoituksista on arvonluominen, ja se on myös liiketoiminnan keskeisimpiä prosesseja. Aikaisemmassa perinteisessä yrityksen arvonluonnin mallissa keskityttiin lähinnä tuotteeseen ja hintaan. Tätä näkemystä kutsutaan tuotokeskeiseksi liiketoimintalogiikaksi (GDS eli *goods dominant logic*). Siinä asiakkaan kokema arvo sisällytetään vasta asiakkaalle tuotantoketjun lopussa myytävään tuotteeseen (*value-in-exchange*). Lopputuotoksen arvo määräytyy siitä saadun hinnan kautta. Yritykset, joiden liiketoimintalogiikka on tuotokeskeinen, näkevät asiakkaan vain henkilönä, jolle ne tuottavat, myyvät ja toimittavat tuotteita. (Vargo & Lusch, 2004.)

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa (SDL eli *service dominant logic*) nousee esille asiakkaan rooli aktiivisena arvon määrittäjänä. Yritys ei voi toimittaa arvoa vaan ainoastaan arvoehdotuksia. Asiakas itse omassa arvonluontiprosessissaan määrittää palvelua tai tuotetta käyttäessään, toteutuuko yrityksen arvolupaus käytännön tilanteessa. Palvelukeskeinen ajattelu siis pohjautuu arvoon käytettäessä (*value-in-use*). SDL-mallin mukaan palvelu nähdään kaiken vaihdannan perustana. Siinä asiakasta pidetään resurssina, joka yhdessä yrityksen kanssa luo arvoa. (Vargo & Lusch, 2004.) Palvelukeskeisessä logiikassa organisaatio ja asiakas ovat ennemminkin yhteistyökumppaneita ja toimijoita, jotka kehittävät palvelua yhdessä, eivät aktiivinen tuottaja ja passiivinen ostaja, niin kuin tuotantokeskeisessä liiketoimintalogiikassa. (Vargo, Maglio & Akaka, 2008.)

Arvon yhteisluomisessa (*value co-creation*) toimittaja ja asiakas osallistuvat yhdessä palvelun tuotantoprosessiin. Siinä asiakas ja tuottaja integroivat resurssejaan niin, että arvoa syntyy molemmille osapuolille. Arvonluonti on jatkuva prosessi, joka ei lopu

tuotteen valmistukseen. (Vargo & Lusch, 2004.) Grönroosin ja Gummerusin (2014) mukaan arvon yhteisluonti on yhteinen palveluprosessi, jossa toimijoiden prosessit sulautetaan yhteen vuorovaikutuksen kautta. Palvelutarjoajalla on tuotantoprosessi, ja asiakkaalla on kulutus- sekä arvonluontiprosessi. Asiakkaalla on mahdollisuus osallistua palveluprosessin eri vaiheisiin, mutta tilanteesta riippuen hän voi jättäytyä pois osasta prosessin vaiheista. Yleensä arvonluonnin alkupiste on asiakastarpeen syntyminen. Arvon yhteisluonti alkaa siitä, kun yritys onnistuu pääsemään osalliseksi arvonluontiprosessiin vuorovaikutuksen avulla.

Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström ja Andersson (2010) ovat ehdottaneet tuote- ja palvelukeskeisten liiketoimintalogiikoiden tilalle asiakaskeistä logiikkaa (*customer dominant logic*). He perustelevat sitä sillä, että aikaisemmat logiikat painottavat vuorovaikutusta ja arvonluomista, vaikka oleellisempaa olisi miettiä, miten arvo aidosti syntyy asiakkaalle. Asiakaskeisessä logiikassa pyritäänkin ymmärtämään asiakkaan kokemusta kokonaisvaltaisesti. Keskiössä ei ole pelkkä palvelu vaan asiakaskokemus ja sen arvo asiakkaille heidän yksilöllisissä tilanteissaan. Asiakkaalle pystytään tarjoamaan paras mahdollinen palvelukokemus, mikäli yritys aidosti ymmärtää asiakkaan arkea ennen ja jälkeen palvelukokemuksen. Yrityksen tuleekin pohtia, miten se voisi linkittyä asiakkaan elämään arvon tunteen mahdollistajan roolissa. Taulukko 1 koostaa yllä mainitut liiketoimintalogiikat.

Taulukko 1. Liiketoimintalogiikoiden yhteenveto.

	Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka	Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka	Asiakaskeinen liiketoimintalogiikka
Toiminnan keskiössä	Tuottaja	Palvelu	Asiakas
Keskeinen toiminta	Tuotteiden valmistaminen ja vaihtaminen	Yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus	Asiakaskokemuksen aito arvo
Asiakkaan rooli	Tuotteen vastaanottaja	Mukana luomassa arvoa	Kokonaisvaltainen aktiivinen toimija
Arvo syntyy	Vaihdossa	Yhteistyössä tuottajan ja asiakkaan välillä	Osana asiakkaan elämän yksilöllisissä tilanteissa

Digitaalisella aikakaudella arvonluonti on tapa erottautua markkinoilla. Teknologian kehitys helpottaa uusien asiakasarvojen tunnistamista ja mahdollistaa uusien liiketoimintamallien kehittämisen niiden pohjalta. Teknologia ja eri sidosryhmien välisen yhteistyön lisääntyminen digitaalisessa ympäristössä tuovat mahdollisuuksia uusiin toimintamalleihin, innovaatioihin ja digitaalisiin ratkaisuihin. (Korn & Pine, 2011.) Digitaalinen asioiminen voi silti herättää asiakkaisissa epävarmuutta. Asiakkaila ei välttämättä ole täydellistä tietoa tuotteen laadusta, ja yrityksen verkkosivujen tiedot tuotteesta tai palvelusta saattavat olla puutteelliset. Epävarmuus heikentää asiakastyytyväisyyttä. Tämän vuoksi yrityksen tuleekin pyrkiä vähentämään asiakkaan epävarmuustekijöitä ja mielellään jopa poistamaan niitä. (Luo, Ba & Zhang, 2012.) Juuti (2015) korostaa, että tänä päivänä yrityksiä tulee keksiä uudenlaisia liiketoimintaratkaisuja, joiden avulla ne voivat luoda asiakkaille lisäarvoa. Yrityksiä kannattaa asettautua asiakkaan rooliin ja kehittää toimintamalleja sen mukaan, millaisia tarpeita ja odotuksia asiakkaila on.

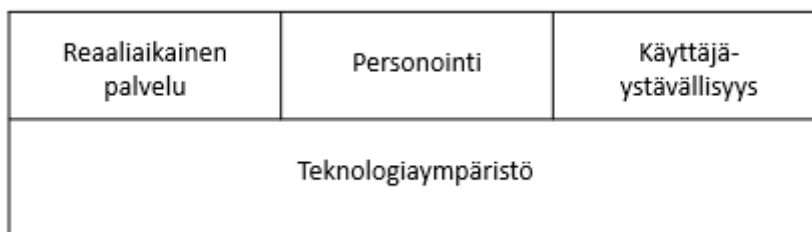
2.1.3 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen

Digitaalisella aikakaudella asiakastietojen merkitys asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on suuri, ja tietojen arvo vain korostuu tulevaisuudessa. Digitaalinen toimintatapa kasvattaa datan määrää suunnattomasti. Yritykset voivat seurata asiakkaiden käyttäytymistä ja liikkeitä yhä tarkemmin ja analysoida olemassa olevaa tietoa syvällisemmin. Monet yritykset ovat saattaneet kerätä asiakkaistaan tietoja pitkältikin ajalta, mutta ne eivät välttämättä ole osanneet soveltaa keräämiään tietoja markkinoinnissaan tai liiketoiminnassaan. (Hämäläinen, Maula & Suominen, 2016.)

Wang (2015) toteaa, että voidakseen aloittaa digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen yrityksen kannattaisi ensiksi määritellä asiakaspolku ja sen varrella olevat kontaktipisteet. Yritys voi alkaa kehittämään kontaktipisteissä tapahtuvia vuorovaikutustilanteita ja sitä kautta digitaalista asiakaskokemusta, kun se on saavuttanut ymmärryksen asiakkaan palveluprosessin kokonaisuudesta ja prosessiin

sisältyvistä kontaktipisteistä. Teknologian kehittymisen myötä asiakkaan odotukset ja mieltymykset digitaalisen ympäristön suhteen saattavat muuttua nopeastikin. Tämän vuoksi yrityksen tarjoaman asiakaskokemuksen on kehityttävä jatkuvasti vastaamaan asiakkaan odotuksia.

Gerdt ja Eskelinen (2018) kertovat, että digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen voidaan kiteyttää neljään eri osa-alueeseen: *personoituun palveluun*, *käyttäjäturvallisuuteen* ja *reaaliaikaisuuteen* sekä *teknologiseen ympäristöön*, johon kaikki kolme edellä mainittua osa-aluetta rakentuvat (ks. kuvio 2). Mallin tarkoituksena on havainnollistaa yrityksille digitaalisen asiakaskokemuksen tärkeimpiä elementtejä ja antaa esimerkkejä digitaalisen palvelun kehittämiseen.



Kuvio 2. Digitaalisen asiakaskokemuksen nelikenttämalli (Gerdt & Eskelinen, 2018).

Palvelun reaaliaikaisuus tarkoittaa palvelun saatavuutta ja nopeutta. Asiakkaista on tullut kärsimättömiä, ja he odottavat saavansa tuotteen kotiovelleen mahdollisimman pian sen jälkeen, kun ovat ostaneet sen verkkokaupasta. Asiakkaat myös haluavat saada digitaalisessa kanavassa asioidessaan palvelua, vastauksia ja palautetta välittömästi. Kuluttajat ovatkin jo tottuneet siihen, että asioiminen digitaalisessa ympäristössä on nopeaa. Tämä asettaa uudenlaisia vaatimuksia digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Yrityksen digitaalisen palvelun pitää olla reaaliaikaista, aina saatavilla ja myös suurelta osin automatisoitua. (Gerdt & Eskelinen 2018.)

Personoinnilla viitataan siihen, että digitaalisen asiakaspalvelun pitää olla asiakkaalle henkilökohtaista. Pitää huomioida, että pelkkä tunne henkilökohtaisuudesta ei enää riitä vaan asiakas haluaa kokea, että palvelu on räätälöity henkilökohtaiseksi juuri hänelle.

Henkilökohtainen ja personoitu asiakaskokemus synnyttää asiakasuskollisuutta. *Käyttäjäystävällisyys* taas tarkoittaa sitä, kuinka helppokäyttöiseksi asiakas kokee käyttöliittymän tai digitaalisen kanavan. (Gerdt & Eskelinen, 2018.)

Teknologiaympäristö on neljäs digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alue, jossa kolme aikaisemmin mainittua tekijää voidaan toteuttaa. Ilman toimivia IT-infrastruktuureita digitaalisen asiakaskokemuksen luominen ja sen kehittäminen on todella haastavaa. (Gerdt & Eskelinen, 2018.) Filenius (2015) kuitenkin korostaa, että digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen ei aina vaadi suuria tai mittavia investointeja. Usein riittää, että pienet yksityiskohdat tehdään oikein, ajatellen asiakkaan tarpeita, ja toimenpiteet viedään loppuun saakka.

Digitaalisen palvelun käytettävyyden vaatimukset ovat kasvaneet huomattavasti, koska asiakkaat arvostavat palvelun helppokäyttöisyyttä. Tämän vuoksi käyttökokemuksesta on tullut yksi merkittävimmistä kilpailutekijöistä. On kuitenkin huomioitava, että käyttäjäkokemus on hyvin yksilöllinen, koska asiakkaat kokevat palvelun eri tavalla. Usein yritykset pyrkivätkin siihen, että digitaalinen palvelu miellyttäisi suurempaa joukkoa asiakkaita, ja palvelua kehitetään asiakaspalautteiden myötä. (Filenius, 2015.)

Myös Joshin (2018) mukaan teknologian nopea kehitys muuttaa asiakkaiden mieltymyksiä digitaalisten palveluiden suhteen. Teknologian ja asiakastietojen hyödyntämisellä on kuitenkin keskeinen merkitys asiakaskokemuksen kehittämisessä. Yrityksien tulisiikin säännöllisesti kerätä asiakastietoja ja -palautteita sekä analysoida niitä, jotta ne saisivat syvempää ymmärrystä ja voisivat sen avulla kehittää palveluitaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Keräämiensä tietojen avulla yritys pystyy myös personoimaan palveluita ja sitä kautta kasvattamaan asiakkaille tuottamaansa arvoa.

Suuri joukko kehittyneitä teknologioita tarjoaa uudenlaisia mahdollisuuksia kehittää digitaalista asiakaskokemusta. Uusia teknologioita hyödyntämällä voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin ja tehdä asiakaskokemuksesta mahdollisimman vaivaton.

Tulevaisuudessa digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämistä ohjaavia tekijöitä ovat tekoälyn käyttäminen, itsepalvelun lisääminen, datan hyödyntäminen, pilviteknologiat, automaatiot ja uudet liiketoimintasovellukset ja käyttöliittymät. Digitaalisessa ympäristössä muutosvauhti on nopea, ja teknologiainvestoinnit kasvavat tulevaisuudessa väistämättä. Digitalisaatio vaatii yrityksiltä uuden oppimista, mukautumista toimintaympäristön muutokseen sekä digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämistä uusia teknologioita hyödyntäen. (Gerdt & Eskelinen, 2018.)

2.1.4 Digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM eli *customer experience management*) on ajattelumalli, jossa huomioidaan kaikki yrityksen eri osa-alueet, koska yrityksen kaikkien toimintojen voidaan katsoa olevan joko suoraan tai välillisesti vaikutuksessa asiakkaan kanssa (Löytänä & Korteso, 2011). Schmitt (2010) korostaa, ettei asiakaskokemuksen johtaminen ole markkinointikonsepti vaan se on koko organisaation läpäisevä ajattelutapa, jossa huomioidaan kaikki asiakkaan ja yrityksen väliset vuorovaikutustilanteet. Sitä voidaan kuvata myös strategisena prosessina, jossa koko asiakaskokemusta tarkastellaan ja käsitellään yrityksen tai tuotteen kautta. Gerdt ja Eskelinen (2018) nostavat esille, että asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi, joka ei pääty koskaan. Syynä tähän ovat asiakkaiden muuttuvat odotukset, teknologian kehittyminen ja tiedon määrän nopea kasvu.

Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkoa perinteiselle asiakkuudenhallinnan johtamisajattelulle (CRM eli *customer relation management*). CRM-ajattelumalli keskittyy enemmän liiketoimintaan kuin asiakassuhteiden rakentamiseen. Siinä pääasiallisena tarkoituksena on tallentaa asiakkaan ja yrityksen kohtaamistilanteet ja oppia näistä kohtaamisista sekä hyödyntää opittuja asioita tulevaisuudessa. CEM-ajattelumalli sen sijaan syventyy asiakkaan näkökulmaan, ja sen keskeinen tavoite on luoda asiakkaalle merkittäviä kokemuksia jokaisessa kohtaamistilanteessa. Lisäksi CEM-ajattelutavassa tavoitellaan arvon tuottamista asiakkaalle. (Schmitt, 2010.)

Filenius (2015) korostaa, että johtaminen perustuu aina yrityksen strategiaan. Yrityksen johdolla on merkittävä vaikutus siihen, sisällytetäänkö asiakaskokemuksen johtaminen organisaation strategiaan. Vaikka asiakaskokemuksen johtaminen olisi osa yrityksen strategiaa, siihen liittyvien toimenpiteiden tulisi konkretisoida käytännön tilanteissa. Myös Saarijärvi ja Puustinen (2020) nostavat esille, että asiakaskokemuksen strategia pitää määritellä konkreettisesti, se ei saa olla vain yleistä puhetta asiakaskokemuksen parantamisesta. Kaikkien organisaation toimihenkilöiden tulisi perehtyä asiakaskokemuksen strategiaan, koska toimenpiteiden tulisi olla mukautettavissa käytännön toimenpiteiksi. Asiakaskokemuksen johtamisen ei siis pitäisi olla ainoastaan johdon vastuulla, vaan koko organisaation on osallistuttava siihen, koska lähtökohdaksi on asiakaskokemuksen johtamisen kytkeytyminen osaksi koko organisaation johtamisjärjestelmää. Asiakaskokemusta ei määritellä viestinnälliseksi tehtäväksi, vaan se on yrityksen sisäistä toimintaa, prosesseja ja resursseja ohjaava johtamismalli.

Asiakasarvon luominen ja yrityksen tuoton kasvattaminen ovat asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteita. Arvoa voidaan luoda tarjoamalla asiakkaille positiivisia asiakaskokemuksia. (Löytänä & Korteso, 2011.) Frow ja Payne (2007) nostavat esille, että asiakaskokemuksen johtamisessa suurin tavoite on saada yritykselle pitkäaikaisia sitoutuneita asiakkuuksia ja rakentaa asiakassuhteita. Tämä tavoite voidaan saavuttaa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutustilanteiden tunnistamisen, tarkan suunnittelun, mittaamisen sekä jatkuvan kehittämisen kautta (McCull-Kennedy, Zaki, Lemon, Urmetzer & Neely, 2019). Yrityksen tulisikin oppia uutta joka kerta, kun se kohtaa asiakkaan palveluprosessissa (Löytänä & Korteso, 2011). Frow ja Payne (2007) korostavat, että kohtaamistilanteet tulee ottaa huomioon koko asiakkuuden elinkaaren ajan. Tavoiteltavaa on, että yritys hyödyntäisi opittuja asioita myöhemmin kehittäessään toimintojaan. Asiakaskokemuksen johtamisella on monia etuja, kuten brändin arvon kasvu, asiakkaiden pysyvyys ja suositteluhaluuden kasvu, asiakkaiden ja henkilöstön sitouttaminen sekä asiakkaiden osallistumisen lisääntyminen (Löytänä & Korteso, 2011).

Digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen edellytys on, että yritys tunnistaa mahdolliset ongelmakohdat sekä mahdollisuudet parantaa digitaalista asiakaskokemusta ja kehittää palvelua vastaamaan asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatiikin syvällistä asiakkaiden tarpeiden tuntemusta. Se on mahdollista, jos koko organisaatio ja kaikki osastot tekevät yhteistyötä tiedon jaon suhteen. Yritys ja asiakas voivat myös työskennellä yhdessä asiakasarvon luomiseksi. Usein kuitenkin yrityksen oletama asiakaskokemus ei vastaa asiakkaiden todellista asiakaskokemusta. Tällöin yritykset eivät ole tunnistaneeet asiakkaaseen vaikuttavia ongelma-kohtia tai toimenpiteet eivät ole vaikuttaneet asiakaskokemuksen muodostumiseen odotetulla tavalla. Yrityksen tulisikin tutkia asiakkaiden näkemyksiä, tunteita ja mielipiteitä palvelukokemuksesta yksityiskohtaisesti asiakassegmenteittäin koko asiakkuuden elinkaaren ajan sekä mitata sitä, millaisia vaikutuksia toimenpiteillä on ollut asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Frow & Payne, 2007.)

Lemon ja Verhoef (2016) nostavatkin esille, että asiakastietojen ja muiden kehittyvien datanhallintatekniikoiden hyödyntäminen mahdollistavat parempia tapoja mitata sekä johtaa asiakaskokemusta. Myös McColl-Kennedyn ja muiden (2019) mukaan yritykset voivat erilaisien data-analytiikkatyökalujen avulla ymmärtää asiakaskokemusta syvällisemmin ja johtaa asiakaskokemuksen kokonaisuutta tehokkaammin. Yrityksen tulisi kerätä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista dataa asiakkaista. Jos yritys keräisi vain jompaakumpaa, se johtaisi yritystä harhaan ja yritys saattaisi tehdä vääriä johtopäätöksiä sen perusteella. Asiakkaisiin liittyvää numeraalista tietoa on helppo kerätä ja verrata, mutta laadullinen tieto antaa yritykselle mahdollisuuden ymmärtää asiakkaita syvällisemmin. Sen avulla asiakkailta voidaan myös saada hyödyllisiä parannusehdotuksia esimerkiksi digitaalisesta palvelusta.

Homburg, Jozić ja Kuehnl (2017) kertovat, että yritykset ovat alkaneet ymmärtämään, että asiakaskokemuksen johtaminen on yksi lupaavimmista johtamismenetelmistä, joilla voidaan vastata toimintaympäristön sekä asiakastarpeiden muutoksien aiheuttamiin haasteisiin. Homburgin ja muiden (2017) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen

ilmenemiseen liike-elämässä vaikuttaa se, kuinka suuri yritys on ja millainen on yrityksen liiketoimintamalli. Yritykset voidaan luokitella koon perusteella pieniin, keskisuuriin ja isoihin yrityksiin. Liiketoimintamallit taas luokitellaan vaihdannan jatkuvuuden mukaan kahteen ryhmään: transaktionaalisiin ja relationaalisiin. Transaktionaalisuudella viitataan lyhyisiin asiakassuhteisiin, joiden alku ja loppu ovat selvästi tunnistettavissa. Relationaalisuus tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii tavoittelemaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka muodostuvat jatkuvista vuorovaikutustilanteista asiakkaan ja yrityksen välillä. Näiden eroavaisuuksien perusteella Homburg ja muut ovat muodostaneet neljä erilaista asiakaskokemuksen johtamisen mallia, jotka esitetään kuviossa 3.

	Lyhyet asiakassuhteet	Pitkät asiakassuhteet
Pienet ja keskisuuret yritykset	<p>Asiakasjohtamisen malli 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulttuurisen ajatusmallin rakentaminen • Johdonmukaiset ja kokemukselliset kosketuspisteet • Kosketuspisteiden seuranta ja optimointi 	<p>Asiakasjohtamisen malli 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kosketuspisteiden kontekstiherkkyys • Jatkuva kosketuspisteiden suunnittelu • Kosketuspisteiden tarkoituksenmukainen mukautuminen • Omien kykyjen integroiminen
Isot yritykset	<p>Asiakasjohtamisen malli 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kosketuspisteet monipuolisesti saatavilla • Kosketuspisteiden temaattisuus ja priorisointi • Kosketuspisteiden kehittäminen tärkeää 	<p>Asiakasjohtamisen malli 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasapuolinen panostus eri osa-alueisiin • Strateginen merkitys • Kosketuspisteiden jatkuva suunnittelu läpi organisaation • Kosketuspisteiden yhdistettävyys ja kosketuspistepolkujen suunnittelu

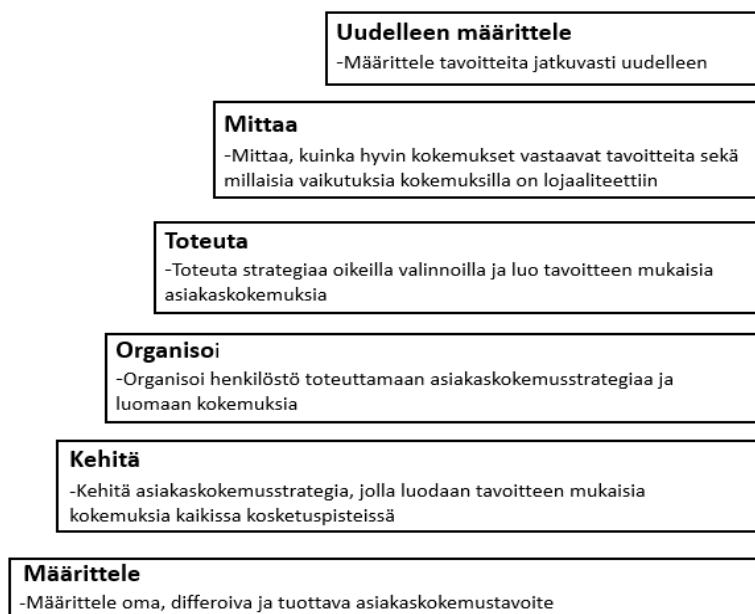
Kuvio 3. Neljä eri asiakaskokemuksen johtamismallia (Homburg ja muut, 2017).

Ensimmäiseen asiakaskokemuksen malliin sisältyvät pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on transaktionaalinen liiketoimintamalli. Ne pyrkivät asiakaskokemuksen johtamisessa johdonmukaisiin ja kokemuksellisiin kosketuspisteisiin sekä kulttuurisen ajatusmallin rakentamiseen yrityksessä. Kosketuspisteitä seurataan ja optimoidaan jatkuvasti, ja asiakkaalle pyritään luomaan kokemuksellisia tunteita kosketuspisteissä. Toisessa pienten ja keskisuurten yritysten asiakaskokemuksen mallissa taas korostuvat kontaktipisteiden kontekstiherkkyys, jatkuva kontaktipisteiden suunnittelu ja niiden

tarkoituksenmukainen mukautuminen. Mallissa yritykset pyrkivät integroimaan omia kyvykkyyksiään asiakaskokemuksen parantamiseksi. (Homburg ja muut, 2017.)

Asiakaskokemuksen johtamisen kolmas malli on suurien yritysten johtamismalli. Siinä yritykset tavoittelevat sitä, että kosketuspisteet ovat monipuolisesti asiakkaan saatavissa useissa eri kanavissa. Yritys pyrkii suunnittelemaan kosketuspisteet temaattisesti samanlaisiksi. Koska kosketuspisteitä voi olla paljon useissa eri kanavissa, kosketuspisteiden kehittämisen priorisointi nousee tärkeäksi tehtäväksi. Neljännessä asiakaskokemuksen johtamisen mallissa isot yritykset tavoittelevat pitkäaikaisia asiakassuhteita. Suhteiden rakentamisessa panostetaan tasapuolisesti kaikkiin osa-alueisiin, mutta strategisten suuntausten merkitys korostuu. Asiakkaiden kosketuspisteiden suunnittelua pidetään tärkeänä. Kosketuspisteet voivat kuitenkin olla monimutkaisia, koska palveluprosessiin on voitu liittää myös muita palvelutarjoajia ja palveluprosessi on suunniteltu suurelle joukolle asiakkaita. Mallissa korostuu silti kosketuspisteiden jatkuva suunnittelu läpi koko organisaation. (Homburg ja muut, 2017.)

Yrityksillä ei ole olemassa vain yhtä tapaa toteuttaa asiakaskokemuksen johtamista. Asiakaskokemuksen johtaminen kuuluu usein yrityksen strategiaan, joten jokainen yritys johtaa asiakaskokemusta eri tavalla. Asiakaskokemuksen johtaminen on kuitenkin jatkuva prosessi, joka sisältää asiakaskokemuksen ylläpitoa, organisointia, mittaamista ja kehittämistä. Jokaisen yrityksen tulisi löytää asiakaskokemuksen johtamiseen oma tapansa, jonka avulla asiakkaita palvellaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yritykset voivat käyttää apuna asiakaskokemuksen johtamisen porrasmallia, joka sisältää kuusi eri osa-aluetta. Porrasmalli on esitetty kuviossa 4. Porrasmallin muodostavat seuraavat kuusi osa-aluetta: määrittele, kehitä, organiso, toteuta, mittaa ja uudelleen määrittele. (Löytänä & Korteso, 2011.)



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (Löytänä & Kortesus, 2011).

2.2 Digitaalinen asiakaspolku

Asiakaspolun määrittämiselle on useita koulukuntia, jotka pohtivat edelleen parhaita menetelmiä mallintaa asiakkaan päätöksentekopolkua digitaalisessa ympäristössä. Ristiriitoja syntyy, koska yrityksen johdon tasolla ajattelumallit organisaation asiakkaista yleistetään. Asiakaspolkua ei välttämättä osata hyödyntää sen täydellä potentiaalilla strategisena työkaluna liiketoiminnan tukena. Organisaation kyky ymmärtää asiakkaan kokemusta on todella tärkeää, ja asiakaspolku on toimiva keino tutkia tätä. (Edelman & Singer, 2015; Følstad & Kvale, 2018.) Asiakaspolun kartoitus onkin yksi nousevista työkaluista strategisen johtamisen tukena. Kyvystä muokata asiakaspolkua tulee tärkeä kilpailukyvyyn lähde tulevaisuudessa. (Edelman & Singer, 2015.) Følstad ja Kvale (2018) painottavat sitä, että asiakaspolun merkitys on kasvanut markkinoinnin kontekstissa ja se korostuu etenkin digitaalisessa ympäristössä.

