



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kia Helin

Liiketoimintamalli yrityksen strategisena työkaluna feedback economy -aikakaudella

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

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Kia Helin		
Tutkielman nimi:	Liiketoimintamalli yrityksen strategisena työkaluna feedback economy -aikakaudella		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtaminen		
Työn ohjaaja:	Asta Salmi		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	102

TIIVISTELMÄ:

Suurimmalle osalle kuluttajista digitaaliset palvelut ja erilaisten toimintojen digitalisoituminen on nykyään arkipäivää, mikä kertoo digitalisaation merkittävästä vaikutuksesta yhteiskuntaan. Digitalisaatio on muuttanut vuorovaikutuskulttuuria merkittävästi ajasta ja paikasta riippumattomaksi sekä usein myös julkisesti näkyväksi muun muassa sosiaalisen median ja keskustelupalstojen vuoksi. Tämä on vaikuttanut myös organisaatioihin, jotka saavat monikanavaisen yhteydenpidon ansiosta yhä enemmän palautedataa. Organisaatioiden tavoitteena on kuunnella asiakkaitaan ja myös asiakkaat odottavat tätä organisaatioilta, minkä vuoksi niillä on kasvava paine myös käsitellä sitä. Julkisesta palautedatasta eli arvioista ja kommentaareista on muodostunut sekä organisaatioille että kuluttajille valtaisa tiedonlähde, joka on vaikuttanut merkittävästi muun muassa kuluttajan ostopäätösten tekoon ja siten myös myyntiin. Julkisesti saatavilla oleva palaute vaikuttaa myös organisaation maineeseen, jolla saattaa hyvin positiivisia tai vaihtoehtoisesti tuhoisia vaikutuksia sen toimintaan, minkä vuoksi palautteesta on tullut myös organisaation näkökulmasta merkittävä tekijä. Feedback economy -käsitteellä viitataan tähän palautteen merkittävään rooliin yrityksen menestyksen tekijänä. Digitalisaation edesauttaman kovan kilpailun vuoksi yritysten täytyy jatkuvasti etsiä uusia tapoja kehittää toimintaansa. Liiketoimintamalli on mielletty tutkimuksissa mahdolliseksi tavaksi tuottaa kilpailuetua yhdessä oikeanlaisten strategisten valintojen ja dynaamisten kyvykkyyksien kanssa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää liiketoimintamallin ja feedback economy -ilmiön suhdetta, eli miten ne myötävaikuttavat toisiinsa, sillä ilmiö tulee voimistumaan tulevaisuudessa entisestään ja yritysten tulee pystyä ottamaan se huomioon. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu liiketoimintamalli- ja strategiatutkimuksesta ja kirjallisuudesta sekä vuorovaikutuksesta ja dataa käsittelevästä tutkimuksesta ja kirjallisuudesta. Tutkimusaineisto koostuu kolmesta teemahaastattelusta, joissa haastateltiin liiketoiminnan kehittämistä vastaavia tai yritysjohdossa olevia henkilöitä, joilla oli ymmärrys tutkimuksen aihepiireistä. Kriteereinä yritysten valinnalle oli, että niiden on edustettava globaalisti tai suomen tasolla tunnettua kuluttajabrändiä. Aineiston analyysimenetelmänä hyödynnettiin sisällönanalyysia ja tarkemmin ottaen teemoittelua, jonka avulla aineistosta pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Tutkimuksen keskeisenä tuloksena huomattiin, että yritykset suhtautuvat liiketoimintamalliin melko staattisena kuvauksena yrityksen toiminnasta eivätkä niinkään aktiivisena työkaluna, jota aktiivisesti kehittämällä voitaisiin tavoitella esimerkiksi kilpailuetua. Feedback economy -ilmiön merkitys nyt ja tulevaisuudessa tunnistettiin suureksi, mutta sen nähtiin enemmänkin vaikuttavan yrityksen strategiaan kuin liiketoimintamalliin. Vaikka feedback economy -ilmiön vaikutukset muun muassa kuluttajan ostopäätökseen ja myyntiin tunnistettiin merkittäviksi, yritykset eivät kuitenkaan ole allokoineet mahdollisesti resursseja ilmiön haltuunottamiseksi tai priorisoineet sitä strategisissa päätöksissä. Yritysten suhtautumisen taustalla saattavat vaikuttaa niiden heikot dynaamiset kyvykkyydet, joiden avulla yritys voisi pyrkiä tunnistamaan muutokset, tarttumaan niihin ja muuttamaan toimintaa sen mukaan, mikä vaikuttaa oleellisesti niiden näkemykseen liiketoimintamallin roolista yrityksen toiminnassa. Liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen tunnistetuista hyödyistä huolimatta, sen

voidaan nähdä olevan monelle yritykselle vieras konsepti. Liiketoimintamallin aktiivinen kehittäminen vaatii organisaatiolta dynaamisia kyvykkyyksiä, jotka pohjautuvat organisaatiokulttuurille, rutiineille sekä yritysjohdon ominaisiin piirteisiin. Onnistuakseen yrityksen tulee omaksua kulttuuri, jossa tällaisia kyvykkyyksiä arvostetaan ja vaalitaan, mikä on monelle haastavaa, mikäli esimerkiksi yritysjohdo ei näe niiden arvoa yritykselle.

AVAINSANAT: Liiketoimintamalli, feedback economy, palaute, strategia, digitalisaatio, dynaamiset kyvykkyydet

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimusote ja lähestymistapa	9
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	11
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	12
2	Liiketoimintamalli työkaluna	14
2.1	Liiketoimintamalli	14
2.1.1	Käsite	16
2.1.2	Rakenne	18
2.1.3	Elinkaari	21
2.2	Rooli strategisena työkaluna	24
2.2.1	Suhde strategiaan	24
2.2.2	Dynaamiset kyvykkyydet	26
3	Feedback Economy -ilmiö	29
3.1	Asiakaspalautteen merkitys	29
3.2	Feedback Economy -käsite	32
3.2.1	Käsite	32
3.2.2	Voice of the Customer eli asiakkaiden ääni	34
3.2.3	Digitaalinen word-of-mouth	37
3.2.4	Organisaation digitaalinen maine	39
3.2.5	Big data ja datan käsittely	40
3.2.6	EFM ja datastrategia	45
3.3	Ilmiön ajurit	47
3.3.1	Digitalisaatio	48
3.3.2	Asiakaskeskeisyys	50
3.3.3	Vuorovaikutuskulttuurin muutos	51
4	Tutkimuksen metodologiset valinnat	55
4.1	Laadullinen tutkimus	55

4.2	Teemahaastattelu	56
4.3	Aineisto	57
4.4	Aineiston käsittely	59
4.5	Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja laadukkuus	61
5	Liiketoimintamalli Feedback Economy -aikakaudella	64
5.1	Asiakaspalautteen merkitys	64
5.2	Feedback economy -ilmiöön liittyvät löydökset	70
5.3	Liiketoimintamallin rooli	77
6	Johtopäätökset	82
6.1	Keskeiset tulokset	82
6.2	Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset	85
6.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	86
	Lähteet	88
	Liitteet	102
	Liite 1. Haastattelukysymykset	102

Kuvat

Kuva 1. Tähtiarvostelut ja täydentävät kommentit	43
--	----

Kuviot

Kuvio 1. Liiketoimintamallin neljä dimensiota (Gassmann ja muut, 2013, s. 2)	19
Kuvio 2. Liiketoimintamallin elinkaari (Jabłoński & Jabłoński, 2016, s.13)	22
Kuvio 3. Dynaamisten kyvykkyyksien, liiketoimintamallin ja strategian suhde, mukailtu Teece (2018, s.44)	28
Kuvio 4. Palautekanavat	42
Kuvio 5. Ilmiön ajurit	48

Taulukot

Taulukko 1. Haastattelujen tiedot	58
-----------------------------------	----

1 Johdanto

Internetin räjähdysmäinen kasvu on saanut aikaan monia merkittäviä toimintaympäristön muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana, mikä on vaikuttanut merkittävästi myös yritysten liiketoimintaan (Wirtz ja muut, 2010, s.274). Suuri osa yrityksistä on alkanut tarjota kuluttajille digitaalisia palveluita palvelukseksi asiakkaitaan paremmin. Digitalisaatiolla ja internetin kasvulla on ollut merkittävä rooli myös vuorovaikutuskulttuurin muutoksessa sosiaalisen median ja muiden verkon kanavien myötä. Monet yritykset ovat halunneet myös tulla lähemmäs asiakkaitaan, minkä myötä yritykset haluavat olla läsnä kanavissa, joissa heidän asiakkaansa ovat ja siksi ne ovat astuneet myös sosiaalisen median kanaviin (Fournier & Avery, 2011, s. 193).

Vuorovaikutuskulttuurin muutoksen ja uusien kanavien myötä eri tahojen välisestä vuorovaikutuksesta on tullut monesti julkista myös muille kuin vuorovaikutuksen osapuolille. Internetin ajasta ja paikasta riippumattomuuden synnyttämä vuorovaikutuksen helppous on ruokkinut vuorovaikutusta. Kuluttajat jakavat internetissä ja sosiaalisessa mediassa paljon kokemuksia myös tuotteisiin, palveluihin ja brändeihin liittyen (Ko ja muut, 2018, s.1680). Tällainen muutos on tarjonnut yrityksille paljon mahdollisuuksia hyödyntää saatavilla olevaa palautedataa muun muassa tuotekehitykseen (Ko ja muut, 2018, s.1680), mutta asettanut yritykset samalla tilanteeseen, jossa niiden tulee pystyä käsittelemään valtavia datamassoja ja kuuntelemaan asiakkaan ääntä useista eri kanavista (Macnamara, 2020, s.379).

Julkisesti jaetut arvostelut ja kommentit vaikuttavat myös suuresti myös kuluttajan ostopäätökseen ja myyntiin (Duan ja muut, 2008, s.1008), samalla kun ne vaikuttava yrityksen maineeseen. Tällaisella palautteella on siis suuri merkitys yrityksen menestykseen digitaalisessa maailmassa, ja tätä ilmiötä kutsutaan nimellä feedback economy. Digitalisaatio on madaltanut uusien kilpailijoiden kynnyksiä tulla alalle, mikä on lisännyt kilpailua (Hirt & Willmott, 2014, s.2). Kilpailun lisääntyminen ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö on pakottanut yritykset etsimään uusia tapoja pitää yllä omaa kilpailukykyään markkinoilla.

Strategiaa on pitkään pidetty ehkä tärkeimpänä tekijänä yrityksen kilpailullisuuden näkökulmasta, mutta lähivuosikymmenen aikana on ymmärretty, että kilpailuedun tavoittelu voi lähteä myös liiketoimintamallista (Casadeus-Masanell & Ricart, 2011, s.101). Liiketoimintamallin hyödyt kilpailuedun lähteenä on tunnistettu useasti (Foss & Saebi, 2017, s.208; Zott ja muut, 2011, s.1029), vaikka pelkkä liiketoimintamalli ei yksinään tuota yritykselle kestäväää kilpailuetua (DaSilva & Trkman, 2014, s.386). Sen vuoksi liiketoimintamallin kehittämisen tulee perustua strategisiin valintoihin ja dynaamisiin kyvykkyyksiin, jotka yhdessä muodostavat toimivan yhtälön (Teece, 2018, s.44).

Tutkimuksen tarkoituksena onkin tutkia feedback economy -ilmiön ja liiketoimintamallin keskinäistä suhdetta eli sitä, miten ne myötävaikuttavat toisiinsa. Feedback economy -ilmiö ei ole ohimenevä ilmiö, vaan perustuu vuorovaikutuskulttuurin perusteelliseen muutokseen, minkä vuoksi tutkimuksessa halutaan selvittää, miten tämä vaikuttaa liiketoimintamalliin. Tutkimuksessa haastatellaan kolmen tunnetun suuren tai keskisuuren kuluttajabrändin edustajaa, joita haastatellaan liiketoimintamalleista ja niiden roolista yritykselle, asiakaspalautteen merkityksestä sekä feedback economy -ilmiöstä ja sen vaikutuksista liiketoimintaan nyt ja tulevaisuudessa. Feedback economy -ilmiötä ei ole aiemmin määritelty akateemisessa tutkimuksessa ja näin ollen sen suhdetta liiketoimintamalliin ei ole aikaisemmin tutkittu.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, millainen suhde liiketoimintamallin ja feedback economy -ilmiön välillä vallitsee. Tarkoituksena on selvittää, miten yritykset näkevät näiden myötävaikuttavan toisiinsa ja tarkastella miten feedback economy -ilmiö tulisi huomioida liiketoimintamallin konseptissa. Lisäksi tarkoituksena on esitellä feedback economy -ilmiö ensimmäistä kertaa akateemisessa tutkimuksessa. Tutkimusongelmaa

tarkastellaan strategisesta ja liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Tutkimusongelma on pilkottu kolmeen alataivoitteeseen, joiden avulla aihetta tarkastellaan.

Ensimmäisenä tavoitteena on tutkia liiketoimintamallin käsitteitä ja selvittää, millaisia ominaisuuksia siihen liittyy. Pyrkimyksenä on selvittää, mistä liiketoimintamalli koostuu ja millaiset tekijät vaikuttavat sen elinkaareen. Ensimmäinen teorialuku pureutuu tähän osuuteen. Tavoitteen toteuttamiseksi perehdytään liiketoimintamalleja, strategiaa sekä dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimukseen.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on tutkia feedback economy -ilmiötä ja määrittellä käsite akateemisen määritelmän puuttuessa. Tavoitteena on tutkia ilmiön taustatekijöitä ja muita siihen vaikuttavia tekijöitä. Luvussa käsitellään ilmiötä vuorovaikutuskirjallisuuden sekä datan hallintaan liittyvän kirjallisuuden avulla.

Kolmantena tavoitteena on tarkastella, millä tavoin feedback economy -ilmiö ja liiketoimintamalli voivat myötävaikuttaa toisiinsa. Tutkimuksessa halutaan tunnistaa feedback economy -ilmiön keskeisiä vaikutuksia liiketoimintamalliin ja selvittää, miten yrityksissä suhtaudutaan ilmiöön. Tavoitetta tutkitaan empirian avulla, jota peilataan käsiteltyyn teoriaan. Aineistoa analysoimalla pyritään selvittämään liiketoimintamallin merkitys strategisena työkaluna.

1.2 Tutkimusote ja lähestymistapa

Tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullista tutkimusta käytetään usein uudenlaisten ja monimutkaisten ilmiöiden ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2008), joiden tutkiminen kvantitatiivisin eli määrällisen metodein olisi haastavaa tai tuloksetonta. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkia aihetta yksilöiden subjektiivisiin näkökulmiin pohjautuen. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkimusaiheesta tavoitellaan ja saadaan syvää ja kokonaisvaltaista ymmärrystä (Mariampolski, 2001, s. 55), jota kvantitatiiviset metodit eivät pysty tuottamaan monimutkaisista ja -tasoisista tutkimusaiheista.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kahden tutkimusteeman välisiä suhteita haastateltavien subjektiivisiin näkemyksiin ja kokemuksiin perustuen, minkä vuoksi laadullinen tutkimusote sopii kyseisen tutkimuksen toteuttamiseen. Laadullinen tutkimus ei yksinomaan perustu subjektiivisiin näkemyksiin, vaan se perustuu aina tiettyyn teoreettismetodologiseen näkökulmaan, jonka valossa aineistoa tarkastellaan (Alasuutari, 2011). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu liiketoimintamalli- ja strategiakirjallisuudesta ja -tutkimuksesta sekä vuorovaikutukseen pureutuvasta tutkimuksesta yhdessä datanhallintaan liittyvän kirjallisuuden kanssa.

Tutkimuksen lähestymistapa on abduktiivinen, mikä tarkoittaa, että se sisältää piirteitä sekä teoria- että aineistolähtöisestä tutkimuksesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.80). Tutkijoiden Tuomi ja Sarajärvi (2018) mukaan puhtaasti induktiivinen eli aineistolähtöinen tulkinta on käytännössä mahdotonta, sillä havainnot ovat yleisesti hyväksytyyn käsityksen mukaan aina jossain määrin teoriapitoisia. Induktiivinen havaintojen tulkinta tarkoittaisi myös niiden tulkintaa ilman ennakkokäsityksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.80). Tutkimuksen teoriaosa koostuu pääosin aiemmista tutkimustuloksista sekä tunnistetuista teorioista tutkimusaiheen ympärillä. Feedback economy -ilmiön osalta teoriapohjaa ei ollut valmiiksi olemassa, mutta se rakentui tutkimuksen myötä vuorovaikutuskirjallisuuden teorioiden pohjalta abduktiivisesti.

Tutkimuksen aineisto kerätään puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu määritellään Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s.48) teoksessa erilliseksi puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, sillä haastattelu keskittyy tiettyihin ennalta määritettyihin teemoihin, mutta kysymysten tarkalla muodolla ja järjestyksellä ei ole suurta merkitystä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sallii näin esimerkiksi kysymysten muokkaamisen jokaiselle haastateltavalle heidän todellisuuteensa nojaten. Tämä auttaa haastateltavan motivaation ylläpitämisessä haastattelun aikana, mikä on yksi haastattelijan tehtävistä haastattelun aikana (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s.43).

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta sekä päälukujen alaluvuista. Johdantoluvussa tutkimusongelmaa taustoitetaan keskeisten teemojen ja ilmiöiden osalta, mikä johdattelee lukijan aiheeseen. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeisiä valintoja, kuten tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus, tutkimusote ja lähestymistapa sekä tutkimuksen keskeiset käsitteet. Tutkimus koostuu tämän johdantoluvun lisäksi kahdesta teorialuvusta, metodologisia valintoja käsittelevästä luvusta, empirialuvusta, jossa käsitellään tutkimusaineistoa sekä johtopäätöksistä.

Toisessa luvussa käsitellään liiketoimintamalleja käsittelevää kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia, joiden pohjalta tarkastellaan yleisesti liiketoimintamallin käsitettä sekä sen rakennetta ja elinkaarta. Luku on jaettu kahteen alalukuun, joista ensimmäinen käsittelee edellä mainittuja asioita. Toisessa alaluvussa käsitellään enemmän liiketoimintamallin roolia yrityksen työkaluna. Tässä luvussa hyödynnetään soveltuvin osin myös strategiakirjallisuutta sekä organisaation kyvykkyyksiin pureutuvia tutkimuksia, sillä niiden vaikutus liiketoimintamallin konseptiin ja kehittämiseen on merkittävä.

Kolmannessa luvussa perehdytään feedback economy -ilmiöön sekä sen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Ensimmäisessä alaluvussa perehdytään asiakaspalautteen merkitykseen, jonka jälkeen toisessa alaluvussa siirrytään käsittelemään feedback economy -ilmiön konseptia, jossa asiakkaan äänen kuunteleminen ja word-of-mouth-konseptin kehittyminen digitaalisella aikakaudella ovat olleet keskeisessä roolissa. Tässä luvussa määritellään myös ensimmäistä kertaa feedback economy -käsite akateemisessa tutkimuksessa, sillä aiheesta ei ole aiemmin tehty akateemista tutkimusta eikä siten käsitettä ole myöskään määritelty. Kolmannessa alaluvussa taas käsitellään ilmiön ajureihin, jotka ovat johtaneet ilmiön syntyyn.

Tutkimuksen neljännessä luvussa perehdytään tutkimuksessa käytettyihin tutkimusmenetelmiin sekä metodologisiin valintoihin. Luvussa esitellään kerätty

tutkimusaineisto sekä aineiston analyysitapa. Luvussa kerrotaan myös tutkimusaineiston hankinnasta sekä kyseisen tutkimuksen laadukkuuteen, luotettavuuteen sekä eettisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Viidennessä luvussa tarkastellaan feedback economy -ilmiön ja liiketoimintamallin välistä suhdetta. Tutkimuksessa kerättyä aineistoa peilataan liiketoimintamalli- ja strategiakirjallisuuteen teoriaan sekä feedback economy -ilmiön taustalla vaikuttaviin teorioihin ja tunnistettuihin ajureihin. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset, joiden avulla luku pyrkii vastaamaan kolmanteen tutkimustavoitteeseen eli selventämään liiketoimintamallin ja feedback economy -ilmiön suhdetta. Luku pyrkii esittämään yritysten suhtautumista ilmiöön sekä löytämään yhteyden liiketoimintamallin ja feedback economy -ilmiön välillä empiriaan perustuen.

Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset, jotka pohjautuvat sekä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen että tutkimusaineistoon. Luvussa keskeisimpiä löydöksiä peilataan tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin. Luvussa esitellään lisäksi liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia, jotka pohjautuvat tutkimuksen keskeisiin löydöksiin, sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita tulevaisuuden tutkimukselle. Luvussa pohditaan myös mahdollisia tutkimukseen liittyviä rajoitteita ja niiden vaikutusta tutkimustuloksiin.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Digitalisaatiolla viitataan digitaalisten tekniikoiden integroitumiseen kuluttajien jokapäiväiseen elämään asioissa, jotka voidaan digitalisoida (IGI Global, 2022). Käsitteeseen viitataan myös digitaaliseen liiketoimintaan siirtymisen prosessina, jossa digitaaliset tekniikat mahdollistavat liiketoimintamallin muuttamisen ja uusien tulojen ja arvontuotantomahdollisuuksien luomisen (Gartner, 2022).

Dynaamiset kyvykkyydet (eng. Dynamic Capabilities) viittaavat yrityksen kykyyn sopeuttaa, rakentaa ja järjestää uudelleen sisäistä ja ulkoista osaamistaan vastatakseen

nopeasti muuttuviin ympäristöihin (Teece ja muut, 1997). Sillä viitataan yrityksen kykyyn luoda, laajentaa ja muokata resurssipohjaansa tarkoituksellisesti (Helfat ja muut, 2007).

Feedback Economy -käsitteellä viitataan digitalisaation, vuorovaikutuskulttuurin muutoksen sekä asiakaskeskeisyyden synnyttämään ilmiöön, jossa kuluttajien julkisesti verkossa antama palaute on noussut merkittävään asemaan yrityksen menestyksen tekijänä. Käsitteelle ei ole olemassa aikaisemmin esitettyä akateemista määritelmää, kuin tässä tutkimuksessa esitetty määrittely.

Liiketoimintamallilla (eng. Business Model) tarkoitetaan toisiinsa kytkeytyneiden ja toisistaan riippuvaisten toimintojen järjestelmäksi, joka määrittää tavan, jolla yritys ”harjoittaa liiketoimintaa” sidosryhmiensä kanssa. Se on eräänlainen toimintajärjestelmä, joka on suunniteltu tyydyttämään havaittuja tarpeita markkinoilla. Sen avulla määritellään sisäiset ja ulkoiset osapuolet, jotka toteuttavat ennalta määritellyjä toimintoja ja tarkastellaan, sitä miten ne liittyvät toisiinsa. (Zott & Amit, 2017)

2 Liiketoimintamalli työkaluna

Liiketoimintamallin määritelmiä on yhtä paljon kuin erilaisia liiketoimintamalleja, mutta pääpiirteittäin sillä viitataan yrityksen taustalla olevaan toimintalogiikkaan, joka kertoo, miten asiakkaita palvellaan ja miten yritys saa rahaa siitä (Teece, 2018, s.41). Liiketoimintamallia voidaan pitää yrityksen toiminnan kannalta keskeisenä tekijänä, sillä jokaisen yrityksen toiminnan taustalla on sellainen, osalla yrityksistä se on muodostunut huomaamatta toiminnan alkaessa ja toisilla tämän toimintalogiikan suunnitteluun on käytetty reilusti resursseja jo reilusti ennen toiminnan käynnistymistä. Yritykset voivat suhtautua liiketoimintamallin konseptiin hyvin eri tavoin, mutta akateemisessa kirjallisuudessa liiketoimintamalli on tunnistettu liiketoiminnan kehittymisen kannalta merkittäväksi konseptiksi, jonka avulla yritys voi pyrkiä tavoittelemaan kilpailuetua (Foss & Saebi, 2017, s. 208).

Liiketoimintamalli on kuvaus siitä, miten erilaiset liiketoiminnan palaset toimivat yhdessä systeeminä (Magretta, 2002). Kuten ylempänä todettiin, yritykset voivat suhtautua liiketoimintamalliin eri tavoin, mikä vaikuttaa siihen, näkevätkö organisaatiot sen aktiivisena työkaluna yrityksen toiminnassa vai nähdäänkö se passiivisena kuvauksena yrityksen toiminnan palasten kokonaisuudesta. Myös aihetta käsittelevässä teoriassa on huomattavissa kahtia jakautuneita käsityksiä liiketoimintamallin aktiivisesta roolista (Casadeus-Masanell & Ricart, 2010, s.195 ; Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Liiketoimintamallin käsitettä käytetään usein myös strategian korvikkeena, mutta ne eivät tarkoita samaa (Magretta, 2002).

2.1 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli -käsitettä on tutkittu ahkerasti vuodesta 1995 eteenpäin (Zott ja muut, 2011). Vuonna 2011 vertaisarvioitujen hakutulosten määrä oli fraasihauulla *business model* 1171 julkaisua (Zott ja muut, 2011, s. 1019). Vuonna 2021 samanlainen haku tuotti vertaisarvioituja hakutuloksia noin 109 000 kappaletta Vaasan yliopiston Finna-

tietokannasta. Hakutuloksiin on eksynyt mukaan myös tutkimusaiheen kannalta irrelevantteja hakutuloksia, joissa käsitettä on käytetty, mutta tämän virhemarginaalin huomioimisesta huolimatta kasvu on valtava. Aiheesta onkin tullut merkittävä tutkimusaihe viimeisten kahden vuosikymmenen aikana (Foss & Saebi, 2017; Zott & muut, 2011), mihin myös tämä akateemisten hakutulosten valtaisa kasvu viittaa.

Liiketoimintamalli-käsitettä on käytetty akateemisessa kirjallisuudessa ensimmäisen kerran 1950-luvulla, mutta käyttö yleistyi vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen informaatioteknologian kehityksen myötä. Käsitettä käytettiin kuvaamaan teknologiakehityksen myötä syntyneiden yritysten innovatiivisia, mutta osittain epäselviä hankkeita ja konsepteja, jotka poikkesivat perusteellisuuden aiemmista tavoista harjoittaa liiketoimintaa. Se edusti eräänlaisena muotisanana, jonka avulla pyrittiin piilottelemaan liiketoiminnan peruspilareiden, kuten strategian, ansaintalogiikan tai liikevoittojen puutteita uudenlaisen trendin alkuvaiheessa, jossa teknologiayritysten tulevaisuus oli hataralla pohjalla. (DaSilva & Trkman, 2014)

Käsitteellä oli suuri rooli ICT-kuplan pörssikurssien kasvussa (DaSilva & Trkman, 2014, s. 381), sillä perinteisten mittareiden puuttuessa teknologiayritysten arvo perustui niiden liiketoimintamalliin, mikä synnytti kiinnostusta käsitteen laajempaan tutkimukseen. Liiketoimintamalli-käsitteen tutkimus keskittyi etenkin 1990-luvun ja 2000-luvun vaihteessa sähköiseen liiketoimintaan teknologiayritysten vuoksi, millä oli suuri vaikutus tulevaisuuden tutkimuksiin aiheesta. ICT-kuplan aikainen käsitteen epästrukturoitu käyttö vaikutti tutkijoiden tulkintaan käsitteen sisällöstä, mikä näkyy nykypäivänä liiketoimintamalli-käsitteen tutkimuksen sekä siitä johdettujen käsitteiden tutkimuksen siiloutumisena (Zott & muut, 2011; DaSilva & Trkman, 2014; Foss & Saebi, 2017, s.200).

Liiketoimintamallin akateemisen tutkimuksen siiloutuminen on johtanut siihen, että siilorajojen yli kumpuava kumulatiivinen tutkimus on jäänyt lähes olemattomaksi, mikä on johtanut tutkimusnäkökulmien rajumpaan hajaantumiseen yhtenäistämisen sijasta. Liiketoimintamallin käsitteeseen liittyy vahvasti oletus sen yhteisestä sisällöstä, jota ei

tosiasiassa kuitenkin ole. Eräässä tutkimuksessa 103:sta tieteellisestä artikkelista vain 44% tutkijoista oli määritellyt käsitteen tutkimuksessaan ja vastaavasti 37% tutkijoista ei ollut lainkaan määritelleet sitä. Loput olivat hyödyntäneet tutkimuksissaan toisten tutkijoiden määritelmiä, mikä viittaa selvästi käsitteen epäselvyyteen. (Zott & muut, 2011)

2.1.1 Käsite

DaSilva ja Trkman (2014) toteavat aikaisempaan liiketoimintamalleja käsittelevään kirjallisuuteen viitaten, että kyseinen käsite on pitkään ollut väärinkäytetty ja -ymmärretty sekä tutkijoiden että liike-elämän ammattilaisten keskuudessa. Käsitettä käytetään määrittelemään montaa erilaista asiaa, kuten edellisessä osuudessa todettiin. Liiketoimintamallin määritelmiä löytyy Teece (2018, s.41) mukaan yhtä monta kuin liiketoimintamallia, mikä kertoo käsitteen rikkoinaisuudesta ja sen erilaisista tulkinnoista eri yhteyksissä.

