

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
MARKKINOINNIN LAITOS

Susanne Bergström

ONLINE-ASIAKASYHTEISÖN TAVOITTEELLINEN JOHTAMINEN
ASIAKKAITA SITOUTTAVASTI

Case Suunto

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma

VAASA 2015

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELOT	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Case-yritys Suunto Oy	11
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	11
1.3. Tutkimusote ja -näkökulma	13
1.4. Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	14
1.5. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	16
2. ASIAKASSITOUTUMINEN ONLINE-ASIAKASYHTEISÖSSÄ	18
2.1. Yhteisöllisyys ja yritysten verkkoyhteisöt	18
2.1.1. Virtuaalinen brändiyhteisö ja verkkoyhteisö	23
2.1.2. Online-asiakasyhteisön määritelmä ja merkitys	26
2.1.3. Online-yhteisökokemus	31
2.2. Asiakassitoutuminen digitaalisessa ympäristössä	33
2.2.1. Asiakassitoutumisen määritelmä ja ilmeneminen	33
2.2.2. Online-asiakasyhteisöön liittymisen ja sitoutumisen motiivit	37
2.2.3. Yhteisöön ja brändiin sitoutumista ajavat tekijät	41
2.3. Yhteenveto	45
3. ONLINE-ASIAKASYHTEISÖN TAVOITTEELLINEN JOHTAMINEN	47
3.1. Online-asiakasyhteisön perustaminen	47
3.2. Yhteisön johtaminen asiakkaita sitouttavasti	50
3.3. Yhteisön johtamisen tukipilareita	53
3.3.1. Yhteisön tarkoitus	53
3.3.2. Käyttäjien osallistaminen	54
3.3.3. Sisällön tuottamisen strategia	55
3.3.4. Käyttäjien välinen kommunikaatio	57
3.4. Online-asiakasyhteisön tavoitteellisen johtamisen malli	58
3.5. Yhteenveto	61

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT	63
4.1. Kvalitatiivinen tutkimus ja päätöksentekometodologia	63
4.2. Lähestymistapana case-tutkimus	66
4.3. Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	68
4.4. Tutkittavan kohdeyhteisön valinta	71
5. EMPIIRINEN ANALYYSI MOVESCOUNT -YHTEISÖSTÄ	73
5.1. Urheiluverkkoyhteisöjen synnyn taustatekijöitä	73
5.2. Movescount -yhteisön rakenne ja toiminta	75
5.3. Movescount -yhteisön johtaminen	79
5.3.1. Osallistaminen ja aktivointi sisällön kautta	83
5.3.2. Kommunikaatio ja vuorovaikutus	87
5.3.3. Yhteisön elinkaari ja tulevaisuudennäkymät	92
5.4. Movescount -yhteisön johtamisen malli asiakassittoutumisen kannalta	95
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	98
6.1. Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	106
6.2. Tutkimuksen arviointi	108
LÄHTEET	111
LIITTEET	122
Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset	

KUVIOLUETTELO	sivu
Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne	16
Kuvio 2. Asiakkaan osallistamisen prosessi	39
Kuvio 3. Asiakassitoutuminen online-asiakasyhteisössä	42
Kuvio 4. Asiakassitoutumisen prosessin jäsentymisen online-asiakasyhteisön kontekstissa	44
Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehysmalli	59
Kuvio 6. Liiketaloustieteen tutkimusotteet	65
Kuvio 7. Tutkimuksen tapauskohtaisesti tarkennettu malli sitoutumista painottaen	97

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Brändiyhteisön ja online-asiakasyhteisön pääpiirteet	23
Taulukko 2. Online-asiakasyhteisöön liittyviä prosesseja	61

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Susanne Bergström
Tutkielman nimi:	Online-asiakasyhteisön tavoitteellinen johtaminen asiakkaita sitouttavasti
Ohjaaja:	Martti Laaksonen
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Laitos:	Markkinoinnin yksikkö
Oppiaine:	Markkinointi
Linja:	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma
Aloitusvuosi:	2009
Valmistumisvuosi:	2015
Sivumäärä:	124

TIIVISTELMÄ

Sosiaalinen verkostoituminen, uusi teknologia ja kuluttajien vahvistunut asema muovaavat monin tavoin niitä keinoja, joilla yritysten odotetaan tänä päivänä olevan kyvykkäitä vastaamaan markkinoiden tarpeisiin. Digitaalisen maailman brändiyhteisöt kuvaavat kulutuskulttuurimme vuorovaikutteista henkeä, johon yritykset pyrkivät vastaamaan osallistumalla kuluttajaryhmien keskusteluun – tai perustamalla oman yhteisön. Online-asiakasyhteisö voi muodostua merkittäväksi kilpailukeinoksi. Sen avulla asiakkaalle voidaan tarjota uniikkeja hyötyjä, elämyksiä sekä vuorovaikutusmahdollisuus muiden kuluttajien kanssa. Yritykselle tämä tuottaa arvokasta näkyvyyttä, myynnin ja markkinoinnin kasvua, suurempaa asiakasuskollisuutta ja uudenlaisia liiketoimintamalleja. Koska oma yhteisö on tehokas asiakkaiden sitouttamiskeino – ja sitoutuneissa asiakkaissa piilee brändin arvo ja suositteluvoima – tutkitaan tässä tutkimuksessa sitä, mitä yrityksen hallinnoima yhteisö merkitsee ja kuinka sitä tulisi johtaa.