Lemon ja Verhoef (2016) määrittelevät asiakaspolun (*customer journey*) olevan asiakkaan kokema matka yrityksen palveluprosessissa. Siihen sisältyy asiakkaan matka

koko asiakkuuden elinkaaren aikana. Følstad ja Kvale (2018) kertovat, että ennen myös käsitettä palvelupolku (*service journey*) käytettiin synonyymina asiakaspolulle. Termi palvelupolku keskittyy yleensä erityisesti asiakkaiden odotuksiin ja heidän käsityksiinsä palvelun laadusta. Myös asiakaspolun mallinnus (*customer journey mapping*) on lähellä asiakaspolun määritelmää. Asiakaspolun mallinnuksessa asiakaspolku hahmotellaan visuaaliseen muotoon. Asiakaspolkua pidetään kuitenkin laajempänä kokonaisuutena, koska se sisältää kaikki ne toiminnot, jotka tapahtuvat palveluprosessissa, sekä kaikki ne kokemukset ja tunteet, joita asiakas kokee matkansa aikana. Asiakaspolkuun liittyy asiakkaan kulkeman matkan visualisointi. Se on tärkeä toimenpide kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. (Følstad & Kvale, 2018.) Asiakaspolku onkin kuvaus asiakasmatkasta juuri asiakkaan näkökulmasta (Reason, Løvlie & Flu, 2016).

Asiakaspolku rakentuu monista eri kosketuspisteistä. Kosketuspisteitä ovat kaikki vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakaspolkua tarkastellaan, jotta voitaisiin selvittää yksityiskohtia, ymmärtää asiakastarpeita ja optimoida asiakasmatkaa niin, että saavutettaisiin parempia tuloksia ja tyydytettäisiin asiakkaan tarpeet. Asiakaspolun avulla mallinnetaan asiakkaan matka tietoisuuden ja tarpeen syntymisestä palveluprosessin loppuun, joka yleensä on palvelun koettu hyöty. (Lemon & Verhoef, 2016; Reason ja muut, 2016.) Tarkoituksena on katsoa tuotetta tai palvelua asiakkaan näkökulmasta sekä ymmärtää asiakkaan kokemusta ja palveluprosessia kokonaisuudessaan (Følstad & Kvale, 2018).

Asiakaspolun tarkastelu voi keskittyä tiettyyn osa-alueeseen, esimerkiksi tiettyyn asiointikanavaan tai tiettyyn asiakaskokemuksen osaan. Asiakkaalla voi siis olla monia asiakaspolkuja. Yrityksen on mahdollista vaikuttaa asiakaspolkuun, kun se on ensiksi tunnistanut asiakaspolun ja polun varrella olevat kosketuspisteet. Asiakaspolun optimoimisen avulla yritys voi ohjata asiakkaan valintoja ja kohdentaa resurssejaan suunnitelmallisesti sekä tehokkaasti. Yrityksen onkin tärkeä ymmärtää, mitkä tekijät ohjaavat asiakkaan valintoja ja päätöksentekoa. (Reason ja muut, 2016.) Yrityksen ei pidä vain reagoida asiakasmatkaan vaan pyrkiä ottamaan se hallintaansa ja johtamaan koko

asiakaspolkua sekä asiakaskokemuksen kokonaisuutta (Edelman & Singer, 2015). Asiakaspolun tarkastelu myös auttaa yrityksiä selvittämään, miksi ja miten asiakkaat saapuvat yrityksen asiakkaiksi (Rawson, Duncan & Jones, 2013).

Se, mistä ja miten asiakkaat saapuvat yrityksen sivustolle ja miten heidän polkunsa etenee, voidaan selvittää muun muassa data-analyysellä hyödyntämällä. Yritykset voivat datan avulla paikantaa ongelmakohtia, joita polun varrella mahdollisesti on. Digitalisaatio on luonut kuluttajalle mahdollisuuden selvittää ostopäätökseen vaikuttavia tietoja itsenäisesti, mikä taas voi tehdä asiakaspolkujen tunnistamisesta ja hallitsemisesta yritykselle hankalampaa. (Edelman & Singer, 2015.)

2.2.1 Digitaalisen asiakaspolun kosketuspisteet

Digitalisoitumisen ansioista yritykset voivat herätellä asiakkaiden tarpeita helpommin kuin ennen. Yritykset voivat kohdentaa mainontaa esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa. Kuluttajat jakavat kokemuksia yrityksen palveluista ja tuotteista sosiaalisessa mediassa, ja tiedot kokemuksista leviävät nopeasti. Asiakkaiden saatavilla on suunnaton määrä tietoa ympäri vuorokauden. Tämän vuoksi asiakkaat vertailevat tuotteita ja hakevat erilaisia tietoja ennen kuin tekevät ostopäätöksen. Asiakkaan ostoprosessi ei välttämättä käynnisty perinteiseen tapaan, vaan hän saattaa tehdä ostopäätöksen hetken mielijohteesta. Digitaaliset kosketuspisteet ovat tätä päivää, ja niillä on suuri vaikutus asiakkaan ostopäätösprosessiin. (Chaffey, 2015.)

Asiakaspolun varrella olevien kosketuspisteiden hahmottaminen ja niiden ymmärtäminen voi olla yrityksille vaikeaa (Lemon & Verhoef, 2016). Kosketuspisteillä tarkoitetaan kriittisiä hetkiä, jolloin kuluttajat ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa fyysisesti tai digitaalisesti (Rawson ja muut, 2013).

Asiakasmatka on prosessi, joka sisältää kosketuspisteitä, joissa kuluttajat oppivat, ostavat ja ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (Norton & Pine, 2013). Myös yrityksen

brändi vaikuttaa olennaisesti kosketuspisteiden kautta asiakasmatkan kokemukseen ja sitä kautta itse asiakaskokemukseen (Canfield & Basso, 2017.) Lemon ja Verhoef (2016) ovat jakaneet asiakaspolun kosketuspisteet kolmeen eri vaiheeseen palveluprosessin etenemisen mukaisesti. Nämä kolme eri vaihetta ovat *ostoa edeltävät toimet (prepurchase)*, *ostaminen (purchase)* ja *oston jälkeiset toimet (postpurchase)*. Kuviossa 5 havainnollistetaan palveluprosessin jakautumista kolmeen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet kuvataan asiakkaan näkökulmasta, ja niiden hahmottaminen auttaa yrityksiä asiakaspolun johtamisessa.



Kuvio 5. Asiakaspolun vaiheet (mukaiillen Lemon & Verhoef, 2016).

Ostoa edeltävillä toiminnoilla (prepurchase) viitataan kosketuspisteisiin, joissa asiakas kohtaa yrityksen ennen kuin hän ostaa tuotteen tai palvelun. Tämä vaihe sisältää asiakkaan tiedonhankinnan ja tarpeen tunnistamisen. Kosketuspisteitä voivat olla esimerkiksi ne tilanteet, kun asiakas vertailee tuotteita verkkosivuilla tai altistuu yrityksen markkinointiviestinnälle. Vaihe sisältää myös sen ympäristön, jossa asiakas kohtaa brändin tai erilaiset palvelukategoriat. Tämän vaiheen tunnuspiirre on se, että asiakas yhdistää kaikki aikaisemmat kokemuksensa yrityksestä ennen varsinaisen ostopäätöksen tekemistä. Tässä vaiheessa kartoitetaan tarpeen tunnistamista, impulssia tyydyttää tunnistettu tarve sekä tavoitteen asettamista tuotteen tai palvelun hankinnalle. (Lemon ja Verhoef, 2016.)

Asiakaspolun toinen vaihe on *ostaminen (purchase)*. Tämä vaihe sisältää kosketuspisteitä, joissa asiakas kohtaa yrityksen tuotteen tai palvelun ostamisen aikana. Niitä ovat esimerkiksi hyödykkeen valinta, kohtaaminen asiakaspalvelijan kanssa sekä tuotteen tai palvelun tilaaminen ja maksaminen. Ostovaiheessa asiakkaaseen vaikuttavat suuresti erilaiset markkinointitoimenpiteet. Lisäksi ympäristö, ilmapiiri ja palveluympäristö, kuten kehotukset ostoon, vaikuttavat asiakkaan kokemukseen. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen ja ostopäätökseen niin fyysisessä kuin digitaalisessakin kanavassa. (Lemon & Verhoef, 2016.)

Kolmannessa vaiheessa, *ostamisen jälkeisissä toimissa (postpurchase)*, kosketuspisteitä ovat ostotapahtuman jälkeiset vuorovaikutustilanteet. Silloin itse tuote tai palvelu nousee asiakkaan näkökulmasta kriittiseksi tekijäksi. Tähän vaiheeseen kuuluvat myös asiakkaan kokemus palveluprosessin laadusta, uudelleenostot, reklamaatiot sekä muiden asiakkaiden palvelukokemukset. Kolmatta vaihetta voidaan pitää kriittisenä, koska aikaisemmin mainittujen tekijöiden lopputuloksena asiakas joko luottaa yritykseen tai kokee sen epäluotettavana. (Lemon & Verhoef, 2016.)

Teorian mukaan vaiheet ja kosketuspisteet etenevät kronologisessa järjestyksessä. Käytännön tilanteissa asiakkaat kuitenkin liikkuvat asiakaspolulla edestakaisin eri palvelukanavien ja -vaiheiden välillä. (Canfield & Basso, 2017; Lemon & Verhoef, 2016.)

Ramaseshan ja Stein (2016) ovat tunnistaneet seitsemän erilaista kontaktipistettä, joita asiakas voi kohdata eri kanavissa. Kontaktipistetyypit ovat prosessit, teknologia, viestintä, ympäristö, asiakkaiden välinen vuorovaikutus, palveluun liittyvät vuorovaikutustilanteet sekä vuorovaikutus asiakkaan ja työntekijän välillä. Nämä kontaktipisteet voivat sijoittua mihin tahansa asiakaspolun vaiheeseen, joten niitä ei pystytä määrittelemään tiettyyn vaiheeseen. Joissain asiakaspolun vaiheissa voivat kuitenkin korostua tietyt kontaktipisteet.

Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan kontaktipisteitä voi jaotella myös sillä perusteella, kuka niitä hallitsee ja kuka niiden sisällöstä vastaa. Hallitsevat tahot voidaan jakaa neljään kategoriaan, jotka ovat yritys itse, asiakkaat, ulkoiset toimijat sekä yhteistyökumppanit. Organisaation tulisi ymmärtää, kenen hallussa kriittiset kosketuspisteet ovat, koska kosketuspisteiden hallinnan kautta voidaan vaikuttaa kosketuspisteissä tapahtuviin vuorovaikutustilanteisiin.

Yrityksen omistamat kosketuspisteet ovat yrityksen itsensä hallinnoimia, ja yritys pystyy kontrolloimaan niitä. Yrityksen omistamia kontaktipisteitä ovat esimerkiksi yrityksen verkkosivut, palvelut ja mainonta. Näihin kontaktipisteisiin yritys pystyy vaikuttamaan lähes täydellisesti. Yrityksellä voi olla yhteistyökumppaneinaan esimerkiksi mainostoimistoja ja jakelukanavia, jotka hallinnoivat kontaktipisteitä. Yhteistyökumppaneiden kontaktipisteet voivat rakentua yrityksen ja yhden tai useamman yhteistyökumppanin yhteisvaikutuksesta. Yrityksen saattaa olla vaikea puuttua yhteistyökumppanin kontaktipisteisiin, koska ne voivat vaikuttaa epäselviltä. Yrityksellä on kuitenkin jonkin verran vaikutusvaltaa myös yhteistyökumppaneiden hallitsemiin kontaktipisteisiin. Niidenkin kehittämiseen kannattaa kiinnittää huomiota, koska asiakaskokemus rakentuu kaikkien kontaktipisteiden summana. (Lemon & Verhoef, 2016.)

Yritys ei juurikaan pysty vaikuttamaan asiakkaan hallitsemiin kontaktipisteisiin, kuten asiakastarpeen tunnistamiseen. Ne ovat silti osa asiakaskokemusta. Myös maksutavan valinta on asiakkaan hallitsema kontaktipiste. Yritys ei pysty valitsemaan maksutapaa asiakkaan puolesta, mutta se voi tarjota erilaisia maksutapavaihtoehtoja. Ulkoisien toimijoiden kontaktipisteisiin yritys ei pysty vaikuttamaan. Näitä kontaktipisteitä voivat olla muiden asiakkaiden jakamat palvelukokemukset, ympäristö, media ja riippumattomat tietolähteet, kuten arvostelusivut. (Lemon & Verhoef, 2016.)

2.2.2 Digitaalinen asiakaspolun kehittäminen

Asiakaspolkujen tutkiminen tarkoittaa sitä, että asiakaskokemuksen muodostumista ja asiakkaan palveluprosessissa kulkemaa matkaa tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta. Näin yritys saa arvokasta tietoa asiakkaan kokemuksista ja palvelun käytöstä. Tietoa kerätään myös yksittäisten asiakkaiden tasolla, koska asiakkailla on yksilölliset odotukset ja siksi eri asiakkaiden kokemukset voivat erota toisistaan huomattavasti. Yksilötasoinen asiakaspolun analysointi mahdollistaa mallien luomisen palveluprosessin kehittämiseksi ja paljastaa ongelmakohtat tarkasti. Asiakaspolun analysoimisessa otetaan huomioon, mitä asiakkaat ajattelevat ja tuntevat palveluprosessin aikana. Asiakaspolun kartoituksen tavoitteena on saavuttaa syvä ymmärrys asiakaskokemuksesta. Tällaista ymmärrystä ei ole mahdollista saavuttaa yrityksen näkökulmasta muodostetuilla prosessikaavioilla. (Følstad, Halvorsrud & Kvale, 2016.)

Kun asiakaspolkua kehitetään, asiakkaan kulkema matka palveluprosessissa voidaan ajatella sarjana monia erilaisia kokemuksia. Yrityksen tehtävä on tehdä niistä mahdollisimman positiivisia ja mieleenpainuvia asiakkaalle. Asiakaspolun mallintaminen on merkityksellinen työkalu, koska se on joustava eli sitä voi hyödyntää yli kanavien. Asiakaspolkua mallintamalla voidaan löytää ongelmakohtia. Saadun tiedon perusteella palveluprosessia voidaan kehittää asiakkaan kannalta nopeammaksi. Asiakkaiden kokemuksia tutkimalla yritys voi huomata myös uusia kanavien käyttämisen mahdollisuuksia, joita se ei ole aikaisemmin välttämättä huomioinut. (Clement ja muut, 2015.) Ahvenaisen ja muiden (2017) mukaan asiakkaat arvostelevat yrityksen suoriutumista eri kohtaamispisteissä muun muassa onnistumisen, tavoitteeseen pääsemisen, helppouden ja prosessista seuranneiden tunteiden kautta.

Yritysten tulisi pyrkiä hyödyntämään uusia prosesseja, teknologioita ja organisaatorakenteita, jotta ne voisivat proaktiivisesti ohjata asiakkaita asiakaspoluilla. Proaktiivisuus tarkoittaa sitä, että asiakaspolku rakennetaan kookuttavaksi, houkuttelevaksi ja asiakkaita osallistavaksi. Se, että asiakkaat hyötyvät jo polun kulkemisesta tai sen käyttämisestä, on onnistuneen asiakaspolun merkki. Sen avulla

yritys pystyy synnyttämään arvoa asiakkaalle jokaisessa palveluprosessin vaiheessa. (Edelman & Singer, 2015.)

Mikäli yritys haluaa olla toiminnassaan asiakaslähtöinen, sen tulisi kiinnittää asiakaspolun suunnittelussa huomiota siihen, miten asiakkaat kokevat asiakaspolun (Norton & Pine, 2013). Asiakaslähtöisyyden saavuttaminen edellyttää aitoa asiakasymmärrystä. Sitä voi saada analysoimalla asiakkaista saatavaa ja kertyvää dataa. (Edelman & Singer, 2015.) Asiakasmatkan tulisikin perustua todelliseen asiakasymmärtämiseen, jotta yritys voisi luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja arvoa asiakaspolulla. Asiakaspolun kehittäminen myös auttaa yrityksiä innovoimaan, jakamaan resursseja ja siirtymään vanhasta liiketoimintamallista uuteen. Onnistuneen asiakaspolun voidaan katsoa tuovan arvoa molemmille osapuolille. (Norton & Pine, 2013.)

Asiakaskokemusta parantamalla ja palvelua räätälöimällä on mahdollista sitouttaa asiakkaita yritykseen. Sitouttaminen voidaan rinnastaa asiakasuskollisuuteen, joka lyhentää harkintavaihetta asiakaspolulla. Yrityksen tulee parantaa neljää yrityksen kriittistä kyvykkyyttä, jotta se voi tavoitella uskollisia asiakkaita digitaaliseen palveluunsa ja tehdä asiakaspolusta asiakkaille kiinnostavan. Neljä kriittistä kyvykkyyttä ovat *vuorovaikutus*, *ennakoiva personointi*, *automaatio* ja uudet *asiakaspolkuinnovaatiot*. (Edelman & Singer, 2015.)

Vuorovaikutus tarkoittaa kosketuspisteitä, joissa yritys ja asiakas ovat joko fyysisesti tai digitaalisesti kontaktissa toistensa kanssa. Yrityksen tavoitteena on ohjalla asiakasta sujuvasti kosketuspisteestä seuraavaan ja tarjota mahdollisia lisäpalveluita. Luonteva ja sujuva vuorovaikutus edellyttää tietoa asiakkaan sijainnista palveluprosessissa ja sitä, että yritys antaa asiakkaalle selkeitä ohjeita asiakaspolulla etenemisestä. (Edelman & Singer, 2015.)

Palvelun ennakoiva personointi tarkoittaa kuluttajille olennaisen sisällön tuottamista ennakoivasti. Yritys voi kehittää asiakaspolkua lisäämällä asiakkaille personoitua sisältöä. Asiakkaalle voidaan viestinnällisin keinoin tarjota juuri hänelle sopivaa palvelua. Ennakoiva personointi perustuu aikaisempiin tietoihin asiakkaasta, esimerkiksi asiakkaan käyttäytymiseen verkkosivuilla tai hänen ostohistoriaansa. Siksi personointi helpottuu, mikäli yrityksen on mahdollista saada asiakkaista tarvittavia tietoja. (Edelman & Singer, 2015.)

Automaatio on kolmas asiakasuskollisuuden rakentamisen kannalta kriittinen kyvykkyys. Automaatiolla tarkoitetaan palvelun kehittämistä helppokäyttöisemmäksi ja sen nopeuttamista. Erilaisia automaatioratkaisuja voivat olla esimerkiksi laskutuksen tai lomakkeiden täytön automatisoinnit. *Asiakaspolkuinnovaatio* taas voi tarkoittaa esimerkiksi yhteistyökumppanin liittämistä samalle alustalle. Asiakaspolkuinnovaatioita voi tapahtua jatkuvan kokeilun ja asiakastarpeiden sekä asiakastietojen analysoimisen kautta. Silloin voidaan löytää uusia mahdollisuuksia luoda asiakasarvoa. (Edelman & Singer, 2015.)

Myös muotoiluajattelua voidaan hyödyntää asiakaspolun kehittämisessä. Muotoiluajattelussa käytetään muotoilun visuaalisia menetelmiä ja teemoja asiakaslähtöisen ajattelun tukemiseksi. Tällä tavoin pystytään luomaan edistyneempiä toimintamalleja ja myös uusia innovaatioita. Muotoiluajattelussa asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että asiakkaat voivat itse osallistua suunnitteluprosessiin, koska heidän ajatellaan olevan palvelun tai tuotteen asiantuntijoita. Asiakkaita pyritään osallistamaan muotoiluajattelun prosessiin yhdessä yrityksen toimihenkilöiden kanssa. (Canfield & Basso, 2017.)

2.2.3 Monikanavaisuus

Liike-elämässä monikanavaisuuden käsite yleistyi vuosituhannen vaihteessa, kun yritykset alkoivat tuottamaan verkkoon kotisivujen lisäksi digitaalisia kanavia.

Monikanavaisuus tarkoittaa sitä, että yritys voi olla yhteydessä asiakkaiden kanssa useiden eri kanavien kautta. Kanavat voivat olla sekä fyysisiä että digitaalisia. Asiakkaat odottavat saavansa digitaalisessa kanavassa yhtä laadukasta palvelua kuin fyysisessä kanavassa. (Filenius, 2015.)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana digitaalisten kanavien määrä on kasvanut valtavasti, ja yrityksen eri kanavat voivat integroitua. Tämän vuoksi kanavan sisällä olevat kosketuspisteet ja asiakasmatkat ovat entistä monimutkaisempia ja vaikeammin hahmoteltavissa. Asiakkaalla on valta valita suuresta määrästä eri vaihtoehtoja, minkä yrityksen palvelu- tai ostoprosessi vastaa hänen tarpeisiinsa parhaiten. Asiakkaat eivät kuitenkaan etsi vain tiettyä kanavaa, vaan he etsivät ympäristöä, jossa heidän vuorovaikutustansa koskevia tarpeitaan palvellaan parhaiten. Asiakkaat käyttävät kanavia entistä monipuolisemmin ja intensiivisemmin. (Van Der Veen & Van Ossenbruggen, 2015.)

Verhoef, Kannan ja Inman (2015) korostavat, että monikanavaisuuden (*multichannel*) tilalle keskeiseksi käsitteeksi on noussut viime vuosina omnikanavaisuus (*omnichannel*). Monikanavaisuus keskittyy lähinnä yrityksen omiin kanaviin, kun taas omnikanavaisuudessa painotetaan enemmän eri kanavia ja niiden välistä vuorovaikutusta. Omnikanavaisuus laajentaa kanavan käsitettä, ja siinä eri kanavien välisillä vuorovaikutussuhteilla on suuri merkitys. Omnikanavaisuus on eri kanavien ja asiakkaiden kosketuspisteiden yhteneväistä hallintaa, jossa huomioidaan asiakaskokemus ja yrityksen suorituskyky yli kanavien. Omnikanavaisuudessa yritys pyrkii tarjoamaan saumattoman asiakaskokemuksen läpi kanavien, koska asiakkaat liikkuvat digitaalisessa ympäristössä kanavasta toiseen. Myös palveluiden suunnittelussa pyritään siihen, että palveluprosessin vaiheet tukevat asiakaskäyttäytymistä. Oh, Teo ja Sambamurthy (2012) korostavat, että yrityksen on ymmärrettävä kanavien välisen vuorovaikutuksen merkitys ja osattava hyödyntää teknologiaa tukeakseen asiakkaiden liikkeitä digitaalisessa ympäristössä.

Yrityksen kyky kerätä asiakkaista tietoa eri kanavista ja hyödyntää kanavien välisiä vuorovaikutusmahdollisuuksia liittyy olennaisesti omnikanavaisuuteen (Oh ja muut, 2012). Omnikanavaiset asiakkaat ovat yrityksille arvokkaampia kuin asiakkaat, jotka asioivat vain yhdessä yrityksen kanavassa. Omnikanavaiset asiakkaat kuluttavat keskimäärin enemmän yrityksen palveluita tai tuotteita ja ovat myös uskollisempia kuin ne asiakkaat, jotka asioivat vain yhdessä kanavassa. (Benjamin, Sopadjieva & Dholakia, 2017.) Kanavien välistä integraatiota sekä kosketuspisteiden vuorovaikutusta pidetään oleellisena omnikanavaisuuteen ja saumattomaan asiakaskokemukseen vaikuttavana tekijänä (Cao & Li 2015; Lemon & Verhoef, 2016), koska asiakkaat haluavat saumatonta asiakaskokemusta ja sitä, että yrityksen hallinnassa olevat eri kanavat tukevat toisiaan (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Lemon ja Verhoef (2016) korostavat, että saumaton asiakaskokemus vaikuttaa oleellisesti myös yrityksen kilpailukykyyn.

2.3 Datalähtöinen johtaminen

Datalähtöisellä johtamisella ei ole vielä yksiselitteistä ja tarkkaan muodostunutta määritelmää. Yleisesti hyväksytyyn määritelmään mukaan se kuitenkin tarkoittaa tietojen tarkastelua, tallentamista, säilyttämistä ja järjestämistä siten, että ne vastaavat yrityksen liiketoiminnallisiin tarpeisiin. Johtaminen ja päätöksenteko perustuvat olemassa olevaan dataan, ja yrityksen toimintaa kehitetään analysoimalla kerättyä dataa. (Wilson, 2019.)

Datalähtöisessä johtamisessa päätökset ovat faktapohjaisia ja perusteltuja, koska ne perustuvat intuition sijasta analyysiin ja dataan. Dataan perustuvan johtamisen keinoin voidaan myös ohjata yrityksen resursseja ja kyvykkyksiä oikeisiin kohteisiin. Datapohjainen päätöksenteko voi parantaa yrityksen liiketoiminnan suorituskykyä huomattavasti, mikäli yritys osaa tunnistaa relevantit tiedot suuresta datan määrästä ja soveltaa tietoja oikealla tavalla päätöksenteon tukena. Vaikka analytiikkatyökalut ovat kehittyneitä, tarvitaan analyttistä ajattelua, jotta voidaan soveltaa ja yhdistellä dataan liittyviä asiayhteyksiä. Datalähtöinen johtaminen edellyttääkin yrityksiltä myös kriittistä ajattelua. Yrityksien tulee kiinnittää huomiota datan laatuun ja analytiikkatyökalujen

kautta saataviin analyysieihin. Nykypäivän yritykset kilpailevat datan hyödyntämisen kyvykkyyksistä, koska niiden avulla voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua markkinoilla. (Provost & Fawcett, 2013.)

Datalähtöisen johtamisen tärkein taustaedellytys on dataan perustuvan päätöksenteon kulttuuri. Se edellyttää yrityksiltä syvällistä ymmärrystä omasta liiketoiminnasta, informaatiotieteen hallintaa ja erilaisten työkalujen hyödyntämistä. (Wedel & Kannan, 2016.) Yrityksien tulisi osata kerätä ja mitata tietoa siitä, millaiset tekijät liittyvät asiakkaan kokemukseen digitaalisessa kanavassa. Sen avulla yritykset pystyvät monitoroimaan ja tehostamaan kyseisiä tekijöitä palvelukanavassaan sekä korjaamaan niitä kohtia, jotka estävät positiivisen kokemuksen syntymisen. (Jiang ja muut, 2013.) Tässä tutkielmassa pääpaino on erityisesti datan ja data-analytiikan hyödyntämisessä digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen ja päätöksenteon tukena.

2.3.1 Data ja big data

Usein data-käsitteen rinnalla käytetään myös termiä tieto. Niillä saatetaan viitata samaan asiaan, mutta tarkan määritelmän mukaan ne eivät kuitenkaan ole sama asia. Data voidaan määritellä muun muassa kokoelmaksi faktoja ja suodattamattomaksi tiedoksi. Dataa kuvataan usein raaka-aineeksi, jota jäsentelemällä ja käsittelemällä lopputulokseksi tulee informaatiota. Kun jäsenneiltyä informaatiota oikeaoppisesti analysoidaan, saavutetaan tietoa. (Liew, 2007; Wedel & Kannan, 2016.) Dataa voidaan kuvailla myös viittauksena tilastollisiin havaintoihin, kokoelmana faktoja sekä merkkijonona (Zins, 2007).

Tänä päivänä asiakkaista kertyy valtavia määriä dataa, koska he ovat siirtyneet asioimaan digitaaliseen ympäristöön. Dataa syntyy esimerkiksi mobiilisovellusten käytöstä, verkkokaupan tuotteiden selailusta ja hakukoneiden hakusanojen käytöstä. Yrityksien pitäisi valita sopivat tietolähteet sen perusteella, mitkä niistä voivat luoda mahdollisimman paljon arvoa liiketoiminnan päätöksenteolle. (Fan, Laub & Zhaob, 2015.)