Oletettavasti liiketoimintamallin käsite on suurelle osalle tutkimuksen lukijoista jossain määrin itsestään selvä käsite: käsite on laajasti esillä eikä sen sisältöä ehkä pohdita tarkemmin. Yleiskielessä se käsitetään usein yrityksen liiketoiminnan perustaksi, jota voidaan kuvailla taustalla olevaksi keskeiseksi liiketoiminnan elementeistä koostuvaksi kokonaisuudeksi. Se mielletään toisin sanoen yrityksen tavaksi toimia. Liiketoimintamalli käsitteenä voidaan kuitenkin akateemisessa maailmassa määritellä usealla tavalla (Zott & muut, 2011, s.1024; DaSilva & Trkman, 2014). Casadesus-Masanell ja Ricart (2010, s. 195) ovat määritelleet liiketoimintamallin olevan heijastus yrityksen toteutuneesta strategiasta, kun taas Chesbrough ja Rosenbloom (2002) määrittelevät sen heuristiseksi logiikaksi, joka yhdistää teknisen potentiaalın taloudellisen arvon toteutumiseen.

Teece (2007) viittaa liiketoimintamallin konseptiin tutkimuksessaan siten, että se heijastaa yrityksen hypoteesia siitä, mitä asiakkaat haluavat, miten yritys voi parhaalla tavalla toteuttaa nämä tarpeet ja ansaita tekemällä näin. Teece (2010) määrittelee

myöhemmin liiketoimintamallin ”logiikaksi, tiedoiksi ja muiksi todisteiksi, jotka tukevat asiakkaalle annettua arvolutausta. Se on myös tulojen ja kustannusten toteuttamiskelpoinen rakenne kyseisen arvon tuottavalle yritykselle.” Teece (2010, s.172) määrittelee sen malliksi, joka kuvastaa yrityksessä arvonluomista, sen toimittamista asiakkaalle ja arvon haltuun ottamista yrityksen toimesta. Sen avulla pyritään tunnistamaan asiakkaan tyydyttämättömät tarpeet, määrittämään teknologiat ja taho, joka keskittyy niihin sekä pyrkiä valjastamaan arvoa näistä liiketoimintamallille tärkeistä toimista (Teece, 2018, s.41).

Edellä mainittujen määritelmien välillä vallitsee jonkinlainen ristiriita, sillä tutkijat viittaavat asiaan eri tavalla. Ensimmäinen Casadeus-Masanellin ja Ricartin (2010, s.195) määritelmä viittaa liiketoimintamalliin siten, että se on yrityksen strategian seurauksena syntynyt lopputulema. Tämä viittaa liiketoimintamalliin ikään kuin passiivisena lopputulemana, joka peilaa strategiassa määriteltyä toimintaa. Chesbrough ja Rosenbloomin (2002) määritelmä taas viittaa liiketoimintamalliin kokonaisvaltaisena toimintalogiikkana, joka ohjaa yrityksen toimintaa yhdistämällä tekninen potentiaali taloudelliseksi arvoksi. Teece (2007) määritelmä viittaa myös liiketoimintamalliin eräänlaisena kokonaisvaltaisena logiikkana, joka yrityksen taustalla vallitsee, mikä vaikuttaa sen eri toimintoihin. Hän kuitenkin kuvaa liiketoimintamallia laajemmin kokonaisvaltaisesti vaikuttavana tekijänä kuin Chesbrough ja Rosenbloom (2002).

Kyseisiin aiempiin määritelmiin nojaten, liiketoimintamalliin voidaan oleellisesti liittää sen jossain määrin abstrakti luonne. Yhdistävinä tekijöinä määritelmässä voidaan pitää sen kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan vaikuttavaa luonnetta, vaikka määritelmässä on eroja sen suhteen, mihin kaikkeen sen katsotaan vaikuttavan. Teecen (2010, s.179) määritelmässä tunnistetaan muista määritelmistä poiketen logiikan lisäksi myös muita attribuutteja, eli tietoja ja muita todisteita, jotka vaikuttavat liiketoimintamalliin. Määritelmässä tunnistetaan myös yrityksen kulu- ja tulorakenne osana liiketoimintamallia. Muissa määritelmässä liiketoimintamalli on mielletty enemmänkin

abstraktiksi logiikaksi, joka vallitsee yrityksen toiminnan taustalla ja syntyy strategian lopputulemana.

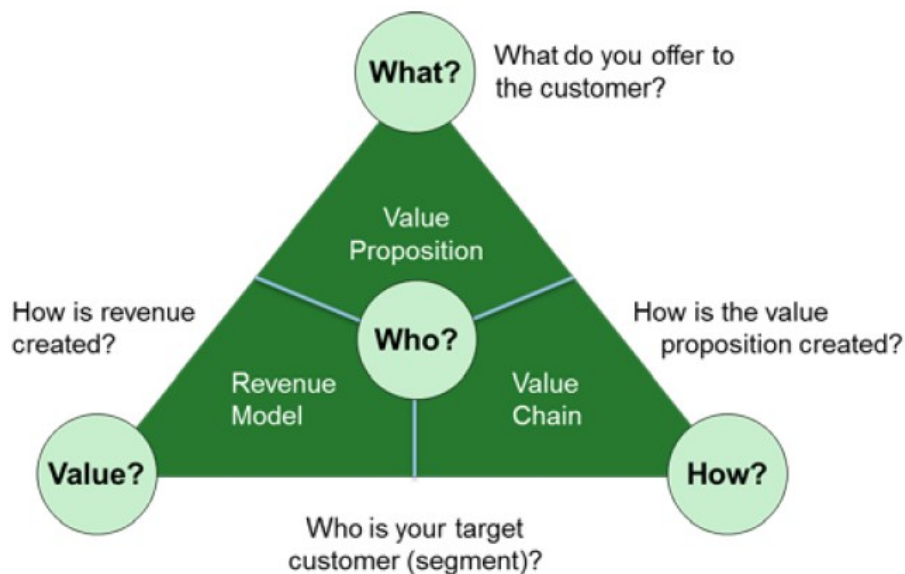
Amit ja Zott (2001, s.511) ovat määritelleet liiketoimintamallin käsitteen kolmijakoisesti kuvaamaan ”sellaisten liiketoimien sisältöä, rakennetta ja hallintoa, jotka on suunniteltu tuottamaan arvoa liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisen avulla”. Myöhemmin Zott ja Amit (2010, s. 216) ovat laajentaneet käsitteen määrittelyä määrittelemällä sen ”toisistaan riippuvaisten toimintojen järjestelmäksi, jotka ylittävät yrityksen ja sen rajat”. Kansankielisemmin tutkijat ovat ilmaisseet määritelmän uudemmassa artikkelissaan, jossa he määrittelevät liiketoimintamallin yhteen liitettyjen ja toisistaan riippuvaisten toimintojen järjestelmäksi, joka määrittää, miten yritys harjoittaa liiketoimintaa sidosryhmiensä kanssa (Zott ja Amit, 2017, s. 20).

Liiketoimintamalli on melko uusi analyysiyksikkö, joka tarjoaa systeemisen näkökulman liiketoiminnan harjoittamiseen. Liiketoimintamallin toimintarajat ylettyvät keskiössä olevan yrityksen ulkopuolelle ja se keskittyy sekä arvon luomiseen että sen keräämiseen (capture) (Zott ja muut, 2011, s. 1038). Tutkimuksessa keskitytään hyödyntämään liiketoimintamallin systeeminäkökulmaa, joka liittyy siihen, kenelle arvoa tuotetaan, millä tavoin, millä toimilla ja kenen kanssa sekä miten se saadaan kotiutettua.

2.1.2 Rakenne

Liiketoimintamallin komponenteista ei kirjallisuudessa olla päästy yksimieliseen yhteisymmärrykseen erilaisten tutkimusnäkökulmien vuoksi (Gassmann ja muut, 2013, s.1). Organisaation liiketoimintamallin rakenne vaihtelee organisaatiosta riippuen, sillä se on kuvaus organisaation yksilöllisestä systeemisestä kokonaisuudesta, jossa kuvataan eri liiketoiminnan palasten toimintaa yhtenä kokonaisuutena (Magretta, 2002). Systeemiajattelua on syvennetty kuitenkin teoriassa, ja johdettu sitä arvon tuottamisen kontekstiin. Liiketoimintamallia voidaan pitää myös kuvauksena yrityksen arvon luomisen, toimittamisen ja haltuunottamisen arkkitehtuuria ja näiden toteuttamiseen käytettyjä mekanismeja (Teece, 2010, s.191). Tähän arvopohjaiseen käsitykseen nojaten,

Gassmann ja muut (2013) ovat muodostaneet käsityksen liiketoimintamallin osa-alueista, jotka näkyvät alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Liiketoimintamallin neljä dimensiota (Gassmann ja muut, 2013, s. 2)

Gassmannin ja muiden (2013) mukaan liiketoimintamallia voidaan lähestyä neljän tärkeän dimension kautta, jotka yhdessä muodostavat perustan liiketoimintamallin rakenteelle. Kuvan keskellä on kysymys ”Who?”, jolla viitataan liiketoimintamallin ensimmäiseen dimensioon, eli siihen kuka on asiakas. Se on määritelty liiketoimintamallin keskeisimmäksi dimensioksi, sillä jokainen liiketoimintamalli on tarkoitettu palvelemaan tiettyä asiakasryhmää (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Liiketoimintamalliin on siis tärkeä pystyä määrittelemään, kuka on asiakas, sillä se vaikuttaa merkittävästi muihin dimensioihin ja tapoihin, joilla niitä toteutetaan. Kaiken liiketoiminnan perustana toimii käsitys siitä, kenelle sitä tehdään. Ilman tätä, yritys ei voi onnistuneesti toteuttaa liiketoimintamallia.

Yksi neljästä dimensiosta kulkee nimellä ”What?”, ja viittaa siihen, mikä on se, mitä asiakkaalle tarjotaan (Gassmann ja muut, 2013, s.1). Teece (2010, s.191) on kuvannut tätä osa-aluetta käsitteellä arvoehdotelma, joka viittaa siihen, että asiakkaalle tarjotaan jotain, mitä hänen oletetaan arvostavan. Arvoehdotelma koostuu yrityksen tarjoamista

tuotteista ja palveluista, joiden taustalla on tietyn asiakasryhmän tunnistetut tarpeet. Kolmantena dimensiona kuvassa esitetään ”How?”, joka viittaa siihen, millä tavoin kyseinen arvoehdotelma tuodaan asiakkaan saataville. Onnistuakseen tässä dimensiossa, yrityksen tulee pystyä järjestämään erilaisia prosesseja ja toimia (Gassmann ja muut, 2013, s.2). Olennaista on myös resurssien ja sisäisen arvoketjun järjestäminen sopivalla tavalla, ottaen huomioon myös yrityksen kyvykkyydet toteuttaa näitä järjestelyitä (Gassmann ja muut, 2013, s.2). Kyseinen dimensio koostuu siis erilaisten osa-alueiden ja resurssien järjestelystä sopivalla tavalla yrityksen kyvykkyyksiin nähden.

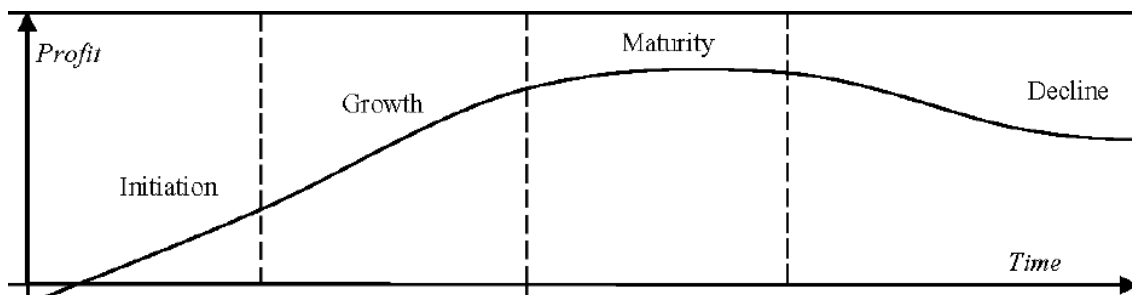
Neljäntenä dimensiona kuvan vasemmassa laidassa on ”Value?”, joka viittaa yrityksen ansaintalogiikkaan (Gassmann ja muut, 2013, s.2) eli miten yritys saa käännettyä edellisten dimensioiden toimet tuottamaan arvoa myös itselleen. Dimensio koostuu muun muassa yrityksen kulurakenteesta ja mekanismeista, joita käytetään tulonhankintaan (Gassmann ja muut, 2013, s.2). Dimensio on yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta kaikkein oleellisin, sillä ilman toimivaa ansaintalogiikkaa ja kestävästä kulurakennetta, jolla yritys pystyy tuottamaan rahaa itselleen, yrityksen toiminta ei kanna pitkälle. Jokaisella dimensiolla on oma tärkeä roolinsa liiketoimintamallissa, mutta tärkeimpänä lähtökohtana voidaan pitää asiakasryhmän tunnistamista, jolle liiketoimintaa tehdään. Kun asiakasryhmä tunnistetaan, sen ominaispiirteitä ja toimintatapoja voidaan hyödyntää muiden dimensioiden toteuttamisessa juuri sille asiakasryhmälle mieluisilla tavoilla.

Liiketoimintamallia ei mielletä pelkästään yrityksen sisäiseksi systeemiksi, vaan siihen liittyy käsitys yrityksen rajojen ulkopuolisista toiminnoista, jotka voivat toimia osana liiketoimintamallia. Zott ja Amitt (2010, s.219) ovat nostaneet tutkijoiden näkemyksen esiin, jossa yritysten tulisi harkita joidenkin liiketoimintamallin toimien toteuttamista yhteistyökumppaneiden tai toimittajien toimesta. Tämän avulla yritykset voivat hyödyntää näiden ulkopuolisten osapuolten resursseja ja kyvykkyyksiä (Zott & Amit, 2010, s.219), mikä voi olla yritykselle hyödyllistä monella osa-alueella.

2.1.3 Elinkaari

Liiketoimintamallille on mahdotonta määritellä selkeää elinkaarta, sillä sen elinkaari on riippuvainen monesta osa-alueesta, sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Jos elinkaariajattelua peilataan luvussa 2.1.2 esitettyyn Gassmannin ja muiden (2013, s.2) neljään tunnistettuun dimensioon, josta liiketoimintamalli koostuu, voidaan ymmärtää, että jokainen dimensio vaikuttaa osaltaan liiketoimintamallin elinkaareen. Esimerkiksi mikäli yritys tunnistaa asiakasryhmäkseen joukon asiakkaita, mutta ei todellisuudessa ymmärrä heidän tarpeitaan, arvoehdotelma ei puhuttele asiakaskuntaa, mikä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen myyntiin. Toisena esimerkkinä voidaan tarkastella tilannetta, jossa yritys on tunnistanut asiakasjoukon menestyksekkäästi ja luonut onnistuneen arvoehdotelman, mutta tapa, jolla se on toteutettu (How -dimensio) aiheuttaa yrityksen tuloihin nähden liian suuren kulukuorman, mikä vaikuttaa negatiivisesti "Value"-dimensioon ja siten liiketoimintamallin kestävyys.

Jokaisella dimensiolla on siis osaltaan merkittävä vaikutus liiketoimintamallin elinkaareen, ja siksi yrityksen yksilöllisen liiketoimintamallin elinkaaren voidaan olettaa muotoutuvan näiden dimensioiden yhteisvaikutuksena. Yleisesti ottaen liiketoimintamallin elinkaarella voidaan kuitenkin tunnistaa olevan neljä eri vaihetta, joita ovat aloitusvaihe eli *Initiation*, kasvuvaihe eli *Growth*, kypsyysvaihe eli *Maturity* ja heikentymisvaihe eli *Decline* (Jabłoński & Jabłoński, 2016, s.13), joita on havainnollistettu kuviossa 2. Vaiheiden kesto on yrityksillä erilainen, ja riippuu vahvasti myös toimintaympäristön muutoksista. Liiketoimintamallin tuleekin muuttua vastatakseen ulkoisen ja sisäisen ympäristön muutoksiin, ja toteuttaa se hyödyntämällä organisaation luontaisia kyvykkyyksiä (Jabłoński & Jabłoński, 2016, s.33).



Kuvio 2. Liiketoimintamallin elinkaari (Jabłoński & Jabłoński, 2016, s.13)

Eräs merkittävä toimintaympäristön muutos, joka on vaikuttanut liiketoimintamallien elinkaareen, on digitalisaatio. Digitalisaation myötä toimintaympäristö on muuttunut entistä nopeammaksi ja kilpaillummaksi. Digitalisaatio on madaltanut alalletulon esteitä merkittävästi muun muassa alentuneiden kustannusten myötä, jotka mahdollistavat näiden uusien tulokkaiden nopean kasvun kustannustehokkaasti (Hirt & Willmott, 2014, s.2). Digitalisaatiolla on ollut myös valtava vaikutus kuluttajiin, sillä sen myötä heidän on yhä helpompi vaihtaa palveluntarjoajaa, mikäli tietyn yrityksen arvoehdotelma ei vastaa heidän tarpeitaan. Vaihtamisen kustannus on madaltunut huomattavasti, minkä vuoksi yrityksen tulee pystyä puhuttelemaan asiakasta heti ensi kohtaamisesta lähtien, mikä kuvastaa ”Who?” -dimension merkitystä liiketoiminnan kannalta.

Digitalisaation myötä liiketoimintamallin elinkaaren vaiheiden syklin voidaan arvioida yleisesti ottaen lyhentyneen juuri edellä mainituista syistä. Elinkaarisyklin lyhentymisen myötä yrityksillä on entistä suurempi paine pitää omasta kilpailukyvyystään kiinni. Merkittävänä keinona sen ylläpitämiseen on tunnistettu liiketoimintamallin jatkuva kehittäminen ja sopeuttaminen vallitsevaan ympäristöön (Wirtz ja muut, 2010), jota monet tutkijat ovat painottaneet. Monet yritykset ovat pitkään saattaneet tehdä asioita oikein ja toimivasti, mutta toimintaympäristön muuttuessa, ne eivät ole reagoineet tarvittavasti ja ovat pitäytyneet vanhassa tavassa toimia, mikä on johtanut monien yritysten tuhoon (Don & Kosonen, 2010, s.370). Välttääkseen tällaisen kohtalon ja ”pysyäkseen relevanttina toimijana, yrityksen tulee testata, tehdä muutoksia ja sopeuttaa sen alkuperäistä liiketoimintamallia” (Muzellec ja muut, 2015, s.141)

Koska liiketoimintamalli koostuu hyvin monista osa-alueista ja niiden riippuvuussuhteista, se on todellisuudessa melko monimutkainen kokonaisuus, jonka muuttaminen voi vaikuttaa liiketoimintaan myös odottamattomilla tavoilla (Gassmann ja muut, 2013, s. 2). Liiketoimintamallin muuttaminen on usein suuri projekti, joka saattaa tuottaa yrityksille haasteita (Gassmann ja muut, 2013, s.2; Teece, 2018, s.48). Sen vuoksi yritysten tulisi tavoitella kestäväää liiketoimintamallia. Kestävällä liiketoimintamallilla viitataan ”dynaamiseen ekosysteemiin, joka muuttuu jatkuvasti liiketoiminnan kehittyessä ja useiden osallisten tahojen sekä resurssivirtojen muuttuessa ajan myötä” (Muzellec ja muut, 2015, s.141).

Kovan kilpailun vuoksi yritykset pyrkivät löytämään toimivia liiketoimintamalleja, mikä tarkoittaa, että niitä etsitään myös markkinoiden muilta toimijoilta. Toimivaksi havaitut liiketoimintamallit joutuvatkin usein kopioinnin kohteeksi, minkä vuoksi yrityksen on tärkeä sisällyttää liiketoimintamalliinsa sellaisia resursseja ja kyvykkyyksiä, joita kopioivat tahot eivät voi nopeasti kopioida sellaisenaan. Liiketoimintamallin uniikkisuus ei itsessään tuo sen elinkaareen lisääaikaa, mutta uniikkien resurssien ja kyvykkyyksien avulla yritys saattaa luoda siitä kestäväen kokonaisuuden, jonka perustuksille liiketoimintamallin muita osa-alueita voidaan muuttaa toimintaympäristön muuttuessa. Liiketoimintamalli ei voi suojata immateriaalioikeuksien avulla, joten innovoidessaan uutta liiketoimintamallia tai kehittäessään nykyistä heidän tulee varautua kopiointiin. Kopioivien tahojen on kuitenkin vaikea ymmärtää ulkopuolelta, mistä tekijöistä liiketoimintamallin arvo koostuu, mikä on kehittäjän kannalta tärkeä asia. (Teece, 2010, s.181-182)

Mikäli yritys onnistuu luomaan liiketoimintamallista hankalasti kopioitavan erilaisten sisäisesti merkittävien, ulospäin näkymättömien tekijöiden avulla, liiketoimintamalli voi tuottaa yritykselle kilpailuetua johtamalla muun muassa alentuneisiin kustannuksiin tai korkeamman arvon tuottamiseen asiakkaalle (Teece, 2010, s.181). Pelkkä liiketoimintamalli ei itsessään välttämättä tuota kestäväää kilpailuetua, mutta sen yhdistäminen yrityksen strategiaan valintoihin voi tuottaa yritykselle kestäväää

kilpailuetua. Yrityksen on tärkeä huomioida liiketoimintamallia kehittäessään oman elinkaarensa vaihe, jotta se voi tehdä oikeanlaisia päätöksiä sen kehitystoimenpiteistä (Jabłoński & Jabłoński, 2016, s.34). Tämä viittaa vahvasti yrityksen strategian ja liiketoimintamallin läheiseen suhteeseen, jota tarkastellaan seuraavassa luvussa 2.2.1.

2.2 Rooli strategisena työkaluna

2.2.1 Suhde strategiaan

Arkikielessä liiketoimintamalli ja yrityksen strategia saatetaan joskus mieltää samankaltaiseksi käsitteeksi yrityksen toimintaa kuvattaessa. Käsitteet eroavat kuitenkin sisällöltään toisistaan. Strategialla tarkoitetaan keskeisistä toimintaa ohjaavista päätöksistä syntynyttä tietyn yksikön kehittyvää voittamisen teoriaa, jonka avulla se pyrkii selviytymään haasteista (Khalifa, 2020; Understanding strategy: How the definition of strategy matters for competitive advantage, 2020 s. 35). Haasteista selvitään luomalla olemassa oleville resursseille käyttöä ja niiden avulla mahdollisuuksia epävarmassa ympäristössä (Khalifa, 2020; Understanding strategy: How the definition of strategy matters for competitive advantage, 2020 s. 35). Liiketoimintamalli voidaan mieltää strategiaa geneerisemmäksi, yrityksen taustalla olevaksi toimintalogiikaksi, johon liittyy erilaisia toimintoja (Teece, 2010).

Monet tutkijat Teece (2010) lisäksi ovat määritelleet liiketoimintamallin strategiasta erillisenä käsitteenä (Casadeus-Masanell & Ricart, 2010; Lanzolla & Markides, 2021; Zott ja muut, 2011). Kyseinen näkökulma on saanut tutkimuksissa selvästi enemmän huomiota. Käsitteiden erillisyyteen on kohdistunut tutkijoiden keskuudessa myös kyseisestä tutkimusnäkökulmasta poikkeava näkemys. Tutkijat Bigelow ja Barney (2021) kyseenalaistava artikkelissaan liiketoimintamalli-käsitteen rakennetta ja sisältöä, sillä heidän mielestään kyseessä on uudelleenmuotoiltuja käsitteitä, jotka esiintyvät jo strategiakirjallisuudessa. Tutkijoiden mielestä liiketoimintamalli-konseptin tutkimus ei kehitä jo olemassa olevia strategian toimeenpanoon liittyviä teorioita, minkä vuoksi he

eivät näe suurta arvoa käsitteen konseptin tutkimuksella johtajien tai yrittäjien keskuudessa (Lanzolla & Markides, 2021, s. 541; Bigelow & Barney, 2021).

Liiketoimintamalli-konseptiin kohdistuva tutkimushalukkuus on kuitenkin kasvanut 1990-luvun puolivälistä asti (Zott & muut, 2011). Tutkimusaiheeseen liittyvien akateemisten julkaisuiden määrä jatkaa yhä vauhdikasta kasvuaan samalla kun liiketoimintamalli-käsite on melko vakiintuneesti esillä arvostetuissa liike-elämää käsittelevien aikakauslehtien otsikoissa ja artikkeleissa (Riani, 2021; The Economist, 2022; Financial Times, 2022.). Vaikka tutkimusaihe on melko nuori ja osittain rikkonainen, siitä on kuitenkin tunnistettavissa teoreettisia rakenteita ja malleja sen käytännön soveltamiseen. Liiketoimintamallin käsitteeseen liittyy vahvasti strategiakirjallisuudessa esiintyviä teorioita, minkä vuoksi sen käsitteleminen täysin uutena käsitteenä ja konseptina on turhaa, minkä myös Lanzolla ja Markides (2021, s. 542) toteavat tutkimuksessaan. He esittävät ajatuksen liiketoimintamalli-konseptin hyödyntämistä linssinä, jonka avulla strategiaa voidaan kehittää edelleen, jollaisena se tässäkin tutkimuksessa nähdään.

Liiketoimintamalli ei siis ole sama asia kuin strategia, vaikka niistä puhutaan usein arkikielessä toistensa korvikkeina. Käsitteiden keskeinen ero muodostuu siitä, ettei liiketoimintamallin käsite huomioi juurikaan kilpailu-ulottuvuutta, mikä taas on strategian keskeinen tekijä. Ilman strategiaa, yritykset myisivät keskenään samanlaisia tuotteita kaikille asiakkaille samankaltaisilla toimilla eikä yksikään yritys kukoistaisi, mikä ajaisi myös tuotteiden hinnat alas eikä olisi pitkään kannattavaa yrityksille. Strategian avulla yritys pyrkii siis toimimaan eri tavalla kilpailijoihin nähden eli erilaistamaan toimintaansa. Liiketoimintamalli voi toimia tapana erilaistaa yrityksen toimintaa. (Magretta, 2002).

Liiketoimintamalli ja strategia ohjaavat toinen toisiaan, sillä liiketoimintamalli voi itsessään toimia erilaistamisen lähteenä, joka yhdessä strategisten valintojen kanssa voi tuottaa yritykselle kilpailuetua. Myös strategian avulla voidaan ohjata liiketoimintamallin

muutoksia ja muokata sitä. Ilman selkeää strategiaa, liiketoimintamallin tuottama kilpailuetu voi olla ohimenevää (DaSilva & Trkman, 2014, s. 386).

