



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Teemu Sutinen

# **Yrityksen asiakasdatan jakamisen arvoa tuottavat käytänteet**

Kvalitatiivinen tutkimus asiakasdataa hyödyntävän sovelluksen käytänteistä

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Markkinoinnin pro-gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Teemu Sutinen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Yrityksen asiakasdatan jakamisen arvoa tuottavat käytänteet : Kvalitatiivinen tutkimus asiakasdataa hyödyntävän sovelluksen käytänteistä		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Hannu Makkonen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	115

---

**TIIVISTELMÄ:**

Asiakasdatan hyödyntäminen on lisääntynyt viime vuosina sekä avannut yrityksille mahdollisuuksia hyödyntää dataa sisäisesti päätöksentekoon kuin ulkoisesti luoden asiakkaille personoitua sisältöä. Muun muassa finanssiala, vähittäisruokakaupat ja enenevässä määrin muutkin toimialat ovat kehittäneet sovelluksia ja toimintoja asiakkaan datan jakamiseen heille itselleen takaisin, luoden siten kiinnostavaa sisältöä. Kuitenkin käytänteistä, miten sovellukset tehdään ei ole tutkimusta vielä paljon. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, millaisia käytänteitä ja prosesseja noudatetaan data-analytiikan jakamisessa asiakkaalle, sekä mikä yhteys niillä on asiakkaan kokemaan arvoon asiakassuhteessa.

Tutkimuksen teoriaosuus jakautuu kahteen eri aihealueeseen. Teoreettisessa viitekehyksessä syvennytään asiakasdatan jakamisen käytänteisiin ja osa-alueisiin, kuten big dataan ja personointiin. Lisäksi tutustutaan datan hyödyntämisen arvoon asiakassuhteessa, kuten vastuulliseen datan keräämiseen, asiakkuudenhallintaan sekä datan vuorovaikutuksellisuuteen. Teoreettisen viitekehyksen avulla muodostetaan ymmärrys asiakasdatan jakamisen käytänteistä osana datan hyödyntämisen arvoa asiakassuhteessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa neljää asiantuntijaa haastateltiin käytänteisiin liittyen teemahaastattelulla. Kolme asiantuntijaa oli suomalaisesta pankista, jossa oman talouden seurannan toimintoa kehitettiin. Lisäksi haastateltiin kuluttajanäkökulmasta asiantuntijaa kuluttajaetujärjestöstä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että oman talouden seurannan käytänteissä suurella painoarvolla olivat datan käsittelyn kyvykkyydet, joihin yrityksessä käytettiin partneriyhteistyötä. Keskeistä asiakkaan kannalta oli kategorisoida tilitapahtumatietoa ja jalostaa siitä informaatiota asiakkaalle. Lisäksi sidosryhmien saumaton työskentely ja oppiminen, asiakasymmärryksen saavuttaminen oman talouden seurannan toimintojen parissa, yksityisyyden ja luottamuksen säilyttäminen sekä niiden implementointi lopulliseen lanseerausversioon olivat keskeisiä kehittämistyön alueita.

Oman talouden seurannassa kehittämisen käytänteillä on yhteys sekä palveluntarjoajan prosessiin sekä asiakkaan prosesseihin, mitä kummatkin haluavat sovelluksella tavoitella: asiakas käyttöarvoa arkeensa ja yritys asiakasymmärrystä sekä myyntimahdollisuuksia. Osapuolet ovat vuorovaikutusprosessissa datan avulla. Asiakasarvoa ei voi syntyä ilman kunnollisia käytänteitä, työkaluja ja mittareita, mutta vastaavasti hyviä käytänteitä ei havaita ilman yrityksen tekemää asiakasymmärryksen hankkimista ja asiakassuhteeseen panostamista.

---

**AVAINSANAT:** Asiakasdata, käytänteet, asiakasarvo, vuorovaikutus, oman talouden seuranta

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimusote	9
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	11
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	12
2	Asiakasdatan jakamisen käytänteet arvon tuottamiseen	14
2.1	Asiakasdatan jakamisen osa-alueet ja käytänteet	14
2.1.1	Asiakasdata ja Big Data	14
2.1.2	Personointi	19
2.1.3	Strategiset ja operationaaliset käytänteet yrityksessä	22
2.1.4	Pelillistämisen käytänteet	24
2.1.5	Datarikas markkinointi	27
2.2	Datan hyödyntämisen arvo asiakassuhteessa	29
2.2.1	Datan kerääminen vastuullisesti	29
2.2.2	Asiakasdatan vuorovaikutuksellinen jakaminen	31
2.2.3	Datan rooli asiakassuhteessa	34
2.2.4	CRM ja asiakkuudenhallinta	36
2.2.5	Asiakasarvo ja asiakassuhdemarkkinointi	40
2.3	Pankin digitaaliset palvelut	43
2.4	Asiakasdatan jakamisen käytänteet datan hyödyntämisen arvoon asiakassuhteessa	45
3	Tutkimuksen metodologia	48
3.1	Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa	48
3.2	Aineiston keruu	49
3.3	Aineiston analyysi	52
3.4	Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi	55
4	Asiakasdatan jakamisen käytänteet pankin näkökulmasta	58
4.1	Asiakasdatan jakamisen käytänteet talouden seurantaan mobiilipankissa	58

4.1.1	Sidosryhmien yhteistyö	58
4.1.2	Datan jalostaminen	60
4.1.3	Strategian merkitys ja myyntikanavat	64
4.1.4	Toiminta pilotoinnissa ja lanseerauksessa	69
4.1.5	Asiakashaastattelut ja -testit	72
4.2	Datan hyödyntämisen arvo asiakkaille	75
4.2.1	Personal Finance Management – Oman talouden hallinta	75
4.2.2	Yksityisyydensuoja datan keräämisessä	77
4.2.3	Kokemus datan roolista asiakassuhteessa	79
5	Johtopäätökset	82
5.1	Tuloksien yhteenveto	82
5.2	Tutkimuksen akateeminen kontribuutio	85
5.3	Liikkeenjohdolliset suositukset	92
5.4	Jatkokehitysehdotukset	95
	Lähteet	97
	Liitteet	112
	Liite 1. Haastattelukysymykset 27.6	112
	Liite 2. Haastattelukysymykset 30.8 & 12.9	113
	Liite 3. Haastattelukysymykset 23.8	115

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Jatkuva prosessi- ja asiakassuhteen kehitys datan avulla (mukaillen Lim ja muut 2018, s.116).	34
<b>Kuvio 2.</b> Asiakasdatan käytänteiden molemminpuolinen vuorovaikutus datan hyödyntämiseen asiakassuhteessa.	46
<b>Kuvio 3.</b> Sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018).	54
<b>Kuvio 4.</b> Oman talouden seurantaan vaadittavat toimet ja henkilöresurssit.	84

## Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen haastattelut.	51
Taulukko 2. Koodausrakenne.	55
Taulukko 3. Käytäntöjen jakautuminen yrityksen ja asiakkaan roolin välillä.	82

## 1 Johdanto

Datan kerääminen käyttäjistä on aiheuttanut keskustelua ja huolta käyttäjien yksityisyydestä. Moni yritys kuitenkin nojaa liiketoimintamallissaan datan hyödyntämiseen asiakasta hyödyttävällä tavalla. Viime vuosina yksisuuntaisen datan keruun lisäksi yritykset ovat tarjonneet mahdollisuuksia asiakkailleen nähdä analytiikkaa omasta asioinnistaan. Asiakasdatan hyödyntämisestä sisällöntuotannon muodossa yksi tunnetuimmista on Spotifyn Wrapped -viraalimarkkinointikampanja, joka on vuosittainen personoitu käyttöhistoriaan perustuva kokoelma käyttäjän kuuntelemasta musiikista (Bain & Company, 2021). Kriittistä esimerkiksi juuri Spotifyn kaltaisille yrityksille on oppia kuuntelijasta, ehdottaa, ja siten myös ennustaa kuluttajan käyttäytymistä, jotta he käyttäisivät palvelua mahdollisimman paljon ja kokisivat saavansa odotettua arvoa sovelluksen käytöstä (Ramos & Blind, 2020). Datan jakamisella on siten mahdollisuus tehdä tiedon keruusta ja käytöstä askeleen avoimempaa.

Toimialoina pankit ja päivittäistavarakaupat jakavat asiakkailleen informaatiota kulutuksestaan tai luovat esimerkiksi yksittäiselle kuluttajalle henkilökohtaisia tarjouskuponkeja. Tällä hetkellä data-analytiikan jakamisen käytänteistä ja siitä tuottavatko käytänteet asiakasarvoa asiakassuhteelle, ei ole paljon tutkimusta. Siten tähän ajankohtaiseen aiheeseen paneutuminen on perusteltua. Data-analytiikkaan pohjautuvat asiakaskokemukset ovat jo kestävä lähde yrityksille kilpailullisessa erottautuvuudessa, ja data-analytiikka tarjoaa asiakkaista paljon ainutlaatuista ja henkilökohtaistakin tietoa yrityksille, jota olisi haastava saada yrityksen tietoon kuluttajista perinteisen markkinoinnin keinoilla (Holmlund ja muut, 2020).

Liikkeenjohdolle on hyödyllistä ymmärtää tutkimusaiheen myötä mahdollisesti saavutettavat edut hyvistä käytänteistä resurssien säästön ja asiakastyytyväisyyden muodossa tai jopa kilpailuedun muodossa. On myös relevanttia tutkia aihetta ja tuoda liikkeenjohdolle tietoon mahdollisuuksia pitää nykyiset asiakkaat kuin tehdä uusasiakashankintaa. Tekemällä oikeita toimia hyödyn saavuttamiseksi datan

läpinäkyvästä käytöstä yritykset voivat saada itselleen ainutlaatuisen palvelun ja asiakassuhteen omien uskollisten kuluttajien parissa.

Yksityisyys on koettu usein datan keräämisen tapauksessa ongelmana. Organisaatiot haluaisivat kerätä asiakkaistaan mahdollisimman dataa, jota on helppo ylipäätään kerätä, varastoida, työstää ja myös hyödyntää mahdollisimman monessa lähteessä. Asiakkailla on perustellusti ollut halu pitää omien tietojensa kerääminen jollain tavalla omassa kontrollissa (Petrescu & Krishen, 2018).

Asiakassuhteessa asiakasdatan jako voidaan nähdä Petrescun ja Krishenin (2018) mukaan yrityksen ja kuluttajan välisenä tasapainon löytämisenä, miten dataa saadaan hyödynnetyksi parhaalla mahdollisella tavalla yksityisyyden kustannuksella. Yrityksen keräämät tiedot ovat hyödyksi silloin, jos asiakas saa itselleen tiedon avulla yksilöllisempiä ja parempia palveluita.

Asiakasarvoa siis täytyy pystyä kasvattamaan datan avulla, johon muun muassa Kitchens ja muut (2018) kertovat, että datan kerääminen asiakkaista on hyödyllinen organisaatioille etenkin tapauksissa, joissa asiakkaiden huomiosta kilpaillaan paljon sekä silloin kun yritykset etsivät ratkaisuja kasvavien asiakashankintakustannusten ja heikon asiakaspysyvyyden taltuttamiseksi.

On siis tärkeää, että datasta saatu hyöty on yhtä tärkeää sekä yritykselle, että kuluttajalle. Datan hyödyntämistä keinona myydä vain lisää tuotteita ja palveluita asiakkaille, on haastettu hyvin rajallisena ja yksipuolisena toimenä. Digitalisaation myötä asiakasdatan käytänteitä on alettu muokkaamaan kohti asiakasarvon tuottamista asiakassuhteen hallinnassa, jossa asiakasdataa ei ole kerätty yrityksen informaatiotarpeita varten vaan niiden jakamista varten (Saarijärvi ja muut, 2013a).

Dataa hyödyntääkseen organisaatiot tarvitsevat oikeanlaiset prosessit ja työkalut, jotta datasta saadaan irti ymmärrystä, jota voidaan käytännössä hyödyntää (Lim ja muut,

2018). Saarijärven ja muiden (2013a) mukaan yhä enemmän liikehdintää on tapahtunut uusiin innovatiivisiin tapoihin käyttää dataa, kuten juuri tiedon jalostamiseen. Jotta Limin ja muiden (2018) mukaan asiakkaista saadaan hyödyllistä dataa käytettäväksi organisaatioon, kuluttajia pitää tarkastella heidän näkökulmastaan ja selvittää mistä he saavat käyttöarvoa yrityksen palveluista, ja missä asiayhteydessä. Konteksti on asiakkaan kannalta tärkeä, koska sen ymmärtämällä organisaatio pystyy ymmärtämään paremmin asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakkaan antaessa vaihdannassa rahat ostoksistaan, prosessi ei siis pääty, vaan yritys tarjoaa asiakkaalle vastineeksi asioinnista tietoa eli yritys kerää asiakkailleen tietoa. Yritykset ovat ydinliiketoimintansa ohessa laajentumassa osaksi asiakkaan arkea palvelevaksi yritykseksi, jossa asiakas saa toimintaansa lisää informaatiota yrityksen koostamista datasisällöstä. (Saarijärvi ja muut, 2013a)

Thaler (2011) New York Timesin artikkelissaan toi esiin datan läpinäkyvyyden. Kuluttajat lainaavat palveluntarjoajille tietojaan, mutta tietojen saaminen takaisin muodossa, jota on helppo lukea, ja josta on kuluttajan päätöksentekoon hyötyä, ei ole helppoa.

Hyödyllisesti toimitettuna tiedon jakamisesta on apua myös yritykselle, asiakkaiden ymmärtäessään enemmän omasta toiminnastaan. Thalerin (2011) artikkelin mukaan avoin tiedonjako tasoittaa pelikenttää ja luo molemmille osapuolille hyötyä, yritykselle tarvittavaa tietoa ja asiakkaille parempaa sisältöä. Hänen mukaansa asiakkaan pitää päästä irti halutessaan, mutta asiakkuuden etuuskien ja informaation menettämisen kustannuksella.

## **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, millaisia käytänteitä ja prosesseja noudatetaan tarkasteltavan pankin data-analytiikan jakamisessa takaisin asiakkaalle sekä mikä yhteys niillä on asiakkaan kokemaan arvoon asiakassuhteessa. Tavoitteena ei ole luoda uutta viitekehystä yrityksille parempien käytänteiden optimoimiseen, vaan luoda uutta tutkimusta aiheen ympärille ja tulkita ja jäsentää laadullisessa tutkimuksessa aiheeseen liittyvää teoriaa käytännössä tarkasteltavan yrityksen avulla. Tarkoitukseen

päästään tutkimustavoitteiden avulla. Ensimmäisenä tavoitteena on tunnistaa, miten asiakasdataa kerätään ja sovelletaan käytänteiden avulla. Toisena tavoitteena on ymmärtää yrityksen ja asiakkaiden motivaatio jakaa dataa keskenään. Kolmantena tavoitteena on ymmärtää, miten data kerätään tarkoituksellisesti siten, että sillä on molempia osapuolia hyödyttäviä vaikutuksia asiakassuhteeseen.

Etenkin Lim ja muut (2018) toteavat, että asiakasdatan kerääminen auttaa kuluttajia esimerkiksi parantamaan omaa suoriutumista antamalla resurssit seurata heidän henkilökohtaista prosessiaan jonkin palvelun parissa, kuten esimerkiksi juoksuharrastuksen parissa. Kuluttaja voi tiedon pohjalta myös vaikuttaa omaan palveluprosessiinsa, jos hyvät käytänteet mahdollistavat sen (Lim ja muut, 2018).

Jotta ymmärrettäisiin, miten yritys voi hyödyntää asiakasdataansa vastuullisesti ja asiakasta hyödyttävällä tavalla, ja millaisilla käytänteillä voidaan rakentaa toiminnallisuuksia sen pariin, on päätutkimuskysymys seuraava: *Millaisilla käytänteillä yritys toteuttaa asiakasdatan jakamista asiakkaille?*

Päätutkimuskysymykseen vastataan seuraavien alakysymysten avulla:

- 1. Miksi asiakasdataa jaetaan asiakkaita hyödyttävällä tavalla?*
- 2. Miten yritys kehittää asiakasdataa soveltavan toiminnallisuuden ja mitä käytänteitä se vaatii?*
- 3. Miten asiakasdata on osa asiakassuhdetta ja miten informaatio jaetaan läpinäkyvästi ja vastuullisesti?*

## **1.2 Tutkimusote**

Tutkimuksen empiirinen osuus tehdään laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksessa toteutetaan asiantuntijoiden teemahaastatteluita suomalaisessa finanssialan yrityksessä, jolla on liiketoiminnassaan ja asiakasrajapinnassaan käytössä analytiikkaa asiakkaista, johon tarkasteltavat yritykset päästävät kuluttajatkin tarkastelemaan.

Haastateltavat työskentelevät tämän palveluominaisuuden kehittämiseen liittyvissä tehtävissä, jotta tutkimusongelmaan tulisi vastattua onnistuneesti. Haastateltavilla on käsitys, miten heidän yrityksessään käytänteitä prosessien taustalle toteutetaan. Lisäksi asiakasnäkökulman vahvistamiseksi tutkimukseen haastatellaan kuluttajaetujärjestön työntekijää, jolla on kokemusta kuluttajien intressien puolesta työskentelemisestä alalla, jossa datan hyödyntäminen on läsnä.

Laadullisella tutkimuksella päästään tässä tutkimuksessa tavoitteisiin seuraavista syistä. Laadullisella tutkimuksella Hirsjärven ja muiden (2009) mukaan pyritään todellisen elämän kuvaamiseen luonnollisissa tilanteissa, johon sisältyy ajatus niiden moninaisuudesta ja siten laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Tutkija luottaa heidän mukaansa keskusteluihin ja havaintoihin aineiston hankinnassaan, koska tilanteiden vaihdellessa laadullinen tutkimus joustaa kvantitatiivista tutkimusta paremmin, lisäksi tarkoituksenmukaisesti valitun joukon myötä heidän mukaansa tutkijan pyrkimyksenä on löytää uusia seikkoja tutkittavasta ilmiöstä. Aiheen monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu laadullisen tutkimuksen avulla on tässä tutkimuksessa relevanttia.

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jonka tarkoituksena on hankkia yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksessa halutaan myös ymmärtää ja tulkita toiminnan merkitystä. Kiinnostuksen kohteena voi olla myös juurikin prosessit tai miten nämä suhteutuvat ympäristöönsä. Tarkoituksena on siis ilmiön kuvailu (Hirsjärvi ja muut, 2009). Tapaustutkimukseen on valittu tässä tutkimuksessa siis vain yksi yritys, jonka prosesseja tarkastellaan lähemmin.

Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua, jotta tutkittavien näkökulmat ja oma ääni pääsevät esille. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Siinä haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta

kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu, joka tuo haastatteluun joustavuutta (Hirsjärvi ja muut, 2009).

### **1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset**

Tutkimuksessa käsitellään yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutusta datan avulla ja millaisia käytänteitä yritys voi noudattaa asiakasdatan jakamisessa hyödyllisesti asiakassuhteessa. Lisäksi tarkastellaan datan vastuullisen keräämisen näkökulmaa. Kiinnostuneita ollaan etenkin siitä, onko asiakasdatan hyödyntämisestä koettu positiivista hyötyä. Muun muassa ollaan kiinnostuneita, onko yritys nähnyt omien resurssien vapautuvan asiakasdataan pohjautuvien toiminnallisuuksien myötä, tai huomannut asiakkaiden olevan aktiivisempia käyttäjiä datan jakamisen myötä. Tutkimus keskittyy yrityksen näkökulmaan ja asiakkaiden mielipide saadaan kuuluviin välillisesti yrityksen kokemuksen kautta. Toimialaa teoreettisessa viitekehysessä ei rajata, mutta empiirisessä osuudessa teemahaastatteluja on toteutettu vain pankissa sekä suomalaisen kuluttajanetujärjestön työntekijän kanssa.

Suoraan kuluttajien kokemaa vaikutusta asiakasdatasta ei tässä tutkimuksessa tarkastella. Yritysten välistä B2B-näkökulmaa otetaan huomioon siinä laajuudessa, kun sitä ilmaantuu osana asiakasdataa hyödyntävän sovelluksen kehittämisessä, esimerkiksi sidosryhmien kautta. Tutkimuksessa näkökulma keskittyy enemmän markkinoinnin näkökulmaan, mutta sivuaa joltain osin informaatioteknologian tarkastelua. Aineisto rajataan asiantuntijahaastatteluista saatavaan informaatioon, eikä sekundaarista aineistoa kerätä.

Tutkimus rakentuu viidestä eri osuudesta. Ensimmäiseksi on johdanto, jossa esitellään tutkimusaihe ja tutkimuksen taustat, sekä perustelut tutkimuksen tarpeellisuudelle. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus ja tutkimusote.

Toisessa luvussa käydään läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys aiempaan kirjallisuuteen perustuen. Teoriaosuus rakentuu kahden teeman ympärille, joita ovat

datan jakamisen käytänteet, joihin liittyy kiinteästi asiakasdata ja big data sekä muun muassa personointi, käytänteet, datan rikastaminen ja pelillistäminen. Toisena teemana on datan avulla vuorovaikuttaminen asiakkaan kanssa, jossa tarkastellaan olemassa olevia keinoja aiemmasta teoriasta, muun muassa CRM ja asiakkuudenhallintaa, asiakasdatan roolia, asiakasarvoa asiakassuhteessa yrityksen palveluissa sekä datan keräämistä vastuullisesti.

Kolmas luku sisältää tutkimuksen metodologisten valintojen tarkastelun. Kyseisessä luvussa keskitytään etenkin empiirisen osuuden tarkastelutapaan, aineistonkeruumenetelmään ja analysointimenetelmään. Lisäksi luvussa kerrotaan haastateltavien valinnasta ja haastattelujen toteuttamisesta.

Neljännessä kappaleessa esitellään tutkimustulokset teemahaastatteluiden pohjalta, tuloskappaleen rakenne koostuu haastatteluista johdetuista kategorioista. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, jossa yhdistetään tulokset, sekä aiheen aiempi tutkimus. Kappaleessa tehdään tulosten yhteenveto sekä tutkimuksen akateemisessa kontribuutiossa tulkitaan aiemman tutkimuksen ja tuloksien suhdetta ja tutkimuskysymyksiin. Johtopäätösten pohjalta annetaan käytännön suosituksia ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

#### **1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

*Asiakasdata* viittaa kaikkeen persoonalliseen, käyttäytymiseen, psykografiseen ja demografiseen informaatioon, joita yritykset keräävät asiakkaistaan omiin tietokantoihin. Asiakasdata on yksikkö tietoa, jota kerätään asiakaskohtaamisen eri vaiheista sekä nykyisistä, että potentiaalisista asiakkaista (Blasco-Arcas ja muut, 2022).

*Data-analytiikka* on teknologiaa sekä tekniikoita, joilla organisaatio voi analysoida suurta määrää monimutkaista tietoa. Tietoa analysoidaan eri tarkoituksiin ja sitä käytetään parantamaan organisaation suoritusta jollakin osa-alueella. Tietoa täytyy tarkoituksenmukaisesti käsitellä, yhdistellä ja organisoida käyttäjäystävälliseen muotoon,

jotta siitä on mahdollista ulosmitata hyötyä organisaation tarvitsemaan tarkoitukseen. (Kwon, Lee & Shin, 2014; Holmlund ja muut, 2020)

*Asiakassuhteen hallinta (CRM)* on kerättyä asiakasdataa ja sen hallintaan liittyviä toimintoja kuvaava nimi. CRM kuvaa asiakkaan ja yrityksen välistä toimintaa kuvaavaa rajapintaa (Saarijärvi, Karjaluoto & Kuusela, 2013a).

*Käytänteet* ovat tiettyjä toimia tiettyjen määrämpäiden saavuttamiseksi. Käytänteet ovat myös jaettuja käyttäytymisrutiineja, pitäen sisällään tavat, normit ja menettelytavat ajatteluun, toimimiseen ja asioiden käyttämiseen. (Wu ja muut, 2011; Paroutis ja Pettigrew, 2007).

## **2 Asiakasdatan jakamisen käytänteet arvon tuottamiseen**

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään ensimmäisenä asiakasdatan jakamisen osa-alueita ja käytänteitä, joihin kuuluu big datan hyödyntämisen aiempaa tutkimusta kuin myös pelillistämiseen ja käytänteisiin liittyviä teemoja, jotka ovat osa asiakasdatan jakamisen prosessia. Toisessa osiossa teoreettista viitekehystä tutustutaan datan hyödyntämisen arvoon asiakassuhteessa, jossa keskeisenä ovat asiakasdatan kerääminen, asiakasdatan rooli, asiakkuudenhallinta ja asiakasarvon teemat, joiden pohjalta voidaan ymmärtää datan yhteyttä asiakassuhteeseen.

### **2.1 Asiakasdatan jakamisen osa-alueet ja käytänteet**

Markkinoinnin informaatiolla itsessään ei ole suurta arvoa, mutta siitä johdettavasta asiakasymmärryksestä on, kun sitä hyödynnetään päätöksentekoon. Markkinointi ei tarvitse enempää informaatiota, kun se nyt jo saa, vaan parempaa informaatiota. Jos kuluttaja saa vastineeksi jotain itselleen merkityksellisestä informaatiosta, he todennäköisesti myös antavat sen yritykselle. (Kotler ja muut 2016, s. 101)

#### **2.1.1 Asiakasdata ja Big Data**

Wedelin ja Kannanin (2016) mukaan tavanomainen informaation haltuunotto tarjoaa yritykselle laajoja datamääriä siitä, miten kuluttajat tuntevat, käyttäytyvät ja vuorovaikuttavat palveluiden parissa sekä miten he vastaavat yrityksen markkinointitoimiin. Heidän mukaansa datan keskeisen roolin avulla yritykset rakentavat asiakassuhteita. Dataa hyväksikäyttämällä yritykset voivat heidän mukaansa saavuttaa suurempaa asiakasarvoa, parantaa asiakaskokemuksia, kasvattaa tyytyväisyyttä ja uskollisuutta sekä ulosmitata myös yritykselle arvoa.

Big data -analytiikka, jolla useissa tapauksissa asiakasdataa kerätään, perustuu viiteen eri ulottuvuuteen, jotka pätevät dataympäristöissä yrityksestä riippumatta. Holmlund ja muut (2020) määrittelevät big data -analytiikan lähestymistavaksi, metodeiksi ja

työkaluksi, jotka auttavat organisaatioita rakentamaan asiakasymmärrystä datasta ja muusta tiedosta tarkoituksenaan tukea johdon päätöksentekoa. Shidharin ja Fangin (2019) mukaan big datan ulottuvuudet olevan volyymi, nopeus, monimuotoisuus, todenperäisyys ja arvo.

Shidharin ja Fangin (2019) toteavat viidestä eri ulottuvuudesta, että volyymi (*volume*) viittaa massiivisiin tietomääriin, jotka voivat viedä yrityksen syvemmälle asiakkaan käyttäytymiseen kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi. Nopeus (*velocity*) big datassa viittaa datan muodostumisvauhtiin. Heidän mukaansa monimuotoisuus (*variety*) viittaa muihinkin datan muotoihin, kuten tekstiin, kuvaan ja ääneen, tekstirivien ja -sarakkeiden lisäksi. Viimeisenä Shidhar ja Fang (2019) kertovat todenperäisyydestä (*veracity*), että se on datan johdonmukaisuutta, tarkkuutta ja hyödyllisyyttä, joiden pohjalta dataan pitää pystyä luottamaan. Lisäksi he mainitsevat arvosta (*value*), eli kyvystä muodostaa toimeenpantavia ja rikkaita sekä tarkkoja näkemyksiä, josta arvo syntyy niitä hyödyntäessä. Big datan eri ulottuvuuksia on löydetty myös lisää. Muun muassa Hallikainen ja muut (2020) lisäävät viiteen ulottuvuuteen vielä muuttuvuuden (*variability*), joka kuvaa datan jatkuvasti muuttuvaa tarkoitusta ja visualisoinnin (*visualization*), joka kuvaa kykyä muuttaa data luettavaan sekä ymmärrettävään muotoon.

Big datan avulla on mahdollista täydentää paljonkin informaatiota. Itsessään volyymi tarjoaa mahdollisuuden täydentää puuttuvia arvoja ja aukkoja aineistossa (Lim ja muut, 2018). Heidän mukaansa nopeus tiedonkeruun taustalla auttaa tarkastelemaan tapahtumaketjuja kerätystä datasta, jota ei muuten olisi pystytty tarkastelemaan hitaammilla hankinnan kyvykkyyksillä, siten auttaen yrityksiä ymmärtämään ajan kuluessa toiminnan dynamiikkaa tarkemmin.

Limin ja muiden (2018) mukaan datan monimuotoisuus mahdollistaa aineiston vertailua ja niiden sulauttamista entistä kokonaisemmaksi tietoaineistoksi. Kuitenkin todenperäisyys on heidän mukaansa aina varmistettava yrityksen toimesta, joka tuottaa

haasteita vaatimiensa resurssien määrän takia. Varmistuksen puuttuminen voi kuitenkin johtaa pahimmillaan suureen vinoumaan ja epätarkkuuteen tiedossa, jolloin data menettää tuottamaansa arvoa.

Kotlerin ja muiden (2016) mukaan kerättävä big data täytyy olla *relevanttia* eli se täyttää käyttötarkoituksen tarpeet, *täsmällistä* eli luotettavasti kerättyä ja raportoitua, *ajankohtaista* eli ajan tasalla olevaa senhetkisiä päätöksiä ajatellen ja *puolueetonta* eli objektiivisesti kerättyä ja raportoitua. Balduccin ja Marinovan (2016) mukaan big dataa on joko strukturoimattomassa muodossa, jossa tiedolla ei ole mitään tiettyä ennalta määriteltyä datamallia tai sitä ei ole järjestelty tietyllä tavalla. Strukturoitu data on jo hyvin järjesteltyä ja tarkassa sekä käytettävässä muodossa olevaa tietoa, jota on helppo hyödyntää. Heidän mukaansa kuitenkin strukturoimattomassa datassa hyödynnettävää potentiaalia on paljon enemmän, joten myös yritykset yrittävät käyttää hyödykseen strukturoimatonta dataa päätöksenteon tueksi.

Tiedonhankinta perustuu yrityksen kykyyn tunnistaa ja hankkia dataa, jotka ovat ratkaisevia yrityksen toiminnan kannalta. Tiedon omaksuminen liittyy prosesseihin, joilla analysoidaan ja lopulta ymmärretään hankittua dataa (Lam ja muut, 2017). Dataa voidaan kerätä sekundaarisesti tai ensisijaisesti jotakin tarkoitusta varten. Sekundaarisesti dataa löytyy jo kerättynä jotain muuta käyttötarkoitusta varten ja sitä on mahdollista hyödyntää uuteen käyttötarkoitukseen. Ensisijaisesti dataa kerätessä sitä kerätään juuri jotain tiettyä käyttötarkoitusta varten (Kotler ja muut 2016, s. 106). Sekundaarista dataa voidaan hankkia kaupalliselta toimijalta yrityksen ulkopuolelta tai sisäisistä järjestelmistä. Sekundaarinen data on yleensä halvempaa kerätä kuin ensisijaisesti kerätty data. Hallikainen ja muut (2020) kuitenkin muistuttavat big datan olevan enemmän raakamateriaalia, joka ei ole avain yrityksille itsessään, vaan se täytyy muuttaa vielä liiketoiminnalle ymmärrykseksi. Heidän mukaansa yleisesti *analytiikka* kuvaa kykyä ulosmitata piilotettua arvokasta ymmärrystä kerätystä datasta.

De Luca ja muut (2021) esittelevät big datalle kolmea eri käyttömahdollisuutta. Ensimmäisenä sitä voi hyödyntää heidän mukaansa asiakkaan käyttäytymisen mallien havaitsemiseen, joita olisi muuten hankala havaita ja toteuttaa niihin mahdollisia markkinointitoimia. Toiseksi De Lucan ja muiden (2021) mukaan reaaliaikainen markkinoinnin reagoitukyky eli nopeasti muuttuviin tarpeisiin vastaaminen ilman suurta viivettä. Kolmanneksi he toteavat datajohdetun markkina-ambidekstriterian eli yritykset pystyvät samalla hyödyntämään maksimaalisesti nykyisiä asiakkaitaan, kun samalla ne etsivät uusia asiakkaita, datan etsiessä yhteyksiä näiden kaikkien väliltä.