Data ei kuitenkaan itsessään tuo yritykselle lisäarvoa, vaan sitä täytyy osata hyödyntää ja analysoida oikein. Lähtitulevaisuudessa datan määrä vain kasvaa entisestään, jolloin vanhentuneet teknologiat eivät pysy perässä. (Chen, Mao & Liu, 2014.) Datan suuresta määrästä, joka kasvaa räjähdysmäisesti koko ajan, käytetään nimitystä big data (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Big datan tunnusomaisena piirteenä pidetään datan suurta määrää, mutta sen määritelmään sisältyy muitakin kriteereitä. Kriteerit perustuvat V-malliin. Siinä kriteereiksi on määritelty *volume*, joka viittaa datan suureen määrään, *velocity*, joka tarkoittaa datan ajantasaisuutta sekä datan nopeaa syntymistä, ja *variety*, jolla kuvataan datan erilaisia tyyppejä. Tyypit voivat olla esimerkiksi puolistrukturoitua dataa tai strukturoimatonta dataa, kuten verkkosivuja ja videoita. (Chen ja muut, 2014.) Buyya, Calheiros ja Dastjerdi (2016) lisäsivät V-malliin kolme kriteeriä. *Veracity* ilmentää dataan perustuvaa luottamusta, *value* tarkoittaa liiketoiminnallisen arvon saamista datasta ja *visibility* viittaa avoimen datan näkyvyyteen. Avoimella datalla tarkoitetaan, että dataa voidaan tulkita ja hyödyntää päätöksenteossa.

Yritykset tarvitsevat dataa voidakseen tehdä onnistuneita ratkaisuja liiketoiminnassaan. Pitää kuitenkin muistaa, että pelkkä data ei luo yritykselle lisäarvoa. Dataa on osattava hyödyntää ja analysoida oikealla tavalla, jotta se voisi tuoda lisäarvoa muun muassa liikkeenjohdon päätöksentekoprosessiin. (Buyya ja muut, 2016.)

Data vanhentuu melkein yhtä nopeasti kuin sitä syntyy. Useat yritykset ovat huomanneet, että datan laatu aiheuttaa ongelmia. Huonolaatuinen data voikin johtaa vääriin johtopäätöksiin, eivätkä yritykset saa siitä parasta mahdollista hyötyä. (Wuest, Tinscher, Porzel & Thoben, 2014; Bernd, Klier, Schiller & Wagner, 2018.) Laatu on moniulotteinen käsite. Teoreettiset, empiiriset ja intuitiiviset menetelmät ovat kolme erilaista tapaa tutkia datan luotettavuutta. Intuitiiviseen tapaan liittyy datan soveltaminen kontekstiin, kun taas teoreettinen lähestymistapa määrittelee datan luotettavuutta datan

mahdollisten puutteiden perusteella. Empiiristä tapaa tutkia datan luotettavuutta pidetään kaikista luotettavimpana menetelmänä. (Chan, Chawla & Sadiq, 2009.)

Wang ja Strong (1996) ovat tehneet tutkimuksen datan laadusta. Heidän tutkimuksensa mukaan datan laatuun liittyy kiinteästi neljä ulottuvuutta, jotka ovat olennaisuus, kontekstuaalisuus, edustavuus ja saavutettavuus. Olennaisuus koostuu datan tarkkuudesta ja objektiivisuudesta. Kontekstuaalisuuteen liittyy datan merkityksellisyys ja ajantasaisuus. Edustavuuden ulottuvuus tarkoittaa datan ymmärrettävyyttä ja sen johdonmukaista esittämistä. Saavutettavuus koostuu turvallisesta pääsemisestä datan äärelle.

Datan hyödyntämisessä keskeiseksi tekijäksi nousee myös yksityisyys ja tietosuojaja. Vuonna 2018 Euroopan komissio vahvisti tietosuojaja-asetuksen eli GDPR:n (General Data Protection Regulation), jonka tarkoitus on taata tietosuojaaja koskevan perusoikeuden toteutuminen. Asetus määrää, että henkilötietoja tulee käsitellä läpinäkyvästi ja asianmukaisesti. Henkilötietojen käsittelyllä pitää olla erityinen tarkoitus, ja niitä saa käsitellä ainoastaan välttämättömän tarkoituksen edellyttämällä tavalla. Henkilötietoja käsittelevien tahojen tulee huolehtia siitä, että henkilötietojen turvaamisen teknisten suojaustoimien edellytykset täyttyvät. Henkilötietoja käsittelevillä tahoilla on myös vastuu henkilötietojen täsmällisyydestä, eikä henkilötietoja saa säilyttää pidempään kuin välttämättömän ajan. Henkilötietoja saa hyödyntää vain sellaisiin tarkoituksiin, joihin niitä on alun perin kerätty ja joihin kuluttajat ovat antaneet suostumuksensa. (Euroopan komissio, 2020.)

2.3.2 Data-analytiikka päätöksenteossa

Analytiikalla tarkoitetaan datan laajaa hyödyntämistä. Siihen liittyy tilastollista ja kvantitatiivista analyysiä, ennustavia ja selittäviä malleja sekä toiminnan, päätöksenteon ja johtamisen ohjaamista olemassa olevan datan perusteella. Analyttinen toiminta mahdollistaa aineiston tuonnin päätöksien tueksi, ja sen avulla voidaan ohjata ja

automatisoida päätöksentekoa. Data-analytiikalla viitataan siis laajaan käsitteeseen. Analytiikka voi tukea mitä tahansa liiketoiminnan prosessia. Analytiikka kytkeytyy eri tekniikoihin, joiden avulla dataa pystytään analysoimaan ja hyödyntämään liiketoiminnan päätöksenteossa. (Davenport & Harris, 2007; Kwon ja muut, 2014.)

Data-analyttisen ajattelutavan mahdollistamiseksi yritysten tulisi hyödyntää dataa ja data-analytiikkaa läpi koko organisaation. Dataan pohjautuvalla päätöksenteolla voidaan nähdä olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. (Provost & Fawcett, 2013.) Yritykset, jotka hyödyntävät data-analytiikkaa, saavat vahvemman aseman kilpailijoihinsa nähden. Dataan perustuvalla päätöksenteolla yritys voi lisätä tuottavuutta, jonka ansiosta yrityksen koko pääoman tuottoaste (ROA), oman pääoman tuottoaste (ROE) ja markkina-arvo voivat nousta. (Davenport & Harris, 2007; McAfee & Brynjolfsson, 2012.) Provost ja Fawcett (2013) kertovat, että data-analytiikan avulla yritykset pystyvät kohdentamaan mainontaa tarkemmin, kehittämään tuotteita ja palveluita sekä arvioimaan asiakkaiden kannattavuuksia. Tämän lisäksi yritykset pystyvät paremmin arvioimaan toimenpiteiden vaikutuksia ja jopa ennustamaan toimintaympäristön muutoksia. Nykypäivänä yritysten välinen kilpailu rakentuu entistä vahvemmin yrityksen kyvylle analysoida dataa ja hyödyntää data-analytiikkaa. (Davenport & Harris, 2007; McAfee & Brynjolfsson, 2012.)

Päätöksentekoa, jossa hyödynnetään data-analytiikkaa, kutsutaan siis datalähtöiseksi johtamiseksi. Siinä tarkoituksena on hyödyntää ja käyttää erilaisista tietolähteistä saatavaa sekä olemassa olevaa tietoa päätöksenteon tukena. Tietolähteitä voivat olla yrityksen omat sisäiset tietovarastot tai ulkoiset tietolähteet. Datalähtöistä johtamista voidaan kuvata prosessina, jossa data liitetään osaksi yrityksen päätöksentekoa ja liiketoimintaa. Käytännössä datalähtöinen johtaminen alkaa tiedon keruusta ja siirtyy tiedon hallinnan ja säilytyksen kautta tiedon käyttöön sekä sen hyödyntämiseen. (Kwon ja muut, 2014.)

Kuten aikaisemmin on jo mainittu, dataa on nykyisin saatavilla äärettömän paljon, mikä osaltaan hankaloittaa sen hyödyntämistä päätöksenteon tukena. Toisaalta kehittyneet tietojenkäsittelyn teknologiat mahdollistavat uusia tapoja hyödyntää dataa. Data-analytiikan keinoin voidaan kerätä dataa eri lähteistä, jäsenellä ja jalostaa sitä tehokkaasti sekä hyödyntää sitä päätöksenteon tukena. Data-analytiikkatyökaluja tarvitaan, jotta data saadaan sellaiseen muotoon, josta voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Provost & Fawcett, 2013.) Toisaalta Devenport ja Harris (2007) korostavat, ettei pelkästään data-analytiikan hyödyntäminen takaa onnistunutta päätöksentekoa. Heidän mukaansa data-analytiikka voi toimia oleellisena tukena päätöksenteossa, mutta sen lisäksi tarvitaan muita päätöksentekotyökaluja, kuten intuitiota, ryhmätyötä ja jopa äänestämistä. McAfee ja Brynjolfsson (2012) puolestaan ovat sitä mieltä, että datan sijaan johtajat luottavat liikaa intuition ja kokemukseen. Datalähtöisessä johtamisessa dataan pitäisi luottaa, vaikka oma näkemys olisi ristiriidassa datan kanssa.

Liiketoimintapäätökset voidaan jakaa kolmeen liiketoiminnalliseen luokkaan: *strategisiin*, *taktisiin* ja *operatiivisiin päätöksiin*. Päätökset jaotellaan päätöksen arvon, tekijän ja toistuvuuden perusteella. (Maisel & Cokins, 2014; Taylor, 2012.)

Strategisia päätöksiä yritys usein tekee harvoin, mutta niillä on laaja vaikutus yrityksen toimintaan. Strategisia päätöksiä tekee yrityksen johto, ja päätökset luokitellaan arvokkaiksi. (Maisel & Cokins, 2014; Taylor, 2012.) Strategisilla päätöksillä on pitkän ajan vaikutuksia, ja usein ne suunnitellaan vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Data-analytiikkaan perustuva päätöksenteko on hyödyllistä esimerkiksi silloin, kun yritetään päättää, pitäisikö yrityksen laajentua uudelle markkina-alueelle tai muuttaa liiketoimintamalliaan. (Davenport & Harris, 2007.) Data-analytiikan käyttäminen strategisessa päätöksenteossa antaa yrityksen johdolle kokonaisvaltaisen käsityksen yrityksestä. Data-analytiikka auttaa yrityksen johtoa tunnistamaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja liiketoiminnallisia kasvun paikkoja sekä seuraamaan yrityksen suorituskykyä. Strategiset päätökset perustuvat yrityksen missioon ja visioon. (Quaddus & Woodside, 2015.)

Operatiiviset päätökset ovat maltillisempia kuin strategiset. Ne ovat alemman tason päätöksiä, jotka liittyvät usein päivittäiseen johtamiseen ja päätöksentekoon. Operationaalisten päätösten tulee tavoitella samaa päämäärää strategisten päätösten kanssa, jotta voidaan varmistaa yrityksen eri toimintojen ohjaamisen yhteneväisyys. Operationaaliset päätökset ovat luonteeltaan toistuvia, joten johdonmukaisuus ja toistettavuus ovat tärkeitä kriteereitä päätöksentekoprosessille. Operatiivisia päätöksiä pidetäänkin kriittisinä tekijöinä tehokkaan operationaalisen toiminnan kannalta. (Maisel & Cokins, 2014; Taylor, 2012.)

Operatiivisessa päätöksenteossa data-analytiikkaa hyödynnetään päivittäisten toimintojen suorittamisessa. Koska operatiivisia päätöksiä tehdään nopeasti, datan reaaliaikaisuus ja luotettavuus korostuu. Usein operatiiviset päätökset liittyvät asiakkaisiin, mutta ne voivat liittyä myös toimitus- tai jakeluketjuun sekä henkilökunnan toimintaan. Operatiivisessa päätöksenteossa hyödynnetään esimerkiksi erilaisia visuaalisia reaaliaikaisia raportointityökaluja ja -näkyimiä, joista mahdolliset poikkeavuudet ovat nopeasti todennettavissa. Tämän ansiosta operatiivisessa toiminnassa voidaan nopeasti reagoida muuttuvaan tilanteeseen. Data-analytiikalla on merkittävä vaikutus juuri operatiivisen tason päätöksentekoon. (Maisel & Cokins, 2014; Quaddus & Woodside, 2015.)

Taktiset päätökset sijoittuvat arvokkuuden arvioinnissa keskiasteelle, mutta niillä on merkittävä vaikutus liiketoimintaan. Taktiset päätökset liittyvät kontrolliin ja johtamiseen, kuten työvuoron henkilöstön määrän arvioimiseen, toimitusketjun hallintaan sekä hinnoitteluun. Taktisia päätöksiä tehdään toistuvasti, mutta ne ovat vaikutuksiltaan lyhytaikaisempia kuin esimerkiksi strategiset päätökset. (Maisel & Cokins, 2014; Taylor, 2012.) Taktisia päätöksiä tekevät yrityksen keskijohto ja asiantuntijat, joiden päivittäiseen työhön liittyy tietojen tarkastelu ja analysointi päätöksenteon tueksi. Taktisen päätöksenteon tukena voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia suorituskyvyn mittareita. Taktisessa päätöksenteossa tietoa tarvitaan nopeammin kuin strategisessa päätöksenteossa. (Quaddus & Woodside, 2015.)

2.3.3 Data-analytiikka asiakaskokemuksen johtamisessa

Asiakkaista voidaan kerätä dataa digitaalisessa ympäristössä erilaisten mittareiden ja data-analytiikkatyökalujen avulla. Datan avulla yritykset saavat tietoa asiakaskokemuksen tilasta. Sen perusteella ne voivat kehittää asiakkaille digitaalisessa kanavassa syntyvää kokemusta sekä seurata ja johtaa digitaalisen asiakaskokemuksen kokonaisuutta. (Mondragon, Mendéz, Mauricio & Diaz, 2019.) Data-analytiikka antaa yritykselle mahdollisuuden löytää uusia kannattavia asiakkaita, ja tietojen analysoimisen avulla yritys pystyy esimerkiksi kohdentamaan mainontaa tehokkaammin (Devenport & Harris, 2007). Wedel ja Kannan (2016) kuitenkin korostavat, että vielä ei voi riittävän tarkasti määrittellä, minkä tyyppinen analyysi toimii missäkin liiketoiminnallisessa ongelmatilanteessa.

Yritykset voivat kuitenkin hyödyntää dataa ja data-analytiikkaa digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa. Analytiikan avulla voidaan tutkia asiakkaiden käyttäytymistä digitaalisessa kanavassa ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä, jotta asiakkaat saisivat arvoa yrityksen palvelusta. (Provost & Fawcett, 2013.) Ansharin, Almunawarin, Limin ja Al-Mudimighin (2018) mukaan dataa tarvitaan varsinkin asiakaskokemuksen parantamiseen kustomoinnin ja personoinnin osalta.

Asiakastietojen suuren määrän ja data-analytiikan avulla voidaan parantaa digitaalisen asiakaskokemuksen johtamista, koska ne mahdollistavat monisuuntaisen viestinnän, tehokkaamman vuorovaikutuksen ja räätälöidyn personoinnin jokaiselle asiakkaalle. Niiden avulla asiakkaita ja heidän käyttäytymistään pystytään ymmärtämään syvällisemmin. Asiakkaita voidaan segmentoida ja profiloida uudella tavalla, ja näin voidaan löytää yritykselle kaikista kannattavimmat asiakasryhmät, joiden asiakkuutta yrityksen kannattaa tavoitella. Data-analytiikka tuottaa tarkempia kuvauksia asiakkaiden tarpeista ja ostopäätöksistä. Näiden tietojen avulla yritys pystyy muokkaamaan palveluansa vastaamaan asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. (Anshari ja muut, 2018.) Yritykset voivat hyödyntää Google Analytics -webanalytiikkatyökalua, jonka avulla ne

pystyvät keräämään ja muodostamaan verkkosivuilta dataa asiakaskokemuksen johtamisen tueksi (Mondragon ja muut, 2019; Chen, Chiang & Storey, 2012).

Kun asiakkaiden käyttäytymistä verkkosivustolla analysoidaan, IP-osoitteilla on suuri merkitys. Verkkosivustojen käyttäjien seuranta ja digitaalisten kohtaamistilanteiden tallentamista IP-osoitteiden perusteella voidaan hyödyntää dataksi yritykselle myös visuaalisessa muodossa. Digitaalisissa kanavissa olevat evästeet mahdollistavat tämän. (Chen ja muut, 2012.)

Mondragon ja muut (2019) käsittelevät artikkelissaan digitaalisen asiakaskokemuksen ymmärtämistä digitaalisissa palveluissa. He ovat luoneet digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen tueksi mallin, jonka avulla liikkeenjohto voi hyödyntää data-analytiikkaa asiakkaan kokemuksen arvioimisessa. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään syöte digitaalisista kanavista, kuten verkkosivuilta tai sosiaalisesta mediasta. Yritykset voivat analysoida saadun tiedon itse tai webanalytiikkatyökaluja hyödyntäen. Kerätyt ja analysoidut tiedot tulee tallentaa sekä liittää asiakkaan palveluprosessin eri vaiheisiin. Tietojen liittämisen tulee vastata sitä kanavaa, josta tiedot on kerätty. Kun tiedot on liitetty palveluprosessin eri vaiheisiin, voidaan tunnistaa tärkeimmät mitattavat indikaattorit asiakaskokemuksen muodostumiselle. Asiakaskokemuksen indikaattoreita mitataan jokaisessa palveluprosessin vaiheessa. Ensimmäisessä palveluprosessin vaiheessa eli asiakkaan tietoisuuden vaiheessa indikaattoreita voivat olla verkkosivuilla vietetty aika tai uusien vierailijoiden lukumäärä. Ostamisvaiheessa indikaattoreita voivat olla toistuvien asiakkaiden lukumäärä tai myynnin määrä. Lopuksi indikaattorit voidaan esittää palveluprosessin vaiheiden mukaisesti visuaalisessa muodossa esimerkiksi Power BI -työkalun avulla. Visuaalisen hahmotelman avulla on helpompi tehdä johtopäätöksiä palveluvaiheiden merkityksistä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Sen avulla voidaan myös tunnistaa digitaalisen kanavan kehitystarpeet.

Watsonin (2012) mukaan data-analytiikkatyö vaatii kykyä työskennellä datan kanssa, liiketoiminnan tuntemusta ja datan mallintamisen taitoja. Taitojen merkitys riippuu

käyttäjistä ja analyysin tyypistä. Usein tarvitaan monia henkilöitä analysoimaan dataa, jotta datasta saadaan paras hyöty irti. Tällä tavoin voidaan varmistaa, että eri näkökulmat ja taidot on huomioitu datan analysointiprosessissa.

2.3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen johtamisen keskeinen tehtävä on mitata ja seurata asiakaskokemukseen liittyvien toimenpiteiden kannattavuutta ja vaikutuksia. Oleellista on myös kiinnittää huomiota mitattavan tiedon luotettavuuteen. Perinteiset tavat mitata asiakastytyväisyyttä eivät enää ole toimivia, koska asiakaskokemus muodostuu odotusten ylittämistä yksittäisissä kohtaamisissa. Mittaaminen tulisikin kohdistaa entistä suuremmin asiakkaan ja yrityksen välisiin vuorovaikutustilanteisiin. (Löytänä & Korkiakoski, 2014.) Frown ja Payne (2007) korostavat, että perinteiset asiakastytyväisyyden mittarit eivät anna syvällistä tietoa asiakkaiden tarpeista.

Asiakaskokemuksen mittaaminen on kriittisen tärkeää, koska juuri sen avulla yritykset pyrkivät kehittämään liiketoimintaansa vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Toimiva keino mitata asiakaskokemusta on mitata asiakkaiden tuntemuksia joko kaikissa kosketuspisteissä tai tietyssä kontaktipisteessä, jossa asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa. (Lemon & Verhoef, 2016.) Tätä voidaan kutsua asiakkaan ostopolun mittaamiseksi, jossa palveluprosessin kokonaisuutta systemaattisesti mitataan asiakkaan ja yrityksen välisissä kosketuspisteissä (Löytänä & Korkiakoski, 2014). Digitaalisen kokemuksen mittaaminen on tärkeää, koska sen avulla voidaan seurata digitaalisen strategian toteutumista digitaalisissa kanavissa. Mittaamisen avulla voidaan myös lisätä vuorovaikutusta oikeisiin digitaalisiin kanaviin. (Mondragon ja muut, 2019.)

Sanalliset palautteet ja erilaiset numeeriset arviointiasteikot ovat keinoja mitata asiakastytyväisyyttä ja kerätä tietoa siitä (Frow & Payne, 2007). Mikäli palautetta pyydetään jatkuvasti, asiakkaat turhautuvat. Tämän vuoksi yrityksiä kannattaa keskittyä mittaamaan olennaisia asioita. Kyselyiden suunnittelussa voi myös hyödyntää

personointia ja asiakkaiden taustatietoja, jotta kyselyihin olisi mielekkäämpää vastata. (Löytänä & Korteso, 2011.)

Net Promoter Score (NPS) -mittarilla mitataan asiakkaan halukkuutta suositella yritystä muille. Asiakkaalle esitetään vain yksi kysymys: Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä X ystävällesi tai kollegallesi? Asiakas voi antaa vastauksen asteikolla 1–10, jossa pienin todennäköisyys on nolla ja suurin kymmenen. Yrityksen NPS-tulos lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta. Yrityksen suosittelijoita ovat ne, jotka antavat arvon 9 tai 10, ja arvostelijoita taas ne, jotka antavat arvon 0–6. Neutraaleja ovat asiakkaat, jotka antavat arvon 7 tai 8. (Frow & Payne, 2007; Löytänä & Korteso, 2011.)

Suomessa NPS-mittari on varsin suosittu yritysten keskuudessa, koska se on yksinkertainen ja sen ohjattavuutta arvostetaan. NPS-tuloksien perusteella voidaan helposti havaita ne asiakaspolun kontaktipisteet, jotka vaativat kehittämistä, ja toisaalta myös ne kontaktipisteet, jotka toimivat hyvin. NPS-mittari tarvitsee kuitenkin rinnalleen avoimia vastauksia, jotta yritys voi ymmärtää, miksi asiakas on antanut tietyn numeraalisen vastauksen. Näin yritys voi ymmärtää asiakasta syvällisemmin ja saada aidomman kokonaiskuvan asiakaskokemuksen tilasta. (Gerdt & Korhikoski, 2016.) Morgan ja Regon (2006) ovat sitä mieltä, että asiakaspalautemittareilla voidaan ennustaa liiketoiminnan suorituskyvyn ja asiakaskäyttäytymisen tulevaa kehitystä mutta yritysten ei pitäisi keskittyä ainoastaan niihin, koska niillä ei voida ennustaa myynnin kasvua.

Toinen suosittu asiakaskokemuksen mittari on Customer Effort Score (CES). Se keskittyy asiakkaiden kokemuksiin kohtaamisten tai palvelun vaivattomuudesta. CES-arvo lasketaan yhden kysymyksen pohjalta: Kuinka helppoa oli asioida kanssamme? Jokaisen asiakaskohtaamisen tavoite ei ole saada asiakasta suosittelemaan yritystä muille, vaan oleellisempaa on tehdä kohtaamisesta asiakkaan kannalta mahdollisimman helppo. Mittaaminen voi perustua 1–5-asteikkoon tai 1–7-asteikkoon. Pienin arvo tarkoittaa erittäin helppoa ja suurin arvo erittäin vaikeaa. CES-tulos lasketaan vähentämällä

suotuisien arvojen prosentuaalinen osuus epäsuotuisien arvojen prosentuaalisesta osuudesta. (Dixon, Freeman & Toman, 2010; Gerdt & Korhonen, 2016.) Fileniuksen (2015) mukaan CES-mittari sopii asiakaskokemuksen mittaamiseen digitaalisessa kanavassa paremmin kuin NPS-mittari. Yritys saa kuitenkin parhaimman hyödyn, kun se hyödyntää molempia mittareita johdonmukaisesti ja tulkitsee saatuja tuloksia ristiin.

Asiakastyytyväisyysindeksin avulla selvitetään, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat yritykseen tai asiointiin. Indeksillä mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä tarkasti määritetyn asian suhteen tietyn ajanjaksona. Yritykset voivat verrata tuloksia yrityksen sisäisesti tai suhteessa kilpailijoihin. Kun asiakastyytyväisyyden kehitystä tutkitaan indeksien avulla pitkällä aikavälillä, voidaan tunnistaa myös asiakastyytyväisyyden kehityksen trendejä. Usein saadut tulokset pisteytetään asteikolla 0–100. Asiakastyytyväisyysindeksi saadaan jakamalla tyytyväisten asiakkaiden osuus kaikkien vastanneiden määrällä. (Ahvenainen ja muut, 2017.)

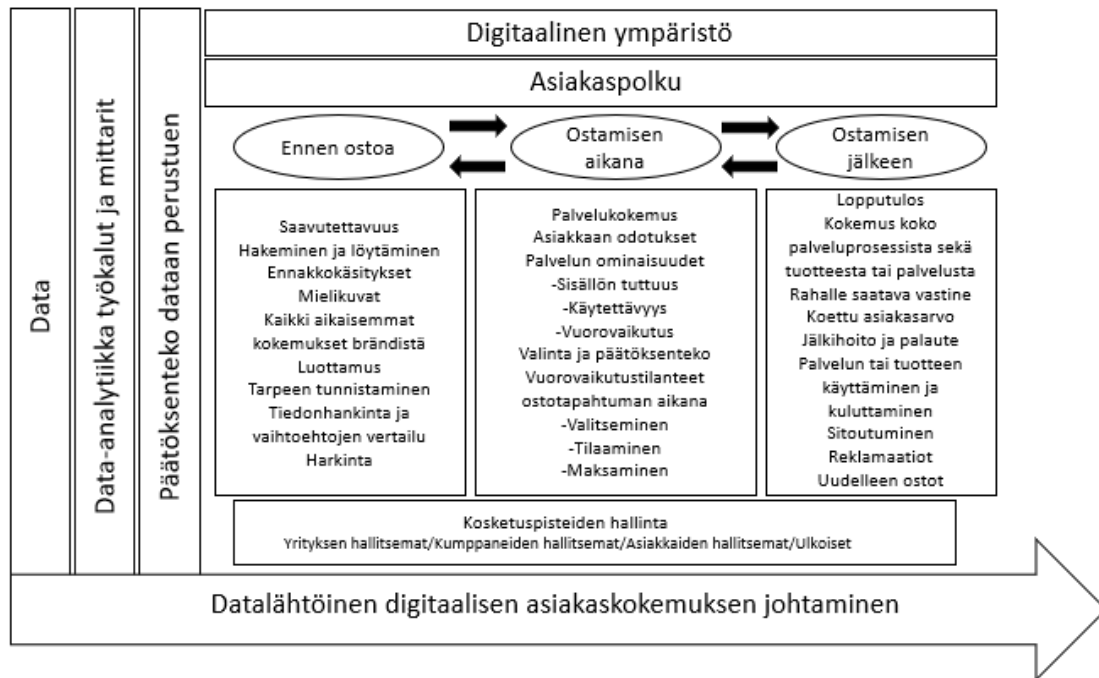
Parasuraman, Zeithaml ja Malhotran (2005) käsittelevät tutkimuksessaan digitaalisten palveluiden laadun mittaamista. He ovat kehittäneet aikaisemman SERVQUAL-mallin pohjalta uuden mallin, E-S-QUAL-mallin (e-SQ). E-S-QUAL-malli keskittyy vain yrityksen verkkosivuston laadun mittaamiseen ja siellä tapahtuviin vuorovaikutustilanteisiin. Mallissa on 22 tekijän asteikko, jonka neljä ulottuvuutta ovat tehokkuus, toteutuminen, saatavuus ja yksityisyys. Tehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka helppoa ja nopeaa sivuston käyttäminen on. Toteutuminen viittaa siihen, täyttyvätkö sivuston lupaukset esimerkiksi tilausten toimitusaikojen tai tuotetarjonnan suhteen. Saatavuus liittyy sivuston tekniseen toimintaan, ja yksityisyys viittaa sivuston tietosuojan liittyviin tekijöihin. Heidän tutkimuksensa mukaan verkkosivuston tehokkuus ja lupauksen toteutuminen ovat näistä ulottuvuuksista kriittisimmät verkkosivuston laatuun vaikuttavat tekijät.