2.2.2 Dynaamiset kyvykkyydet

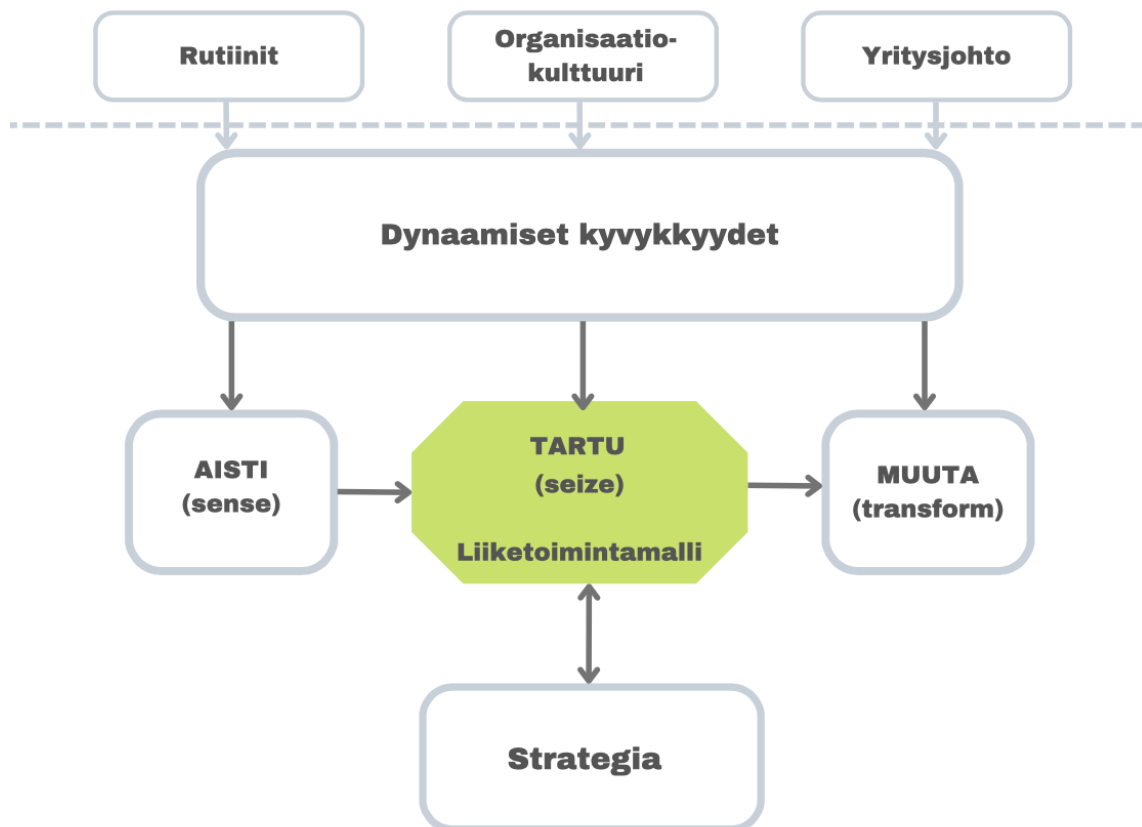
Liiketoimintamallin ja strategian läheisen ja komplementaarisen suhteen lisäksi, myös dynaamiset kyvykkyydet liittyvät oleellisesti tähän yhtälöön. Organisaation kyvykkyydet voidaan jakaa kahteen eri tasoon, joista perustasoon kuuluvat yrityksen operatiiviset ja muut tavalliset kyvykkyydet, kuten yrityksen hallinto ja rutiinitoimet. Toinen, päällimmäinen taso koostuu taas organisaation dynaamisista kyvykkyyksistä, jotka kuvastavat yrityksen erityisempiä kykyjä. Dynaamiset kyvykkyydet voidaan jakaa kahteen tasoon eli mikrotason kyvykkyyksiin (*microfoundations*) sekä korkeamman asteen kyvykkyyksiin (*higher-order capabilities*). Mikrotason tekijöillä viitataan olemassa olevien tavallisten kyvykkyyksien uudelleen yhdistelemiseen ja mukauttamiseen sekä uusien kyvykkyyksien kehittämiseen. Mikrotason kyvykkyyksiin voi kuulua esimerkiksi uusien tuotteiden kehittäminen. (Teece, 2018)

Korkeamman asteen kyvykkyyksiin taas kuuluu toimintaympäristön muutoksien aistiminen (*sensing*), tarttuminen tunnistettuun muutokseen suunnittelemalla ja hiomalla liiketoimintamallia ja allokoimalla resursseja (*seizing*) sekä muuttamalla rakennetta ja kulttuuria ryhmittelemällä (*transform*). Liiketoimintamallin kehittämisen kannalta kaikkein oleellisimpia ja tärkeimpiä kyvykkyyksiä ovat korkeamman asteen kyvykkyydet, sillä niiden avulla on mahdollista tunnistaa sekä mahdollisuuksia että ongelmakohtia, joita yritys pyrkii hyödyntämään tai poistamaan. Dynaamiset kyvykkyydet perustuvat resurssiperusteiseen näkökulmaan resursseista ja kyvykkyyksistä, joiden avulla organisaatio voi tavoitella kestävästä kilpailuetua. Kyvykkyyksien ja resurssien tulee olla arvokkaita, harvinaisia, epätäydellisesti jäljiteltävissä sekä korvaamattomissa olevia. (Teece, 2018)

Dynaamisilla kyvykkyyksillä on siis merkittävä rooli yrityksen toiminnassa ja liiketoimintamallin kehittämisessä. Yritysten dynaamisten kyvykkyyksien vahvuus vaikuttaa sen kykyyn, nopeuteen ja kustannuksiin kohdistaa resursseja vastaamaan asiakastarpeisiin (Teece, 2018, s.43). Dynaamiset kyvykkyydet voivat myös suojata organisaation liiketoimintamallia kopioinnilta, sillä mikäli dynaamiset kyvykkyydet ovat merkittävässä osassa, kopioivien tahojen on vaikea ymmärtää liiketoimintamallin kokonaisuutta ja kopioida sitä (Teece & Linden, 2017, s.7). Kyvykkyyksiä on vaikea kopioida, sillä ne perustuvat historian saatossa syntyneeseen vahvaan muutosorientoituneeseen organisaatiokulttuuriin, rutiineihin sekä yritysjohdon piirteisiin (Teece, 2014, s.331). Dynaamisten kyvykkyyksien voidaan nähdä olevan uniikki yhdistelmä organisaation resursseja ja kyvykkyyksiä, jotka myötävaikuttavat liiketoimintamalliin yhdessä strategian kanssa.

Dynaamiset kyvykkyydet nähdään organisaation kannalta tärkeänä osa-alueena, sillä pitkällä aikavälillä ne voivat vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen (Teece, 2018, s.40), sillä kyvykkyyksien avulla yritys voi onnistua muokkaamaan liiketoimintamallia ja siten jatkamaan toimintaa muuttuneessa toimintaympäristössä. Kuten Teece (2018) on määritellyt, tärkeä dynaaminen kyvykkyys on pystyä aistimaan toimintaympäristön muutoksia, minkä myös Wirtz ja muut (2010, s.287) ovat tunnistaneet tutkimuksessaan. Aistiessaan (*sense*) uusia mahdollisuuksia, yrityksen tulee ottaa huomioon teknologinen kehitys ja mahdolliset disruptiot, sekä sen tuomat mahdollisuudet. Tarttuessaan (*seize*) tunnistettuihin mahdollisuuksiin ja suunnitellessaan liiketoimintamallia ja allokoidessaan resursseja, yrityksen tulee huomioida kilpailijoiden reaktiota sekä suojata mahdolliset alueet immateriaalioikeuksin (Teece, 2018, s.44), sillä liiketoimintamallin suojaaminen laillisesti ei ole mahdollista. Tähän vaiheeseen vaikuttaa vahvasti yrityksen strategia, jossa kilpailuaspekti on huomioitu (Magretta, 2002). Viimeisessä vaiheessa, muuntautumivaiheessa (*transform*), rakenteen ja kulttuurin uudelleen järjestelyssä, järjestellään uudelleen olemassa olevia kyvykkyyksiä ja investoidaan tarpeen mukaan uusiin kyvykkyyksiin.

Strategia ja dynaamiset kyvykkyydet muokkaavat liiketoimintamallin syntyä yhdessä, ja näin ollen kummallakin on merkittävä rooli kestävän liiketoimintamallin tavoittelemisessa. Kuviossa 3. on havainnollistettu strategian ja dynaamisten kyvykkyyksien vaikutusta liiketoimintamalliin. Kuviossa on havainnollistettu myös dynaamisten kyvykkyyksien pohjautumista rutiineille, organisaatiokulttuuriin sekä yritysjohdon piirteisiin, minkä lisäksi kuviossa on esitetty Teece'n (2018, s.44) tunnistamat tärkeimmät dynaamiset kyvykkyydet liiketoimintamallin näkökulmasta. Koska strategialla on tärkeä rooli liiketoimintamallin kehittämisessä, myös strategisella joustavuudella on merkittävä vaikutus kestävän liiketoimintamallin luomiseen, jossa se on yksi merkittävimmistä yksittäisistä tekijöistä (Muzellec ja muut, 2015, s.141).



Kuvio 3. Dynaamisten kyvykkyyksien, liiketoimintamallin ja strategian suhde, mukailtu Teece (2018, s.44)

3 Feedback Economy -ilmiö

Tässä luvussa tarkoituksena on selvittää tarkemmin, mitä feedback economy -käsitteellä tarkoitetaan. Luvussa on tarkoituksena pohtia ilmiön syntyyn vaikuttaneita tekijöitä sekä analysoida niiden sisältö tarkemmin. Pyrkimyksenä on tuottaa lukijalle kattava kokonaiskäsitelmä ilmiöstä sekä sen taustalla olevista tekijöistä, jotta tutkimuksessa voidaan myöhemmin analysoida ilmiön vaikutuksia liiketoimintamalleihin. Luvussa hyödynnetään ... teorioita ja aihetta lähestytään ... näkökulmasta.

3.1 Asiakaspalautteen merkitys

Asiakaspalautteen merkitystä on tutkittu akateemisessa kirjallisuudessa kohtuullisen paljon jo pitkän aikaa (Aksoy ja muut, 2021, s. 55; Castelli ja muut, 2017; Liu & Zhang, 2010) eikä sen merkitystä voi sivuuttaa. Asiakaspalautte on jo pitkään mielletty tärkeäksi resurssiksi yrityksille (Aguwa ja muut, 2017, s.136). Organisaatiot ovat saaneet jonkinlaista palautetta kautta aikain, mutta sen aktiivisen ja systemaattisen keräämisen voidaan katsoa alkaneen 1980-luvulla tietokoneavusteisten puhelinten avulla (Willot, 2018, 24. lokakuuta). Teknologisen kehittymisen myötä asiakaspalautteen kerääminen muuttui merkittävästi helpommaksi, mikä lisäsi myös yritysten intoa kerätä asiakaspalautetta. Kaikille avoimen internetin kehittämisen myötä asiakaspalautteen kerääminen sai tuulta purjeisiin 1990-luvulla, muun muassa sähköpostilla toteutettavien kyselyiden ansiosta (Willot, 2018, 24. lokakuuta).

1990-luvulla alkanut digitaalinen vallankumous on mahdollistanut asiakkaalle uusia tapoja antaa palautetta. Aikaisemmin palautteen antaminen rajoittui lähinnä kasvatusten annettavaan suulliseen tai kirjalliseen palautteeseen. Digitalisoitumisen myötä on syntynyt uudenlaisia digitaalisia asiakasrajapintoja, ja kuten Liu ja Zhang (2010, s.120) Balasubramanian ja muut (2003, s. 871) toteavat, yhä useammalle yritykselle nämä digitaaliset rajapinnat saattavat olla jopa ainoa asiakasrajapinta. Muutos on väistämättä vaikuttanut palautteen antamiseen ja se on mahdollistanut palautteen antamisen eri tavoin useassa eri kanavassa. Palautteen antamisen voidaan katsoa

helpottuneen, sillä monessa kanavassa myös palautteen antamisen kynnyks on laskenut merkittävästi. Kynnyksen madaltumiseen ovat vaikuttaneet esimerkiksi henkilökohtaamisen puuttuminen (Cui ja muut, 2012, s.41) sekä mahdollisuus antaa palautetta anonyymisti.

Mahdollisten palaute- ja arvostelukanavien määrän kasvaessa, luonnollisesti myös niistä saatava datan määrä on kasvanut merkittävästi (Aksoy ja muut, 2021, s.54). Palautetta ja arvosteluita voidaan perinteisten tapojen lisäksi kerätä muun muassa erilaisista sosiaalisen median palveluista, hakukoneiden arvostelupalveluista, applikaatiosta ja kolmansien osapuolien ylläpitämiltä alustoilta. Kasvavassa määrin yhä useammat yritykset keräävät palautetta ja arvosteluita myös omien verkkosivujensa kautta (Liu & Zhang, 2010, s.120). Saatavilla olevan datan käsittely vaatii organisaatioilta nyt ja tulevaisuudessa yhä enemmän resursseja, mikäli se halutaan ottaa huomioon organisaation liiketoiminnassa. Mikäli yritys jättää saamansa palautteen tai arvostelut huomiotta, sillä saattaa olla negatiivinen vaikutus liiketoimintaan ja pahimmassa tapauksessa se voi olla tuhoisaa koko yrityksen liiketoiminnalle (Castelli ja muut, 2017, s. 117; Cui ja muut, 2012, s. 53; Kim ja muut, 2012). Tämän vuoksi palautteen huomiotta jättäminen ei ole organisaatiolle enää vaihtoehto.

Digitalisaation aikaansaaman muutoksen myötä myös annetun palautteen muoto on kokenut muutoksen. Palaute tulee organisaatiolle useiden erilaisten palautekanavien, kuten verkkosivujen, kolmansien osapuolien ylläpitämien alustojen tai muiden arvostelupalveluiden kautta, minkä lisäksi yritykset saavat palautetta myös sosiaalisen median palveluissa. Sosiaalisen median kanavissa käyttäjät saattavat julkaista tuotetta tai palvelua koskevia julkaisuja, joissa he esimerkiksi kertovat pitävänsä tuotteesta/palvelusta tai ilmaisevat epäsuorasti esimerkiksi toiveita tuotteiden tai palveluiden kehityksen suhteen. Tällaiset palautteet eivät ole vakiomuotoisia, kuten muissa usein aiemmin mainituissa palveluissa, mikä tekee niiden hallinnoimisesta ja huomioimisesta organisaatiolle hankalaa. Kuluttajien julkaisema sisältö vaikuttaa toisien kuluttajien ostopäätöksiin, minkä vuoksi tällaisella sisällöllä on suuri vaikutus kyseisen

tuotteen tai palvelun menekkiin (Cui ja muut, 2012, s.39). Tämän vuoksi organisaatioiden on tärkeää tarkastella ja ottaa huomioon myös sosiaalisen median julkaisuja, joilla saattaa olla suuri vaikutus organisaation brändiin (Manara & Roquilly, 2011, s. 94).

Onni Niemen (2020, 27. toukokuuta) artikkelissa esiintyy hyvä esimerkki nykyään käytävästä sosiaalisen median keskustelusta. Esimerkissä tunnettu graafikko oli leikkimielisesti kampanjoinut sosiaalisessa mediassa vuosia siitä, että kauppaketju Lidl ottaisi bagelit takaisin valikoimiinsa, minkä taustalla oli graafikon mieltymys kyseisiin tuotteisiin. Aiheen ympärille syntyi kohu graafikon luodessa kauppaketjun logoa muistuttavan piirroksen, jossa hän kaipasi tuotetta takaisin kaappoihin. Tavaramerkityn logon muokkaamiseen kauppaketju suhtautui tiukasti, ja pyysi graafikkoa vetämään pois myynnissä olleet tuotteet, joissa kyseinen logo oli painettuna. Organisaation aggressiivinen lähestymistapa humoristiseen aiheeseen aiheutti kauppaketjun asiakkaita ja muissa kuluttajissa paheksuntaa, mikä synnytti aiheen ympärillä paljon keskustelua, josta osa oli hyvin negatiivisävytteistä kauppaketjua kohtaan. Loppujen lopuksi kauppaketju joutui pyytämään julkisesti anteeksi graafikolta aggressiivista lähestymistapaa. Kauppaketju sai tapauksen johdosta negatiivista julkisuutta, minkä se aiheutti omalla reagoinnillaan alun perin humoristiseen aiheeseen.

Edellä kuvattu esimerkki kuvastaa sitä, kuinka merkittävässä roolissa myös sosiaalisessa mediassa käydyt keskustelut organisaatioiden ja kuluttajien välillä ovat. Aluksi harmittomat ja hyväntahtoisetkin kannanotot sosiaalisessa mediassa voivat aikaansaada paljon keskustelua, jonka sävy voi muuttua vastakkaiseenkin suuntaan organisaation suhtautumistavasta riippuen. Nykymaailmassa toimivilta organisaatioilta odotetaan reagointia ympäristössä tapahtuviin asioihin, ja yhä enenevässä määrin asiakkaat odottavat tullessa kuulluksi myös organisaatioiden toimesta. Organisaatiot ovat tilanteessa, jossa kuka tahansa voi olla yhteydessä siihen yhdellä sosiaalisen median julkaisulla (Usabilla, 2022a). Digitaalisten palveluiden lisääntyessä kynnys keskustelun avaamiseen kuluttajien ja erilaisten organisaatioiden välillä madaltunut merkittävästi. Tällainen murros kutsuu kuluttajia kertomaan mielipiteitään ja vastaavasti pakottaa

yritykset reagoimaan niihin (Usabilla, 2022a). Tätä ilmiötä kuvataan kansainvälisellä käsitteellä feedback economy.

3.2 Feedback Economy -käsite

Feedback economy -käsitteellä kuvataan kokonaisvaltaisesti digitalisaation ja muiden tekijöiden synnyttämää ilmiötä, jossa yritykset ovat läsnä alun perin ihmisten väliseen kommunikointiin tarkoitettussa digitaalisessa ympäristössä, sosiaalisessa mediassa (Fournier & Avery, 2011, s.193), sekä muissa digitaalisissa kanavissa, joissa ne toimivat jatkuvan vuorovaikutuksen keskiössä. Ilmiöllä viitataan tapahtuneeseen muutokseen, jossa kuluttajien mielipiteet, arviot ja kommentit vaikuttavat merkittävästi organisaatioiden taloudelliseen menestykseen.

3.2.1 Käsite

Feedback Economy -käsite on toistaiseksi akateemisessa tutkimuksessa hyvin vähän käytetty, mikä voidaan todeta muun muassa suorittamalla fraasihaku ”feedback economy” termillä Vaasan yliopiston hakupalvelusta, joka hakee potentiaalisia aineistoja monista eri tietokannoista (Tritonia, 2021). Fraasihauulla haettaessa artikkelituloksia saadaan yhteensä 799, joissa suurimmassa osassa feedback ja economy sanat ovat peräkkäin, mutta eivät tarkoita yhtenäistä termiä, esimerkkinä hakutulos otsikolla LPG Price Hike Order Scrapped After Negative Feedback [Economy Macro, Micro & More]. Hakutermillä tuloksissa esiintyy 262 sanomalehtiartikkelia, joista vain muutama hakutulos käsittelee feedback economy -ilmiötä. Muista artikkeleista ei löydy hakutuloksia feedback economy -ilmiöön lainkaan. Kun hakuehdoiksi lisätään vertaisarvioitu tekstisisältö, hakutulokset tippuvat kokonaisuudessaan 353:een, joista yksikään hakutulos ei käsittele feedback economy -käsitettä siinä merkityksessä, jossa sitä tässä tutkimuksessa tarkastellaan.

Hakutulosten sisällöstä ja jakaumasta voidaan päätellä, ettei feedback economy -ilmiötä ole vielä tunnistettu akateemisessa kirjallisuudessa. Sanomalehtiartikkelihauussa

kyseinen käsite ilmeni vain muutamassa hakutuloksessa samassa merkityksessä kuin tässä tutkimuksessa, mikä viittaa ilmiön ympärillä olevan keskustelun olemattomuuteen myös tieteellisissä tietokannoissa ilmenevissä sanomalehtijulkaisuissa. Kun feedback economy -käsitteellä suoritetaan haku yleisimmissä internetin hakukoneissa, relevantteja hakutuloksia löytyy merkittävästi enemmän. Google-hakukoneessa suoritettu haku ”feedback economy” tuotti yhteensä 5 770 000 000 hakutulosta 0,36 sekunnissa (Google, 2022) ja tulokset käsittelevät käsitettä samassa merkityksessä kuin tässä tutkimuksessa. Tuloksia tarkasteltaessa, feedback economy -käsitteen käyttö painottuu erilaisiin konsulttiyrityksiin, jotka toimivat muun muassa asiakaskeskeisyyden, markkinatutkimusten tai niihin liittyvien työkalujen parissa. Esimerkiksi konsulttiyritykset Reputation.com, Usabilla by SurveyMonkey ja Customer Thermometer käyttävät käsitettä aktiivisesti tuottamassaan sisällössä.

Kaikki yritykset ovat kansainvälisiä toimijoita ja esimerkiksi Customer Thermometerillä (2022a) asiakkaita on yli 15 000 asiakasta 160:ssa eri maassa. Usabilla taas ilmoittaa verkkosivuillaan käyttäjämääräkseen yli 20 000 kansainvälistä asiakasta (Usabilla, 2022b). Analysoitaessa kolmen esimerkkiyrityksen, Reputation.com, Usabilla ja Customer Thermometer, taloustietoja, voidaan havaita kasvua yritysten liikevaihdossa, -voitossa sekä työntekijöiden määrässä (Orbis, 2022a; 2022b; 2022c). Yritysten kasvun voidaan tulkita heijastavan palveluiden kysynnän kasvua ja markkinan positiivista kehitystä, mihin myös Aksoy ja muut (2021, s. 53) viittaavat tutkimuksessaan. Esimerkkiyrityksiä yhdistävät myös merkittävät asiakassuhteet globaalien brändien kanssa, esimerkiksi Usabilla mainitsee verkkosivuillaan asiakkakseen muun muassa BMW:n, DHL:n, Booking.com, Samsungin, Unicefin sekä Virgin Groupin (Usabilla, 2022c). Edellä mainitut asiakkaat ovat maailmanlaajuisesti tunnettuja, vahvoja brändejä eri aloilta. Esimerkiksi Samsung oli vuonna 2020 arvioitu maailman arvokkaimpien brändien listauksessa sijalle 8. (Swant, 2020).

Vaikka ilmiöstä puhutaan toistaiseksi pääasiassa erilaisten konsulttiyritysten keskuudessa, myös merkittävä pankki- ja rahoitusalan toimija Barclays on tunnistanut ilmiön ja julkaissut feedback economy -ilmiötä käsittelevän tutkimuksen, joka keskittyy sen vaikutuksiin ravintola- ja matkailualalla (Barclays, 2020). Feedback economy -käsite mainitaan myös yhdessä akateemisessa julkaisussa, jossa tutkitaan Big Data -tekniikkaan perustuvan verkkokaupan logistiikan tietojärjestelmää (Sun & Fan, 2021, s. 2). Käsitteen ilmeneminen tällaisissa konteksteissa viittaa siihen, että ilmiö kiinnostaa tutkijoita, vaikka akateeminen tutkimus aiheen ympärillä on vielä olematonta. Tutkimustiedon puute ei kuitenkaan poista ilmiön olemassaoloa, vaan viittaa enemmän sen uutuuteen ja sen vuoksi tutkitun tiedon vähäisyyteen. Feedback economy -käsite on tuore käsite, joka on tunnistettu vasta viime vuosina vuorovaikutuskulttuurin murroksessa.

3.2.2 Voice of the Customer eli asiakkaiden ääni

Asiakkaiden äänellä eli *Voice of the Customer* (VoC) -käsitteellä viitataan prosessiin, jossa asiakkaiden tuottamasta sisällöstä pyritään hahmottamaan heidän tarpeitaan ja odotuksiaan yrityksen tuotteille ja palveluille (Aguwa ja muut, 2017, s. 136). Asiakkaan ääni kuvastaa siis eräänlaista mielipiteiden kokonaisuutta, joka koostuu asiakkaiden tuntemuksista ja käsityksistä yritystä ja sen tuotteita tai palveluita kohtaan. Se on organisaatioille arvokas tiedonlähde, jonka avulla se pääsee kiinni kuluttajien ajatuksiin ja oivalluksiin, jotka koskettavat organisaatiota (Macnamara, 2020, s. 377). Tällaiset oivallukset voivat avata organisaatiolle kuluttajien keskuudessa vallitsevia odotuksia, joista organisaatiolla ei välttämättä muuten olisi tietoa ja auttaa organisaatiota kehittämään tuotteita tai palveluitaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin sopivaksi (Aguwa ja muut, 2017, s. 137)

Asiakkaan äänen kuunteleminen on tapa tehdä markkinatutkimusta (Aguwa ja muut, 2017, s.136; Usabilla, 2022d). Metodien avulla yritykset pääsevät kiinni asiakkaidensa toiveisiin, tarpeisiin ja odotuksiin, joita heillä on yritystä ja sen palveluita tai tuotteita kohtaan. Kun yritys on tietoinen toiveista ja tarpeista, se voi tuottaa asiakaskunnalleen paremmin heidän tarpeitaan huomioivia tuotteita tai palveluita, mikä vaikuttaa

asiakastyytyväisyyteen positiivisesti. Asiakastyytyväisyys näkyy asiakkaiden arvosteluissa sekä heidän verkossa ja sosiaalisen median kanavissa jakamiin kokemuksiinsa. Koska kuluttajat luottavat vahvasti toisten kuluttajien mielipiteisiin (Goes, 2014, s. 222) arvostelut ja jaetut kokemukset ovat yrityksille erittäin tärkeä tuotteiden ja palveluiden markkinointiväline, joka vaikuttaa yrityksen myyntiin (Cui ja muut, 2012, s.39)

Asiakkaan äänen kuunteleminen on ollut yrityksille aina tärkeää, sillä menestyäkseen yritykset haluavat palvella asiakkaidensa tarpeita paremmin. Aiemmin yritykset kuitenkin kuuntelivat asiakkaitaan esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyiden, reklamaatioiden tai markkinatutkimuksien avulla (Macnamara, 2020, s.377; Hill & Alexander, 2017), jotka toteutettiin yleensä kasvotusten. Internetin käytön vakiintuminen sekä informaatio- ja kommunikaatioteknologioiden kehittyminen ovat kuitenkin muuttaneet tilannetta, ja suuri osa tiedosta jaetaan nykyään verkossa (Ko ja muut, 2018, s.1680). Tiedon jakaminen verkossa mahdollistaa asiakkaiden jakamien kokemusten ja palautteiden keräämisen ja analysoimisen esimerkiksi ilman aikarajoitteita ja erillisten ryhmä- tai yksilöhaastatteluiden järjestämistä, sillä verkossa tapahtuva eri tahojen välinen vuorovaikutus on usein kaikkien nähtävillä (Mousavi ja muut, 2020, s.340).

Sosiaalinen media ja mahdollisuus toimia verkossa ovat mahdollistaneet yrityksille läsnäolon samoissa kanavissa, joissa heidän asiakkaansa toimivat (Fournier & Avery, 2011, s.193). Monella yrityksellä on nykypäivänä sosiaalisen median kanavissa oma tili, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa myös sitä kautta (LÄHDE?). Näin myös yrityksen omat sosiaalisen median kanavat voivat toimia asiakkaan äänen kuuntelemisen kanavana, joka voi tarjota heille arvokasta tietoa. Läsnäolo sosiaalisessa mediassa antaa yrityksille mahdollisuuden keskustella suuren asiakasmassa kanssa sekä reagoida reaaliajassa erilaisiin kokemuksiin, joita asiakkaat kanavissa jakavat, matalilla kustannuksilla (Dellarocas, 2003, s. 1407). Vuorovaikutuksella voi olla vaikutus asiakkaan asenteisiin ja mielikuviin yrityksestä, joka voi pidemmällä aikavälillä näkyä esimerkiksi

arvosteluissa. Yhä kasvavassa määrin kuluttajat odottavat yrityksiltä reagointia kanavissa, joissa he ovat itse läsnä.

Verkosta saatava data eroaa perinteisin metodein kerättävästä datasta siinä, että se on pääasiassa vapaamuotoista tekstimuodossa olevaa dataa (Aguwa ja muut, 2017, s.137; Macnamara, 2020, s.380). Parhaimmassa tapauksessa tällainen tekstimuotoinen sosiaalisesta mediasta louhittu data voi olla tärkeä apu esimerkiksi tuotekehitykselle, mutta sen käsitteleminen vaatii paljon resursseja sen luonteen vuoksi (Ko ja muut, 2018, s.1691). Myös irrallisen tekstin käsitteleminen on tulkinnanvaraista ja muun muassa yleisten kirjoitusvirheiden vaikutus tekstin tulkintaan saattaa muuttaa sen tarkoitusta (Aguwa ja muut, 2017, s. 137). Dataa esiintyy verkossa yhä enenevässä määrin myös kuva-, audio- ja videomuodossa (Macnamara, 2020, s.380), mikä tekee käsittelystä entistä työläämpää. Mikäli yritys haluaa tehokkaasti kuunnella digitaalisesti verkossa asiakkaan ääntä, sen tulee hyödyntää *big data* -ajattelua suurten datamassojen käsittelyyn (Macnamara, 2020, s.380).

Asiakkaan äänen kuuntelemiseen vaikuttaa digitaalisessa maailmassa monta eri tekijää, jotka yritysten tulee ottaa huomioon. Yritykset voivat hyötyä sekä perinteisemmistä tutkimusmetodeista että sosiaalisen median sisältämästä datasta (Ko ja muut, 2018, s.1681), minkä vuoksi yrityksen kannattaa toteuttaa molempia. Digitalisoituminen on kuitenkin mahdollistanut asiakkaan äänen kuuntelemisen uusilla tavoilla ja muuttanut sen roolia yhä keskeisemmäksi tekijäksi. Yritykset, jotka osaavat kuunnella asiakkaidensa ääntä, menestyvät feedback economy -ilmiön vallitessa (Usabilla, 2022a). Nämä organisaatiot pystyvät vaikuttamaan digitaaliseen maineeseensa tuntemalla asiakkaidensa tarpeet ja toiveet, minkä vuoksi asiakkaat ovat tyytyväisempiä yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Tämä voi näkyä yrityksen digitaalisissa kanavissa muun muassa korkeina arvosteluarvosanoina sekä positiivisena keskusteluna muun muassa sosiaalisessa mediassa.