Tutkimuksen tarkoituksena on konstruoida malli online-asiakasyhteisön tavoitteellisesta johtamisesta, erityisesti asiakkaiden sitouttamista silmällä pitäen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kuluttajien ja liiketoimintamaailman yhteisöllisyyden ilmiöitä sekä asiakassitoutumista ja sen motiiveja käsittelevän teorian pohjalta. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella case-tutkimuksella. Menetelmänä empiirisen aineiston hankinnassa käytettiin teemahaastattelua. Lisäksi tutkimuksen sisältöön ja rakenteeseen otti kantaa kolmantena osapuolena aihepiirin asiantuntija.

Tärkeintä asiakasyhteisön johtamisessa on visio yhteisön toiminnan syystä ja sen tuottamasta lisäarvosta, sillä yhteisön perustaminen vaikuttaa merkittävästi jo organisaation rakenteeseen. Asiakassitoutumisen kannalta on olennaista ymmärtää sitoutumisen taustamotiivit, jotta yrityksessä osataan kohdistaa resursseja näitä motiiveja vahvistaviin tekijöihin.

AVAINSANAT: Online-asiakasyhteisö, asiakassitoutuminen, yhteisön johtaminen, osallistaminen

1. JOHDANTO

”Suunnolta globaali yhteisöpalvelu liikunnan harrastajille – Movescount” (Knowit 2014). ”Tiedostaminen on hienoa, mutta puolesta puhuminen vie liiketoimintasi seuraavalle tasolle” – Joe Tripodi (Alford 2014).

Yrityksen yhteisö? Millä tavalla digitaalisen maailman vahvat kuluttajaverkostot vaikuttavat tämän päivän liiketoimintaan – kuluttajat ovat ”connected”, mutta miten on markkinoinnin laita? Miten yritys voisi muotoilla yhden verkostoaikakauden merkittävimmistä ilmiöistä ainutlaatuisiksi kilpailuedunlähteekseen?

Verkostoituminen, vapaa informaation kulku, individualismi ja elämykset leimaavat aikamme kulutuskulttuuria. Digitaalisia medioita ja erilaisia sisältöjä kulutetaan runsaasti. Yksilöiden pyrkimykset yhdistyä, vaikuttaa, kommunikoida ja ilmaista itseä synnyttävät verkkoon sosiaalisia yhteisöjä räjähdysmäiseen tahtiin, eikä ilmiö ole jäänyt noteeraamatta yrityksiltä. Kun sisällön kuluttamisesta tulee sosiaalinen kokemus, tulee arvonluontikin riippuvaiseksi sosiaalisesta ympäristöstä (Oestreicher-Singer & Zalmanson 2013: 594). Sosiaalisen verkostoitumisen ja digitalisaation seurauksena yhteisöllisiä elementtejä on alkanut näkyä yritysten tuotteissa ja palveluissa. Markkinoinnissa tärkeinä kehitystrendeinä pidetäänkin yrityksen aktiivisen läsnäolon kehittämistä useissa eri kanavissa, missä jatkuva kommunikointi, sisällöntuotanto ja oppiminen ovat avainasioita (Kurio 2013). Nämä tekijät ovat keskeisiä edellytyksiä myös yritysten hallinnoimille asiakasyhteisöille, joiden esiinmarssi on osoitus yhteisöllisyyden haltuunotosta yritysmaailman sovelluksiksi. Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä onkin tutkia sitä, kuinka yrityksen tulisi johtaa online-asiakasyhteisöään voidakseen parantaa asiakassitoutumista.

Mutta miksi asiakasyhteisöt puhuttavat juuri nyt? Vaikka sosiaalinen media on palvellut meitä jo pitkään ja kerryttänyt yritysten kanaville sankoin joukoin seuraajia, eivät yritykset vielä tiedä, mitä ne näillä orastavilla yhteisöaluilla tekisivät. Näkyviä esimerkkejä asiakasyhteisöistä ovat monet yhteisölliset urheilu- ja muut palvelut sekä tuotedesign- ja tukisivustot. Valttikortti kilpailussa löytyy yhä useammin palvelusta, ja kun arvo siirtyy enemmän kokemuksiin, on markkina muuttumassa kuluttajien, kuluttajayhteisöjen ja yritysten väliseksi keskusteluareenaksi. Yhteisön ansiosta brändi elää kuluttajan mielessä aivan uudella tavalla, ja yrityksen ja kuluttajan välisestä vuorovaikutuksesta on tulossa arvon luonnin ja hyödyntämisen paikka. Online-asiakasyhteisöjen ra-

kentaminen on noussut asiaksi, joka markkinoinnissa kannattaa ottaa tosissaan. Sosiaalisessa mediassa on valtavasti löyhiä asiakasyhteisöjen aihioita, joiden syventäminen edellyttää yritykseltä näkemystä, johtamista, puhuttelevaa sisältöä sekä kykyä avautua entistä laajemmin. (Tanni 2013.) Erilaisista online-yhteisöistä on kehittymässä avaintyökalu yrityksen internet-markkinointistrategiaan, koska ne ovat merkittävä apu niin brändiuskollisuuden rakentamisessa, markkinoille tulossa, liikevaihdon tehostamisessa kuin positiivisen word-of-mouth-mainonnan synnyttämisessä (Kim, Choi, Qualls & Han 2008: 410). Syy asiakasyhteisön perustamiseen löytyy kuitenkin jostakin muualta kuin viestinnästä, tarjouksista tai kampanjoista. Yhteisön johtamisessa on pyrittävä visioimaan pidemmälle ja näkemään yhteisö aktiivisena vaikuttajana yrityksen tulevaisuudessa. (Tanni 2013.) Yhteisön perustaminen on kaikin tavoin strateginen kysymys. Jotta voidaan tuottaa arvoa luova ympäristö, joka samalla tehostaa arvon saavuttamista ja tuottojen kertymistä, täytyy yrityksen ensin ymmärtää kuluttajien käyttäytymisen dynamiikkaa sosiaalisessa kontekstissa (Oestreicher-Singer ym. 2013: 594-595). Vaikka yrityksillä on vielä melko vähän yhteisön perustamiseen tarvittavaa rohkeutta ja näkemystä, tarjoaa yhteisö rajattomasti mahdollisuuksia tulevaisuuden markkinoinnille lujittaessaan kilpailukykyisellä tavalla yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutussuhdetta (Kimmel 2010, Tanni 2013).