Klaus ja Maklan (2013) kyseenalaistavat perinteiset asiakastyytyväisyys- ja suositteluhaluusmittarit. Heidän mielestään asiakaskokemus syntyy

palveluprosessissa yli kanavien, ja kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat sekä asiakkaan toiminnalliset että emotionaaliset tekijät. Tämän vuoksi he ovat kehittäneet kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen laatua mittaavan mallin EXQ (The Customer Experience Quality Scale). Heidän mielestään EXQ-malli selittää paremmin asiakkaan käyttäytymistä ja suositteluhalukkuutta. EXQ-mallissa asiakaskokemus jaetaan neljään osa-alueeseen, jotka ovat mielenrauha, totuuden hetket, palvelun lopputulos ja tuotekokemus. Mielenrauha viittaa asiakkaan tunnekokemukseen vuorovaikutustilanteista, ja totuuden hetket tarkoittavat tärkeimpiä vuorovaikutustilanteita. Heidän tutkimuksensa mukaan näillä neljällä osa-alueella on merkittävä vaikutus positiiviseen asiakastyytyvyyteen ja asiakasuskollisuuden syntymiseen. Tämän takia he suosittelevat yrityksille, että ne laajentaisivat asiakaskokemuksen mittareita EXQ-mallin osa-alueisiin, koska mallin avulla voidaan ymmärtää asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti. EXQ-mittaria suositellaan käytettävän perinteisien mittareiden rinnalla. Frow ja Payne (2007) korostavat, että yrityksen on valittava asianmukaiset ja oikeanlaiset asiakaskokemuksen mittaustavat sekä analytiikkatyökalut ymmärtääkseen syvemmin asiakaskokemusta ja tunnistaaikseen parannusmahdollisuudet. Tämä on tärkeä edellytys digitaalisen asiakaskokemuksen johtamiselle.

2.4 Teoreettisen viitekehysten yhteenveto

Tutkielman teoreettinen viitekehys esitetään kuviossa 6, jossa kuvataan tutkijan ajatusmalli digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisen johtamisen kokonaisuudesta. Viitekehys perustuu aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Viitekehyksessä kuvataan digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumista palveluprosessin aikana ja sitä, miten datalähtöisyys kytketty asiakaskokemuksen johtamisen kontekstiin.



Kuvio 6. Tutkielman viitekehys (mukailtu tietopohjan perusteella, ks. Nyrhinen, 2020).

Asiakaskokemus-käsitettä pidetään melko abstraktina (Rose ja muut, 2011). Digitaalinen asiakaskokemus kuitenkin syntyy digitaalisissa tilanteissa ja kanavissa asiakkaan tuntemusten summana, kun asiakas kohtaa yrityksen sekä on sen kanssa vuorovaikutuksessa digitaalisessa ympäristössä. Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisessa korostuu se, että se on yksilöllinen ja tilannekohtainen ja rajautuu vain digitaalisen ympäristön vuorovaikutustilanteisiin. (Filenius, 2015; Trevinal & Stenger, 2014.)

Digitaalinen asiakaskokemus ei kuitenkaan rajoitu vain tuotteen tai palvelun käyttökokemukseen, vaan se syntyy asiakkaan kokonaisvaltaisen tulkinnan kautta vuorovaikutustilanteista yrityksen kanssa. Siihen liittyvät asiakkaan omat tulkinnat vuorovaikutustilanteista, hänen tyytyväisyytensä palveluun tai tuotteeseen ja myös muiden asiakkaiden kokemukset samasta yrityksestä. (Klaus, 2013.) Digitaalisessa ympäristössä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat vahvasti

palvelukokemus, saatavuus, verkkosivujen helppous, käytettävyys ja koettu arvo (Klaus, 2013; Jiang ja muut, 2013).

Yritys ei pysty täysin hallitsemaan digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumista, koska siihen vaikuttaa moni eri tekijä (Lemon ja Verhoef, 2016; Klaus, 2013). Jotta yritys voisi luoda onnistuneen kokemuksen digitaalisessa palvelussa, on ehdottoman tärkeää, että yritys ymmärtää asiakastarpeen oikein ja aidosti. Yrityksen tulee suunnitella liiketoimintaprosessit siten, että ne tukevat asiakastarpeen toteutumista ja järjestelmät tukevat prosesseja saumattomasti. Digitaalisen palvelun käytettävyys kertoo siitä, että yritys ymmärtää asiakastarvetta sekä asiakkaan käyttäytymistä. (Lemon ja Verhoef, 2016.)

Yksi liiketoiminnan tarkoituksista on arvonluominen, ja se on myös liiketoiminnan keskeisimpiä prosesseja (Vargo & Lusch, 2004). Arvoa luodaan tarjoamalla asiakkaille positiivisia asiakaskokemuksia (Löytänä & Korteso, 2011). Frow ja Payne (2007) nostavat esille, että asiakaskokemuksen johtamisessa suurin tavoite on saada yritykselle pitkäaikaisia sitoutuneita asiakkaita ja rakentaa asiakassuhteita. Tämän tavoitteen saavuttaminen on mahdollista asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutustilanteiden tunnistamisen sekä niiden tarkan suunnittelun, mittaamisen ja jatkuvan kehittämisen kautta (McColl-Kennedy ja muut, 2019). Digitaalisella aikakaudella arvonluonti on tapa erottautua markkinoilla. Teknologian kehitys helpottaa uusien asiakasarvojen tunnistamista ja mahdollistaa uusien liiketoimintamallien kehittämisen niiden pohjalta. Teknologia ja yhteistyön lisääntyminen eri sidosryhmien välillä digitaalisessa ympäristössä mahdollistavat uusia toimintamalleja, innovaatioita ja digitaalisia ratkaisuita. (Korn & Pine, 2011.)

Digitaalinen asiakaskokemus syntyy asiakaspolulla, joka voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat ostamista edeltävä vaihe, ostovaihe ja ostamisen jälkeinen vaihe. Vaikka asiakaspolun vaiheet on nimetty ostamisen näkökulmasta, niiden nimet voisivat yhtä hyvin olla palvelua edeltävä vaihe, palvelun aikainen vaihe ja palvelun jälkeinen vaihe. Teoriassa vaiheet ja kosketuspisteet etenevät kronologisessa

järjestyksessä, mutta käytännön tilanteissa asiakkaat liikkuvat asiakaspolulla edestakaisin eri palvelukanavien ja -vaiheiden välillä. (Canfield & Basso, 2017; Lemon ja Verhoef, 2016.) Viitekehyksessä on esitetty jokaiselle asiakaspolun vaiheelle tunnusomaisia asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja toimintoja, jotka voidaan huomata jakamalla asiakaspolun vaiheet palveluprosessin mukaisesti.

Yrityksen näkökulmasta katsottuna kosketuspisteiden hallinta voidaan erotella neljään eri ulottuvuuteen, jotka määrittävät yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa niissä tapahtuviin asioihin. Organisaation tulisi ymmärtää, kenen hallussa kriittiset kosketuspisteet ovat, koska kosketuspisteiden hallinnan kautta voidaan vaikuttaa kosketuspisteissä tapahtuviin vuorovaikutustilanteisiin. (Lemon ja Verhoef, 2016.)

Digitaalisella aikakaudella asiakastietojen merkitys asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on suuri, ja tietojen arvo vain korostuu tulevaisuudessa. Digitaalinen toimintatapa kasvattaa datan määrää suunnattomasti. Yritykset voivat seurata asiakkaiden käyttäytymistä ja liikkeitä yhä tarkemmin sekä analysoida olemassa olevaa tietoa syvällisemmin. (Hämäläinen ja muut, 2016.) Joshin (2018) mukaan teknologian nopea kehitys muuttaa asiakkaiden mieltymyksiä digitaalisten palveluiden suhteen. Teknologian ja asiakastietojen hyödyntämisellä on kuitenkin keskeinen osa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Yrityksien tulisi säännöllisesti kerätä asiakastietoja ja -palautteita sekä analysoida niitä, jotta ne voisivat saada syvempää ymmärrystä ja kehittää palveluitaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Keräämiensä tietojen avulla yritys pystyy myös personoimaan palveluita ja sitä kautta kasvattamaan arvoa asiakkaille.

Datalähtöisessä johtamisessa päätökset ovat faktapohjaisia ja perusteltuja, koska ne perustuvat intuition sijasta analyysiin ja dataan. Dataan perustuvan johtamisen keinoin voidaan myös ohjata yrityksen resursseja ja kyvykkyyksiä oikeisiin kohteisiin. Datapohjainen päätöksenteko voi parantaa huomattavasti yrityksen liiketoiminnan suorituskykyä, mikäli yritys osaa tunnistaa relevantit tiedot suuresta datan määrästä ja

soveltaa tietoja oikealla tavalla päätöksenteon tukena. Vaikka analytiikkatyökalut ovat kehittyneitä, tarvitaan analyttistä ajattelua, jotta voidaan soveltaa ja yhdistellä dataan liittyviä asiayhteyksiä. Datalähtöinen johtaminen edellyttääkin yrityksiltä myös kriittistä ajattelua. Yrityksien tulee kiinnittää huomiota datan laatuun ja analytiikkatyökalujen kautta saataviin analyysihin. Nykypäivän yritykset kilpailevat datan hyödyntämisen kyvykkyyksistä, koska niiden avulla voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua markkinoilla. (Provost & Fawcett, 2013.)

Datalähtöisen johtamisen tärkein taustaedellytys on dataan perustuvan päätöksenteon kulttuuri. Se edellyttää yrityksiltä syvällistä ymmärrystä omasta liiketoiminnasta, informaatiotieteen hallintaa ja erilaisten työkalujen hyödyntämistä. (Wedel & Kannan, 2016.) Yrityksien tulisi osata kerätä ja mitata tietoa siitä, millaiset tekijät liittyvät asiakkaan kokemukseen digitaalisessa kanavassa. Sen avulla yritykset pystyvät monitoroimaan ja tehostamaan kyseisiä tekijöitä palvelukanavassaan sekä korjaamaan niitä kohtia, jotka estävät positiivisen kokemuksen syntymisen. (Jiang ja muut, 2013.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen on kriittisen tärkeää, koska juuri sen avulla yritykset pyrkivät kehittämään liiketoimintaansa vastaamaan asiakkaiden tarpeita (Lemon & Verhoef, 2016). Erilaisten mittareiden ja data-analytiikkatyökalujen avulla asiakkaista voidaan kerätä dataa digitaalisessa ympäristössä. Datan avulla yritykset saavat tietoa asiakaskokemuksen tilasta. Sen perusteella ne voivat kehittää asiakkaille digitaalisessa kanavassa syntyvää kokemusta sekä seurata ja johtaa digitaalisen asiakaskokemuksen kokonaisuutta. (Mondragon ja muut, 2019.) Frow ja Payne (2007) korostavat, että yrityksen on valittava asianmukaiset ja oikeanlaiset asiakaskokemuksen mittaustavat sekä analytiikkatyökalut, jotta se voi ymmärtää syvemmin asiakaskokemusta ja tunnistaa parannusmahdollisuudet. Tämä on tärkeä edellytys digitaalisen asiakaskokemuksen johtamiselle.

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksen lähestymistapa, aineistonkeruumenetelmä, aineiston analyysi ja haastattelujen toteutukset sekä haastateltavien valinnat. Tämän lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa syvennytään tulkitsemaan ja ymmärtämään hankittua tutkimusaineistoa, ja siinä huomioidaan myös asiayhteydet sekä merkitykset. Tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkitusta aiheesta. Laadulliselle tutkimusotteelle onkin tyypillistä kokonaisvaltaisen tiedon hankinta. Aineisto pyritään keräämään luonnollisissa eli todellisissa tilanteissa. (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoon perehdytään eri näkökulmia hyödyntäen, jotta saadaan uutta tietoa tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan esittää tutkittavien henkilöiden näkemyksiä tai kokemuksia tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi ja muut, 2009.)

Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöinen johtaminen on melko uusi ilmiö. Vaikka aihetta onkin tutkittu jonkin verran myös aikaisemmin, siitä ei ole vielä olemassa yleisesti hyväksyttyä teoreettista mallia. Tämän lisäksi digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöinen johtaminen voi näyttäytyä eri yrityksissä eri tavalla riippuen yritysten toimintatavoista ja kulttuurista. Tämä lähestymistapa tuntui sopivalta myös ajatellen tutkimusongelmaa ja tutkimuksen tavoitteita. Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli kuvailla, ymmärtää ja tulkita digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisen johtamisen kokonaisuutta, ei tehdä siitä tilastollista yleistystä.

Tutkimuksen lähestymistavan valinta on perusteltu myös sen takia, että tutkimuskohteeksi päätettiin valita viisi case-yrityksen asiantuntijaa, jotka työskentelivät digitaalisen myynnin ja asioinnin tiimissä. Laadullisessa tutkimuksessa usein keskitytäänkin juuri pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman syvällisesti ja perusteellisesti. Laadullisen tutkimuksen aineiston kriteerinä on laatu eikä määrä. (Eskola & Suoranta, 2008.) Digitaalisen asiakaskokemuksen johtamista haluttiin tutkia mahdollisimman aidoissa olosuhteissa, ja sitä haluttiin lähestyä konkreettisella tasolla kuvailemalla sitä case-yrityksen asiantuntijoiden kokemusten ja näkemysten kautta.

Tutkimuksen tieteenfilosofinen paradigma oli fenomenologis-hermeneuttinen. Se on osa mittavaa hermeneuttista tutkimusperinnettä. Hermeneuttisella ymmärtämisellä viitataan tulkinnan ja ymmärtämisen teoriaan, jossa pyritään löytämään mahdollisia sääntöjä tulkinnalle. Hermeneuttisella ymmärtämisellä tarkoitetaan ilmiöiden merkityksien ymmärtämistä. Merkitykset muodostuvat ihmiselle hänen kokemustensa kautta. Fenomenologis-hermeneuttisen suuntauksen erityispiirre on ihmisen rooli tutkimuksen kohteena ja tutkijana. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa tavoitellaan tutkittavan aiheen käsitteellistämistä, eli tavoite on ymmärtää kokemuksen merkitys. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin nimenomaan ymmärtämään ja tulkitsemaan haastateltavien asiantuntijoiden käsityksiä digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisestä johtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ja ymmärtää tutkittavasta aiheesta merkityksiä, joiden avulla aiheesta saataisiin syvällisempi kokonaiskuva. Näiden tekijöiden perusteella fenomenologis-hermeneuttinen tieteenfilosofinen suuntaus soveltui hyvin tähän tutkimukseen.

Fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimukseen liittyy olennaisesti myös esiymmärrys eli se, miten tutkimusaihe ymmärretään ennestään. Ymmärtäminen kehittyy hermeneuttisessa kehässä, jossa esiymmärryksen tieto jalostuu itse tutkimuksen aikana. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa esiymmärrystä luotiin tutustumalla tutkittavaan aiheeseen aiempien tutkimuksien kautta. Tutkimuksen teoriaisuus

kirjoitettiin niiden perusteella. Aikaisempien tutkimuksien ja teorioiden avulla luotiin myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys esiymmärryksen tueksi. Esiymmärryksen hankinta onkin edellytys ymmärtämiselle. Tutkimuksen aineiston hankinnassa pyrittiin tavoittamaan syvällisiä merkityksiä tutkittavasta aiheesta, jotta ymmärrys tutkittavasta aiheesta jalostuisi ja syventyisi liike-elämän todellisiin tilanteisiin. Myös näiden tekijöiden perusteella fenomenologis-hermeneuttinen tieteenfilosofinen suuntaus sopi tämän tutkimuksen toteutukseen.

3.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Laadullisen tutkimuksen teemahaastattelut ovat yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Teemahaastattelussa haastateltaville ei esitetä täsmälleen samoja tai ennalta määrättyjä kysymyksiä. Sen sijaan haastattelu rakentuu tutkittavan aiheen tärkeimpien teemojen ympärille, ja haastateltavat voivat kertoa ajatuksiaan vapaasti. Haastattelussa pyritäänkin keskustelemaan lähestymistapaan, jolloin tutkijalla on mahdollisuus perehtyä tutkimuksen aiheeseen syvällisemmin. Teemahaastatteluja voidaan käyttää erityisesti silloin, kun halutaan saada syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi ja muut, 2009.) Teoreettisen viitekehysten avulla löydettiin tutkimuksen keskeisimmät teemat, jotka ohjasivat haastatteluissa käsiteltävien teemojen valitsemista. Teoreettinen viitekehys on esitetty luvussa 2.4 (katso kuvio 6), ja teemahaastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli saavuttaa syvällinen ymmärrys ja löytää merkityksiä digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisestä johtamisesta. Teemahaastattelu soveltui tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska vapaamuotoisen, keskusteleavan lähestymistapansa ansiosta se auttaa tutkijaa saamaan syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta.

Teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja haastatteluja, joissa haastateltava vastaa avoimesti tutkijan esittämiin kysymyksiin. Haastateltavan vastausten perusteella tutkija voi tarkentaa tai syventää kysymyksiä. Teemoja tarkentavia kysymyksiä voidaan myös

ennalta miettiä, ja haastattelussa varataan aikaa tarkentaville kysymyksille. Usein laadullisessa tutkimuksessa käytetään *mitä-* ja *miten-*kysymyksiä syvempien merkityksien löytämiseksi. Teemahaastattelun erityispiirteenä ovat teemoihin liittyvät haastattelut. Haastaville esitetyt kysymykset ja niiden järjestys vaihtelevat haastateltavien vastauksien perusteella. (Hirsjärvi & Hurme, 2014; Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluissa käytetty haastattelurunko muodostettiin tutkimuksen isojen teemojen ympärille käsittelemään digitaalista asiakaskokemusta, digitaalista asiakaspolkua ja datalähtöistä johtamista. Tutkija lisäsi haastattelurunkoon mahdollisia täydentäviä lisäkysymyksiä jo etukäteen. Teemahaastattelut etenivät teemoittain aikaisemmin mainitussa järjestyksessä, mutta haastatteluissa pyrittiin säilyttämään keskusteleva ote. Tämän vuoksi kaikissa viidessä haastattelussa esitettiin erilaisia tarkentavia kysymyksiä sen mukaan, millaisia vastauksia haastateltava antoi. Haastatteluiden tarkempi sisältö muodostui haastateltavien vastauksien perusteella. Siksi haastatteluissa liikuttiin joskus eri aihealueiden välillä.

Haastateltaville esitettiin avoimia *mitä-* ja *miten-*kysymyksiä. Niiden avulla pyrittiin syventymään tiettyihin aihealueisiin, jotka vaikuttivat merkityksellisiltä tutkimuksen tavoitteen saavuttamisen kannalta. Kysymyksillä pystyttiin esimerkiksi selvittämään, mitä hyötyä asiakastiedoista on datalähtöisessä johtamisessa, ja sitä kautta päästiin kiinni syvällisempiin merkityksiin. Tutkija pyrki löytämään tutkimuksen kannalta merkittäviä tekijöitä sen perusteella, missä vaiheessa haastateltavat nostivat asioita esille ja mitä aihealueita he nostivat esille eniten.

3.3 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus

Haastateltavat valittiin sekä lumipallo-otantaa että harkintaan pohjautuvaa otantaa hyödyntäen. Lumipallo-otantaa käytetään esimerkiksi silloin, kun tutkijalla ei ole tietoa siitä, ketkä olisivat sopivia kohdehenkilöitä. Lumipallo-otannassa tutkija ottaa ensiksi yhteyttä avainhenkilöön, joka ehdottaa tutkijalle mahdollisia haastateltavia. Tämän jälkeen tutkija on yhteydessä haastateltaviin. Harkintaan pohjautuvassa menetelmässä

taas tutkija valitsee haastateltavat itse tiettyjen kriteereiden mukaisesti. Kriteereitä asetettaessa otetaan huomioon tutkimuksen tavoite. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat ovat tietoisia tutkitusta aiheesta tai että heillä on kokemusta tutkitusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tutkija sai tutkimusprosessin alussa case-yrityksen yhteyshenkilöltä materiaalin, joka sisälsi kuvauksen digitaalisen asiain ja myynnin tiimin henkilöstöstä ja heidän työtehtävistään. Erilaisia työnimikkeitä tiimissä olivat digitaalisen markkinoinnin asiantuntija, palvelumuotoilija ja data-analyttikko. Tutkija perehtyi materiaaliin ja valitsi haastateltavaksi kolme asiantuntijaa, jotka työskentelivät tutkittavan ilmiön parissa eri tehtävissä. Tutkimuksen teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen mahdolliset haastateltavat kartoitettiin tarkemmin yhdessä case-yrityksen yhteyshenkilön kanssa. Tutkijan aikaisemmin valitsemat kolme asiantuntijaa päätettiin valita haastateltaviksi. Tämän lisäksi yhteyshenkilö ehdotti kahta muuta asiantuntijaa, jotka soveltuisivat haastatteluun, koska heillä oli kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Valintakriteerinä pidettiin sitä, että henkilöt työskentelevät digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisen johtamisen parissa tai heillä on kokemusta asiasta, jotta heillä olisi laaja ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Kaikki viisi henkilöä täyttivät tämän kriteerin ja näin ollen tulivat valituiksi haastatteluun. Haastatteluilla tavoiteltiin kattavaa näkemystä digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisestä johtamisesta. Siksi haastateltaviksi valittiin asiantuntijoita, jotka työskentelevät aiheen parissa eri tehtävissä.

Valituille haastateltaville lähetettiin haastattelupyynnö sähköpostitse. Sähköpostissa tutkija esitteli itsensä ja kertoi, mistä oli saanut haastateltavan yhteystiedot. Tämän lisäksi sähköpostissa esiteltiin tutkimuksen aihealue sekä tutkimuksen tarkoitus. Kaikki viisi asiantuntijaa vastasivat myönteisesti haastattelupyynnöön, ja heidän kanssaan sovittiin haastatteluiden ajankohdat. Haastattelut toteutettiin vuoden 2021 helmikuun aikana. Covid-19-tilanteen vuoksi ne järjestettiin Microsoft Teams -ohjelman välityksellä. Haastateltaville toimitettiin haastattelun teemarungon kysymykset etukäteen, jotta he pystyivät tutustumaan kysymyksiin jo ennakkoon. Haastattelut nauhoitettiin Teams-

ohjelman avulla ja varmuuden vuoksi vielä erillisellä ääninauhurilla, jotta tulokset pystyttiin myöhemmin litteroimaan ja analysoimaan. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan ja nauhoitukset hävitetään, kun se on tutkimusprosessin kannalta mahdollista. He suhtautuivat asiaan myönteisesti. Lisäksi heitä informoitiin anonymiteetistä. Tiedot haastatteluista on kuvattu taulukossa 2, jossa esitetään haastatteluiden kestot ja toteutusajankohdat. Ensimmäisen haastateltavan haastattelu suoritettiin kahdessa osassa. Tarkemmat tiedot haastateltavista on jätetty esittelystä pois anonymiteetin turvaamiseksi.

Taulukko 2. Haastateltavien tiedot.

Haastateltava	Ajankohta	Haastattelun kesto
H1	11.2.2021	1 h 7 min
	17.2.2021	42 min
H2	15.2.2021	1 h 3 min
H3	18.2.2021	56 min
H4	19.2.2021	1 h 8 min
H5	19.2.2021	1 h 16 min

3.4 Aineiston analyysi

Aineiston analysointi aloitetaan aineiston tarkastuksella ja haastatteluiden litteroinnilla. Aineistosta tarkistetaan mahdolliset virheet ja se, puuttuuko siitä mahdollisesti olennaisia tietoja. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston puhtaaksikirjoitusta eli sitä, että tallennettu aineisto kirjoitetaan auki sanalliseen muotoon. Litterointi helpottaa aineiston analysoimista. (Hirsjärvi & Hurme, 2014.) Haastatteluiden jälkeen nauhoitteet litteroitiin Microsoft Word -ohjelmalla. Haastattelut kirjoitettiin tarkasti sanalliseen muotoon, koska lainauksia olisi sen ansiosta helpompaa hyödyntää myöhemmässä vaiheessa. Tutkija ei myöskään halunnut jättää mitään tärkeitä tekijöitä pois

analysoitavasta aineistosta. Kun aineisto oli kirjoitettu auki, se tarkastettiin ja tallennettiin analysointia varten. Tutkija myös luki aineiston huolellisesti läpi monta kertaa, jotta saisi kokonaiskuvan aineistosta. Tämä mahdollisti myös uusien ajatusten ja oivalluksien syntyminen aineistosta.

Tutkimuksen aineiston analysoimisessa hyödynnettiin sisällönanalyysiä, joka on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Siinä aineistoa analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti, jotta tutkittavasta aihealueesta saadaan kuvaus yleisessä sekä tiivistetyssä muodossa. Sisällönanalyysi perustuu tutkijan päättelyyn ja tulkintaan, jossa tutkija etenee empiirisestä aineistosta kohti käsitteellistä kuvausta tutkittavasta aiheesta. Sisällönanalyysissa voidaan hyödyntää aineiston luokittelua, teemoittelua ja tyyppittelyä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa litteroitu aineisto yhdistettiin teemoihin, jotka on esitetty teoreettisessa viitekehityksessä. Pääpaino aineiston analysoimisessa oli se, mitä haastateltavat kertoivat kustakin teemasta. Tämän jälkeen hyödynnettiin tyyppittelyä, eli teemojen sisältä etsittiin yhteisiä ominaisuuksia, mutta myös erot haastateltavien näkemyksissä huomioitiin. Aineiston yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia koodattiin eri värein. Näin teemoista löydettiin toistuvia ominaisuuksia, joita voitiin aineiston perusteella yleistää.

Tutkimuksen aineiston päättelylogiikka oli abduktiivinen eli teoriaohjaava. Abduktiivinen päättelylogiikka ei ole kuitenkaan täysin teoriasidonnainen, vaan tutkijalla on vapaus yhdistellä luovasti teoreettisia malleja ja aineistolähtöisyyttä toisiinsa. Teoriaohjaavassa päättelylogiikassa on siis teoreettisia kytkentöjä ja teoria voi toimia siinä apuna, mutta analyysi ei täysin pohjautu suoraan teoriaan. Tutkijalla on mahdollisuus aineistoa analysoidessaan tuoda esille sieltä nousevia uusia tekijöitä tutkimusaiheesta. Analyysi etenee aluksi aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa mukaan tuodaan teoreettiset näkökulmat. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi koostuu kolmivaiheisesta prosessista. Ensiksi aineisto redusoidaan eli pelkistetään, jonka jälkeen aineistoa ryhmitellään eli klusteroidaan. Lopuksi aineistosta luodaan teoreettisia käsitteitä eli aineistoa abstrahoidaan. Abstrahoinnissa aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen

tieto, jota verrataan aikaisempaan teoriaan. Sen perusteella luodaan teoreettisia käsitteitä sekä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Teoriaohjaava päättelylogiikka soveltui tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi, koska tutkimuksen tavoitteena oli löytää aineistosta tekijöitä, jotka kuvaavat ja selittävät case-yrityksen digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisen johtamisen kokonaisuutta aidoissa liike-elämän tilanteissa. Tutkimuksessa haluttiin löytää aineistosta uusia tekijöitä ja merkityksiä, jotka auttavat ymmärtämään ja selittämään tutkittavaa aihetta. Teoriaohjaava päättelylogiikka antoi tähän mahdollisuuden. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena ei ollut luoda uutta teoriaa eikä suoranaisesti vertailla tutkimustuloksia aikaisempaan teoriaan. Aikaisemmat tutkimukset ja teoriat tutkittavasta aiheesta toimivat kuitenkin suurena apuna tutkimuksessa, koska teoreettinen viitekehys muodostettiin niiden avulla. Teoreettista viitekehystä hyödynnettiin aineistonkeruussa, ja se myös ohjasi teemahaastattelurungon valmistelua. Lopuksi kerättyä aineistoa vertailtiin teoreettisiin malleihin ja aineistoa pyrittiin liittämään teoreettisiin käsitteisiin sen mukaan kuin ne tarkoitukseen soveltuivat. Näiden tekijöiden perusteella tutkimuksen analyysimenetelmäksi sopi teoriaohjaava analyysi.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä, joten tehdyn tutkimuksen luotettavuutta on aina arvioitava. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetilla ja validiteetilla. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimustuloksien toistettavuutta ja sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen validius taas tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä tutkija on luvannut. Näiden käsitteiden käyttöä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa on kuitenkin kritisoitu, koska ne soveltuvat paremmin määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Laadullisen tutkimuksen arvioimiseen ei ole vain yhtä oikeaa

tapaa, mutta laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee kuitenkin arvioida. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Erikssonin ja Kovalaisen (2016) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljän käsitteen kautta, jotka ovat *uskottavuus*, *siirrettävyys*, *luotettavuus* ja *yhdenmukaisuus*. Seuraavaksi tarkastellaan tämän tutkimuksen luotettavuutta edellä mainittujen kriteereiden kautta.