3.2.3 Digitaalinen word-of-mouth

Ennen sosiaalista verkkoa, kuluttajat jakoivat kokemuksiaan suullisesti toisilleen (Eisingerich ja muut, 2015, s. 121). Kuluttajat muodostivat käsityksensä yrityksestä usein mainoksiin ja asiantuntijoiden neuvoihin perustuen (Dellarocas, 2003, s.1408). Sen lisäksi kuluttajien käsityksiin vaikuttivat omat ja sosiaalisen piirin kokemukset yrityksestä. Tätä kuluttajien välistä suullista ja epävirallista, brändiin, tuotteeseen, organisaatioon tai palveluun liittyvää viestintää kutsutaan käsitteellä *word-of-mouth* eli *WOM* (Higie ja muut, 1987). Mekanismi on tunnustettu ihmiskunnassa jo kauan aikaa sitten ja se toteutuu yhä edelleen sosiaalisissa tilanteissa kuluttajien välillä (Eisingerich ja muut, 2015, s.121). Digitalisoituminen on kuitenkin tuonut siihen uudenlaisia ulottuvuuksia, joilla on perinteisestä WOMista poikkeavia piirteitä (Eisingerich, 2015).

Ulottuvuuksista käytetään käsitteitä *eWOM* eli *electronic Word-of-mouth*, joka viittaa yleisesti verkossa tapahtuvaan keskusteluun (Cui ja muut, 2014, s.39) sekä *sWOM* eli *Word-of-mouth on social sites*, joka viittaa nimenomaan sosiaalisen median palveluissa tapahtuvaan keskusteluun (Eisingerich ja muut, 2015, s.120). Kumpikin käsite kuvaa perinteisen WOMin digitaalisessa maailmassa toteutuvia ulottuvuuksia, jotka ovat nousseet merkittävään rooliin. Keskeiset eWOM ja sWOMin erot perinteiseen word-of-mouth-konseptiin verrattuna liittyvät viestin vastaanottajien määrään, vuorovaikutuksen vahvuuteen, kommunikaatiotapaan sekä sosiaalisten suhteiden vahvuuteen.

Sosiaalisissa kanavissa jaetun viestin vastaanottajina on kuluttajan sosiaalinen verkosto (Eisingerich, 2015, s.121) ja julkisesti verkossa jaetun rajoittamaton vastaanottajakunta (Dellarocas, 2003, s. 1410), kun perinteisessä suusanallisessa viestinnässä vastaanottajina ovat yksilöt. Perinteisissä vuorovaikutustilanteissa vuorovaikutuksen taso on yleensä korkea ja tapahtuu yksilöltä yksilölle, kun taas verkossa tapahtuva vuorovaikutus toteutuu yksilöltä monelle vastaanottajalle, jolloin vuorovaikutuksen taso jää myös alhaisemmaksi. Kommunikointitapa eroaa myös siinä, että verkossa tapahtuva vuorovaikutus tapahtuu kirjallisesti ja eriaikaisesti kuluttajien välillä toisin kuin

perinteisessä WOMissa, jossa kommunikointi on suullista ja samanaikaista. Sosiaalisissa kanavissa vastaanottajat ovat yhdistelmä heikkoja ja vahvoja sosiaalisia suhteita, verkossa jaetuissa viesteissä vastaanottajiin on heikko suhde, kun perinteisessä WOMissa suhde vastaanottavaan yksilöön voi olla heikko tai vahva. (Eisengerich, 2015, s.121)

Digitaalisesti jaetun informaation levikki on melko suuri (Cui ja muut, 2012, s.41), minkä vuoksi informaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa useampaan vastaanottajaan kerralla riippumatta sen totuudenperästä (Hung ja muut, 2012, s. 87). Kuluttajat mieltävät palautteen kuitenkin relevantiksi usein vasta, kun sitä on annettu riittävä määrä (Dellarocas, 2003, s. 1410), eli esimerkiksi yksittäisen negatiivisin arvostelun vaikutus voi jäädä pieneksi. Verkossa julkaistuun informaatioon ja sen tulkintaan vaikuttaa myös se, että yritys tai toinen kuluttaja joutuu arvioimaan palautetta ilman tietoa palautteenantajan taustoista tai piirteistä (Dellarocas, 2003, s. 1410). Näitä asioita palautteen tulkitsijan on mahdollista arvioida perinteisessä vuorovaikutustilanteessa, mikä saattaa vaikuttaa palautteen tulkintaan. Tällainen kasvoton palautteen antaminen mahdollistaa helpommin myös valheellisen palautteen antamisen, jolla yritystä pyritään sabotoimaan.

Useat tutkimukset ovat todenneet, että verkossa jaetut kuluttajien kokemukset, näkemykset ja odotukset vaikuttavat toisiin kuluttajiin, minkä seurauksena kuluttajat voivat muokata arvosteluillaan tai kommentteillaan myös toistensa odotuksia ja käsityksiä brändeistä (Manara & Roquilly, 2011, s. 94; Hung & Yiyang Li, 2007; Hung ja muut, 2012, s.87). Suuri osa kuluttajista lukee nykypäivänä erilaisia arvosteluita tai kommentteja organisaation palveluista ja tuotteista ennen ostopäätöstä (LÄHDE, monta). Vaikka edelleen perinteisellä WOM:lla on suuri ja vahva merkitys yksilöiden käsityksiin, eWOM:lla ja sWOM:lla on valtava merkitys suurten massojen liikkeisiin. Digitaalisesti tehdyt arvostelut ja julkaisut ovat lähes rajattomasti kaikkien kuluttajien nähtävillä ajasta ja paikasta riippumatta (Liu & Zhang, 2010, s. 121).

3.2.4 Organisaation digitaalinen maine

Organisaation toimintaan vaikuttaa perinteisen maineen lisäksi sen digitaalinen maine, joka jokaiselle sosiaalisessa verkossa toimivalle yritykselle muodostuu. Organisaation digitaalinen maine syntyy arvosteluista, kommentteista ja keskusteluista, joita kuluttajat jakavat sosiaalisessa mediassa ja muualla verkossa. Organisaation digitaalisesta maineenhallinnasta käytetään nimitystä *Online Reputation Management (ORM)*, joka koostuu kahdesta osa-alueesta: digitaalisesta maineesta, *online reputation* ja maineen hallinnasta, *reputation management* (Hung ja muut, 2012, s.93). Mainetta voidaan yleisesti pitää kysynnän kiihdyttäjänä (Teubner ja muut, 2020, s.509) ja organisaation digitaalisen maineen on tunnistettu vaikuttavan sen liikevaihtoon (Yang ja muut, 2021, s.1262; Cui ja muut, 2012). Esimerkiksi Anderssonin (2012) mukaan yhden prosentin kasvu maineessa lisää liikevaihtoa 1,42 %:lla.

ORM onkin organisaatioille tärkeä markkinointityökalu (Hung ja muut, 2012, s.93). Digitaalisen maineen hallinnan merkitys markkinointityökaluna on korostunut, kun brändit ja organisaatiot ovat siirtyneet sosiaaliseen verkkoon ja menettäneet suvereenin kontrollin brändipääoman hallinnasta (Fournier & Avery, 2011; Manara & Roquilly, 2011). Vaikka yritys voi omilla markkinointitoimenpiteillään pyrkiä vaikuttamaan kuluttajaan, kontrolli brändin pääomasta on kuitenkin siirtynyt suuressa osin kuluttajille (Fournier & Avery, 2011; Manara & Roquilly, 2011; Yang ja muut, 2021). Kuluttajat muokkaavat digitaalista mainetta jakamalla kokemuksiaan ja arvostelemalla sitä, mihin organisaatiot eivät voi suoraan vaikuttaa. Organisaatiot voivat kuitenkin pyrkiä hallitsemaan digitaalista mainetta allokoimalla riittävästi resursseja eli työvoimaa, jotta se kykenee tarkkailemaan sitä ja reagoimaan tarpeen tullen (Yang ja muut, 2021, s. 1262). Nykypäivänä digitaalinen maine syntyykin suuressa määrin myös kuluttajien tuottamasta sisällöstä, jota yritykset monitoroivat ja pyrkivät vaikuttamaan siihen omilla reaktioillaan.

Digitaalisen maineen hallinnassa keskeinen tekijä on sen oikea-aikaisuus. Organisaation tulee pystyä reagoimaan nopeasti, mikäli se kohtaa negatiivisesti siihen vaikuttavia arvosteluja pyrkiäkseen minimoimaan sen haitalliset vaikutukset (Hung ja muut, 2012,

s.92). Mikäli organisaatio pystyy reagoimaan nopeasti tällaisiin arvosteluihin, se pystyy esittämään oman kantansa ja tarjoamaan ratkaisun asiaan ennen kuin se leviää kuluttajien keskuudessa kulovalkean tavoin. Haastavaksi sen kuitenkin tekee monien eri digitaalisten kanavien valvonta, joiden valvominen tarvitsee resursseja. Organisaation digitaalinen maine koostuukin itse asiassa pienemmistä palasista, sillä verkossa ja sosiaalisessa mediassa se joutuu hallinnoimaan mainettaan toisistaan erillisillä alustoilla (Teubner ja muut, 2020, s. 501). Pirstaloituneessa verkossa, organisaation onkin tärkeä pystyä reagoimaan tarvittavalla laajuudella tapauksesta riippuen, jotta informaatio tavoittaa oikeat kohderyhmät.

Usean tutkimuksen mukaan kuluttajista hyvin suuri osa lukee arvosteluita verkosta ennen ostopäätöksen tekemistä (Yang ja muut, 2021, s. 1262; Duan ja muut, 2008; Castelli ja muut, 2017, s. 117; Nielsen, 2010), mikä vahvistaa niiden roolia merkittävänä markkinointityökaluna. Arvostelut edustavat kuluttajalle aitoja, neutraaleja kokemuksia, joiden perusteella kuluttaja voi muodostaa oman näkemyksensä yhdessä muiden ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden kanssa. Kuluttaja voi arvioida myös organisaation tai brändin markkinointitoimenpiteiden paikkansapitävyyttä peilaamalla niitä arvosteluihin. Organisaation tai brändin kannalta merkittävä tekijä on myös sen kilpailijoiden saamat arvostelut, joilla voi olla merkittävä vaikutus yrityksen myyntiin (Yang ja muut, 2021, s. 1262). Kilpailijoiden arvosteluiden nousu voi vaikuttaa negatiivisesti myyntiin (Yang ja muut, 2021, s.1264), minkä vuoksi organisaatioiden on erityisen tärkeä tarkkailla omaa digitaalista mainettaan markkinoilla myös suhteessa kilpailijoihin.

3.2.5 Big data ja datan käsittely

Organisaatiot ovat joutuneet viimeisen vuosikymmenen aikana tilanteeseen, jossa oleellinen osa lähes mitä tahansa liiketoimintaa on nykyään myös suurten datamassojen kerääminen. Datamassat ovat suuria, monimuotoisia ja nopeasti kasvavia, minkä vuoksi niitä voidaan nimittää big data -käsitteellä (LUT University, 2019, 8. huhtikuuta). Muutos

on tapahtunut melko nopeasti, eivätkä monet organisaatioista ole olleet valmiita radikaaliin muutokseen (Aksoy ja muut, 2021, s.53; Merendino ja muut, 2018, s.67). Tutkimukset osoittavat, että organisaatiot hyödyntävät keskimäärin alle puolet strukturoidusta datasta ja vain yhden prosentin tai alle strukturoimattomasta datasta (Dallemeule & Davenport, 2017, s. 112). Strukturoitua dataa ovat numerot ja arvot eli kvantitatiivinen data, kun taas strukturoimattomaan dataan kuuluvat esimerkiksi teksti-, kuva- ja äänitiedostot eli kvalitatiivinen data (IBM Cloud Education, 2021).

Organisaatiot saavat palautetta useista eri asiakaspolun vaiheista ja asiakasrajapinnasta (Aksoy ja muut, 2021, s. 54) sekä tahtoen että tahtomattaan. Palautetta voidaan saada useiden eri kanavien kautta, eri muodoissa. Kuten kuvio 4. kuvastaa, palaute voidaan sen lisäksi jakaa sisäisesti näkyvään palautteeseen sekä ulkoisesti näkyvillä olevaan palautteeseen. Kuviossa kuvataan erilaisia palautteen antamiseen/keräämiseen käytettäviä kanavia, minkä lisäksi eri palautekanavista saatava datan tyyppi (strukturoimaton/strukturoitu) on määritelty. Feedback economy -ilmiö perustuu ulkoisesti näkyvillä oleviin palautteisiin, joten keskitymme tässä vaiheessa tarkastelemaan niitä tarkemmin.



Kuvio 4. Palautekanavat

Organisaation ulkoisesti näkyviksi palautekanaviksi voidaan tunnistaa neljä pääkanavaa, joita ovat sen sosiaalisen median kanavat, kolmansien osapuolien ylläpitämät alustat tai verkkokaupat, yrityksen omat verkkosivut ja verkkokauppa sekä erilaiset verkkofoorumit. Ulkoisista palautekanavista organisaatio saa vaihtelevasti sekä strukturoitua että strukturoimatonta dataa. Sosiaalisesta mediasta saatava palautedata sisältää pääosin teksti-, kuva- ja videomuotoista strukturoimatonta dataa, minkä lisäksi joissain palveluissa kuluttajan on mahdollista arvioida organisaatiota tähtiarvosanoilla 1-5, esimerkiksi Facebookissa. Kolmansien osapuolien ylläpitämistä verkkokaupoista tai muilta sivustoilta on saatavissa sekä strukturoitua dataa, esimerkiksi numeeristen tähtiarvosteluiden muodossa, että strukturoimatonta dataa, joka usein pääasiassa tekstimuotoista, numeerista arviota täydentävää dataa, kuten esimerkiksi kuvassa 1.

Oman verkkokaupan kautta yritys voi kerätä palautetta kuten edellä on kuvattu, minkä lisäksi se voi kerätä verkkosivun kautta strukturoimatonta dataa esimerkiksi yhteydenottolomakkeilla tai sähköpostitse. Nämä eivät kuitenkaan näy kuluttajille suoraan, minkä vuoksi ne määritellään sisäisesti näkyviksi palautteiksi. Ulkoisesti näkyvillä oleviin palautekanaviin kuuluu myös verkkofoorumit, joissa kuluttajat keskustelevat yritysten tuotteista tai palveluista esimerkiksi tietyn harrastuksen ympärillä. Yritykset voivat myös itse ylläpitää tällaisia yhteisöjä, jotka ovat avoimia kaikille. Esimerkiksi operaattoriyhtiö Telia ylläpitää kaikille kuluttajille avointa foorumia, jossa kuluttajat voivat keskustella ja jakaa mielipiteitään kaikkeen digitaaliseen elämään liittyvistä asioista sekä yrityksen tuotteista (Telia Yhteisö, 2014).

SUSTAINABILITY STORIES

RÖHNISCH

REVIEWS (5)

Rita Godt kjøp
★★★★★ Veldig behagelig bh! Kjempefornøyd

Lill Veldig fornøyd
★★★☆☆ Holder bra og jeg har problemer med å finne slike pga størrelsen på brystene. Liker hvordan den er bak og at ikke vekten blir på skuldrene som en vanlig bh. Bruker den til hverdags men til trening må jeg nok ha med bøyler/mer hold.

Linnéa För stor
★★★★☆☆ Om man har liten byst och petite överkropp så passar den sämre. Fick tyvärr lämna tillbaks för den liksom glipade upptill.

Emma Great fit
★★★★★ Kay is my longtime favourite, it fits soft as well as for high intense training. I even use it as a every day bra :)

Bella LOVE IT!
★★★★★ LOVE IT! LOVE IT! LOVE IT! Sitter som en smäck och täcker alla skavanker och valkar på ett snyggt och vackert sätt. Känner mig så snygg i denna!

Kuva 1. Tähtiarvostelut ja täydentävät kommentit

Organisaatiot keräävät palautetta voidakseen paremmin ohjata toimiaan, jotka vaikuttavat asiakkaiden käsityksiin ja kokemuksiin organisaatiosta, parantaakseen asiakasuskollisuuteen liittyviä asenteita ja käyttäytymistä, jonka toivotaan johtavan yrityksen taloudelliseen menestykseen (Aksoy ja muut, 2015, s.55). Ulkoisesti näkyvistä

kanavista saatava strukturoitu palaute koostuu pääosin tähtiarvosteluista, mikä mahdollistaa vain numeeristen yleisarvosanojen tarkastelun. Strukturoimaton data tarjoaa organisaatiolle syvällisempää tietoa (IBM Cloud Education, 2021) kokemuksista, kehityskohteista yms. Strukturoimattoman datan hyödyntäminen taas tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden ymmärtää asiakkaan kokemuksia ja käytöstä paremmin, kuten kuvasta 1. voidaan huomata. Siinä kuluttajat täydentävät tähtiarvosteluaan kommentteilla, joissa kerrotaan, miksi kyseinen tuote on ollut hyvä tai huono.

Mikäli strukturoimattomasta datasta hyödynnetään vain prosentti tai alle, teksti- ja muun muotoinen sisältö jää hyödyntämättä, mikä merkitsee suuren potentiaalín hukkaamista. Saavuttaakseen kokonaisvaltaisen ja syvän ymmärryksen, organisaatioiden tulee käsitellä monipuolisesti dataa eri kanavista. Esimerkiksi pelkän kvantitatiivisen datan käsitteleminen voi muodostaa organisaatiolle yksipuoleisen ja harhaanjohtavan mielikuvan sen tilanteesta (Chen ja muut, 2016), minkä vuoksi sen on tärkeä tarkastella myös strukturoimatonta dataa, kuten numeerisia arviointeja täydentäviä sanallisia arvosteluita. Organisaatio saattaa olla tyytyväinen noin 4 tähden keskimääräiseen arvosteluun esimerkiksi jonkin tuotteen kohdalla, mutta strukturoimaton data esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai verkkokaupassa saattaisi tarjota sille, miksi arvostelu ei ole kuluttajan mielestä 5 tähden arvoinen, mikä saattaa liittyä esimerkiksi puuttuvaan ominaisuuteen. Systemaattinen palautteiden ja arvosteluiden analysointi on puutteellista monessa yrityksessä (Aksoy, 2013).

Vaikka verkosta ja sosiaalisesta mediasta saatavilla oleva data tarjoaa organisaatioille lukemattomia mahdollisuuksia kuunnella asiakkaitaan paremmin, kuluttajien tuottama data on epätäydellistä. Organisaatiot voivat kuulla näissä kanavissa ainoastaan niiden kuluttajien mielipiteitä, jotka julkaisevat niitä oma-aloitteisesti palveluissa (Chen ja muut, 2016, s.849). Kuluttajilla on erilainen taipumus kertoa mielipiteistään tai kokemuksistaan, mikä saattaa ajaa organisaation harhatulkintaan siitä, että kerätty data edustaa yleistä mielipidettä (Chen ja muut, 2016, s.850). Kuluttajan julkaisuhalukkuuteen saattaa vaikuttaa esimerkiksi sosiaalinen riski, joka mielipiteen

jakamisesta aiheutuu omassa sosiaalisessa verkostossa (Eisingerich ja muut, 2015, s. 120). Kuluttajilla on taipumus myös mukauttaa omaa mielipidettään muiden kuluttajien mukaan ja alentaa esimerkiksi systemaattisesti omaa arviotaan nähdessään huonon arvioinnin (Schlosser, 2005). Yrityksen tulee ottaa datan epätäydellisyys huomioon sitä analysoitaessa ja pyrkiä kuuntelemaan myös hiljaisten asiakkaiden ääntä muulla tavalla.

3.2.6 EFM ja datastrategia

Palautedatamäärien kasvu ja organisaatioiden kasvava tarve käsitellä palautedataa ymmärtääkseen asiakkaitaan paremmin, ovat synnyttäneet uuden toimialan, jota kutsutaan *Enterprise Feedback Management (EFM)* eli yrityksen palautteen hallinnaksi. Useat yritykset, kuten luvussa 3.2.1 mainitut esimerkkiyritykset, tarjoavat EFM-alustoja eli palautteenhallinnan alustoja, jotka mahdollistavat sisäisesti käytössä olevan ja ulkoisesti näkyvän palautteen käsittelemisen ja analysoimisen. Alustat ovat mahdollistaneet suurten massojen ja erilaisessa muodossa olevan palautteen käsittelemisen, minkä vuoksi ne toimivat nykyään monen suuryrityksen asiakaskokemuksen kehittämisen teknisenä selkärankana. (Aksoy ja muut, 2021)

EFM-alustat ovat mahdollistaneet strukturoimattoman datan tehokkaamman käsittelemisen, sillä dataa kerätään useasta eri lähteestä (Aksoy, ja muut, 2021, s.55). Vaikka EFM-alustojen ei ole todettu tuottavan organisaatiolle suoraa taloudellista arvoa (Aksoy ja muut, 2021, s.53), ne voivat kuitenkin tehostaa prosesseja ja helpottaa esimerkiksi kokonaiskuvan hahmottamisessa. Alustojen ansiosta organisaatioiden on mahdollista mitata ja kontrolloida elektronista word-of-mouthia, jonka mittaaminen ei ole aiemmin ollut mahdollista näin suuressa skaalassa (Dellarocas, 2003, s.1410). Alustat ovat mahdollistaneet useiden palautekanavien, kuten kyselyiden ja sosiaalisen median, hallinnoinnin sekä mahdollistaneet vaativampien analyysien toteuttamisen (Aksoy ja muut, 2021, s.64).

Datamäärät tulevat kaksinkertaistumaan seuraavan neljän vuoden aikana, minkä vuoksi organisaatioiden on erityisen tärkeää rakentaa datastrategia ja suunnitella datatoimintojen johtaminen tässä vaiheessa. Kaikkea dataa yritysten ei ole mahdollista eikä kannattavaa käsitellä, minkä vuoksi organisaation tulee tunnistaa omalle toiminnalleen keskeiset datalähteet. Yrityksen datastrategia voidaan jakaa hyökkävään ja puolustavaan datastrategiaan. Kaikki yritykset alasta riippumatta tarvitsevat kummankin tyylistä dataa, mutta rajallisten resurssien vuoksi on tärkeää valita, miten ne painottavat strategian. Puolustavassa datastrategiassa tavoitteena on varmistaa datan turvallisuus, yksityisyys, laatu, oikeellisuus, säännösten noudattaminen ja hallitseminen, kun taas hyökkävä strategia painottuu kilpailuasetelman, asiakastyytyvyyden ja kannattavuuden parantamiseen. (Dallemule & Davenport, 2017)

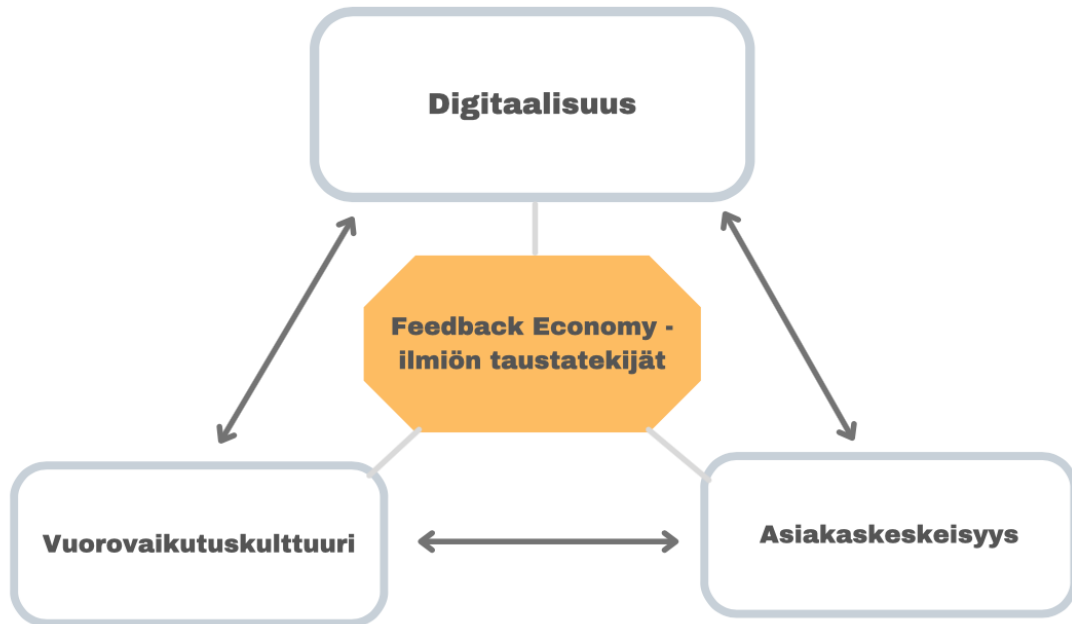
Palautedata, joka on julkisesti verkossa saatavilla, tarjoaa edellytykset sen hyödyntämiseen hyökkävässä datastrategiassa eikä niinkään puolustavassa strategiassa. Hyökkävässä strategiassa hyödynnetään joustavaa dataa, joka soveltuu monenlaiseen käyttötarkoitukseen, ja sen tarkoituksena on tukea asiakastyytyvyyttä ja liikevaihdon ja -voiton kasvua keräämällä ymmärrystä asiakkaista (Dallemulle & Davenport, 2017, s.115). Strukturoimaton data, jota ulkoiset palautekanavat tarjoavat, edustavat joustavaa dataa. Tyypillisesti yritykset, jotka toimivat vähän säädellyillä aloilla ja käsittelevät vähän arkaluontoista dataa, voivat hyödyntää paremmin hyökkävää datastrategiaa, mistä esimerkkinä toimivat vähittäismyyjät (Dallemulle & Davenport, 2017, s.120). Verkosta saatava data on julkista, joten yritysten ei siltä osin tarvitse keskittyä suojelemaan sen tyylistä dataa. Hyökkävässä strategiassa yritykset hyödyntävät strukturoimatonta, joustavaa dataa strategisen päätöksenteon tukena (Dallemulle & Davenport, 2017, s. 119).

Big data -ilmiö on vaikuttanut merkittävästi myös organisaatioiden päättäjien päätöksentekoon. Fosso Wamba ja muut (2015, s. 67) toteavat, että ilmiö on ajanut päättäjät nopeampaan päätöksentekoon sekä muokannut heidän valmiuksiaan reagoida ennakoivasti ympäristön muutoksiin. Päättäjät joutuvat toimimaan ympäristössä, jossa

tiedon valtava määrä voi myös heikentää päätöksentekoa esimerkiksi ylikuormittamalla päättäjien kognitiivisia toimintoja (Merendino ja muut, 2018, s.72). Organisaation kannalta on tärkeää, että dataa käsitellään systemaattisesti ja opitaan tunnistamaan merkityksellistä dataa, jota voidaan hyödyntää päätöksenteossa johtoryhmätasolla. EFM-alustat avustavat yrityksiä toimimaan niin, mutta sen lisäksi tarvitaan myös toimiva data-arkkitehtuuri, joka kuvaa miten dataa kerätään, säilötään, siirrellään, jaetaan ja kulutetaan (Dallemule & Davenport, 2017, s. 115)

3.3 Ilmiön ajurit

Feedback economy -ilmiön taustalla on useita tekijöitä, jotka ovat edesauttaneet ja mahdollistaneet ilmiön syntymisen. Tässä luvussa tarkastellaan ilmiön keskeisimpiä taustatekijöitä, joista osa liittyy teknologiseen kehitykseen ja osa taas liike-elämän painopisteiden sekä yhteiskunnan kulttuuriseen muutokseen. Tärkeimmiksi feedback economy -ilmiön ajureiksi on tunnistettu neljä tekijää, jotka ovat digitaalisuus, asiakaskeskeisyys sekä vuorovaikutuskulttuurin muutos. Tämän jaottelun avulla voidaan tunnistaa ilmiön kannalta oleelliset tekijä, joita tarkastellaan tarkemmin alaluvuissa. Nämä taustatekijät on kuvattu myös kuviossa 5., joka kuvaa myös tekijöiden keskinäisiä suhteita. Mikään kuvattu ajuri ei ole aikaansaanut feedback economy -ilmiötä yksin, vaan ilmiö on syntynyt näiden tekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa.



Kuvio 5. Ilmiön ajurit

3.3.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio on yksi feedback economy -ilmiön keskeisistä ajureista, joka on mahdollistanut sen syntymisen. Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana tapahtunut valtava kehitys informaatio- ja yhteydenpitoteknologioissa (Bharadwaj ja muut, 2013, s.472) on mahdollistanut uuden virtuaalisen ulottuvuuden syntymisen. Fyysisen paikan sijasta on siirrytty kaikille avoimeen tilaan, jossa kommunikointi on mahdollista ilman aikaa, paikkaa tai muuhun liittyviä rajoitteita (Weill & Woerner, 2013, s.71; Eisingerich ja muut, 2015, s.121). Yritykset ovat huomanneet virtuaalisen ulottuvuuden potentiaalin universaalina alustana, jossa ne voivat harjoittaa liiketoimintaa ja jossa ne voivat päästä lähelle kuluttajaa.