Yritykset, jotka katsovat asiakkaidensa määrittelevän brändinsä, ovat todennäköisempiä selviytyjiä markkinoinnin murroksessa (Tanni 2013). Koska brändin arvo ja suositteluvoima piilevät sitoutuneissa asiakkaissa, on verkostoitumisen ja informaatorikkauden liikkeelle sysäämä murrosvaihe tehnyt asiakkaiden sitoutumisesta entistä tärkeämpää (Kimmel 2010). Sitoutuneisuus on erittäin tavoiteltu lopputulos monille markkinointitoimenpiteille, koska se vaikuttaa useimmiten positiivisesti myynnin kehitykseen ja enustamiseen sekä tuloksen ja tulevaisuuden markkinointitoimenpiteiden suunnitteluun. Suhdemarkkinoinnin teoriassa kannattavuuden avaintekijöinä pidetään uskolisuutta, asiakkaiden pysyvyyttä ja pitkäaikaisia suhteita (Baron, Conway & Warnaby 2010: 30). Asiakkaat eivät tuo arvoa pelkästään transaktioiden kautta, vaan myös ei-transaktionaalisen käyttäytymisensä kautta. Parhaimmillaan C2C-vuorovaikutus on voimavara, joka mahdollistaa yritysten liiketoiminnan uudistamisen ensikäden asiakasymmärryksen kautta. Kuluttajien vahvistuneen roolin ja yhteisöllisyyden synnyttämät sosiaaliset verkostot sekä uusissa merkityksissä pinnalle palannut word-of-mouth-keskustelu ovat määrittämässä markkinoinnin peruspilareita uusiksi. (Kimmel 2010.) Yritysten lienee korkea aika koota yhteen niiden pirstaloituneet mutta sitäkin perustavimmat kappaleensa – yhteisönsä jäsenet (Kurio 2013, Kimmel 2010.)

1.1. Case-yritys Suunto Oy

Tutkimuksen case-yrityksenä toimii kotimainen Suunto. Yritys suunnittelee ja valmistaa urheiluinstrumentteja muun muassa kestävyysurheiluun, vaellukseen, sukellukseen, fitness-lajeihin, hiihtoon ja purjehdukseen. Suunnon tuotteissa kelloa muistuttava ulkonäkö ja käytettävyys yhdistyvät lajikohtaisten rannetietokoneiden ominaisuuksiin. Yrityksen pääkonttori tuotekehitys- ja tuotantoyksikköineen sijaitsee Vantaalla. Suunto työllistää maailmanlaajuisesti yli 500 ihmistä ja toimittaa tuotteitaan yli 100 maahan. Suunto toimii urheilutuotebrändeihin keskittyneen Amer Sports Oyj:n omistuksessa ja sen sisaryhtiöitä ovat Salomon, Precor, Atomic, Wilson, Mavic ja Arc'teryx. Suunto panostaa laitteidensa korkeaan laatuun, tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä pyrkii aktiivisesti kuulemaan tuotteidensa käyttäjiä tuotekehitystä varten. Suunnolla on ympäri maailmaa erityisiä tuotetestaajia, Suunto Ambassadors -lähettiläitä, niin maastajuoksoista ja -pyöräilijöistä aina vuorikiipeilyn ja sukelluksen uranuurtajiin asti. (Suunto 2015.)

Tutkimuksen empiriaosiossa tarkastelun kohteena on Suunnon urheiluyhteisö eli Movescount -verkkopalvelu. Movescountissa Suunnon tuotteiden käyttäjä voi esimerkiksi suunnitella ja pitää päiväkirjaa urheilustaan, ladata Suunto-laitteisiinsa applikaatioita ja pitää yhteyttä yhteisön muihin käyttäjiin. Yhteisöpalvelullaan Suunto nappasi vuonna 2010 ”Sports standard of excellence” palkinnon kansainvälisessä WebAwards -kilpailussa, jossa palkitaan esimerkillään internet-markkinoinnin ja verkkopalveluiden kehitystä parhaiten edistäneet sivustot. Movescount.com sai erityiskiitosta innovatiivisuudesta, sisällöstä, vuorovaikutteisudesta sekä teknologiasta. (Suunto 2015, Knowit 2010a.)

1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Yhteisöllisyys ja yhteisöt ovat varsin uusia ominaisuuksia kaupallisessa kontekstissa, ja niiden vahvistuva läsnäolo tulee merkittävästi muovaamaan markkinointiratkaisuja yhä useamman yrityksen kohdalla. Lisäksi asiakassitoutumisen ymmärtäminen ja tutkiminen on tärkeää nykyisessä liiketoimintamaailmassa, jossa asiakkaiden voittamisesta ja säilyttämisestä on tullut yhä haastavampaa. *Tutkimusongelman* muodostaa se, minkälainen yrityksen online-asiakasyhteisön kannattaisi olla ja miten sen tulisi sitä johtaa edistääkseen asiakassitoutumista. Toisin sanoen minkälaisella yhteisöllä ja yhteisön

johtamisella luodaan sellainen onnistunut kokonaisuus, joka sitouttaa käyttäjiä yritykseen tai brändiin sen itse hallinnoiman yhteisön kautta?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on strategisen casen täsmentämänä *konstruoida malli online-asiakasyhteisön tavoitteellisesta johtamisesta*, jossa painottuu asiakassitoutumisen aikaansaaminen. Tärkeä tutkimusta ohjaava kysymys on siis se, minkälaiseksi yrityksen kannattaa yhteisönsä rakentaa ja miten sen tulee yhteisöään johtaa voidakseen tähdätä korkeampaan asiakassitoutumiseen. Tutkimuksen tarkoitus pyritään täyttämään kolmen tavoitteen kautta.