Lamin ja muiden (2017) mukaan tiedon muuttaminen perustuu kykyyn kehittää toimintatapoja, joilla jo olemassa olevasta tiedosta ja kerätystä datasta on mahdollista tuottaa uutta informaatiota. Lisäksi tiedon soveltaminen liittyy heidän mukaansa datan muuttamiskyvyn keinoihin, joilla voidaan parannella olemassa olevia tai hyödyntää yrityksen uusien toimintojen rakentamiseen. Mainitut kyvykkyydet datan eri ulottuvuuksissa muodostavat siis kokonaisuuden, jonka perusteella asiakasdatasta on mahdollista tuottaa jotakin kuluttajia hyödyntävää sisältöä.

Asiakasdata tai asiakasanalytiikka on tietoa, jota käytetään palvelun parantamiseksi ja tulee nimenomaisesti asiakkaalta. Sitä voidaan käyttää joko palveluntarjoajan tai asiakkaan hyödyksi. Suurin hyöty asiakasdatasta nähdään tällä hetkellä uusina mahdollisuuksina parantaa nykyisiä palveluja tai innovoimalla täysin uusia palveluja (Lim ja muut, 2018). Myös Wong ja Wei (2018) toteavat artikkelissaan analytiikan ja datan roolina juuri kohdentaa asiakkailleen informaatiota hyvin ennakoivassa mielessä. Kuluttaja jättää myös jälkeensä digitaalisissa palveluissa ja alustoissa niin paljon jälkiä, joita yritysten on mahdollista seurata omaksi hyödykseen siihen kykenevillä teknologioilla, kuten evästeillä, joiden avulla voidaan löytää hyvinkin spesifejä käyttäytymismalleja yrityksen kohdentamisen mahdollistamiseksi. (Blasco-Arcas ja muut, 2022)

Kumar ja muut (2013) toteavat, että datan hyödyntämisessä osana markkinoinnin toimintoja luo mahdollisuuden muuttaa markkinointi kuluerästä kohti arvoa luovaksi osaksi yrityksiä. Digitaalisesti kerätyn datan, eli verkossa tapahtuvan kuluttajan toiminnan kautta syntyvää tietoa, voidaan käyttää hyvinkin strategisen tason suunnitteluun. Asiakasdatasta on mahdollista heidän mukaansa löytää tietoa markkinatrendeistä ja -muutoksista sekä eri asiakassegmenteistä. Datan hyödyntäminen parantaa yrityksen dynaamisia ja muuntuviissa olevia kykyjä, koska niiden avulla yritys pystyy nopeasti vastaamaan muutoksiin markkinoilla.

Dataa kerätään yritystietovarastoon (*data warehouse*), jonka jälkeen tehdään tiedonlouhintaa (*data mining*) hyödynnettävän tiedon löytämiseksi. Tätä käytetään esimerkiksi asiakkuudenhallinnan eli CRM-järjestelmien parissa. Yritystietovarasto on koko yrityksen laajuinen tietokanta, johon päätyy kaikki tieto esimerkiksi ostohistoriasta ja muusta asiakasinformaatiosta, joka on sen jälkeen analysoitavissa (Kotler ja muut 2016, s. 116). Tiedon louhinta tarkoittaa Lessmannin ja Voßin (2009) mukaan kyvykkyyksiä analysoida isoja määriä jatkuvaa datavirtaa ja saada ymmärrystä asiakaskäyttäytymiseen, tarpeisiin ja mieltymyksiin. Sen perusteella yritys voi rakentaa asiakaskeskeisiä prosesseja, personoitua sisältöä ja palvelutoimintoja. Heidän mukaansa tiedonlouhinnan tavoitteena on kiteyttää arvokasta tietoa kerätystä asiakasdatasta, joka helpottaa liiketoimintaprosessien tehostamista ja päätöksentekoa. Dataa voidaan kerätä asiakkaista salaisesti tai avoimesti. Salainen kerääminen tarkoittaa kuluttajien tietojen keräämistä ilman heidän tietoaan tai suostumustaan, esimerkiksi seuraamalla selaushistoriaa, klikkauksia tai sosiaalisen median dataa. Avoin kerääminen tarkoittaa tietojen keräämistä, jossa kuluttajat ovat tietoisia, että heidän tietojaan kerätään ja käytetään hyödyksi, kuitenkin perustuen molemminpuoliseen avoimuuteen. (Grigorios ja muut, 2022)

Kumarin ja muiden (2013) mukaan haaste asiakasdatan tulkinnassa on kausaalisuhteiden ymmärtämisessä. Esimerkiksi ongelmana voi olla todentaa verkkokäyttäytymisen ja oikean elämän välinen suhde. Heidän mukaansa on haastavaa suoraan datan avulla

tietää, onko yrityksen toimet ajaneet asiakkaat tiettyihin toimiin vai onko kuluttajan elämässä muita tekijöitä, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen. Lisäksi datan ongelmaksi voi syntyä vain osittainen tiedonsaanti tai yhdistämisen vaikeus, tai että tietoa ei saada ollenkaan, jolloin kausaalisuhteita tiettyyn asiakkaaseen ja kokonaiskuvaa on vaikea seurata ja sitä kautta on myös hankala ulosmitata suhteesta täyttä hyötyä. (Kumar ja muut, 2013)

Datan hyödyntäminen vaatii viisivaiheisen prosessin, jotta siitä lopulta saadaan käytettävää. Niitä ovat tarpeet, tiedonkeruu, prosessointi, hallinnointi ja jatkojalostaminen (Wilson 2019, s. 2–5). Hänen mukaansa tarpeet ja tavoitteet määrittelevät halutut lopputulemat ja odotukset tarvittavalle datalle. Seuraavaksi tavoitteiden pohjalta tiedonkeruu toteutetaan yhdistelemällä eri kanavista saatua tietoa yhteen paikkaan ja lajittelemalla kiinnostava tieto tarkasti. Prosessointi on Wilsonin (2019, s. 3) mukaan kerätyn käsittelemättömän datan muuttamista informaatioksi, joka varastoidaan ja myös jaetaan käyttäjille, olivat he sitten asiakkaita tai yrityksen työntekijöitä. Hallinnointi hänen mukaansa koostuu datan ylläpidosta ja siitä, että se on käytettävissä ja hyödyllistä. Jatkojalostaminen taas tarkoittaa Wilsonin (2019, s. 3) mukaan sitä, että saavutetaan tilanne, jossa yhdistävästä datalähteestä saadaan kerättyä hajautunut tieto yhteen paikkaan uutta käyttöä varten. Halutuista liiketoimintatarpeista, johon datalla etsitään vastausta, pystytään siten jatkojalostamaan yhtenäistä tietoa.

### **2.1.2 Personointi**

Personointi on hyvä ymmärtää asiakasdatan jakamisen kannalta, koska sisällön tai tuotteiden ja palveluiden kohdentaminen asiakkaille tapahtuu usein personoinnin kautta. Riegger ja muut (2021) toteavat yhden määritelmän personoinnin olevan kohdennettua yksilötason markkinointia digitaalisessa ympäristössä, jossa asiakas on passiivinen osapuoli ja kaikki personointi tapahtuu yrityksen toimesta. Chung ja muut (2016) toteavat asiakasdatan määrän räjähdysmäisen kasvun olevan syynä tarjoamien personointiin, joka heidän mukaansa hyödyttää asiakasta ja yritystä, jos sen avulla asiakasta palvellaan paremmin. Heidän mukaansa yrityksen tarkoituksena on pysyä

relevanttina tarjoamalla sisältöä ja palveluita, jotka datan mukaan kiinnostavat yksittäistä asiakasta. Rieggerin ja muiden (2021) onkin tärkeää toimittaa personoitu sisältö oikeassa kontekstissa oikeaan aikaan, jotta se palvelisi ylipäättään asiakkaan tarpeita.

Wedelin ja Kannanin (2016) mukaan personointia on kolmea erilaista tyyppiä. Yhdessä asiakas pyytää ja haluaa itse personoitua palvelua, toisessa asiakas passiivisena osapuolena saa personoitua sisältöä liittyen suoritettuihin toimiin yrityksen palvelujen parissa, mutta niissä asiakas toimii personoidun sisällön pohjalta. Kolmannessa asiakas saa sisältöä ja personoitua palvelua ilman erillistä pyyntöä tai toimia. Personointia on myös heidän mukaansa kolmea eri tasoa eli massa-, segmentti- ja yksilötason personointia.

Chungin ja muiden (2016) mukaan digitaalisissa ympäristöissä käytetty mukautuva personointi sisältää kolme tunnistettavaa tekijää:

1. Se toimii automaattisesti algoritmien avulla
2. Se ei vaadi asiakkaan puolelta aktiivisia toimia toimiakseen
3. Se tarkkailee kuluttajan toimintaa ja siten mukauttaa tuotteen tai palvelun sisältöä ajan kuluessa ja datan kerääntyessä.

Personoinnin taustalla voi olla esimerkiksi myös seuraavanlainen toimintamalli, jonka Chung ja muut (2016) avaavat artikkelissaan. Aiemman toiminnan perusteella algoritmi muistaa sisällön avainsanat, jolloin se etsii mielellään sisältöä, jossa on kyseisiä sisällön avainsanoja, joita kuluttaja ei ole vielä sisällössä nähnyt. Tämän lisäksi taustalla toimiva algoritmi laskee todennäköisyyden sisällön kuluttamiseen ja järjestää siten esitettävän personoidun sisällön. Heidän mukaansa myös sisällön huomiotta jättäminen muuttuu algoritmille informaatioksi, jolloin personointi muodostuu tässä tapauksessa jatkuvaksi sisällön hienosäädöksi, ilman asiakkaan panosta tähän toimintaan. Mukautuvan personoinnin myötä markkinoinnin toimien toimivuuden palautekehä lyhenee

huomattavasti, jolloin hyväksi todettu sisältö tarkentuu yhä useammin (Wedel & Kannan, 2016).

Alfnesin ja Wasendenin (2022) mukaan markkinoinnin toimijat ovat huomanneet hyödyn asiakasdatan keruusta verkkoympäristöjen kasvaessa. Se on heidän mukaansa tarjonnut mahdollisuuden kahdenkeskiseen markkinointiin yksittäisen kuluttajan ja yrityksen välillä. Heidän mukaansa yrityksellä on suurempi mahdollisuus kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa, sillä perusteella mitä asiakkaasta tiedetään, jota voidaan käyttää yksityiskohtaisempaan tarjontaan. Alfnes ja Wasenden (2022) toteavat myös, että markkinoinnin tarkoituksena on kuitenkin ollut pitää tiedonhankinnassa tasapaino sen välillä, kuinka hyviä personoituja tuotteita ja sisältöä voidaan tarjota kuluttajan yksityisyyteen tunkeutumatta.

Kuluttajien henkilökohtainen tieto on osa digitaalisessa ympäristössä toimivien yritysten liiketoimintamallia. Karwatzkin ja muiden (2017) mukaan se auttaa yrityksiä parantamaan palveluita ja myös kaupallistamaan liiketoiminnan. Markkinoinnin toimijat siten siis keräävät ja analysoivat kuluttajien henkilökohtaista tietoa, kuten sähköpostiosoitteita, sijaintia, demografisia tekijöitä sekä muita elämäntyyliin viittaavia tietoja. Heidän mukaansa tietojen avulla on mahdollista kohdentaa juuri sisältöä vastaamaan paremmin kuluttajan tarpeita ja kiinnostuksen kohteita.

Karwatzkin ja muiden (2017) mukaan personoinnissa onkin mahdollisuus kilpailuedun saavuttamiseen ja tuottojen kasvattamiseen, joko mainosten avulla tai myymällä asiakasdataa kolmansille osapuolille. Kuitenkin heidän mukaansa etuja personoinnista voidaan saavuttaa myös palveluiden parantamisen muodossa, kun yritys tulee tietoiseksi asiakkaiden käyttökokemuksista ja ongelmista. Tyrväisen ja muiden (2019) mukaan personointi on yksi avaintekijöistä onnistuneeseen asiakaskokemukseen. Perinteisten käyttötapojen lisäksi he ehdottavat yritysten hyödyntävän personoinnin vaikutusta myös personoituun informaatioon asiakasdatasta johdettuna, esimerkiksi aiempien ostosten aiheuttaman hiilijalanjäljen tai terveystietojen muodossa.

Rieggerin ja muiden (2021) mukaan personointiin tottuessaan kuluttajat alkavat odottaa sitä yhä enemmän. He kuitenkin toteavat personoinnin olevan tavallaan kaksiteräinen miekka, joka tuo mukanaan positiivisia ja negatiivisia lopputulemia asiakkaiden mielissä riippuen aiemmista mielikuvista ja kokemuksista personointiin liittyen. Chung ja muut (2016) toteavat personoinnin olevan merkityksellinen kuluttajan huomion saamiseksi, koska sen avulla kuluttaja löytää esimerkiksi toivomansa sisällön nopeasti ja tehokkaammin kuin ilman personointia.

Kuitenkin Karwatzkin ja muiden (2017) mukaan suhtautumiseen liittyy yksilön tulkinta; kuinka paljon kohdentaminen tuottaa arvoa yksityisyyden kustannuksella ja miten läpinäkyvästi yritys käsittelee asiakastietoja. Lopulta heidän mukaansa suhtautumiseen sisällön kohdentamisessa vaikuttaa tilannetekijät, kuten toimitustavasta, välittömien hyötyjen näkemisestä palvelun toteutuksessa. Wedelin ja Kannanin (2016) toteavat, että vaikka työkalut mahdollistavat nykyään tarkan yksilöinnin, se ei ole aina yrityksen kannalta houkuttavin ratkaisu, vaan se riippuu yrityksen tavoitteista. Finne ja Grönroos (2015) toteavat, että koska hyvin yksityiskohtaisen datan hankkiminen tulee kalliiksi, täytyy kallista tietoa käyttää vain kehittyneen tiedon käsittelyn kyvykkyyksillä päästäkseen tärkeisiin kohderyhmiin käsiksi hyvin tarkalla tasolla.

### **2.1.3 Strategiset ja operationaaliset käytänteet yrityksessä**

Käytänteitä voidaan pitää yhtenä kyvykkyyksien muotona, vaikkakin näissä kahdessa koetaan olevan selvä ero. Operationaaliset käytänteet ovat spesifejä toimintoja, joilla yritetään päästä tiettyyn tavoitetasoon (Wu ja muut, 2012). Rouleau ja Cloutierin (2022) mukaan käytänteitä usein kutsutaankin lopputuloksena tarkoituksenmukaiselle ihmisen toiminnalle. Käytänteet ovat jaettuja käyttäytymisrutiineja, pitäen sisällään tavat, normit ja menettelytavat ajatteluun, toimimiseen ja asioiden käyttämiseen. (Paroutis ja Pettigrew 2007).

Käytänteisiin liittyy myös paljon johtamisen elementtejä, organisaatioissa ne ovat tietynlaisia ja niillä halutaan poistaa prosessin vaihtelevuutta ja vaikuttaa siten tehokkuuteen (Bortolotti ja muut, 2015). Heidän mukaansa esimerkiksi Lean-johtamiseen liittyen käytänteisiin on liitetty pehmeitä ja kovia käytänteitä. Pehmeitä ovat muun muassa vuorovaikutussuhteet, johtaminen ja ihmiset, kun taas kovia käytänteitä ovat analyyttiset ja tekniset työkalut tehokkuuden kasvattamiseksi. Näitä molempia tarvitaan Bortolottin ja muiden (2015) mukaan, koska kulttuurin ja käytäntöjen yhteensopimattomuus johtaa usein vain osittaiseen käytänteiden omaksumiseen siten johtaen pitkän aikavälin tehottomuuteen. Paroutisin ja Pettigrew'n (2007) mukaan käytänteisiin voidaan lukea muun muassa tiimin työskentelyn eri vaiheissa tapahtuvat toimet kuten suorittaminen, reflektointi, toimeenpano, koordinointi, tukeminen, yhteistyö ja kontekstin vaihtaminen.

Käytänteet sisältävät tiettyjä menettelytapoja, organisaatiosta riippuvia järjestelyjä, protokollia, työkaluja ja tekniikoita asioiden suorittamiseksi. Lisäksi käytänteet ovat standardoituja toimintoja, jotka ovat tarkkarajaisia ja helppoja selittää. Siten ne ovat tilannesidonnaisia, mutta hyvin rakennettuja toimintoja auttamaan yrityksiä ratkaisemaan samankaltaisia operationaalisia ongelmia. (Wu ja muut, 2012)

Strategian merkitys näkyy enemmän ylätason toimissa. Burgelmanin ja muiden (2018) mukaan strategiset käytänteet ovat aina monitasoisia ja yhteydessä rutiineihin, toimintatapoihin ja organisaatiokulttuuriin. Strategisen tarkoituksen ja organisaation kyvykkyyksien ja käytänteiden täytyy olla yhteneväiset, jotta strategiset käytänteet onnistuvat (Arvidsson ja muut, 2014).

Strategiassa erotellaan usein strategian sisältö, joka kuvaa yrityksen strategista positiota sekä kilpailuedun asemaa. Lisäksi on strateginen prosessi, jossa määritellään, miten strategisen päätökset tehdään ja implementoidaan tekemiseen. Strategiset käytänteet juontavat juurensa sen sijaan rutiininomaiseen tekemiseen ja työkaluihin strategian parissa sekä toimijoihin strategian työskentelyn parissa. (Burgelman ja muut, 2018)

#### 2.1.4 Pelillistämisen käytänteet

Osana datan jakamista ja yrityksen kannalta haluttuun käytökseen ohjaamisessa käytetään etenkin pelillistämistä. Kotlerin ja muiden (2017) mukaan se on yksi tehokkaimmista tavoista sitouttaa asiakasta toimintaan, heidän mukaansa pelillistäminen on hyvin helppo integroida osaksi ydintuotetta tai palvelukokemusta. Kuluttajille hyötynä on helpottava asiakaskokemus ja yritykselle kulusäästöt hyvin toimivan itsepalvelukanavan myötä. Myös Bitrianin ja muiden (2021a) mukaan pelillistäminen toimii hyvin asiakkuudenhallinnan toiminnoissa, kuten kanta-asiakasohjelmissa tai markkinoinnin tehokkuuden kasvattamisessa. Heidän mukaansa eri aktiviteettien täytyy aina olla jollain tasolla vapaaehtoisia, jolloin kuluttajaa ei pakoteta eri toimintoihin.

Harwoodin ja Garryn (2015) mukaan on tärkeää sisällyttää haaste, tehtävä, palkinnot ja saavutukset yksinkertaisesti palvelujen toimintoihin. Bitrianin ja muiden (2021b) mukaan pelillistetyt elementit tyydyttävät erilaisten pelielementtien avulla kuluttajan tarpeita autonomiaan ja kompetenssiin liittyen, koska palautteen saaminen, edistymisen näkeminen, haasteiden voittaminen ja eri tasot luovat kuluttajalle enemmän tarkoitusta informaation taustalle ja oman toiminnan merkitykselle.

Pelillistäminen eli pelikäytäntöjen hyödyntäminen muualla kuin pelin kontekstissa, Kotlerin ja muiden (2017, s. 161) mukaan motivoi käyttäjää etenkin kanta-asiakasohjelmissa kuluttamaan enemmän yrityksen tuotteina, jos yritys asettaa esimerkiksi tavoitetasoja, joissa on eritasoisia etuja. Samaa pystytään hyödyntämään asiakasyhteisöjen parissa, jossa asiakkaan pisteet ovat yhteydessä hänen statukseensa yhteisössä. Nämä esimerkit on todettu hyvinkin tehokkaiksi jatkuvan sitoutumisen kasvattamiseksi (Kotler ja muut, 2016). Heidän mukaansa sitoutumiseen vaikuttaa kuluttajien motivaatio saavuttaa yhä suurempia tavoitteita ja saada arvostusta jossain muodossa näistä pyrkimyksistä, joka aiheuttaa jonkinasteista riippuvuutta. Siten kuluttajilla on jatkuvia kanssakäymisiä yrityksen kanssa.

Toisaalta Harwood ja Garry (2015) toteavat, että potentiaaliset asiakkaat ilman rahallisia panostuksia vielä yrityksen palveluihin ja tuotteisiin voivat yhtä lailla muodostaa positiivisen suhteen yritykseen, jolloin yrityksen rahalliset hyödyt suhteesta jäävät saamatta. Monet asiakkaiden osallistamiseen liittyvät toimet kuitenkin Harwoodin ja Garryn (2015) mukaan ovat yhteydessä ihmisten tarpeeseen kilpailla, haastaa ja olla sosiaalisesti vuorovaikutuksessa muiden kanssa, johon yritykset yrittävät tarttua.

Whittaker ja muut (2021) toteavat myös pelillistämisen toimivan asiakaskontaktien kannalta jatkuvana interaktiivisena ja arvoa yhteisluovana konstruktiona. Heidän mukaansa hyötyä tästä on etenkin yritykselle, jos tavoitteena on kasvattaa brändiyhteisöä, jossa asiakkaat ovat uskollisia yritykselle. Kotlerin ja muiden mukaan (2017, s. 162) kanta-asiakasohjelmat ovat yrityksen ja markkinoinnin näkökulmasta ennustettavimpia taloudellisesta näkökulmasta. Yritykset pystyvät ennakoimaan paljonko heidän täytyy investoida ohjelmaan saadakseen vastinetta rahallisesti tai datan muodossa, koska ohjelmiin on usein määritelty tietyt tavoitetasot. Esimerkiksi Kotlerin ja muiden (2017, s. 162) mukaan kanta-asiakaspisteetkin on mahdollista lukea taseeseen, joten niiden taloudellinen arvo on määriteltävissä.

Muun muassa Kotler ja muut (2017, s. 162) argumentoivat uskollisuusohjelmien puolesta ja pelillistämisen puolesta, koska niiden kautta on hyödyllistä kerätä asiakasdataa, joka on mahdollista hyödyntää personointiin. Ne auttavat yritystä keskittymään tärkeimpiin asiakkaisiin sekä myös mahdollisesti ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä markkinoinnin automaatiotoimintoja varten. Kuitenkin Xi ja Hamari (2020) puolestaan toteavat pelillistämisen toimivan vain osittain vahvistamaan asiakassuhdetta. Etenkin heidän mukaansa pelkkä vuorovaikutus ei suoraan vaikuta asiakasuskollisuuteen ja heidän mukaansa tehokkain muoto asiakkaiden osallistamiseen digitaalisessa ympäristössä oli saavutuksiin tähtäävä pelillistäminen.

Joissain tapauksissa Xin ja Hamarin (2020) mukaan kuitenkin pelillistäminen voi täyttää asiakkaiden sisäisiä tarpeita ja siten pitäen motivaatiota yllä palaten samalla yrityksen palveluiden pariin useasti. Whittakerin ja muiden (2021) mukaan pelillistämistä hyödyntävässä käytännössä asiakas kokee kolmea arvon ulottuvuutta. Funktionaalista arvoa, koska toiminnot ovat helppo ujuttaa osaksi arkirutiineja. Taloudellista arvoa, koska käytöstä voi olla mahdollisia rahallisia etuja, emotionaalisessa arvossa asiakas sisäisesti motivoituu yrityksen toimintojen suorittamisesta ja kokee yhteyttä. Sosiaalisessa arvossa asiakas potentiaalisen statuksen ja vaikutuksen saaminen muissa ajaa toimintaan, sekä ekologinen arvo, jolloin asiakas kokee tekevänsä ympäristön puolesta hyvää suorittaessaan toimintoja.

Xi ja Hamari (2020) toteavat tutkimuksessaan erilaisissa jäsenyysohjelmissa piilevän haasteita, ne jossain tapauksissa vähentävät kuluttajien motivaatiota yrityksen markkinointitoimia kohtaan, ja samalla ne tuovat taloudellisia rasitteita yrityksille. Siten yritykset eivät voi rakentaa markkinointiaan ainoastaan kanta-asiakkaiden varaan tai pelillistämällä. Harwoodin ja Garryn (2015) mukaan haastetta on suoran hyödyn tunnistamisessa brändille, kun pelillistämistä integroidaan osaksi muita liiketoiminnan ydintoimintoja. Heidän mukaansa ohjelmat ja sisältö ovat isoja investointeja tuottaa ja ylläpitää, jolloin yksittäisen pistejärjestelmän integrointi on kuluttajien silmiin vain yksi erillinen toiminto, eikä tuota suoraan uskollisuutta.

Esimerkiksi finanssialalla ja pankkien toiminnassa pelillistäminen on kuitenkin toimiva tapa asiakkaiden sitouttamiseen. Bitrian ja muut (2021b) toteavat alan yritysten applikaatioiden hyödyntävän pelin kaltaisia toiminnallisuuksia esimerkiksi säästämiseen liittyen tavoitteiden avulla ja luoden mahdollisuuden seurata esimerkiksi edistymistä erilaisten haasteiden avulla. Heidän mukaansa pelillistämistä käytetään myös informaation havainnollistamiseen graafien ja muiden visuaalisten keinojen avulla. Muiden vertaisten kanssa edistymisen vertailu ja kilpailu nostaa sitoutumisen tasoa ja parantaa ylipäätään asiakkaiden kokemusta palvelusta. (Bitrian ja muut, 2021b)

Bellin ja muiden (2022) mukaan palkintojen muoto, eksklusiivisuus ja liittymisehdot vaikuttavat motivaatioon. Heidän mukaansa etenkin suljetut asiakasyhteisöt ovat tehokkaampia asiakkaiden tyytyväisyyden saavuttamiseksi. Esimerkiksi alennuksilla ei ole Bellin ja muiden (2022) mukaan yhteyttä asiakkaiden tyytyväisyyteen, vaan esteet ovat matalat vaihtaa paremman arvon perässä muualle, liian henkilökohtaiset palkinnot taas voivat saada asiakkaan kokemaan yksityisyyden loukatuksi. Muun muassa Vieiran ja muiden (2022) mukaan asiakkaat ovat tyytyväisempiä yrityksen palveluihin, jos toiminta tuottaa jotain konkreettista etua arkeen ja toistuva aktiviteetti hyödyttää tätä tavoitetta, siihen liittykin heidän mukaansa henkilön kokeman toiminnan arvon itsereflektio, ei niinkään tietyn tuotteen koettu arvo.

### **2.1.5 Datarikas markkinointi**

Yrityksillä on mahdollisuudet kerätä digitaalisista kanavista rikkaampaa asiakasdataa kuin normaalisti. Sridhar ja Fang (2019) toteavat datarikkaan markkinoinnin olevan tulosta digitaalisuuden myötä, joka on edesauttanut tuottamaan ennenkuulumattoman määrän dataa yrityksistä ja asiakkaista. Ne ovat sekä strukturoimatonta ja strukturoitua dataa tai niiden yhdistelmiä. Heidän mukaansa rikkaan datan avulla voidaan hankkia, laajentaa ja ylläpitää paremmin asiakassuhteita.

Uusista datalähteistä on mahdollista ulosmitata hyvin ennustuskelpoista tietoa ja rakentaa malleja asiakkaan käyttäytymisen ymmärtämiseksi. Ne tarjoavat myös mahdollisuuden nähdä jokainen asiakkaan ostotapahtuma tarkasti. (Mau ja muut, 2017)

Datan rikastamisessa on kyse ylimääräisestä tiedosta siitä, mitä yritys kerää osana asiakkaan asiointia yrityksen kanssa, joka toimii siten tarkempuna ennustamiskeinona tulevaisuuden asiakkuudenhallinnan tarpeita varten. Ylimääräinen tieto kerätään normaalin datan, kuten iän ja sukupuolen lisäksi (Mau ja muut, 2017). Datarikkaan sisällön myötä laajuus, missä yritys pystyy toimimaan, kasvaa. Pystytään myös huomaamaan yhä useampien uusien datapisteiden myötä tarkempia yksityiskohtia sekä

toimintojen kohdistaminen asiakkaalle on siten entistä mietitympää. (Sridhar & Fang, 2019)

Wedelin ja Kannanin (2016) mukaan datan rikkaassa sisällössä houkuttaa se, että se sisältää jälkiä asiakkaan oikeasta käyttäytymisestä, joka ennen on ollut hyvin kallista tutkia. Heidän mukaansa tärkeintä on ottaa neljä eri analytiikan osa-aluetta huomioon.

1. Kuvaileva tiedon yhteenveto tutkimista varten
2. Selittävät mallit, jotka arvioivat muuttujien välisiä suhteita ja mahdollistavat hypoteesien testaamisen (esimerkiksi A/B-testaus)
3. Ennakoivat mallit, jotka mahdollistavat kiinnostavien muuttujien ennustamisen ja eri skenaarioiden testaamisen
4. Optimointimallit, joiden avulla voidaan saada muuttujat liiketoiminnan kannalta optimaaliselle tasolle

Datarikas sisältö ei kuitenkaan takaa vastaanottavuutta kuluttajassa. Monet yritykset tuottavat esimerkiksi sisältöä datan kautta ennustettujen mieltymysten perusteella, mutta ei sen perusteella, miten kuluttajien uskotaan vastaavaan sisältöön (Wedel & Kannan, 2016). Lisäksi suurin osa yritysten käyttämästä datasta katsoo ainoastaan taaksepäin ja suurin osa datasta on yrityksen omaa keräämää dataa, jolloin maksimaalisen hyödyn saamiseksi yritys hyötyisi eniten mahdollisimman laaja-alaisen datan keräämisestä kohderyhmän kuluttajien elämästä (Verhoef ja muut, 2010).

Datarikas sisältö riippuu kolmesta tekijästä. Ensimmäisenä Sridharin ja Fangin (2019) mukaan digitalisaatio on kasvattanut datan määrää ja monimuotoisuutta, jonka avulla yritysten on helpompi muuttaa se hyödylliseksi resurssiksi, kun ihmiset jakavat laaja-alaisesti tietoa itsestään. Heidän mukaansa toinen tekijä on digitaaliset jäljet, joiden avulla yritykset voivat selvittää muun muassa eri verkostojen ja suhteiden vahvuutta ja niiden vuorovaikutusta keskenään tai kuluttajan tekemiä toimia ajallisesti mitattuna sekä maantieteellisesti nähdä kuluttajan liikkeitä.

Kolmanneksi Sridharin ja Fangin (2019) mukaan digitaalisen elämän ulottautuvuus on kasvanut, jonka kautta voidaan kerätä asiakasdataa myös epäsuorasta toiminnasta laitteiden kanssa, kuten pilvipalveluiden, kamerateknologian tai bluetoothin-yhteyden avulla silloinkin, kun kuluttaja ei aktiivisesti käytä digilaitteita. Nämä yhdessä muodostavat mahdollisuuden yrityksen resurssien puitteissa ja teknologian omaksumisen rajoissa kuluttajien arjen toimien ymmärtämisen syvälliselläkin tasolla.

## **2.2 Datan hyödyntämisen arvo asiakassuhteessa**

Luku koostuu viidestä eri aihealueesta datan keräämisestä vastuullisesti, asiakasdatan vuorovaikutuksellisesta jakamisesta, datan roolista asiakassuhteessa, asiakkuudenhallinnasta sekä asiakasarvosta ja asiakassuhdemarkkinoinnista osana asiakkuudenhallintaa.

### **2.2.1 Datan kerääminen vastuullisesti**

Kuluttajat joutuvat jakamaan dataa saadakseen digitaalisissa palveluissa itselleen arvoa. Markkinoinnin ja datan käytänteiden kehitys tarjoaakin uusia hyödyllisiä mahdollisuuksia entistä parempaan ja sujuvampaan asiointiin, mutta se nostaa riskejä datan turvallisuuteen ja yksityisyyteen. (Grewal ja muut, 2020)

Martin ja Murphy (2017) toteavat, että yksityisyyttä täytyy suojata ja tärkeimpänä tekijänä kuluttajien luottamuksen saamiseksi on luoda yksityisyyttä vahvistavia tekijöitä yrityksen prosesseissa. Niitä ovat muun muassa asiakkaan kontrolli, läpinäkyvyys ja nähty arvo personoinnin muodossa. Martinin ja Murphyn (2017) mukaan on huomattu, että kuluttajat luottavat enemmän informaation vaihdannassa, jos yritys näyttää konkreettisesti asiakasdatan keräämisen hyödyn esimerkiksi juuri henkilökohtaisten personoinnin muodossa yrityksen palveluissa tai yritys kompensoi taloudellisesti informaation keräämisestä asiakasta.