Liiketoiminnan digitalisoituminen on tarjonnut teknisen perustan feedback economy -ilmiön syntymiselle, sillä perinteiset aikaan ja paikkaan liittyvät rajoitteet eivät enää ole este erilaisen kokemusten, mielipiteiden ja kommenttien leviämiselle. Internet

mahdollistaa niiden jakamisen kuluttajalle sopivaan aikaan ja paikkaan (Eisingerich ja muut, 2015, s.121) samoin kuin niiden lukemisen kuluttajalle itselleen sopivalla hetkellä. Tällöin kuluttajalla on oma motiivi löytää informaatiota, minkä vuoksi sen vaikutus voi olla suurempi. Informaation digitaalisuus mahdollistaa sen lukemisen kuluttajalle useita kertoja ja sopivaan ajankohtaan, mikä on merkittävä muutos perinteisestä word-of-mouth-konseptista.

Aikaan, paikkaan ja esimerkiksi sosiaalisiin kontakteihin liittyvien rajoitteiden poistuessa, informaation jakamisesta on tullut entistä nopeampaa, minkä seurauksena myös sen volyyymi on kasvanut merkittävästi. Digitalisaation myötä nopeudesta onkin tullut merkittävä tekijä, joka vaikuttaa monella osa-alueella. Se on mahdollistanut tärkeän informaation, kuten palautteen haltuun saamisen nopeasti organisaatiossa sekä vaikuttanut erilaisten verkostojen ja yhteisöiden nopeampaan muodostumiseen (Bharadwaj ja muut, 2013, s.476). Verkostojen nopea muodostuminen on edesauttanut kokemusten ja mielipiteiden nopeampaa jakamista, minkä vuoksi siitä onkin tullut tärkeä tekijä. Verkossa vuorovaikuttaminen tapahtuu hyvin nopeasti, mikä on muuttanut vuorovaikutusta entistä tehokkaammaksi sen laajan leviämismahdollisuuden vuoksi (Cui ja muut, 2012, s.41).

Internet, sosiaalinen media sekä kaupankäynnin digitalisoituminen on mahdollistanut verkkopalautekulttuurin syntymisen. Internetin ja teknologian myötä yritykset ovat voineet toteuttaa aiemmin vuorovaikutusta vaatineita tilanteita ja toimintoja digitaalisesti (Reis ja muut, 2003, s.198), mikä on luonut myös uudelle palautekulttuurille raamit. Digitaalisuus on toiminut keskeisimpänä yksittäisenä tekijänä feedback economy -ilmiön syntymisessä, joka on vaikuttanut vahvasti muihin ajureihin eli vuorovaikutuskulttuurin muutoksen, asiakaskeskeisyyden kehittymiseen sekä yhä dynaamisemman kilpailuympäristön kehittymiseen.

3.3.2 Asiakaskeskeisyys

Tänä päivänä monet kuluttajat mieltävät yleiseksi toimintatavaksi sen, että he voivat saada nopeasti palvelua kanavissa, joissa he viettävät aikaansa muutenkin (Mousavi ja muut, 2020) ja tehdä ostoksia kellonajasta riippumatta. Yhä useampi organisaatio on asettanut strategiansa keskiöön nimenomaan asiakkaan, ja asiakaskeskeisyydestä onkin muodostunut vallitseva trendi jo jonkin aikaa sitten (Latinovic & Chatterjee, 2019, s. 1). Kuluttajien tarpeet ja toiveet eivät kuitenkaan aina ole olleet organisaation toimintojen ja strategian keskipisteenä, vaan organisaatiot ovat optimoineet esimerkiksi tuotteiden hintaa välittämättä niinkään laadusta (Reis ja muut, 2003, s.195). Digitalisoituminen on kuitenkin osaltaan vaikuttanut asiakaskeskeisyyden kasvavaan rooliin monella tavalla.

Asiakaskeskeisyyden hyötyjä on alettu ymmärtämään 1990-luvulla jo ennen digitalisaation todellista räjähtämistä (Reis ja muut, 2003, s. 195), mutta sen rooli on korostunut entisestään internetin ja digitalisaation räjähdysmyötä. Toimintojen digitalisoituminen on mahdollistanut asiakaskeskeisemmän lähestymistavan liiketoimintaan, sillä se on tarjonnut organisaatioille mahdollisuuden tarjota asiakkaalleen uusia digitaalisia palvelumuotoja sekä kosketuspintoja, joiden avulla asiakas voi olla yhteydessä organisaatioon. Nämä kosketuspinnat ja palvelut ovat tarjonneet organisaatioille mahdollisuuden kuunnella kuluttajien tarpeita paremmin, mikä on luonut edellytykset asiakkaan nostamiseen keskeisempään rooliin ymmärryksen kasvaessa.

Internetin ja etenkin sosiaalisen median myötä organisaatioiden vuorovaikutus kuluttajien kanssa on kokenut suuren muutoksen, sillä organisaatiot ovat menettäneet suvereenin kontrollin omasta brändistään vuorovaikutuskulttuurin muutoksen myötä (Fournier & Avery, 2011). Kontrolli brändistä on siirtynyt yhä suuremmissa määrin asiakkaille, jotka muokkaavat käsityksiä siitä keskustelemalla ja jakamalla kokemuksiaan verkossa. Tämä kontrollin menetys on pakottanut organisaatiot väkisin asiakaskeskeisen toimintamallin pariin, sillä useiden kosketuspintojen ja tiiviimmän vuorovaikutuksen takia asiakkaat odottavat organisaatioiden myös kuuntelevan heitä. Mikäli organisaatiot

eivät kuuntele asiakkaitaan, se näkyy heidän digitaalisessa maineessaan muun muassa huonoina arvosteluina tai negatiivisena keskusteluna.

Suvereenin kontrollin menetyksen vuoksi organisaatiolla on siis kasvava intressi ymmärtää asiakkaitaan paremmin, mikäli ne haluavat menestyä. Digitalisoituminen on luonut organisaatioille edellytykset kerätä ja käsitellä dataa, ja siten mahdollistanut erilaisten tekijöiden mittaamisen. Digitaalisuuden myötä organisaatiot ovat voineet tarjota asiakkailleen parempia palveluita eri kanavissa kustannustehokkaasti, mikä on mahdollistanut asiakaskeskeisen toiminnan harjoittamisen suuressa skaalassa. Internet ja uudet asiakasrajapinnat ovat tarjonneet organisaatioille valtavasti dataa, mikä on mahdollistanut paremman asiakkaan äänen kuuntelemisen. Kovenevassa kilpailuympäristössä organisaatioiden on pyrittävä ymmärtämään asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla, sillä kuluttajien arvioilla on suuri vaikutus toisten kuluttajien valintoihin sekä tuotteiden tai palveluiden myyntiin (Goes ja muut, 2014, s.222).

3.3.3 Vuorovaikutuskulttuurin muutos

Digitalisaation myötä myös vuorovaikutuskulttuuri on kokenut merkittävän muutoksen, kun yhä suuremmissa määrin se on siirtynyt verkkoon. Aikaan ja paikkaan liittyvien rajoitteiden poistuminen (Eisingerich ja muut, 2015, s. 121; Duan ja muut, 2008, s.1008) on synnyttänyt universaalien vuorovaikutusympäristön, jossa kuluttajat voivat helposti löytää toisia samankaltaisia kuluttajia ja tuntee siten kuuluvansa erilaisiin yhteisöihin (Fournier & Avery, 2011, s. 195). Yhteisöllisyys samoista asioista kiinnostuneiden kuluttajien keskuudessa synnyttää usein syvää keskustelua aihepiiristä molemminpuolisen asiantuntijuuden vuoksi, mikä voi tarjota verkkofoorumeilla ja sosiaalisessa mediassa organisaatioille ja brändeille suuren määrän informaatiota. Kuluttajat ilmaisevat näissä kanavissa myös tunteitaan (Manara & Roquilly, 2011, s.94), joilla saattaa olla suurikin vaikutus organisaation digitaaliseen maineeseen.

Digitalisoitumisen ansiosta, kuluttajat voivat olla vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa hyvin vähäisellä vaivalla (Fournier & Avery, 2011, s.195). Informaation jakaminen ei ole

enää riippuvaista esimerkiksi sosiaalisista kontakteista, vaan kuluttajat voivat tuntea kuuluvansa johonkin yhteisöön pelkästään lukemalla siitä passiivisesti (Goes, 2014, s.222). Digitaalinen ympäristö on mahdollistanut kuluttajien passiivisen ”osallistumisen” eli erilaisten keskusteluiden ja arvosteluiden seuraamisen verkossa, minkä vuoksi yrityksen digitaalinen maine on sen kannalta merkittävä tekijä myös tulevaisuudessa. Digitaalisuus on myös mahdollistanut keskustelupalokkaiden ja palautetta antavien kuluttajien tehokkaan äänen käytön, sillä kokemusten yms. jakaminen on verkon myötä tullut helpommaksi. Vuorovaikutus on verkon ja sosiaalisen median myötä polarisoitunut, sillä kuluttajat voivat joko ilmaista mielipiteensä vapaaehtoisesti tai olla hiljaa (Chen ja muut, 2016, s.850).

Verkossa myös vuorovaikutuksen tyyli on muuttunut rennommaksi (Fournier & Avery, 2011, s.195). Aikaisemmin sosiaalisen tilanteen tyyppi on luonut vuorovaikutuksen tyylille raamit, joita on seurattu ja joilla on ollut vaikutus kanssakäymiseen. Sosiaalisessa mediassa ja verkossa ne ovat kuitenkin muuttuneet häilyviksi, sillä kuluttajat eivät ole vuorovaikutustilanteessa fyysisesti eivätkä välttämättä samanaikaisesti. Rento tyyli ja vapaus kokemusten jakamiseen ilman rajoitteita siivittävät keskusteluja aihepiirien ympärillä, jotka tarjoavat myös palautetta organisaatioille. Etenkin verkon mahdollisen anonymiteetin varjolla ja henkilökohtaamisen aiheuttaman paineen poistumisen vuoksi moni kuluttaja uskaltaa ilmaista mielipiteensä (Cui ja muut, 2012, s. 41), ilman että pelkäävät tulevansa tuomituiksi arvioistaan tai mielipiteistään.

Vaikka verkossa on mahdollista jakaa arvosteluja sekä kokemuksia anonymisti, kuluttajat luottavat verkossa jaettuihin arvosteluihin yms. melko vahvasti. Keskimäärin 60 prosenttia kuluttajista luottaa verkkoarvosteluihin, minkä lisäksi nuoremmista ikäluokista noin 71 prosenttia luottaa niihin (Barclays, 2020, s. 4). Vuorovaikutus on muuttunut hierarkkisesta laveammaksi, ja kuluttajat mieltävät perinteisen WOMin ja eWOMin yhdeksi luotettavimmista tiedonlähteistä (Yang ja muut, 2021) . Vuorovaikutus ei tapahdu enää organisaatiolta kuluttajille erilaisin markkinointitoimenpitein, vaan se

tapahtuu myös kuluttajien välillä. Tällä on vaikutusta myös yrityksen markkinointitoimenpiteisiin, joiden tulee olla läpinäkyviä.

Vallitseva teema nyky maailmassa onkin läpinäkyvyys (Fournier & Avery, 2011, s. 198). Digitalisoituneen vuorovaikutuksen ja lisääntyneen kilpailun myötä yritysten on pyrittävä harjoittamaan avoimuutta kaikessa toiminnassaan, sillä epäkohtien kätkeminen ei nopean tiedon välittymisen ja avoimen keskustelun vuoksi ole enää mahdollista. Tämä on johtanut radikaaliin läpinäkyvyyden kulttuuriin (Fournier & Avery, 2011, s.199), jossa myös organisaatiot joutuvat kohtaamaan epäkohtansa, joita arvostelut ja kokemukset paljastavat. Yritykset voivat kerätä palautedataa sisäisesti, mutta yhä useammin kuluttajat myös haluavat pystyä lukemaan palautteita itse pystyäkseen arvioimaan organisaation tai palvelun luotettavuutta. Tämän vuoksi yhä useammat yritykset tarjoavat kuluttajille mahdollisuuden jättää tuotteista tai palveluistaan palautetta. Avoimuuden kulttuuri kannustaa yrityksiä aidosti parantamaan tuotteita ja palveluitaan.

Avoimen kulttuurin myötä myös palautteen antaminen on yleistynyt kuluttajien keskuudessa. Lähes puolet kuluttajista jättää palautetta todennäköisemmin kuin puolitoista vuotta sitten ja yli puolet kuluttajista jättää palautetta sen takia, että tietävät sen olevan hyvin tärkeää muille kuluttajille (Barclays, 2020, s.4). Palautteen jättämisen yleistyminen ja avoimuus tuovat mukanaan sekä positiivista että negatiivista palautetta organisaatioille. Mahdollisuus arvostella brändejä ja organisaatioita on myös johtanut siihen, että kuluttajat ovat yhä kriittisempiä niiden tarjoamia tuotteita tai palveluita kohtaan (Fournier & Avery, 2011, s.200). Avoin palautekulttuuri tarjoaa organisaatioille mahdollisuuksien lisäksi myös kovia odotuksia.

Vuorovaikutuskulttuurin muutoksella on suuri vaikutus organisaatioihin ja niiden toimintaan. Vuorovaikutuskulttuurin polarisoituminen näkyy muun muassa siinä, että organisaatioiden tulee huomioida verkosta saatavan palautteen kahtiajakautuminen välttääkseen väärin johtopäätösten vetämisen (Chen ja muut, 2016, s.850). Kuluttajat ovat taipuvaisia jakamaan ääripään kokemuksia todennäköisemmin, minkä vuoksi

palautteen jakauma saattaa antaa epärealistisen kuvan todellisesta tilanteesta (Chen ja muut, 2016).

Kuluttajien jakamiin mielipiteisiin ja arvosteluihin vaikuttaa vahvasti edelleen sosiaalinen ympäristö eli verkossa sosiaalinen media, joka heijastaa kuluttajan sosiaalisia kontakteja myös oikeassa elämässä. Vaikka jakaminen on helppoa, sosiaalisessa mediassa siihen liittyy suurempi sosiaalinen riski, sillä kommunikaatio tapahtuu koko sosiaaliselle piirille (Eisingerich ja muut, 2015, s.127). Tämä vaikuttaa kuluttajien halukkuuteen ilmaista itseään sosiaalisessa mediassa. Kuluttajat jakavat siellä harkitummin ja valmistellummin sisältöä, jolloin he muokkaavat sitä sosiaalisiin standardeihin sopivaksi. Organisaation kannattaa huomioida tämä, sillä jaettu sisältö ei välttämättä ilmennä kuluttajan mielipiteitä täysin sosiaalisten rajoitteiden vuoksi.

4 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kannalta oleellisia metodologisia valintoja. Luvussa käsitellään laadullista tutkimusotetta sekä sen soveltuvuutta kyseiseen tutkimukseen. Tutkimuksen tutkimusmenetelmä on teemahaastattelu, johon pureudutaan luvussa tarkemmin. Teemahaastattelulla kerättyä aineistoa on analysoitu sisällönanalyysia ja tarkemmin teemoittelua hyödyntäen. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, laadukkuutta ja eettisyyttä.

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntausta, jonka avulla pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavan aiheen ominaisuuksia, merkityksiä ja laatua (Koppa, 2021). Tutkimuksen toteuttamiseen valittiin laadullinen tutkimus, sillä tutkimuksen kohteena on ilmiön, jonka vaikutuksia tarkastellaan liiketoimintamallien kentässä. Kvalitatiivinen tutkimus sopii kvantitatiivista tutkimusta paremmin kyseiseen tutkimukseen sen kokonaisvaltaisen ja ominaisuuksia selvittävän, ymmärryksen pyrkivän luonteen vuoksi. Laadullista tutkimusta voidaan kuvata menetelmäsuuntaukseksi, jossa tutkimusrakenteet ovat pehmeitä ja jossa tilanteita pyritään ymmärtämään käytännöllisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 54). Sen vuoksi se sopii käytettäväksi feedback economy -ilmiön ja liiketoimintamallien välisen suhteen ja keskinäisten vaikutusten tutkimuksessa.

Tutkimuksessa hyödynnettiin lähestymistapana poikittaistutkimusta, jonka tarkoituksena on tutkia valittua kohdetta tai ilmiötä laajasti tietyinä ajankohtana (Koppa, 2015a). Tutkimuksessa tutkittiin feedback economy -ilmiötä ja sen vaikutuksia organisaatioiden liiketoimintamalleihin nykypäivänä, minkä vuoksi poikittaistapaus soveltui oivallisesti käytettäväksi tutkimuksessa. Tutkimuksessa on tietyiltä osin kuitenkin piirteitä myös tapaustutkimuksesta sekä pitkittäistutkimuksesta. Tapaustutkimukseen liittyy syvälinen, mutta suppea tutkittavien tapausten joukko (Koppa, 2015b), mikä toteutui myös tässä tutkimuksessa.

Vaikka tapaustutkimus ei pyri tulosten yleistettävyyteen suuressa määrin, yksittäisten tapausten syvällisellä tulkinnalla on kuitenkin mahdollista saavuttaa ymmärrystä tutkittavan ilmiön mekanismeista ja rakenteista (Koppa, 2015b), minkä vuoksi se soveltuu osittain hyödynnettäväksi tässä tutkimuksessa. Pitkittäistutkimuksen ominaispiirteet eli muutoksen havaitseminen ja siihen vaikuttaneiden tekijöiden ja seurausten tutkiminen (Koppa, 2015c), vaikuttavat nimenomaan feedback economy - ilmiötä tutkittaessa, sillä luvussa kuvataan juuri tällaisia tekijöitä ilmiön osalta. Pääosin tutkimus keskittyy kuitenkin poikittaistutkimukselle ominaisiin piirteisiin.

4.2 Teemahaastattelu

Laadullisena tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin haastattelua, joka on yksi eniten käytetyistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62). Haastattelu on hyvä tapa kerätä aineistoa monimutkaisista, syvää ymmärrystä vaativista tutkimusaiheista, sillä se on menetelmänä joustava. Haastattelija voi käydä haastateltavan kanssa aihetta tukevaa keskustelua aiheesta haastattelurungon ulkopuolelta, selventää epäselviä kysymyksiä tai korjata väärinkäsityksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 63). Tällainen vuorovaikutus mahdollistaa syvemmän ymmärryksen kerryttämisen tutkimusaiheesta. Haastattelutilanteessa haastattelija voi myös omalla toiminnallaan vaikuttaa aihepiiristä syntyneeseen ymmärrykseen, ja parhaimmillaan se voi vaikuttaa aineiston rikkauteen hyvin positiivisesti (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34).

Tarkemmin ottaen tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Aineistonkeruumenetelmässä on luotu etukäteen tietty ennalta määritelty kysymysrunko, joka liittyy ennalta määriteltyihin teemoihin nimensä mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47). Menetelmää voidaan kutsua puolistrukturoiduksi haastatteluksi, sillä kysymykset ovat haastateltaville samat, mutta niiden esittämisjärjestys on merkityksetön seikka eikä vastauksia ole sidottu ennalta määriteltyihin vastausvaihtoehtoihin kuten strukturoiduissa haastatteluissa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47). Menetelmä tukee avoimien vastausmahdollisuuksien myötä syvän

ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen kertymistä, mikä on tärkeä seikka uutta tai monimutkaista ilmiötä tutkittaessa. Teemahaastatteluun etukäteen valitut teemat ja kysymykset kuvastavat tutkimuksen viitekehystä ja sen avulla pyritään löytämään tutkimuksen tarkoituksen kannalta merkityksellisiä seikkoja (Tuomi & Sarajärvi, 2008, s.65). Tutkimuksessa toteutetut haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina.

4.3 Aineisto

Tutkimukseen valittiin haastateltaviksi keskikokoisten ja suurten yritysten edustajia, jotka vastaavat yrityksen strategian ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvistä funktioista tai heillä on muuten vahva ymmärrys näistä aihepiireistä yrityksessä. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä neljä, jotka edustivat yhteensä kolmea eri yritystä. Haastattelut toteutettiin pääasiassa yksilöhaastatteluina, poikkeuksena yksi haastattelu, johon osallistui kaksi yrityksen edustajaa. Haastateltavat valittiin tutkimukseen sellaisista yrityksistä, jotka edustivat vähintään yhtä Suomen tai globaaleilla markkinoilla toimivaa tunnettua kaupallista kuluttajabrändiä. Haastatteluun valittiin yritysten edustajat näillä kriteereillä, sillä tutkimuksessa haluttiin, että yrityksillä on useita eri asiakasrajapintoja ja -kanavia verkossa, joista he saavat palautedataa. Tämän myötä voidaan pitää todennäköisenä, että näillä yrityksillä myös palautteen volyyymi ja varianssi on suurempaa, mikä vaikuttaa heidän käsitykseensä myös palautteen merkityksestä. Haastateltavaksi valittiin kuluttajabrändien edustajia, sillä B2B-markkinalla palautekuluttuuri ja vuorovaikutus tapahtuu usein asianosaisten tahojen välillä, ei niinkään julkisesti verkossa kuin taas B2C-markkinalla.

Tutkimuksessa haluttiin keskittyä tämän tyyliin yrityksiin myös siksi, että suuremmissa yrityksissä liiketoiminnan kehittäminen on usein suunnitelmallisempaa toimintaa kuin pienissä yrityksissä suurempien resurssien vuoksi. Saavuttaaksemme tutkimuksessa onnistuneimman mahdollisen lopputuloksen, haastateltaviksi valittiin edustajia, joilla oli kokemusta ja ymmärrystä kummastakin aihepiiristä. Tavoitteena haastatteluilla oli saavuttaa ymmärrystä kolmesta ennalta määritellystä teemasta, joita olivat palaute ja siihen liittyvät seikat, feedback economy -ilmiö sekä liiketoimintamallit. Haastatteluiden

tarkoituksena oli teemahaastattelun luonteen mukaisesti pyrkiä kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyä ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2018) eli tutkia näitä teemoja, jotta niiden välisistä suhteista voidaan saavuttaa yhteisymmärrys. Ilmiön universaaliuuden vuoksi yritysten geografisella sijainnilla ei ollut haastateltavien valinnassa merkitystä.

Alla olevassa taulukossa 1. on kuvattuna haastateltavien henkilöiden taustatekijöitä, kuten rooli yrityksessä ja ikä, sekä yrityksen toimiala ja kuluttajabrändin tunnettuus. Haastateltavien suhteen pyrimme siihen, että heillä on mahdollisimman syvä ymmärrys edustamansa yrityksen liiketoiminnasta ja muista aiheeseen vaikuttavista teemoista, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2008, s.73) suosittelevat. Haastateltavia käsitellään tutkimuksessa anonymisti, ja heidät on numeroitu vastausten erottamiseksi. Haastattelujen tueksi ennalta määriteltyjen teemojen (palaute ja siihen liittyvät seikat, feedback economy -ilmiö, liiketoimintamallit) pohjalta johdettiin haastattelurunko, joka koostui 21 kysymyksestä (ks. Liite 1). Kysymykset peilasivat tutkimuksen teoreettista viitekehystä, ja ne toimitettiin haastateltaville hyvissä ajoin ennen haastattelua, jotta he voivat valmistautua etukäteen kokonaisvaltaisiin ja syväluotaaviin kysymyksiin.

Taulukko 1. Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto	Edustetun yrityksen toimiala	Rooli yrityksessä	Kuluttajabrändi tunnettu
H1	14.4.2022	58min	Kamerat ja tulostimet	Verkkokaupan johtaja	Suomi + Globaali
H2	22.4.2022	47min	Ruuan vähittäismyynti verkossa	Toimitusjohtaja	Suomi
H3	28.4.2022	38min	Lastenvaatteet	Operatiivisen toiminnan laatujohtaja	Suomi + Globaali

H4	28.4.2022	38min	Lastenvaatteet	Myyntijohtaja	Suomi Globaali	+
----	-----------	-------	----------------	---------------	-------------------	---

Haastattelutilanteissa runkoa muokattiin keskusteluiden edetessä sen mukaisesti, eikä niitä esitetty haastateltaville joka haastattelussa samassa järjestyksessä. Haastatteluiden kesto vaihteli 38 minuutista noin tuntiin. Jokainen haastattelu toteutettiin etäyhteydellä Teams-sovelluksessa, joka on muodostunut monelle tutuksi vuorovaikutuskanavaksi viimeisen kahden vuoden aikaisen pandemiatilanteen johdosta. Kaikki haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2022. Haastattelut nauhoitettiin, jotta niiden litterointi voitiin toteuttaa sanatarkasti jälkikäteen eikä haastattelutilanne kärsisi muistiinpanojen tekemisestä. Haastatteluaineisto käytiin läpi kirjallisessa muodossa, minkä pohjalta nostettiin esiin tutkimusaiheen näkökulmasta keskeisiä teemoja.

4.4 Aineiston käsittely

Tutkimusaineiston käsittelyssä hyödynnettiin analyysimenetelmänä sisällönanalyysia. Analyysimenetelmää käytetään tutkimaan aineiston, kyseisessä tutkimuksessa haastatteluihin perustuvan, sisältöä tarkemmin. Siinä keskitytään aiheisiin ja teemoihin, joita aineistosta on löydettävissä (Vuori, 2022a). Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen kokonaisvaltainen analyysimenetelmä, jota voidaan käyttää lähes kaikissa laadullisen tutkimuksen analyysikokonaisuuksissa ja johon myös muut analyysimenetelmät osittain perustuvat, kun niihin liittyy kuullut, kirjoitetut tai nähdyt sisällöt löyhänä teoreettisena kehyksenä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.78). Sisällönanalyysin avulla aineistoa pyritään selkeyttämään tutkijalle, jotta sen pohjalta voidaan toteuttaa selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.91). Menetelmä perustuu sen tulkintaan ja loogiseen päättelyyn, joita hyödyntämällä siitä muodostetaan sanallinen kuvaus, joka kuvaa ilmiötä tarvittavilta osin (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tarkemmin analyysimenetelmänä hyödynnettiin teemoittelua, joka on yksi sisällönanalyysin muodoista. Teemoittelussa aineistosta pyritään löytämään tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia teemoja, jotka toistuvat aineistossa. Se toteutetaan usein haastatteluaineistoa käsiteltäessä, ja soveltuu siihen hyvin aineiston luonteen vuoksi. Teemoittelussa on tärkeää antaa aineiston ”puhua” eli löytää sieltä nousevat teemat, eikä toteuttaa teemoittelua tutkijan ennakko-oletusten mukaan. Teemoittelu ei siis tarkoita samaa kuin haastattelun teemat. Teemoittelussa voidaan hyödyntää haastatteluaineistosta poimittuja sitaatteja, jotka avaavat tutkimuksen lukijalle teemoittelussa tapahtuvia tulkintoja. (Juhila, 2022)

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta osasta: havaintojen pelkistämisestä sekä arvoituksen ratkaisemisesta (Alasuutari, 2011, s.32). Tutkimuksessa noudatettiin Alasuutarin (2011) esittelemiä etenemisvaiheita, jossa ensimmäisessä vaiheessa erillisistä haastatteluaineistoista poimittiin samaan teemaan liittyviä havaintoja, joita pyrittiin mahdollisuuksien mukaan yhdistelemään havaintomäärän ja selkeämmän kuvan hahmottamiseksi. Toisessa vaiheessa eli arvoituksen ratkaisemisessa, on kyse tulosten tulkinnasta. Alasuutarin (2011) mukaan ensimmäisessä vaiheessa ”tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä”. Teemoittelun toisessa vaiheessa pyrittiin luomaan feedback economy -ilmiön ja liiketoimintamallin suhteesta ja vaikutuksista sanallinen tulkinta, joka esiintyy luvussa 5.

Tutkimuksessa hyödynnetään analyttistä yleistämistä, joka sopii pienen laadullisen aineiston löydösten käsittelyyn paremmin kuin tilastollinen yleistäminen (ICMC BIMTECH, 2020; Yin, 2009). Aineiston sanatarkan litteroinnin jälkeen, aineistosta pyrittiin löytämään sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia, sekä tulkitsemaan niiden taustalla vaikuttavia syitä mahdollisilta osin. Tutkimuksessa hyödynnettiin sitaatteja havainnollistamaan keskeisiä löydöksiä, jotta löydösten tulkinta ja looginen päättelyprosessi aukeaisi lukijalle mahdollisimman selkeällä ja luotettavalla tavalla.