Tutkimuksen *ensimmäinen tavoite* jakautuu kahdeksi alatavoitteeksi. *Tavoite 1 a)* on *kuvata online-asiakasyhteisön ilmiökenttä*. Sillä haetaan vastausta kysymykseen, mistä rakenne-elementeistä ja prosesseista toimiva online-asiakasyhteisö koostuu ja miten se toimii verrattuna tavalliseen, avoimeen verkkoyhteisöön. *Tavoite 1 b)* on *määrittää asiakassitoutumisen ehdot online-asiakasyhteisön kontekstissa sekä johtaa viitekehysmalli online-asiakasyhteisön tavoitteellisesta johtamisesta*, asiakassitoutumista korostaen. Miten kuvattua ilmiökenttää johdetaan erityisesti asiakassitoutumista silmälläpitäen, on tätä tavoitetta merkittävästi ohjaava kysymys. Ensimmäinen tavoite pyritään kokonaisuudessaan saavuttamaan ottamalla haltuun online-asiakasyhteisön käsite pureutulla yhteisöllisyyteen, sähköisiin yhteisöihin ja niiden kommunikaatioon kirjallisuuden sekä asianmukaisen aikaisemman tutkimusnäytön avulla. Teoriaosuuden päätteeksi muodostetun viitekehysmallin avulla pyritään nostamaan esiin avainkohdat empiirisen osion käsittelyä varten.

Tutkimuksen *toinen tavoite on empiirisesti analysoida Suunto Oy:n Movescount-online-asiakasyhteisöä teoreettisen viitekehysmallin avulla*. ”Mikä on yhteisön ”nykytila” sen rakenteen, prosessien ja johtamisen osalta?” on ensisijaisesti tavoitetta ohjaava kysymys. Toiseksi casessa tarkastellaan myös sitä, kuinka teoriaosuudesta nostetut asiakassitoutumisen ehdot toteutuvat tutkittavassa yhteisössä. Empiirisen osion päätteeksi tutkimuksen viitekehysmalli asetetaan tarkennettuun muotoon. Movescount-casen perusteella on pyrkimyksenä on myös esittää liikkeenjohdollisia päätelmiä siitä, mihin asioihin tämän yhteisön asiakassitoutumisen tavoitteellisessa johtamisessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Tarkastelun kohteena oleva yhteisö on Suunnon rannelaitteiden ympärille rakennettu, yhteisöllinen verkkopalvelu. Yhteisön dynamiikkaan perehtymällä pyritään tunnistamaan tapauskohtaisia, asiakassitoutumista edistäviä elementtejä ja toimintatapoja.

Tutkimuksen *kolmas tavoite* on empirian tukemana *viedä tutkimuksen viitekehysmalli case-kohtaisesti tarkennettuun muotoon*. Mallissa pyritään ilmaisemaan kokonaiskuva tutkittavan yhteisön johtamisesta ja siitä, miltä osin asiakassitoutumisen ehdot toteutuvat yhteisössä. Tämän pohjalta analysoidaan sitä, kuinka yrityksen tulisi online-asiakasyhteisöään johtaa. Movescountin tarkastelu on siten strategisen casen roolissa, koska tämän tapausesimerkin kautta pyritään sekä testaamaan teoreettisen viitekehysmallin mukaisia ehtoja että tarkentamaan ne edelleen elaboroiduksi malliksi, jonka asiantuntija eli kolmas osapuoli validoi.

1.3. Tutkimusote ja -näkökulma

Tämä tutkimus on lähestymistavaltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska siinä pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti kasvattamaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisella tutkimuksella tähdätään monitasoisiin kuvauksiin sosiaaliseen kontekstiin sijoittuvista ainutkertaisista ilmiöistä. Tyypiltään tutkimus on tapaus-tutkimus, koska tutkimuskohteeksi on valittu yksittäinen yhteisö, josta pyritään hankkimaan yksityiskohtaista, syvällistä tietoa monipuolisin menetelmin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 128-132, 156-160.) Uutuusarvoa sisältävässä tutkimuksessa korostuu vahvasti eksploratiivinen suuntaus, koska verkon asiakasyhteisöjä on tutkittu verraten vähän, erityisesti asiakassitoutumisen näkökulmasta. Tutkimuksessa toteutuu lineaarinen esitystapa, jossa asiat käydään läpi tietyssä optimaalisessa järjestyksessä niin, että uusi tieto rakentuu vanhan päälle (Välimaa 2006). Tutkimuksen etenemistapa on deduktiivinen eli ensiksi aihetta lähestytään teoreettiselta kannalta, minkä jälkeen siirrytään empiiriseen osuuteen. Teoria siis toimii johdattavana ja tutkimuksellista päätöksentekoa ohjaavana perustana tutkimuskohteen empiiriselle tarkastelulle.