Kumarin ja muiden (2016) mukaan asiakasdatan kerääminen täytyy tehdä eettiseltä pohjalta ja organisaation täytyy ymmärtää vastuunsa yksityisyydensuojan osalta. Asiakkailta täytyy olla heidän mukaansa mahdollisuus irtautua datan keräämisestä sekä valita, mitä tietoa kerätään. Liian laaja tiedonkeruu johtaa haluttomuuteen jakaa itsestään mitään tietoa alun alkaenkaan.

Martinin ja Murphyn (2017) mukaan oikeudenmukaisuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä täyttämään yrityksen velvoitteet yrityksen informaation vaihdantaan, liittyen erityisesti kuluttajien yksityisyydensuojaan. Myös Prahalad ja Ramaswamy (2004) toteavat arvon yhteisluontiin liittyvässä artikkelissaan läpinäkyvyydestä, että tiedon asymmetria yrityksen hyväksi on aiemmin hyödyttänyt yrityksiä, mutta se on katoamassa, koska kuluttajilla on paljon suuremmat mahdollisuudet hankkia tietoa ja siten läpinäkyvyydestä tulee houkuttelevampi vaihtoehto liiketoiminnan kannalta. Kotler ja muut (2016, s. 120) toteavat myös, että parhain lähestymistapa tietojen keruuseen on kysyä selkeästi informaatiota vain siihen käyttötarkoitukseen, johon yritys sitä tarvitsee. Lisäksi tietoa täytyy käyttää vastuullisesti asiakasta hyödyttäen ja olla jakamatta tietoa ilman siihen saatua erillistä lupaa.

Kumarin ja muiden (2016) mukaan asiakkaiden on hyvä tietää, että vaikutukset kuluttajan yksityisyyteen yritysten tuottaessa dataa, kuten osallistumisesta kanta-asiakasohjelmiin, ei ole nähty olevan suuria negatiivisia vaikutuksia yksityisyyteen. Tämä johtuu siitä, että datan keruuseen, säilyttämiseen ja jakamiseen on viime vuosina tehty enemmän säädöksiä yhteiskunnan puolesta. Alfnestin ja Wasendenin (2022) mukaan usein huomataan kuluttajien käyttäytymisessä tietynlainen yksityisyysparadoksi (*privacy paradox*), jossa kuluttajat ovat huolissaan yksityisyydestään, mutta eivät välttämättä tee toimia sen parantamiseksi. He arvioivat kuitenkin, että kuluttajat todennäköisesti parantavat yksityisyyttään, mutta se ei ole havaittavissa ulospäin.

Asiakasdataa on mahdollista kerätä monista lähteistä. Marianin ja Wamban (2020) mukaan eri lähteitä ovat muun muassa hakukoneet ja muut informaatiohaut,

maksutapahtumat. Lisäksi lähteitä ovat ei-rahalliset aktiviteetit, kuten valtion digitaalisissa palveluissa asiointi ja sosiaalisen kanssakäyminen verkossa. Heidän mukaansa osa keräämisestä myös ei ole tarkoituksellisesti käyttäjän tekemää ja tarvitsee verkon käyttämiseen liittyvää dataa eli esimerkiksi evästeiden käytön kautta, paikkatiedon kautta laitteista ja henkilökohtaisesta datasta, jota yritykset keräävät tehtyjen hakujen ja ostosten perusteella. Hoffmannin ja muiden (2022) mukaan yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamiset digitaalisessa ympäristössä mahdollistavat yritykselle markkinointitoimien tehokkuuden testaamisen suuressa kaavassa. Jotta kerätyn datan rikastaminen onnistuu, yritykset tarvitsevat heidän mukaansa kompleksisia malleja datan käsittelylle tai koneoppimista.

### **2.2.2 Asiakasdatan vuorovaikutuksellinen jakaminen**

Tärkeää asiakasdatan jakamisessa yrityksen ja asiakkaan välillä on vuorovaikutus. Boldosovan (2020) mukaan asiakkaiden ja yrityksen välinen vuorovaikutus digitaalisessa ympäristössä auttaa merkityksellisyyden luonnissa, jossa molemmat osapuolet tuovat oman osansa yhtälöön, jolla pystytään myös luoda tietyissä ympäristöissä tarinankerrontaa datan ympärille, kun tiedon pohjalta voidaan luoda arvoa.

Vuorovaikutusta tapahtuu vastavuoroisesti asiakkaan luodessa dataa ja yrityksen tarjotessa sitä ymmärrettävässä muodossa asiakkaalle (Boldosova, 2020). Yrityksen on hyvä ymmärtää, että palvelujen interaktiivisen luonteen vuoksi asiakkaat usein ovat mukana tuottamassa prosessia, kuitenkin samalla saaden prosessista itselleen jotain merkityksellistä, jolloin heille kelpaa yleensä vain personoitu ratkaisu (Grönroos & Ravald, 2011). Myös Yrjölän ja muiden (2018) mukaan vuorovaikutuksen rakenteessa olisi tärkeää jakaa valtaa yrityksen ja asiakkaan kesken, heidän mukaansa asiakas voi päättää vuorovaikutuksen tavan eri kanavissa ja yrityksen on tärkeä hallinnoida eri tapoja ja kanavia, välttääkseen erilliset ja toisistaan ristiriidassa asiakastoimintojen tavoitteiltaan olevat kanavat.

Lisäksi Saarijärven ja muiden (2014) mukaan asiakasdatan jakaminen on prosessi, jossa asiakasdata käännetään yrityksen toimesta informaatioksi, joka suorasti hyödyttää asiakkaan arvonluontia. Täten se on heidän mukaansa dataa, jolla on selvä tarkoitus ja relevanttius asiakkaan kannalta, eikä asiakas hyödy vain sivutuotteena yrityksen arvonluontiprosesseista.

Toiseksi Saarijärvi ja muut (2014) määrittävät eri ulottuvuuksia, jossa asiakasdatalla tehdään osa liiketoimintaa eikä ainoastaan tukitoimintona. Ensimmäisenä yritys voi myydä sovelluksia tai laitteita, joilla on mahdollista tarkastella ja hyödyntää datan jakamiseen perustuvaa tietoa. Toiseksi on mahdollista lisätä asiakkaan uskollisuutta tarjoamalla datan pohjalta relevanttia ja persoonallista tietoa liittyen palveluun tai houkuttelemaan ostamaan tuotteen tai palvelun alun alkaen, samalla lisäten yhden osa-alueen tuotteen tai palvelun kokonaisuuteen (Saarijärvi ja muut, 2014). Toimialan luonteet, jotka hyötyvät tästä ilmiöstä ovat muun muassa ruoan vähittäiskauppa, alustatalous ja finanssialan liiketoiminta.

Riikkisen ja muiden (2017) mukaan asiakasdatan käytön muutoksesta on vaikutuksia tapoihin, joilla yritykset hyödyntävät heidän omia kykyjään saavuttaakseen kestävän strategisen etulyöntiaseman markkinoilla. Heidän mukaansa datan jakamisella pystytään toteuttamaan täysiin uusia palveluja tai datan tutkimisen avulla voidaan parantaa hyödyllisen sisällön löytymistä.

Kuitenkin Grewal ja muut (2020) toteavat, että tulevaisuuden kannalta markkinoinnin täytyy löytää balanssi siitä, miten dataa kerätään ja miten sitä käytetään hyödyllisesti ja vastuullisesti, koska kuluttajat ovat ilmaisseet huolensa kyvyttömyydestään tietää ja kontrolloida omien tietojensa keräämistä. Grewal ja muut (2020) avaavat myös personoinnin ja yksityisyyden välistä paradoksia datan jakamisessa. Heidän mukaansa kuluttajien tietämättömyys heidän tietojensa arvosta johtaa siihen, että he tarjoavat sitä yrityksille ilmaiseksi tai hyvin halvalla. He toteavat, että jopa valveutuneet kuluttajat ovat

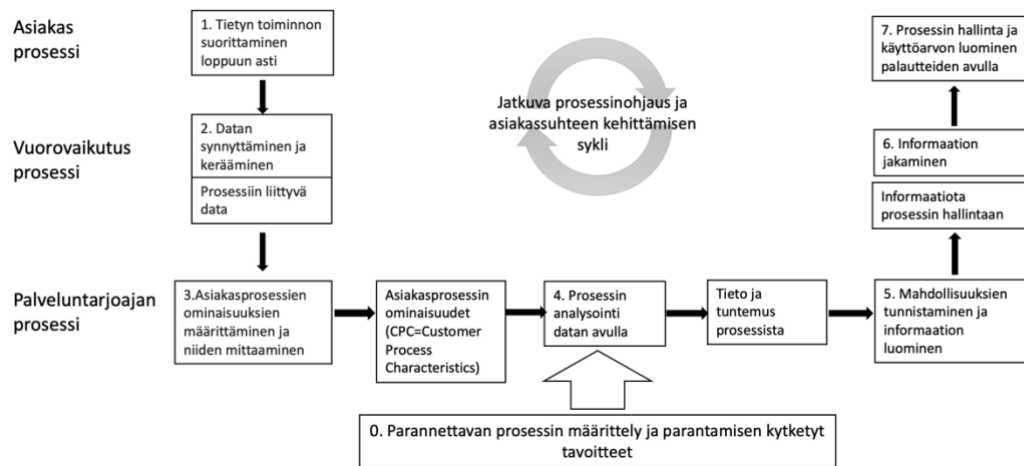
valmiita vaihtamaan tietojaan saadakseen personoituja palveluja, jos palveluntarjoajaan voidaan luottaa.

Saarijärven ja muiden (2016) mukaan asiakasdatan muuttaminen hyödyttäväksi informaatioksi voi edistää asiakkaan omaan hyvinvoinnin rakentamista. Informaatiossa yrityksen tavoitteena on luoda asiakkaille suoran myymisen sijaan uusia resursseja asiakkaiden omaan arvonluontiin arjessaan. Heidän mukaansa data mahdollistaa informaation koostamisen muotoon, josta kuluttajan on helpompi tarkastella omaa toimintaansa. Sisältö on henkilökohtaista, jolloin se on kiinnostavampaa ja merkityksellisempää sisältöä kuin massamarkkinoinnin keinoin olisi pystytty tekemään. Ilmiöllä on monissa tapauksissa positiivisia vaikutuksia asiakkaan uskollisuuteen, koska vaikka tuotteet ja palvelut on kopioitavissa, koko ajan muuttuvan datan pohjalta tarjottu informaatio asiakkaalle ovat erittäin hankala kopioida kilpailijan toimesta identtisesti (Riikkinen ja muut, 2017).

Xien ja muiden (2016) mukaan informaatioteknologian kehitys on tehnyt yrityksistä aiempaa palveluorientoituneempia ja poistanut informaation epäsuhtaista jakautumista tasapuolisemmaksi yrityksen ja asiakkaan välillä, kasvattaen enemmän juuri asiakkaiden neuvotteluasemaa sekä se on vauhdittanut kuluttajien keskinäisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksia.

Lim ja muut (2018) esittelevät prosessimallin, jossa havainnollistetaan datan vuorovaikutuksellista jakamista asiakkaiden prosessien ja palveluntarjoajan prosessien välillä, sekä niitä yhdistävää vuorovaikutusprosessia (kts. Kuvio 1). Heidän mukaansa keskinäinen vuorovaikutusprosessi on joukko aktiviteetteja, jossa asiakkaat ovat keskiössä, eivät palveluntarjoajat. Palveluntarjoajille jää prosessissa hallinnoijan ja auttajan rooli asiakkaalle heidän omien prosessien täyttämiseksi. Limin ja muiden (2018) mukaan on tärkeä tunnistaa datan rooli resurssitekijänä suhteessa arvoa tuottaviin aktiviteetteihin, joita Kuviossa 1 kuvataan eri vaiheissa osana kolmea eri prosessiulottuvuutta ja prosessikulkua. Heidän mukaansa palveluntarjoajan täytyy

huomioida varsinkin arvon muodostumisen vaihe vasta tietyssä käyttöyhteydessä asiakkaan omissa prosesseissa lisäarvoa tuovana resurssina. Yritys saa tästä asiakastiedosta informaatiota omaan prosessiinsa parantamiseen ja uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen. Prosessikulun pohjalta heidän mukaansa asiakassuhdetta voidaan kehittää datan avulla yhä sitoutuneemmaksi.



**Kuvio 1.** Jatkuva prosessi- ja asiakassuhteen kehitys datan avulla (mukaiillen Lim ja muut 2018, s.116).

### 2.2.3 Datan rooli asiakassuhteessa

Asiakasdatan roolin muuttumisella on vaikutuksia yritykselle. Saarijärvi ja muut (2013a) mukaan suurimmat hyödyt ovat muun muassa yrityksen imagoon, koska datan jakaminen takaisin luo positiivisemmän kuvan yrityksen asiakasprosesseista. Muita hyötyjä Saarijärven ja muiden mukaan ovat (2013a) myös yrityksen arvoihin, asiakasuskollisuuteen ja myös erottautumiseen. Hyödyt johtuvat heidän mukaansa siitä, että yritys tekee käytännössä avointa tiedonvaihtoa, jonka asiakkaat kokevat hyödylliseksi ja relevantiksi. Yritys tuottaa prosessissa asiakkaalle käyttöarvoa.

Onnistuneeseen käyttöarvoon esimerkiksi asiakasdatan parissa vaikuttaa kolme tekijää. Ne ovat kokemus (*experience*), personointi (*personalization*) ja suhde (*relationship*) - ulottuvuudet (Ranjan & Read, 2016). Heidän mukaansa kokemus viittaa asiakkaan tunteeseen eli palveluntarjoaman tuottamaan kokemukseen, joka on

miellyttävä ja muistettava. Personointi viittaa heidän mukaansa ainutlaatuisen palveluprosessin kustomointiin liittyen asiakkaan tarpeisiin. Suhde heidän mukaansa viittaa vastavuoroiseen yhteistyökykyiseen kanssakäymiseen asiakkaan ja yrityksen välillä. (Ranjan & Read, 2016)

Alan Mitchell (2012) toteaa asiakkaiden roolin olevan yhä vähemmän passiivisia kohteita yrityksen markkinointiviestinnälle. Yrityksien haaste onkin yhdistää tuotettu kuluttajainformaatio keinoilla, jotka lisäävät arvoa, jossa asiakas otetaan aktiiviseksi informaation osapuoleksi. Cheung ja To (2021) toteavat samansuuntaisesti artikkelissaan informaation jakamisesta. Heidän mukaansa informaation jakaminen on avaintekijä asiakkaan ja yrityksen relevantissa ja hyödyllisessä arvonluonnissa.

Yritysten liiketoiminta monipuolistuu datan jakamisessa uudella osa-alueella, eikä se toimi vain tuotteiden myyjänä, vaan jakaa tietoa tai kannustaa esimerkiksi vastuullisempaan ja kestävämpään toimintaan arjessa (Saarijärvi ja muut, 2014). Xien ja muiden (2016) mukaan yrityksen rooliksi on alkanut muodostua palvelun ylläpitäjän rooli, jossa se hallinnoi alustaa, jolloin asiakkailla on mahdollisuus omien tarpeiden täyttämiseen.

Datan avulla on mahdollista viedä palveluita eteenpäin, sisäisten hyötyjen lisäksi datalla saadaan aikaan uusia palveluita palautteen kautta, jota yritys itsekin saa analyysistaan tulokseksi tai luomaan uusia kosketuspisteitä asiakkaan polun varrelle, pitäen sen jatkuvasti käynnissä (Lim ja muut 2018). Finnen ja Grönroosin (2015) mukaan monikanavaisuus, jossa kuluttajilla on valta päättää missä kanavissa he ovat aktiivisia ja missä passiivisia, ja mitä tietoja he ottavat vastaan, on edistänyt markkinointia yhä tarkempaan datavetoisempaan toimintaan. Asiakasdatan avulla markkinoinnista saadaan yrityksessä enemmän konkreettisempaa arvoa.

Asiakasdatavetoisen markkinoinnin rooliin liittyen kuitenkin Hoffmann ja muut (2022) toteavat, kuinka teknologiasta ja runsaammista tietovirroista voi syntyä itseään

toteuttava kehä, jossa markkinointipäätöksenteon parannukset voivat tahattomasti vahingoittaa sidosryhmiä. Heidän mukaansa se tapahtuu, kun yritykset ottavat käyttöön uusia markkinointiteknologioita, jotka lisäävät markkinoiden datan monipuolisuutta ja määrää. Tämä puolestaan synnyttää Hoffmannin ja muiden (2022) mukaan uusia analytiikkamenetelmiä, jotka mahdollistavat uusien oivalluksien löytämisen tiedosta. Ne puolestaan heidän mukaansa tukevat tehokkaampaa markkinoinnin päätöksentekoa, jotka jälleen parantavat markkinatiedon keräämistä, jolloin kehä alkaa alusta.

#### **2.2.4 CRM ja asiakkuudenhallinta**

CRM-järjestelmän hyöty on ollut asiakaskeskeisyydessä ollut sen kyky käsitellä valtavaa määrää asiakasdataa tehokkaasti, säästäten siten yrityksen resursseja muuhun. Sen myötä voidaan myös priorisoida, kustomoida ja segmentoida kerättyä dataa, joka ennen pitkää parantaa yrityksen suoritusta. Sen lisäksi CRM-järjestelmä voi parantaa kommunikointikykyä, informaation hallintaa sekä sen pohjalta johtamista. (Chatterjee ja muut, 2022)

Asiakkuudenhallinta eli CRM (*Customer Relationship Management*) yleisesti mielletään molempia osapuolia hyödyttävän suhteen hallinnoimiseksi tai johtamiseksi, jossa myös asiakasdatalla on suuri rooli. Käsitteen ympärillä termillä on monia eri ulottuvuuksia liikkeenjohdollisessa, teoreettisessa ja käytännön keskustelussa, lisäksi sisältäen strategisia ja operatiivisia piirteitä (Saarijärvi ja muut, 2013b).

Payne ja Frow (2005) määrittelevät asiakkuudenhallinnan ja CRM:n strategiseksi lähestymistavaksi, jolla on tavoitteena parantaa sidosryhmien kokemaa arvoa kehittämällä suhteita keskeisiin asiakasryhmiin ja yksittäisiin asiakkaisiin. Se yhdistää asiakassuhdemarkkinoinnin ja informaatioteknologian mahdollisuudet yhteen luodakseen kannattavia ja pitkäaikaisia suhteita. Siten heidän mukaansa CRM tarjoaa mahdollisuudet käyttää dataa ja tietoa asiakkaiden ymmärtämiseen ja arvon luomiseen heidän kanssaan, se kuitenkin heidän mukaansa vaatii toimintojen integrointia.

Verhoef ja muut (2010) kuvailevat asiakkuudenhallintaa myös markkinoinnin asiakastietokantaa käyttäväksi ja analysoivaksi toiminnaksi, jotta on mahdollista hyödyntää asiakkaan arvoa mahdollisimman hyvin läpi asiakkuuden keston. Choudhury ja Harriganin (2014) mukaan asiakkuudenhallinnan prosessit voi vaikuttaa positiivisesti suurempaan markkinatietoisuuteen, kulujen säästöön, tehokkaampaan markkinointiin datan pohjalta ja parempaan asiakaspysyvyyteen sekä kasvavaan tuottoon asiakassuhteista.

Asiakasdataa on hyödynnetty vahvasti yritysten hyödyksi, jotta tuotteita ja palveluita on mahdollista myydä lisää sekä hallinnoida asiakassuhteita paremmin (Saarijärvi ja muut, 2013a). Zhangin ja muiden (2020) mukaan on myös tärkeää ottaa huomioon yrityksen asiakkuudenhallinnan suorituskyky, jossa on nähtävissä missä laajuudessa asiakas on valmis ylläpitämään yhtä asiakassuhdetta kyseessä olevaan yritykseen, erinomainen tehokkuus asiakkuudenhallinnassa heidän mukaansa johtaa suurempiin suhteeseen liittyviin etuihin molemmille osapuolille, jotka ylläpitävät samalla asiakassuhdetta.

Kotler ja muut (2016, s. 115) kuvaavat asiakkuudenhallintaa tärkeän informaation hallinnoimiseksi yksittäisistä asiakkaista ja huolellisesti asiakaskontakteista huolehtimista maksimaalisen asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi. Heidän mukaansa se tarkoittaa myös asiakasdatan hankkimista ja hyödyntämistä asiakaskohtaamisten ja -suhteiden ylläpitämiseksi. Kuitenkin Peltier ja muut (2013) toteavat artikkelissaan organisaation asiakkuudenhallinnan hyödyntämisestä, että suurin ongelma tulee usein yrityksen kyvyssä hallinnoida ja jakaa vaadittavaa dataa koko organisaation laajuudessa. Lisäksi Choudhury ja Harrigan (2014) toteavat, että informaation määrän takia organisaatiolla voi hävitä fokus asiakkaista ja kyky päästä sisälle tietoon, vaikkakin asiakkuudenhallinnan prosessit mahdollistavaisivat monimutkaiset ja nopeat analyysit.

Organisaation kannalta myös Zhang ja muut (2020) toteavat asiakasdatan hyödyntämisen onnistuvan vain tilanteissa, jossa yrityksellä on mahdollisuus myös panostaa personointiin liittyvään teknologiaan, ilman niitä asiakasdatan hyödyntäminen

asiakkuudenhallinnassa ei johda parempaan suorituskykyyn asiakassuhteiden hoidossa, vaikka asiakasdataa kerättäisiin järjestelmiin paljon. Tämä johtuu heidän mukaansa siitä, että vain isoja datamassoja käsittelevät teknologiat pystyvät Zhangin ja muiden (2020) mukaan pystyvät tekemään markkinointitoimia suhteellisen kannattavalla tasolla ja kustannustehokkaasti.

Asiakkuudenhallinta integroi useimmiten yrityksen eri toimintojen dataa samaan paikkaan, josta asiakkaasta on helpompi saada kokonaisvaltainen, niin sanottu 360-asteinen kuva (Kotler ja muut 2016, s.116). Siihen kuuluu markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun prosesseja (Anshari ja muut, 2019).

Ongelmaksi CRM:n kyvykkyyksissä on tunnistettu rajallinen tiedon keruu strukturoidusta datasta, johon Big Data pystyy tuottamaan verrattain paljon enemmän tietoa varmistaakseen yrityksille mahdollisuudet tehokkaampiin asiakkuuksien hallinnan strategioihin (Del Vecchio ja muut, 2022). Heidän mukaansa myös arvon tuottaminen big datan avulla on keskeinen asiakkuudenhallinnan strategian suunnittelussa. He nostavat etenkin asiakaskannan segmentoinnin, kohdentamisen ja positioinnin suurimmaksi hyötyjiksi big datan tuottamasta lisätiedosta. Ansharin ja muiden (2019) mukaan yritykset, jotka hyödyntävät big dataa osana asiakkuudenhallinnan strategioita voivat päästä hyvin yksityiskohtaiseen tiedon saamiseen osana CRM-toimintojaan ja siten parantamaan kokonaisvaltaisesti eri asiakkuudenhallinnan toimintoja.

Myös Chang ja muut (2010) toteavat asiakkuudenhallinnan haasteeksi kohdentaa sen suoraa vaikutusta toimintaan. Heidän mukaansa CRM:n onnistunut hyödyntäminen vaatiikin hyvin asiakaskeskeisen lähestymistavan, jossa prosessit ja päätöksenteko pyörivät asiakassuhteen ympärillä koko organisaatiossa. Hallikainen ja muut (2020) toteavatkin CRM:n palkitsevan yrityksiä useimmiten vasta pitkällä aikavälillä ja lyhyellä tähtämellä hyötyjä onkin hankala mitata.

Muita haasteita Braganzan ja muiden (2013) mukaan ovat vaadittavien investointien määrä ja viemä aika, jonka myötä järjestelmä voi olla kehityksestä ja tarpeista jäljessä jo käyttöönoton aikaan, joka vaikuttaa siitä ulosmitattuun tehokkuuteen. Organisaation palvelullistamiseen liittyvä paradoksi Braxin ja muiden (2021) mukaan CRM-järjestelmissä liittyy siihen, että kun yritys kasvattaa hiljalleen palvelujen määrää tarjoomassaan, kasvaa epäonnistumisen riski organisaation rajoitteiden myötä, jolloin inkrementaaliset muutokset eivät riitä muuttamaan koko toimintatapaa ja näin myös taloudellisesti investoinnit eivät kata kasvaneita palvelukustannuksia yritykselle, siten onnistuakseen koko organisaation lähtökohdan täytyisi olla hyvin palvelukeskeinen.

Asiakkuudenhallinta yrityksissä on siirtynyt siis tuotteiden myynnistä kohti asiakkaan arvon luomisen tukemista. Tämä tarkoittaa siis sitä, että asiakasdataa käytetään luomaan merkityksellisiä suhteita yrityksen ja asiakkaan välillä, jotka ovat pohjimmiltaan aineetonta (Saarijärvi ja muut, 2013b). Palvelullistamisen näkökulma tuotteissakin on hämärtämässä rajaa, kun tuotteissa on mahdollista kerätä asiakkaan dataa ja sen pohjalta edistää palveluja ja monipuolistaa tarjoomaa (De Luca ja muut, 2021).

Verhoef ja muut (2010) kertovat asiakasdatan pohjalta CRM-järjestelmissä syntyvän yksittäiseen asiakkaan kohdentamisen nostavan esimerkiksi tarjousten muodossa asiakkaan asiointitiheyttä ja ostomäärää joissain tapauksissa. Verhoefin ja muiden (2010) mukaan hyöty, kuten muussakin asiakasdatan hyödyntämisessä on, että asiakkaat eivät tiedä etukäteen asiakasdatan pohjalta syntyvien kannustimien luonnetta toisin kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa se on havaittavissa, ja yllätysmomentti auttaa vetoamaan tunteisiin. Lisäksi Anshari ja muut (2019) toteavat, että datan hyödyntäminen auttaa paremman asiakassuhteen rakentamisessa. Big data parantaa mahdollisuuksia yksilökohtaiseen personointiin, vuorovaikutukseen, monikanavaisuuteen CRM-kontekstissa pitäen sen samalla yhtenäisenä kokonaisuutena, jos yritys osaa hyödyntää niitä tehokkaasti

Gummessonin (2017) mukaan teknologia ja ihmisen vuorovaikutus pitää olla balanssissa ja jos asiointiin liittyvä teknologian taso kasvaa, ihmisen vuorovaikutukselta sen kanssa vaaditaan aina lisää. Asiakasdataa voidaan hyödyntää siten osana markkinointistrategiaa, mutta fokus täytyy olla yhä asiakassuhteessa, eikä vain tuotteiden ja palveluiden myynnissä digitaalisissa kanavissa. Asiakkuudenhallinnasta näkyvimpänä markkinointitoimintona nykyään on kanta-asiakasohjelma, jossa keskitytään olemassa olevien asiakkaiden ylläpitämiseen. Etuja tarjoavan ohjelmien on tarkoitus palkita asiakasta taloudellisesti ja sosiaalisesti, jotka ohjaavat asiakasta siten yhä useammin käyttämään yrityksen palveluita. Myös näistä eduista luopuminen voi olla esteenä sille, että palveluntarjoajaa vaihdettaisiin. (Prentice & Nguyen, 2020). Kanta-asiakasohjelma on markkinointitoiminto, jonka tavoitteena on rakentaa asiakasuskollisuutta antamalla kannustimia kannattaville asiakkaille (Bruneau ja muut, 2018).

Hwangin ja Choin (2020) mukaan kanta-asiakasohjelmat rakentavat asiakassuhdetta tarjoamalla etuja tuottoisille asiakkaille ja systeemiksi, joka pyrkii asiakkaan kulutuskäyttäytymisen kasvamiseen tekemättä muutoksia tuotteen hintaan. Toisaalta Bruneau ja muiden (2018) mukaan enemmän resursseja vaativa sitoutuminen asiakkaalta luo suuremman mahdollisuuden asiakkaan valmiuteen pysyä jatkuvasti kartalla yrityksen palveluista Bellin ja muiden (2022) mukaan väittelyä on yhä ohjelmien kannattavuudesta ja osa ohjelmista on yritysten toimesta lopetettu. Ohjelmien taloudellinen tehokkuus jää usein keskinkertaiseksi ja ohjelman toiminnan tunnistaminen onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi on hankalaa (Steinhoff ja Palmatier, 2016). Bellin ja muiden (2022) mukaan asiakkaiden asenteet on haastavampi muuttaa kohti asiakasuskollisuuteen, etenkin kun ohjelmiin tarvitaan asiakkaiden ponnistelua sekä heidän täytyy hyväksyä omien tietojensa keruu.

### **2.2.5 Asiakasarvo ja asiakassuhdemarkkinointi**

Asiakassuhdemarkkinointiin liittyvään asiakasarvoon on erilaisia määritelmiä. Yksinkertaisimmillaan Sheth (2021) määrittelee sen niin, että jos yritys voi tarjota ylivoimaisen tuotteen tai palvelun kilpailukykyiseen tuotteeseen hyvällä palvelulla, luo

se käyttäjälleen arvoa riippumatta tarpeesta. Samoin Thaichon ja muut (2014) määrittelee sen vaihdannaksi siitä, mitä asiakkaat yritykseltä saavat ja mitä he joutuvat vastineeksi antamaan. Wu ja Li (2017) kuitenkin määrittelevät asiakasarvon suhteelliseksi kokemukseksi kuvaamaan asiakkaan vuorovaikutusta eri aspektien kanssa, kuten paikan, tuotteiden tai tapahtuman kanssa. Wun ja Lin (2017) mukaan asiakasarvo on yksi tärkeimmistä asioista, jotka selittävät asiakkaan päätöksentekoa. Yrityksellä pitää olla tarpeeksi asiakasyymmärrystä ja resursseja tukeakseen asiakkaitaan heidän omien tavoitteiden saavuttamisessa (Grönroos, 2017).

Asiakasarvossa on osittain kyse arvon yhteisluonnista. Prahaladin ja Ramaswamyn (2004) mukaan arvon yhteisluonti perustuu vuorovaikutukselle, joka palvelusta syntyy. Arvon kokemiselle pohjana on kokemukset. Vaihanta arvolle perustuu yksilön osallistumiselle yrityksen prosesseille, siten korvaten normaalin vaihdannan tuotteissa ja palveluissa. Heidän mukaansa arvon yhteisluonti ei perustu aktiviteettien ulkoistamiselle asiakkaan vastuulle tai minimaaliselle kustomoinnille, eikä myöskään asiakastapahtumien käsikirjoittamista yrityksen tarjoomia ajatellen.

Asiakasarvoon panostaminen antaa enemmän mahdollisuuksia yritykselle. Kunzin ja muiden (2017) mukaan, jos asiakkaat eivät koe saavansa tarvitsemaansa arvoa yrityksessä asioinnista, se johtaa ensimmäiseksi asiakassuhteen lakkaamiseen, mutta yritykseen se vaikuttaa niin, että mahdollisuudet oppia ja innovoida asiakassuhteidensa pohjalta saadusta informaatiosta lakkaavat samalla. Asiakkaan kokema käyttöarvo syntyy asiakasdataa hyödyntävissä palveluissa etenkin siinä vaiheessa, kun asiakas suorittaa jonkin prosessin onnistuneesti palvelun parissa. Analytiikka kertoo kuluttajasta itsestään tässä yhteydessä aina jotain. Konkreettisten tuotteiden tapauksessa kertoa kuluttajalle voidaan myös kertoa vain itse tuotteesta dataa kuluttajalle, mutta niissäkin yhteyksissä tieto tuotteen toiminnasta voi olla kuluttajan kokemuksen kannalta erittäin tärkeää (Lim ja muut, 2018).

Asiakassuhdemarkkinointi on myös hyödyllinen yritykselle. Grönroosin (2017) mukaan asiakassuhdemarkkinointi on asiakkaiden vuorovaikutussuhteiden hallinnointia eri toimin, jotta suhteen taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyisivät, joka tapahtuu yhteisten lupauksen luonnin ja täyttämisen kautta.

Asiakassuhdemarkkinointi laajentaa toimialuetta, jossa markkinointi toimii, koska asiakkaiden ja yrityksen väliset lupaukset eivät rajoitu vain pelkästään markkinoinnin toimiin (Grönroos, 2017). Siten asiakassuhdemarkkinoinnin avulla yritys pystyy ensinnäkin keräämään ajan kuluessa yhä monipuolisempaa informaatiota asiakkaasta ja siten toimimaan niiden pohjalta lisätäkseen asiakkaan ja yrityksen asiointia. Lisäksi rahalliset kannustimet sitouttavat asiakkaan yritykseen sekä muodostavat sosiaalisia suhteita, joiden myötä asiakas tuntee itsensä yrityksen silmissä erityiseksi (Hwang & Kandampully, 2015).