4.5 Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja laadukkuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on mielletty hieman hankalaksi, sillä yksiselitteisiä ohjeita sen arvioimiselle ei ole. Kvantitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa on käytetty reabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) ja validiteetin (tutkittu sitä, mitä luvattu) käsitteitä, joilla myös laadullista tutkimusta on pyritty arvioimaan, johtaen kuitenkin lopputulokseen, jossa ne eivät ole sopineet parhaimmiksi mittareiksi tälle tutkimustyyppille. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkein mittari on sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi, joka koostuu useasta eri tekijästä. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa aineiston keruu, aineiston analysointi sekä tutkimuksen raportointiin liittyvät tekijät. Kaiken luotettavuuden arvioinnin perusteena on aineiston riittävä dokumentointi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.122)

Aineiston koko ei ollut tässä tutkimuksessa resurssipulan vuoksi kovin suuri, mikä vaikuttaa osaltaan tutkimuksen luotettavuuteen. Pienen aineiston (4 haastateltavaa) vuoksi, tutkimuksessa saatuja tuloksia ei voida yleistää suuressa määrin, sillä ne eivät anna täydellistä kuvaa eri alojen yritysten näkemyksistä ja kokemuksista aihepiiriin liittyen. Vaikka haastateltavat yritysten edustajat edustivat eri toimialoja, tutkimuksessa huomattiin, että muun muassa toimiala, koko sekä muut tämän kaltaiset asiat saattavat selittää yritysten erilaista suhtautumista. Vahvemmin yleistettävissä olevan tuloksen saavuttamiseksi tutkimusaineiston olisi tullut toistaa itseään (K. Von Alftan, henkilökohtainen keskustelu, 29.4.2022), vaikka tutkimusaineisto nosti esiin samankaltaisia teemoja vähäisestä haastateltavien määrästä huolimatta.

Toisaalta laadullinen tutkimus ei tähtää samoissa määrin tutkimustulosten tilastolliseen yleistettävyyteen kuin kvantitatiivinen tutkimus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että yksittäisten tapausten perusteella on kuitenkin mahdollista hahmottaa, mikä ilmiössä on merkittävää ja mahdollisesti toistuvaa, mikä toteutuu tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen avulla ilmiöiden suhteesta saatiin kerrytettyä ymmärrystä, mikä on etenkin akateemisen

tutkimuksen puuttuessa merkittävä tekijä. Tutkimusaiheelle löydettiin vahva teoriapohja, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tuomi ja Sarajärven (2018, s.73) mukaan ratkaisevaa on ennemminkin hyvien ja syvien tulkintojen onnistuminen, vaikka kyseessä olisikin pienempi aineisto.

Haastattelututkimuksen laatuun voidaan vaikuttaa usealla eri tavalla. Haastattelurungon huolellinen suunnittelu sekä teemojen pohtiminen ennen haastattelua ovat tekijöitä, joilla varmistetaan tutkimuksen laadukkuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s.184). Myös haastattelijan kokemus haastattelutilanteista vaikuttaa laadukkuuteen, sillä haastattelijä ohjaa haastattelun aikana tilannetta ja voi vaikuttaa informaation ja ymmärryksen määrään sekä positiivisesti että negatiivisesti. Tässä tutkimuksessa haastattelijalla oli aiempaa kokemusta haastattelutilanteista, minkä lisäksi haastattelurunko oli suunniteltu huolellisesti nostamaan esiin tutkimuksen kannalta oleellisia seikkoja.

Perehtyneisyys sekä haastattelijan että haastateltavan näkökulmasta oli suurta, sillä kysymysrunko toimitettiin haastateltavalle vähintään muutamaa päivää aiemmin. Laadukkuuteen vaikuttaa myös teknisten apuvälineiden toimiminen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 184), mikä toteutui tässä tutkimuksessa hyvin. Haastattelut nauhoitettiin litterointia varten, minkä ansiosta haastattelutilanteessa voitiin keskittyä keskustelemaan aihepiiristä syvällisen ymmärryksen saamiseksi ja aineisto voitiin jälkikäteen analysoida nauhoitteelta sanatarkasti tulkintojen tekemiseksi. Aineiston luotettavuus syntyy sen laadukkuudesta, ja laadukkuuden kriteerien täytyessä hyvin, tutkimuksen voidaan olettaa olevan pitkälti myös laadukas (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s.185).

Tutkimuksen tekemiseen liittyvät oleellisesti myös eettiset kysymykset. Keskeisenä pyrkimyksenä tutkimuksissa on tuottaa uutta ja merkityksellistä tutkimustietoa eikä tutkija saa toiminnallaan esimerkiksi vääristellä tuloksia, joka saattaisi haitata tieteen edistymistä tai loukata tutkittavien oikeuksia (Vuori, 2022b). Tutkijalla onkin velvollisuus esittää pyrittä varmistamaan ja todentamaan mahdollisimman hyvin (Hirsjärvi & Hurme,

2008, s.19). Tutkimuksen tulososiossa on hyödynnetty suoria lainauksia tutkimusaineistosta, mikä osaltaan poistaa tutkimustulosten väärentymisen mahdollisuutta. Tutkimuksen eettisyyden kannalta tärkeä tekijä on tutkimukseen osallistuvien ihmisten kunniallinen kohtelu, johon liittyy muun muassa heidän yksityisyytensä suojeleminen (Vuori, 2022b). Tässä tutkimuksessa aineisto on anonymisoitu haastateltavien yksityisyyden suojelemiseksi, jotta tutkimukseen osallistumista ei koettaisi haitalliseksi. Kunnialliseen kohteluun voidaan liittää myös tutkittavien itsemääräämisoikeus (Vuori, 2022b), minkä nojalla haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen.

Yleisesti ottaen tutkimuksen luotettavuuteen, laadukkuuteen ja eettisyyteen vaikuttavat tekijät on tutkimuksessa pyritty ottamaan huomioon mahdollisimman hyvin. Tutkimukseen osallistuville henkilöille annettiin etukäteen vain haastattelurunko ja kerrottiin pintapuolisesti tutkimuksen tarkoituksesta, sillä haastateltavilta henkilöiltä pyrittiin saamaan autenttisia näkemyksiä tutkimusaiheisiin ja niiden välisiin yhteyksiin liittyen. Tutkimuksesta annettiin kuitenkin riittävästi tietoa haastateltaville, ymmärtääkseen osallistumisensa vaikutukset. Tutkimushaastattelurungon toimittaminen etukäteen haastateltaville oli kuitenkin tarpeellista, sillä aihepiirit vaativat hieman perehtymistä kokonaisvaltaisen kuvan muodostamiseksi, minkä uskottiin heijastuvan myös haastatteluaineiston rikkaudessa. Tutkimuksen metodologialuvussa on pyritty myös kertomaan avoimesti ja monipuolisesti haastateltavien valinnasta, aineistonkeruusta, sen analysoinnista sekä luotettavuuteen, laadukkuuteen ja eettisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

5 Liiketoimintamalli Feedback Economy -aikakaudella

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia vaikutuksia feedback economy -ilmiöllä on yrityksen liiketoimintamalliin ja millä tavoin haastateltujen yritysten edustajat suhtautuvat ilmiön ja liiketoimintamallin rooliin liiketoiminnassa, nyt ja tulevaisuudessa. Löydökset on jaoteltu luvussa kolmeen kategoriaan, jotka käsittelevät palautteen roolia, liiketoimintamallin roolia sekä feedback economy -ilmiöön liittyviä löydöksiä. Jaottelulla pyritään korostamaan tutkimuksen keskeisiä tutkimusalueita, jotka ovat jokainen osaltaan tärkeitä.

5.1 Asiakaspalautteen merkitys

Ensimmäisenä keskeisenä löydöksenä voidaan todeta, että kaikissa tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, että asiakaspalaute mielletään hyvin tärkeäksi tekijäksi yrityksen toiminnassa, mikä tukee teoriaa sen tärkeydestä (Aksoy ja muut, 2021, s. 55; Castelli ja muut, 2017; Liu & Zhang, 2010).

”Säännöllisesti tulee palautetta ja se on hyvin tärkeitä tiettenkin” (H3)

”Me kerätään palautetta tosi monella tavalla, se on yksi meidän firman arvoista, että ollaan asiakaslähtöisiä ja tarkoittaa sitä, että me kerätään paljon feedbackkiä asiakkailta siitä, et miten ne ajattelee meidän palveluista ja mitä ne toivoo meidän palvelusta.” (H2)

”Palaute on äärimmäisen tärkeää yrityksellemme.... Tuotteiden ja palveluiden laatu ovat suurimpia menestystekijöitä. Pyrimme ennakoimaan poikkeuksia tuotteissa tai palveluissa, jossa voimme saada negatiivista palautetta varautumalla erilaisilla reaktiivisilla statementeilla ja korjaavilla toimenpiteillä.” (H1)

Monikanavaisuus

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että yritykset saavat palautetta nykypäivänä monikanavaisesti muun muassa sosiaalisen median kanavissa, verkkokaupoista sekä keskustelufoorumeilla, mihin myös teoriassa viitataan (Ko ja muut, 2018, s.1681).

Verkosta saatavan palautteen lisäksi, palautetta saadaan suuressa määrin edelleen yrityksen asiakaspalveluyksikön kautta verkon tarjoamista lukuisista arvostelumahdollisuuksista huolimatta.

”Oma markkinointisaitti, oma verkkokauppa, sen lisäksi totta kai niinku meidän bisneksessä facebook, Instagram, Tiktok, V-Kontakte, Youtube on tärkeä myöskin ja sitten on erilaisia foorumeita, tällaisia harrastajafoorumeita täällä, jossa sitten käydään paljon keskusteluja mistä voi palautetta tulla. Instagramissa on suurin seuraajamäärä, tietysti puhutaan valokuvaamisesta niin silloin se on se lähde missä niin tuota eniten tapahtuu, mut sit ihan nää muut sosiaalisen median kanavat on yhtä lailla tärkeitä, että sieltä tulee tulee palautetta ” (H1)

”Saadaan joo (palautetta sosiaalisen median kanavista) ja sitä yritetäänkin tietenkin rakentaa niinku engagementtia asiakkaiden kanssa eli että tehdään sellaisia orgaanisia postauksia, mitkä niinku herättelee asiakkaita ja kommentoimaan, tykkäämään, mikä kiinnostaa asiakkaita ja kyllä me saadaan paljon kommentteja sekä orgaanisiin postauksiin että mainoksiin, ja asiakaspalvelu sitten vastailee niihin kivasti ja asiallisesti.” (H2)

”Kuluttaja pystyy antaa tähtiä meidän vaatteille ... ja avoimesti myös kommentoida niitä ja sitten se meidän kuluttaja palvelukeskus..., sitten sitä kautta saadaan sitä niin kun palautetta ...,toki sosiaalisen medioiden kautta tulee kanssa osittain palautetta.” (H3)

”Niitähän (tuote-arvosteluita verkkokaupassa) tulee siis ihan hyvin vähän, että se on aivan murto-osa siitä palautteesta, että kyllä se on meidän niinku kuluttajapalvelu, mikä saa 90 pinnaa meidän niin kuin asiakaspalautteesta ja sitten loput 5 pinnaa tulee vähän eri kanavista, joten ne on niin kuin ihan suorastaan mitätön tässä isossa kuvassa.” (H3)

Palautedata

Aineistosta kävi ilmi, että jokainen yrityksistä käsittelee ja analysoi palautetta jossain määrin, vaikka sen keräämisen ja käsittelemisen järjestelmällisyydessä ja tavassa on eroja. H1:n edustama yritys on osittain ulkoistanut palautedatan ja maineen hallinnan mediatoimistolle, joka toimittaa heille tarvittavat tiedot näihin liittyen. Verkkokaupan dataa he kuitenkin käsittelevät sisäisesti. Muissa yrityksissä palautedatan käsittely

toteutettiin in-house -toimintona. Palautteen käsittelyssä on havaittavissa huomattavia eroja.

”Joo (on järjestelmällinen palautekulttuuri), eli tavallaan niinku halutaan sitä interaktiota meidän asiakkaiden ja asiakaskunnan kanssa ja pyritään niinku tavallaan itse tekemään siitä parempaa.... Meillä on toi meidän oma verkkokauppa, niin siellä me ollaan aloitettu keräämään järjestelmällisesti palautetta, eli meillä on siellä check out -kyselyjä ja last mail -kyselyjä ja niin poispäin mitä me tehdään jatkuvasti ja sehän me tietysti itse pystytään analysoimaan ja sieltä poimimaan ne tärkeät pointit, myöskin siellä on oma paikka raitingeilleja review’lle” (H1)

”Meillä on käytössä Intercom-niminen softa...asiakaspalvelu sitten tästä asiakkailta saadusta palautteesta niin vetää meille joka viikko viikkopalaverissa yhteenvedon, että mitä haasteita on ollut, täytyykö johonkin reagoida ja sitten meillä on tietty prosessi millä ne kerää asiakkailta ideoita palvelun kehittämiseen” (H2)

”mä sanoisin että meillä ei välttämättä ole sellaista niinku tosi strukturoitua prosessia”(H4)

Aineistosta kävi ilmi, että yritykset saavat palautedataa määrältään vaihtelevasti eri kanavissa, mikä saattaa olla liitännäinen yrityksen kokoon sekä viestintään, miten he ohjaavat palautetta. Myös yrityksen toimiala voi vaikuttaa kuluttajien palautteenantohalukkuuteen ja palautteen luonteeseen, sillä kohderyhmien luontainen käyttäytyminen voi vaihdella merkittävästi. Yritykset kuitenkin saavat ja käsittelevät palautedataa, vaikka jakauma kanavien suhteen on erilainen. Aineistosta kuitenkin havaittiin, että ulkoisesti näkyvän arvostelu- ja kommenttidatan lisäksi, yritykset käsittelevät edelleen suuressa määrin heille sisäisesti näkyvää palautedataa, kuten sähköpostia, kyselydataa, sosiaalisen median yksityisviestejä yms. Palautedataa saadaan edelleen suuressa määrin kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa yrityksen ja kuluttajan välillä, mikä voi osaltaan kieliä Eisingerich ja muiden (2015, s.127) tunnistamasta sosiaalisesti riskistä, joka liittyy varsinkin palautteen jakamiseen sosiaalisessa mediassa kuluttajan koko vaikutuspiirille.

”Jos me rakennetaan jotain uutta ominaisuutta verkkokauppaan, niin usein meillä on erilaisia tällöisiä asiakasfoorumeita tai porukoita, mitä me ollaan kerätty, että välillä meidän UX designer haastattelee asiakkaita siitä ominaisuudesta ja kerää feedbackkiä, välillä me tehdään joku kysely niinku meiliin ja pyydetään asiakkaita kommentoimaan jotain ominaisuutta. ... Facebook chatit, verkkokaupan chatit, sähköpostit, myös somekanavien tavallaan yksityiset viestit tulee meillä softaan.” (H2)

”kyllä se on meidän niinku kuluttajapalvelu, mikä saa 90 pinnaa meidän niin kuin asiakaspalautteesta ja sitten loput 5 pinnaa tulee vähän eri kanavista, joten ne on niin kuin ihan suorastaan mitätön tässä isossa kuvassa....” (H3)

”Hyvin isossa kuvassa niin mitataan brändin tunnettuutta, joka on tavallaan heijastuma tästä kaikesta palautteesta vuosittain eri maissa... ja sitten meillä on niinku isossa roolissa on NPS... sitten jos halutaan, lähestyä jotain asiaa vielä syvemmin niin sitten haastatellaan.” (H4)

Vaikka yritykset saavat ulkoisesti näkyvää palautetta vaihtelevasti, kaikki haastateltavat näkevät tämän tyyllisen palautteen hyvin merkityksellisenä. Aineisto kuitenkin paljasti esimerkiksi sosiaalisen median datan käsittelemisen vaativan jonkin verran manuaalista työtä, minkä voidaan olettaa johtuvan sisällön pirstaloituneisuudesta eri kanaviin ja strukturoimattomasta datan tyylistä, kuten aiemmin teoriaosuudessa on kuvattu (Macnamara, 2020; Teubner ja muut, 2020, s.501).

”tässä näkyy, että sitä (asiakasta) niinku kuunnellaan herkällä korvalla, mutta jos tämä pirstaloituneisuus ja se, että miten saada data kovin strukturoidussa muodossa, niinku ihan läpeensä niin se on haasteellista” (H4)

”nuo somekanavat menee käsipelillä, niitä ei ole kuitenkaan niin valtavia määriä etteikö meidän asiakaspalvelun ehtisi sitä tehdä.”(H2)

Koska verkkopalaute on tyypiltään usein strukturoimatonta, sen käsitteleminen vaatii enemmän resursseja. Haastateltavat organisaatiot hyödynsivät palautteenkeruuseen avustavia ohjelmistoja, joiden avulla he eivät kuitenkaan kokeneet saavansa kaikkea tarpeellista irti. Palautedatan käsitteleminen vaatii analyttistä otetta ja nopeaa reagointia, johon tarvitaan usein ihminen. Kattavia analyysiohjelmistoja on saatavilla, mutta ne ovat usein melko kalliita, ja analyysimäärien jäädessä pieneksi, investoinnin

hyöty saattaa jäädä pieneksi kustannuksiin nähden (K. Von Alftan, henkilökohtainen keskustelu, 29.4.2022).

”Markkinoilta löytyy erilaisia tämmösiä järjestelmiä, jota voisi niinku pitkälle automatisoida, mutta meillä on toistaiseksi nähty tarvetta sille, että me koetaan, että meille niinku se on elintärkeää, että me niinku tavallaan vastataan henkilökohtaisesti siitä, mitä ja miten meidän markkinoilla asiakkaat kokee meidän palvelun ja tuotteet. Se on meidän ykkösasia ja lähtee meidän yrityksen arvoista.” (H1)

”Nythän meillä on se data jossain muodossa olemassa, mutta meidän on vaikea tällä hetkellä niin kuin saada sitä tarpeeksi kattavasti analysoitua.” (H4)

Palautteen tyyppi

Organisaatiot eivät resurssien rajallisuuden vuoksi voi reagoida kaikkeen palautteeseen, vaan niiden harteilla on oman liiketoiminnan kannalta oleellisen palautteen tunnistaminen. Organisaatiot tunnistivatkin kahden tyyppistä palautetta, jota he saavat etenkin verkossa: akuutteja toimenpiteitä vaativa palaute sekä pitkän aikavälin kehitykseen vaikuttava palaute.

”Toimistot yleensä tekee jonkun tämmöisen niinku tavallaan seulonnan (palautteesta) ja semmoisen pääpiirteissään raportin, joka sitten tuotetaan meille.... Sitten tulee tietysti muistaa, että siellä palautteessa tulee sitten semmoista, mikä vaatii välitöntä toimenpidettä... claimia tai muuta vastaavaa.” (H1)

”Riippuu varmaan asiasta tuota niin jotkut asiat saattaa edetä nopeastikin ja pitää muistaa, että mehän saadaan palautetta tuotteista ja sehän voi johtaa siihen, että me lopetetaan jonkun tuotteen myyminen pahimmassa tapauksessa vedetään markkinoilta pois, että ne on sellaisia niinku mitä pitääkin toimia nopeasti, mutta sitten tietenkin niin kuin näissä muissa, niin tietenkin saada niinku tarpeeksi paljon palautetta, että siis viitsii niin sanotusti lähteä niinku muuttamaan jotain, että jos on yks kaks kuluttajaa, niin se on enemmän tavallaan ehkä sen kuluttajan näkemys jostain asiasta.” (H3)

Palautetietojen hyödyntäminen

Aineistosta nousee esiin kaksi teemaa, joiden kehittämiseen organisaatioiden keräämää palautedataa hyödynnetään. Pinnalle nousee selkeästi tuote- ja palvelukehitys sekä markkinoinnin ja viestinnän kehittäminen. Tuote- ja palvelukehitys on tunnistettu tärkeäksi hyödyntämiskohteeksi myös teoriassa (Ko ja muut, 2018, s.1680).

”Joo kyllähän sitä niinku voi hyödyntää esimerkiksi meidän verkkokaupasta sitä asiakaspalautetta esimerkiksi uusien tuotteiden tai uusien palvelujen osalta. Meillä on variaatio erilaisia maksutapoja, ... sitten esimerkiksi next day delivery ja kaikkea muuta tämmöistä niin tuota yleisön pyynnöstä aina tuodaan sitten markkinoille.”(H1)

”Kaikki tavallaan liittyy siihen, että millainen palvelu me rakennetaan meidän asiakkaille, että se mahdollisimman hyvin vastaisi asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Selkeä on se tuotekehitys, eli meidän verkkokauppajätin kehittäminen sen ominaisuudet, mutta sitten myös mainonnassa käytetään eli uusia kampanjoita usein testataan eri testien sillä tavallaan aiheuttaako se sana niitä tunteita mitä me halutaan, että se aiheuttaa ja fiiliksiä ja näin eli niinku mainonnan kehittämiseen ja viestinnän kehittämiseen.” (H2)

Palautteen antaminen

Palautteen antaminen voi olla monesta tekijästä kiinni, mutta yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi tunnistettiin kulttuurin vaikutus kuluttajiin. Vaikka palautekulttuuri on muuttunut sosiaalisen median ja verkon myötä yleisesti avoimemmaksi, tietyille kulttuureille palautteenantaminen on ehkä toisia tyypillisempää.

”Ei ihmiset Suomessa kovin niinku hanakasti arvostele tuotteita, silloin se ei meitä lohduta jos meillä on 2 tuotteesta toisesta 1 ja toisesta 5 tähteä. ... Itsekin kun mä ostelen siellä välillä meidän lapsille, niin katson, että siellä ei ole hirveästi kun arvioita meidän tuotteista menin huvikseen meidän US sivuille, koska jenkkilästä on niinku tuota kovempia antaa vaan noita palautteita,... ja tässä on jo niin kuin enemmän näitä arvioita ei siis huima määrä, mutta on se selkeästi enemmän.” (H4)

5.2 Feedback economy -ilmiöön liittyvät löydökset

Feedback economy oli haastateltaville terminä sekä tuttu että tuntematon, sillä neljästä haastateltavasta puolet oli kuullut käsitteen. Aineistosta kävi kuitenkin ilmi, että ilmiö oli jokaiselle edustajalle hyvin tuttu. Haastatteluista ilmeni myös, että ilmiö on yrityksissä tunnistettu jo jonkin aikaa.

”Kiitos, kun kun toit sen esille, en ollut koskaan aikaisemmin kuullut.... Kyllähän se niinku käsitteenä on aika kuvaava elikkä pääsee kiinni, että se ei ole mitenkään niinku kryptinen ihan niinku annettu nimi asialle, joka on jo pitkään ollut tiedossa.” (H1)

”Käsite ei ollut tuttu sellaisenaan, mut joo niinku ilmiö on tietenkin tuttu ja käsitteen nimestä pystyi jo päättelemään, että mitä se niinku mahtaa tarkoittaa” (H2)

”Joo olen kuullut ja joo tiedän niinku suurin piirtein mistä se on varmaan niinku silleen, ei laajasti, mutta silleen niinku et et mulla on käsitys” (H3)

”On kyllä joo (sama kuin H3)”

Ilmiö ei ollut yrityksille täysin uusi, mikä ilmeni myös yritysten toiminnassa. Ilmiö on johtanut yrityksissä erilaisiin toimenpiteisiin, mikä viittaa myös ilmiön merkityksellisyyden tunnistamiseen. H3 ja H4 edustama yritys oli lisännyt verkkokauppaan tuotteiden arvosteluominaisuuden vuonna 2017 ja syyksi H4 tunnisti palautekulttuurin kasvun ja merkittävyyden. H2 edustama yritys on tällä hetkellä työstämässä verkkokauppaansa tähtiarvosteluominaisuutta tuotteille, ja H1 edustama yritys on ulkoistanut palautteen keräämisen sen suuren määrän vuoksi. Ilmiön tärkeyteen viittaavien toimien lisäksi yritykset mainitsivat ilmiön olevan hyvin merkittävä tekijä nyt ja tulevaisuudessa.

”Sillä (feedback economylla) on iso iso merkitys kyllä, että sanotaan nyt näin, sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä.” (H1)

”Niin kyllä mä sanoisin, että ihan super tärkeänä, että sieltä firman arvoista ja me halutaan ne uskotaan että meidän kannattaa olla asiakaslähtöisiä” (H2)

H3 ja H4 edustama yritys taas totesi, ettei ilmiö ole heille tärkeä tällä hetkellä saadun palautteen vähäisen määrän vuoksi, mutta kaikesta huolimatta hekin tunnistavat ilmiön mahdolliset vaikutukset liiketoimintaan. Se kielii yritysten vaihtelevasta suhtautumisesta ilmiön nykytilaan.

”Miten se tällä hetkellä niin kuin näkyy tai käytetään meillä tai miten kuluttajat arvioi, on meillä niin pientä, että sillä (feedback economylla) ei ole suurta merkitystä tällä hetkellä. ... me ollaan tätä niinku yritetty koko palautepuolta niinku kunnianhimoisesti lähestyy, meillä oli niinku meidän bi projektissa yks striimi kokonaisuudessaan oli niinku feedback.... Verkkoakauppa-alustan modernisoimisen myötä saa paremman accessin erilaisiin työkaluihin, jotka suoraan linkittää tavallaan saadun datan strukturoidummaksi tai helpommin, niin uskon jotenkin, että aihe nousee meillä ainakin toivon mukaan tulevaisuudessa enenevässä määrin pinnalle.” H3

Resurssit

Aineistosta nousi H3 ja H4 edustaman yrityksen kohdalla halu panostaa palautekulttuuriin, sillä sen merkitys tiedostetaan, mutta samaan aikaan datan strukturoimattomuus ja erilaisten resurssien puute nousivat pinnalle. Merkittäväksi tekijäksi H3 ja H4 yrityksen ja H2 edustaman yrityksen kohdalla nousi myös muiden asioiden priorisoiminen, mikä viittaa siihen, ettei feedback economy -ilmiötä mielletä ilmiöksi, johon tulisi välttämättä reagoida pikimmiten. Ilmiö mielletään enemmän pitkällä aikavälillä tapahtuvaksi muutokseksi, joka ei edellytä välittömiä toimia.

”Priorisoinnista on keskitytty muihin asioihin, et toiset asiat on ollut tärkeimpiä toistaiseksi, mutta meillä on juuri nyt projekti käynnissä, missä me tuodaan tuota koko social proof maailmaa meidän tuotteeseen.” (H2)

”Isommassa määrin musta tuntuu, että se on niin kuin usean hyvin usean ihmisen työpöydällä.” (H4)

Resurssit vaikuttavat yritysten kykyyn kehittää liiketoimintaa (Teece, 2018, s.44). Yrityksissä oli eroja resurssien suhteen, sillä esimerkiksi H1 edustama yritys on ulkoistanut palautetietojen keräämisen ja alustavan käsittelyn, mikä viittaa palautteen suureen määrään, yrityksen suureen kokoon ja luonnollisesti myös suurempiin resursseihin. H2:n edustama yritys on näistä yrityksistä selvästi pienin, mikä näkyy resurssien rajallisuutena. H3 ja H4:n edustama yritys on kooltaan näiden kahden välissä, mutta julkisen verkkopalautteen määrän ja sen käsittelyn haastavuuden vuoksi resursseja ei ole käytetty suuressa määrin ilmiön haltuunottamiseksi. Myös H2 edustama yritys on toistaiseksi pystynyt organisoimaan palautteiden julkisten verkkopalautteiden analysoinnin manuaalisesti, minkä vuoksi muita asioita on priorisoitu.

Ilmiön ajurit

Ilmiön keskeisiksi ajureiksi tunnistettiin teoriaosassa määritellyt tekijät, kuten asiakaskeskeisyys ja digitalisaatio. Vuorovaikutuskulttuurin muutosta ei suoraan mainittu haastateltavien toimesta, mutta aineistosta oli nähtävissä sen vaikutus muun muassa vuorovaikutuksen julkisuuden, sosiaalisesta mediasta saatavien palautteiden kasvun ja yritysten monikanavaisen verkon läsnäolon myötä.