Tieteenfilosofiselta lähtökohdaltaan tämä tutkimus noudattaa päätöksentekometodologista tutkimusotetta sekä case-tutkimuksen lähestymistapaa. Päätöksentekometodologiassa tutkimuksessa eteneminen on deduktiivista ja sille on luonteenomaista normatiivinen ote, jossa tutkimustulosten on tarkoitus toimia yritysjohtoa avustavasti (Kasannen, Lukka & Siitonen 1993: 255-257).

Tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastatteluilla, joista ensimmäinen kohdistetaan Suunnan yhteisöstä vastaavalle taholle ja toinen ulkopuoliselle online-asiakasyhteisöjen asiantuntijalle. Näin haastattelumateriaali kattaa kaksi, toisiaan täydentävää näkökulmaa. Haastattelun teemat johdetaan teoriaosuuden viitekehysmallin kautta. Case- eli

tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti tutkimuksen kohteena on tietyin kriteerein valittu, yksilöity tapaus (Farquhar 2012: 6). Tässä tutkimuksessa sellaista edustaa Movescount -yhteisö. Lisäksi tutkimus on aikajänteeltään poikkileikkaustutkimus, koska tutkimuskohteen tarkastelu keskittyy rajattuun hetkeen, eikä päämääränä ole esimerkiksi tiettyä ajanjaksona suoritettava seuranta.

Luonteensa puolesta online-asiakasyhteisönjohtaminen painottaa yrityksen näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen, ja tutkimuksessa on myös pyrkimyksenä tuottaa liikkeenjohdollisia päätelmiä (managerial implications) kohdeyhteisön tutkimisen perusteella. Sen lisäksi, että tutkimuksen case-yrityksen yhteisöstä tuotetaan esimerkkimielessä tarkka kuvaus teorian tukemiseksi, pyritään tutkimustulosten perusteella myös esittämään yrityksen näkökulmaa palvelevia johtopäätöksiä yhteisöstä löydettäviin asiakassitoutumisen johtamisen ehtoihin liittyen. Kysymys siitä, kuinka yhteisöä tulee johtaa, tekee tutkimuksesta päätöksentekometodologisen (Metodix 2014).

1.4. Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta, ja tutkimuksen kulkua havainnollistetaan kuviossa 1. Tutkimuksen *ensimmäinen pääluke* kattaa johdannon, lyhyen esittelyn case-yritys Suunto Oy:stä sekä tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden määrittelyt. Lisäksi ensimmäisessä pääluvussa määritellään tutkimuksen näkökulma ja tutkimusote sekä tutkimusaiheen kannalta keskeiset käsitteet.

Toinen pääluke muodostaa teoriaosuuden ensimmäisen luvun, jossa keskitytään online-asiakasyhteisöjen toiminnan avaamiseen sekä asiakassitoutumiseen yhteisön kontekstissa. Luvun alkupuoli johdattaa näihin pääteemoihin yhteisöllisyyteen liittyvien kehitysuuntien tarkastelun kautta. Luvussa määritellään online-asiakasyhteisön käsite sekä perehdytään kokonaisvaltaisesti yhteisöjen toimintaan ja niiden käyttäjiä sitouttaviin tekijöihin. Tässä luvussa pyrkimyksenä on täyttää tutkimuksen tavoite 1 a). Yhteenveto tiivistää luvun keskeisimmän sisällön.

Teoriaosuuden jälkimmäinen osa, *kolmas pääluke* käsittelee online-asiakasyhteisön tavoitteellista johtamista, erityisesti asiakassitoutumisen kannalta. Luvussa keskitytään yritysomisteisen yhteisön strategisen johtamisen käytäntöihin ja pyritään määrittämään onnistumisen ehdot asiakkaita sitouttavan yhteisön johtamiselle. Luvun lopussa yhteen-

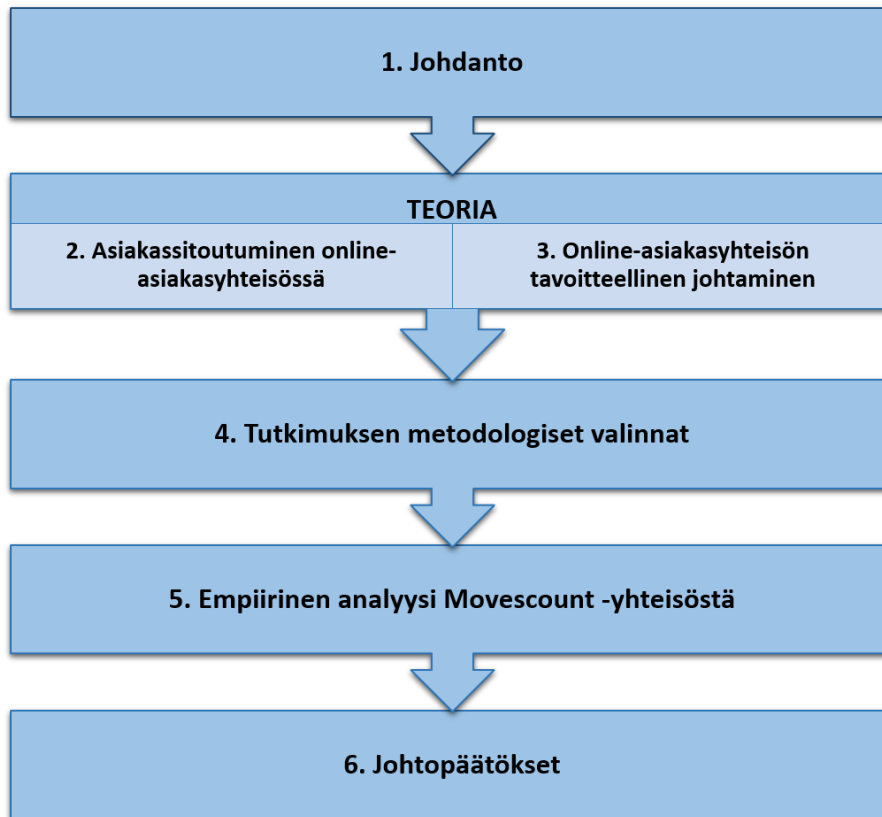
veto kokoa tämän luvun avainkohdat, ja esitetään teorian pohjalta muodostettu viitekehysmalli. Tässä luvussa pyritään siten täyttämään tutkimuksen tavoite 1 b).