Saarijärvi ja muut (2014) toteavat, että muun muassa asiakasdatan hyödyntämisestä asiakassuhteiden markkinointiin on seurannut digitalisaation myötä liiketoimintalogiikan kääntymistä. Siinä yrityksen ajatuksena on olla palveleva osapuoli asiakkaalle muun muassa itsepalvelukanavissa. Digitalisaation kehitys on auttanut myös markkinoinnin toimia kustannustehokkaammiksi ja muodostamaan laajempia kokonaisuuksia asiakkuuden ympärille ja yksilöllistämään yrityksen markkinointitoimia yhä enemmän kohti kahdenkeskistä kommunikointia yrityksen ja asiakkaan välillä (Chen ja muut, 2022).

Asiakassuhdemarkkinointiin CRM-kontekstissa on liittynyt myöhemmin uusia ulottuvuuksia. Yksi niistä on sosiaalinen asiakkuudenhallinta. Sosiaalista asiakkuudenhallintaa eli *Social Customer Relationship Management* on asiakkaan kohtaamiseen liittyvien toimintojen yhteensovittamista, kuten prosesseja, systeemeja ja teknologioita (Harrigan ja muut, 2020). Kuluttajat kokevat myös helpommaksi jakaa mielipiteitään mieluummin vertaisryhmälleen, kuin itse yritykselle (Kotler ja muut, 2017).

Malthousen ja muiden (2013) mukaan muutos sosiaalisen asiakkuudenhallintaan johtuu muun muassa informaatiosta. Kuluttajat saavat itse paljon informaatiota kilpailevista tuotteista nopeasti, tai voivat jakaa suorat mielipiteensä yrityksen toiminnasta. Heidän mukaansa tässä yhtälössä yrityksen on entistä vaikeampi hallita kokonaisuutta, joten tuloksena yrityksen on täytynyt lisätä kuluttajien valtaa asiakassuhteessaan. Kotler ja muut (2017) toteavat, myös että digitalisaation myötä asiakkaat ovat hyvin valveutuneita erilaisille markkinointitoiminnoille, joten yrityksiä täytyy muuttua inhimillisemmiksi ja helposti lähestyttäväksi kumppaniksi asiakkaalle.

### **2.3 Pankin digitaaliset palvelut**

Pankeissa mobiilipalvelut ovat keskeisiä liiketoiminnan osa-alueita ja palvelukeskeisiä toiminnallisuuksia, sekä oma muotonsa kanta-asiakkuusohjelmasta. Teknologinen kehitys on tarjonnut tarvittavan infrastruktuurin kustannustehokkaan, asiakaskeskeisen ja palvelukeskeisen liiketoimintastrategian rakentamiseen (Xie ja muut, 2016).

Mobiilipalveluissa asiakas voi itse suorittaa pankkiasiointinsa liittyviä rutiinitoimia ja nämä palvelut tarjoavat asiakkaille persoonallisempaa pankkipalvelua ja näitä sovelluksia on pidetty yhtenä eniten arvoa tuottavista mobiilisovelluksista. Mobiilipalvelut tarjoavat yritykselle kustannustehokasta palvelua monipuolisiin pankin palveluihin ja tuotteisiin sekä asiakkaille hyvän yksityisyydensuojan sekä aika- ja paikkariippumattoman asioinnin. Lisäksi sovellukset luonteensa puolesta tarjoavat hyvän skaalautuvuuden. (Saarijärvi ja muut, 2019)

Pankeille digitaalisuuden kehityksestä on ollut Zhangin ja muiden (2018) mukaan hyötyä etenkin asiakas- ja kohderyhmien tavoittamisesta yhä laajemmalle sekä myös suuremmaksi osaksi päivittäistä asiointia. Lisäksi se on heidän mukaansa parantanut pankkien asiakaskokemusta juuri personoitujen ja 24/7-palvelumallin takia. Sovellusten keskiössä onkin asiakkaan kokema käytön helppous ja hyödyllisyys. Kuten yleisesti pankin palveluissa, myös mobiilipalveluissa keskeistä on luottamus ja digitaalisessa ympäristössä koettu yksityisyys ja käyttövarmuus.

Stefanellin ja Mantan (2023) toteavat pankkien haasteiden piilevän big datan hallinnan parissa, mutta samalla tämä on yksi eniten liiketoiminnan muutoksia aiheuttavista elementeistä. Datan hallinnan keskiössä on heidän mukaansa muun muassa arkaluontoisen tiedon suojaaminen ja turvallisuus. Myös Kamboj ja muut (2022) näkivät suureksi epäonnistumisen riskiksi juuri asiakkaiden huolen turvallisuudesta sekä palveluntarjoajan kontrollin esimerkiksi heidän asioinnistaan. Pankkien onkin heidän mukaansa hyvä panostaa asianmukaiseen ja säännölliseen viestintään sekä persoonalliseen huolenpitoon myös digitaalisessa ympäristössä palvelun onnistuneen toimittamisen varmistamiseksi.

Samoin Stefanelli ja Manta (2023) nimeävät haasteiksi pankkien kyvyn investoida joko itse innovaatioihin tai partnerisuhteiden luontiin pysyäkseen teknologian kehityksen mukana. Muun muassa haasteita ovat asiakkuuksien kunnollinen hallinta digitaalisissa ympäristöissä, sääntelyn seuraaminen. Lisäksi heidän mukaansa eri kanavien ja pankin järjestelmien integrointi yhdeksi kokonaisuudeksi asiakkaille, samankaltaisen kokemuksen tarjoamiseksi, on haaste.

Komulainen ja Saraniemi (2018) toteavat myös, että pankkien digitaalisissa palveluissa on tyytymättömyyttä asiakkaiden palautteissa siihen, että sovellusten nähdään palvelleen enemmän pankin intressejä ja prosesseja kuin, että ne loisivat asiakkaille suoraa arvoa. Ongelma yrityksissä on heidän mukaansa ollut asiakkaiden arvonluontiprosessien ymmärtämättömyydessä. Lisäksi palveluiden kehityksessä on keskitytty olemassa olevien palveluiden siirtoon uusiin sovelluksiin, siten luoden kuilun asiakkaiden tarpeiden ja pankin käsityksen välille. Tärkeää on Komulaisen ja Saraniemen (2018) mukaan ottaa huomioon pankin mobiilipalveluiden asiakaskokemuksen prosessi, lopputulema, aika ja lokaatio.

Pankkien digitaalisille palveluille uusia mahdollisuuksia avaa lisäksi PSD2-regulaatio. PSD2 Open Banking -regulaatio on tuonut uuden ulottuvuuden, jossa on mahdollista

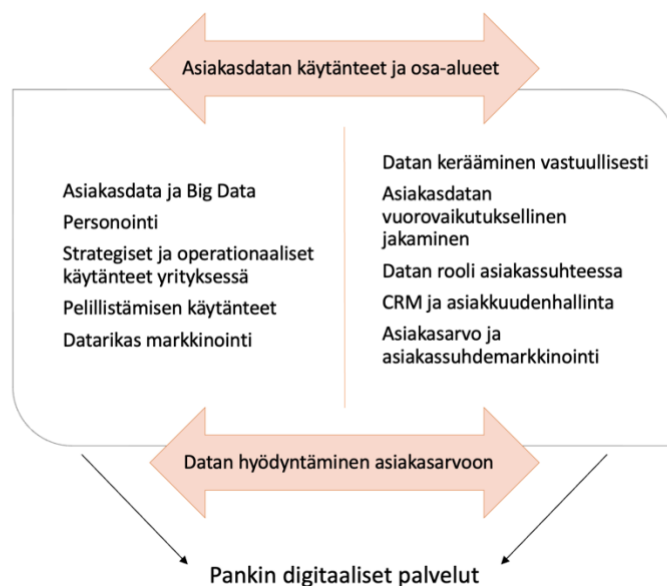
käyttää toisen pankin dataa osana ensisijaisen pankin käyttökokemusta. Regulaation osalta pankkeja on pyydetty avaamaan tietonsa hyödynnettäväksi (Petrovic, 2020). PSD2 Open Banking -regulaatio on tehnyt pankeille pakolliseksi avoimen rajapinnan implementoinnin osaksi digitaalisia pankkipalveluita, jonka avulla kolmannen osapuolen toimijat voivat hyödyntää asiakkaan tili -ja rahaliikenteen dataa osana palveluitaan.

Kuitenkin Petrovicin (2020) mukaan mikä vain yritys ei voi tätä dataa saada tietoonsa, vaan näiden yritysten täytyy olla finanssivalvonnan alaisena. Hänen mukaansa regulaation myötä finanssialan yrityksen voivat tuottaa asiakkaalle tarkempia persoonallisia ja heidän tilanteeseensa sopivia talouden palveluita sekä tietojen avaaminen auttaa muita finanssialan yrityksiä ottamaan osan työstä itselleen asiakkuuden omistavan pankin lisäksi.

## **2.4 Asiakasdatan jakamisen käytänteet datan hyödyntämisen arvoon asiakassuhteessa**

Asiakasdatan jakamisen käytänteiden osa-alueet ja datan hyödyntämisen arvo asiakassuhteessa teoreettisessa viitekehyksessä yhdistyvät Kuviossa 2. Aiemman tutkimuksen osa-alueet ovat vuorovaikutussuhteessa toistensa kanssa niitä käyttäessä niin yritys- kuin asiakasnäkökulmasta. Ilman käytänteitä ja asiakasdatan hyödyntämisen osa-alueita ja osaamista, ei ole mahdollista luoda konkreettisia toimintoja asiakasdatan pohjalta tai käsitellä dataa tehokkaasti. Vastaavasti ilman asiakasarvoon ja asiakkuudenhallintaan keskittymistä suuresta määrästä dataa ei voi saada tarvittavaa mahdollista hyötyä irti, eivätkä asiakkaiden tarpeet tyydyty. Muun muassa viitekehyksessä Payne ja Frow (2005) määrittelevät asiakkuudenhallinnan ja CRM:n strategiseksi lähestymistavaksi, jolla on tavoitteena parantaa sidosryhmien kokemaa arvoa kehittämällä suhteita keskeisiin asiakasryhmiin ja yksittäisiin asiakkaisiin. Se yhdistää asiakassuhdemarkkinoinnin ja teknologian mahdollisuudet yhteen luodakseen kannattavia ja pitkäaikaisia suhteita.

Siten asiakkuudenhallinnassa tarvitaan strategisia käytäntöjä yrityksestä, sekä datan hyödyntämisen käytäntöjä, joiden avulla voidaan saada asiakasarvoa dataa hyödyntäen. Dataa ei voida kuitenkaan hyödyntää asiakassuhteeseen sekä CRM-järjestelmiin esimerkiksi ilman big datan eri ulottuvuuksien tai personointiin liittyviä tekijöiden tunnistamista osana kyvykkyyksien hankintaa (Sridhar & Fang, 2019; Chung ja muut, 2016).



**Kuvio 2.** Asiakasdatan käytänteiden molemminpuolinen vuorovaikutus datan hyödyntämiseen asiakassuhteessa.

Lisäksi Kuviossa 2 on nähtävissä pankin digitaalisten palveluiden yhteys molempiin viitekehyksen osa-alueisiin. Zhangin ja muiden (2018) mukaan digitaalisten kyvykkyyksien avulla palvelut ovat personoidumpia ja asiakkaan käyttöön hyödyllisiä aika- ja paikkariippumattomien palvelun ominaisuuksien takia. Pankkien tapauksessa tekemisen keskiössä on datan käsittely vastuullisesti ja asiakasarvoa tuottaen luottamuksen säilyttämiseksi (Stefanelli ja Manta, 2023).

Siten pankkien digitaalisten palveluiden käytännöt eivät onnistu ilman asiakasarvoa tuottavia datan käytäntöjä, koska pankeilla täytyy säilyä asiakkaiden luottamus. Kuitenkin asiakasarvoa ei synny ilman kunnollisia ja kyvykkäitä personoinnin, keräämisen, big datan, pelillistämisen ja datarikkaan markkinoinnin näkökulmia. Kuten Ranjan ja

Read (2016) totesivat, onnistuneeseen käyttöarvoon asiakasdatan parissa vaikuttaa kolme tekijää, joita ovat kokemus (*experience*), personointi (*personalization*) ja suhde (*relationship*) -ulottuvuudet. Hyödyllinen informaatio siis voi edistää asiakkaiden omaa hyvinvointia, kun sisältö on henkilökohtaista, siten kiinnostavampaa ja merkityksellisempää. (Saarijärvi ja muut, 2016)

Tulevaisuudessa asiakasdatan parissa työskentely myös regulaation muuttumisen myötä avaa uusia mahdollisuuksia viedä asiakasarvon tuottaminen uudelle tasolle. PSD2 -regulaation myötä pankkeja on pyydetty avaamaan tietonsa hyödynnettäväksi myös muille osapuolille (Petrovic, 2020). Vaikkakin yrityksen täytyy olla finanssivalvonnan piirissä, regulaatio tuo uusia mahdollisuuksia laajempaan partneriyhteistyöhön tai uusien innovaatioiden syntymiseen, johon pankkien täytyy reagoida liiketoiminnassaan ja käytännöissään. Lisäksi regulaatio mahdollistaa uusien toimijoiden syntymisen ja kilpailun asiakkaista yhä enenevässä määrin.

### 3 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia käytäntöjä yritys rakentaa data-analytiikan jakamisen parissa ja miten ne kytkeytyvät muuhun yrityksen liiketoimintaan. Tavoitetta tutkitaan menetelmän ja sisällönanalyysin avulla. Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen metodologisia valintoja.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa tutkitaan suomalaisen pankin käytäntöjä heidän oman taloutensa seurantaan tarkoitettuna toiminnallisuuden parissa ja miten toiminnallisuus on saatu rakennettua nykyiseen versioonsa. Kuluttajanäkökulmaa datan jakamista varten on haastateltu kuluttajia edustavasta järjestöstä. Tutkimuksen pankki valittiin, koska yrityksen tapauksessa oman talouden seurannan sovellus sopi datan jakamisen ilmiöön sekä yrityksellä oli kokemusta saman tyyppisen toiminnallisuuden kehittämisestä pitkältä ajalta.

Laadulliselle tutkimuksella pyritään tuottamaan tutkittavasta ilmiöstä tarkkaa tietoa ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullisella tutkimuksella nostetaan näkökulmia ja vuorovaikutuksessa syntyneitä tulkintoja, jotka muuten voisivat jäädä huomioimatta (Puusa & Juuti, 2020). Pelkistetyimmillään laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan aineistoa, joka on tekstiä ja jolloin yleensä tutkimuksessa on läsnä vahvasti ilmiöiden prosessimainen luonne (Eskola & Suoranta, 1998).

Alasuutarin (2011) mukaan laadullista aineistoa täytyy tarkastella kokonaisuutena, vaikka aineisto koostuisi yksittäisistä tekijöistä. Argumentaatiota ei hänen mukaansa voi rakentaa yksilöiden eroihin vaan siihen, miten osatekijät liittyvät toisiinsa. Osatekijät eivät myöskään voi olla ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Laadullisen aineiston tarkastelu on hänen mukaansa subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelua.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksen muodossa. Se pyrkii tutkimuskysymysten avulla ymmärtämään tapaustutkimuksen kohdetta, sitä mistä tapauksessa on kyse, ja mitä siitä on mahdollista oppia, sekä ottaa huomioon tapausta ympäröivä konteksti. Lisäksi tapaus täytyy olla määriteltävissä tietyillä reunaehdoilla, kuten ajalla tai osallistujilla. (Eriksson & Kovalainen, 2016; Creswell, 2018). Tässä tutkimuksessa tapauksena toimii pankin oman talouden seurannan toiminnallisuus, josta pyrittiin saamaan syvällistä tietoa datan jakamisen käytännöistä yksittäisen yrityksen sisällä. Intensiivinen tapaustutkimuksessa, jossa syvennytään yhteen tapaukseen, on tarkoitus ymmärtää tapausta sisältäpäin. (Eriksson & Kovalainen, 2016)

Tieteenfilosofialtaan tutkimus on hermeneuttinen. Siinä suuri osa tutkimusprosessia on tulkinnan ja ymmärryksen osuus (Eriksson & Kovalainen, 2016). Hermeneuttisessa lähestymistavassa on Puusan ja Juutin (2020) mukaan tärkeää omaksua siihen liittyviä keskeisiä asioita ja nähdä ilmiötä sisältäpäin ja suhteuttaa löytämiään merkityksiä laajempaan kontekstiin. Heidän mukaansa osana tieteenfilosofisesti hermeneuttista lähestymistapaa kuuluu se, että tutkija syventyy aiheeseen hermeneuttisesti eli kehämäisesti. Tutkijalla on heidän mukaansa prosessin alussa esiyymmärrys, joka syvenee sen aikana. Lopulta pyritään asetelmaan, jossa tulkinta lisää kokonaisuuden ymmärtämistä.

### **3.2 Aineiston keruu**

Tutkimuksen menetelmänä toimii asiantuntijahaastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa edetään tiettyjen teemojen varassa, jotka ovat kaikille samat. Kuitenkin haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin ja kysymyksistä puuttuu tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa, kuten syvähaastattelu (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Teemahaastattelussa tutkija valmistautuu aiemman tiedon pohjalta sekä mahdollisesti havainnoi myös haastateltavan ympäristön, jossa tämä toimii (Silverman, 2020). Teemahaastatteluun päädyttiin, jotta haastateltavien kanssa oli mahdollista keskustella datan jakamisen ilmiöstä laaja-

alaisesti, kysyä käytännöistä monipuolisesti sekä tarttua keskustelun aikana nouseviin tarkennuksiin.

Creswell (2018) painottaa varsinkin tapaustutkimuksen parissa miettimään tapauksen tyyppiä ja tarkoitusta, johon aineiston keruu kohdistuu; esimerkiksi siihen, kohdistuuko tiedon keruu ilmiöön tai tapaustutkimuksen kohteeseen. Paras hänen mukaansa on löytää haastattelumahdollisuuksia, joissa tulee ilmi prosessin erilaiset näkökulmat. Aineiston keruu tapahtui kesä-syyskuussa 2023. Tutkimukseen valittiin kohdejoukoksi suomalaisesta finanssialan yrityksestä kolme asiantuntijaa, jotka työskentelivät erilaisissa rooleissa oman talouden seurannan toiminnallisuuden kehityksessä kuitenkin ollen osa samaa kehitystiimiä. Kyseiset haastateltavat valittiin, koska työntekijät olivat hyvin perehtyneitä aiheeseen työnsä pohjalta ja pystyivät käytännössä selittämään asiakasdatan jakamiseen liittyviä toimenpiteitä sekä kertoa yrityksen omista toiminnoista.

Harkinnanvaraisessa näytteessä haastateltavat valitaan joukosta, jotka sopivat tutkimuksen ongelmaan ja valintamenetelmä sopii organisaatioiden sekä prosessien tutkimiseen. Lisäksi harkinnanvaraisella näytteellä voidaan saada merkittävää tietoa ja suuri määrä havaintoja pienestä joukosta (Silverman, 2020; Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tuotepäällikkö valittiin hänen kokonaisvaltaisen roolinsa vuoksi, jossa hänellä oli kyky kertoa useammasta eri käytäntöihin liittyvistä teemoista, kuten strategiasta ja datan jalostamisesta. UI/UX-suunnittelija valittiin, jotta tutkimukseen saatiin näkökulmaa muun muassa sidosryhmäyhteistyöstä ja toiminnallisuuden lanseerauksesta sekä asiakkaan käyttökokemusnäkökulmasta. Asiakastutkimuksen tiiminvetäjältä haluttiin kerätä tietoa etenkin kuluttajanäkökulman kartoittamisen käytännöistä pankin sisällä. Pankin ulkopuolelta tutkimukseen saatiin vielä lisää kuluttajien näkökulmaa. Autoalan kuluttajan etujärjestöstä haastateltiin viestintäpäällikköä, haastattelu keskittyi erityisesti kuluttajanäkökulmaan datan hyödyntämisestä.

Haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina verkossa Microsoft Teams-sovelluksessa. Haastattelut kestivät noin 50 minuuttia. Haastattelukierroksen aikana haastateltavat suosittelivat tärkeimpiä sidosryhmiään haastateltavaksi asian tiimoilta, jolloin tutkijalla oli mahdollista laajentaa aineistoaan pelkästään prosessin ja käytänteiden parista kokonaisvaltaisen kuvan saamiseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan lumipallo-otannassa avainhenkilö, joka on keskeisesti mukana toiminnassa, voi ehdottaa muita ilmiöön liittyviä henkilöitä. Siten ehdotetut henkilöt voivat täydentää saatua tietoa ja tutkija saa mukaan ilmiön kannalta keskeiset henkilöt. Taulukossa 1 on nähtävissä haastateltavien perustiedot sekä haastatteluiden päivämäärät.

**Taulukko 1.** Tutkimuksen haastattelut.

	Haastateltava	Haastattelun päivämäärä	Kesto
A	Tuotepäällikkö	27.6.2023	52 min.
B	Viestintäpäällikkö	23.8.2023	44 min.
C	UI/UX-suunnittelija	30.8.2023	48 min.
D	Asiakastutkimuksen tiiminvetäjä	12.9.2023	41 min.

Haastattelurunko muodostui teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Viitekehys muodostuu käsitteistä ja niiden merkityssuhteista (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Heidän mukaansa tuloksenkin kannalta on keskeistä, millaisia merkityksiä ilmiölle antaa, miten teoriapitoisia havainnot ovat, ja millaisia välineitä käytetään. Haastattelukysymyksillä haluttiin päästä syvälle yrityksen käytänteisiin ja prosesseihin sekä asiakkaiden kokemaan arvoon, joten haastateltavilta kysyttiin haastattelurungon mukaisesti molemmista teemoista ja miten tämä näkyy heidän roolissaan sekä yrityksen käytännöissä. Lähestymistapaa haastateltavaan mukautettiin haastattelua kohden, jotta pysyttiin tarkoituksenmukaisissa aiheissa henkilöiden roolien takia. Haastateltavalta kysyttiin aluksi pohjatiedot hänen omasta työtehtävästään ja taustastaan sekä haastattelua sovittaessa varmistuttiin, että haastateltava työskentelee datan jakamisen

toiminnallisuuden parissa. Haastateltavista sekä yrityksestä oli lisäksi selvitetty taustatietoja omatoimisesti avoimista verkkolähteistä.

Haastateltava sai vastata kysymyksiin omin sanoin ja kokemuksiinsa perustuen. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan teemahaastattelussa haastattelija on tilanteen tasalla ja ymmärtää jo taustatekijät sekä prosessit, joten haastateltava voi kertoa määritelmiään tietystä tilanteesta tai ympäristöstä subjektiivisiin kokemuksiin pohjautuen. Haastatteluissa kysymysjärjestystä vaihdettiin, jotta keskustelu oli sujuvaa ja haastattelija jätti haastatteluissa muutaman kysymyksen pois lopullisesta kysymyspatteristosta siitä syystä, että haastattelussa sivuttiin aihetta syvällisesti jo aiemmin keskustelun aikana kuin oli tarkoitus, joten uudelleen kysymiselle ei nähty tarvetta. Haastattelut sovittiin etukäteen sähköpostitse ja toteutettiin videokuvan kanssa, sekä haastattelu nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Datat jakamisen toimii haastattelija perehtyi yrityksen palveluiden ja siitä löytyvän materiaalin avulla etukäteen, kuten myös etujärjestön toimintaan ja järjestön aiemmin julkaisemaan asiakastutkimukseen.

### **3.3 Aineiston analyysi**

Aineistoa tarkastellaan kategorisoivalla sisällönanalyysillä, jossa pyritään todenperäiseen ja kokonaisvaltaiseen ilmiön kuvaamiseen. Kategorisoivassa analyysissä etsitään toistuvia kaavoja, trendejä ja vuorovaikutussuhteita aineistosta, sekä niiden yhdistämistä kokonaiskuvan saamiseksi (Eriksson & Kovalainen, 2016). Kategorisoivassa sisällön analyysissä luokittelu oli pohjattu teoreettiseen viitekehykseen.

Menetelmässä tekstin koodaustapa ajaa tiedon käsittelyä ja jaottelua. Kategorisoinnissa tärkeää on löytää sisällöllisesti rikkaita kategorioita, joiden avulla on mahdollista syventyä tarkemmin aineiston merkityksiin pelkän tunnistamisen ja toisiinsa liittymättömien kokonaisuuksien identifioinnin tasolta (Spiggle, 1994). Kuten Eriksson ja Kovalainenkin (2016) toteavat, kategorioihin jätettiin joustavuutta, jotta aikaisempia kategorioita pystyi muokkaamaan, yhdistelemään sekä antamaan mahdollisuuksia

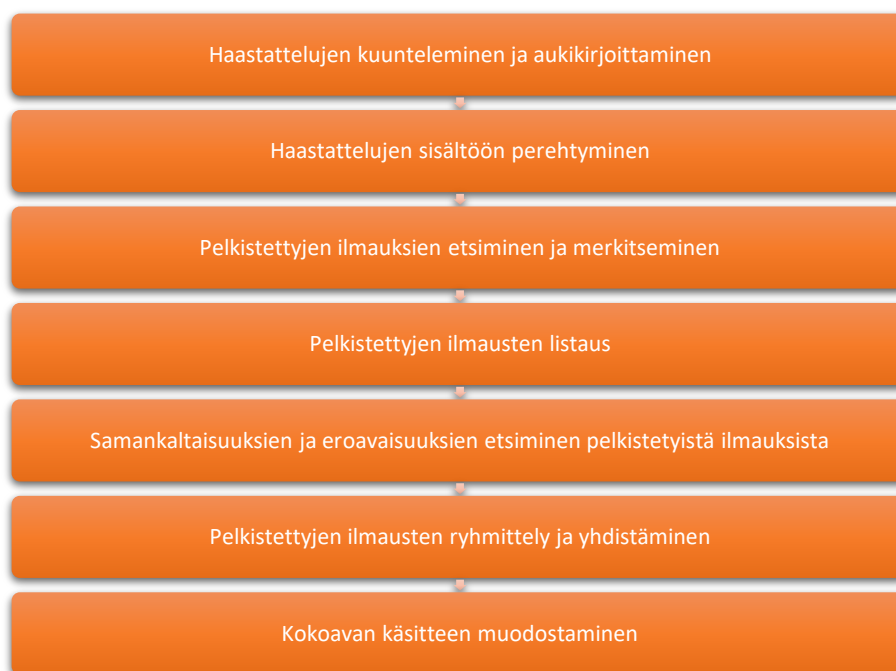
syntyä uusia kategorioita. Aineiston kategorisen sisällönanalyysin täytyy olla heidän mukaansa niin perusteellinen, että sisältö voidaan jaotella aina johonkin yhteen kategoriaan, ja sen pitää olla tarpeeksi itsenäisiä suhteessa muuhun aineistoon. Kategorisoinnin on hyvä edeltää tulkinnallista vaihetta, koska yksistään aineistosta on vaikea erottaa merkityksiä.

Aineistoa pääteltiin deduktiivisesti eli teorialähtöisesti, jossa viitekehyksenä toimii teorian käsitteet ja niiden muodostama analyysirunko. Pääteltäessä teoreettisesta viitekehystä on valmiiksi hahmoteltu kategoriat, johon aineisto suhteutetaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Deduktiivisesti pääteltäessä analyysirunkoa ja johdettuja teemoja tarkastellaan jatkuvasti suhteessa aineistoon (Creswell, 2018). Teoreettisessa viitekehyksessä oli jo tässä tutkimuksessa päätetty, että tutkimuksessa halutaan tietää yrityksen käytännöistä sekä data hyödyntämisen arvosta asiakassuhteessa, jolloin myös tutkimuskysymykset suhteutettiin tähän päätökseen ja lähdettiin hakemaan kokemuksia vastataksaan näihin kahteen teoreettisen viitekehyksen teemaan.

Teorialähtöisessä lähestymistavassa aineistossa edetään yleisestä yksittäiseen ja niitä luokitellaan eritasoisin luokkiin. Lisäksi aineistossa systemaattisesti poimitaan analyysirunkoon sopivia asioita (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineistossa kiinnitettiin huomiota erityisesti teorian kannalta merkittäviin teemoihin ja aineiston koodaus perustui teoreettisen viitekehukseen. Spigglén (1994) mukaan koodauksessa onkin tärkeää löytää aineistosta osia sisällöstä, jolla on yhtenäinen merkitys koodauksen kannalta, ei niinkään identifioida ja koodata jokaista yksittäistä sanaa. Teorialähtöisessä analyysissä tutkittava ilmiö siis määritellään jo jonkin tunnetun mukaisesti. Aineiston analyysia ohjaa siis jo aikaisemman tiedon pohjalta luotu teoria, kehys tai malli, jossa aikaisempaa tietoa testataan uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Aineiston analyysi on kolmivaiheinen prosessi, jossa ensimmäisenä aineisto redusoidaan eli pelkistetään, jonka jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään ja viimeisenä abstrahoidaan eli luodaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Lisäksi

aineistosta voidaan teemoittelun avulla nostaa tutkimuskysymykseen liittyviä teemoja. Teemoittelu toimii jonkin käytännönläheisen ongelman analysoinnissa (Eskola & Suoranta, 1998). Myös ennen sisällönanalyysin aloittamista aineistosta täytyy Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan määrittää analyysiyksikkö, analyysiyksikön valintaa ohjaavat tutkimusongelma ja aineiston laatu, se voi olla lause, sana tai ajatuskokonaisuus. Sisällönanalyysin eteneminen on nähtävissä Kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Sisällönanalyysiin vaikutti luokittelu, joka johdettiin teoreettisesta viitekehystä, josta myös haastateltavien kysymysrungot muodostettiin. Ensimmäisessä koodausvaiheessa määriteltiin ylätasoa käsitteet, jotka ovat relevantteja viitekehysten sekä tutkimuskysymysten kannalta, nämä selkeästi jaottuivat yrityksen toteuttamiin käytänteisiin sekä asiakkaan arvon näkökulmaan. Yrityksen näkökulma ilmeni pankin suorittamista toimenpiteistä ja niiden priorisaatiosta organisaation sisällä. Kuluttajien etujärjestön viestintäpäällikkö toi ilmi asiakkaiden näkökulman varsinkin valinnanvapauteen ja vastuulliseen datan keräämiseen, kuten myös pankin haastateltavat, jotka kertoivat asiakaslähtöisistä käytännöistä, jotka ovat vakiintuneet asiakasymmärryksen pohjalta hankituista näkemyksistä. Toisessa vaiheessa luotiin

yhteensä kahdeksan alakäsitettä, jotka kuvasivat parhaiten pelkistetyistä sitaateista ilmi tulleita teemoja, lisäksi tutkija tiivistä pelkistetyt sitaatit yhtenäisen ilmaisun alle, josta alakäsitteetkin muodostettiin. Alakategoriat olivat yhteydessä asiakasnäkökulman tai yrityksen näkökulman yläkäsitteeseen. Aineiston sisällönanalyysin koodausrakenne on nähtävissä Taulukossa 2.