”Meillä on ollut vahva R&D panostus viimeiset 30 vuotta, me ollaan oltu niinku top 10 siihen, että kuinka paljon me käytetään rahaa niin silloin tietysti positiivista niinku laatu mielikuvaa ja silloin myöskin feedback economy tukee tätä meidän meidän niinku valitsemaa tietä, että kun sieltä nähdään että joku on oikeasti kehittämässä tuotteita ja toimintaa... .Kyllä tuota no digitaalisuus nyt on varmaan ajanut tätä asiaa hyvin paljon eteenpäin” (H1)

”Halutaan ja uskotaan, että meidän kannattaa olla asiakaslähtöisiä ja rakentaa meidän palvelua asiakkaille kaikessa yksinkertaisuudessaan, ja siksi me halutaan niinku mitata sitä ja kerätään dataa siitä, että mitä asiakkaat toivoo ajattelee meidän palvelusta. ” (H2)

”Hyvin tärkeitä tietenkin, että hoitaa niin kuin some palautteet hyvin. Se on vähän eri asia kuin joku kuluttaja soittaa tai laittaa sähköpostia, se on myös tärkeää, mutta se on tavallaan yhden tai kahden henkilön välillä sitten se keskustelu, somessahan se sitten on niin kuin julkisesti.” (H3)

Vaikutus yritykseen

Feedback economy -ilmiöön liittyen tärkeäksi seikaksi tunnistettiin yrityksen maine, joka kumpuaa paljolti myös verkossa jaetuista kommentteista ja arvioinneista. Yrityksen digitaalinen maine tunnistettiin merkittäväksi tekijäksi myös Teubner ja muiden (2020) toimesta.

”Sit tietty myös se, että firmalla on hyvä maine ja että somessa asiakkaiden kommentit on pääosin positiivisia ja niinku näin, niin sillä voi olla yllättävän iso vaikutus ja periaatteessa siellä on kyllä riskejä myös niinku erilaisiin pr riskeihin liittyen.” (H2)

”Joo yksi tärkeimmistä asioista (yrityksen digitaalinen maine), me ollaan bränditalo ja brändi on hyvin suojeleva mainetta kohtaan.” (H4)

”Se negatiivinen ulkoinen mielikuva on tietysti se, mitä me pyritään välttämään ja mitä me pyritään työstämään koko ajan.” (H1)

Yritykset tunnistivat sekä ilmiön tuomat mahdollisuudet että mahdolliset riskit, joita se saattaa aiheuttaa. Parhaimmillaan Ilmiö mahdollistaa liiketoiminnan kehittämistä ja myynnin kasvua. Julkisen palautteen vaikutukset myyntiin (Cui ja muut, 2012) ja liiketoiminnan eri osa-alueiden kehittämiseen on myös tunnistettu (Ko ja muut, 2018, s.1680).

”Internetin voima on ihan järjetön. ... sillä (feedback economy -ilmiöllä) on iso iso merkitys kyllä, että sanotaan nyt näin positiivisessa mielessä elikkä oman bisneksen kehittämisessä.” (H1)

”Nyt kaikkihan siihen menee, että se on oltava se arvostelu siellä verkossa, niillä myydään ihan keulassa.” (H4)

Heikoimmassa tapauksessa yritys voi kärsiä tahallista sabotoinnista, joka voi pahimmillaan tuhota yrityksen. Myös aito, negatiivinen palaute voi sosiaalisessa mediassa lähteä leviämään vauhdikkaasti ja aiheuttaa merkittävää haittaa yrityksen

maineelle. Julkinen arvostelukulttuuri on tehnyt kuluttajista kriittisempiä yrityksiä ja brändejä kohtaan, mikä on johtanut negatiivisen palautteen kasvuun (Fournier & Avery, 2011, s.200), mikä aiheuttaa yrityksille haasteita muun muassa maineen hallintaan. Negatiivisen palautteen vaikutus verrattuna positiiviseen on suurempi (Cui ja muut, 2012, s.53), minkä vuoksi niillä on suuri merkitys myös digitaaliseen maineeseen.

”Sanotaan nyt, että niinku tämmöinen masinoitu negatiivinen palaute niin tuota se saattaa tuhota yrityksiä, joka on niinku tavallaan ei tämmöisessä ole vilpittömässä mielessä tehty, vaan ihan puhtaasti käydään yrityksien tai brändien kimppuun, että siitä tulee tämmöinen likainen kilpailukeino. ... Jos siellä niinku lähtee lumipallo kasvamaan, niin se voi kasvaa tosi isoihin mittoihin, että sen takia kannattaa niinku kiinnittää huomiota siihen palautteeseen että ei synny tämmöisiä tulivuorenpurkauksia.”

”Periaatteessa siellä on kyllä riskejä myös niinku erilaisiin pr riskeihin.” (H2)

”Somessa sitten on niin kuin julkisesti (palaute), että jokainen tietää meistä, miten sitten siitä voi lähteä niin kuin eteenpäin.” (H3)

H4 nosti esiin haastattelussa, että osa palautteesta ei tule sanotuksi, mikä tukee teoriaa siitä, että suurin osa käyttäjistä verkossa on hiljaa eli vain passiivisia lukijoita (Goes ja muut, 2014, s.222).

”Osa palautteestahan ei tule sanotuksi... jos puhutaan vaikka designista tuotteissa, että niinku minkä takia joku malli ei myy, mistä kuluttajat tykkää, mistä ei, että saadaanko me kysytyä tai saadaanko me luettua rivien välistä näitä.” (H4)

Dataorientoituneisuus

Yritysten suhtautuminen big data -ajatteluun on aineiston perusteella jossain määrin positiivista, ja he näkevät palautetietojen käsittelyssä hyötyä yrityksen liiketoiminnalle. Yritysten voidaan nähdä soveltavan hyökkäävää datastrategiaa, jonka tarkoituksena on tukea muun muassa asiakastyytyvyyttä ja liikevaihdon sekä -voiton kasvua keräämällä asiakasymmärrystä tukevaa dataa (Dallemla & Davenport, 2017, s.115). Yritykset saavat palautetietoa vaihtelevasti, mikä vaikuttaa yritysten toimintaan. Kyseisten yritysten

dataorientoituneisuuden tila nykyhetkellä on vaihteleva, mikä liittyy paljolti liiketoiminnan luonteeseen ja tämänhetkiseen liiketoimintamalliin, joka on H2:n edustamalla yrityksellä digitaalinen ja kahdella muulla enemmän hybridimalli, johon kuuluu sekä digitaalinen osa että kivijalkamyymälöiden osa. Digitaalisella liiketoimintamallilla toimivalla yrityksellä data on selvästi liiketoiminnan ytimessä, mikä heijastuu kaikkiin osa-alueisiin yrityksen liiketoiminnassa.

”Toinen tosi tärkeä juttu on se dataan perustuva päätöksenteko, että tehdään päätös mitata oikeita asioita ja tehdään päätöksiä oikeaan dataan perustuen.... Meillä on verrattain lyhyt tavallaan näkökulma, kun me ollaan kuitenkin tultu vaan 5 vuotta ja koko tää aika on ollut kyllä mahdollisuus kerätä dataa asiakkaista ja ymmärtää asiakkaita, mutta me ollaan kieltämättä itsekin herätty siihen vastaan niinku viime vuosina oikein kunnolla” (H2)

Data on yritykselle selkeästi tärkeä resurssi, johon liiketoiminta ja sen kehittäminen pitkälti pohjautuu. Kuten H2 lainauksessa toteaa, nuoresta iästään ja digitaalisesta liiketoimintamallista huolimatta, he yrityksenä ovat alkaneet keskittymään asiakaslähtöisen datan keräämiseen kunnolla vasta viime vuosina, ja asia on noussut keskiöön liiketoiminnassa. Tämä tukee osaltaan teoriassa tunnistettua teoriaa siitä, että yritykset eivät panosta datamassojen käsittelyyn eivätkä hyödynnä sitä riittävästi päätöksenteossa (Dallemlund & Davenport, 2017, s.114). Datamassojen jatkaessa kasvuaan (K. Von Alftan, henkilökohtainen keskustelu, 29.4.2022) yritysten on tärkeä rakentaa itselleen toimiva ja selkeä datastrategia myös palautedatan käsittelyä varten pysyäkseen kilpailukykyisinä.

Kuluttajien käyttäytyminen

Feedback economy -ilmiöllä voidaan aineiston perusteella tunnistaa olevan suuri vaikutus myös kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Kuluttajat ostavat tuotteita vahvasti arvosteluihin perustuen, joita he voivat lukea verkosta sekä omassa sosiaalisen median verkostossaan, mikä on tunnistettu myös teoriassa (Goes ja muut, 2014, s.222).

Erityisesti tuntemattoman yrityksen, tuotteen tai palvelun kohdalla ajasta ja paikasta riippumatta verkossa saatavilla olevalla palautteella voi olla suuri merkitys kuluttajien ostokäyttäytymiseen, mikä vaikuttaa yrityksen myyntiin. Tämä tukee aiempia teoreettisia löydöksiä arvosteluiden ja yrityksen digitaalisen maineen vaikutuksesta yrityksen myyntiin (Cui ja muut, 2012; Goes ja muut, 2014, s.222). Myös H1:n esille nostama huomio oman verkoston vaikutuksista kertoo sekä eWOM- että perinteisen WOM -konseptin tärkeydestä ja merkityksestä, joka on tunnustettu Eisingerich ja muiden (2014) toimesta.

”Suosituksilla ja ja käyttökokemuksella niinku oman verkoston sisällä iso merkitys siihen, että mihin sä päädyit ostamaan. ... Varmasti tulee olemaan niin tuota entistä suurempi merkitys, että mikä on se asiakaskokemus ja mikä on se sun vaikutuspiirin asiakaskokemus jostain yrityksestä, niin kyllä sillä on vaikutuksia siihen, että minkälaisia päätöksiä ostopäätöksiä tehdään.” (H1)

”Toinen keskeinen osa koko niin kuin isoa murrosta, mitä tapahtuu kuluttajakäyttäytymisessä, heijastamalla tää, miten ihmiset ostaa vaikka arvostelun perusteella... Erityisesti jos on tuntematon brändi tai tuntematon niin kuin tai tuote on semmoinen, että miksi pitäisi maksaa maksaa ekstra, niin nyt kaikkihan siihen menee, että se on oltava se arvostelu siellä verkossa ja niillä niinkun pelata ja niillä myydään ihan keulassa.” (H4)

”Me avattiin reilu 2 kuukautta sitten hollannissa ensimmäinen uusi markkina, niin mä uskon , että siellä sillä on paljon vaikutusta, koska meitä ei vielä tunneta me ei vielä olla luotettu toimija, niin sillä rakennetaan sitä että hei muutkin hollantilaiset paikalliset voisi käyttää tätä palvelua” (H2)

Mielenkiintoinen ja merkittävä huomio nostettiin H1:n toimesta liittyen ilmiön vaikutuksiin markkinoinnin uskottavuuteen ja yritysten tuottamaan sisältöön. Kuluttajat eivät luota yritysten tuottamaan mainontaan enää samalla tavalla kuin aikaisemmin, vaan muiden kuluttajien tuottamaan sisältöön, kuten arvosteluihin. Samaa kuvasi H4 viittaamalla siihen, ettei yritys voi olla enää ”norsunluutornissa” eli vaikuttaa suvereenisti ylhäältä alaspäin mainonnalla kuluttajien ostohalukkuuteen. Tämä tukee kuluttajien tuottaman sisällön eli *user-generated contentin* merkitystä kuluttajien ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä (Goes ja muut, 2014).

”Mainoksiin enää luoteta, elikkä se on varmasti yksi isoimpia muutoksia. Tänä päivänä luotetaan taas sitten niinku tavallaan siihen USGhen (User-Generated Content)” (H1)

”Yritys ei saa enää olla jossain siellä norsunluutornissa” (H4)

Kuten tuloksissa on havaittu, kuluttajat eivät välttämättä anna palautetta yrityksille suuria määriä. Digitaalisen maineen tärkeys ja palautteen vaikutus ostokäyttäytymiseen on tunnistettu, minkä vuoksi yritykset haluavat kuitenkin kerätä palautetta. Palautteessa eräs merkittävä tekijä on sen volyyymi (Merendino ja muut, 2018, s.68). Aineistossa tunnistettiin, että asiakkaita tulee kannustaa palautteen antamiseen, jotta siitä voitaisiin vetää johtopäätöksiä ja myydä niiden avulla.

”Meillä saattaa olla 1 tai 2 kommenttia tai arvostelua jostain tietystä kengästä esimerkiksi, niin sen perusteella niinku kuluttaja ei varmaan pysty kuluttaja tai me ei pystytä vetämään hirveästi mitään kunnon johtopäätöksiä. Lähetetäänkö sitten väärään aikaan ne insentiivit? Miksi se ei niinku voisi olla meidän kannustin, että haluaa sen reitata, sitten sä saat jonkun kympin voucherin.” (H3 & H4)

”Välillä me tehdään joku kysely niinku meiliin ja pyydetään asiakkaita kommentoimaan jotain ominaisuutta ja ne saa sitten jonkun pienen alekoodin palkinnoksi.” (H2)

5.3 Liiketoimintamallin rooli

Liiketoimintamallin osalta löydökset olivat mielenkiintoisia. Aineiston perusteella merkittäväksi löydökseksi osoittautui, ettei liiketoimintamallia mielletä yrityksissä kovinkaan aktiiviseksi työkaluksi, jolla voitaisiin esimerkiksi tavoitella aktiivisesti kilpailuetua. Liiketoimintamalli miellettiin enemmän staattiseksi suunnitelmaksi yrityksen tavasta toimia, jota muokataan vain hyvin harkiten ja tarpeen tullen. Löydös oli osittain yllättävä, sillä liiketoimintamallin mahdollisuudet esimerkiksi kilpailuedun tavoittelemiseen on tunnistettu laajalti (Teece, 2010, s. 173; Lanzolla & Markides, 2020, s.543). Toisaalta teoriassa on tunnistettu myös olemassa olevan liiketoimintamallin

muuttamisen haasteellisuus (Teece, 2018, s.48; Gassmann ja muut, 2013, s.2), mikä heijastuu myös tässä aineistossa.

”Toisaalta ei sitä liiketoimintamallia välttämättä niinku rakenneta sen palautteen perusteella, että se liiketoimintamalli on jossain määrin niinku tämmöinen blueprint, mikä on määritelty ja sitä voidaan reivata, mutta ei suoraan niinku vaikuta kuitenkaan siihen lopputulokseen. Jos tulee semmoista palautetta, mikä niinku antaa aihetta toiminnan muutoksiin tai esimerkiksi R&D lähetettävä palautetta, niin kyllä sitä tehdään, mutta silleen välittömästi ei muuteta prosesseja tai organisaatiota.” (H1)

”Niin kyllähän sitä voi muuttaa, lopulta yllättävän vähän meidän niinku sitä ihan perus liiketoimintamallia tarvinnut muuttaa eli tavallaan ihan perus idea että ostetaan näitä poistoja tai hävikkiä valmistajilta maahantuojilta tukku ketjut ja sitten myydään niitä verkkokaupan kautta kuluttajille. Kaikki tämän on elänyt tosi paljon, mut mä en ehkä niitä kuitenkaan näkis liiketoimintamallin muutoksena, vaan on enemmän semmoisia yksityiskohtien muutoksia.” (H2)

”Kyllä mä sanoisin, että suht niinku silti sellainen staattinen, mutta jos tulee tarve muuttaa, niin mä en usko, että meillä on mitään niinku vaikeuksia muuttaa sitä” (H3)

Ainoa yrityksistä, joka totesi kokeilleensa selkeitä liiketoimintamallin muutoksia, on H2:n edustama yritys. Kyseinen on brändeistä nuorin, kooltaan pienin, eniten dataorientoitunut ja toimii täysin verkkopohjaisesti, kun taas kaksi muuta, jotka ovat ”iäkkäämpiä” brändejä, joille myös kivijalkamyymälät ovat tärkeä osa yritysten liiketoimintamallia. H1 edustama yritys on kooltaan suuri globaali organisaatio, jossa taas liiketoimintamalliin liittyvät päätökset tapahtuvat eri maassa, mikä vaikuttaa liiketoimintamalliin suhtautumiseen.

”Mutta kyllä me ollaan testattu myös erilaisia liiketoimintamalleja matkan varrella, että on testattu B2B -myyntiä eli yrityksille myymistä, mikä on jossain määrin eri bisnesmalli kun tämä kuluttajille myynti.... Meillä on aika vahva testaamisen kulttuuri ja me pyritään sitä eri tavoin vahvistaa, että jatkuvasti testattaisiin uusia parempia tapoja tavallaan tehdä kaikkea.... Luvut kertoo ja data kertoo, että toimiiko vai ei ja se nähdään nyt sitten testataan ” (H2)

”Meidänkin yrityksessä hyvin pitkälle tehdään paljon päätöksiä niinku siellä ihan ihan huipputasolla, mikä tarkoittaa, että se päätöksenteko on kohtuullisen hidasta. ... Iso laiva vaatii ison tilan kääntyä.” (H1)

Suhde strategiaan

Feedback economy -ilmiö ei aineiston perusteella vaikuta niinkään liiketoimintamalliin ja sen kehittämiseen suoraan, vaan enemmänkin yrityksen strategiaan valintoihin. Liiketoimintamalli on yrityksen strategiaan verrattuna yleisemmällä tasolla (Teece, 2010, s. 180), minkä vuoksi on ymmärrettävää, että ilmiö vaikuttaa ensiksi yrityksen strategiaan valintoihin. Strategian muokkaaminen on yrityksille helpompi tapa reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Kestävää kilpailuetua tavoiteltaessa, strategian muutokset vaativat tuekseen myös liiketoimintamallin muutoksia soveltuvin osin (Teece, 2010, s.180). Strategia ohjaa liiketoimintamallin suunnittelua ja on osittain myös liiketoimintamallin muovaama (Teece, 2018, s.48).

”Niin mä luulen, että se (Feedabck economy -ilmiön) suora vaikutus liiketoimintamalliin ei ole näkyvässä, että se on enemmänkin niinku siellä tuotestrategioissa ja ja siellä board room tasolla, missä niinku sitä mietitään sitten enemmän taktisia asioita sitten aikanaan tulevien palautteiden käsittelyyn.” (H1)

Organisaatiokulttuuri

Aineiston perusteella organisaatiokulttuuri voitiin tunnistaa merkittäväksi tekijäksi, joka vaikuttaa merkittävästi yrityksen liiketoimintamallin kehittämiseen. Yrityksen kilpailukyky perustuu rakenteellisten ja teknisen osaamisen lisäksi pitkälti myös organisaation kulttuurisiin tekijöihin (Juuti, 2013, s.110). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös yrityksen dynaamisiin kyvykkyyksiin, jotka ovat merkittävässä roolissa liiketoimintamallin kehittämisen näkökulmasta (Teece, 2018, s.44). Organisaatiokulttuuri koostuu kolmesta tasosta eli ilmentymistä, arvoista ja perusoletuksista (Schein, 2004, s. 33). Aineistosta on vahvasti tunnistettavissa esimerkiksi arvojen merkitys liiketoiminnan kehittämisen ajurina, joka näkyy alla olevissa lainauksissa. Arvot ohjaavat merkittävästi

yritysten tapaa toimia, mikä vaikuttaa myös suhtautumiseen liiketoimintamallin kehittämiseen. Feedback economy -ilmiön huomioiminen liiketoiminnassa lähtee keskeisistä arvoista, kuten asiakaskeskeisyydestä, mikä pitkällä aikavälillä heijastuu myös liiketoimintamallin kehittämiseen ja ohjaa sitä osaltaan.

”Vaikuttaa tosi paljon, että niinku aikasemmin mainitsin, meillä on aika voimakas organisaatiokulttuuri, että meillä on niinku selkeät arvot, meillä on selkeät filosofiat. ... Me koetaan, että meillä niinku se on elintärkeää,... miten meidän asiakkaat kokee siitä meidän palveluista ja tuotteista, kyllä se on niinku se meidän ykkös ykkös asia, joka lähtee meidän yrityksen arvoista.” (H1)

”Kerätään palautetta tosi monella tavalla, se on yksi meidän firman arvoista että ollaan asiakaslähtöisiä.... Sitten tietenkin kehitetään palvelu meidän asiakkaille niin että vastattaisiin tarpeisiin.” (H2)

Dynaamiset kyvykkyydet ja organisaation tärkeät ominaisuudet

Organisaatiolle tärkeitä ominaisuuksia, jotka edesauttavat liiketoimintamallin aktiivista kehittämistä, voitiin myös tunnistaa aineistosta. Viime vuosikymmenien aikana toimintaympäristö on muuttunut radikaalisti internetin seurauksena (Wirtz ja muut, 2010, s.274), mikä heijastuu myös organisaatiolta vaadittuihin kyvykkyyksiin. Tärkeiksi kyvykkyyksiksi tunnistettiin big data -ajattelun soveltaminen omaan liiketoimintaan eli datan keruun ja analysoinnin taito, toimintaympäristön muutosten tunnistaminen, trendien havaitseminen, organisaation joustavuus, testaamisen kulttuuri ja henkilöstö. Nämä kyvykkyydet mahdollistavat liiketoimintamallin kehittämisen.

”Täytyy osata lukea niinku big dataa ja ymmärtää makroekonomiaa, sitten nähdä niinku tavallaan se, että mitkä on ne trendit, mitkä menee siellä kyseisillä markkinoilla et pystyy niinku tavallaan muodostaan sen pitkän aikavälin ne potentiaalit niinku kasvaa ja kehittyä ja että onko jotain mahdollisesti jotain uhkaavia teknologisia disruptiota tai korvaavia tuotteita.” (H1)

”Se ehkä lähtee siitä niin kuin tai pitää lähteä sitten rekrytoinnista jo, eli pitää niinku tunnistaa, että et millanen niinku henkilö sopii (H3)

”Kyllä se on ihan sairaan tärkeä, siihen me pyritään ja sinne se aika hyvin toteutuukin läpi organisaation. Muutama tosi tärkeä juttu mun mielestä kulttuurissa, ellei ehkä kaikkein tärkein, millaisella tavalla omistajuus on niinku tekijöillä eli päätöksenteko on siellä missä tekeminen tapahtuu eli kaikilla on vastuu omasta tontista ja saa itsenäisesti kehittää sitä eteenpäin ja seurata niinku kehitystä ja on myös vastuu siitä, kaikki tavallaan uskoo siihen omaan tai siihen mitä ollaan tekemässä, koska on ollut itse päättämässä siitä ja se on vähän niinku oma beibi. Toinen tosi tärkeä juttu on se dataan perustuva päätöksenteko, että tehdään päätös mitata oikeita asioita ja tehdään päätöksiä oikeaan dataan perustuen. Sitten toi vielä yhdistettynä siihen testaamisen kulttuuriin, että jatkuvasti uusia parempia tapoja tehdä samat asiat ja sitten mitataan datalla tulokset ja sitten joko jatketaan tai ei.... Kyllä tietty sit se ketkä ihmiset meillä on oikeasti töissä, että pitää olla tietysti sellaisia kyvykkäitä tyyppejä, jotka on nälkäisiä kehittämään ja haluaa ja pystyy ottamaan sen omistajuuden.” (H2)

Eräs merkittävistä dynaamisista kyvykkyyksistä, jotka vaikuttavat liiketoimintamallin kehittämiseen, on uusien mahdollisuuksien aistiminen eli *sensing*, johon liittyy oleellisesti teknologisten mahdollisuuksien tunnistaminen ja teknologisen kehityksen huomioiminen (Teece, 2018, s.44). Trendien ja toimintaympäristön muutosten havaitseminen voidaan siis nähdä yritysten dynaamisina kyvykkyyksinä, jotka mahdollistavat liiketoimintamallin kehittämisen. Myös big data -ajattelun tärkeänä pitäminen voidaan nähdä toimintaympäristön muutosten tunnistamisena. Testaamisen kulttuuri on tunnistettu tärkeäksi myös Magrettan (2002) toimesta.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita sekä keskeisiä johtopäätöksiä, jotka syntyivät teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston perustuvan analyysin pohjalta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia liiketoimintamallin ja feedback economy -ilmiön välistä suhdetta. Johtopäätöksissä pyritään vastaamaan kolmeen alatavoitteen ja tarkoitukseen, miten tutkimusaiheet nivoutuvat toisiinsa ja millaisia vaikutuksia ilmiöllä on liiketoimintamalliin. Lopussa esitellään liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset sekä pohditaan tutkimuksen rajoitteita sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Keskeiset tulokset

Tutkimuksen keskeisenä tarkoituksena oli tutkia, millainen suhde liiketoimintamallilla ja feedback economy -ilmiöllä on toisiinsa. Ensimmäisenä tavoitteena oli tutkia liiketoimintamallia, sen rakennetta ja elinkaarta. Liiketoimintamallin lisäksi tutkittiin sen yhteyttä yrityksen strategiaan ja dynaamisiin kyvykkyyksiin, jotta voitaisiin saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys liiketoimintamallin merkityksestä yritykselle. Keskeisenä huomiona voidaan nostaa esiin, että liiketoimintamallia ei mielletty niinkään aktiiviseksi työkaluksi, jonka avulla voitaisiin tavoitella kilpailuetua, jollaisena se teoriassa nähtiin (Foss & Saebi, 2017, s.208; Zott ja muut, 2011, s.1029) vaan se nähtiin enemmänkin staattisena suunnitelmana yrityksen tavasta toimia, jota muokataan vain hyvin harkiten ja tarpeen tullen. Yritysten passiivinen suhtautuminen liiketoimintamalliin kilpailuedun tavoittelemisen välineenä heijastui myös siihen, ettei feedback economy -ilmiöllä nähty olevan suurta vaikutusta suoraan liiketoimintamalliin.

Liiketoimintamallin sijasta ilmiön nähtiin vaikuttavan yritysten strategiaan valintoihin, mikä kuvastaa myös teoriassa tunnistettua liiketoimintamallin ja strategian läheistä suhdetta (Magretta, 2002; Teece, 2018, s.44). Strategia on liiketoimintamallia tarkempi suunnitelma yrityksen toiminnasta, joka ottaa huomioon myös kilpailuaspektin (LÄHDE), minkä vuoksi on luonnollista, että feedback economy -ilmiön vaikutukset nähdään

helpommin vaikuttavan strategiaan. Empirian pohjalta liiketoimintamallin kehittämisen kannalta oleellisiksi kyvykkyyksiksi tunnistettiin muun muassa toimintaympäristön muutosten ja trendien havaitseminen, organisaatiokulttuuri sekä organisaation joustavuus, jotka voidaan mieltää organisaation dynaamisiin kyvykkyyksiin tai niiden taustatekijöihin. Dynaamisten kyvykkyyksien rooli liiketoimintamallin kehittämisessä on suuri, sillä ne mahdollistavat sen jatkuvan kehittämisen ja siten liiketoiminnan jatkumon ja kestävän kilpailuedun tavoittelun.

Toisena tavoitteena tutkimuksessa oli määritellä feedback economy -käsite ja tutkia sen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Feedback economy oli käsitteenä sekä tuttu että tuntematon, mutta ilmiönä se oli tunnettu yritysten keskuudessa. Ilmiön taustalla vaikuttaviksi ajureiksi tunnistettiin teoriaosassa digitalisaatio, asiakaskeskeisyys sekä vuorovaikutuskulttuurin muutos, mitkä tunnistettiin myös empiriaosuudessa ilmiön ajureiksi. Feedback economy -ilmiöllä viitataan siis digitalisaation, vuorovaikutuskulttuurin muutoksen sekä asiakaskeskeisyyden synnyttämään ilmiöön, jossa kuluttajien julkisesti verkossa antama palaute on noussut merkittävään asemaan yrityksen menestyksen tekijänä. Arvosteluiden ja kommenttien vaikutus yrityksen digitaaliseen maineeseen ja sitä kautta myyntiin on tunnistettu merkittäväksi tekijäksi (LÄHDE), jolla voi olla positiivisten vaikutusten lisäksi myös negatiivisia vaikutuksia sen toimintaan.

Feedback economy -ilmiö on korostanut kommunikaation polarisoitumista, mikä näkyy siinä, että palaute voi parhaimmillaan tukea liiketoiminnan kasvua merkittävästi tai vastaavasti pahimmillaan tuhota yrityksen kokonaan. Vaikka suuri osa kuluttajista olisi tyytyväisiä yrityksen toimintaan, mutta se ei näy arvosteluissa, se edesauttaa epärealistisen kuvan muodostumista kyseisestä yrityksestä. Yritysten näkökulmasta ilmiöön liittykin paljon mahdollisuuksia, mutta myös paljon riskejä. Ilmiön ympärillä vallitseva epävarmuus saattaakin olla syynä yritysten hillittyyn suhtautumiseen sen ympärillä. Vaikka yritykset tunnistavat ilmiön tärkeyden tulevaisuudessa, toistaiseksi ne eivät ole suuressa määrin allokoineet resursseja esimerkiksi palautedatan käsittelyyn.

Resurssien allokoimattomuus viittaa mahdollisesti siihen, että yritykset mieltävät muutoksen hyvin suureksi muutokseksi, joka vaatisi muutoksia sekä liiketoimintamallissa että strategiassa. Osaltaan se voi johtua dynaamisten kyvykkyyksien puutteesta, mitkä auttaisivat yritystä oikeanlaisen kehityskulun löytämiseksi.