Neljäs pääluke pitää sisällään tutkimuksen metodologisten valintojen tarkastelua. Luvun alussa käydään läpi case-tutkimuksen ja teemahaastattelun menetelmät sekä avataan niitä tekijöitä, joiden perusteella Movescount -yhteisö valikoitui tutkimuksen kohteeksi. Tässä luvussa esitellään myös aineiston hankinnan ja analysoinnin osalta tehdyt ratkaisut.

Viidennessä pääluvussa siirrytään tutkimukseen empiiriseen osioon, jossa pyritään tuottamaan havainnollinen esimerkki tutkittavasta ilmiöstä sekä syventämään aiheen käsittelyä. Luvussa siis kuvataan ja analysoidaan Movescount -yhteisöä teoreettisen viitekehysten ja asiakassitoutumisen ehtojen avulla. Luvun lopussa esitetään case-tutkimuksen kautta tarkennettu, tapauskohtainen malli online-asiakasyhteisön johtamisesta.

Viimeinen eli *kuudes pääluke* kokoa yhteen tutkimuksen avainkohdat ja johtopäätökset sekä case-yrityksen tutkimisen perusteella muodostetut liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Luvun loppupuoli pitää sisällään tutkimuksen arvioinnin sekä tutkimuksen aihealueeseen liittyvät jatkotutkimusehdotukset.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on vain yksi online-asiakasyhteisö, Movescount. Lisäksi tutkimus rajataan koskemaan vain sellaisia yritysten ja brändien verkko-yhteisöjä, jotka toimivat yrityksen välittömässä yhteydessä ja ovat yrityksen itsensä hallinnoimia alustoja. Edelleen aihepiirin tarkastelu fokusoituu B2C -ajattelumallin mukaisesti, elämyksellisiin, kuluttajille suunnattuihin yhteisöihin. Case-yritys Suannon ja sen tuotteiden luonteen vuoksi tässä tutkimuksessa online-asiakasyhteisöjen tarkastelussa näkyy korostuneemmin kytkös teknologisiin tuotteisiin. Tarkastelussa pyritään huomioimaan nimenomaan yhteisö itsessään, eikä tarkasteluun siten liitetä laajemmin yrityksen eri kanavia. Vertailumielessä tutkimukseen sisältyy kuitenkin havainnollistavia kannanottoja verkon avoimiin brändiyhteisöihin liittyen. Asiakassitoutumisen osalta käsittely rajataan niin, että asiakassitoutumista päädytään katsomaan digitaalisen ympäristön asettamista ehdoista käsin.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

1.5. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Online-asiakasyhteisö (online customer community, OCC) on tämän tutkimuksen tärkein käsite. Se tarkoittaa yrityksen johtamaa, kaupallista, niin hyötyjen kuin elämysten tuottamiseen tähtäävää verkkoalustaa, jossa rekisteröityneillä käyttäjillä on mahdollisuus kuluttaa tuotetta tai palvelua ja olla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yrityksen ja toistensa kanssa. Määritelmien perusteella kyseisenlaisesta yhteisöstä käytetään myös käsitteitä virtuaalinen ja sähköinen asiakasyhteisö, verkon asiakasyhteisö, yrityksen hallinnoima online-tuoteyhteisö (online product community) tai -käyttäjyhteisö (user community) sekä suljettu tai yksityinen online-yhteisö (private online community) (vrt. Kimmel 2010; Nambisan & Watt 2011). Näiden käsitteiden merkityssisällöt ovat yhtäläisiä, eikä niiden ristikkäinen käyttö siten aiheuta asiavirheitä. Tässä tutkimuksessa pyritään kuitenkin ensisijaisesti käyttämään nimitystä online-asiakasyhteisö. Lisäksi tämän tutkimuksen näkökulmasta käyttäjä ja asiakas merkitsevät samaa toimijaa yhteisön kannalta, joten molempien termien käyttö on perusteltua.

Asiakassitoutuminen (commitment) tarkoittaa asiakkaan erityistä psykologista kiinnittymistä kohdeyritykseen ja vaikuttaa asiakkaan päätöksiin suhteen jatkamisesta. Asiakassitoutumiseen kätkeytyy kestävä tarkoitus rakentaa ja säilyttää pitkäaikainen ja/tai arvokas suhde ja se keskittyy erityisiin vuorovaikutteisiin asiakaskokemuksiin.

Yhteisön johtaminen (online community management) viittaa tässä kaikkeen siihen toimintaan ja niihin elementteihin, joita yritys hyödyntää rakentaessaan, kehittäessään ja hallitessaan online-asiakasyhteisöään. Yhteisön johtaminen on kokonaiskuva online-asiakasyhteisön taustalla vaikuttavasta tavoitemaailmasta, resursseista ja niistä keinoista, joilla näitä tavoitteita pyritään toteuttamaan kyseisen yhteisön tarkoitusta palvellen.