**Taulukko 2.** Koodausrakenne.

<b>Yläkäsite</b>	<b>Alakäsitteet</b>	<b>Ilmaus</b>	<b>Pelkistetyt sitaatit</b>
<i>Asiakasdatan jakamisen käytänteet talouden seurantaan mobiilipankissa</i>	Sidosryhmäyhteistyö	Käytänteiden merkitys yhteistyöhön	"nojautuu paljolti ulkopuolisen yhteistyökumppanin kyvykkyyksiin, joka helpottaa" "oppi pääsee kasvamaan, kun sama porukka pysyy läpi prosessin." "Hyödynnetään laaja-alaisesti palautetta ja saatua analytiikkaa ympäri organisaatiota ja vaalitaan yhteistyösuhteita"
	Datan jalostaminen	Datan kategorisointi ja jalostus käytettäväksi tiedoksi	"saamme kategorisointitietoa siitä, mihin ihmisten ostokset kohdistuvat"
	Strategian merkitys ja myyntikanavat	Asiakasdatan rooli päätöksentekoon ja myynnin vauhdittamiseen	"halusimme tuoda erilliset sovellukset yhteen ja poistaa siten asiakasfragmentointia" "Myynnilliset asiat eivät tule näkymään asiakkaille"
	Pilotointi ja Lanseeraus	Lanseerauksen onnistuminen vaatii asiakasymmärrystä	"pilotissa saatiin kumottua hyvin aiempia ennako oletuksia ja -luuloja" "Ajan saatossa lanseerauksessa koetut vahvat tunteet muuttuivat neutraalimmiksi"
	Asiakashaastattelut - ja testit	Kuinka asiakasdata luo arvoa asiakaskunnassa ja miten se saadaan selville	"teemme paljonkin asiakastutkimusta, miten hyvin uudet asiat toimivat tai jos asiakkaalla on ollut jotain muuta mielessä."
	Personal Finance Management - itsepalvelu	Asiakaskunta on avoin hyödyntämään asiakasdataa arjessaan	"asiakastutkimuksiemme mukaan asiakkaat on hyvin halukkaita ymmärtämään omaa talouttaan paremmin."
	Yksityisyyden suoja	Tiedon keräämisen vastuullisuus ja tarkoituksenmukaisuus	"Päätavoite on, että kuluttaja pystyy jatkossakin valitsemaan palveluntarjoajat. Harvemmin on seurannut hyvää siitä, että on vain yksi palveluntarjoaja, jonka voi ainoastaan valita."
	Kokemus datan roolista asiakassuhteessa	Asiakasdata tuo käyttöarvoa asiakkaille	"vastaanotto on ollut enemmän positiivinen, käyttäjämäärät ja aktiiviset käyttäjät sekä vierailut ovat olleet suurempia määriä kuin olimme odottaneet."
<i>Datan hyödyntämisen arvo asiakkaille</i>			

### 3.4 Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Yleisesti tutkimusta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan siis, millä tavoilla, mittareilla ja menetelmillä tutkimuksista saadaan

toistettua sama tulos vähintään kahdella eri kerralla. (Eriksson & Kovalainen, 2016). Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten tutkimuksen johtopäätöksissä esiintuodut päätelmät antavat totuudenmukaisen kuvauksen, jolloin johtopäätökset esittävät ilmiön oikein. Johtopäätöksiin on myös olemassa todistusaineistoa takaamaan oikeat päätelmät. Menettelytapa pitää selittää siis uskottavasti (Eriksson & Kovalainen, 2016; Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin sijasta laadullisen tutkimuksen arviointikriteeristön kautta. Niitä ovat kiinnittyvyys, siirrettävyys, uskottavuus ja vahvistettavuus (Eriksson & Kovalainen, 2016).

*Kiinnittyvydessä* tutkijan vastuulla on informoida lukijaa siitä, että tutkimus on edennyt loogisesti, se on jäljitettävissä ja nämä on dokumentoitu. Nämä seikat luovat tutkimuksen luotettavuuden perustan (Eriksson & Kovalainen, 2016). Tutkimuksen kiinnittyvyys pyrittiin varmistamaan sillä, että prosessi eteni teoreettisen viitekehyksen rakentamisesta kohti aineiston hankintaa, jota ennen päätettiin metodologiset valinnat, joiden pohjalta haastatteluiden runko oli mahdollista muodostaa. Vasta tämän jälkeen aineistolle tehtiin sisällönanalyysi. Aineiston hankintaan liittyvät vaiheet on kuvattu metodologian luvussa vaihe vaiheelta sekä haastatteluista on olemassa tekstiksi litteroidut sisällöt. Tutkimuksen aihe on pysynyt samana koko prosessin ajan, mutta aihetta on muutamaan otteeseen rajattu sekä sen tavoitteita on hiottu sopivammiksi tapaukseen liittyen.

*Siirrettävyydessä* tutkijan täytyy näyttää toteen, että tutkimuksella ja aiemmalla kirjallisuudella on yhteys ja, että tuloksista löytyy samankaltaisuutta aiheen aiemman tutkimuksen välillä (Eriksson & Kovalainen, 2016). Tutkimuksen siirrettävyys on pyritty varmistamaan tuomalla tulososiossa esiin yhteneväisyyksiä teoreettisen viitekehyksen ja aineistosta saatujen tuloksien välillä. Haastattelurunko perustui lisäksi teoreettiseen viitekehykseen, joten näkökulmat olivat samankaltaisia. Tulokset voi osittain siirtää muihin konteksteihin, koska datan jakamiseen liittyvät käytännöt ylätasolta toimivat samoin tavoin myös muilla toimialoilla. Datan rikastaminen esimerkiksi vähittäisruokakaupassa ylätasolla tapahtuu osaksi myös maksuliikenteen avulla,

sisältäen kuitenkin kyseiselle toimialalle ominaisia piirteitä. Saadut tulokset korkean prioriteetin käytännöistä ja asiakasdatan jakamisen roolista ovat varmasti muillekin toimialalle luontaisesti käyttöarvoa luovia ja auttavat siihen, mihin asioihin datan jakamisen toiminnallisuuksissa kannattaa keskittyä, jotta toiminnallisuuksia käytettäisiin.

*Uskottavuudessa* tutkijan on tärkeää kysyä tutkimukseensa liittyen, onko aihepiiri tarpeeksi tuttu ja onko kerättyä tietoa saatu tarpeeksi väitteiden tukemiseen. Lisäksi täytyy tarkastella, onko tutkijalla vahvoja loogisia perusteluita havaintojen ja luotujen kategorioiden välille ja voisivatko muut tutkijat päätyä samankaltaisiin tuloksiin tai olla samaa mieltä tuloksista käyttäen samaa materiaalia (Eriksson & Kovalainen, 2016). Tutkimuksen uskottavuutta paransi se, että aihealueen aiempaan tutkimukseen tutustuttiin pitkällä aikavälillä sekä laajalti laadukkaista tutkimusartikkeleista, jonka osoittaa suuri määrä aiheeseen liittyviä lähteitä. Tutkijan kerätyn aineiston määrää väitteiden tukemiseen on edesauttanut hänelle tuttu toimiala sekä oman talouden seurantaan liittyvä henkilökohtainen käyttö, jolloin tapaustutkimuksen aihe on ennestään tuttu. Haastattelurunko myös tarkistettiin ohjaajan toimesta, jonka jälkeen siihen tehtiin parannuksia. Uskottavuuteen vaikutti heikentävästi kuitenkin tutkittavien rajallinen määrä, joka esti täydellisen saturaation saavuttamista, jossa samat asiat olisivat alkaneet toistua.

*Vahvistettavuudella* tarkoitetaan sitä, että aineisto ja siitä saadut tulokset eivät perustu mielikuvitukseen. Tärkeää on löydösten ja tulkintojen yhdistäminen tutkimusaineistoon tavoilla, jotka voi helposti lukija ymmärtää (Eriksson & Kovalainen, 2016). Jotta aineiston voisi osoittaa tässä tutkimuksessa todelliseksi on tulokappaleessa nostettu aineistosta esiin haastateltavien lainauksia sekä niitä on pyritty jaottelemaan mahdollisimman tasaisesti eri haastateltavien välillä, jolloin tulkinnat eivät ole syntyneet hyvin kapea alaisesti vain yhdestä lähteestä. Lisäksi samoja kysymyksiä kysymällä eri haastateltavilta varmistuttiin, että käytänteet on koettu samankaltaisesti.

## **4 Asiakasdatan jakamisen käytänteet pankin näkökulmasta**

Tässä luvussa esitetään keskeisimmät havainnot ja tutkimuksen tulokset. Niitä havainnollistamaan on tuotu aineistosta haastateltavien lainauksia. Haastateltavien lainauksia on pyritty pitämään mahdollisimman alkuperäisessä muodossa, mutta luettavuuden vuoksi niistä on poistettu täytesanoja ja tiettyjä termejä on käännetty helpommin ymmärrettäväksi. Tässä luvussa aineistoa tulkitaan teoreettisen viitekehyksen avulla.

### **4.1 Asiakasdatan jakamisen käytänteet talouden seurantaan mobiilipankissa**

Aineisto luokiteltiin kahteen eri yläkategoriaan. Yläkategorioista ensimmäisessä yrityksen toteuttamat käytännöt tulevat ilmi. Toisessa kategoriassa aineistosta nostettiin asiakasta koskettavia näkökulmia sekä yrityksen kokemuksia asiakkaiden suhtautumisesta. Jälkimmäiseen kategoriaan vertailevaa kuluttajien näkökulmaa saatiin pankin ulkopuolelta, johon haastateltava B:ltä saatiin pankin alan ulkopuolinen näkökulma, lisäksi erilaisesta roolista.

#### **4.1.1 Sidosryhmien yhteistyö**

Hyvä sidosryhmäyhteistyö on arvokas resurssi, joka voi auttaa yritystä saavuttamaan ja pitämään yllä etulyöntiasemaa toiminnassaan ja kasvattamaan tuottoja. Välttämällä opportunistisuutta ja rakentamalla luottamusta osapuolien välille, osapuolten vuorovaikutus kasvattaa uskollisuutta, vastavuoroisuutta sekä avaintiedon ja asiantuntemuksen jakamista keskenään. (He & Chittoor, 2023)

Haastateltavat A, C ja D avasivat vastauksissaan pankin tärkeimpiä sidosryhmiä, joiden kanssa uutta talouden seurannan ominaisuutta kehitettiin. Toiminnallisuuden rakentamiseen kuuluivat keskeisesti Product Owner ja tuotepäällikkö (Haastateltava A), lisäksi työstämiseen kuului implementointitiimi, jotka koostuivat pääasiassa teknisistä

kyvykkyyksistä, kuten ohjelmoijista. Tätä tiimiä johti Product Owner. Lisäksi työstämisessä keskeisenä oli useamman kymmenen hengen tiimi, joka koostui käyttökokemussuunnittelijoista (UX/CX Designer). Haastateltava C toimi näissä tehtävissä vastuukehittäjänä. Lisäksi asiakastutkimusten onnistumiseksi toiminnassa oli mukana neljän hengen tutkimustiimi, jossa Haastateltava D oli tiiminvetäjänä. Lisäksi pankilla on julkinen partneriyritys, jonka avulla ja sen kyvykkyyksillä pankki pystyy rikastamaan asiakasdataa. Haastatteluissa tuli ilmi, että tärkeitä sidosryhmiä asiakasymmärryksen hankkimiseen olivat asiakaspalvelu sekä asiakaskehittämiseen liittyvä yksikkö, jolta tietoa saatiin aika ajoin. Lisäksi vastikään on julkistettu myös ulkopuolinen partneriorganisaatio varsinkin yritysasiakkaille hiilijalanjäljen mittaamiseen. Kuitenkin yksi haastateltavista mainitsi haasteeksi fyysisen etäisyyden kehittämisen osapuolien välillä.

*”Organisaatiorakenteessa on ollut haasteena se, että ollaan muista tiimeistä aika kaukana. Suunnittelutiimi istuu eri tiimissä, kun implementaatiotiimit ja kun täytyisi muokata tosi paljon pieniä asioita ja pieniä erillisiä asioita niin ongelmat kasaantuvat. Jos oltaisiin läheisemmin samalla toimipisteellä, niin ongelmanratkaisu olisi parempi.”*

Haastateltava C

Lisäksi kyvykkyyksiä ja resursseja hyödynnettiin tarkasteltavan pankin aiemman datan jakamiseen keskittyvän sovelluksen parista, niin henkilöresurssien kuin työkalujen ja teknisten kyvykkyyksien parissa. Muun muassa Haastateltava D mainitsi tärkeäksi tekijäksi onnistumiselle sen, että samat sidosryhmät ja työntekijät pysyivät läpi prosessin.

*”Porukan pysyvyys on todella tärkeää. Jos esimerkiksi suunnittelijat, tutkijat, tuotepäällikkö tai sidosryhmät vaihtuvat kesken kaiken, se on todella haitallista. Oppi ja ymmärrys pääsee kasvamaan kokoajan kuin, että joissain asioissa aloitetaan koko ajan alusta. Lisäksi se, että suunnittelijatkin pysyy suunnittelun, pilotoinnin, lanseerauksen ja lanseerauksen jälkeen sekä jatkotoimet, jolloin resursointi ei lopu siihen, kun jokin menee tuotantoon. Ja tietenkin tärkeää on, että hyödynnetään analytiikkaa ja asiakaspalautetta*

*sekä asiakasneuvojilta tulevaa palautetta, Yhteistynö eri tahojen kanssa täytyy toimia. ”*

Haastateltava D

Wun ja muiden (2011) mukaan käytänteet eivät ole yleensä organisaatiokohtaisia, mutta kyvykkyydet ovat. Tarkasteltavan pankin tapauksessa kyvykkyydet voidaan nähdä yleisesti katsoen ja haastateltavien kertomana toimivina. Organisaation kyvykkyydet on rakennettu pankin laajojen resurssien pohjalta sekä pankin organisaatiokulttuurin, organisaatorakenteen ja käytänteiden varaan. Wun ja muiden (2011) mukaan käytänteet määrittelevät organisaatiossa, miten asiat hoidetaan esimerkiksi asiakaspalautteiden kanssa. Käytänteet määrittelevät myös, miten tiettyjä prosesseja sovelletaan organisaation päivittäiseen tekemiseen. Haastateltavan C mukaan pankin talouden seurannan kehittämisessä työtä helpotti omien kyvykkyyksien tiedostaminen ja partneriorganisaation kyvykkyyksien tunnistaminen.

*”Osin myös se, että meillä oli helpompi työ oman talouden seurannan perustuessa aiemmin täysin ja yhä todella paljon, 99% prosenttisesti, ulkopuolisen yhteistyökumppanin datan rikastamisen kyvykkyyksiin. Ensimmäisen version pystyi rakentamaan paljolti siitä näkökulmasta, mikä on mahdollista, joka on jo lähtökohta sille, että työn scope pysyy asiassa.”* Haastateltava C

#### **4.1.2 Datan jalostaminen**

Sekundaarisesti dataa löytyy jo muuta käyttötarkoitusta varten ja se on halvempaa kerätä. Sitä saadaan sekä sisäisistä järjestelmistä ja yrityksen ulkopuolelta kustannustehokkaasti (Kotler ja muut 2016, s. 106). Haastateltavan A mukaan case-yrityksen eli suomalaisen pankin datana toimii todella suuri määrä tilitapahtumadataa, jota hyödynnetään partneriyrityksen kanssa. Partneriyrityksellä on kyvykkyydet rikastaa tilitapahtumista kerättyä dataa, joka on avainasemassa, kun asiakkaille esitetään myöhemmin sovelluksessa heidän kulutuskäyttäytymistään. Pankin tapauksessa data on sekundaarista ja sitä kertyy jatkuvasti lisää.

*”Käytännössä me sitten toimitetaan partnerille kortti- ja tilitapahtumadataa ja he rikastavat dataa ja me saamme sitten takaisin sitä dataa partneriyitykseltä ja kategorisointitietoa eli mihin niikun ihmisten ostot kohdistuvat eli käytkö ostamassa kaupassa ruokaa vai jotain muuta.”* Haastateltava A

Partneriyitys prosessoi käytännössä tilitapahtuma- ja korttidataa eri tasoilla. Keskiössä on kategorisointi, jonka avulla tietoa on mahdollista jatkojalostaa. Tärkeimpänä on priorisoida käyttäjän tekemät muutokset, koska tämä on asiakkaan oma halutila. Lisäksi otetaan huomioon miten käyttäjät yleisesti ovat vaihtaneet kategorioita, jonka avulla eri tapahtumia voidaan koko käyttäjäkunnan kannalta tehdä paremmin. Kolmanneksi vielä on vielä myös partneriyityksen itse tekemää logiikkaa, jossa yleisten mallien mukaisesti etsii mihin tapahtumat osuvat. Haastateltava A :n mukaan kategorisointi perustuu myös osittain merchant dataan eli mitä tiedetään yleisesti kauppiaista ja mitä korttidatasta ja maksutapahtuman datasta voidaan johtaa.

*”On olemassa merchant-koodia ja periaatteessa se tapahtuma teknisesti pitää sisällään tietoa siitä kauppiasta, jota kautta kategorisointi sopii yhteen.”* Haastateltava A

Yhteistyö näkyy laajana resurssina käytännön toteutuksen kautta, jossa yhdistyvät pankin omat kyvykkyydet sekä partneriyityksen kyvykkyydet. Lamin ja muiden (2017) mukaan myös tiedon muuttaminen perustuukin kykyyn kehittää toimintatapoja, jolla olemassa olevasta tiedosta ja kerätystä datasta on ylipäättään mahdollista tuottaa jotain uutta informaatiota. Datarikkaan sisällön pystytään näkemään useiden datapisteiden myötä yhä tarkempia yksityiskohtia sekä kohdistaminen on entistä mietitympää. (Sridhar & Fang, 2019). Kuten haastatteluissa tuli ilmi, käytännössä datan kohdistamisen onnistumiseksi vaaditaan paljon resursseja ja niitä tarvitaan jatkuvasti.

*”Me saamme myös partnerilta muita palveluita, jotka liittyvät tähän meidän talouden seurannan -sivun toiminteisiin ja tietenkin meillä siinä teknisesti päällä on sitten presentaatiokerros eli käytännössä UI:ta (User Interface), joka näyttää sitten sitä dataa*

*ymmärrettävässä muodossa ja me visualisoidaan ja näytetään dataa numeroarvoina. ”*

Haastateltava A

Haastateltava A avasi haastattelussa asiakasdatan kulkeutumista käyttökelpoiseksi tiedoksi sekä toimintaa taustalla. Kotlerin ja muiden (2016, s. 116) mukaan dataa kerätään yritystietovarastoon (*data warehouse*), jonka jälkeen tehdään tiedonlouhintaa (*data mining*) hyödynnettävän tiedon löytämiseksi. Yritystietovarasto on valtava tietokanta, johon päätyy esimerkiksi tilitapahtumadata. Tiedon louhinnalla Lessmannin ja Voßin (2009) mukaan analysoidaan isoja määriä jatkuvaa datavirtaa ja voidaan rakentaa asiakaskeskeisiä prosesseja, personoitua sisältöä ja palvelutoimintoja. Myös haastatteluissa tuli ilmi, että talouden seurannan toiminnallisuuden parissa tiedonlouhintaa ja myös koneoppimista käyttäen pystyttiin ison datakokonaisuuden muuttamiseen personoiduksi sisällöksi. Lisäksi kyvykkyyksissä täytyy olla valmius pysyä ajan tasalla asiakkaan tekemistä ostoksista.

*”Käytännössä, kun käyttäjä menee talouden seurannan -sivulle, niin järjestelmä tekee vielä viimesen päivittämisen. Sen huomaa käyttöliittymässä, kun käyttäjälle tulee pikkuinen viive ennen kuin tieto latautuu. Sen avulla me saamme viimeisimmän tiedon, koska asiakas on voinut käydä kaupassa tai jotain muuta juuri ennen sitä, joten haluamme varmistaa sen, että viimeisin tieto saatavilla.”* Haastateltava A

Haastateltava C:n mukaan kategorisointi on vaatinut jatkokehitystä onnistuakseen oikein ilman asiakkaan aktiivisuutta menojen kategorisoinnissa.

*”Menojen kategorisointi oli aluksi hyvinkin epäluotettavaa ja vaati paljon asiakkaalta itseltään, että kategorisointi kävisi järkeen. Lisäksi ihmisten piti saada valittua pankin tuotteet, josta data laskettiin. Suurella määrällä ihmisiä oli muun muassa lasten tilejä mukana, jolloin analytiikan antamat tiedot eivät olleet yhteneväisiä aktuaaliseen rahankäyttöön. Kun myöskään asetuksia ei ollut aluksi, niin olisi pitänyt pystyä*

*laittamaan asetusten avulla seurattava ajanjakso eli mm. palkkapäivä, josta seurantajakso alkaa, jotta se ei olisi ainoastaan kalenterikuukausi.”* Haastateltava C

Etenkin haastatteluissa tuli ilmi, että Wilsonin (2019, s. 2–5) jo aiemmin esitellyn viisivaiheisen prosessin datan hyödyntämiseksi tärkeitä pankin onnistumisessa olivat kaikki osa-alueet, erityisesti kuitenkin prosessointi ja jatkojalostaminen. Muita prosessin vaiheita olivat vielä tarpeet, tiedonkeruu ja hallinnointi. Etenkin datan jalostaminen tuli ilmi, kun pankin käyttämä tieto muodossa, jossa sitä voidaan hyödyntää liiketoimintatarpeiden tukemiseen ja käyttää sitä täysin uusia käyttötarkoituksia varten.

Haastateltavan A mukaan on datan jalostamisen näkökulmasta on huomattu, kuinka tärkeä osa pelillistäminen on sovelluksen käyttöä ja asiakkaiden aktiivista käyttämistä, joka on otettu osaksi jatkokehitysaskelaita. Hänen mukaansa aiemmin historiatietoa ei ole ollut saatavilla riittävästi, mutta muutaman vuoden rutiininomaisen käytön jälkeen kehitystiimillä alkaa olla datan osalta resursseja viedä pelillistämisen osa-alueita eteenpäin sekä vastata tarpeeseen pidemmän ajan koontinäkökymistä talouden osalta.

Pelin kaltaiset ominaisuudet motivoivatkin Komulaisen ja Saraniemen (2018) mukaan asiakkaita jatkuvaan sovelluksen käyttämiseen, koska asiakas kilpailee esimerkiksi säästämässä itseään ja sovellusta ”vastaan” itse asetetuissa tavoitteissa, jotka tuovat palkitsevuutta toimintaan, kun asetettu tavoite saavutetaan tai aiempi kulutus alitetaan, joka puhuttelee kuluttajien miellyttävyyteen liittyvää arvonluontia sekä kontrollin tunnetta omasta taloudesta.

Haastateltavan A mukaan tärkeimmät seuraamiseen liittyvät mittarit ovat olleet ylätasolla määritellyt KPI:t (Key Performance Indicator). Yrityksessä seurataan aktiivisia käyttäjämääriä oman talouden seurannan parissa ja tämä ominaisuus on ollut hyvin suosittu asiakkaiden keskuudessa. Kuluttajakäyttäytymisestä yritys voi seurata, että tilin balanssi ja tilitapahtumat ovat olleet esimerkiksi suosituimpia. Haastateltavan A mukaan analytiikasta nähdään, kuinka suuri näkyvyys muutamien suositumpien ominaisuuksien

takana oman talouden seurannalla on, jonka myötä tätä ominaisuutta on helpompi perustella esimerkiksi tärkeimmille sisäisille sidosryhmille ja laajentaa jatkossa. Pankki voi seurata sivunkatsomisia ja aktiviteetteja sovelluksessa, josta saadaan analytiikkaa käynneistä ja tehdyistä asioista. Näihin voidaan siten turvautua, kun tehdään korjauksia tai jatkokehitetään ominaisuutta.

Käytännössä pankin oman talouden seurannan toimintaan liittyvät rutiinit ovat hyvin teknisiä. Palvelut pyörivät jatkuvasti, joissa implementointitiimi ja sovelluskehittäjät ovat keskeisessä roolissa. Kuitenkin yksinkertaistettuna taustalla seurataan suorituskäyriä ja niihin kohdistuvaa kuormaa, joissa on osana myös hälytyksiä, jos jotain sovellukseen liittyvää menee epäkuuntoon, joiden kautta voidaan toimia. Rutiininomaiseen toiminnan ylläpitämiseen kuuluu myös muita erilaisia osatoimintoja. Muuten suurin osa ylläpidosta keskittyy sovelluksen kehitykseen tai bugien korjaamiseen sekä tekniseen päivittämiseen.

Haastateltava A:n mukaan ajoittain hänen työtehtävissään arkkitehtuurin kankeus näkyi kehityksessä. Eri kanavien ja pankin järjestelmien integrointi onkin Stefanellin ja Mantan (2023) artikkelin mukaan haaste saattaa yhdeksi kokonaisuudeksi asiakkaille päin samankaltaisen kokemuksen tarjoamiseksi.

*”Arkkitehtuuri on ollut iso haaste, koska ympäristömme ei ole ihan hirveän yksinkertainen ja simppeli, vaan on myös paljon maantieteellistä variaatiota, joka tekee siitä hyvin haastavan ja monimuotoisen. Arkkitehtuuriprosessi on hankala muuttaa sovelluksen taustalla, ja kun nämä laitetaan yhteen niin siitä edelleen seuraa meille haasteita. Se näkyy siinä, että meidän eteneminen on paljon hitaampaa, kun haluaisimme, mutta asialle ei voi paljon mitään.”* Haastateltava A

#### **4.1.3 Strategian merkitys ja myyntikanavat**

Strategia nähdään yleensä ylätason tekemisenä, jotka kuitenkin kulkeutuvat organisaation toimintatapoihin, rutiineihin ja käytänteisiin (Burgelman ja muut, 2018). Big datan avulla suunniteltu strategia myös auttaa asiakaskannan kohdentamisessa sekä

yritystä muuntautumaan nopeammin reagoivaksi muuttuviin tilanteisiin (Kumar ja muut, 2013). Arvon tuottamisen implementointi lisääntyneen tiedon määrän myötä onkin Del Vecchion ja muiden (2022) mukaan keskeistä, kun asiakaskeskeisessä lähestymistavassa suunnitellaan strategiaa.

Myyntimahdollisuuksissa tuotteiden suoran myynnin sijasta yrityksen ajatuksena on parempi olla palveleva osapuoli asiakkaalle (Chen ja muut, 2022). Sen lisäksi myyntimahdollisuudet kytkeytyvät hyvin vahvasti asiakkuudenhallinnan prosesseihin, jossa eri toimintojen data on samassa paikassa kokonaiskuvan saamiseksi muun muassa markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun prosessien osalta. (Kotler ja muut 2016, s.116; Anshari ja muut, 2019)

Haastateltavien vastauksissa tiedostettiin strategiasta juontuva ajatus talouden seurannan kehittämiseen ja implementointiin, joka antoi tekemiselle suuntaa. Kuitenkin pankin työntekijät keskittyivät enemmän operationaaliseen aspektiin ja päivittäisiin toimiin. Osaksi tätä avitti myös vahvasti jo ulkopuolelta kumpuava toimialaan liittyvä muutos asiakkaan talouden seurannan ominaisuuksiin ja asiakaskokemukseen keskittymiseen. Siten strategiassa määritelty tuki oli itsestäänselvyys, eikä ominaisuuden olemassaolon tarvetta täytyntä todistella jatkuvasti sisäisesti tai ulkoisesti. Esimerkiksi Haastateltava A toi esiin, kuinka tärkeää on ylemmän johdon sitoutuminen sekä taloudellinen-, että strateginen tuki.

Haastateltava A ja C, jotka myös ovat työskennelleet aiemman oman talouden seurannan ominaisuuden kehittämisen parissa, totesivat aiemman datan jakamiseen ja Personal Finance Management -ominaisuuden vaikuttaneen toimintaan ja vastaanottoon uuden ominaisuuden kanssa. Sridharin ja Fangin (2019) mukaan yrityksellä täytyy olla vaadittavat resurssit, kuten taidot, käytänteet, prosessit ja tietotaito taloudellisten hyötyjen saamiseksi. Heidän mukaansa saadut hyödyt riippuvat paljolti koko kanavainfrastruktuurista.

*”Yksi vähän negatiivisella suunnalla oleva palaute oli, että kun aiempi talouden seurannan versio oli vielä olemassa ja ihmiset olivat tottuneet käyttämään sitä, tuli palautetta, että mistä tietyn ostoksen voi löytää, kun muuten se katoaa kategorioihin. Jos asiakas haluaa löytää tietyn ostoksen ja laittaa sen tiettyyn kategoriaan, niin asiakkaat eivät samalla tavalla löytäneet niitä. Se toi uuden ja vanhan sovelluksen kanssa keskenäistä vertailua, mutta hyvässä mielessä ehdottomasti, koska sieltä tuli hyviä huomioita.”* Haastateltava C

Uudet kanavat saattavat tuottaa negatiivisia sivuvaikutuksia vanhoille esimerkiksi kannibalisaation kautta, joka voi tuottaa huonon lopputuloksen lopulta yritykselle, vaikka muuten hyötyä päällisin puolin tulisi uudesta kanavasta (Sridhar & Fang, 2019). Haastateltavan A mukaan olikin pidemmän aikavälin tarkoitus siirtyä useamman kanavan ratkaisusta yhden sovelluksen alle.

*”Tavallaan oli osa hanketta alunperinkin, että halutaan korvata aiempi talouden seurannan kanavamme ja sisällyttää sen mobiilipankkiin. Sitä kautta poistettiin asiakasfragmentointia puhtaasti kanavamielessä ja tuotiin eri sovellukset yhteen. Se tuo yksinkertaisuutta siihen, mihin me käytetään resursseja ja aikaa, myöskin asiakaskokemuksen puolesta.”* Haastateltava A

Kuten haastateltavien vastauksista tuli ilmi, uuden ominaisuuden kehittämisen parissa huomattiin myös yrityksen strategiasta kumpuava tuki ja lanseerauksen jälkeen myös kasvava kiinnostus päästä osaksi talouden seurannan ominaisuutta. Talouden seurannan ominaisuuden parissa on lähdetty oletuksesta, että sillä on mahdollista kasvattaa ja lisätä myös myynnin mahdollisuuksia, joka jolloin myynti ja markkinoinnin yksikkö on ollut alusta alkaen myös mukana. Mukaan ovat tulleet lanseeraukseen jälkeen relevantit liiketoiminnot, joille talouden seurannan ominaisuudesta olisi hyötyä myynnin kasvattamiseen. Näitä ovat esimerkiksi lainat ja sijoittaminen. Haastateltava A kertoi haastattelussa myös tulevaisuuden toimenpiteistä myynnin osalta, kasvattaen heidän osuuttaan mobiilipankissa talouden seurannan osalta. Samalla halutaan

välttää ”spämmäämistä” positiivisen kuluttajakokemuksen ylläpitämiseksi. Muutenkin hänen mukaansa suurin osa toiminnoista halutaan pitää asiakkaalta piilossa siten, että se ei suuremmin häiritsisi käyttäjäkokemusta. Myyntiorganisaatio mainittiinkin varsinkin tuotepäällikön eli haastateltava A:n mukaan yhdeksi keskeisimmäksi sidosryhmäksi jatkon kannalta.

*”Myyntitavoite joka lähtee pyörimään myöhemmin, tulee retargetoinnin kautta eli otetaan seurannasta dataa, jota käytetään varsinaisesti myyntikanavissa eli myynnilliset jutut ei tule näkymään asiakkaalle talouden seurannassa, mutta me käytetään dataa sitten markkinoinnissa retargetoinnin kautta.”* Haastateltava A

Myyntimahdollisuuksista mainittiin myös datan osalta sovellukseen upotetut käyttöön kannustavat herätteet, joissa pystytään ehdottamaan tiettyjä pankin palveluihin liittyviä osa-alueita. Tästä on hyötyä sidosryhmäyhteistyössä esimerkiksi markkinoinnille, koska dataa klikkauksista ja katsotuista määristä sovelluksessa on mahdollista siirtää suoraan markkinointityökaluihin. Siten haastateltavan mukaan on esimerkiksi markkinoinnissa mahdollista miettiä kohdeyleisöjä kampanjoille tai muita asioita, joita markkinoinnissa voitaisiin hyödyntää. Sidosryhmät osallistuvat pankin sisällä keskusteluun varsinkin myynnin ja markkinoinnin osalta siinä, miten asiakkaille kommunikoidaan. Lisäksi sovellukseen liittyvistä herätteistä saatavasta datasta käydään keskustelua sidosryhmien kanssa.

Saarijärven ja muiden (2016) mukaan datan jakamisessa on tavoitteena luoda uusia resursseja asiakkaiden omaan arvonluontiin. Kuitenkin, kuten Haastateltava A kertoi haastattelussaan, myös pankilla on tarkoitus saada aikaan myyntimahdollisuuksia talouden seurannan avulla. Saarijärven ja muiden (2014) mukaan datan jakamisen ulottuvuus tuo esiin aspektin, jossa yritys ei vain passiivisesti myy tuotteitaan, vaan kannustaa esimerkiksi vastuulliseen ja kestävämpään toimintaan arjessa. Niin kuin haastateltavien lausunnoista huomasii, vaikka myynnillinen aspekti on olemassa, niin

tavoitteena on parantaa asiakkaiden ymmärrystä omasta taloudestaan ja he ovat huomanneet, että sitä myös asiakkaat ovat toivoneet.