Uskottavuus tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkija tuntee tutkimusaiheen ja onko tutkijan esittämille väitteille tarpeeksi näyttöä. Uskottavuuteen liittyy myös se, voiko joku toinen tutkija tehdä samanlaiset johtopäätökset aineiston perusteella tai olla samaa mieltä tutkijan tekemistä väitteistä. (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Tässä tutkimusprosessissa huomioitiin uskottavuuden kriteeri. Tutkija perehtyi tutkimusaiheeseen lukemalla ja analysoimalla laaja-alaisesti aikaisempia tieteellisiä tutkimuksia ja kirjallisuutta, jotta hän saisi aiheesta syvällisen kokonaiskuvan. Teemahaastattelurunko suunniteltiin aikaisemmasta teoriasta johdetun teoreettisen viitekehysten avulla. Teemahaastattelurunko sekä teoreettinen viitekehys esitellään tässä tutkielmassa, jotta lukijat voivat perehtyä niihin. Teemahaastattelurunko rakennettiin huolellisesti. Sen toimivuus sekä ymmärrettävyys varmistettiin case-yrityksen edustajalta. Haastattelurunko käytiin hänen kanssaan läpi hyvissä ajoin ennen haastatteluja, jotta mahdollisten korjausten tekemiseen olisi aikaa. Ennen virallisia haastatteluja haastattelurungon toimivuus varmistettiin vielä testihaastattelulla. Tämän tutkimuksen uskottavuutta lisää myös se, että haastateltavien näkemyksiä esitetään tulososiossa suoraan. Tutkija perustelee väitteensä syvällisesti aikaisemmalla teorialla ja aineistolla, mikä myös lisää tutkimuksen uskottavuutta.

Siirrettävyys tarkoittaa, että tutkijalla on vastuu osoittaa oman tutkimuksensa tai siihen liittyvien osien samankaltaisuuden aste. Toisin sanoen tutkijan tulee näyttää toteen yhteys tutkimuksensa ja aikaisempien tutkimustulosten välillä. Siirrettävyys ei kuitenkaan liity toistettavuuteen, vaan samankaltaisuuden aste tulisi osoittaa suhteessa

muihin tutkimusyhteyksiin. (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Tässä tutkimuksessa rakennettiin teoreettinen viitekehys, joka perustui aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen aineistoa, tuloksia ja päätelmiä on vertailtu suhteessa teoreettiseen viitekehukseen, mikä osoittaa, että tutkija on pyrkinyt näyttämään toteen yhteyksiä aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimuksen siirrettävyyttä lisäävät myös aineiston triangulaatio ja tutkittavan aiheen kuvaaminen kattavasti. Toisaalta case-yrityksen anonyymius ja se, ettei tutkimuskontekstia esitellä tarkemmin, heikentävät tutkimuksen siirrettävyyttä. Vaikka tutkimuskontekstia ei kerrota salassa pidettävistä syistä, tutkimus antaa tutkimusaiheesta yleispätevän ja yksityiskohtaisen kokonaiskuvauksen, jota voidaan hyödyntää myös muissa konteksteissa.

Luotettavuus liittyy tutkijan vastuuseen tarjota tutkimuksensa lukijalle tarvittavat sekä riittävät tiedot tutkimusprosessin dokumentoinnista, jäljitettävyydestä ja loogisuudesta. Nämä tekijät vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta. (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Tämän tutkimuksen rakenne etenee loogisesti, ja lukijan on helppo seurata sitä. Tutkimusprosessi ja sen eri vaiheet on esitetty mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja totuudenmukaisesti. Tämän lisäksi tehdyt toimenpiteet on dokumentoitu ja esimerkiksi teemahaastattelurunko löytyy liitteistä. Aineistonkeruumenetelmä on esitetty Tutkimuksen metodologia -luvussa, jossa kerrotaan tarkasti haastateltavien hankintaprosessista. Myös aineiston analyysiin liittyvät vaiheet ja menetelmien perustelut on esitetty tässä työssä. Tutkija on pyrkinyt esittämään tutkimuksessaan kaikki ne tiedot, jotka ovat tarpeellisia ja oleellisia, jotta lukija voisi muodostaa käsityksen tutkimusprosessista ja tutkittavasta aiheesta.

Yhdenmukaisuus tarkoittaa, että tutkimuksen aineisto ja tulokset ovat totuudenmukaisia. Yhdenmukaisuudella viitataan myös siihen, että tutkimuksen tulokset ja päätelmät on linkitetty aikaisempiin tietoihin sellaisella tavalla, että lukijat ymmärtävät ne helposti. (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Tässä tutkimuksessa on avattu vaikeita termejä. Tutkimuksen aihetta on kuvailtu helposti ymmärrettävällä tavalla, välttäen vaikeita sanoja. Tulososiossa esitetään haastateltavien teemahaastatteluissa

antamat vastaukset totuudenmukaisesti. Tutkimuksen aineistoa, tuloksia ja päätelmiä on vertailtu suhteessa teoreettiseen viitekehykseen, ja niiden välisestä kiinnittymisestä kerrotaan helposti ymmärrettävällä tavalla. Tutkija on huomionut tutkimusprosessissa hyvät tieteelliset käytännöt ja toiminut niiden mukaisesti.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään keskeisimmät löydökset tutkimusaineistosta ja vastataan tutkielmalle asetettuun tavoitteeseen, joka oli selvittää, miten digitaalista asiakaskokemusta johdetaan datalähtöisesti. Luku on jaettu aikaisemmin esitetyn teoreettisen viitekehyksen ja teemahaastattelurungon perusteella kolmeen teemaan, jotka ovat digitaalinen asiakaskokemus, digitaalinen asiakaspolku sekä datalähtöinen johtaminen. Jokaisessa osiossa pyritään vastaamaan yhteen tutkimuskysymykseen.

Tässä luvussa esitetään keskeisimmät havainnot aineistosta. Näitä tukemaan tuodaan otteita aikaisemmin esitetystä teoriasta sekä suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Lainauksiin on merkitty, kenen case-yrityksen asiantuntijan vastauksesta on kyse. Lainaukset on kerätty mahdollisimman tasapuolisesti eri haastateltavilta, jotta tutkimuksessa pystytään esittämään syvälinen kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta. Koska lainaukset ovat suoria lainauksia aineistosta, ne ovat puhekielisiä. Lainauksia on korjattu vain sen verran kuin on välttämätöntä, jotta niitä voisi ymmärtää. Sen lisäksi lainauksia on korjattu siten, etteivät ne paljasta salassa pidettäviä asioita.

4.1 Digitaalinen asiakaskokemus

Tässä luvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *Mitkä ovat tärkeimmät digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisen tekijät?*

Digitaalinen asiakaskokemus on kaikkien niiden tunteiden ja mielikuvien lopputulos, jotka vaikuttavat kuluttajan kokemukseen, kun hän kohtaa yrityksen tai sen tarjoaman tuotteen tai palvelun digitaalisessa ympäristössä. Digitaalinen asiakaskokemus on asiakkaan kokonaisvaltainen tulkinta vuorovaikutustilanteista yrityksen kanssa. Se voi rakentua myös asiakkaiden toiminnan, kokemusten tai psykologisten tekijöiden perusteella digitaalisessa ympäristössä. (Filenius, 2015; Klaus, 2013.) Myös haastateltavien mielestä digitaalinen asiakaskokemus on monimuotoinen ja -syinen

ilmiö, jolle ei ole vain yhtä määritelmää. Digitaalisen asiakaskokemuksen koettiin muodostuvan kaikissa rajapinnoissa tai kosketuspinnnoissa, joissa asiakas on yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa. Eräs haastateltava nosti esille, että kaikki kosketuspisteet eivät välttämättä ole digitaalisia mutta ne liittyvät silti digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen ja luovat asiakkaalle mielikuvaa yrityksestä. Mielikuvat yrityksestä juontuvat vahvasti brändiin liittyvistä tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaan digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen.

”Digitaalinen asiakaskokemus on itsessään kaikkien asiakkaiden ja yrityksen kosketuspisteiden summa, ja sitten voi olla, että jotkut niistä kosketuspisteistä on digitaalisia ja jotkut ei. Mutta silti ne tavallaan kaikki muodostaa sitä asiakaskokemusta digitaalisessa ympäristössä.” (H2)

”Asiakaskokemukseen ylipäätänsä digitaalisessa ympäristössä vaikuttaa tietyt brändiin liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat myös asiakaskokemuksen muodostumiseen.” (H1)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että digitaalinen asiakaskokemus rakentuu monen tekijän summana. Tärkeänä digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisen tekijänä haastatteluissa nousi esille saavutettavuus. Case-yritys haluaa siis ensisijaisesti huolehtia siitä, että asiakkaat löytävät sen verkkosivuille helposti. Tämän lisäksi yritys haluaa huomioida monikanavaisuuden toiminnassaan, jotta se voi palvella asiakkaita juuri niissä kanavissa, joissa asiakkaat haluavat palvelua. Kriittisiksi kanaviksi mainittiin yrityksen verkkosivut, mobiilisovellus sekä ulkoiset kanavat, kuten Google, sosiaalinen media ja eri markkinointikanavat. Myös verkkosivujen toimivuuden kerrottiin olevan yksi digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisen tekijä. Verkkosivujen toimivuudessa kiinnitetään huomiota sivustojen käytettävyyteen ja asiointin sujuvuuteen sekä helppouteen. Kaikkien tekijöiden lähtökohtana pidettiin kuitenkin asiakkaan kokema arvo. Eräs haastateltavista halusi korostaa, että asiakkaan kokema arvo on aina yksilöllinen ja

subjektiivinen ja se riippuu siitä, mikä on asiakkaan oma motiivi sekä tahtotila ostotilanteeseen tai asioimiseen.

”Minun mielestäni tosi tärkeä juttu on toimivuus ja toimintavarmuus, se on kaiken pohja. – – niiden palveluiden, mitä me tarjotaan asiakkaalle, olkoot ne sitten asiakkaan asiointiin liittyviä palveluita tai digitaalista ostamista tai mitä ikinä, niin niiden pitää toimia.” (H4)

”On kriittistä, että asiakas saa toteuttaa sen toimenpiteen, jonka digikanavassa pyrkii toteuttamaan. Ja että toimenpiteen toteuttaminen ei pidä olla pelkästään vaivatonta vaan sen pitää olla miellyttävää.” (H5)

”On tärkeä kiinnittää huomiota, saako asian kerralla kuntoon, saako tukea tarvittaessa, jos herää joku kysymys, ja ylipäätänsä millainen tunnejälki siitä kosketuspisteestä tai kohtaamisesta jää: oliko se negatiivista, positiivista vai ylittyykö odotukset.” (H2)

”Se kulminoituu asiakkaan kokemaan arvoon ja jossain määrin digiympäristössä varsinkin asioinnin ja ostamisen sujuvuuteen sekä helppouteen. – – Kun puhutaan asiakaskokemuksesta, niin miten asiakas sen arvon kokee sen saadun palvelun pohjalta tai siitä polusta, ja miten me ymmärretään se asiakkaan kokema arvo.” (H1)

Arvon tuottaminen

Arvon tuottaminen liittyy olennaisesti asiakaskokemuksen muodostumiseen (Følstad & Kvale, 2018). Haastatteluissa ilmeni, että haastateltavilla oli jokseenkin erilaisia käsityksiä asiakasarvon tuottamisesta digitaalisessa ympäristössä. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että arvon luominen on monen toiminnan lähtökohta ja arvoa pyritään luomaan monin eri tavoin. Haastateltavat kertoivat asiakastarpeiden tunnistamisesta ja tyydyttämisestä, palvelun ominaisuuksista, viestinnällisistä keinoista, tunteen luomisesta, ostopoluista, helppokäyttöisyydestä ja saavutettavuudesta. Yksi

haastateltavista toi esille neljä arvoulottuvuutta – taloudellisen, toiminnallisen, emotionaalisen ja symbolisen – joiden perusteella arvon luomista voi tarkastella.

” – – meidän tapauksessamme me myydään tuotteita x, niin pyritään myymään asiakkaan tarpeisiin sopivia tuotteita ja palveluita niin, että se kattaa sen tarpeen mahdollisimman hyvin.” (H3)

” – – kuinka me puhutaan ja viestitään asiakkaalle, miten me näyttäytytään digitaalisessa ympäristössä, ei pelkästään meidän omissa kanavissamme vaan myös ulkoisissa kanavissa.” (H4)

Vaikka haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä arvon tuottamisen keinoista, kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että kaikki arvon tuottamiseen liittyvä toiminta liittyy yrityksen brändiin ja arvolupauksiin.

” – – kun pyritään kaikessa toiminnassa huomioimaan nämä arvolupauksiin liittyvät asiat, niin siinä pitäisi lopputuloksena muodostua se asiakasarvo ja arvo, mitä asiakas kokee siitä digitaalisesta palvelusta saavansa.” (H1)

Haastatteluissa korostui asiakkaan rooli arvon määrittäjänä. Yritys pyrkii luomaan arvoa monin keinoin, mutta arvo määräytyy asiakkaalle silloin, kun hän käyttää tuotetta tai palvelua. Tämä ajattelutapa viittaa Vargon ja muiden (2008) palvelukeskeiseen logiikkaan, jossa asiakkaalla on aktiivinen rooli arvon määrittäjänä. Yritys ei voi itsessään toimittaa arvoa vaan ainoastaan arvoehdotuksia. Asiakas itse omassa arvonluontiprosessissaan määrittää palvelua tai tuotetta käyttäessään, toteutuuko yrityksen arvolupaus käytännössä. Palvelukeskeinen ajattelu siis pohjautuu arvoon käytettäessä. Haastatteluissa kerrottiin myös, että esimerkiksi ostopolkuja kehitetään myös asiakaspalautteiden, haastatteluiden ja testien avulla jo tuotekehityksen aikana. Silloin voidaan nähdä, että asiakkaalla on palvelua kehittävän toimijan rooli ja arvoa syntyy

molemmille osapuolille. Näin yritys ja asiakas osallistuvat yhdessä palvelun tuottamiseen tavalla, jota kutsutaan arvon yhteisluomiseksi (Vargo & Luch, 2004).

”Arvonluonti lähtee jo sieltä tuotekehityksestä. Yritetään saada asiakkaat mukaan tai asiakaskokemusta mitataan heti siinä kehitysvaiheessa. Selvitetään, että onko se palvelu tai tuote, mitä luodaan, sellainen, mitä asiakkaat oikeasti haluavat.”
(H3)

Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen datan avulla

Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä asiakastiedolla on keskeinen merkitys (Hämäläinen ja muut, 2016). Tämä havainto nousi esille myös haastatteluissa. Haastateltavat kertoivat, että kaikki asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet pyritään tunnistamaan ensiksi datan perusteella. Heidän mukaansa toimenpiteiden vaikutusten tulee olla mitattavissa, jotta tiimi saa tietoa siitä, kehittykö asiakaskokemus haluttuun suuntaan. Digitaalisen asiakaskokemuksen kehitystyö on jatkuva prosessi. Asiakaskokemusta kehitetään datan avulla koko ajan. Tämän lisäksi myös dataa kehitetään, jotta se olisi paremmin hyödynnettävissä.

”Digitaalista asiakaskokemusta kehitetään datan avulla koko ajan.” (H2)

Se, miten digitaalista asiakaskokemusta lähdetään kehittämään, riippuu siitä, mitä asiakaspolkua tai osa-aluetta halutaan kehittää, mistä tuotteesta on kyse ja mikä on kohderyhmä. Usea haastateltava lähtikin avaamaan asiakaskokemuksen kehittämistä asiakaspolun kautta. Taustaoletuksien määrittämisen jälkeen itse osto- tai palvelupolkua lähdetään tutkimaan tarkemmin verkkoanalytiikan, testaamisen ja asiakaspalautteiden perusteella. Mikäli datan perusteella esimerkiksi havaitaan käyttöliittymässä kohta, jossa asiakkaat tippuvat pois polulta, se voidaan korjata vaikkapa käyttöliittymää muokkaamalla. Käyttöliittymän käyttäjävälisyys nousikin keskeiseksi osa-alueeksi, jota pyritään datan avulla kehittämään, jotta asiakaskokemus parantuisi.

”Kun asiakas ostaa tuotteen verkossa, niin silloin on iso merkitys, millainen ostopolku on ja millaisia vaihteita siihen liittyy ja mitä tietoa me asiakkaalta kysytään. – – se vaikuttaa siihen, millainen se lopullinen asiakaskokemus tulee olemaan.” (H1)

”Ensimmäisenä tuli mieleen, että panostetaan verkkosivun tai mobiilisovelluksen helppokäyttöisyyteen, toimivuuteen ja käytettävyyteen.” (H2)

Wangin (2015) mukaan digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen tulisikin aina aloittaa asiakaspolun ja sen varrella olevien kontaktipisteiden määrittelemisellä. Vasta sen jälkeen, kun yritys on saanut selkeän kokonaiskuvan siitä, millaisia vuorovaikutustilanteita asiakas kohtaa palveluprosessin aikana, yritys voi alkaa kehittämään niitä ja sitä kautta koko asiakaskokemusta. Eräs haastateltava kertoi, että ostopolkua mietittäessä tulee huomioida myös monikanavaisuus ja se, että yrityksen viestintä eri kanavissa olisi mahdollisimman yhteneväistä. Asiakaskokemuksen kehittämiseen nähtiin liittyvän myös olennaisesti hakukoneoptimointi ja brändityö.

”Nykyään lähdetään monikanavaisesti liikkeelle ja mietitään ostopolkua, mutta mietitään myös, että missä kaikkialla sitä markkinoidaan ja miten se viesti olisi mahdollisimman yhteneväinen eri kanavissa.” (H3)

Digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen strategia

Asiakaskokemuksen strategia pitää määritellä konkreettisesti, se ei saa olla vain yleisellä tasolla olevaa puhetta asiakaskokemuksen parantamisesta. Koko organisaation tulisi perehtyä asiakaskokemuksen strategiaan, koska toimenpiteiden tulisi olla operationalisoitavissa. Asiakaskokemuksen johtamisen ei pitäisi olla pelkästään johdon vastuulla. Koko organisaation on osallistuttava siihen, koska lähtökohtana on asiakaskokemuksen johtamisen kytkeytyminen osaksi koko organisaation johtamisjärjestelmää. Asiakaskokemuksen parantaminen ei ole ainoastaan

viestinnällinen tehtävä, vaan se sisältää toimintaa, resursseja ja prosesseja ohjaavia johtamistapoja. (Saarijärvi & Puustinen, 2020.)

Haastateltavat kertoivat, että asiakaskokemus on osa yrityksen strategiaa. Yrityksellä on koko organisaation kattava asiakaskokemuksen strategia, mutta se näyttäytyy eri liiketoimintojen operatiivisessa tekemisessä hieman eri tavalla. Jokainen liiketoiminta siis johtaa ja konkretisoi yrityksen strategisista painopisteistä itselleen sopivan strategian. Erillistä digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen strategiaa yrityksessä ei ole kuitenkaan määritelty.

” – – asiakaskokemus on nostettu painopistealueeksi strategiassa, mutta jokaisen liiketoiminnan pitää konkretisoida se itselleen, että mitä se heidän kontekstissansa tarkoittaa. Siihen kuuluu semmoisia valintoja, että millaisia asiakkaita, ketä asiakkaita halutaan palvella, millaista asiakaskokemusta heille tuottaa, ja sen kiteytys voi olla se arvolupaus. ” (H2)

”Omaa digitaalisen asiakaskokemuksen strategiaa meillä itse asiassa ei ole. Mutta me toimitaan digitaalisissa kanavissa ja digipalvelussa noudattaen yleisiä suuntaviivoja, mitä meillä on asiakaskokemukseen ja arvolupaukseen on asetettu.” (H1)

Haastatteluissa nousi esille se, miten suuri merkitys yrityksen strategialla on operatiivisessa toiminnassa. Asiakaskokemuksen strategian nähtiin painottuvan digitaalisessa ympäristössä asioinnin sujuvoittamiseen sekä asiakasarvon luomiseen.

” – – kun me haluamme tarjota ylivertaisen asiakaskokemuksen, niin meidän pitää monella osa-alueella toimia oikein. Digiasioinnissa se näkyy siinä, että me kehitämme ihan hirveästi meidän palveluitamme ja panostetaan sinne tosi isosti. Haastatellaan asiakkaita ja etsitään aina parempia ja parempia ratkaisuja niiden palveluiden tarjoamiseen asiakkaalle. Mitä tulee digitaaliseen ostamiseen, niin

sielläkin asiakaskokemus on ihan keskeinen, ei pelkästään se itse ostaminen vaan jälkihoidolliset toimenpiteet kuuluu keskeisesti asiakaskokemukseen.” (H4)

” – – esimerkiksi henkilöasiakaspuolella, jossa keskitytään tähän asiakasnäkökulmaan ja mietitään, miten siellä pitäisi sitä asiakasta kohdella. Helppokäyttöisyys ja sisältö kulkee aika pitkälti käsi kädessä. – – jos se ei ole helppoa, niin asiakas ei mene sinne kanavaan, ja jos se ei saa sieltä sitä tarvittavaa tietoa, niin asiakas ei pysy siellä kanavassa.” (H3)

Vaikka asiakaskokemuksen strategialla on iso merkitys päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa, strategia saattaa tuntua hieman kaukaiselta ja epäselvältä, koska case-yritys on kokoluokaltaan suuri ja eri liiketoimintojen strategiat saattavat olla erilaiset. Maisel ja Cokins (2014) ja Taylor (2012) korostavatkin, että operatiivisten päätösten pitää olla linjassa yrityksen strategisten päätöskien kanssa, jotta voidaan varmistaa organisaation toimintojen ohjaamisen yhteneväisyys.

” – – jos minä mietin omassa arjessa, että onko minulla jatkuvasti mielessä digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen strategia, niin ei. Totta kai meidän tekemistämme ohjaa NPS-mittaukset ja asiakastyytyväisyyskyselyt ja niitten tuomaa dataa seurataan ja pyritään optimoimaan digipolkua digimyyntitiimeittäin vastaamaan asiakkaan tahtotilaa. Mutta ehkä kun kyseessä on iso organisaatio, niin se on tosi kaukana ja se strategia voi vaihdella liiketoiminnasta toiseen.” (H5)

4.2 Digitaalinen asiakaspolku

Tässä luvussa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen: *Miten data-analytiikalla vaikutetaan digitaalisen asiakaspolun eheyteen?*

Lemon ja Verhoef (2016) jakavat asiakaspolun kosketuspisteet kolmeen eri vaiheeseen palveluprosessin etenemisen mukaisesti. Nämä kolme eri vaihetta ovat ostoa edeltävät toimet, ostaminen ja ostamisen jälkeiset toimet. Nämä kolme vaihetta olivat havaittavissa myös aineistossa. Kun haastattelussa keskusteltiin asiakaspolun tärkeimmistä kontaktipisteistä, suurin osa haastateltavista kertoi jakavansa asiakaspolun vaiheet ostamista edeltävään vaiheeseen, ostotapahtumaan ja ostamisen jälkeiseen vaiheeseen. Toki asiakaspolun vaiheet vaihtelevat sen mukaan, mitä tiettyä asiakaspolkua tarkastellaan, mistä tuotteesta on kyse ja mikä asiointitapa tai kanava on kyseessä. Haastateltavat pitivät kolmea edellä mainittua vaihetta runkona, jota voidaan tutkia ja joka voidaan jakaa vielä tarkemmin erillisiin kosketuspisteisiin. Vaikka teorian ja aineiston perusteella asiakaspolun kontaktipisteet etenevät edellä mainitussa järjestyksessä, niin Canfield ja Basso (2017) sekä Lemon ja Verhoef (2016) korostavat, että käytännön tilanteissa asiakkaat liikkuvat asiakaspolulla edestakaisin eri palvelukanavien ja -vaiheiden välillä.

” – – tutkimalla asiakkaan polkua mahdollisimman alusta asti pyritään luomaan tietoisuutta, sitten pyritään asiakas saamaan ostamaan meiltä jotain, ja sitten pyritään sen oston jälkeen hoitamaan sitä asiakassuhdetta mahdollisimman hyvin. Nämä ovat kolme kontaktipistettä, jotka ovat ehkä tärkeimmät ja jotka ehkä eroavat toisistaan myös tavoitteen suhteen.” (H3)

Ostoa edeltävä vaihe

Haastatteluissa korostui se, että datalla ja analytiikalla on merkittävä vaikutus asiakaspolun mallintamiseen ja itse asiakaspolun eheyteen. Edelman ja Singer (2015) kertovatkin, että asiakasymmärryksen parantaminen asiakasdataa sekä analytiikkaa hyödyntämällä on keino selvittää, miten eri kosketuspisteet näyttäytyvät asiakkaalle. Haastateltavat kertoivat, että ostoa edeltävässä vaiheessa selvitetään tutkimalla dataa ja hyödyntämällä verkkoanalytiikkaa, mistä kanavista asiakkaat saapuvat yrityksen verkkosivulle. Eräs haastateltava toi esille tähän liittyvän ongelman, joka johtuu

monikanavaisuudesta: on tunnistettu, että tiimillä ei ole kuitenkaan aina näkyvyyttä siihen, mistä kanavasta alun perin asiakas on sivustolle saapunut.

”Tunnistan, että yks datakatvealue, joka itsellä on vaikka ollut, on se, että minulla ei ole näkyvyyttä siihen, että polku olisi alkanut vaikka jostain toisesta kanavasta. Minä pääsen vaan käsiksi siihen, että mikä oli se kanava ennen kun se konversio tuli.” (H5)

Haastateltavat kertoivat, että ensimmäiseen asiakaspolun vaiheeseen kuuluvat tietoisuuden tuottaminen, mielenkiinnon herättäminen ja saatavuuden aspekti. Näihin pyritään muun muassa dataohjatun mainonnan ja hakukoneoptimoinnin avulla. Myös dataan perustuva kohdennettu sisällöntuottaminen eri kanavissa on tärkeää. Näiden toimintojen pohjalla vaikuttaa asiakastarpeiden tunnistaminen. Tarkoituksena on saada asiakas ohjattua sujuvasti yrityksen sivulle ostamaan tuote tai palvelu.

Lemon ja Verhoef (2016) kertovat, että ostamista edeltävässä vaiheessa yhdistyvät kaikki asiakkaan kokemukset. Siksi asiakkaan mielikuva yrityksestä ja sitä kautta myös bränditekijät ovat osa kyseistä vaihetta. Haastateltavat kertoivat, että ensimmäisessä vaiheessa asiakas saattaa harkita vaihtoehtoja ja hakea tietoa tuotteesta sekä yrityksestä. Tämän takia siinä vaiheessa on kriittistä saada asiakas kiinnostumaan yrityksestä sekä sen tarjoamista tuotteista ja palveluista, jotta hän siirtyisi seuraavaan vaiheeseen.