Asiakkaan osallistuminen (engagement) merkitsee kognitiivisella, emotionaalisella ja käyttäytymisen tasolla ilmenevää vuorovaikutusta brändin kanssa. *Osallistaminen* taas viittaa yrityksen tarkoituksellisiin keinoihin aikaansaada osallistumista eli aktivoida asiakkaita haluttujen asioiden suhteen. Osallistamalla kannustetaan vuorovaikutukseen yrityksen ja brändin kanssa, ja online-asiakasyhteisön tapauksessa erityisesti yhteisön työkalujen käyttöön ja kommunikointiin toisten kuluttajien kanssa.

2. ASIAKASSITOUTUMINEN ONLINE-ASIAKASYHTEISÖSSÄ

Tässä pääluvussa siirrytään syvällisesti avaamaan online-asiakasyhteisöjen maailmaa ja asiakassitoutumisen ilmenemistä digitaalisessa ympäristössä. Aluksi luvussa tarkastellaan yhteisöllisyyttä ja sen vaikutuksia kuluttamiseen ja markkinointiin ja määritetään syvällisesti online-asiakasyhteisön käsite. Tämän jälkeen yhteisöllisyyden sovellutuksia siirrytään käsittelemään liikkeenjohdollisissa merkityksissä yrityksen näkökulmasta. Koska asiakassitoutuminen on toinen olennainen teema tämän tutkimuksen kohdekontekstissa, pureudutaan tämän pääluvun loppupuolella asiakassitoutumiseen ja niihin tekijöihin, jotka aikaansaavat asiakassitoutumista online-asiakasyhteisössä. Tällä tavalla pyritään rakentamaan ymmärrystä siitä, mitä online-asiakasyhteisö on ja millä tavalla se voi sitouttaa käyttäjiä yhteisöön ja brändiin. Näin ollen tässä pääluvussa on tavoitteena täyttää tutkimuksen tavoite 1 a). Luvun lopussa oleva yhteenveto tiivistää tämän pääluvun olennaisimmat kohdat.

2.1. Yhteisöllisyys ja yritysten verkkoyhteisöt

Useat markkinoinnin alalla ja kuluttajayleisössä tapahtuneet viimeaikaiset muutokset ovat heikentäneet perinteisten markkinointikeinojen tehoa, minkä vuoksi kuluttajien huomiota on tänä päivänä yhä vaikeampi metsästä (Kimmel 2010: 22-23). Top-down-paradigmasta eli business-to-consumer-ajattelusta on tapahtunut ennätyksellisen nopea suunnanmuutos ruohonjuuritasolta ponnistavaan consumer-to-consumer-lähestymistapaan. Yritysten liiketoimintaa muotoilee entistä vahvemmin kuluttajien välinen kommunikaatio – ja sellaisilla tavoilla, jotka olisivat kuulostaneet käsittämättömiltä vielä muutama vuosikymmen sitten. (Kimmel 2010.) Nykyään kuluttajat ovat roolinsa ja valtansa tiedostavia, aktiivisia verkostoitujia, ja C2C-vuorovaikutus voi olla paljon muutakin kuin ohikiitävää jutustelua. Se voi olla keskeinen osa asiakaskokemusta erityisesti palvelujen markkinoinnin yhteydessä. Sosiaalisten ulottuvuuksien ja sähköisen verkostoitumisen tärkeyttä on korostettu kuluttajakäyttäytymisen tutkimuksessa, sillä yhä useammin yksilöt muotoilevat kulutusvalintojaan sen suhteen, millaisiin ryhmiin he kuuluvat tai pyrkivät kuulumaan. (Baron, Conway & Warnaby 2010: 98; Rowan 2002.) Sähköisten yhteisöjen muodostumisen virrassa, massamedian ja modernin markkinoinnin johdattelemina ovat saaneet alkunsa erilaiset kulutusyhteisöt. Jo 90-luvun puolivälissä online-ryhmien kaupallista potentiaalia tuotiin esiin tunnetussa joh-

tamiskirjallisuudessa sillä seurauksella, että lukuisat yritykset alkoivat kartoittaa mahdollisuuksia oman yhteisön perustamiselle (Wiertz & de Ruyter 2007: 349).

Kulutuksellisilla valinnoilla halutaan omien mielekkäiden kokemusten lisäksi vaikuttaa myös siihen, minkälaisen kuvan toiset meistä saavat. Brändeihin kohdistuvista ja niiden välillä tehtävistä valinnoista on tullut kuluttajien mielisissä merkityksellisiä tienviittoja matkalla omaan identiteettiin ja elämäntyyliin. (Brodie Ilic, Juric & Hollebeek 2013; van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner & Verhoef 2010; Wirtz ym. 2013: 223-224.) Nykyisen aikakautemme kulutuskulttuurissa henkilökohtaisesta elämäntyylistä on tullut myös merkittävä kiinnostuksen ja jakamisen kohde. Kehittyvä teknologia ja sen lukuisat sovellukset ovat mahdollistaneet sen, että erilaisten elämäntilanteiden ja kokemusten viestiminen on suosittu oheisaktiviteetti. Tosielämän tapahtumien jakaminen sosiaalisessa mediassa on merkittävä keino ilmaista persoonallisuutta ja tapa rakentaa sosiaalista verkostoa. (Kimmel 2010; Rowan 2002.) Ihmisellä on myös luontainen halu liittyä ryhmiin ja mukautua niiden tapoihin (Kopakkala 2005: 63; Robinson & Etherington 2006: 59). Yksilöllinen identiteetti juurtuu haluun kuulua johonkin ja se ilmenee pääasiassa osallistumisena neo-klaaneihin, ”tunteiden yhteisöihin”, joissa empatia, emootiot ja samanmielisyys muodostavat perustan tarkoitushakuisten yhteisöjen rakentumiselle (Kimmel 2010: 54; Hsu, Chiang & Huang 2012: 75).