*”Asiakastutkimuksien mukaan asiakkaat ovat hyvin halukkaita myöskin siihen, että pankki opettaa heitä joko suoraan tai epäsuorasti taloudestaan ja asiakkaat haluavat itsekin ymmärtää omaa taloutta paremmin, joka on tietenkin ollut yksi lähtökohta meillä toimintaamme.”* Haastateltava A

Moni aspekti tulevaisuuden suuntaviivoista kehittämisen suhteen juontuu strategiasta, ja esimerkiksi oman talouden seurannan vaikutusalue pankissa laajentuu jatkuvasti sovellusta kehitettäessä. Rouleau ja Cloutierin (2022) mukaan strategian siirtyminen käytänteisiin johtuukin enempi siitä, että eri toimijat tietävät tarkoitukset toiminnan taustalla ja niiden noustessa tärkeämpään rooliin kuin itse tehtävien ja rutiinien tarkastelemiseen keskittymiseen. Siten pankissa esimerkiksi oman talouden seurannan rooli on ymmärretty hyvin osana laajempaa strategiaa ja siten tekemisestä on tullut Rouleau ja Cloutierin (2022) artikkelissa käytettyä tietoaista tekemistä yrityksen tiekartan mukaisesti.

*”Meillä on partneriorganisaatioita, joita aletaan ottamaan talouden seurantaan paljon enemmän mukaan, esim. sijoitukset ovat yksi juttu, jotka lisäävät kuluttajan kokonaisymmärrystä hyvinvoinnista, se on yksi osa-alue, joka halutaan mukaan ja toinen on lainat. Molemmat tulevat jatkossa olemaan mukana oman talouden seurannassa ja sitä kautta me koko ajan laajennamme meidän piiriä ja vaikutusaluetta.”*

Haastateltava A

Pankissa jatkokehityksessä uusia asioita on mietitty sen kannalta, mitkä tuovat eniten arvoa asiakkaalle. Siinä järjestyksessä uusia ominaisuuksia otetaan ensimmäisenä kehitykseen ja korkeimmalle työn priorisaatioon. Esimerkiksi työmäärän täytyy olla linjassa strategiassa määritettyjen priorisointitavoitteiden kanssa. Siten kehittäminen nähdään tavoitteellisena ja pidemmän ajan hyötyä tuovana osana. Kuitenkin pankissa on

huomattu strategian aikajanan osalta se, että miten haluttaisiin päästä haluttuihin tavoitteisiin, täytyy kehitysaskelien tapahtua osissa. Lisäksi kehitysaskeleet täytyy pohjata dataan ja mitä sen kautta halutaan tuoda julki, joka vaikuttaa myös muiden sidosryhmien kehitysyhteistyöhön mukaan tulemiseen.

#### **4.1.4 Toiminta pilotoinnissa ja lanseerauksessa**

Sovelluksen lanseeraukseen liittyy aina toimintoja, joista osa on taktisen tason toimintaa ja ja osa strategian tasolta, lanseeraukseen liittyvissä taktiikoissa on usein perinteisen markkinointimixin osa-alueita, muun muassa hinnoittelua ja jakelukanavia. Toimintoihin keskittyminen auttaa asiakkaan keskiöön tuomiseen, kuitenkin pelkkä asiakkaisiin keskittyminen ei riitä, koska olemassa täytyy olla tarvittavat tukielementit ja sidosryhmät. Lisäksi näiden välinen viestiminen on kytköksissä lanseerauksen onnistumiseen. (Talke & Hultink, 2010)

Uuden mobiilipankin sovellusversion suunnittelu uudella talouden seurannan toiminnolla aloitettiin ohjelmiston ja koodauksen osalta hyvinkin ajoissa, jonka suunnittelussa oli mukana käyttäjäkokemukseen erikoistunut tiimi. Datan ja sovelluksen taustalla toimineesta logiikasta osa tehtiin itse, sekä yhteistyössä partneriyrityksen kanssa. Haastateltava C esimerkiksi mainitsi vahvuudeksi sen, että kommunikaatio ja priorisointi oli hoidettu tehokkaasti. Jatkuvasti tiedettiin, mikä oli sovellushierarkiassa mikäkin osa-alue ja että kenen kanssa kommunikoitiin tietyistä aspekteista. Haastateltavien mukaan tiettyjä haasteita koettiin teknisen toteutuksen ja aikataulun kanssa. Kun uusia ominaisuuksia oli tarkoitus saada lanseerattua, löydettiin sovelluksesta logiikkaan liittyen haasteita esimerkiksi kategorisointeihin. Partneriyrityksessä huomattiin Backend- kehityksen olevaan haastava ohjelmoida, joka heijastui myös sovelluksen Frontend- ohjelmistokehitykseen negatiivisesti. Tämä johti osittain sovelluksen tiivistämiseen, joka vietiin ensin sisäiseen pilottiin yrityksen sisällä, josta haettiin havaintoja osa-alueiden toiminnasta.

Pankin tapauksessa ennen oman talouden seurannan lanseerausta edelsi pilotti, johon osallistuvivat työntekijät. Pilotin jälkeen toteutettiin sovelluksen osalta tärkeimmät korjaukset, jotka nousivat esiin työntekijäjoukon antaman palautteen kautta. Näiden korjausten pohjalta lähdettiin toteuttamaan lanseerausta. Lanseeraus toteutettiin vaiheissa. Ennen lanseerausta suunnittelutiimi priorisoi ja mietti valmiiksi, miten ohjeistaa asiakkaita uuden näkymän ja toiminnallisuuksien parissa. Tärkeäksi nähtiin rakentaa sovelluksen sisään myös ohjeistuksia asiakkaille sujuvamman omaksumisen avuksi. Ensimmäisenä sovelluksen uudistettu versio tuotiin Ruotsiin, josta saatiin ensimmäiset havainnot sovelluksen toiminnasta. Saatujen havaintojen pohjalta ei toimittu kuitenkaan heti, vaan pankissa haluttiin seurata rauhassa suurimman ensireaktion yli, jotta ylireagointi vältettäisiin. Apuna ollut asiakastutkimukseen keskittynyt tiimi auttoi lanseerauksen jälkeisen palautteen analysoimisessa, jota kehittäjät siten pitkällä aikavälillä tarkastelivat. Haastateltavien mukaan tärkeää on ollut sovelluksen jatkuva parantaminen, eikä sovellusta ole pidetty projektiluontoisena.

*”Lanseerauksen jälkeen etsittiin etenkin mitä ongelmia oli, mutta myös sitä miten ajan kuluessa opittavuus ja oppiminen tapahtui, ja miten negatiivisuus muuttui tietyllä aikajaksolla neutraaliin suuntaan. Olivatko esimerkiksi muutaman kuukauden päästä samat asiat pinnalla, mistä annettiin palautetta, vai olivatko ne muuttuneet”*

Haastateltava D

Haasteltava D:n mukaan pilotti toimi sisäisen työskentelyn tueksi. Hänen mukaansa jo pilotoinnissa oli tarpeellista saada vahvistusta oletuksiin, mutta kehitystiimin yllätti, se että he saivat kumottua sidosryhmien ennakkoluuloja ja -oletuksia. Yksi näistä oli hänen mukaansa näkymän sekavuus, jonka myötä he pystyivät muuttamaan asiakastutkimuksen lähestymistapaa siten, että voidaan testata enemmänkin ennakkooloituksia ja sidosryhmien huolta aiheuttavia näkökulmia.

Pääsidosryhmien mukanaolo on Talken ja Hultinkin (2010) mukaan eilinehto hankkeelle tai yritykselle, jolloin tyydyttymättömät tarpeet, eriävät intressit tai huolet eri

osapuolien välillä voivat kaataa koko hankkeen. Heidän mukaansa sidosryhmien välillä on tärkeää taklata ja odottaa tiettyjä tarpeita sidosryhmiltä sekä ylläpitää ja kasvattaa proaktiivisesti suhdetta. Talken ja Hultinkin (2010) mukaan onkin yhtä tärkeää ottaa kiinni sidosryhmien kuin asiakkaiden esiinnostamista ongelmista ja esteistä ja selvittää ja viestiä ne parhaimman mukaan.

*”Muitakin parannusehdotuksia pilotissa oli, esimerkiksi otsikointi tai osa-alueiden vahvistamiseen liittyviä seikkoja eli siten, että sidotaan tietyt asiat yhteen ryhmään jne. Me emme tiedä, vaikka joku sanoo että on sekava, että mistä johtuu. On helppo lähteä arvailemaan, mutta se ei välttämättä osu ollenkaan oikeaan kohtaan.”* Haastateltava D

Hernandez-Fernandezin ja muiden (2019) mukaan uuden tuotteen tai palvelun lanseerauksen yhteydessä täytyy kiinnittää huomiota esteiden ja motivaation väliseen suhteeseen epäonnistumisen välttämiseksi. Heidän mukaansa uuden tuotteen tai palvelun haltuunotossa esteet niiden omaksumiselle ovat usein suuremmat kuin kuluttajien motivaatio niitä kohtaan, jolloin käyttöönotto jää tekemättä. Esteitä Hernandez-Fernandezin ja muiden (2019) mukaan ovat juuri jonkin tuotteen hinta ja ulkonäkö, mutta myös esimerkiksi palvelun monimutkaisuus.

Haastateltava A:n mukaan pilottiaika pidettiin mahdollisimman pitkänä myös mahdollisimman hyvän järjestelmien valmiuden saamiseksi.

*”Kun lähdimme tekemään tätä toiminnallisuutta ja viemään sitä tuotantoon, niin meillä oli aika pitkä pilottiaika, jonka avulla tietokone oppi eli käytämme myös machine learningia käytännössä siihen, miten järjestelmät oppivat tiedon käsittelyä.”*  
Haastateltava A

Haastateltava D koki toimivaksi myös hyvin valitun pilottijoukon eli työntekijät. Suurin osa oli valittu täysin eri tehtävistä kuin kehityksen parista, jolloin he näkivät uudistukset samankaltaisesti kuin asiakkaat ensimmäistä kertaa, jonka avulla kehityksestä vastaavat

pystyivät ottamaan seurantaan tiettyjä asioita, joille mahdollisesti voisi tehdä toimenpiteitä myöhemmin. Pilottiin liittyvät tarkan asiakaspalautteen käsittelyn myötä pystyttiin myös tuloksien avulla kommunikoimaan, mitkä asiat koettiin ongelmina ja, mitkä asiat eivät nousseet odotuksista huolimatta pinnalle.

#### 4.1.5 Asiakashaastattelut ja -testit

Pankin uuden palveluominaisuuden lanseeraamisessa tärkeää oli hankkia asiakasymmärrystä käyttäjäryhmältä. Yrityksen täytyy ymmärtää, että palvelujen interaktiivisen luonteen vuoksi asiakkaat ovat tuottamassa prosessia, samalla saaden itse jotain vastineeksi, jolloin heille kelpaa vain toimiva personoitu ratkaisu (Grönroos & Ravald, 2011). Asiakas voi päättää vuorovaikutuksen tavan kanavissa ja yrityksen on tärkeä osata hallinnoida kokonaisuutta välttääkseen erilliset, pirstoutuneet palvelut. (Yrjölä ja muut, 2018)

Pankilla on omat resurssinsa kerätä ja analysoida hankittua palautetta varsinkin laadullisesti. Heidän mukaansa tarkempaa syvempää informaatiota täytyy saada analytiikan tueksi jatkokehityksen kannalta. Kyselyjen suunnittelun osalta lähdettiin aina siitä mikä oli heidän kyselynsä tavoite ja millä siihen vastattiin. Tätä vaihetta toistettiin useita kertoja riittävän fokuksen saavuttamiseksi. Haastateltava D myös kertoi, miksi pankki näki juuri laadullisen tutkimuksen toteuttamisen tärkeäksi yritykselle.

*”Sanotaan, että analytiikka tuotannossa kertoo ihan tasan tarkkaan, kuinka moni klikkaa jotain tiettyä kohtaa tai kuinka moni menee tiettyyn paikkaan. Analytiikka ei taas pysty sanomaan yhtään, minkä ihmeen takia jotain tiettyä kohtaa ei klikata. Me nähdään ne prosentit, mutta sieltä puuttuu se miksi näin on”.* Haastateltava D

Yrityksessä laadullisten haastattelujen purkaminen tehdään täysin siten, että ihminen lukee ja lajittelee sisällön, koska haastateltavan mukaan tietokoneen tai tekoälyn on näkemysensä mukaan hyvin hankala tunnistaa sarkasmia tai muita kulttuurisia merkityksiä, jotka vaativat ihmissilmää. Lisäksi lajittelun lisäksi haastattelut

klusteroidaan, jonka jälkeen erilaisia kokonaisuuksia alkaa nousta esiin. Pankki haki myös aiemmissa laadullisessa analyysisessään vastauksia myös tiettyyn kohtiin kysyen tarkasti, mitä haasteita tietyissä vaiheissa oli saadakseen irti mahdollisimman syvää tietoa.

Haastateltavan D mukaan laadullinen haastattelun parissa työskentely on kaikista hitainta ja työläintä, mutta lopulta sisällöltään antoisinta. Syy on siihen, että sillä kyseinen pankki saa kvantitatiivista kyselytutkimusta paremmin vastauksen kysymyksiin mikä ja miksi jokin ei ole asiakkaille hyvin, jonka lisäksi hänen mukaansa myös resurssit määrittelevät tutkimustapaa. Haastateltava D myös painottaa, että saatujen vastauksien kohdalla parannusten implementoinnissa pyritään korjaamaan isoimmat ongelmat, joita tietyllä asiakasjoukolla on. Lisäksi yrityksessä on tiedostettu, että vastaukset eivät ole aukottomia totuuksia vaan arvauksia.

*”Me saadaan sieltä niitä valistuneita arvauksia ja vihjeitä, että jokin tietty asia saattaisi olla kyseessä. Ne ei ole tilastollisesti tietenkään päteviä, emmekä me edes yritä sanoa, että ne olisivat niitä. Ne ovat kuitenkin niitä vinkkejä, että tällä tietyllä porukalla on tällaisia haasteita.”* Haastateltava D

Myös haastateltavan A mukaan asiakkaiden tuomalla palautteella on suuri merkitys jatkoaskeleille uuden toiminnon kehittämisessä. Hänen mukaansa hänelle on kantautunut pääosin positiivista palautetta, vaikkakin ovat tienneet jo etukäteen, että asiakkaat eivät jaksavat välttämättä nähdä vaivaa palautteen kirjoittamiseen, jolloin suurin ja paras palaute saadaan asiakaspuheluista. Samoin Haastateltava A nostaa asiakastutkimuksen tärkeyden uusien ominaisuuksien toiminnan ymmärtämisessä.

*”Pääasiassa positiivista palautetta on saatu eli toiminnallisuus tullut tarpeeseen. Sen mitä asiakkaat ovat halunneet nähdä seuranta sivulla, ja kuinka hyvin me olemme pystyneet kertomaan siitä, missä esimerkiksi käyttäjän kuluttaminen menee. Kun tuomme uusia asioita niin teemme paljonkin asiakastutkimusta, että miten hyvin uudet*

*asiat toimivat ja siinä yhteydessä ollaan kuulolla uusien asioiden kanssa tai jos asiakkaalla on ollut jotain muuta mielessä.”* Haastateltava A

Haastateltava D:n mukaan oli tärkeää pysyä haastatteluiden palautteen osalta rauhallisena, jotta suuren uudistuksen jälkeen asioita ei lähdettäisi nopeasti muuttamaan. Esimerkiksi talouden seurannan sovelluksen osalta yritys suhteutti myös saatua negatiivista palautetta kokonaiskäyttäjämäärään. Ensimmäisiin signaaleihin ei heidän mielestään kannata kiinnittyä liiaksi elleivät ne jatku pitkän ajan kuluessa, koska usein on huomattu, että taustalta voi myöhemmin nousta oikeita ongelmia, joita ei heti huomattu.

Asiakasnäkökulman selvittäminen ei ole loppunut, vaan esimerkiksi pankilla on ollut jo pidempiaikainen kyselytutkimus asiakkaiden kiinnostuksenkohteista. Asiakaskunta on päässyt arvottamaan eri asioita, joita pankki on nähnyt olevan seuraavia hyviä palveluita asiakkaiden kannalta. Lisäksi kysely on suunniteltu tiedustelemaan tuotteiden ja tuen tarpeesta, jotta niihin oli osattu vastata yrityksen puolesta oikein. Pidemmän aikavälin tutkimuksen tarkoituksena on ollut muun muassa eri näkökulmista saadun analyysin kartuttamiseksi jatkokehityksen kannalta. Haastateltava D näkee tässä paljolti asiakasnäkökulman keskiössä.

*”Tuotteita, tuen tarvetta ja palveluiden arvottamista voidaan verrata eri elämän tilanteisiin eli miten voisimme tukea eri elämän tilanteissa olevia henkilöitä, ja miten voisimme tukea erilaisissa taloudellisissa tilanteissa olevia asiakkaita. Nämä ovat nimenomaan talouden seurannan ominaisuuden jatkoa ajatellen. Varmasti rakenteellisesti mietitään, miten näkyisi asiakkaankin lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelu ja talouden hallinta.”* Haastateltava D

## 4.2 Datan hyödyntämisen arvo asiakkaille

### 4.2.1 Personal Finance Management – Oman talouden hallinta

Personal Finance Management eli oman talouden hallinta liittyy keskeisesti finanssialalla datan jakamiseen. Termi liittyy keskeisesti asiakkaan luottamuksen ja uskollisuuden saamiseen. Vadihovin ja Hen (2010) mukaan Personal Finance Management koostuu joukosta tärkeitä toiminnallisuuksia, kuten suunnittelun ja budjetoinnin mahdollisuudesta sekä asiakkaan kassavirran kontrolloinnista.

Pankkien ohjelmistot mahdollistavat tämän mahdollisuuden yksittäiselle asiakkaalle. Personal Finance Management -itsepalvelu auttaa myös asiakasta reagoimaan muutoksiin ja seuraamaan halutun suunnitelman toteutusta muun muassa oman talouden tai sijoitusten parissa (Vadihov & He, 2010). Haastateltava A:n mukaan kyseinen nouseva trendi on otettu huomioon rakennettaessa heidän palveluaan osaksi verkko-/mobiilipankkia ja myös kilpailijoiden paine on ajanut panostamaan ilmiöön yhä enemmän.

*"Asiakastutkimuksien mukaan asiakkaat ovat hyvin halukkaita myöskin että pankki opettaa heitä joko suoraan tai epäsuorasti ja asiakkaat haluaa itsekin ymmärtää omaa taloutta paremmin, sen on tietenkin ollut yksi lähtökohta. Sitä tukee yleismaailmallinen huomio tuolta kilpailevista pankeista eli PFM (Personal Finance Management) alkaa olemaan aikalailla sellanen hygieniataso, mitä tarjotaan eri pankeissa Suomessakin."*

Haastateltava A

Bitrian ja muut (2021b) korostavat etenkin pelillistämisen merkitystä Personal Finance Managementin onnistuneeseen toteutukseen. Heidän mukaansa tämä kannustaa ottamaan käyttöön tietynkaltaisia yrityksen kannaltakin hyödyllisiä tapoja, kuten säästämisen aloittamisen tai saamaan asiakkaalle psykologisesti turvallisen olon taloudellisesti, jolloin palvelu tukee asiakkaan henkilökohtaista arvonluontiaan.

*"Asiakkaiden sitoutuminen, joka tässä yhteydessä sitoutumisen muodossa tarkoittaa sitä, että lisäämme käyttäjän aktiivisuutta meidän palveluiden suhteen ja sitä kautta, jos käyttäjä on aktiivinen, niin tutkimusten mukaan se altistuu palveluillemme yhä enemmän ja ymmärtää meidän palvelumme paremmin, jolloin todennäköisemmin hän ottaa jatkossakin meidän palvelumme kuin muualta, joka on bisnestä tukevaa aktiviteettia."* Haastateltava A

Karjaluodon ja muiden (2019) mukaan asiakkaiden kokemalla arvolla Personal Finance Management -toiminnoissa on merkitystä asiakkaalle, jos asiakas aikoo jatkaa sekä kasvattaa sitoutumistaan yritykseen. He suosittelevat muun muassa pankkien keskittyvän ylivertaisen arvon tuottamisen digitaalisille asiakkaille, koska tämän odotetaan heijastuvan myös yrityksen arvostuksen kasvattamiseen asiakkaiden mielissä. Käyttöarvon täytyy olla heidän mukaansa kunnossa siten, että palvelulla voi suorittaa ja edistää arkisten toimintojen sujuvuutta.

Kunzin ja muiden (2017) totesivat tutkimusartikkelissaan että, jos asiakkaat eivät koe saavansa mitään arvoa yrityksessä asioinnista, se ei johda ainoastaan asiakassuhteen lakkaamiseen, mutta myös yrityksen mahdollisuuden lakkaamiseen oppia asiakassuhteidensa pohjalta saadusta informaatiosta. Kuten Haastateltava C toteaa, yritys saa hyvin palautetta ominaisuudestaan, joka auttaa yritystä oppimaan jatkokehittämisessään. Samoin palaute tekee selväksi yritykselle, että kyseinen ominaisuus resonoi jollain lailla asiakkaissa, kuten Haastateltava C toteaa.

*"Enemmän tulee parannusehdotuksia ja sen sellaista. Sellainen mitä asiakkaiden puolesta haluttaisiin niin olisi parempi kokonaiskuva, jonka saisi helpommin ja nopeammin. Nyt ominaisuus on ollut tilassa että kokonaiskuvaa ei helposti saa. Yleensä on pyydetty graafien kautta, jotta näkisi missä mennään. Budjetoinnista asiakkaamme tykkävät ja se on ollut haluttu ominaisuus."* Haastateltava C

Haastateltava A:n mukaan on kuultu esimerkkejä, että kuluttaja on siirtynyt pankkiin asiakkaaksi juuri sen takia, että digitaaliset- ja erityisesti mobiilipalvelut ovat olleet parempia kuin kilpailijoilla. PFM-ominaisuudet alkavat siten olla myös osa kilpailuvalttia ja -asetelmaa pankkialalla. Applikaatiotasolla on hänen mukaansa kova kilpailu, mutta he ovat olleet sijoituksella yksi mobiilipalveluissa. Haastateltava mainitsi myös sen, että asiakaspuheluita tai fyysisiä interaktioita ei välttämättä tarvita yhtä paljon, kun digitaaliset palvelut ovat kunnossa. Saarijärven ja muiden (2019) mukaan hyvin toteutetut digitaaliset palvelut tarjoavat yritykselle kustannustehokkaampaa palvelua rutiinotoimissa sekä hyvän skaalautuvuuden.

Haastateltava A:n kanssa totesi, kuinka oman talouden seurannan taustalla on molempien osapuolien intressejä, koska pankki haluaa luoda liiketoimintaa ja rahallista hyötyä omistajille, jolloin he ovat huomanneet proaktiivisen asiakasohjauksen auttavan esimerkiksi myynnissä. Esimerkkinä hän kertoi, että kun pankki tarjoaa asiakasdataa ja pystyy kertomaan siitä yksinkertaisessa muodossa, se auttaa ohjaamaan asiakaskäyttäytymistä ja ohjaamaan siten myös ymmärtämään mitä tuotteita ja palveluita pankilla on tarjota, jolloin tämä luo uutta liiketoimintaa pankille. Siten asiakastarpeet ja liiketoimintaintressit yhdistyvät hyvin oman talouden seurannan toiminnassa. Tässä pankki haluaa vielä parantaa jatkokehityksen osalta, jossa asiakkaan ymmärrystä ja opastusta omasta kokonaistaloudesta jatkokehitetään eteenpäin

#### **4.2.2 Yksityisyydensuoja datan keräämisessä**

Kumarin ja muiden (2016) mukaan asiakasdatan kerääminen täytyy tehdä eettiseltä pohjalta ja organisaation täytyy ymmärtää vastuunsa yksityisyydensuojan osalta. Lähtökohtaisesti Suomen markkinoilla suhtautuminen oman datansa jakamiseen on suhteellisen kriittisesti, kuten haastateltava B kuluttajan etujärjestöstä toteaa.

*”Suomalaiset olivat muistin mukaan edellisessä selvityksessä keskivertoeurooppalaista kriittisempiä eli tietoisuus oli vähän parempi tai vastaavasti ainakin epäilyt asian suhteen.”* Haastateltava B.

Asiakkailla täytyy olla mahdollisuus valita, mitä tietoa kerätään ja myös irtautua datan keräämisestä. Liian laaja tiedonkeruu johtaakin haluttomuuteen jakaa itsestään mitään tietoa alun alkaenkaan (Kumar ja muut, 2016). Samaa linjaa painotti myös haastateltava B, joka kommentoi kuluttajien etujärjestön kampanjassa tavoitteen olevan tietoisuuden lisääminen. Lopullinen tavoite heillä on, että kuluttajilla olisi mahdollisuus valita palveluntarjoajansa reilun kilpailun ja hyvän tietosuojan nimissä.

*”Pää tavoite on se, että kuluttaja pystyy jatkossakin valitsemaan palveluntarjoajat, kuka esimerkiksi kuluttajan tuotetta huoltaa ja korjaa. Harvemmin on seurannut hyvää siitä, että on vain yksi palveluntarjoaja, jonka voi ainoastaan valita, ongelmana esimerkiksi liittyen, vaikka hinnoitteluun.”* Haastateltava B.

Haastateltava C toi esille, kuinka hienovaraista pankin tiedon jakaminen on. Hän kertoi myös sen, kuinka yllätyksenä asiakkaalle data-analytiikan kautta voi tulla kerätyn tiedon määrä. Pankki ottaakin palautteen ja tietojen käsittelyn vakavasti sekä perustaa toimet tiedon tarkoituksellisuuteen asiakastiedon kanssa. Kuluttajien luottamuksen saamiseksi onkin tärkeää luoda yksityisyyttä vahvistavia tekijöitä yrityksen prosesseihin, joita ovat kontrolli, läpinäkyvyys ja personoinnista koettu arvo. (Martin ja Murphy, 2017)

*”Lanseerauksen yhteydessä asiakaspalautteessa kommentoitiin, että ”ei ole pankin oikeus katsoa mihin rahani kuluvat” tai ”en ole antanut tähän lupaa”. Tämä tuli meille myös hieman yllätyksenä, vaikka näemmekin asiakastesteistä, että kyseinen seikka tulee usein yllätyksenä asiakkaille. Aina ei ehkä tiedetä, miten hyviä kyvykkyyksiä pankilla on datan soveltamiseen, sekä kykyyn rakentaa transaktiodatasta kaikenlaista sisältöä. Meidän pitää ottaa asia vakavasti, koska meillä on se vastuu. Meidän täytyy olla hyvinkin neutraaleja sen suhteen, mitä me datan perusteella tuodaan esille asiakkaalle.”*  
Haastateltava C

Informaatiota kysytään aina vain siihen käyttötarkoitukseen, johon yritys sitä tarvitsee. Lisäksi tietoa täytyy olla jakamatta tietoa ilman siihen saatua erillistä lupaa (Kotler ja muut 2016, s. 120). Haastateltava C mukaan kyseinen maakohtainen erillinen lupa ja sääntely muodostui esteeksi talouden seurannan ominaisuuden kehittämisessä. Kyseinen ongelma jäi kuitenkin enemmän kohdemaan sidosryhmien hoidettavaksi, eikä koskenut Suomen markkinaa.

*”Toiseen maahan täytyi tehdä erillinen lupa, jotta lanseeraus onnistuu. Jos asiakas ei antanut lupaa, silloin lanseerauksen jälkeen mobiilipankkia ei saanut oikeastaan edes käyttöön. Mietitimme pitkään onko todellinen skenaario se, että meillä olisi välilehti, joka olisi puoliksi tyhjänä ilman asiakkaiden suostumusta.”* Haastateltava C

Muun muassa kuluttajan etujärjestön haastateltavan mukaan valinnanvapaus täytyy olla jatkossa yhä enemmän kuluttajan puolella myös yksityisyydensuojaa ajatellen. Haastateltava B painotti, että nyt ja jatkossa esimerkiksi automaailman verkottuessa yhä enemmän, täytyy olla tarkkana kenellä pääsy mihinkin kuljettajien tietoihin. Tiedon asymmetria on aiemmin hyödyttänyt yrityksiä, mutta kuluttajilla on tällä hetkellä jo paljon suuremmat mahdollisuudet hankkia itseään koskevat tiedot, jolloin läpinäkyvyydestä tulee vaihtoehtoisesti houkuttelevampi vaihtoehto yritykselle. (Pralhad & Ramaswamy, 2004)

*”Valta täytyy pysyä kuluttajalla itsellä valita jakaako tietojaan yksityiselle yritykselle/kolmannelle osapuolelle tietoa ja mille kaikille yrityksille. Muun muassa autoissa ”mustat laatikot”, josta onnettomuuden dataa voi selvittää jälkikäteen ovat yleistymässä, mutta pointti on, että mikä on kenenkin käytettävissä.”* Haastateltava B

#### **4.2.3 Kokemus datan roolista asiakassuhteessa**

Datan rooli asiakassuhteessa on vaikutusvaltainen esimerkiksi siinä, että Saarijärven ja muiden (2013a) mukaan yrityksen imago saa suurimpaa hyötyjä, kun datan jakaminen tehdään asiakasprosesseissa vastuullisesti. Avoin tiedonvaihto heidän mukaansa

koetaan palvelevaksi elementiksi, millä on vaikutuksia asiakasuskollisuuteen ja erottautumiseen kilpailijoista, koska tieto on asiakkaalle erittäin hyödyllistä.

Haastateltavien kokemuksen mukaan data rooli asiakassuhteessa oli päällisin puolin aina ollut lopulta positiivinen, kun asiakaspalautetta tai omia kokemuksia on peilattu oman talouden seurannan tai datan jakamisen tarjoamaan sisältöön. Muun muassa Haastateltava B:n mukaan data on tehnyt myös hyvää asiakassuhteelle, sekä tuotteen ja palvelun käytölle. Data toimii silloin hänen näkökulmansa mukaan hyvin, kun se on helpottanut kuluttajan arkea ja voi ennakoida relevantilla tavalla kuluttajan liikkeitä tai tarpeita, kuten vaikkapa lähestyvän huollon osalta.

Hänen mukaansa voittopuoleisesti datan jakaminen hyödyttää kuluttajaa ja helpottaa käyttöä, kunhan valinnan vapaus säilyy kuluttajalla itsellään palveluiden ja datan käytöstä sekä hänen mukaansa myös erilaisten uskollisuusohjelmien ja asiakasohjelmien täytyy vain olla kuluttajalle relevantteja toiminnallaan ja sisällöllään, datan omistajuuden täytyy olla selvä ja reilu kuluttajan kannalta sekä yrityksen asiakasohjelmista irtautuminen olisi helppoa ja myös kuluttajan päätännän alla. Lisäksi hän näki, että datan hyödyntämisessä oli hyvät puolensa myös laitteen tai palvelun optimoinnin ja tehokkuuden parantamisessa ja asiakkaan opettamiseen toiminnastaan henkilökohtaisen datan kautta.

Pankin haastateltavat avasivat myös yleisesti kokemaansa asiakasreaktion luonnetta ja he kertoivat soraäänien lisäksi palautteen olleen positiivinen sekä käyttäjämäärien olleen odotettua suurempia. Muun muassa haastateltava A kertoi palautteen olleen positiivista, ja he ovat nähneet sovelluksen ominaisuuden tulleen tarpeeseen siinä mielessä, että asiakkaat ovat halunneet nähdä juuri kehitetyn kaltaista sisältöä esimerkiksi siitä, missä asiakkaiden kuluttaminen menee missäkin ajankohdassa. Negatiivinen puoli on näkynyt enemmän siten, että osalle asiakkaista oman talouden seuranta ei resonoi ollenkaan, jolloin ominaisuutta ei vain tule käytettyä. Haastateltavan mukaan esimerkiksi asetuksia korjattiin joitain kertoja juuri asiakaspalautteen myötä.

Pankille kantautuva palaute kuitenkin painottuu kehitysehdotuksien antamiseen. Myös toiminnallisuuksista piittaamattomien näkökulma ei tule esiin, koska se ei resonoi näissä kuluttajissa ollenkaan.

*”Kolikolla on tietenkin kääntöpuoli eli on ihmisiä, joille se talouden seuranta ei resonoi ollenkaan ja näkevät sen turhana, mutta he eivät tietenkään toiminnallisuutta käytä.”*

Haastateltava A

Haastateltava C kertoi vastaanoton olleen enemmän positiivisempi, vaikkakin usein heille kantautuu enemmän kehitysehdotuksia.