”Jos miettii sitä ensimmäistä paikkaa, sanotaan, että tehdään mainontaa ja herätellään asiakkaan mielenkiinto, niin sehän perustuu dataan. Eli meillä on omaa dataa, millä me kohdennamme sitä mainontaa. Sitten jos miettii hakukoneita, me seuraamme meidän positioitamme ja ihan koko ajan ja tehdään toimenpiteitä siihen, että onko meidän tuotteemme x Googlessa kärjessä. Niin se on myös dataan pohjautuvaa asiakkaan ohjaamista, koska se potentiaalinen asiakas klikkaa sitä tulosta, mikä on ylimpänä. Sitten me saadaan asiakas sinne meidän tuotteemme äärelle meidän omaan kanavaamme, vaikka verkkosivuille,

niin siellähän me on dataan pohjautuen optimoitu se sivu niin, että se tuottaa mahdollisimman korkean konversion eteenpäin.” (H4)

”Ollaan kiinnostuneita siitä, että mihin se käyttäjä ensimmäisenä saapuu, puhutaan laskeutumissivuista. Ja tavallaan monessa tilanteessa se määrittelee, jatkuuko se polku siitä mihinkään, jos me emme vaikka tarjoa laskeutumissivulla informaatiota, jota käyttäjä on hakukoneesta etsinyt tai jossain mainoksessa saanut ja sen perässä tulee sivustolle. – – jos me heti ensimmäisessä pisteessä epäonnistutaan siinä, että me ei tarjota ratkaisua asiakkaan tarpeeseen, niin yleensä se päättyy siihen, ettei se polku etene mihinkään.” (H1)

Ostotapahtuman vaihe

Itse ostamisen vaihe nähtiin tärkeäksi vaiheeksi sekä myynnin että asiakkaan tarpeen tyydyttämisen näkökulmasta. Ostamisen vaihe viittaa niihin kosketuspisteisiin, joita asiakkaat kohtaavat palvelun tai tuotteen todellisen hankintatapahtuman aikana (Lemon & Verhoef, 2016). Haastatteluissa nousi esille, että itse ostamisesta pitää tehdä asiakkaalle helppoa ja sivuston käytettävyyden sekä ilmapiirin pitää tukea toimintoa, koska ostamiseen liittyvät toimenpiteet vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Reason ja muut (2016) korostavat, että yrityksen onkin tärkeä ymmärtää, mitkä tekijät ohjaavat asiakkaan valintoja ja päätöksentekoa. Haastateltavat kertoivat, että yhtenä tavoitteena ostovaiheessa on sitouttaa asiakas yritykseen. Asiakkaan sitouttaminen voidaan rinnastaa asiakasuskollisuuteen, jonka syventyessä asiakkaiden harkintavaihe asiakaspolulla lyhenee (Edelman & Singer, 2015). Verkkoanalytiikan avulla pystytään tunnistamaan, miten asiakkaat liikkuvat sivustolla. Sen perusteella voidaan tehdä muutoksia, joiden ansiosta ostaminen on asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta. Myös asiakaspalautteista saadaan tietoa sivuston toimivuudesta.

”Osto on konkreettinen piste, jossa asiakas sitoutetaan meihin ja siitä tulee meidän asiakkaamme ja päästään asiakkaan elämään mukaan tietyllä tavalla.”

(H3)

”Sitten jos asiakas päättää ostaa tuotteen x meiltä, niin on tärkeää, että ostaminen itsessään on sujuvaa ja nopeaa ja että asiakas saisi sen helposti meillä digikanavassa tehtyä tai mobiilissa, oli se päätelaite mikä tahansa.” (H1)

Jotta ostaminen tapahtuisi, asiakkaan harkintavaihetta on pyritty lyhentämään. Haastateltavat kertoivat, että tähän on pyritty sisällöntuottamisen keinoin, jotta asiakkaat saisivat tarvittavan tiedon ostopäätöksen tekemiseen. Yksi haastateltava korosti, että usein asiakkaalle saatetaan tarjota liikaa tietoa. Hänen mukaansa sisältöä pitäisi terävöittää ja priorisoida. Harkintavaihetta voidaan lyhentää myös helpottamalla erilaisten lomakkeiden täyttämistä ja herättelemällä asiakasta uudestaan aikaisemman sivuhistorian perusteella. Tämän lisäksi annetaan mahdollisuus vuorovaikutukseen tarjoamalla chat-tukea ja palvelunumero. Harkintavaihetta pyritään lyhentämään myös personoinnilla. Haastateltavat kertoivat, että personoinnissa hyödynnetään sivuhistoriatietoja ja asiakkaille kohdistetaan mainontaa sekä viestintää kerätyn datan avulla.

” – kysytään vain olennaiset tiedot mahdollisimman nopeasti ja rajataan niiden asiakkaalle pakollisten valintojen tai asiakkaalle tarjoamien vaihtoehtojen määrää sekä tehdään se mahdollisimman selkeästi. On myös chat-tuki, ja jos haluaa soittaa, niin löytyy heti puhelinnumero myös sieltä digitaalisesta ympäristöstä.” (H2)

”Oman kanavan sisällä ihan dataan pohjautuen kohdennetaan sivuvierailuun perustuen herätteitä. Jos käyttäjä on jättänyt ostopolun kesken, niin lähdetään kohdentamaan siihen perustuen. Voidaan herätellä asiakasta myös sen omissa

kanavissa kesken sen muuta asiointia, mikä ei välttämättä liity siihen tuotteen x ostamiseen millään tavalla.” (H4)

Ostamisen jälkeinen vaihe

Haastateltavat kertoivat, että seuraava tärkeä vaihe on ostamisen jälkeiset toimenpiteet. Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan tässä vaiheessa itse tuotteesta tai palvelusta tulee asiakaskokemuksen kannalta kriittinen tekijä. Vaiheeseen kuuluu haastateltavien mukaan ostamisesta kiittäminen, asiakassuhteen hoitaminen ja asiakkaan neuvominen tuotteen tai palvelun käytössä. Eräs haastateltava korosti, että kun yrityksen tarkoituksena on tuottaa palveluita, on äärimmäisen tärkeää, että asiakassuhde hoidetaan hyvin ja sujuvasti myös ostamisen jälkeen.

”Siihen liittyy myös erilaisia jälkihoidollisia kohtaamispisteitä, jo ihan se, että miten me asiakasta kiitetään siitä tehdystä ostoksesta ja mitä silloin tapahtuu. Sekin voi kattaa useampia eri vaiheita. Sitten toki asiakkuuden hoito, kun kyseessä on ostanut asiakas, niin miten se asiakassuhde etenee siitä eteenpäin ja miten me hoidetaan mahdolliset x-tilanteet ja mitä siihen tuotteeseen saattaa liittyä myöhemmin.” (H1)

”Siellä voi olla tekstiviesti tai sähköposti, joka liittyy kyseisen tuotteen hankintaan. Kun asiakas on saanut vahvistuksen siitä hankinnasta, silloin asiakas tippuu jonkunlaiseen hoitomalliin, missä vielä jälkihoidetaan sitä, että olet tehnyt hyvän valinnan ja sinulla on nämä ja nämä palvelut käytössä, ja annetaan ohjeistukset tulevaan.” (H4)

Automaatio

Automaatio on asiakasuskollisuuden rakentamisen kannalta kriittinen kyvykkyys. Automaatiolla tarkoitetaan palvelun kehittämistä helppokäyttöisemmäksi ja sen nopeuttamista. (Edelman & Singer, 2015). Haastateltavat kertoivat, että he tekevät paljon automaatiotoimenpiteitä, jotka eivät ehkä näy asiakkaalle mutta jotka

nopeuttavat ja helpottavat prosesseja. Esimerkiksi tietoa haetaan ja siirretään automaattisesti yrityksen omista lähteistä ja yrityksen omien järjestelmien välillä, jotta asiakkaan ei tarvitsisi täyttää lomakkeisiin kaikkia tietoja erikseen. Myös automaattista päätöksentekoa käytetään, jotta asiakas saisi tiedon päätöksestä mahdollisimman nopeasti. Lisäksi asiakkaalle lähtevää viestintää ja markkinointia on automatisoitu datan perusteella.

”Jos asiakas käy hankkimassa vaikka tuotteen x, niin kyllä siitä lähtee automaattisesti tietenkin kiittävä viesti, että olet valinnut tämän tuotteen.” (H5)

” – – taustatoimintojen automatisoinnit, eli jos asiakas tekee jonkun valinnan ja ostaa jonkun asian, niin se menee automaattisesti meidän järjestelmiimme eikä kenenkään oikean ihmisen tarvitse sitä naputtaa kertaalleen, että nyt sinulla on tuote x olemassa.” (H2)

Monikanavaisuus

Asiakkaat haluavat saumatonta asiakaskokemusta ja sitä, että yrityksen hallinnassa olevat eri kanavat tukevat toisiaan (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Haastatteluissa korostuikin monikanavaisuuden hallinnan tärkeys asiakaspolkujen jatkuvassa optimoinnissa. Se vaatii paljon yhteistyötä organisaation työntekijöiden välillä sekä myös kumppaneiden välillä. Yrityksellä on laaja kumppaniverkosto, joten osa kosketuspisteistä on kumppaneiden hallinnassa. Yritys pystyy kuitenkin vaikuttamaan niihin toimintojen yhteensovittamiseksi. Haastateltavat myös tunnistivat ulkoisia riippumattomia tietolähteitä sellaisiksi kosketuspisteiksi, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan.

Case-yritys pyrkii sujuvoittamaan ja eheyttämään asiakaspolkua kehittämällä ja optimoimalla eri kanavien kosketuspisteitä jatkuvasti. Cao ja Li (2015) nostavatkin esille, että kanavien välistä integraatiota sekä kosketuspisteiden vuorovaikutusta pidetään oleellisina saumattomaan asiakaskokemukseen vaikuttavina tekijöinä. Haastateltavat kertoivat, että yritys pystyy hallitsemaan täydellisesti omia kosketuspisteitään mutta

tekeminen ja sisältö saattavat pirstoutua esimerkiksi sen takia, miten kanavavastuut on organisoitu.

”Riippuu todella paljon, että miten se tiimi on organisoitunut. Jos tiimi on organisoitunut niin, että eri henkilöt vastaavat eri kanavista, että joku vastaa sivuston sisällöstä, joku vastaa yksittäisestä hakukonesisällöstä tai näkyvyydestä ja joku vastaa somesta, niin olen huomannut, että se pirstaloituu se tekeminen. – se ajatus siitä, että asiakas saisi samaa viestiä ja samanluonteista sisältöä, oli hän sitten somessa tai hakukonepuolella tai verkkosivustolla, niin se ei ole optimaalisella tasolla.” (H5)

Haastateltavat korostivatkin, että tärkeintä jatkuvassa monikanavaisuuden kehittämisessä on se, että koko organisaatiolla olisi yhteinen käsitys kanavien tavoitteista ja viestinnän sisällön samankaltaisuudesta. Oleellista on myös huomioida mahdollisimman laajasti kaikki erilaiset asiakkaat ja heidän tarpeensa. Oh ja muut (2012) korostavat, että yrityksen on ymmärrettävä kanavien välisen vuorovaikutuksen merkitys ja osattava hyödyntää teknologiaa asiakkaiden liikkeiden tukemiseen digitaalisessa ympäristössä. Kanavien välistä integraatiota sekä kosketuspisteiden vuorovaikutusta pidetään oleellisena omnikanavaisuuteen ja saumattomaan asiakaskokemukseen vaikuttavana tekijänä (Cao & Li 2015; Lemon & Verhoef, 2016). Haastateltavat nostivat esille myös sen, että asiakaspolkujen tulee toimia sujuvasti sekä mobiilissa että verkkoselaimella, olipa päätelaite mikä tahansa.

”Tärkeintä on vaan se, että olisi koko organisaatiolla yhteinen käsitys siitä, että missä kanavassa suositellaan tekevän mitäkin.” (H2)

”Pyritään huomioimaan se, että kun tehdään joku viesti, niin mietitään se heti yli kaikkien kanavien, niin että se viesti on yhtenäinen ja eri kanavavastaavat ovat mukana siinä toiminnassa niin, että kukin ei tee vaan jotain jossain omissa

kanavassa, jottei viesti muuttuu matkalla. Eli pyritään alusta asti huomioimaan se monikanavainen viestintä.” (H3)

Data-analytiikka

Haastateltavat kertoivat, että verkkoanalytiikka on tärkeä datalähde asiakaspolkujen tarkastelussa ja siinä, että asiakaspolusta voidaan tehdä asiakkaalle mahdollisimman eheä. Verkkoanalytiikan avulla pystytään seuraamaan asiakkaiden liikkeitä digitaalisessa ympäristössä ja tunnistamaan ne ongelmakohdat, joissa asiakkaat syystä tai toisesta jättävät polun kesken eivätkä siirry seuraavaan vaiheeseen. Syyn selvittäminen ei usein onnistu pelkästään verkkoanalytiikan avulla, vaan sen rinnalle tarvitaan laadullista ymmärrystä. Laadullista ymmärrystä voidaan saada analysoimalla asiakaspalautteita ja asiakasdataa sekä tekemällä asiakashaastatteluita ja käytettävyydestejä. Tämän lisäksi tarvitaan sivustokohtaista tutkimusta, jotta pystytään tekemään päätelmiä siitä, onko esimerkiksi sivuston sisällössä epäselvyyttä tai eikö jokin sivuston kohta toimi tietyllä selaimella.

”Verkkoanalytiikan avulla me seurataan sitä kaikkea, mitä asiakkaat tekevät meidän sivuillamme. Ja tunnistetaan asioita, pullonkauloja ja kohtia, joista asiakas tippuu pois kyydistä.” (H4)

”Verkkodataa voi täydentää niillä asiakaspalautteilla, asiakashaastatteluilla, käytettävyydesteillä. Ne taas antavat semmoista numeroiden lisäksi laadullista ymmärrystä, että mikä voisi olla näiden numeroiden tavallaan se syy, mistä se voisi johtua, että asiakkaat toimivat niin kuin toimivat sivustolla.” (H2)

Mahdollisen kehitystoimen jälkeen seurataan verkkoanalytiikan avulla jatkuvan mittauksen kautta, onko toimenpide parantanut asiakkaan ohjautumista yrityksen haluamaan suuntaan eli esimerkiksi onko ostokonversio kasvanut. Vaikka konversion kasvu voidaan tunnistaa analytiikan avulla, se ei kuitenkaan kerro asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemus selviää asiakkailta saatujen tietojen kautta.

”Kun kehitysaskel on tehty tai ab-testi on käynnissä, niin sitten se analytiikka kertoo, onko se meidän toimenpiteemme parantunut asiakaspolkua. Ohjautuuko asiakas sen kautta sinne, minne me haluamme. Jokainen viikko ideaalilanteessa alkaa verkkoanalytiikan katsauksella, eli ymmärretään kanavat, mistä liikenne tulee, kuinka paljon ostoja tulee, mitkä ovat laskut ja mitkä ovat nousut. Se on niin kokonaisvaltaisesti mukana kehitystyössä, kaikki tehdään oikeasti datan pohjalta.”

(H5)

4.3 Datalähtöinen johtaminen

Tässä luvussa vastataan kolmanteen tutkimuskysymykseen: *Mikä on datalähtöisyyden merkitys digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa?*

Datalähtöisellä johtamisella tarkoitetaan tietojen tarkastelua, tallentamista, säilyttämistä ja järjestämistä siten, että ne vastaavat yrityksen liiketoiminnallisiin tarpeisiin. Johtaminen ja päätöksenteko perustuvat olemassa olevaan dataan, ja yrityksen toimintaa kehitetään analysoimalla kerättyä dataa. (Wilson, 2019.) Haastateltavat kertoivat, että datalähtöinen digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen näyttäytyy digitaalisen myynnin ja asiainnin tiimissä siten, että operatiivista toimintaa ohjaa data ja päätökset perustellaan datalla. Dataa analysoidaan päätöksenteon tueksi. Myös asiakaskokemuksen kehitystoimenpiteet perustuvat dataan. Kun kehitystoimien mahdolliset vaikutukset esitetään taloudellisesta näkökulmasta, on helpompi saada ne toteutetuksi yrityksessä. Tärkeäksi huomioksi haastatteluissa nostettiin se, että asiakaskokemuksen pitäisi näkyä kaikkien niiden toimintojen tavoitteissa, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen tavoitteiden tulisi myös olla samansuuntaisia, jottei lopputuloksesta tulisi hajanainen. Myöskään asiakaskokemuksen johtamisen ei pitäisi olla vain yhden henkilön vastuulla.

”Me toimitaan dataohjautuvasti eli perustetaan päätökset siihen, mitä data meille kertoo.” (H4)

”Silloin kun puhutaan johtamisesta, niin se pitäisi näkyä tavoitteissa. Ja sitten jos halutaan johtaa jotain kokonaisuutena, vaikka asiakaskokemusta, niin se pitäisi näkyä tavoitteissa kaikilla, jotka siihen vaikuttaa, ja vielä samaan suuntaan, ettei lopputulos olisi pirstaleinen.” (H2)

Haastateltavat kertoivat, että digitaalisen myynnin ja asiain tiimissä dataa hyödynnetään paljon juuri päätöksenteon tukena. Heidän mielestään datalähtöisyydellä on suuri merkitys, koska data on digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen perusta. Datan hyödynnettävyyden tasossa nähtiin eroja yrityksen eri tiimien ja liiketoimintojen välillä. Yrityksellä on valtava määrä erilaista dataa, ja haastateltavien mukaan sitä pystytään hyödyntämään kohtuullisen hyvin. Tästä huolimatta suurin osa haastateltavista kertoi, että on paljon kehitettävää, jotta datasta saataisiin kaikki irti ja sitä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin ja kokonaisvaltaisemmin.

” – meillä on paljon dataa ja sitä käytetään paljon. Toki aina voi parantaa ja aina voi tehdä paremmin, mutta sanoisin, että ollaan ihan hyvällä tasolla.” (H3)

”Dataahan meillä on ihan valtavasti, ja me pystymme siitä ihan ok osuutta hyödyntämään. Mutta sitten suurella kuvassa on valtavasti kehitettävää siinä, että me pystymme oikeasti hyödyntää sitä dataa tehokkaasti ja kokonaisvaltaisesti. – Kuinka yleistä käyttö on, niin tämä riippuu ihan tiimistä.” (H4)

Datan kerääminen

Erilaisten mittareiden ja data-analytiikkatyökalujen avulla asiakkaista voidaan kerätä dataa digitaalisessa ympäristössä. Datan avulla yritykset saavat tietoa asiakaskokemuksen tilasta. Sen perusteella ne voivat kehittää asiakkaille digitaalisessa

kanavassa syntyvää kokemusta sekä seurata ja johtaa digitaalisen asiakaskokemuksen kokonaisuutta. (Mondragon ja muut, 2019.) Haastateltavat kertoivat, että asiakkaista kerätään mahdollisimman paljon tietoa sen puitteissa, mitä lainsäädännön mukaan saa tehdä ja mihin asiakkaat ovat antaneet luvan. Dataa kerätään, jotta yritys pystyisi tarjoamaan asiakkailleen relevanttia sisältöä, tuotteita ja palveluita sekä tuottamaan mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen palvelemalla asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla.

Haastateltavat näkivät datan jakautuvan pääosin online- ja offline-dataan. Online-datalla viitataan dataan, jota kerätään asiakkaan liikkeistä verkossa tai mobiilissa. Sen perusteella pyritään ymmärtämään asiakkaan käyttäytymistä yrityksen sivustoilla. Offline-data taas tarkoittaa asiakkuuteen liittyvää dataa, joka tallentuu yrityksen järjestelmiin. Tämän lisäksi dataa kerätään asiakashaastatteluiden ja erilaisten asiakastutkimuksien kautta. Eräs haastateltava korosti, että yrityksen oman datan perusteella voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä mutta joskus on myös hyödyllistä katsoa esimerkiksi toimialakohtaista dataa ja tehdä vertailua olemassa olevaan tutkimusaineistoon toimialasta tai asiakaskokemuksen osalta.

” – omaakin dataa on saatavilla valtavia määriä ja sitä on volyymimielessä niin paljon. Sen perusteella voidaan tehdä hyvinkin vedenpitäviä päätelmiä myös omasta datasta, mutta usein on tilanteita, missä on hyödyllistä katsoa esimerkiksi toimialakohtaista dataa.” (H1)

”Karkeasti data jakautuu online- ja offline-dataan. Offline-data on kaikki se data, mitä tallentuu meidän järjestelmiimme asiakkaan asiakkuudesta. Online on se kaikki, mitä se asiakas touhuaa meidän palvelussamme.” (H4)

Asiakaskokemuksen johtaminen mittaamisen avulla

Asiakaskokemuksen datalähtöisessä johtamisessa on keskeistä kyetä mittaamaan tehtyjen toimenpiteiden kannattavuutta ja vaikutuksia. Asiakaskokemuksen

mittaaminen on kriittisen tärkeää, koska juuri sen avulla yritykset pyrkivät kehittämään liiketoimintaansa vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Toimiva keino mitata asiakaskokemusta on mitata asiakkaiden tuntemuksia joko kaikissa kosketuspisteissä tai tietyssä kontaktipisteessä, jossa asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata numeerisesti eri arviointiasteikkoja hyödyntäen tai analysoida sanallisella palautteella. (Lemon & Verhoef, 2016; Löytänä & Korhonen, 2014; Frow & Payne, 2007.)

Haastatteluissa korostui se, miten tärkeää asiakaskokemuksen mittaaminen on liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Kehityksen näkyväksi tekeminen antaa tietoa siitä, onko asiakaskokemusta kehitetty oikeaan suuntaan. Mittaamisesta saatu data on lähtökohta asiakaskokemuksen johtamisen toimenpiteille. Asiakaskokemuksen mittaaminen ei kuitenkaan ole aina helppoa, ja johtopäätösten tekeminen tulosten perusteella saattaa olla haastavaa. Mittaamisen avulla tiimi saa silti tietoa toimenpiteiden vaikutuksista ja asiakaskokemuksen tilasta. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinoja ovat NPS-tyytyväisyyskyselyt, asiakaspalautteet ja -haastattelut sekä spontaanit asiakaspalautteet. Asiakkaalta voidaan kysyä tyytyväisyyttä tai palautetta esimerkiksi digitaalisen palvelun eri vaiheista tai jopa verkkosivuston yksittäisistä sivuista. Eräs haastateltava nosti esille, että on tärkeää, ettei yritys koko ajan ja joka hetki kysele palautetta, jottei asiakas turhaudu.

Digitaalisessa ympäristössä asiakaskokemuksen mittaamisen oleellisiksi työkaluiksi mainittiin verkkoanalytiikan mittarit, jotka antavat tietoa digitaalisen asioinnin sujuvuudesta ja asiakkaiden käyttäytymisestä sivustolla. Useat haastateltavat kertoivat, että he tarvitsevat verkkoanalytiikan työkaluja jokapäiväisen työtekonsa tukena. Verkkoanalytiikka tai NPS-tulokset eivät kuitenkaan anna tyhjää vastausta asiakaskokemuksesta, vaan niiden rinnalle tarvitaan laadullisten asiakaspalautteiden analysoimista.

”Yleisellä tasolla seurataan NPS-tuloksia, mikä on kaikista yksinkertaisin tapa mitata asiakkaan tyytyväisyyttä. – – jos me halutaan pureutua tietyille asiakaspolulle, kenties tiettyyn ongelmaan, niin silloinhan NPS ei kerro meille muuta kuin tällä polulla on joku ongelma. Sitten täytyy sukeltaa asiakaspalautteisiin tietoa analysoimaan. – – Mikä näkyy eniten omassa päivittäisessä työssä on ihan verkkoanalytiikka, eli mitenkä asiakkaat liikkuvat meidän sivuillamme, mitä ne tekevät, missä kohdin ne tippuvat pois polulta, jos ne tippuvat – – tällä lailla me saadaan kattavampi käsitys siitä, missä meillä on kehitettävää ja mitkä asiat meillä toimii hyvin.” (H4)

Haastatteluissa nousi esille hieman kritiikkiä NPS-mittausmenetelmää kohtaan, vaikka NPS-mittaria pidettiin sen vertailtavuuden ansiosta hyvänä ja yksinkertaisena ylätason mittarina. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että NPS-tulokset ovat kuitenkin tulkinnanvaraisia, koska asiakkaan vastaus on saattanut liittyä johonkin toiseen yrityksen ja asiakkaan kohtaamistilanteeseen kuin siihen, jota kyselyssä on alun perin tarkoitettu. Myös kysymysasettelu saattaa vaikuttaa asiakkaan vastaukseen. Lisäksi NPS-tuloksen lukuarvo antaa vain yleiskuvan tilanteesta eikä suoria vastauksia. Useat haastateltavat myös kertoivat, että heidän mielestään mittaaminen on haastavaa, koska yhteneväiset mittaamisen tavat puuttuvat.

”Meillä ei ehkä kaikilta osin välttämättä ole yhteneväisiä keinoja, joilla voidaan tehdä asiakaskokemuksen mittausta, oikeastaan tietyt kyselytutkimukset ja NPS-mittaus on muutamia esimerkkejä menetelmistä, joita käytetään, mutta on semmoisia, jotka ei ole organisaatiossa yhdenmukaisesti hyödynnettyjä.” (H1)

Datalähtöisen johtamisen haasteet

Haastatteluissa haasteina mainittiin datan laatu ja se, että datalähteitä on monia, kuten järjestelmiäkin. Tietoa pitää hakea monista paikoista, ja osittain tieto on pirstaloitunut ajan saatossa eri järjestelmiin, jotka eivät täysin kommunikoi keskenään. Tämän ongelmakohdan ratkaisemiseksi yrityksessä tehdään data- ja järjestelmäkehitystyötä,

jotta dataa voitaisiin yhdistää ja hyödyntää tehokkaammin. Tavoitteena on rakentaa työkaluja, joilla data voitaisiin tuoda näkyvämmäksi ja käyttökelpoisemmaksi niille henkilöille, jotka tarvitsevat sitä työssään.

”Dataa on hirveän paljon, se on ehkä nykyaikana yritysten ongelma. Mutta se, että sitä osattaisi hyödyntää oikealla tavalla, niin se on välillä tietenkin haastavaa.” (H1)

”Data on pirstaloituneena, ja vuosien saatossa sitä on kerätty erilaisiin eri järjestelmiin. Ja kun kehitys kehittyy, niin ne kaikki järjestelmät ei kommunikoi keskenään. Niin toi on ihan sellainen keskeinen datakehityksen ydinongelma, minkä parissa kokoajan työskennellään ja mitä yritetään kehittää. – – Meillä pitää olla sellaiset työkalut, joilla data tuodaan näkyväksi ja käyttökelpoiseksi kaikille ihmisille, jotka tekevät töitä ja jotka tarvitsevat sitä työssään.” (H4)

Datan hyödyntäminen

Haastateltavat kertoivat, että kaikki olemassa oleva data on hyödyllistä. Datan hyödyllisyys riippuu käyttötarkoituksesta ja siitä tehtävästä, jota ollaan suorittamassa. Haastatteluissa korostui se, että määrällisen datan rinnalle tarvitaan kuitenkin laadullista dataa, jotta asiakaskokemusta voitaisiin ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Myös mittaamisesta saatu data koettiin hyödylliseksi, koska sen avulla saadaan selville, ovatko operatiiviset toiminnot menossa kohti tavoitteita.

”Datan hyödyllisyys riippuu siitä sen käyttötarkoituksesta. – – hyödyllistä voisi olla myös data, joka jollain tapaa kertoo, olemmeko me menossa kohti tavoitetta. – – Laadullinen data auttaa selvittämään juurisyytä taustalla.” (H2)

Datan käytöstä digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa koettiin olevan suurta etua. Kun päätökset voidaan pohjata dataan, on mahdollista nopeuttaa prosesseja ja eikä tarvitse arvailla. Haastateltavat kokivat, että dataan pohjautuvat päätökset ovat luotettavia. Kun dataa hyödynnetään digitaalisen asiakaspolun kehittämisessä, voidaan

tunnistaa mahdolliset ongelmakohdat nopeasti ja tehdä tarvittavat toimenpiteet asiakaspolun optimoimiseksi. Datan avulla voidaan myöskin ymmärtää asiakkaita ja asiakaskokemusta kokonaisvaltaisemmin.