Feedback economy -ilmiö voidaan mieltää siis merkittäväksi ilmiöksi, jonka hallitseminen vaatii organisaatiolta muutoksia organisaatiokulttuurista lähtien. Tutkimuksen empiriassa tunnistettiin, että liiketoiminnan kehittäminen lähtee yrityksen arvoista, joista merkittävänä arvona tunnistettiin asiakaskeskeisyys. Myös liiketoimintamallin keskiössä on asiakas, sillä Gassmann ja muut (2013) ovat määritelleet sen keskeisimmäksi liiketoimintamallin dimensioksi. Internetin ja sosiaalisen median myötä asiakkaan äänen kuunteleminen on saanut uusia ulottuvuuksia, joiden avulla yritysten on mahdollista kuunnella asiakkaitaan monipuolisemmin, minkä vuoksi ilmiö edesauttaa myös liiketoimintamallin kehittämistä. Feedback economy ilmiö mahdollistaa paremman asiakasymmärryksen syntymisen, minkä avulla liiketoimintamalli voidaan suunnata paremmin palvelemaan tietyn kohderyhmän tarpeita.

Vuorovaikutuskulttuurin muutoksen myötä kuluttajien odotukset yritysten kommunikaatiotasoa kohtaan ovat nousseet, ja yrityksiltä odotetaan kasvavassa määrin responsiivisuutta kuluttajien jakamiin kokemuksiin kanavasta riippumatta (Wirtz ja muut, 2010, s.284). Datamäärien kasvaessa merkittävästi seuraavien vuosien aikana, yritysten tulee pystyä käsittelemään datamassoja, johon palautedata lukeutuu, tehokkaasti. Toimintaympäristön muutos vaatii yrityksiltä mahdollisuuksien aistimista, mahdollisuuksiin tarttumista eli liiketoimintamallin kehittämistä ja resurssien sitouttamista sekä toimintojen muuttamista eli organisaation rakenteen ja kulttuurin uudelleen järjestelemistä, kuten Teece (2018, s.44) kuvasi. Kilpailun kiihtyessä entisestään digitalisaation madaltaman alalletulon kynnyksen ansiosta (Hirt & Willmott, 2014, s.2), yritysten on pakko etsiä keinoja toiminnan erilaistamiseen ja tehostamiseen, johon feedback economy -ilmiö ja liiketoimintamallin kehittäminen se huomioiden tarjoaa mahdollisuuden.

6.2 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset

Toimintaympäristön muutos on ollut viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävä, ja se tulee muuttumaan yhä edelleen. Suurin tulevaisuuden muutos on datamassojen valtava kasvu monikanavaisen vuorovaikutuksen ja toimintojen digitalisoitumisen lisääntyessä entisestään. Palautedatan määrän kasvu ja sen vaikutus markkinoilla kilpailutekijänä tulee olemaan suuri, minkä vuoksi yritysten on otettava feedback economy -ilmiön piirteet huomioon toiminnassaan. Yritysten tuleekin omaksua dataorientoitunut suhtautuminen osaksi liiketoimintaa ja jalkauttaa se osaksi päivittäistä liiketoimintaa ja kulttuuria, mikä näkyy myös yrityksen johdossa. Omaksumalla datakeskeisyyden osaksi liiketoiminnan eri funktioita ja sitouttamalla resursseja sen toteuttamiseen, yritys omaksuu samalla valmiuden datalähtöisen liiketoiminnan harjoittamiseen. Yrityksellä tulee siis olla kattava datastrategia (Dallemule & Davenport, 2017), joka muokkaa myös osaltaan liiketoimintamallia.

Feedback economy -ilmiön haltuun ottaminen vaatii yritykseltä rohkeutta altistaa itsensä palautteelle pystyäkseen keräämään merkittäviä määriä palautetta ja saadakseen niistä kattavaa asiakasymmärrystä. Nykymaailmassa brändien ja yritysten on hankala kontrolloida brändipääomaa suvereenisti, sillä osa brändikuvan muodostumisesta on kuluttajien harteilla (Fournier & Avery, 2011). Sen vuoksi yrityksen tulee sopeutua vallitsevaan tilanteeseen, hyväksyä ilmiön riskit ja pyrkiä tarjoamaan kuluttajille mahdollisuuksia antaa palautetta siellä, missä he ovat läsnä ja silloin kuin heille sopii parhaiten. Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi allokoimalla resursseja digitaalisten palautemekanismin rakentamisella esimerkiksi verkkokauppaan sekä osallistavalla sosiaalisen median sisällöllä, joka luo brändistä helposti lähestyttävän kuvan ja kutsuu kuluttajat antamaan palautetta. Yrityksen tulee hyväksyä sekä negatiivinen että positiivinen palaute (Wirtz ja muut, 2010, s.284), ja pyrkiä kehittämään niihin prosessit ja strategiat, joilla niitä käsitellään.

Palautte- ja dataystävällistä kulttuuria ei voi liimata päälle, vaan sen tulee lähteä organisaation arvoista ja kulttuurista. Kulttuurin tulee ulottua organisaation jokaiseen

kolikkaan, jotta se osataan huomioida oikealla hetkellä päätöksiä tehdessä. Henkilöstö toimii kulttuurin välittäjänä, minkä vuoksi on tärkeää palkata kulttuuriin omaksuvia henkilöitä organisaatioon. Organisaation tulisi myös panostaa dynaamisten kyvykkyyksien kehittämiseen, mitkä lähtevät organisaatiokulttuurin, rutiinien ja johdon piirteiden pohjalta (Teece, 2018, s.44). Dynaamiset kyvykkyydet mahdollistavat myös testaamisen kulttuurin syntymisen, joka on tärkeä ominaisuus nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Magretta (2002) toteaa, että parhaat liiketoimintamallin ovat syntyneet vahingossa, mikä viittaa siihen, että onnistuakseen yrityksen täytyy uskaltaa kokeilla eri tapoja toimia. Omaksumalla vahvat dynaamiset kyvykkyydet liiketoimintamallia on hankalampi kopioida ja sen avulla on mahdollista tavoitella ja aikaansaada kestävä kilpailuetua (Teece, 2018).

Feedback economy -ilmiön hallitseminen ei ole helppoa, mikä pätee myös olemassa olevan liiketoimintamallin muuttamiseen. Näiden kahden osa-alueen hallitseminen vaatii olemassa olevalle yritykselle läpikotaisen muutoksen, joka alkaa organisaatiokulttuurista ja yrityksen arvoista. Muutos vaatii myös valtaisesti resursseja ja pitkäjänteisyyttä, mutta mikäli yritys ei aloita muutosta lähiaikoina, tuhoiset seuraukset voivat olla näkyvissä jo seuraavan viiden vuoden aikana. Suurin syy yritysten epäonnistumiselle on pitäytyminen toimintatavassa, joka on toiminut hyvin joskus, liian kauan (Don & Kosonen, 2010, s.370), minkä vuoksi toimintaympäristön tuleviinkin muutoksiin on tärkeä reagoida. Sen vuoksi liiketoimintamalli tulisi nähdä aktiivisena työkaluna, joka voi tuottaa feedback economyn vallitessa tavan erilaistaa toimintaa ja hankkia kestävä kilpailuetua.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa on havaittavissa tiettyjä rajoitteita. Tutkimuksen aineiston koko oli melko pieni, vaikka se tarjosi ensimmäistä kertaa tutkittavasta aiheesta paljon informaatiota ja syy-seuraussuhteita. Tutkimuksen laadukkuutta olisi voitu parantaa laajemmalla otannalla, joka olisi voinut tuoda esiin vahvemmin tutkimuksessa tunnistettuja tekijöitä feedback economy -ilmiön osalta. Laajemmalla otannalla tutkimusaineisto olisi voinut

alkaa saturoitua, mikä olisi tarjonnut vahvistusta tehdyille tulkinnoille. Tämän avulla tutkimuksessa olisi voitu keskittyä tarkemmin ottamaan huomioon organisaation taustalla vaikuttavat tekijät kuten koko, toimiala ja yrityksen ikä. Pienestä aineistosta huolimatta, se tarjosi merkittävästi informaatiota, jonka perusteella voitiin tunnistaa keskeisiä teorioita ilmiön taustalla sekä määritellä sen ajurit.

Liiketoimintamalleihin liittyvässä kirjallisuudessa on useita eri tyyllisiä määritelmiä käsitteelle, kuten aiemmin analysoitiin. Tutkimuksen selkeyden takaamiseksi, tutkimuksessa jouduttiin painottamaan erilaisten määritelmien joukosta tietyn, kapean tutkijajoukon määritelmiä ja tutkimuksia laajan kumulatiivisen tutkimuksen uupuessa. Tämä oli kuitenkin välttämätöntä tutkimuksen selkeyden ja ymmärrettävyyden kannalta.

Jatkotutkimus on tutkimusaiheen ympärillä erittäin olennaista, sillä liiketoimintamallien ja feedback economy -ilmiön suhdetta ei ole tutkittu aikaisemmin. Feedback economy -ilmiö itsessään vaatii lisää rakenteellista selvittämistä, sillä tämä tutkimus on ensimmäinen ilmiötä tarkasteleva akateeminen tutkimus. Se tarjoaa pohjan käsitteen tarkemmalle rakenteen määrittelylle ja esittelee tärkeimpiä sen taustalla olevia ajureita, mutta ei niinkään pureudu syvällisesti näihin tekijöihin laajassa mittakaavassa. Jatkotutkimusta voitaisiin kohdistaa feedback economy -ilmiön suhteeseen yksittäisten tutkimuksessa mainittujen tekijöiden suhteeseen, esimerkiksi yritysten palautteenhallintajärjestelmien ja ilmiön väliseen suhteeseen. Tutkimusta voidaan keskittää tarkemmin dynaamisten kyvykkyyksien merkitykseen feedback economy -ilmiön vallitessa.

Lähteet

Aguwa, C., Olya, M. H. & Monplaisir, L. (2017). Modeling of fuzzy-based voice of customer for business decision analytics. *Knowledge-based systems*, 125, 136-145. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2017.03.019>

Aksoy, L. (2013). How do you measure what you can't define? *Journal of service management*, 24(4), 356-381. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2013-0018>

Aksoy, L., Benoit, S., Joag, S. G., Kandampully, J., Keiningham, T. L. & Yan, A. L. (2021). Enterprise feedback management (EFM): What lies beyond the hype? *Journal of service management*, 32(1), 53-69. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2020-0070>

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino. Noudettu 27.4.2022 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-385-2>

Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>

Andersson, K.C. (2012). The impact of social media on lodging performance. *Cornell Hospitality Rep.* 12(15), 6-11. Noudettu 12.4.2022 osoitteesta <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/71194>

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS quarterly*, 37(2), 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>

Balasubramanian, S., Konana, P., & Menon, N. M. (2003). Customer satisfaction in virtual environments: A study of online investing. *Management Science*, 49(7), 871-889. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/customer-satisfaction-virtual-environments-study/docview/213236497/se-2>

Barclays. (2020). The Feedback Economy - Making the most of online customer feedback to drive business growth. Raportti. Noudettu 28.2.2022 osoitteesta <https://www.barclays.co.uk/content/dam/documents/business/business-insight/feedback-economy.pdf>

Bigelow, L. S. & Barney, J. B. (2021). What can Strategy Learn from the Business Model Approach? *Journal of management studies*, 58(2), 528-539. <https://doi.org/10.1111/joms.12579>

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long range planning*, 43(2), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard business review*, 89(1/2), 100-107. Noudettu 12.5.2022 osoitteesta <https://web-p-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a7ebe110-35c8-4104-9ff0-c04c3ab2f8c7%40redis>

Casadesus-Masanell, R. and Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor - based business model. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482.

Castelli, M., Manzoni, L., Vanneschi, L. & Popovič, A. (2017). An expert system for extracting knowledge from customers' reviews: The case of Amazon.com, Inc. *Expert systems with applications*, 84, 117-126. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2017.05.008>

Chen, H., Zheng, Z. & Ceran, Y. (2016). De-Biasing the Reporting Bias in Social Media Analytics. *Production and operations management*, 25(5), 849-865. <https://doi.org/10.1111/poms.12509>

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin - off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>

Cui, G., Lui, H. & Guo, X. (2012). The Effect of Online Consumer Reviews on New Product Sales. *International journal of electronic commerce*, 17(1), 39-58. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415170102>

Customer Alliance. (2022). Feedback Economy 101: The Ultimate Handbook for Businesses. Noudettu 24.2.2022 osoitteesta <https://www.customer-alliance.com/en/resources/article/feedback-economy-101-the-ultimate-handbook-for-businesses/>

Customer Thermometer. (2022a). About us. Noudettu 25.2.2022 osoitteesta <https://www.customerthermometer.com/about-us/>

Customer Thermometer. (2022b). Customer testimonials. Noudettu 28.2.2022 osoitteesta <https://www.customerthermometer.com/customer-testimonials/>

DalleMule, L. & Davenport, T. H. (2017). What's your data strategy? *Harvard business review*, 95(3), 112-121.

DaSilva, C. M. & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long range planning*, 47(6), 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>

Dellarocas, C. (2003). The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms. *Management science*, 49(10), 1407-1424. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1407.17308>

Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>

Duan, W., Gu, B. & Whinston, A. B. (2008). Do online reviews matter? — An empirical investigation of panel data. *Decision Support Systems*, 45(4), 1007-1016. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.04.001>

The Economist (2022, 31. tammikuuta). Haku: Business model. Noudettu 31.1.2022 osoitteesta <https://www.economist.com/search?q=business+model>

Economist Intelligence Unit. (2005). Business 2010. Embracing the challenge of change. White Paper, New York.

Financial Times. (2022, 31. tammikuuta). Haku: Business model. Noudettu 31.1.2022 osoitteesta <https://www.ft.com/search?q=business+model>

Foss, N. J. & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of management*, 43(1), 200-227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>

Fosso Wamba, S., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G. & Gnanzou, D. (2015). How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study. *International journal of production economics*, 165, 234-246. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.03>

Fournier, S. & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business horizons*, 54(3), 193-207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.001>

Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2013). The St. Gallen Business Model Navigator. Working paper. Noudettu 9.5.2022 osoitteesta

<https://www.alexandria.unisg.ch/224941/7/Business%20Model%20Navigator%20working%20paper.pdf>

Gartner. (2022). *Digitalization*. Gartner IT Glossary. Noudettu 9.5.2022 osoitteesta <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>

Goes, P. B., Lin, M. & Yeung, C. A. (2014). "Popularity Effect" in User-Generated Content: Evidence from Online Product Reviews. *Information systems research*, 25(2), 222-238. <https://doi.org/10.1287/isre.2013.0512>

Google (2022). Fraasihaku "feedback economy". Noudettu 21.2.2022 osoitteesta www.google.com/feedback_economy

Helfat, C. E. , Finkelstein, S. , Mitchell, W. , Peteraf, M. , Singh, H. , Teece, D. and Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing. Noudettu 9.5.2022 osoitteesta <https://www.davidjteece.com/dynamic-capabilities>

Higie, R. A., Price, L. A. & Feick, L. F. (1987). Types and amount of word-of-mouth communications about retailers. *Journal of retailing*, 63(3), 260-278. Noudettu 11.3.2022 osoitteesta <https://web-s-ebsohost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=e817cde7-bcd0-4965-9153-2e7442c73e22%40redis>

Hill, N. and Alexander, J. (2017), *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*, 3rd ed., Routledge, London.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Noudettu 12.1.2022 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/tritonia/9789524958868>

Hossain, M. (2017). Business model innovation: past research, current debates, and future directions. *Journal of strategy and management*. 10(3), 342-359. Linkki puuttuu!!

Hung, Y., Huang, T., Hsieh, J., Tsuei, H., Cheng, C. & Tzeng, G. (2012). Online reputation management for improving marketing by using a hybrid MCDM model. *Knowledge-based systems*, 35, 87-93. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2012.03.004>

IBM Cloud Education. (2021, 29. kesäkuuta). *Structured vs. Unstructured data: What's the difference?* IBM kotisivu. Noudettu 5.4.2022 osoitteesta <https://www.ibm.com/cloud/blog/structured-vs-unstructured-data>

ICMC BIMTECH. (2020, 12. Lokakuuta). How To Approach Writing a Phenomenon Base Case Study Research. LinkedIn blogi. Noudettu 12.11.2021 osoitteesta <https://www.linkedin.com/pulse/how-approach-writing-phenomenon-based-case-study-research-bimtech/>

IGI Global. (2022). *What is digitalization*. IGI Global Dictionary. Noudettu 9.5.2022 osoitteesta <https://www.igi-global.com/dictionary/it-strategy-follows-digitalization/7748>

Jabłoński, A., & Jabłoński, M. (2016). Research on Business Models in their Life Cycle. *Sustainability*, 8(5), 430, 1-37. MDPI AG. Noudettu 10.5.2022 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.3390/su8050430>

Juhila, K. (2022). Teemoittelu. Teoksessa Kallinen, T. & Kinnunen, T (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Noudettu 27.4.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus.

Khalifa, A.S. (2020). Strategy, nonstrategy and no strategy. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2020-0092>

Kim, C., Galliers, R. D., Shin, N., Ryoo, J. & Kim, J. (2012). Factors influencing Internet shopping value and customer repurchase intention. *Electronic commerce research and applications*, 11(4), 374-387. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2012.04.002>

Ko, N., Jeong, B., Choi, S. & Yoon, J. (2018). Identifying Product Opportunities Using Social Media Mining: Application of Topic Modeling and Chance Discovery Theory. *IEEE access*, 6, 1680-1693. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2017.2780046>

Koppa. (2021, 28. Lokakuuta). *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylän Yliopiston tietopankki. Noudettu 26.4.2022 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Koppa. (2015a, 23. huhtikuuta). *Poikittaistutkimus*. Jyväskylän Yliopiston tietopankki. Noudettu 26.4.2022 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/poikittaistutkimus>

Koppa. (2015b, 23. huhtikuuta). *Tapaustutkimus*. Jyväskylän Yliopiston tietopankki. Noudettu 26.4.2022 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Koppa. (2015c, 23. huhtikuuta). *Pitkittäistutkimus*. Jyväskylän Yliopiston tietopankki. Noudettu 26.4.2022 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/pitkittaistutkimus>

Lanzolla, G. & Markides, C. (2021). A Business Model View of Strategy. *Journal of management studies*, 58(2), 540-553. <https://doi.org/10.1111/joms.12580>

Latinovic, Z. & Chatterjee, S. C. (2019). Customer Centricity in the Digital Age. *MIT Sloan management review*, 60(4), 1-2. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/2273704579/fulltextPDF/2F3D504E758E498EPQ/1?accountid=14797>

Leaver, S. (2019, 9. lokakuuta). How to Navigate the Feedback Economy. *Customer Thermometer*. Noudettu 24.2.2022 osoitteesta <https://www.customerthermometer.com/customer-surveys/how-to-navigate-the-feedback-economy/>

LUT University. (2019, 8. huhtikuuta). *Big data voi hyödyttää liiketoimintaa strategisella ja operatiivisella tasolla – ”Kyse ei ole teknologiaharjoituksesta”*. LUT University kotisivu. Noudettu 5.4.2022 osoitteesta https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/big-data-voi-hyodyttaa-liiketoimintaa-strategisella-ja-operatiivisella-tasolla-”kyse-ei-ole-teknologiaharjoituksesta”

Macnamara, J. (2020). Corporate listening: Unlocking insights from VOC, VOE and VOS for mutual benefits. *Corporate communications*, 25(3), 377-393. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2019-0102>

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. Harvard Business Review. 80(5).
Noudettu 9.5.2022 osoitteesta <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

Manara, C. & Roquilly, C. (2011). The Risk of Brand Equity Erosion in the Social Media: The Efficacy and Limitations of Legal Instruments. Recherche et applications en marketing (English edition), 26(3), 93-114.
<https://doi.org/10.1177/205157071102600305>

Mariampolski, H. (2001). Qualitative Market Research. SAGE Publications, Inc.
<https://dx-doi-org.proxy.uwasa.fi/10.4135/9781412985529.n17>

Merendino, A., Dibb, S., Meadows, M., Quinn, L., Wilson, D., Simkin, L. & Canhoto, A. (2018). Big data, big decisions: The impact of big data on board level decision-making. *Journal of business research*, 93, 67-78.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.029>

Mousavi, R., Johar, M. & Mookerjee, V. S. (2020). The Voice of the Customer: Managing Customer Care in Twitter. *Information systems research*, 31(2), 340-360.
<https://doi.org/10.1287/isre.2019.0889>

Muzellec, L., Ronteau, S. & Lambkin, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial marketing management*, 45(1), 139-150.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.012>

Nielsen. (2010). Global Trends in Online Shopping. Noudettu 14.3.2022 osoitteesta
<https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports-downloads/2010/Global-Trends-in-Online-Shopping-Nielsen-Consumer-Report.html>

Niemi, O. (2020, 27. toukokuuta). Alepa viittaa tuoreessa mainoskampanjassaan graafikko Kasper Strömmanin bagel-vitsiin, joka käynnisi taannoisen Lidl-kohun –

somepersoona suhtautuu huvittuneesti: "Joku on nähnyt tilaisuuden vuolla kultaa".
Nyt.fi [rajattu pääsy]. Noudettu 10.3.2022 osoitteesta <https://www.hs.fi/nyt/art-2000006520672.html>

Neudecker, N., Barczewski, J. & Schuster, H. (2015). How Social Media Transforms Brand Management. *Marketing Review* St. Gallen, 32(1), 70-79. doi:10.1007/s11621-015-0514-8

Orbis. (2022a, 25. helmikuuta). Reputation.com (UK) Limited. Haku [Rajattu pääsy].
Noudettu osoitteesta <https://orbis4-bvdinfo-com.proxy.uwasa.fi/version-2022224/orbis/1/Companies/Report>

Orbis. (2022b, 25. helmikuuta). Momentive Netherlands B.V. Haku [Rajattu pääsy].
Noudettu osoitteesta <https://orbis4-bvdinfo-com.proxy.uwasa.fi/version-2022224/orbis/1/Companies/Report>

Orbis. (2022c, 25. helmikuuta). Customer Thermometer Limited. Haku [Rajattu pääsy].
Noudettu osoitteesta <https://orbis4-bvdinfo-com.proxy.uwasa.fi/version-2022224/orbis/1/Companies/Report>

Reis, D., Pena, L. & Lopes, P. A. (2003). Customer satisfaction: The historical perspective. *Management decision*, 41(2), 195-198. <https://doi.org/10.1108/00251740310457641>.

Reputation.com. (2022). Customer Stories. Noudettu 28.2.2022 osoitteesta <https://reputation.com/customer-stories/>

Riani, A. (2021, 13. huhtikuuta). Which business model to choose for your startup?
Forbes Online. Noudettu 31.1.2022 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2021/04/13/which-business-model-to-choose-for-your-startup/?sh=5cd884ca3060>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Yleistäminen*. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 11.5.2022 osoitteesta <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>

Santos, J., Spector, B. and Van der Heyden, L. (2009). Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. INSEAD, Fontainebleau.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Schlosser, A. E. (2005). Posting versus Lurking: Communicating in a Multiple Audience Context. *The Journal of consumer research*, 32(2), 260-265. <https://doi.org/10.1086/432235>

Sun, J. & Fan, Y. (2021). Research on E-commerce Logistics Information System Based on Big Data Technology. *Journal of Physics: Conference Series*, 1972(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1972/1/012048>

Syrjälä, H. (2020). Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä. Vaasan yliopiston Moodle [rajattu pääsy]. Noudettu 15.11.2021 osoitteesta https://moodle.uwasa.fi/pluginfile.php/453381/mod_resource/content/10/Haastattelu21A.pdf

Swant, M. (2020). The World's Most Valuable Brands. Forbes. Noudettu 28.2.2022 osoitteesta <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#2b60c096119c>

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Teece, D. J. (2014). The Foundations Of Enterprise Performance: Dynamic And Ordinary Capabilities In An (Economic) Theory Of Firms. *Academy of Management perspectives*, 28(4), 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Teece, D. J. & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of organization design (Aarhus)*, 6(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x>

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Telia Yhteisö. (2014, 12. joulukuuta). *Tervetuloa Yhteisöön*. Noudettu 15.4.2022 osoitteesta <https://yhteiso.telia.fi/t5/Yhteison-saannot/Tervetuloa-Yhteisoon/td-p/95618?intcmp=yhteiso-sivubanneri-tervetuloa>

Teubner, T., Adam, M. T. P. & Hawlitschek, F. (2019). Unlocking Online Reputation: On the Effectiveness of Cross-Platform Signaling in the Sharing Economy. *Business & information systems engineering*, 62(6), 501-513. <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00620-4>

Tritonia Finna (2021). Finna – hakupalvelujen kokonaisuus. Noudettu 12.11.2021 osoitteesta https://tritonias.finna.fi/uva/Content/about_finna

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. Noudettu 26.4.2022 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Understanding strategy: How the definition of strategy matters for competitive advantage. (2020). *Strategic direction* (Bradford, England), 36(12), 35-37.
<https://doi.org/10.1108/SD-10-2020-0180>

Usabilla. (2022a). What is the Feedback Economy? Noudettu 24.2.2022 osoitteesta
<https://usabilla.com/feedback-economy/>

Usabilla. (2022b). About us. Noudettu 25.2.2022 osoitteesta
<https://usabilla.com/about/>

Usabilla. (2022c). Customers. Noudettu 28.2.2022 osoitteesta
<https://usabilla.com/customers/>

Usabilla. (2022d). What is Voice of the Customer. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta
<https://usabilla.com/voice-of-customer-voc/>

Vuori, J. (2022a) Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Kallinen, T. & Kinnunen, T. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Noudettu 27.4.2022 osoitteesta
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Vuori, J. (2022b) Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Kallinen, T. & Kinnunen, T. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Noudettu 11.5.2022 osoitteesta
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Weill, P. & Woerner, S. L. (2013). Optimizing your digital business model. *MIT Sloan management review*, 54(3), 71.

Willot, L. (2018, 24. lokakuuta). The Evolution of Customer Feedback. Customer Thermometer. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta <https://www.customerthermometer.com/customer-satisfaction/evolution-of-customer-feedback/>

Wirtz, B. W., Schilke, O. & Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the internet. *Long range planning*, 43(2-3), 272-290. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>

Yang, M., Zheng, Z. & Mookerjee, V. (2021). The Race for Online Reputation: Implications for Platforms, Firms, and Consumers. *Information systems research*, 32(4), 1262-1280. <https://doi.org/10.1287/isre.2021.1005>

Yin, R. K. (2009). *Case studies: design and methods*, 4th ed.. Thousand Oaks: Sage Publications.

Zott, C. & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long range planning*, 43(2), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Zott, C. & Amit, R. (2017). Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World. *GfK marketing intelligence review*, 9(1), 18-23. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0003>

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

1. Missä eri kanavissa olette verkossa läsnä?
2. Mistä kanavista saatte palautedataa?
3. Miten keräätte dataa erilaisista lähteistä organisaation ulkopuolelta, esim. some/arvostelupalvelut?
4. Hyödynnättekö käsittelyssä palautteen keräämiseen tarkoitettua ohjelmistoa, joka kokoaa palautetta eri kanavista?
5. Miten käsittelette saamaanne palautedataa? Onko siihen selvät prosessit?
6. Kuinka paljon hyödynnätte palautetta päätöksenteossa?
7. Kuinka paljon resursseja yrityksessänne käytetään palautteen käsittelyyn ja analysoimiseen sekä digitaalisen maineen valvomiseen?
8. Onko em. Järjestelmällistä toimintaa?
9. Kuinka tärkeä asia palaute on teille?
10. Millaisissa toiminnoissa palautetta voidaan hyödyntää?

11. Tunnistatteko feedback economy -käsitteen ja tiesittekö mitä se pitää sisällään, ennen kuin se kuvattiin teille?
12. Nyt kun teillä on tietoa ilmiöstä, tunnistatteko ilmiön olemassaolon?
13. Koetteko sen merkittävänä tekijänä liiketoimintanne kannalta?
14. Millaisia vaikutuksia uskotte sillä olevan liiketoimintaanne?
15. Minkälaiset tekijät ovat mielestänne vaikuttaneet tämän ilmiön syntyyn?

16. Onko feedback economy -ilmiö vaikuttanut yrityksen liiketoimintamalliin konkreettisesti? Jos on, millä tavalla ja jos ei, mistä uskotte sen johtuvan?
17. Onko palautedata merkittävässä roolissa liiketoimintamallissa? Miksi ja miksi ei?
18. Kehittääkö yritys liiketoimintamalliaan jatkuvasti ja systemaattisesti ylipäättään? Miksi tai miksi ei?
19. Millaisia kyvykkyyksiä organisaatiolta vaaditaan mielestänne onnistuneeseen liiketoimintamallin jatkuvaan kehittämiseen?
20. Miten organisaation kulttuuri vaikuttaa liiketoimintamallin kehitykseen?
21. Kuinka tärkeänä näette liiketoimintamallin kehittämisen?