*”Talouden seurantaan vastaanotto on ollut enemmän positiivinen, käyttäjämäärät ja aktiiviset käyttäjät sekä vierailut on ollut isompia määriä kuin olimme odottaneet ylipäättään. Enemmän palautetta tulee siitä, jos jostain ei tykätä tai pyydetään lisää toiminnallisuuksia tai annetaan parannusehdotuksia.”* Haastateltava C

Saarijärven ja muiden (2013a) mukaan hyötyjä datan onnistuneesta jakamisesta saadaankin esimerkiksi asiakasuskollisuuteen ja erottautumiseen, kun avoin tiedonvaihto osoittautuu asiakkaankin mielestä hyödylliseksi ja relevantiksi. Samoin Ranjanin ja Readin (2016) mukaan asiakassuhteen laatu vaikuttaa koettuun käyttöarvoon, jos muun muassa tarkasteltavan pankin kaltaisesti yritys pystyy vastavuoroiseen yhteistyökykyiseen kanssakäymiseen asiakkaan kanssa, jossa tarpeet otetaan huomioon yrityksen näkökulmasta sekä asiakas myös kokee sen tapahtuvan.

Kuluttajanetujärjestön sekä pankin näkökulman kautta oli haastatteluissa keskeistä kuulla, että asiakkaat olivat kuitenkin suhtautuneet neutraalilla tavalla asiakasdataansa tai eivät ole olleet kovin aktiivisia antamaan palautetta juuri datan käyttöön liittyen.

## 5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia käytänteitä ja prosesseja tarkasteltavan yrityksen toiminnassa tulee ilmi asiakasdatan jakamisessa asiakkaalle. Tarkoituksena oli myös luoda uutta tutkimusta asiakasdatan takaisin jakamisen ympärille ja testata laadullisessa tutkimuksessa ilmiöön liittyvää aiempaa tutkimusta.

Toiminnallisuuksien ja käytänteiden ymmärtämisen myötä tutkimus keskittyi vahvasti yrityksiin ja asiakasnäkökulma saatiin vahvasti siitä näkökulmasta, jonka yritys on havainnut. Käytänteiden ymmärtäminen suhteellisen uudesta liiketoiminnan osa-alueesta ja ajankohtaisesta aiheesta luo kiinnostusta ja syvempää ymmärrystä vaadittavista resursseista ja toiminnoista. Tuloksista saatu kokonaisuus ja se, mihin asiakkaalla tai yrityksellä vaikutusvaltaa sekä rooli prosessissa on, on nähtävissä Taulukossa 3. Yrityksellä käytännöissä on suurempi rooli ja he ovat mukana useammassa osa-alueessa. Asiakkaan mielissä muodostuu oikeastaan vain kokemus datan roolista.

**Taulukko 3.** Käytäntöjen jakautuminen yrityksen ja asiakkaan roolin välillä.

	Yritys	Asiakas
Sidosryhmät	X	
Datan jalostaminen	X	
Strategia ja myynti	X	
Lanseeraus ja pilotointi	X	
Asiakashaastattelut	X	X
PFM	X	X
Yksityisyydensuoja	X	X
Kokemus datan roolista		X

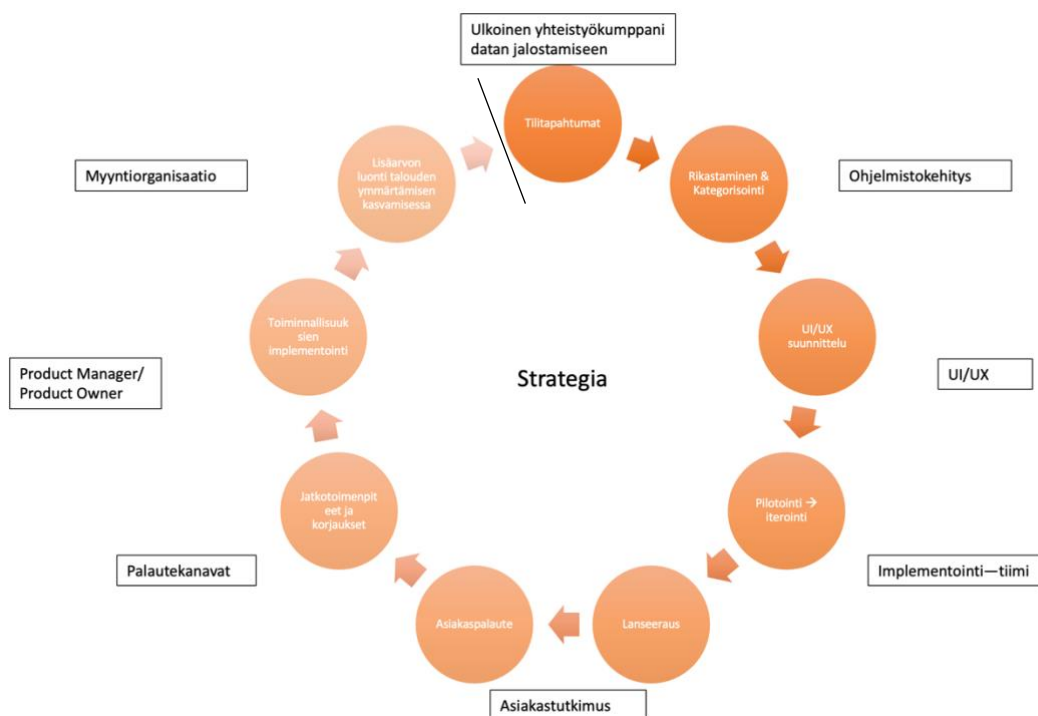
### 5.1 Tuloksien yhteenveto

Aineiston pohjalta nousi esiin pankin tekemiä aktiviteetteja, joilla uusi toiminnallisuus oli mahdollista rakentaa mobiilipankkiin, käytänteistä saatiin yhtenäinen kuva, kuten myös

toteuttavasta joukosta ja niiden sidosryhmistä. Teknisintä osa-aluetta datan rikastamisesta tehtiin sidosryhmien ja partneriyhteistyön avulla ja oman talouden seurannan ylläpito ja kehittäminen vaati suuren joukon työpanoksen ympäri pankkia sekä strategian tuen. Partneriyhteistyö asetti kyvykkyyksille omat rajallisuutensa, mutta toimi myös työlle omina suuntaviivoinaan. Haastatteluiden perusteella yhteistyö oli pankille kriittinen datan rikastamisen kannalta. Tuloksissa tuli ilmi, että toteutus sekä pankkialan luonne olivat jo ehtineet nostaa toiminnallisuuden profiilia yrityksen sisällä ja eri liiketoiminta-alueilla oli halukkuutta päästä osaksi asiakasdatan hyödyntämistä. Esille tuli etenkin datan jalostamisessa koetut haasteet sekä niiden ydin, mihin pankin tapauksessa datan rikastaminen tiedoksi perustuu. Pilotointi, lanseeraus ja asiakastutkimus tulivat ilmi suhteellisen tuoreen uudistuksen myötä ja ilman niihin panostamista, ja asiakasarvon ymmärtämistä, sovellus olisi ollut haastavampi saada toimimaan toivotusti heti alusta lähtien.

Jatkokehityksessä tuli ilmi, että panostusta vaaditaan yhä enemmän toiminnallisuuden skaalautuvuuteen laajemmalle pankkiin sekä sen kaupallistamiseen. Lisäksi kehityksessä oli yhä enemmän yleiskuvan saamiseksi helpottavia toiminnallisuuksia sekä pelillistäminen oli huomattu toimivaksi keinoksi jo aiemmin pankin aiemmassa toiminnallisuudessa ja siihen haluttiin panostaa enemmän jatkossa. Jatko toimista oli saatavissa hieman informaatiota ja strategisesti osa-alueet olivat suunniteltu pitkälle tulevaisuuteen.

Tulosten pohjalta on mahdollista muodostaa datan jakamisen toiminnallisuuden rakentamiseen avuksi prosessimalli (kts. Kuvio 3), jonka pohjalta on mahdollista toteuttaa finanssialalla datan jakamisen toimintojen resurssien hankintaa eri vaiheisiin alkaen tilitapahtumien hallinnoinnista, päättyen lisäarvon luontiin lisääntyneen ymmärryksen kautta. Prosessimalli soveltuu yrityksen digitaalisiin kanaviin, kuten mobiilisovelluksiin. Jokaisella osapuolella on prosessissa hyvin joustava rooli, joka mahdollistaa heidän liikkuvuutensa, niin prosessin alku- ja loppupuolella sekä jokainen sidosryhmä on keskusteluyhteydessä keskenään.



**Kuvio 4.** Oman talouden seurantaan vaadittavat toimet ja henkilöresurssit.

Toiseksi asiakkaiden näkökulmaa havainnoitiin yrityksen palautteiden perusteella sekä kuluttajajärjestön avulla. Keskeistä oli huomata, että vaikka palautetta tulee jonkin verran, niin useimmiten asiakaspalaute ei keskity ensisijaisesti datan näkökulmaan tai oman talouden seurantaan. Palaute tulee sivutuotteena osana muita asiakastarpeita. Saadussa palautteessa on tullut ilmi, että finanssialalla asiakkaat ovat halukkaita siihen, että pankin digitaalisten palveluiden avulla asiakkaat näkevät taloutensa monipuolisemmin ja datan kautta voidaan opettaa kenties asiakkaalle jotain heidän rahankäytöstään. Kun osa asiakkaista käyttää palvelua aktiivisesti, hyödyttää se pankkia myös palveluihin sitoutumisen myötä sekä houkuttelee asiakasta esimerkiksi säästämisen ja budjetoinnin pariin. Yksityisydensuojaan kaikki asiakkaat eivät olleet kiinnittäneet huomiota, vaikkakin etujärjestön tutkimuksessa suomalaiset olivat normaalia kriittisempiä datan käyttöä kohtaan. Omistajuus datan parissa on kuitenkin vielä monimutkainen kokonaisuus, jossa kuluttajajärjestöllä on esimerkiksi työtä tehtävänä yleisen tietoisuuden parantamiseksi edelleen. Pankki oli kuitenkin suhtautunut aiheeseen vaadittavalla vakavuudella ja ottanut sen huomioon

suunnittelussaan sekä varautunut yksilön omaan dataan perustuvassa toiminnallisuudessa sen saamaan negatiiviseen palautteeseen sekä sen pohjalta toimimiseen.

## 5.2 Tutkimuksen akateeminen kontribuutio

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli *Millaisilla käytänteillä yritys toteuttaa asiakasdatan jakamista asiakkaille?* Teoreettisessa viitekehyksessä tuli esiymmärryksen kautta selville teknisiä käytänteitä ja asiakasdatan käsittelemisen osa-alueita sekä asiakasarvoon liittyviä näkökulmia. Empiirisen aineiston pohjalta tuli ilmi, että teoreettista viitekehystä tukevia käytänteitä käytettiin yrityksessä ja ne jaoteltiin tarkempiin kategorioihin aineiston analyysissa.

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys tutkimuksessa oli *Miksi asiakasdataa jaetaan asiakkaita hyödyttävällä tavalla?* Teoreettisessa viitekehyksessä aiemman tutkimuksen pohjalta tunnistettiin etenkin, että syy jakamiselle on sen luoma positiivisempi kuva yrityksen prosesseista ja kyky erottautumiseen, kun sisältö on relevanttia ja hyödyllistä myös asiakkaan mielestä (Saarijärvi ja muut, 2013a). Lisäksi käyttöarvoa lisää personointi, kun asiakas saa ainutlaatuista sisältöä ja käyttökokemuksen, joka on muistettava. Silloin asiakassuhde, joka perustuu vastavuoroisuuteen, vaikuttaa positiivisesti yrityksen haluun kehittää toiminnallisuuksia asiakasdatan jakamisen pariin ja asiakkaan haluun jakaa tietojaan (Ranjan & Read, 2016).

Aiemmassa tutkimuksessa Limin ja muiden (2018) mukaan datan roolissa keskeistä on informaatio, jonka avulla kuluttajat voivat parantaa omaa elämäänsä. Siten kuluttajat voivat löytää hyödyllistä arvoa tuotteen käytöstä, jossa yrityksen tietotaitoa käytetään toisen osapuolen hyväksi. Tulokset ovat viitekehysten kanssa yhteneväisiä. Pankissa asiakasprosessit, vuorovaikutusprosessit ja palveluntarjoajan prosessit ovat esillä, tässä tutkimuksessa paneutuen eniten palveluntarjoajan prosessiin. Vuorovaikutusprosessissa käytänteet palveluntarjoajan prosessissa ja asiakkaan prosessien ominaisuudet suhteutetaan siihen, mitä asiakkaan suorittamat toimet ovat, joiden pohjalta tietoa

samalla jalostetaan, esimerkiksi kategorisoinnin avulla. Pankin prosessiin vaikuttaa myös parannettavan prosessin määrittely itse prosessikulun ulkopuolelta, jossa ajatellaan datan kautta asetettuja tavoitteita tai asiakkaan prosesseja, joita voi asiakasdatan avulla mitata (Lim ja muut, 2018). Asiakkaalle vuorovaikutusprosessi tarjoaa informaatiota prosessin parantamiseen, kuten budjetointiin tai sijoittamiseen, jota ilman prosessin hallinta olisi hankalampaa asiakkaalle. Tästä tuloksena täytyisi syntyä käyttöarvoa asiakkaalle sekä yritykselle palautetta. Asiakkaan arvo konkretisoituu tietyssä käyttötarkoituksessa, johon oman talouden seurannan sovellus tarjoaa apua käytännössä. Kuten tuloksissa huomattiin, pankissa prosessinohjaus oli jatkuvaa ja asiakassuhdetta digitaalisissa kanavissa haluttiin kehittää oman talouden seurannan jatkotoimenpiteiden avulla.

Tutkimustulosten perusteella pankin tavoitteet ovat yhteneväisiä aiemman tutkimuksen kanssa. Pankki näki Personal Finance Management -toiminnot strategisesti tärkeäksi yritykselle. Yritykselle tärkeää on ottaa huomioon sovelluksen tarjoama käyttöarvo. Etenkin huomio täytyy kiinnittää siihen, että asiointi muuttuu sekä asiakkaille että yritykselle helpommaksi, vapauttaen yritykseltä resursseja muihin liiketoiminnan osa-alueisiin, kuten laadukkaamman asiakaspalvelun toteuttamiseen. Kilpailijat finanssialalla panostavat myös asiakassuhteen sitouttamismenetelmiin digitaalisissa kanavissa, jonka myötä tietty kyvykkyys informaation tuottamiseen asiakasdatan pohjalta täytyy olla pankin läsnä strategiassa ja palveluvalikoimaa.

Pankin tapauksessa asiakastyytyväisyyttä täytyy hankkia uusista lähteistä, kun toimipisteiden verkosto supistuu ja digitaaliset kanavat tarjoavat kehittyessään uusia mahdollisuuksia. Aiemman tutkimuksen pohjalta data-analytiikkaan pohjautuvat kokemukset ovat osa kilpailullista erottautumista ja voivat houkutella sitoutumaan entistä enemmän palvelun pariin lisäten myös yhden osa-alueen liiketoimintamalliin. (Holmlund ja muut, 2020; Saarijärvi ja muut, 2014). Pankissa onkin huomattu asiakasliik ehdintää, jossa kuluttajia on siirtynyt pankin asiakkaiksi suureksi osaksi myös edistyneiden digitaalisten palveluiden myötä, jotka palvelevat heidän tarpeitaan

paremmin. Sen vuoksi myös tuloksien perusteella pankki on halunnut keskittää palvelunsa yhden sovelluksen alle, poistaen samalla hajontaa eri sovelluksien välillä. Lisäksi tämä tarjosi paremman skaalautuvuusmahdollisuuden tulevaisuudessa sovellukselle.

Pankin strategiassa ja yleisesti nähtiin kulkusuunta siihen, että asiakkaille täytyy pystyä tarjoamaan syvempää informaatiota omasta asioinnistaan, kuin näyttämällä ainoastaan tilin saldon. Tuloksien perusteella huomattiin dataa jaettavan myös siksi, että kehitystiimi on huomannut esimerkiksi budjetoinnin auttavan työssäkäyviä asiakkaitaan arjessaan kuukaudesta toiseen. Lisäksi se on ajan kuluessa alkanut tarjota pankille mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvattamiseen, ja oman talouden seurantaan huomattiinkin liittyvän luonnollisesti hyviä skaalautuvuus- ja myyntimahdollisuuksia. Asiakkuudenhallinnan kannalta tuloksissa heijastui pankin luottavan siihen, että hyvien digitaalisten palveluiden ja onnistuneen datan jakamisen myötä asiakas pysyy todennäköisemmin myös jatkossa samassa pankissa sekä mahdollisesti säästää resursseja edistyneiden itsepalvelukanavien myötä. Asiakkuudenhallinnan aiemman tutkimuksen pohjalta asiakkaan arvon luontia täytyy tukea aineettoman merkityksen luonnin saavuttamiseksi, ja panostamalla asiakassuhteeseen digitaalisista kanavista riippumatta (Saarijärvi ja muut, 2013b; Gummesson, 2017).

Tulosten perusteella parhaaksi tavaksi pankissa nähtiin markkinoinnin ja myynnin näkökulmasta uudelleenkohdentaminen asiakasdatan avulla suoran myynnin sijasta, yksinkertaistaen siten keskinäistä vuorovaikutusprosessia ja poistaen suoraa mainostamista, ottaen siten huomioon asiakkaat tarpeet. Pankissakin kyvykkyyksien pohjalta on haluttu löytää toinen tapa markkinoida sisältöä asiakasta hyödyttävämällä tavalla. Asiakasdatan hyödyntämisessä onkin aiemman tutkimuksen mukaan kyse myös perinteisen liiketoimintalogiikan kääntämisestä, jolloin suoran myynnin sijasta yrityksellä on rooli palvella asiakasta, siten muodostaen laajempia ja monimutkaisempia asiakaskokonaisuuksia asiakkuuksien ympärille pelkän myytyjen palveluiden ja tuotteiden sijaan (Saarijärvi ja muut, 2014).

Toinen alakysymys tutkimuksessa oli *Miten yritys kehittää asiakasdataa soveltavan toiminnallisuuden ja mitä käytänteitä se vaatii?* Tuloksien pohjalta huomattiin datan jalostamisen kyvykkyyksien korkea priorisaatio hyvän pohjatyön muodostamiseksi. Aiemman tutkimuksen pohjalta arvonluomiseen data-analytiikan avulla vaaditaan kyvykkyyksiä personoinnista, niiden ollessa välttämättömiä vastaamaan yksittäisen kuluttajan tarpeisiin, muuten tehokas arvonluonti on haastavaa ilman edistynyttä datajohdettua teknologiakyvykkyyttä. (Hossain ja muut, 2021)

Tuloksien perusteella big data ja datan rikastaminen ovat tärkeimpiä osa-alueita. Pankin tapauksessa etenkin datan eli tilitapahtuma- ja korttidatan varastointi ja sen jakaminen resursseiltaan kyvykkään organisaation, tässä tapauksessa ulkopuolisen sidosryhmän kanssa, tuottaa kyvykkyydet teknisesti tehdä datasta asiakkaalle ymmärrettäviä kokonaisuuksia. Tuloksissa on yhteneväisyyksiä aiemman tutkimuksen perusteella, jossa Kotlerin ja muiden (2016) mukaan tiedon louhinnan tärkeys korostuu hyödynnettävän tiedon löytämiseksi. Lessmannin ja Voßin (2009) mukaan myös tiedon louhinnassa suuren määrän datavirtaa pystyy kiteyttämään arvokkaammaksi kokonaisuudeksi ja samalla saavutetaan myös ymmärrystä organisaatiolle asiakkaasta.

Tuloksien perusteella partneriyritys toteuttikin ydintehtävänsä eli tilitapahtumadatan kategorisoinnin ohella muitakin palveluita käyttöliittymään ja datan presentatioon. Näin sovellusta kehittävä yksikkö pystyy tuomaan tuloksien perusteella ymmärrystä esimerkiksi myynti -ja markkinointiorganisaatiolle myyntitavoitteita silmällä pitäen. Suuren datamäärän takia koneoppimiseen panostettiin ennen lanseerausta, jotta toiminto olisi tehokkaampi kategorisoinnissaan, eikä vaatisi ihmisresursseja yhtä paljon. Hoffmannin ja muiden (2022) mukaan, jotta kerätyn datan rikastaminen onnistuu hyvin, yritykset tarvitsevat heidän mukaansa kompleksisia malleja datan käsittelylle tai koneoppimisen kyvykkyyksiä. Tuloksien perusteella pankin käytänteet ja taidot olivat riittäviä datan jalostamiseen ja prosessin johtamiseen, sekä asioita oli mahdollista helpottaa automatisoinnilla, esimerkiksi palvelun ylläpidon osalta.

Keskeistä datan esittämisen kannalta oli tuloksien perusteella kategorisointitiedon hyvin jalostettu toiminta. Asiakasdataa täytyi pystyä kyvykkyyksien avulla kategorisoimaan mahdollisimman tarkasti, jotta ostokset kohdistuisivat oikein. Tässä auttoi myös olemassa oleva *Merchant Data*, jossa tapahtuma piti sisällään kauppiaseen liittyvää tietoa, täten mahdollistaen tiedon monipuolisemman rikastamisen sovellukseen. Asiakkaalle pankki asiakasaktivoimisen muodossa oli kehittänyt toiminteen, jossa yritys voi tulkata käyttäjälle datan sisällön tarkoitusta, joka taas auttaa asiakasta budjetoinnissa ylläpidossa. Asiakkaiden perusteella pystyttiin myös tarkastelemaan koko käyttäjäkuntaa datan käsittelyssä. Aiemman tutkimuksen mukaan big datan soveltaminen liittyy juuri tapoihin, jolla voidaan parannella olemassa olevia toimintoja, kun data on tarpeeksi muuttamiskykyistä eri big datan ulottuvuuksissa (Lam ja muut, 2017).

Tuloksien perusteella voitiin myös todeta, että haasteena kehittämisen nopeudelle ja sisällölle on järjestelmäarkkitehtuuri, joka asettaa rajoituksia asiakasdatan jalostamiselle sekä luo myös maakohtaista variaatiota. Aiemman tutkimuksen osalta tästä löytyy yhteneväisyyksiä, Stefanelli ja Manta (2023) nimesivät haasteiksi pankkien digitaalisille palveluille kyvyn investoida siihen, että pankin eri kanavat ja järjestelmät pystytään integroimaan hyvin. Kuitenkin vastaavasti tuloksissa pankki oli investoinut partnerisuhteisiin ja uuden innovointiin, jota tutkijat nimesivät suureksi haasteeksi.

Käyttökokemukseen ja asiakasymmärrykseen investointi on keskeistä pankissa. Aiemmassa tutkimuksessa Karwatzkin ja muiden (2017) mukaan palveluiden parantaminen voidaan saavuttaa, kun yritys on tietoinen asiakkaiden käyttökokemuksista ja ongelmista sekä reagoi niihin. Pankissa käyttökokemuksen parantamiseksi keskeisessä asemassa olivat käyttökokemussuunnittelu ja sen eri osa-alueiden testaaminen asiakastutkimuksen avulla. Esimerkkinä aineistossa mobiilipankin näkymän sekavuudesta oli käyty keskusteluita, jota yritettiin resurssien puitteissa selvittää, mikä ongelmaan vaikutti. Ilman käyttökokemussuunnittelun resursseja jatkokehityksen toimet eivät tuo tuloksien pohjalta asiakasarvoa tukevia uudistuksia, jos

ymmärrys asiakasrajapinnasta puuttuu. Datan rikastamisen jälkeinen informaation presentaatiokerroksen suunnittelu asiakkaan näkymässä on priorisoitava tärkeäksi. Selkeä käyttökokemussuunnittelu on keskeistä, tuloksien perusteella pankin näkymässä eri osa-alueiden sitominen ja otsikointi jo yksinkertaisina ratkaisuuina paransi käyttökokemusta ja asiakasdatan luettavuutta.

Kolmantena alakysymyksenä oli *Millä tavalla asiakasdata on osa asiakassuhdetta ja miten informaatio käsitellään läpinäkyvästi ja vastuullisesti?* Dataa voidaan kerätä myös asiakkaista salaisesti tai avoimesti. Salainen kerääminen tarkoittaa kuluttajien tietojen keräämistä ilman heidän tiedostamistaan tai suostumustaan. Avoin kerääminen tarkoittaa tietojen keräämistä, jossa kuluttajat ovat tietoisia, että heidän tietojensa kerätään ja käytetään hyödyksi, kuitenkin perustuen molemminpuoliseen avoimuuteen. (Grigorios ja muut, 2022).

Tuloksien perusteella pankin keräämä asiakasdata perustuu avoimuuteen, eikä sitä kerätä sen enempää kuin on tarpeellista. Talouden seurannan toiminnallisuus kuitenkin oli herättänyt asiakasryhmissä tyytymättömyyttä ja osaa toiminnallisuus ei kiinnostanut, jolloin avoimuutta ei ollut viestitty selkeästi, vaikka se tavoite oli kyseessä pohjimmiltaan pankin toiminnassa. Kuitenkin toiminnan täytyy perustua kuluttajien valinnan vapauteen, joka tuotiin ilmi etujärjestön toimesta, sekä siihen, että kuluttajilla on mahdollista saada tiedot halutessaan. Kuten Petrovic (2020) kertoi PSD2-regulaatiosta, finanssialalla yrityksen täytyy olla finanssivalvonnan alaisena, jolloin kuka tahansa ei tietoihin pääse käsiksi. Regulaation myötä yritys voi tuottaa heidän tilanteeseensa sopivia talouden palveluita ja tähän myös pankki oli aineiston pohjalta panostanut.

Yrityksen data-analytiikan kyvykkyydet luovat ainutlaatuistakin arvoa, jos on mahdollista tuottaa merkityksellistä sisältöä tai personoida tärkeäksi koettua asiaa osana yrityksen ja kuluttajan välistä vuorovaikutusta. Finanssialalla se voi olla sijoittajalle tietoa hänen omasta sijoituksistaan sekä siihen liittyvää personoitua analytiikkaa. Aiemman tutkimuksen perusteella digitaalisessa ympäristössä kuluttajat voivat olla aktiivisempia

osallistujia yrityksen palveluissa. Asiakkaan sitoutuminen on hyödyksi, koska silloin hän viettää aikaa yrityksen palveluiden parissa myös itsenäisesti ulkopuolella normaalista ostopolusta ja altistuu yrityksen palveluille enemmän (Harmeling ja muut, 2016).

Asiakas käyttää enemmän aikaa sovelluksessa, kuin vain ydinpalvelun ääressä ja voi suunnitella sovelluksen avulla arkeaan. Tuloksien pohjalta huomattiin pankin tavoite parantaa asiakkaiden aktiivisuutta palveluiden suhteen personoidulla sisällöllä, jolloin palvelut tulevat yhä tutummaksi ja he todennäköisesti myös jatkossa valitsevat kyseisen pankin palvelut. Aiemman tutkimuksen perusteella muun muassa pelillistäminen oli konkreettinen keino parantaa asiakasarvoa säästämisen tavoitteiden avulla ja edistymistä havainnollistavilla keinoilla (Bitrian ja muut, 2021b). Tuloksien perusteella voidaan todeta, että toimiva keino vuorovaikutusprosessissa, on luoda sovelluksessa kilpailuasetelmaa esimerkiksi tuomalla esille kuluttajan aktiivisuutta verrokkiryhmään verrattuna tai yllyttämällä kilpailuun itseään vastaan. Keinoja on esimerkiksi tähdätä edellisen vuoden kuluttamistottumuksien parantamiseen tai rahallisen määrän ylittämiseen tai alittamiseen, kuitenkin ylittämällä asetetun tavoitteen.

Kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla huomio täytyy suunnata läpinäkyvään toimintaan informaation keräämisessä, myös Suomen markkinassa. Kuluttajanetujärjestön järjestämän kyselytutkimuksen perusteella, suomalaiset kuluttajat olivat keskimääräistä kriittisempiä ja varovaisempia datan jakamiseen suhtautumisessa. Prahalad ja Ramaswamy (2004) toteavat, että kuluttajilla on paremmat mahdollisuudet hankkia tietojaan, jolloin läpinäkyvyys on parempi vaihtoehto liiketoiminnan ja maineen kannalta. Lisäksi Kotler ja muut (2016) totesivat, että varmin tapa on käyttää ainoastaan tietoa vain siihen käyttötarkoitukseen, mihin tarvitaan. Tuloksien perusteella pankki on ottanut yksityisyyden ja datan keräämisen huomioon sekä kehittäessään, mutta myös palautetta käsitellessään. Kuten haastatteluissa tuli ilmi, vahvoja reaktioita osataan pankin puolesta odottaa, sekä kuluttajille voi tulla yllätyksenä, mihin kerätty asiakastieto on oikeasti jalostettavissa, kun se tehdään myös vastuullisesti. Asiakaskokemus voi kääntyä negatiiviseksi, jos käytännöt ovat liian syvälliseen ja

arkaluontoiseen tietoon pureutuvia. Tuloksissa tuli ilmi, että pankin kehitystiimi on ottanut huomioon, kuinka neutraalina kommunikaatio täytyy pitää informaation jakamisessa.

Aiemmassa tutkimuksessa Komulainen ja Saraniemi (2018) toteavat, että tietyissä tilanteissa asiakkaiden näkökulmasta sovelluksen voidaankin nähdä palvelevan enemmän pankin intressejä. Palveluiden kehityksessä on täytynyt keskittyä palveluiden siirtoon uuteen sovellukseen kustannustehokkaasti, luoden siten jonkinasteisen kuilun asiakkaan tarpeille itsepalvelukanavista ja pankin käsityksen välille. Tuloksien pohjalta kehittämiseen vaikutti kuitenkin kyvykkyydet ja reunaehdot, joiden myötä jonkinasteinen kuilu oman talouden seurannan ensimmäisen sovellusversion ja asiakkaiden tarpeiden välille muodostui. Se tuli ilmi asiakaspalautteessa, ja tyytymättömyyteen vaikutti puuttuvat toiminnot, joihin asiakkaat olivat tottuneet aikaisemman sovellusversion parissa. Asiakaspalautte kehityksessä analysoitiin ja käsiteltiin huolellisesti, jonka pohjalta kehitystä suunniteltiin. Kaikki toiminnot eivät lanseerauksen jälkeen ole toimineet odotetusti tai sallineet haluttuja muutoksia. Kaikkia aiemmasta oman talouden seurannan sovelluksesta ei ole ollut mahdollista tuoda aikatauluhaasteiden vuoksi vielä ensimmäiseen lanseerausversioon.

### **5.3 Liikkeenjohdolliset suositukset**

Käytäntöjen implementoinnin onnistumiseksi henkilöresursseja sekä heidän osaamistaan ja tietotietoa tarvitaan datan jalostamiseksi. Teknistä toteutusta varten tarvitaan sisäisiä tai ulkoisia sidosryhmiä, jolla on kyvykkyydet käsitellä asiakasdataa monipuolisesti sekä käyttäen avuksi tehokkaasti edistynyttä logiikkaa suuren datamassan kanssa. Tarkempi logiikka ja toimintatavat ovat tapauskohtaisia. Datan jalostamista varten yrityksestä täytyy löytyä kyvykkyyksiä ohjelmointiin, jotta tarvittavat päivittäiseen toimintaan muutokset ja pidemmän aikavälin halutut toiminnallisuudet saadaan toteutettua käyttöliittymään lyhyelläkin aikavälillä ja ilman välikäsiä. Sidosryhmiä täytyy ottaa mukaan aina kehitysprosessiin, jos muun muassa datan rikastamisen kyvykkyydet eivät ole riittäviä tai ne ovat perustellusti ulkoistettavissa.