”Ei tarvitse tehdä päätöksiä mutun pohjalta tai fiiliksen pohjalta. Ettei mene aikaa arvailuun, vaan sillä tavalla saadaan nopeutettua prosessia.” (H3)

” – – ymmärretään asiakasta paremmin. Jos meillä on vaan verkkoanalytiikka mutta meillä ei ole sitä asiakkailta saatua tietoa, niin me voidaan lähteä väärään suuntaan, eli se etu siitä datan käytöstä on.” (H5)

”Ongelmatilanteiden huomaaminen, jatkuva optimointi, just tällöinen jatkuvien tietoisten päätösten mahdollisuus. Pois siitä mutusta.” (H2)

Datan analysoiminen päätöksenteon tukena

Dataa on osattava hyödyntää ja analysoida oikealla tavalla, jotta se toisi lisäarvoa päätöksentekoon (Buyya ja muut, 2016). Haastateltavat kertoivat, että datan analysoiminen vaatii erilaista osaamista ja ymmärrystä omasta liiketoiminnasta riippuen siitä, minkälainen data on tarkastelun kohteena. On osattava hyödyntää erilaisia työkaluja ja myös yhdistää dataa erilaista lähteistä, jotta voidaan saavuttaa syvempi ymmärrys. Yleensä datan analysoimiseen tarvitaan analyytikkoja, jotka luovat datan keruun ja muokkaavat datan käytettävään muotoon. Analyytikot hyödyntävät erilaisia analytiikkatyökaluja. Lisäksi he tekevät paljon raportointia ja mallintavat datan visuaaliseen muotoon, jotta data olisi helpommin hahmotettavissa. Dataan perustuvien johtopäätöksien ja datan ymmärryksen tulkinta riippuu siitä, kuka dataa tulkitsee. Tämän vuoksi tarvitaan yhteistyötä ja erilaisia osajia tulkitsemaan dataa luotettavien johtopäätöksien tekemiseksi.

”Mitä me datasta ymmärretään, niin se riippuu ihan siitä, että kuka sitä dataa tulkitsee. Ja siihen me tarvitaan osaavat analyytikot, jotka sitten tukevat

liiketoimintaa ja tiimiä siinä, että mitä me tiedetään tiedon pohjalta ja mitä johtopäätöksiä siitä voidaan tehdä. – – Osaamisvaatimus on sen osalta, että meillä on eri alueiden osaavia ihmisiä, jotka osaavat käsitellä dataa ja tehdä sen pohjalta päätöksiä ja pukea sanoiksi, mitä me datan kautta voidaan ymmärtää.”
(H1)

”Yleensä vaatii analyytikkoja, jotka sitten luovat sen datankeruun ja pystyy muokkaamaan sen datan käytettävään muotoon ja analysoimaan siitä vielä sellaista tietoa, että joku siitä ymmärtää, niin se on ehkä se tärkein minimivaatimus. – – Analyttikot tekevät raportointia ja datavisualisointeja ja muuta, jotka sitten auttavat sen datan hahmottamisessa, ja sitten myös analyyttikot muokkaavat dataa sellaiseen helposti ymmärrettävään muotoon.”
(H3)

Haastatteluissa kävi ilmi, että osa haastateltavista koki datan analysoimisen haasteelliseksi. Osa haastateltavista huomasi tarvitsevansa lisää osaamista ja ymmärrystä datan lainalaisuuksista ja yrityksen asiakaskantajärjestelmistä sekä tietovarastoista.

”Kaipaisin enemmän osaamista meidän oman asiakaskannan järjestelmien ja tietovarastojen ja osalta, jotta osaisin kysyä, mitä kaikkea minä voin kysyä datalta tai data-analyttikoilta. Pitäisi ensiksi olla jonkun tasoinen ymmärrys itsellä, että voi sitten kysyä ammattilaiselta, voitko selvittää näitä asioita esimerkiksi.” (H2)

Datalähtöisen johtamisen implementointi

Haastateltavat toivoivat, että datalähtöinen johtaminen implementoitaisiin koko yritykseen. Dataan perustuvan johtamisen merkityksen arveltiin kasvavan tulevaisuudessa, koska datan määrä kasvaa ja erilaiset analytiikkatyökalut tehostuvat. Eräs haastateltava korosti, että asiakkaat odottavat asiakaskokemukselta yhä enemmän, joten heille tulee jatkossakin pyrkiä tarjoamaan personoitua ja mahdollisimman hyvää

palvelukokemusta jokaisessa vaiheessa asiakaspolkua. Tämä vaatii yritykseltä entistä kokonaisvaltaisempaa datan hallintaa, jotta data olisi oikea- ja reaaliaikaista digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseksi.

Haastateltavat kertoivat, että datalähtöisen johtamisen implementoiminen vaatii tiimitasolla datan avaamista analyttikkojen toimesta ja datakiinnostuneisuuden lisäämistä organisaatiossa. Haastatteluissa nousi useaan kertaan esille, että digitaalisen asioinnin ja myynnin tiimin toimintatapa on datalähtöinen. Haastateltavat kokivat sen tuovan etuja operatiiviseen toimintaan, sekä myynnin kasvattamiseen että asiakaskokemuksen parantamiseen. Toiminnan läpinäkyvyyden sekä tiedon ja tuloksien jakamisen koettiin olevan keinoja edistää datalähtöisen johtamisen toimintakulttuuria.

”Uskon, että mikä vaikuttaa ainakin positiivisesti tuohon yleiseen asenteeseen ja tekemisen kulttuuriin on se, että me, jotka toimitaan dataohjautuvasti, niin me ollaan mahdollisen läpinäkyviä siinä, mitä me tehdään. Viestitään sidosryhmille siitä, että mitä me tehdään, miten me tehdään ja minkälaisia tuloksia me on saatu ja millaisia oppeja, ja yritetään sitä kautta innostaa siihen hommaan mukaan.”
(H4)

”Jos jokaista puraisisi se datalähtöisen tekemisen kärpänen yhtä kovasti kuin digitaalisen asioinnin ja myynnin tiimiä, niin se olisi minun mielessä ideaalitilanne. Se edellyttää sitä, että se data ja sen datan läpikäyminen ja analysointi on läsnä siinä tiimin arjessa.” (H5)

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkielman keskeisimpiä johtopäätöksiä suhteessa tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkielmaa ja sen rajoituksia sekä esitetään liikkeenjohdolliset suositukset ja ehdotukset jatkotutkimuksista.

5.1 Tutkimuskysymysten tarkastelu

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten digitaalista asiakaskokemusta johdetaan datalähtöisesti. Tähän vastataan kolmen tutkimuskysymyksen kautta. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: *Mitkä ovat tärkeimmät digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisen tekijät?*

Digitaalinen asiakaskokemus on asiakkaan kokonaisvaltainen tulkinta vuorovaikutustilanteista yrityksen kanssa. Se on kaikkien niiden tuntemusten summa, joita kuluttaja kokee kohdatessaan yrityksen tai sen tarjoaman tuotteen tai palvelun digitaalisessa ympäristössä. Digitaalinen asiakaskokemus rakentuu holistisen asiakaskokemuksen tavoin palveluprosessin eri vaiheiden kautta. (Filenius, 2015; Klaus, 2013.) Myös aineiston perusteella voidaan todeta, että digitaalinen asiakaskokemus muodostuu monen eri tekijän summana. Se muodostuu kaikissa rajapinnoissa tai kosketuspinnossa, joissa asiakas on yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa. Haastateltavat näkivät digitaalisen asiakaskokemuksen rakentuvan digitaalisen asiakaspolun palveluprosessin eri vaiheiden kautta.

Haastateltavien mukaan kaikki kohtaamiset kanavasta riippumatta muodostavat asiakkaalle mielikuvaa yrityksestä ja sitä kautta myös digitaalista asiakaskokemusta. Mielikuva rakentuu myös niissä kanavissa, jotka eivät ole digitaalisia. Tärkeimmiksi digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisen tekijöiksi nousivat saavutettavuus, monikanavaisuus sekä verkkosivujen toimivuus, joka pitää sisällään käytettävyyden, sujuvuuden ja helppouden. Jiang ja muut (2013) korostavatkin, että verkossa ostamisen

sujuvuus ja sivuston mukautuminen asiakatarpeisiin korreloivat asiakkaan myönteiseen ostokäyttäytymiseen. Mitä sujuvammaksi asiakas kokee palvelun löytämisen, ostamisen ja ostamisen jälkeisen vaiheen, sitä suurempi todennäköisyys on, että asiakas ostaa uudelleen yrityksen tuotteita ja myös suosittelee yritystä muille. Haastateltavat korostivat saavutettavuutta tärkeänä tekijänä. Myös Jiang ja muut (2013) pitävät verkkosivujen saavutettavuutta yhtenä tärkeimmistä tekijöistä asiakaskokemuksen rakentumisen kannalta. Ensisijaisesti case-yrityksen tuleekin huolehtia siitä, että asiakkaat löytävät heidän verkkosivuillensa helposti ja vaivattomasti. Bleierin ja muiden (2019) mukaan toimivaksi rakennettu verkkosivukokonaisuus on tärkeä osa digitaalista asiakaskokemusta, ja sujuvan sivuston avulla vierailijoista saadaan helposti ostajia.

Haastateltavat pitivät digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisen tekijöiden lähtökohtana asiakkaan kokema arvoa. Klaus (2013) korostaa, että digitaalinen asiakaskokemus on asiakkaan oma tulkinta yrityksen kanssa käytävästä vuorovaikutuksesta ja siitä syntyneestä arvolupauksen toteutumisesta. Aineiston perusteella asiakasarvoa pyritään case-yrityksessä luomaan monin eri tavoin. Asiakas on kuitenkin se, joka lopulta määrittää tuotteen tai palvelun käytöstä saamansa arvon. Yrityksen arvon luomista ohjaavat yrityksen brändi ja arvolupaukset.

Aineistossa korostuu asiakkaan rooli arvon määrittäjänä. Case-yritys pyrkii monin keinoin luomaan arvoa, mutta arvo määräytyy asiakkaalle hänen käyttäessään tuotetta tai palvelua. Tämä ajattelutapa viittaa Vargon ja muiden (2008) palvelukeskeiseen logiikkaan, jossa asiakkaalla on aktiivinen rooli arvon määrittäjänä. Yritys ei voi itsessään toimittaa arvoa vaan ainoastaan arvoehdotuksia. Asiakas itse omassa arvonluontiprosessissaan määrittää palvelua tai tuotetta käyttäessään, toteutuuko yrityksen arvolupaus käytännössä. Palvelukeskeinen ajattelu siis pohjautuu arvoon käytettäessä. Haastatteluissa kerrottiin myös, että case-yrityksessä esimerkiksi ostopolkuja kehitetään osaksi myös pyytämällä asiakaspalautetta, tekemällä haastatteluja ja suorittamalla testejä jo tuotekehityksen aikana. Silloin asiakkaalla voidaan nähdä palvelua kehittävän toimijan rooli ja arvoa syntyy molemmille osapuolille. Näin yritys ja asiakas osallistuvat

yhdessä palvelun tuottamiseen tavalla, jota kutsutaan arvon yhteisluomiseksi (Vargo & Luch, 2004).

Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä asiakastiedolla on keskeinen merkitys (Hämäläinen ja muut, 2016). Tämä havainto nousi esille myös aineistosta. Case-yrityksessä kaikki asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet pyritään tunnistamaan ensiksi datasta. Haastateltavien mukaan toimenpiteiden vaikutusten tulee olla mitattavissa, jotta saadaan tietoa siitä, kehittykö asiakaskokemus haluttuun suuntaan. Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen riippuu siitä, mitä asiakaspolkua tai osa-aluetta halutaan kehittää, mistä tuotteesta on kyse ja mikä on kohderyhmä. Gerdtin ja Eskelisen (2018) mukaan digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen voidaan kiteyttää neljään osa-alueeseen: personoituun palveluun, käyttäjäystävällisyyteen ja reaaliaikaan sekä teknologiseen ympäristöön, johon kolme ensin mainittua rakentuvat. Aineistossa korostui käyttäjäystävällisyyden kehittäminen eli se, että case-yrityksessä panostetaan käyttöliittymän tai verkkosivun helppokäyttöisyyteen. Haastateltavat mainitsivat myös personoidun palvelun ja reaaliaikaisuuden, mutta ne eivät korostuneet niin voimakkaasti kuin käyttäjäystävällisyyden kehittäminen.

Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen alkaa yleensä asiakaspolun ja kontaktipisteiden määrittelemisellä. Ei tule kuitenkaan unohtaa monikanavaisen viestinnän tutkimista ja brändin ohjeistuksia. Wangin (2015) mukaan digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen tulisikin aina aloittaa määrittelemällä asiakaspolku ja sen varrella olevat kontaktipisteet.

Asiakaskokemuksen strategia pitää määritellä konkreettisesti, se ei saa olla vain yleisellä tasolla olevaa puhetta asiakaskokemuksen parantamisesta. Koko organisaation tulisi perehtyä asiakaskokemuksen strategiaan, koska toimenpiteiden tulisi olla operationalisoitavissa. Asiakaskokemuksen johtaminen ei ole ainoastaan viestinnällinen tehtävä, vaan se sisältää toimintaa, resursseja ja prosesseja ohjaavia johtamistapoja.

(Saarijärvi & Puustinen, 2020.) Aineiston perusteella case-yrityksessä digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen strategia johdetaan yrityksen strategiasta kullekin liiketoiminta-alueelle sopivaksi. Vaikka erillistä digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen strategiaa ei olekaan määritelty, yritys painottaa digitaalisessa ympäristössä tapahtuvan asioinnin sujuvoittamista, asiakasarvon luomista ja arvolupauksia. Vaikka asiakaskokemuksen strategia ohjaa operatiivista toimintaa ja sillä on iso merkitys päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa, haastateltavat kokivat sen hieman kaukaisena ja epäselvänä päivittäisessä työssä, koska organisaatio on suuri ja strategia näyttäytyy eri liiketoimintojen operatiivisessa toiminnassa eri lailla.

Toinen tutkielman tutkimuskysymys oli: *Miten data-analytiikalla vaikutetaan digitaalisen asiakaspolun eheyteen?*

Lemon ja Verhoef (2016) jakavat asiakaspolun kosketuspisteet kolmeen eri vaiheeseen palveluprosessin etenemisen mukaisesti. Nämä kolme eri vaihetta ovat ostoa edeltävät toimet, ostaminen ja ostamisen jälkeiset toimet. Myös haastateltavat näkivät digitaalisen asiakaspolun rakentuvan näiden kolmen kriittisen vaiheen kautta, jotka muodostavat digitaalista asiakaskokemusta. Vaiheisiin kuuluu useita sisällään erillisiä kontaktipisteitä, mutta haastateltavat pitivät näitä kolme vaihetta digitaalisen asiakaspolun päärunkona. Asiakaspolun vaiheet riippuvat siitä, mitä tiettyä asiakaspolkua tarkastellaan, mistä tuotteesta on kyse ja mikä asiointitapa tai kanava on kyseessä.

Ennen varsinaisen ostamisen vaihetta case-yrityksessä selvitetään tutkimalla dataa ja hyödyntämällä verkkoanalytiikkaa, mistä kanavista asiakkaat saapuvat yrityksen verkkosivulle. Ostamista edeltävään vaiheeseen kuuluvat tietoisuuden tuottaminen, mielenkiinnon herättäminen ja saatavuuden aspekti. Niihin pyritään case-yrityksessä muun muassa dataohjatun mainonnan ja hakukoneoptimoinnin avulla. Myös dataan perustuva kohdennettu sisällöntuottaminen eri kanavissa on tärkeää. Näiden toimintojen pohjalla vaikuttaa asiakastarpeiden tunnistaminen. Tarkoituksena on saada ohjattua asiakas sujuvasti yrityksen sivulle ostamaan tuote tai palvelu. Ensimmäisessä

vaiheessa on kriittistä saada asiakas kiinnostumaan yrityksestä sekä sen tarjoamista tuotteista ja palveluista, jotta asiakas siirtyisi seuraavaan vaiheeseen. Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan ostamista edeltävässä vaiheessa yhdistyvät kaikki asiakkaan kokemukset. Siksi asiakkaan mielikuva yrityksestä ja sitä kautta myös bränditekijät ovat osa kyseistä vaihetta.

Itse ostaminen on haastateltavien mielestä tärkeä vaihe sekä myynnin että asiakkaan tarpeen tyydyttämisen näkökulmasta. Ostamisesta pitää tehdä asiakkaalle helppoa ja sivuston käytettävyyden sekä ilmapiirin pitää tukea sitä, koska se, miten ostaminen sujuu, vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Verkkoanalytiikan avulla case-yrityksessä pystytään tunnistamaan, miten asiakkaat liikkuvat sivustolla. Sen perusteella voidaan tehdä tarvittavia muutoksia, jotta ostaminen olisi asiakkaalle vaivatonta. Myös asiakaspalautteista saadaan tietoa sivuston toimivuudesta. Jotta asiakas todella ostaisi tuotteen tai palvelun, case-yrityksessä on pyritty lyhentämään asiakkaan harkintavaihetta sisällöntuottamisen keinoin, helpottamalla erilaisten lomakkeiden täyttöä automaation avulla ja herättelemällä asiakasta uudestaan aikaisemman sivuhistorian perusteella. Lisäksi yrityksessä hyödynnetään sivuhistoriatietoihin perustuvaa personointia ja kohdennetaan asiakkaille mainontaa sekä viestintää datan avulla. Edelmanin ja Singerin (2015) mukaan asiakkaan sitouttaminen voidaan rinnastaa asiakasuskollisuuteen, jonka syntyessä asiakkaiden harkintavaihe asiakaspolulla lyhenee.

Ostamisen jälkeiseen vaiheeseen kuuluu ostamisesta kiittäminen, asiakassuhteen hoito ja asiakkaan neuvominen tuotteen tai palvelun käytössä. Aineistossa korostuu se, että on äärimmäisen tärkeää, miten asiakassuhde hoidetaan ostamisen jälkeen, koska kyseessä on palveluyhtiö. Case-yrityksellä onkin käytössä erilaisia palveluhoitomalleja, joita hyödynnetään ostamisen jälkeen. Lemon ja Verhoef (2016) korostavat, että ostamisen jälkeiseen vaiheeseen kuuluu olennaisesti palveluprosessin koettu laatu. He pitävät myös tätä vaihetta kriittisenä, koska aikaisempien vaiheiden tekijöiden lopputuloksena asiakas joko luottaa yritykseen tai kokee sen epäluotettavana.

Datalla ja analytiikalla on merkittävä merkitys asiakaspolun mallintamisessa ja sen eheydessä. Edelman ja Singer (2015) kertovatkin, että asiakasymmärryksen parantaminen asiakasdataa sekä analytiikkaa hyödyntämällä on keino selvittää, miten eri kosketuspisteet näyttäytyvät asiakkaalle. Case-yritys pystyy verkkoanalytiikan avulla seuraamaan asiakkaiden liikkeitä digitaalisessa ympäristössä ja tunnistamaan ne ongelmakohdat, joissa asiakkaat eivät siirry seuraavaan vaiheeseen tai jättävät polun kesken. Syyn selvittäminen ei usein onnistu pelkästään verkkoanalytiikan avulla. Sen rinnalle tarvitaan haastateltavien mukaan laadullista ymmärrystä, jota voidaan saada analysoimalla asiakaspalautteita ja asiakasdataa sekä tekemällä asiakashaastatteluita ja käytettävyydestejä. Verkkoanalytiikalla seurataan jatkuvan mittauksen kautta, onko toimenpide parantanut asiakkaan ohjautumista yrityksen haluamaan suuntaan.

Case-yritys pyrkii sujuvoittamaan ja eheyttämään asiakaspolkua kehittämällä ja optimoimalla eri kanavien kosketuspisteitä jatkuvasti. Cao ja Li (2015) nostavatkin esille, että kanavien välistä integraatiota sekä kosketuspisteiden vuorovaikutusta pidetään oleellisina asioina saumattoman asiakaskokemuksen kannalta. Case-yrityksessä jatkuva kanavaoptimointi vaatii paljon yhteistyötä organisaation työntekijöiden välillä sekä myös kumppaneiden välillä. Yrityksellä on laaja kumppaniverkosto, joten osa kosketuspisteistä on kumppaneiden hallinnassa. Yritys pystyy kuitenkin vaikuttamaan niihin toimintojen yhteensovittamiseksi. Aineistosta nousi myös ulkoisia riippumattomia tietolähteitä, kosketuspisteitä, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan. Kun monikanavaisuutta kehitetään jatkuvasti, on tärkeää, että koko organisaatiolla ja kumppaneilla on yhteinen käsitys kanavien tavoitteista ja viestinnän sisällön samankaltaisuudesta. Asiakkaat odottavat saumatonta asiakaskokemusta ja sitä, että kanavat sekä kosketuspisteet tukevat toisiaan asiakaspolulla (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Taulukossa 3 tuodaan yhteenvetona esille digitaalisen asiakaspolun palveluprosessin vaiheet. Lisäksi siinä avataan palveluprosessissa korostuvat eri tekijät, jotka vaikuttavat digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Taulukossa kerrotaan, mitä

toimenpiteitä mikäkin digitaalisen asiakaspolun vaihe vaatii yritykseltä ja miten data-analytiikalla voidaan vaikuttaa asiakaspolun eheyteen.

Taulukko 3. Digitaalisen asiakaskokemuksen tekijät palveluprosessin aikana ja keinot hyödyntää data-analytiikkaa asiakaspolun eheyttämiseksi (mukailtu tietopohjan ja tutkimustulosten perusteella).

Ennen ostoa	Ostamisen aikana	Ostamisen jälkeen
Saavutettavuus Tietoisuus Mielenkiinto, kiinnostus Mielikuva Aiemmat kokemukset Luottamus	Palvelukokemus Asiakkaan odotukset Palvelun ominaisuudet <ul style="list-style-type: none"> • sisällön tuttuus • käytettävyys • helppous • vuorovaikutus 	Lopputulokset Rahalle saatava vastine Koettu asiakasarvo Palveluprosessin laatu Jälkihoito ja palaute
Toimenpiteet		
Asiakstarpeiden tunnistaminen Ohjaus kohti ostamista Bränditekijät Mainonta Hakukoneoptimointi Kohdennettu sisällöntuotanto	Asiakstarpeen tyydyttäminen Ostapäätökseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen Asiakkaan sitouttaminen Harkintavaiheen lyhentäminen <ul style="list-style-type: none"> • personointi • automaatiot • sisällöntuotanto • vuorovaikutus 	Kiittäminen Asiakassuhteen hoito ja neuvonta Asiakkuudenhoitomallit Jälkihoidolliset toimenpiteet
Datan ja data-analytiikan käyttö asiakaspolun eheyttämiseksi		
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasymmärryksen parantaminen • Selvitys siitä, miten kosketuspisteet näyttäytyvät asiakkaalle • Mistä kanavista asiakkaat saapuvat sivustolle • Saavutettavuuden parantaminen dataohjatun mainonnan, kohdennetun sisällöntuotannon ja hakukoneoptimoinnin avulla • Tarvittavien muutoksien toteuttaminen asiakaspolulla verkkoanalytiikan ja asiakaspalautteiden analysoimisen avulla • Ostohistoriaan perustuvasta integroidusta asiakasdatasta on hyötyä sekä asiakkaalle että yritykselle • Automaatiot nopeuttavat asiakaspolkua ja kehittävät sitä helppokäyttöisemmäksi • Monikanavaisuuden hallinta yhteistyönä organisaation sisällä sekä kumppaneiden kanssa • Organisaation yhteinen käsitys kanavien tavoitteista ja viestinnän sisällön samankaltaisuudesta • Kanavien välinen integraatio ja kosketuspisteiden vuorovaikutus • Kosketuspisteiden kehittämisen ja asiakaspolun sujuvoittaminen ja eheyttäminen optimoinnin kautta 		

Tutkielman kolmas tutkimuskysymys oli: *Mikä on datalähtöisyyden merkitys digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa?*

Haastattelivat pitivät datalähtöisyyttä merkittävänä asiana, koska data on digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen lähtökohta. He kokivat sen tuovan etuja operatiiviseen toimintaan, sekä myynnin kasvattamiseen että asiakaskokemuksen parantamiseen. Datalähtöinen digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen näyttäytyy case-yrityksessä siten, että operatiivista toimintaa ohjaa data ja päätökset perustellaan datalla. Datan avulla voidaan nopeuttaa prosesseja. Kun päätökset voidaan pohjata dataan, ne ovat luotettavia eikä tarvitse arvailla. Kun dataa hyödynnetään digitaalisen asiakaspolun kehittämisessä, voidaan tunnistaa mahdolliset ongelmakohdat nopeasti ja tehdä tarvittavat toimenpiteet asiakaspolun optimoimiseksi. Datan avulla voidaan myöskin ymmärtää asiakkaita ja asiakaskokemusta kokonaisvaltaisemmin. Näin ollen haastateltavat kokivat datan käytöstä digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa olevan suurta etua.

Case-yrityksessä dataa kerätään ja analysoidaan, jotta yritys pystyisi tarjoamaan asiakkailleen relevanttia sisältöä, tuotteita ja palveluita sekä tuottamaan mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen palvelemalla asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Datan hyödyllisyys riippuu käyttötarkoituksesta ja siitä tehtävästä, jota ollaan suorittamassa. Haastateltavat näkivät datan hyödynnettävyyden tasossa eroja yrityksen eri tiimien ja liiketoimintojen välillä. Yrityksellä on valtava määrä erilaista dataa, ja sitä pystytään hyödyntämään suhteellisen hyvin. Tästä huolimatta on vielä kehitettävää, jotta datasta saataisiin kaikki irti ja sitä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin ja kokonaisvaltaisemmin.

Haastateltavien mukaan datalähtöisessä johtamisessa asiakaskokemuksen tulisi näkyä tavoitteissa kaikissa toiminnoissa, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. Tavoitteiden tulisi olla myös samansuuntaisia, jottei lopputuloksesta tulisi hajanainen.

Asiakaskokemuksen johtamisen ei pitäisi olla vain yhden henkilön vaan koko tiimin vastuulla.

Haastatteluissa korostui, että mittaaminen on tärkeää liiketoiminnallisesta näkökulmasta, koska kehityksen näkyväksi tekeminen antaa tietoa siitä, onko asiakaskokemusta kehitetty oikeaan suuntaan. Mittaamisesta saatu data on perusta asiakaskokemuksen johtamisen toimenpiteille. Asiakaskokemuksen mittaaminen ei ole aina kuitenkaan ole helppoa, ja johtopäätösten tekeminen saatujen tulosten pohjalta saattaa olla haastavaa. Mittaamisen avulla tiimi saa silti tietoa toimenpiteiden vaikutuksista ja asiakaskokemuksen tilasta. Haastateltavien mielestä oleellisia työkaluja asiakaskokemuksen mittaamiseen digitaalisessa ympäristössä ovat verkkoanalytiikan mittarit, jotka antavat tietoa digitaalisen asioinnin sujuvuudesta ja asiakkaiden käyttäytymisestä sivustolla. NPS-mittausmenetelmää kohtaan esitettiin hieman kritiikkiä, vaikka sitä pidettiin vertailtavuutensa ansiosta hyvänä ja yksinkertaisena ylätasoinen mittarina. Verkkoanalytiikka tai NPS-tulokset eivät kuitenkaan anna tyhjentävää vastausta asiakaskokemuksesta. Haastateltavien mukaan niidenrinnalle tarvitaan laadullisten asiakaspalautteiden ja asiakastietojen analysoimista, jotta voidaan ymmärtää asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti.