Tarkastelussa olleessa pankissa keskeisessä asemassa olivat teknisen toteutuksen lisäksi strateginen tuki kehittämiseen. Keskiössä ovat tuotepäälliköt ja *Product Owner* -tittelillä olevat työntekijät, jotka valvovat ja johtavat koko prosessia ja ovat tietoisia erilaisista käytänteistä. Prosessin läpivientiin liittyen täytyy olla sekä asiakkaan kokemaan arvoon liittyvä näkemys, sekä tekninen ymmärrys. Asiakasymmärrys on pankissa tärkeä osa-alue, jolloin kehitettäessä keskeisessä asemassa ovat käyttökokemussuunnittelijat eli *UX/CX-Designerit*. Heidän tukenaan yhteistyössä ovat asiakastutkimusta toteuttavat *asiakastutkimus*-tiimi sekä muita mahdollisia sidosryhmiä muun muassa markkinoinnista ja myynnistä. Hyvien käytäntöjen löytämiseksi pilotilla ja lanseerauksella saavutetaan etenkin positiivisia vaikutuksia, kun pilottijoukko valitaan harkitusti ja myös asiakaskohderyhmää ajatellen, ennen lanseerausta tuloksien pohjalta voidaan myös ehdottaa panostamista etenkin laadukkaan asiakastestauksen ja palautteen keräämiseen. Tämän myötä on esimerkiksi mahdollista luoda onnistunut käyttöliittymä ja mahdollisimman avustavat opasteet sovelluksessa navigointiin, samalla ylläpitäen paremmin asiakastyytyvyyden.

Pelillistämiseen tähtäävät toiminnot on implementoitava osaksi yrityksen käytäntöjä, jotta voidaan tarjota pitkällä aikavälillä motivoiva asiakasdatan jakaminen yrityksen ja asiakkaan keskinäisessä vuorovaikutusprosessissa. Tarkastellussa pankissa pelillistämisen elementtejä oli jo aiemmin hyödynnetty, sekä niiden teho huomattu. Xin ja Hamarin (2020) mukaan pelkkä vuorovaikutus ei takaa sen suuremmin asiakasuskollisuutta, vaan tehokkaampaa on saavutuksiin tähtäävä pelillistäminen, jossa on mahdollista ruokkia asiakkaan sisäistä motivaatiota ja tarpeita sovelluksen käyttöön.

Pankin datakyvykkyydet ja niiden parantaminen täytyy liittyä big datan käytäntöihin, siihen miten koneoppimista, tekoälyä, kategorisointitietoa tai muuta teknologiaa voidaan hyödyntää datan käsittelyssä. Niiden pohjalta kuluttajalle voidaan tuoda esiin nopeammin ja monipuolisemmin vertaisjoukon tekemiä päätöksiä tai kuluttajan omaa tilannetta. Itseään vastaan kilpailu on toinen keino saavutuksiin tähtäävien tarpeiden

saavuttamiseen, jossa on mahdollista kilpailla rahamääräisesti ja tilitapahtumien kategorioiden sisällöllisestä muutoksesta parempaan suuntaan. Lisäksi sijoitusten arvon nousu tai kuukausittaiseen säästösumman kasvatus ovat motivoivia keinoja. Tällainen sopii etenkin finanssialan toimintaan. Pankilla täytyy olla kyvykkyydet yhdistää monia eri osa-alueita yhteen näkymään eri aikajaksoilta ja siihen tarvitaan asiakasdataan suuria investointeja, koska tietoa syntyy koko ajan maksaessa lisää. Säästämisessä panostuksia voidaan tehdä joko tulojen kasvun tai budjetin alittamisen muodossa. Kuitenkin pankin tapauksessa ei voida välttyä siltä, ettei oman talouden seurannassa asiakkaalle voisi tulla esille ikäviäkin asioita omasta taloudestaan, mutta sovelluksella onkin perimmäiseltä tarkoitukseltaan mahdollisuus opettaa kuluttajaa parantamaan rahankäytön tottumuksiaan.

Pankin palveluiden on toimittava ensisijaiselle käyttäjälle moitteettomasti ja niiden on oltava toimintavarmoja sekä monipuolisia. Kuten Xien ja muiden (2016) mukaan, yrityksen rooli on enemmän palvelun ylläpitäjän rooli, jossa asiakkailla on itsenäisesti mahdollisuus täyttää omat tarpeensa. Pankin liiketoiminnan kannalta esimerkiksi mobiilipalvelujen hyvät käytänteet ovat ydinliiketoimintaa, koska niiden toimimattomuus koskettaa todella suurta osaa ihmisten arjesta ja vaikuttaa myös pankin toimintaan. Pankki panostaa oman talouden seurannan sovelluksiin sen avulla saavutettavan lisäarvon vuoksi, jonka yritys näkee toimintaan liitetyistä mittareista sekä yleisestä kiinnostuksesta toiminnallisuutta kohtaan sekä laajemmin kilpailijoiden toimista.

Oman talouden seuranta ei ole välttämätön suurelle osalle asiakkaista, mutta sen puuttumisen voi huomata arjessa, jos käyttö on säännöllistä. Budjetointi tai muu ominaisuus voi olla olennainen osa arjen pyörittämistä. Toiminnallisuus on korvannut ja helpottanut yksittäisen ihmisen arjen taloudellisten vaatimuksien suunnittelua sekä vienyt talouden hallinnan tunnetta eteenpäin, kun vähitellen toiminnallisuuksissa päästään tasolle, jossa on mahdollista saada ennustettavuutta. Tämä luo käyttöarvoa ja pitää vuorovaikutusprosessin käynnissä molemminpuolisesti sekä auttaa pankkia että

asiakasta oppimaan lisää. Pankkiasiointi voidaan kokea yksityisenä ja arkaluontoisena, jolloin käyttäjien mukaan saaminen täytyy perustua käytettävyyteen ja asiakasarvoon. Asiakkaiden arjen prosessien paraneminen arvon ja luottamuksen pohjalta parantaa asiakassuhdetta sekä yritys oppii yhä kokonaisvaltaisemmin asiakkaistaan palautteen avulla parantaen siten käytäntöjään. Yritysten täytyy huolehtia toimintaan liittyvästä yksityisyydensuojasta sekä edistää läpinäkyvää toimintaa käytännöissään sekä tarjota entistä enemmän vain relevanttia infoa asiakkaalle, jotta toiminnan vastuu sekä neutraali suhtautuminen asiakkaiden jaettavaan tietoon säilytetään. Asiakkaan tietoisuutta datan käsittelystä ja käytöstä täytyy myös kasvattaa kyvykkyyksien kehittyessä.

Toimialan luonne auttaa finanssialan yrityksiä onnistumaan *Personal Finance Management* -toiminnoissaan ja hyvillä käytännöillä on kyky asiakasarvon luomiseen, ei pelkästään yrityksen markkinointitoimien harjoittamiseen. Kanta-asiakkuusohjelmien hyödyllisyydestä on ollut keskustelua ja osa on lopetettu taloudellisen tehottomuuden takia ja niiden onnistumisten määrittämisen vaikeuden takia (Bell ja muut, 2022; Steinhoff ja Palmatier, 2016). Asiakasdataan perustuvalla toiminnallisuudella täytyykin olla tarkat mittarit ja tavoitteet, koska itse toiminnallisuus ei tuota suoraa myyntiä, vaan toimii välikätenä organisaation eri osa-alueiden myyntimahdollisuuksien parantamisessa ja asiakasuskollisuutta vahvistavana tekijänä. Kävijämääriä ja käyttäjien seuranta sovelluksen sisällä täytyy tehdä ja niiden kehitystä pitää raportoida datan avulla, jotta sidosryhmille voidaan perustella toiminnallisuuden olemassaolo ja siihen panostaminen jatkokehittämisessä.

#### **5.4 Jatkokehitysehdotukset**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia prosesseja ja käytäntöjä asiakasdatan jakamisessa on sekä mikä arvo niillä on asiakassuhteeseen. Jatkotutkimuksen aiheena olisi mahdollista viedä asiakasdatan jakamiseen perustuva ominaisuuden tutkiminen kuluttajien näkökulmaan, jossa olisi mahdollista laadullisten haastatteluiden avulla

saada selville heidän mielipiteitään asiakasdataa hyödyntävien ominaisuuksien käyttöarvosta, sekä siitä mikä sovelluksen käytössä motivoi.

Lisäksi määrällinen tutkimus kuluttajanäkökulmasta olisi hyödyllinen eri käyttäjäryhmien erottelussa. Kriittisesti ja kielteisesti suhtautuvien näkökulmaa asiakasdataan tai asiakasdatan jakamisen sekä muiden kanta-asiakasohjelmien kaltaisten sovelluksien olisi kiinnostavaa selvittää, koska heiltä olisi mahdollista saada selville omaksumiseen liittyviä esteitä.

Yritysnäkökulmasta kiinnostava näkökulma, joka tässä tutkimuksessa jäi selvittämättä, olisi pitkittäistutkimus esimerkiksi finanssialan oman talouden seuranna sovelluksen kehityksen parissa, jossa tavoitteena olisi selvittää prosessikehittämisen toimia pidemmän ajan kuluessa pankin toiminnassa sekä niiden vaikutuksesta yrityksen liiketoimintaan sekä asiakkaisiin. Tutkija voisi olla päivittäisessä työssä havainnoijan roolissa, jolloin aktiviteetit tulisivat selvästi esille.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin vain osa kehittämisen toiminnasta tietyllä aikajänteellä toteutetuista käytänteistä, jolloin tutkittavaa olisi lisää. Kohteita olisi myös esimerkiksi pankissa lisää, muun muassa teknisen toteutuksen parissa tai myyntiorganisaatiossa. Yritysnäkökulmasta erityisen hyödyllistä jatkotutkimuksessa olisi selvittää tekniseen osaamiseen liittyviä kyvykkyysjä ja niiden tarkkaa logiikkaa, kuten tässäkin tutkimuksessa käsiteltyyn big dataan ja datan rikastamiseen liittyvistä osa-alueista. Nämä liittyisivät samalla yrityksen omaan optimointiin keskeisesti, joka rajautui pois tämän tutkimuksen tavoitteista.

## Lähteet

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen Tutkimus 2.0. 1. p. Vastapaino.

Alfnes, F. & Wasenden, O. C. (2022). Your privacy for a discount? Exploring the willingness to share personal data for personalized offers. *Telecommunications Policy*. 46. 102308. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2022.102308>

Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A. & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization and customization of services. *Applied Computing and Informatics*. 15. 94-101. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.05.004>

Arvidsson, V., Holmström, J. & Lyytinen, K. (2014). Information systems use as strategy practice: A multi-dimensional view of strategic information system implementation and use. *Journal of Strategic Information Systems*. 23. 45-61. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2014.01.004>

Bain & Company. (2021, 20. syyskuuta). Taming the Wild West of DevOps. Noudettu 8.3.2023 osoitteesta <https://www.bain.com/insights/devops-tech-report-2021/>

Balducci, B. & Marinova, D. (2018). Unstructured data in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 46. 577-590. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0581-x>

Belli, A., O'Rourke, A., Carrillat, F. A., Pupovac, L., Melnyk, V. & Napolova, E. (2022). 40 years of loyalty programs: how effective are they? Generalizations from a meta - analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 50. 147-173. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00804-z>

- Bitrian, P., Buil, I. & Catalan, S. (2021a). Enhancing user engagement: The role of gamification in mobile apps. *Journal of Business Research*. 132. 170-185. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.028>
- Bitrian, P., Buil, I. & Catalan, S. (2021b). Making finance fun: the gamification of personal financial management apps. *International Journal of Bank Marketing*. 39(7). 1310-1332. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2021-0074>
- Blasco-Arcas, L., Meg Lee, H., Kastanakis, M. N., Alcaniz, M. & Reyes-Menendez, A. (2022). The role of consumer data in marketing: A research agenda. *Journal of Business Research*. 146. 436-452. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.054>
- Boldosova, V. (2020). Telling stories that sell: The role of storytelling and big data analytics in smart service sales. *Industrial Marketing Management*. 86. 122-134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.004>
- Braganza, A., Stebbins, H. & Ngosi, T. (2013). The case of customer recruitment processes: Dynamic evolution of customer relationship management resource networks. *Journal of Marketing Management*. 29(3-4). 439-466. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.737818>
- Brax, S. A., Calabrese, A., Ghiron, N. L., Tiburzi, L. & Grönroos, C. (2021). Explaining the servitization paradox: a configurational theory and a performance measurement framework. *International Journal of Operations and Production Management*. 41(5). 517-546. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2020-0535>
- Bruneau, V., Swaen, V. & Zidda, P. (2018). Are loyalty program members really engaged? Measuring customer T engagement with loyalty programs. *Journal of Business Research*. 91. 144-158. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.002>

- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E. & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices. Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*. 39. 531-558. [https://doi.org/ 10.1002/smj.2741](https://doi.org/10.1002/smj.2741)
- Chang, W., Park, J. E. & Chaui, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*. 63. 849–855. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.07.003>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R. & Vrontis, D. (2022). AI and digitalization in relationship management: Impact of adopting AI-embedded CRM system. *Journal of Business Research*. 150. 437-450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.033>
- Chen, Y., Mandler T. & Meyer-Waarden, L. (2022). Three decades of research on loyalty programs: A literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*. 124. 179-197. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.057>
- Cheung, M. F. Y. & To, W. M. (2021). Effect of customer involvement on co-creation of services: A moderated mediation model. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 63. 102660. [https://doi.org/ 10.1016/j.jretconser.2021.102660](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102660)
- Choudhury, M. M. & Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*. 22(2). 149-176. [https://doi.org/ 10.1080/0965254X.2013.876069](https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876069)
- Chung, T. S., Wedel, M., Rust, R. T. (2016). Adaptive personalization using social networks. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 44. 66-87. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0441-x>
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 4. p. Sage Publications.

- De Luca, L. M., Herhausen, D., Trollo, G. & Rossi, A. (2021). How and when do big data investments pay off? The role of marketing affordances and service innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 49. 790-810. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00739-x>
- Del Vecchio, P., Mele, G., Siachou, E. & Schito, G. (2022). A structured literature review on Big Data for customer relationship management (CRM): toward a future agenda in international marketing. *International Marketing Review*. 39(5). 1069-1092. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2021-0036>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research*. 2. p. Sage Publications.
- Finne, Å. & Grönroos, C. (2015). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*. 51(3). 445-463. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553>
- Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. K. & Karahanna, E. (2020). The future of technology and marketing: a multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 48. 1-8. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00711-4>
- Grigorios, L., Magrizos, S., Kostopoulos, I., Drossos, D. & Santos, D. (2022). Overt and covert customer data collection in online personalized advertising: The role of user emotions. *Journal of Business Research*. 141. 308–320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.025>
- Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as a business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*. 22(1). 5-22. <https://doi.org/10.1108/09564231111106893>

- Grönroos, C. (2017). Relationship marketing readiness: theoretical background and measurement directions. *Journal of Services Marketing*. 31(3). 218-225. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2017-0056>
- Gummesson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *Journal of Services Marketing*. 31(1). 16-19. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0398>
- Hallikainen, H., Savimäki, E. & Laukkanen, T. (2020). Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial Marketing Management*. 86. 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.005>
- Harrigan, P., Miles, M., Fang, Y. & Roy, S. (2020). The role of social media in the engagement and information processes of social CRM. *International Journal of Information Management*. 54. 102151. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102151>
- Harmeling, C., Moffett, J., Arnold, M. & Carlson, B. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 45. 312-335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>
- Harwood, T. & Garry, T. (2015). An investigation into gamification as a customer engagement experience environment. *Journal of Services Marketing*. 29(6/7). 533-546. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0045>
- He, Y. & Chittoor, R. (2023). When Does It (Not) Pay to Be Good? Interplay Between Stakeholder and Competitive Strategies. *Journal of Management*. 49(7). 2490-2522. <https://doi.org/10.1177/01492063221106433>

Hernandez-Fernandez, D. A., Mora, E. & Vizcaino Hernandez, M. I. (2019). When a new technological product launching fails: A multi-method approach of facial recognition and e-WOM sentiment analysis. *Physiology & Behavior*. 200. 130-138. <https://doi.org/10.1016/j.physbeh.2018.04.023>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun käytännöt ja teoria*. 2. p. Gaudeamus.

Hoffmann, D., Moreau, C. P., Stremersch, S. & Wedel, M. (2022). The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook. *Journal of Marketing*. 86(1). 1-6. <https://doi.org/10.1177/00222429211061636>

Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F.V. & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics. A Strategic Framework. *Journal of Business Research*. 116. 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>

Hossain, A., Akter, S. & Yanamandram, V. (2021) Why doesn't our value creation payoff: Unpacking customer analytics-driven value creation capability to sustain competitive advantage. *Journal of Business Research*. 131. 287-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.063>

Hwang, J. & Choi, L. (2020). Having fun while receiving rewards?: Exploration of gamification in loyalty programs for consumer loyalty. *Journal of Business Research*. 106. 365-376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.031>

- Hwang, J. & Kandampully, J. (2015). Embracing CSR in pro-social relationship marketing program: Understanding driving forces of positive consumer responses. *Journal of Service Marketing*. 29(5). 344-353. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2014-0118>
- Kamboj, S., Sharma, M. & Sarmah, B. (2022). Impact of mobile banking failure on bank customers' usage behaviour: the mediating role of user satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*. 40(1). 128-153. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2020-0534>
- Karwatzki, S., Dytynko, O., Trenz, M. & Veit, D. (2017). Beyond the Personalization–Privacy Paradox: Privacy Valuation, Transparency Features, and Service Personalization. *Journal of Management Information Systems*. 34(2). 369-400. <https://doi.org/10.1080/07421222.2017.1334467>
- Karjaluoto, H., Shaikh, A. A., Saarijärvi, H. & Saraniemi, S. (2019). How perceived value drives the use of mobile financial services apps. *International Journal of Information Management*. 47. 252-261. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.014>
- Kitchens, B., Dobolyi, D., Li, J. & Abbasi, A. (2018). Advanced customer analytics: Strategic value through integration of relationship-oriented big data. *Journal of Management Information Systems*. 35(2). 540-574. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1451957>
- Komulainen, H. & Saraniemi, S. (2018). Customer centricity in mobile banking: a customer experience perspective. *International Journal of Bank Marketing*. 37(5). 1082-1102. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2017-0245>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons Inc.

- Kotler, P., Armstrong, G. & Parment, A. (2016). *Principles of Marketing: Scandinavian Edition*. (2.p.). Pearson Education Limited.
- Kumar, V., Chattaraman, V., Neghina, C., Skiera, B., Aksoy, L., Buoye, A. & Henseler, J. (2013). Data Driven Services Marketing in a Connected World. *Journal of Service Management*. 24(3). 330-352. <https://doi.org/10.1108/09564231311327021>
- Kunz, W., Aksoy, L., Bart, Y., Heinonen, K., Kabadayi, S., Ordenes, F., Sigala, M., Diaz, D. & Theodoudilis, B. (2017). Customer engagement in a Big Data world. *Journal of Services Marketing*. 31(2). 161-171. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0352>
- Kwon, O., Lee, N. & Shin, B. (2014). Data quality management, data usage experience and acquisition intention of big data analytics. *International Journal of Information Management*. 34. 387-394. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.02.002>
- Lam, S. K., Sleep, S., Hennig-Thurau, T., Sridhar, S., & Saboo, A. R. (2017). Leveraging frontline employees' small data and firm-level big data in frontline management: An absorptive capacity perspective. *Journal of Service Research*, 20(1), 12–28. <https://doi.org/10.1177/1094670516679271>
- Lessmann, S. & Voß, S. (2009). A reference model for customer-centric data mining with support vector machines. *European Journal of Operational Research*. 199. 520-530. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2008.12.017>
- Lim, C., Kim, M-J., Kim, K-H., Kim, K-J. & Maglio, P. (2018). Customer Process Management: A Framework for using customer-related data to create customer value. *Journal of Service Management*. 30(1). 105-131. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2017-0031>

- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. & Zhang, M. (2013). Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House. *Journal of Interactive Marketing*. 27. 270-280. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.008>
- Mariani, M. M. & Wamba, S. F. (2020). Exploring how consumer goods companies innovate in the digital age: The role of big data analytics companies. *Journal of Business Research*. 121. 338-352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.012>
- Martin, K. D. & Murphy, P. E. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academic Marketing Science*. 45. 135-155. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0495-4>
- Mau, S., Pletikosa, I. & Wagner, J. (2017). Forecasting the next likely purchase events of insurance customers: A case study on the value of data-rich multichannel environments. *International Journal of Bank Marketing*. 36(6). 1125-1144. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2016-0180>
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 69(4). 167-176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Peltier, J. W., Zahay, D. & Lehmann, D. R. (2013). Organizational Learning and CRM Success: A Model for Linking Organizational Practices, Customer Data Quality, and Performance. *Journal of Interactive Marketing*. 27. 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.05.001>
- Petrescu, M. & Krishen A. (2018). Analyzing the analytics: Data privacy concerns. *Journal of Marketing Analytics*. 6(2). 41-43. <https://doi.org/10.1057/s41270-018-0034-x>

- Petrovic, M. (2020). PSD2 influence on digital banking transformation – banks' perspective. *Journal of Process Management*. 8(4).  
<https://doi.org/10.5937/jouproman8-28153>
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*. 32(3). 4-9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Prentice, C. & Nguyen, M. (2020). Engaging and retaining customers with AI and employee service. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 56. 102186.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102186>
- Puusa, A., Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. A. Puusa, P. Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Ramos, E. & Blind, K. (2020). Data portability effects on data-driven innovation of online platforms: Analyzing Spotify. *Telecommunications Policy*. 44. 102026.  
<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.102026>
- Ranjan, K. R. & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 44(3). 290-315.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Riegger, A., Klein, J. F., Merfeld, K. & Henkel, S. (2021). Technology-enabled personalization in retail stores: Understanding drivers and barriers. *Journal of Business Research*. 123. 140-155. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.039>
- Riikkinen, M., Saarijärvi, H., Sarlin, P. & Lähteenmäki, I. (2017). Using artificial intelligence to create value in insurance. *International Journal of Bank Marketing*. 36(6). 1145-1168. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2017-0015>

Rouleau, L. & Cloutier, C. (2022). It's a strategy. But is it practice? Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization*. 20(4). 722-733. <https://doi.org/10.1177/14761270221118334>

Saarijärvi, H., Karjaluoto, H. & Kuusela, H. (2013a). Customer relationship management: the evolving role of customer data. *Marketing Intelligence & Planning*. 31(6). 584-600. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2012-0055>

Saarijärvi, H., Karjaluoto, H. & Kuusela, H. (2013b). Extending customer relationship management: from empowering firms to empowering customers. *Journal of Systems and Innovation*. 15(2). 140-158. <https://doi.org/10.1108/13287261311328877>

Saarijärvi, H., Grönroos, C. & Kuusela, H. (2014). Reverse use of customer data: implications for service-based business models. *Journal of Services Marketing*. 28(7). 529-537. <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2013-0111>

Saarijärvi, H., Kuusela, H., Kannan, P. K., Kulkarni, G. & Rintamäki, T. (2016). Unlocking the transformative potential of customer data in retailing. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 26(3). 225-241. <https://doi.org/10.1080/09593969.2015.1105846>

Silverman, D. (2020). *Interpreting Qualitative Data*. 6. p. Sage Publications.

Spiggle, S. (1994). Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*. 21(3). 491-503. <https://doi.org/10.1086/209413>

- Sridhar, S. & Fang, E. (2019). New vistas for marketing strategy: digital, data-rich, and developing market (D3) environments. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 47. 977-985. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00698-y>
- Stefanelli, V. & Manta, F. (2023, 16. toukokuuta). Digital Financial Services and Open Banking Innovation: Are Banks Becoming “invisible”? *Global Business Review*. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/09721509231151491>
- Steinhoff, L. & Palmatier, R. W. (2016). Understanding loyalty program effectiveness: managing target and bystander effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 44. 88-107. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0405-6>
- Talke, K. & Hultink, E. J. (2010). Managing Diffusion Barriers When Launching New Products. *The Journal of product innovation management*. 27(4). 537-553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00734.x>
- Thaichon, P., Lobo, A., Prentice, C. & Quach, T. N. (2014). The development of service quality dimensions for internet service providers: Retaining customers of different usage patterns. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 21. 1047-1058. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.06.006>
- Thaler, R. H. (2011, 24. huhtikuuta). Show Us the Data (It's Ours, After All). *New York Times*. BU. 4. Noudettu 25.4.2023 osoitteesta <https://www.nytimes.com/2011/04/24/business/24view.html>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tyrväinen, O., Karjaluo, H. & Saarijärvi, H. (2019). Personalization and hedonic motivation in creating customer experiences and loyalty in omnichannel retail.

- Journal of Retailing and Consumer Services. 57. 102233.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102233>
- Yrjölä, M., Saarijärvi, H. & Nummela, H. (2018). The value propositions of multi-, cross-, and omni-channel retailing. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 46(11/12). 1133-1152. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2017-0167>
- Vadihov, R. & He, X. (2010). Situated DSS for personal finance management: Design and evaluation. *Information & Management*. 47(2). 78-86.  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2009.11.001>
- Verhoef, P., Venkatesan, R., McAlister, L., Malthouse, E., Kraft, M. & Ganesan, S. (2010). CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments: A Review and Future Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*. 24. 121-137.  
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.009>
- Vieira, V. A., Agnihotri, R., de Almeida, M. I. S. & Lopes, E. L. (2022). How cashback strategies yield financial benefits for retailers: The mediating role of consumers' program loyalty. *Journal of Business Research*. 141. 200-212.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.072>
- Wedel, M. & Kannan, P. K. (2016). Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*. 80(6). 97-121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
- Wilson, L. (2019). *Data Driven Marketing Content: A Practical Guide*. (1. p.). Emerald Publishing Limited.

- Whittaker, L., Mulcahy, R. & Russell-Bennett, R. (2021). Go with the flow' for gamification and sustainability marketing. *International Journal of Information Management*. 61. 102305. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102305>
- Wong, E. & Wei, Y. (2018). Customer online shopping experience data analytics. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 46(4). 406-420. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2017-0130>
- Wu, S. J., Melnyk, S. A & Swink, M. (2011). An Empirical investigation of the combinatorial nature of the operational practices and operational capabilities. Compensatory or additive? *International Journal of Operations & Production Management*.32(2). 121-155. <https://doi.org/10.1108/01443571211208605>
- Wu, Y-L. & Li, E.Y. (2017). Marketing mix, customer value and customer loyalty in social commerce. A stimulus-organism-response perspective. *Internet Research*. 28(1). 74-104. <https://doi.org/10.1108/IntR-08-2016-0250>
- Xi, N. & Hamari, J. (2020). Does gamification affect brand engagement and equity? A study in online brand communities. *Journal of Business Research*. 109. 449-460. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.058>
- Xie, K., Wu, Y., Xiao, J. & Hu, Q. (2016). Value co-creation between firms and customers: The role of big data-based cooperative assets. *Information & Management*. 53. 1034-1048. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.06.003>
- Zhang, C., Wang, X., Cui, A. P. & Han, S. (2020). Linking big data analytical intelligence to customer relationship management performance. *Industrial Marketing Management*. 91. 483-494. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.012>

Zhang, T., Lu, C. & Kizildag, M. (2018). Banking “on-the go”: examining consumers adoption of mobile banking services. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 10(3). 279-295. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-07-2017-0067>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset 27.6

- Kerro lyhyesti sinusta ja roolistasi yrityksessä?
  - Minkä kaltaisia osastoja ja tekijöitä datan jakamisen mahdollistamiseksi on
  - Kuvaile asiakasdatan jakamiseen liittyviä rutiinitoimia työskentelyssä
  - Mistä asiakasdatan työstäminen hyödyttävään muotoon alkaa keräämisen jälkeen?
  - Kuinka yritys muuttaa saadun informaation sisällöksi asiakkaalle pelkästä datamäärästä ja pystyy tuottamaan siitä erilaisia näkemyksiä tai prosenttimääriä asiakkaalle seurattavaksi tai pystyy luokittelemaan eri kategorioita
  - Mitä työtehtäviä tai työkaluja datan esittämiseen tarvitaan
- 
- Mikä on yrityksen strategia asiakasdatan käänteiselle hyödyntämiselle ja jakamiselle?
  - Millaisessa priorisaatiossa asiakasdata ja sen hyödyntäminen on yrityksessä?
  - Kuinka asiakasdatan hyödyntäminen on muuttanut organisaation prosesseja tai toimintaa viime vuosina?
  - Miten organisaatio varmistaa, että asiakasdatan jakaminen tukee liiketoiminnan tavoitteita, kuten palvelun paranemista tai tuotekehitystä?
  - Minkä kaltaisilla mittareilla asiakasdatan käänteistä hyödyntämistä mitataan organisaatiossa ja päätetään, toimiiko se?
- 
- Mitä kanavia pitkin saatte asiakkaiden palautetta ja miten niiden kanssa toimitaan?
  - Millaista palautetta olette saaneet sisällöstä?
  - Mitkä ovat prosessin heikkouksia?
  - Mitkä ovat prosessin vahvuuksia?
  - Kuinka asiakasdatan prosesseja kehitetään ja johdetaan sekä tuottamattomia osia muokataan tai poistetaan?
  - Ketkä kriittisimpiä sidosryhmiä prosessin toiminnassa ja missä kohdin prosessia he ovat tärkeimpiä onnistumisen kannalta?
  - Miten yritys hyödyntää asiakasdatan jakamista markkinoinnissa?

## Liite 2. Haastattelukysymykset 30.8 & 12.9

- Kerro lyhyesti itsestäsi ja roolistasi?
- Millaisia toimijoita ja päivittäisiä tehtäviä omassa roolissasi näkyy mobiilipankin ja oman talouden seurannan parissa?
- Miten oman talouden seurannan lanseerauksessa toimittiin nordeassa? Millaisia päivittäisiä työtehtäviä sen parissa oli?
- Ketkä ovat lähimmät yhteistyökumppanit ja sidosryhmät?
- Millaisia kyvykkyyksiä ja resursseja lanseeraus ja sen parissa toimiminen vaati?
- Oliko prosessissa erityisiä heikkouksia ja vahvuuksia?
- Miten strategian osalta oman talouden seurannan ja datan jakaminen nähtiin sinun näkökulmastasi?
- Miten informaation tuottaminen visuaaliseksi sisällöksi asiakkaille ja talouden opettaminen asiakkaille käytännössä tehtiin?
- Näkyykö datan rikastaminen osana työtäsi oman talouden seurannan parissa
- Miten palvelumuotoilu ja asiakaspolku mobiilipankissa tehtiin tämän mobiilipankin ja oman talouden seurannan parissa ja mitä toimia siihen tarvitaan
- Vaatiiko asiakaspalautteiden keruu jotain tiettyjä toimintoja tai rooleja?
- Mitä kanavia pitkin saatte asiakkaiden palautetta ja miten niiden kanssa toimitaan?
- Millaista palautetta olette saaneet sisällöstä? Millaisia mielipiteitä asiakkailta oli tähän oman talouden seurannan liittyen?

- Onko tullut palautetta yksityisyydensuojaan liittyen tai muuhun kuluttajan valinnan vapauteen liittyen? Millaista?
- Miten työssäsi näkyy mobiilipankin ja oman talouden seurannan hyödyntäminen markkinoinnissa tai myynnissä?

### Liite 3. Haastattelukysymykset 23.8

- Kerro lyhyesti itsestäsi ja roolistasi?
- Millaisia toimijoita kuluttajan etujärjestössä ja sen EU:n toimielimessä datan jakamisen parissa on ja miten liitonne auttaa kuluttajia? Mikä on yleiskuva?
- Onko dataan liittyvän hankkeen parissa päivittäin toimia mitä yhä teet?
- Onko kampanjallanne ollut seurauksia, joita on saatu aikaan kuluttajien näkökulmasta, ja onko jokin asia, joka ei ole onnistunut?
- Miten suomessa on suhtauduttu kulkuneuvojen datan jakamiseen ja onko tullut tai kerätty palautetta?
- Onko kuluttajista tiettyä profiilia et minkälaisia ovat asian suhteen?
- Onko tullut seurauksia käytännössä siitä, että tieto on alalla jakautunutta yrityksien eduksia kuluttajiin nähden?
- Miten mahdollisia uhkakuvia on huomattu siitä, että palveluita on voitu hinnoitella kolmansien osapuolien toimesta hyvin tarkasti yksilön mukaan?
- Miten olette huomanneet, että kerätystä datan määrästä on ollut hyötyä kuluttajalle?
- Onko yrityksen käytäntöihin tullut muutoksia vaikuttamistyön myötä?
- Onko suomalaisissa tai tutkituissa kuluttajissa herännyt huolestuneisuutta heidän yksityisyydestään ja miten mahdollisesti?
- Ovatko tuotteet ja palvelut parantuneet datan jalostamisen ja lisääntyvän verkottumisen myötä? Miten etujärjestö näkökulmasta tämä vaikuttaa?
- Mitä palautetta ja asenteita kysyttäessä kuluttajat toivat ilmi asiakasdatan jakamisen laajuudesta?