Datalähtöisen johtamisen haasteiksi aineistossa nousivat datan laatu ja se, että datalähteitä on monia, kuten järjestelmiäkin. Tietoa pitää hakea monista paikoista, ja osittain tieto on pirstaloitunut ajan saatossa eri järjestelmiin, jotka eivät täysin kommunikoi keskenään. Haastateltavien mukaan datan analysoiminen vaatii erilaista osaamista ja oman liiketoiminnan ymmärtämistä riippuen siitä, minkälainen data on tarkastelun kohteena. Erilaisia työkaluja pitää osata hyödyntää. On myös osattava yhdistää dataa erilaista lähteistä, jotta voidaan saavuttaa syvempi ymmärrys. Yleensä datan analysoimiseen tarvitaan analytikoita, jotka luovat datan keruun ja muokkaavat datan käytettävään muotoon. Haastatteluissa nousi esille, että dataan perustuvien johtopäätösten ja datan ymmärryksen tulkinta riippuu siitä, kuka dataa tulkitsee. Siksi tarvitaan yhteistyötä ja erilaisia osajia tulkitsemaan dataa, jotta siitä voitaisiin tehdä

luotettavia johtopäätöksiä. Aineistosta kävi ilmi, että case-yrityksessä olisi tarve päivittää osaamista ja ymmärrystä datan lainalaisuuksista ja yrityksen asiakaskantajärjestelmistä sekä tietovarastoista.

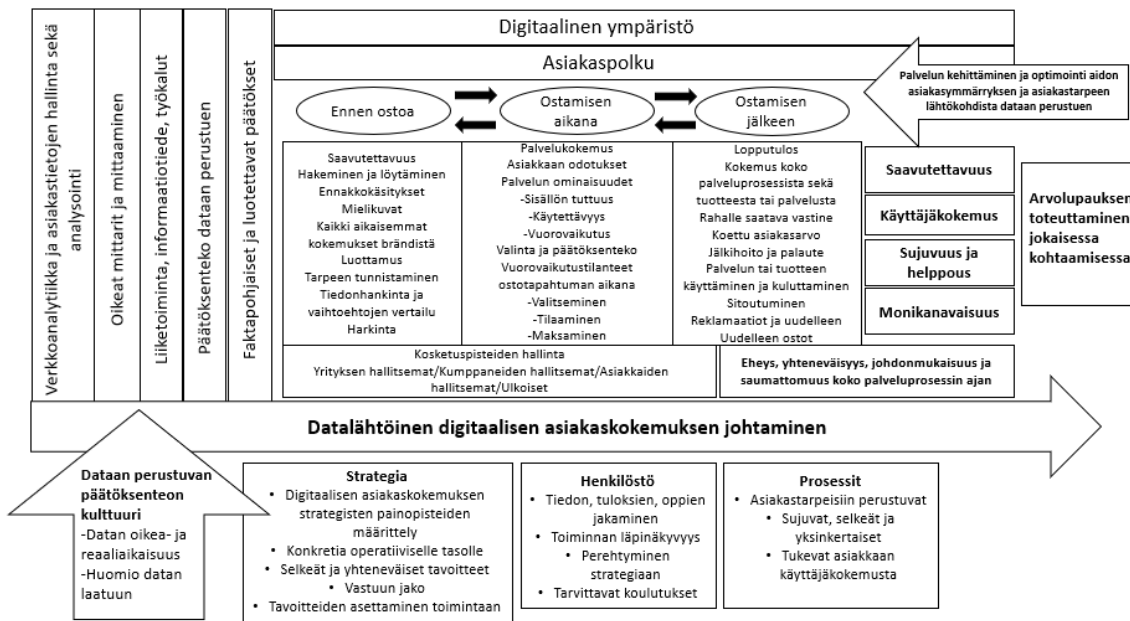
Haastateltavat arvelivat dataan perustuvan johtamisen merkityksen kasvavan tulevaisuudessa, kun datan määrä kasvaa ja erilaiset analytiikkatyökalut tehostuvat. Myöskin asiakkaat odottavat saumatonta asiakaskokemusta ja sitä, että kanavat tukevat toisiaan (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Saumaton asiakaskokemus puolestaan vaikuttaa oleellisesti myös yrityksen kilpailukykyyn (Lemon & Verhoef, 2016). Haastateltavien mukaan datalähtöisen johtamisen implementoiminen vaatii tiimitasolla datan avaamista analyttikkojen toimesta ja datakiinnostuneisuuden lisäämistä organisaatiossa. Toiminnan läpinäkyvyyden sekä tiedon ja tuloksien jakamisen koettiin olevan keinoja edistää datalähtöisen johtamisen toimintakulttuuria.

Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset antoivat syvempää ymmärrystä tutkittavasta aihealueesta. Ne myös avasivat näkökulmia siihen, miten datalähtöinen digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen näyttäytyy liike-elämässä. Haastateltavien vastauksista oli mahdollista löytää monia sellaisia perusteluja ja kytkentöjä teoriaosuudessa esiteltyihin asioihin, jotka tukivat tutkielman teoreettista viitekehystä. Tutkimustulokset syvensivät erityisesti ymmärrystä digitaalisen asiakaspolun prosessista ja datan vaikutuksesta asiakaspolun kehittämisessä. Tämän lisäksi tutkimustulokset ne auttoivat ymmärtämään datalähtöisyyden merkitystä asiakaskokemuksen johtamisessa liiketoiminnallisesta näkökulmasta.

5.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda case-yritykselle digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisen johtamismenetelmän viitekehys. Tähän tarkoitukseen vastataan teoreettisen viitekehysten laajennuksella, joka voi toimia case-yrityksen työkaluna digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisen johtamisen mallina. Tutkimuksen

teoreettinen viitekehys (kuvio 6) kuvastaa digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöistä johtamista liikkeenjohdollisesta näkökulmasta tietoperustan pohjalta. Teoreettista viitekehystä on muokattu aikaisemmin esitettyjen tutkimustulosten perusteella case-yrityksen kontekstiin sopivammaksi. Liikkeenjohdolliset suositukset perustuvat luotuun digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisen johtamisen malliin, joka on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisen johtamisen malli (mukailtu tietopohjan ja aineiston perusteella).

Digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöinen johtaminen on monitahoinen prosessi, jonka lähtökohtana on asiakasdatan ja verkkoanalytiikan analysointi ja hyödyntäminen. Sen tärkein taustaedellytys on dataan perustuvan päätöksenteon kulttuuri. Se vaatii erilaisien työkalujen ja informaatiotieteen osaamista sekä oman liiketoiminnan syvällistä ymmärtämistä. Case-yrityksessä datalähtöisen päätöksenteon kulttuurin edistäminen vaatii tiedon, tuloksien ja oppien jakamista yli tiimirajojen sekä toiminnan läpinäkyvyyttä.

Dataan perustuvassa päätöksenteossa päätökset ovat faktapohjaisia ja luotettavia eikä niitä tehdä mututuntumalla. Dataan perustuvilla asiakaskokemuksen kehittämisen päätöksillä on suuremmat mahdollisuudet parantaa asiakaskokemusta ja myyntiä kuin

mututuntumalla tehdyillä päätöksillä. Pelkkä data ei kuitenkaan tuo lisäarvoa päätöksentekoon. Case-yrityksen on myös osattava hyödyntää ja analysoida dataa oikealla tavalla. On myös huomioitava, että huonolaatuisesta datasta ei saa parasta hyötyä irti ja datan huono laatu voi johtaa väärin johtopäätöksiin. Jotta digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöinen johtaminen olisi tehokkaampaa, case-yrityksen tulisi tarjota enemmän järjestelmän ja datan analysoimisen koulutuksia niille toimihenkilöille, jotka niitä tarvitsevat. Datan laatuun tulee kiinnittää huomiota operatiivisessa toiminnassa sekä järjestelmäkehityksessä, jotta päätöksiä ei tehdä vanhentuneen tai puutteellisen datan perusteella. Tämän lisäksi data-analyytikkojen ja tiimien on jaettava ja analysoitava tietoa tiiviissä yhteistyössä.

Asiakaspolun varrella olevien kosketuspisteiden tulee olla sisällöltään samanlaisia, jotta polun eri vaiheet näyttäytyvät asiakkaalle yhteneväisinä. Tärkeäksi havainnoksi nousi myös se, että kosketuspisteiden tulee olla mukautuvia eri asiointikanavien välillä ja niiden pitää tukea toisiaan, koska asiakkaat odottavat saumatonta asiakaskokemusta ja sitä, että eri kanavat sekä kosketuspisteet tukevat toisiaan asiakaspolulla. Tämä edellyttää case-yritykseltä asiakastietojen hyödyntämistä ja eri kanavien asiakaskokemuksen yhteneväistä johtamista, jossa on huomioitu kanavien erityispiirteet.

Case-yrityksellä ei ole erillistä digitaalisen asiakaskokemuksen strategiaa vaan koko organisaation kattava asiakaskokemuksen strategia. Jokainen liiketoiminta konkretisoi yrityksen strategisista painopisteistä itselleen sopivan strategian. Tutkimuksen aineiston perusteella tiimit kuitenkin kokivat organisaation strategian hieman epäselvänä ja kaukaisena. Strategialla on iso merkitys operatiivisessa toiminnassa, joten case-yrityksen tulisi määritellä se konkreettisemmin operatiivisella tasolla tiimeittäin. Määrittelyssä strategiassa olisi hyvä ottaa huomioon, mitkä ovat digitaalisen asiakaskokemuksen kannalta strategiset painopisteet. Case-yrityksessä tiimien tulisivat kirkastaa digitaalisen asiakaskokemuksen tavoitteita sekä strategisia painopisteitä ja näiden pitää olla linjassa organisaation kattavan strategian kanssa. Näin asiakaskokemusta johdettaisiin samaan suuntaan yhtenäisesti.

Tärkeä huomio on myös se, että jokaisen työntekijän tulisi olla tietoinen tavoitteista ja sen pitäisi näkyä toiminnassa. Asiakaskokemuksen strategia ei ole pelkästään viestinnällinen asia, vaan sen pitää näyttäytyä toiminnassa ja prosesseissa. Asiakaskokemuksen johtaminen ei saisi olla vain johdon vastuulla, vaan koko organisaation on osallistuttava siihen. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen pitäisi näkyä kaikkien niiden toimintojen tavoitteissa, jotka vaikuttavat digitaaliseen asiakaskokemukseen.

Yrityksen arvolupaus tiivistää sen, millaista arvoa organisaatio luo asiakkailleen. Yrityksen tulee lunastaa arvolupauksensa jokaisessa palvelukohtaamistilanteessa. Aidon asiakasymmärryksen hankkiminen asiakastietojen ja datan perusteella auttaa yritystä asiakastarpeiden selvittämisessä ja arvon luomisessa. Vaikka verkkoanalytiikalla on keskeinen merkitys digitaalisen asiakaspolun eheyden kannalta, sen rinnalle tarvitaan myös asiakaspalautteita, -haastatteluja ja tyytyväisyyskyselyitä sekä käytettävyydesteitä, jotta saadaan tarkempaa tietoa siitä, miten asiakas kokee asiakaspolun.

Asiakaskokemuksen mittaaminen on oleellinen osa asiakaskokemuksen johtamista. Mittaamalla saadaan tietoa toimenpiteiden vaikutuksista ja asiakaskokemuksen nykytilanteesta. Vaikka NPS-mittari on hyvä työkalu, se ei tarjoa riittävästi tietoa toiminnan parantamiseksi, koska se mittaa vain asiakasuskollisuutta. Myöskin haastateltavat esittivät kritiikkiä NPS-mittaria ja sen asteikkoa kohtaan. Yksittäisten mittareiden käyttämisen sijaan yrityksen olisi hyödyllistä kehittää mittaristo, joka sopisi paremmin tavoiteltavan asiakaskokemuksen mittaamiseen. Lisäksi on analysoitava laadullisia asiakaspalautteita ja asiakastietoja, jotta asiakaskokemusta voitaisiin ymmärtää kokonaisvaltaisesti.

Asiakkaat käyttävät entistä enemmän digitaalisia palveluita, ja he odottavat saumatonta asiakaskokemusta. Saumattoman asiakaskokemuksen tarjoaminen myös parantaa oleellisesti yrityksen kilpailukykyä. Case-yrityksen tulisikin panostaa kokonaisvaltaisen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamiseen ja sen kehittämiseen. Toki on hyvä miettiä,

onko digitaalinen ratkaisu aina oikea vaihtoehto asiakkaan ongelmaan. Tutkimuksen perusteella käyttäjäkokemuksella on keskeinen asema digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisessa ja asiakkaat odottavat saumatonta palvelua. Näin ollen digitaalisen palvelun prosessit tulee rakentaa tukemaan asiakkaan käyttäjäkokemusta ja vastaamaan asiakastarpeeseen. Niiden on myös oltava helppokäyttöisiä ja ymmärrettäviä. Myös palvelun saavutettavuudella digitaalisissa kanavissa on merkittävä vaikutus digitaaliseen asiakaskokemukseen ja siihen, että käyttäjät ohjautuvat yrityksen verkkosivuille. Ensisijaisesti case-yrityksen tulee huolehtia siitä, että asiakkaat löytävät heidän verkkosivuilensa helposti.

Digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisen johtamisen merkitys todennäköisesti kasvaa tulevaisuudessa, koska asiakkaista saatavan tiedon määrä kasvaa, palvelut siirtyvät digitaalisiin kanaviin ja asiakkaat odottavat asiakaskokemukselta yhä enemmän. Näin ollen case-yrityksen tulee jatkossakin pyrkiä tarjoamaan entistä personoidumpaa ja mahdollisimman hyvää palvelukokemusta jokaisessa vaiheessa asiakaspolkua. Datan avulla personoitujen palveluiden tarjoamisella on yhteys asiakasuskollisuuteen. Tämä vaatii case-yritykseltä entistä kokonaisvaltaisempaa datan hallintaa, jotta data olisi oikea- ja reaaliaikaista digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseksi.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimus keskittyi case-yrityksen digitaalisen asioinnin ja myynnin tiimin viiden asiantuntijan teemahaastatteluun. Otokokoa voidaan pitää pienenä. Tämän vuoksi tutkimuksella on tietyt rajoitukset, mutta ne eivät kuitenkaan vaikuttaneet merkittävästi tutkimustuloksiin. Tutkimustulosten perusteella voidaan analysoida digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöistä johtamista. Vaikka otoskoko oli pieni, tutkimuksessa saatiin kerättyä merkittävä määrä laadullista aineistoa, joka analysoitiin onnistuneesti. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollisti syällisen yrityskohtaisen tutkimuksen pienestä otoskoosta huolimatta. Haastateltavat ymmärsivät tutkittavan aiheen hyvin, ja aineiston saturaatio saavutettiin viiden haastattelukerran jälkeen. Tämä vahvistaa

tutkimustulosten luotettavuutta. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin kattavat vastaukset aikaisemmasta teoriasta ja aineistosta, ja tutkimustuloksia voidaan pitää yleistettävänä. Vaikka case-yrityksen tarkempia tietoja ei kerrota, tutkimustuloksia voivat hyödyntää myös muut organisaatiot.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää useita jatkotutkimusehdotuksia. Yksi vaihtoehto on tutkia tiettyä digitaalista asiakaspolkua, siis tietyn tuotteen osto- tai palvelutapahtuman asiakaspolkua ja sitä, miten kyseisen asiakaspolun digitaalinen asiakaskokemus muodostuu kontaktipisteiden summana. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumista case-yrityksen näkökulmasta. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia case-yrityksen asiakkaiden näkemyksiä digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisesta asiakaspolun aikana. Lisäksi asiakkaisiin kohdistuva tutkimus voisi käsitellä myös datalähtöistä johtamista. Tutkimuksessa syvennyttäisiin tutkimaan kuluttajien ajatuksia siitä, miten yritys hyödyntää dataa osana digitaalisen asiakaskokemuksen johtamista.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin yhden case-yrityksen tiimin teemahaastatteluihin. Jatkotutkimuksessa voitaisiin myös haastatella case-yrityksen muita tiimejä ja tehdä sen pohjalta vertailevaa tutkimusta siitä, miten digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöinen johtaminen näyttäytyy yrityksen eri tiimeissä. Näin saataisiin laajempi kokonaiskuva yrityksen digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöisestä johtamisesta. Tällainen tutkimus auttaisi kartoittamaan nykytilannetta, mikäli case-yritys tekisi strategisen linjauksen muuttaa johtamistapaansa entistä datalähtöisemmäksi. Siinä tapauksessa jatkotutkimusaiheena voisi olla, miten datalähtöinen johtaminen implementoidaan koko organisaatioon.

Lähteet

- Ahvenainen, P. & Gylling, J. & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja*. Kauppakamari.
- Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A. & Al-Mudimigh, A. (2018). Customer relationship management and big data enabled: personalization and customization of services. *Applied Computing and Informatics*, 15(2), 94-101. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.05.004>
- Benjamin B., Sopadjieva, E. & Dholakia M. U. (2017, 3. tammikuuta). A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works. *Harvard Business Review*. Noudettu 2021-01-19 osoitteesta <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>
- Bernd, H., Klier, M., Schiller A. & Wagner, G. (2018). Assessing data quality- a probability-based metric for semantic consistency. *Decision Support Systems*, 110, 95–106. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.03.011>
- Bleier, A., Harmeling, C. M. & Palmatier, R. W. (2019, 4. joulukuuta). Creating effective online customer experiences. *Journal of Marketing*, 83(2), 98-119. <https://doi.org/10.1177/0022242918809930>
- Buyya, R., Calheiros, R. N. & Dastjerdi, A. V. (2016). *Big data: principles and paradigms*. Elsevier Science & Technology.
- Canfield, D. d. S. & Basso, K. (2017). Integrating satisfaction and cultural background in the customer journey: a method development and test. *Journal of International Consumer marketing*, 29(2), 104-117. <https://doi.org/10.1080/08961530.2016.1261647>

- Cao, L. & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailer's sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.005>
- Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management: strategy, implementation, and practice*. (6. painos). Pearson Education Limited.
- Chan, C., Sawla, S. & Sadiq, S. (2019). *Data quality and high-dimensional data analytics - proceedings of the dasfaa 2008*. World Scientific.
- Chen, M., Mao, S. & Liu, Y. (2014). Big data: A survey. *Mobile networks and applications*, 19(2), 171–209. <https://doi.org/10.1007/s11036-013-0489-0>
- Chen, H., Chiang, R. H. & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: from big data to big impact. *Management Information Systems*, 36(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>
- Clement, R., Downey, A. & Marquez, J. (2015, 23. joulukuuta). Walking a mile in the user's shoes: customer journey mapping as a method to understanding the user experience. *Taylor & Francis*, 135-150. <https://doi.org/10.1080/10875301.2015.1107000>
- Davenport, T. H. & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics the new science of winning*. Harvard Business School Press.
- Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 88(10), 22–23. Noudettu osoitteesta 2021-01-21 osoitteesta <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>

- Edelman, D. C & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. You have to create new value at every step. *Harvard Business Review*, 93(11), 89–100. Noudettu 2020-12-15 osoitteesta <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (8. painos). Vastapaino.
- Euroopan komissio. (2020). *EU:n tietosuojasäännöt*. Noudettu 2021-01-20 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0264>
- Fan, S., Laub, R. & Zhaob, J. L. (2015). Demystifying big data analytics for business intelligence through the lens of marketing mix. *Big Data Research*, 2, 28–32. <https://doi.org/10.1016/j.bdr.2015.02.006>
- Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Docendo.
- Følstad, A. & Kvale, K. (2018, 12. maaliskuuta). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196 – 227. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
- Følstad, A., Halvorsrud, R. & Kvale, K. (2016, 14. marraskuuta). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of service theory and practice*, 26(6), 840-867. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0111>

- Frow, P. & Payne, A. (2007, 12. marraskuuta). Towards the 'perfect' customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 89–101. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550120>
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta*. Alma Talent.
- Gerdt, B. & Korhonen, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki*. Talentum
- Gobble, M. M. (2014). Design Thinking. *Research-Technology Management*, 57(3), 59-62. <https://doi.org/10.5437/08956308X5703005>
- Grönroos, C. & Gummerus, J. (2014, 6. toukokuuta). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3), 206-229. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: a critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. (2010, 10. elokuuta). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2014). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p. 22. painos). Tammi.

- Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. (2016). *Digiajan strategia*. Alma Talent.
- Jiang, L., Yang, Z., & Jun, M. (2013, 19. huhtikuuta). Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. *Journal of Service Management*, 24(2), 191-214. <https://doi.org/10.1108/09564231311323962>
- Joshi, A. (2018). Digital technologies for enhancing customer experience. *Sansmaran Research Journal*, 1–8. Noudettu 2021-02-05 osoitteesta <https://search.proquest.com/opeview/29ecb6809dbb3f7f8111c3d096bc736a/1?pqorigsite=gscholar&cbl=2046061> [Rajattu pääsy]
- Juuti, P. (2015). *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. Bookwell Oy.
- Klaus, P. (2013, 9. syyskuuta). 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*, 27(6), 443–457. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2012-0030>
- Klaus, P. & Maklan, S. (2013, 1. maaliskuuta). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227–246. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Korn, K. C. & Pine, B. J. (2011, 5. heinäkuuta). The typology of human capability: a new guide to rethinking the potential for digital experience offerings. *Strategy & Leadership*, 39(4), 35–40. <https://doi.org/10.1108/108785711111147396>

- Kuppelwieser, V. G. & Klaus, P. (2020). Measuring customer experience quality: the EXQ scale revisited. *Journal of Business Research*, 126, 624-633. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.042>
- Kwon, O., Lee, N. & Shin, B. (2014). Data quality management, data usage experience and acquisition intention of big data analytics. *International Journal of Information Management*, 34(3), 387–394. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.02.002>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing* 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Liew, A. (2007). Understanding data, information, knowledge, and their inter-relationships. *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(2).
- Luo, J., Ba, S. & Zhang, H. (2012). The effectiveness of online shopping characteristics and well-designed websites on satisfaction. *Management Information Systems*, 36(4), 1131–1144. <https://doi.org/10.2307/41703501>
- Löytänä, J. & Korhonen, K. (2014). *Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha*. Talentum.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. (2011). *Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. (2. painos). Talentum.
- Maisel, L. & Cokins, G. (2014, 16. kesäkuuta). Why analytics will be the next competitive edge. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 25(5), 63-72. <https://doi.org/10.1002/jcaf.21974>

- Maklan, S. & Klaus, P. (2011, 1. marraskuuta). Customer experience: are we measuring the right things. *International Journal of Market Research*, 53(6), 771–792. <https://doi.org/10.2501/IJMR-53-6-771-792>
- McAfee A. & Brynjolfsson E. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–68. Noudettu 2021-01-03 osoitteesta <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F. & Neely, A. (2019). Gaining customer experience insights that matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8–26. <https://doi.org/10.1177/1094670518812182>
- Mondragon, G., Mendéz, K., Mauricio, D., & Diaz, E. (2019, 3. lokakuuta). Evaluation model of the digital experience in the retail sector using customer journey. *IEEE Conference Publications; IEEE Xplore*. <https://doi.org/10.1109/INTERCON.2019.8853635>
- Morgan, N. A. & Rego, L. (2006). The value of different customer satisfaction & loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing Science*, 25(5), 426–439. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0180>
- Norton, D. & Pine, J. (2013, 1. maaliskuuta). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 41(2), 12-17. <https://doi.org/10.1108/10878571311318196>
- Nyrhinen, J. (2020). Asiakaskokemuksen muodostuminen B2B asiantuntijapalvelussa. [Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020052639283>

- Oh, L., Teo, H. & Sambamurthy, V. (2012, 22. maaliskuuta). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of Operations Management*, 30(5), 368-381. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.03.001>
- Otalora, M., Ramírez, G. & Rosenbaum, M. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business horizons*, 60(1), 143-150. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Malhotra, A. (2005, 1. helmikuuta). E-S-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
- Piotrowicz, W. & Cuthbertson, R. (2014, 6. joulukuuta). Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>
- Provost, F. & Fawcett, T. (2013, 13. helmikuuta). Data science and its relationship to big data and data-driven decision making. *Big Data*, 1(1), 51–59. <https://doi.org/10.1089/big.2013.1508>
- Quaddus, M. & Woodside, A. G. (2015). *Sustaining competitive advantage via business intelligence, knowledge management, and system dynamics*. Emerald Publishing Limited.
- Ramaseshan, B. & Stein, A. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001>

- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(11), 26.
- Reason, B., Løvlie, L. & Flu, M. (2016). *Service design for business. A practical guide to optimizing the customer experience*. John Wiley & Sons, Inc.
- Rose, S., Clark, M., Samouel, P. & Hair, N. (2012). Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes. *Journal of Retailing*, 88(2), 308–322. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.03.001>
- Rose, S., Clark, M. & Hair, N. (2011). Online customer experience: a review of the business-to-consumer online purchase context. *International Journal of Management review*, 13(1), 24–39. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00280.x>
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten?* Docendo.
- Schmitt, B. (2010). *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons.
- Taylor, J. (2012). *Decision management systems: a practical guide to using business rules and predictive analytics*. IBM Press.
- Trevinal, A. M. & Stenger, T. (2014, 20. helmikuuta). Toward a conceptualization of the online shopping experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 314–326. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.009>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Van Der Veen, G. & Van Ossenbruggen, R. (2015). Mapping out the customer's Journey: customer search strategy as a basis for channel management. *Journal of Marketing Channels*, 22(3), 202-213. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2015.1071589>
- Vargo, S., Maglio, P. & Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145 – 152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004, 1. tammikuuta). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Wang, R. (2015). Designing the digital customer experience. *Customer Relationship Management*, 19(10), 8. Noudettu 2021-01-05 osoitteesta <http://web.a.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2a29280f-1373-4b9d-9aff-656013326f3c%40sessionmgr4007> [Rajattu pääsy]
- Wang, R. & Strong, D. (1996). Beyond accuracy: what data quality means to data consumers. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 5. <https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518099>
- Watson, H. J. (2012). The necessary skills for advanced analytics. *Business Intelligence Journal*, 17(4), 4–7. Noudettu 2021-01-20 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1243063174?pq-origsite=primo> [Rajattu pääsy]

Wedel, M. & Kannan, P. K. (2016, 1. marraskuuta). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80, 97–12. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>

Wilson, L. (2019). *Data-driven marketing content*. Emerald Publishing Limited.

Wuest, T., Tinsher, R., Porzel R. & Thoben, K-D. (2014). Experimental research data quality in material science. *International Journal of Advanced Information Technology*, 4(6). <https://doi.org/10.5121/ijait.2014.4601>

Zins, C. (2007, 22. tammikuuta). Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge. *Journal of the American society for information science and technology*, 58(4), 479–493. <https://doi.org/10.1002/asi.20508>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Perustiedot: Haastateltavan työtehtävät, työsuhteen pituus, koulutus.

Teema 1: Digitaalinen asiakaskokemus

1. Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuminen
2. Digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen strategia
3. Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen
4. Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen datan avulla
5. Asiakasarvon luominen digitaalisessa ympäristössä

Teema 2: Digitaalinen asiakaspolku

1. Asiakaspolun kosketuspisteet ja niiden hallinnointi
2. Asiakkaan ohjaaminen asiakaspolulla datan avulla
3. Harkintavaiheen lyhentäminen
4. Automaattioratkaisut asiakaspolulla
5. Personoinnin ja vuorovaikutuksen hyödyntäminen asiakaspolulla
6. Monikanavaisuus asiakaspolkujen hallinnassa ja kehityksessä
7. Data-analytiikan hyödyntäminen asiakaspolun kehittämisessä

Teema 3: Datalähtöinen johtaminen

1. Datalähtöisen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen merkitys
2. Datan hyödyntäminen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa
3. Datan kerääminen asiakkaista
4. Datan käytön etu digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa
5. Data-analytiikan hyödyntämisen nykytila organisaatiossa
6. Datalähtöisen johtamisen haasteet