Brändit voivat edistää tunnetta sosiaalisesta yhdistymisestä kuluttajien keskuudessa niin epämuodollisissa sosiaalisissa konteksteissa kuin järjestäytyneemmissä sosiaalisissa yhteisöissä (Kates 2006: 94). Tutkimukset tukevat näkemystä, että brändeillä on ”linkitysarvoa” tai toiminnollisuus, joka yhdistää kuluttajia toisiinsa yhteisten merkitysten ja aktiviteettien kautta. Brändin erilaiset sosiaaliset asemat, jotka osoittavat brändiä ja kuluttajaa yhdistävän arvon, ovat olleet viimeaikojen näkyvimpiä tutkimuskohteita kuluttajakäyttäytymisessä. *Brändiyhteisöt* keskittyvät usein tietyn kulutuskohteen intohimoiseen käyttöön ja ylistämiseen, ja yhteisön jäsenet kokevat ryhmänsä jokseenkin marginaaliseksi, mikä edistää kytkeytymisen tunnetta brändiin ja toisia yhteisön jäseniä kohtaan. (Kates 2006: 94.) *Online-asiakasyhteisöjen* tapauksessa mukana vaikuttaa vahvasti myös yhteisöstä koettu hyöty (Brodie ym. 2013; Zhou & Amin 2014). Koska yritysnäkökulmasta on kiinnostavaa tuntea yhteisöllisyyden ja online-yhteisöjen taustalla vaikuttavia voimia, ovat muutamat markkinointitutkimukset yritysjohtoisista online-asiakasyhteisöistä käsitelleet kuluttajien motiiveja osallistua ja vaikuttaa näissä yhteisöissä (esim. Harmsen-van Hout 2009; Wiertz ym. 2007; Zhou ym. 2014). Tutkimukset yhteisöjen arvonluontiprosessin laajuudesta ja välittymisestä taas ovat olleet merkityksellisiä näiden yhteisöjen hyödyllisyyden arvioinnissa niin kuluttajan kuin yrityksenkin

näkökulmasta (Harmsen-van Hout 2009). Nambisan & Watt (2011) esittelivät ensimmäisinä *online-yhteisökokemuksen* (online community experience) käsitteen, millä he viittasivat sellaiseen käyttäjäkokemukseen, joka sijoittuu yrityksen ylläpitämään verkko-yhteisöön. He havaitsivat, että online-asiakasyhteisössä tapahtuva vuorovaikutus muotoilee merkittävällä tavalla käyttäjien käsityksiä ja asenteita yritystä ja sen tuotteita kohtaan. (Nambisan & Watt 2011: 889.) McAlexander, Schouten ja Koenig (2002) puolestaan tutkivat asiakasta ja yritystä yhdistäviä brändiyhteisöjä asiakasuskollisuuden rakentamisen keinona. Online-asiakas- ja brändiyhteisöjen tutkimuksista toistaiseksi harvat ovat keskittyneet aiheissaan yrityksen näkökulmaan (Chauhan & Pillai 2013).

Kuluttajia yhdistävien kokemusten jakamisen lisäksi ympäröivällä sosiaalisella ryhmällä on tutkitusti havaittu olevan merkittävä vaikutus myös kuluttajan henkilökohtaisiin päätöksiin. Vuonna 2013 tehty tutkimus paljasti, että kuluttajista 95 % jakaa toisille huonoja ja 87 % hyviä asiakaspalvelukokemuksia, mistä merkittävä osa tapahtuu verkossa ja sosiaalisessa mediassa (Dimensional Research 2013). Online-maailman word-of-mouth-asetelmassa yleisön vuoropuhelu on aktiivista, ja viestejä viedään eteenpäin olivat niiden vastaanottajat sitten tuttuja tai ei. (Kimmel 2010: 103.) Tämä kehityskulku ei jätä yrityksille juurikaan epäonnistumisen varaa, mutta kannattavaa onkin kääntää se toimimaan yrityksen eduksi. Nykyisiä Web 2.0:n eli sosiaalisen verkottumisen aikakauden tarjoamia web-applikaatiota kuten blogeja, sosiaalisia alustoja ja vertaistuottamisen mahdollisuuksia ei tulisi nähdä vain teknologiana, kanavana tai applikaatiokokoelmana, vaan markkinoinnin näkökulmasta ennen kaikkea yleisenä filosofiana ja visiona, joka pohjautuu vahvasti kuluttajien kasvavaan yhdistymiseen, osallistumiseen ja kontrolliin markkinointitoimenpiteitä kohtaan. Yrityksille web 2.0:n työkalut ja palvelut mahdollistavat lähes rajattomat puitteet liiketoiminnan uudistamiseen. Näitä ovat erilaiset *alustat ja sisällönluomistyökalut*, jotka antavat mahdollisuuden luoda, tallentaa, hallita ja jakaa sisältöä; *online-yhteistyön välineet*, jotka ovat tehokkuutta lisääviä ja prosesseja ohjavia applikaatioita; sekä *yhteisöpalvelut*, jotka yhdistävät samanlaisia tavoitteita omaavia käyttäjiä. (Kimmel 2010: 60-63.) Toisaalta edessä hämmäyttävä siirtymä Web 3.0:aan laajentaa verkon käyttömahdollisuuksia entisestään.

Digitaalisen ja verkostoituneen markkinoinnin aikakaudella yritysten näkyvyys on mennyt niiden fyysisen sijainnin edelle. Internetissä ei enää vain osteta – siellä myös kulutetaan, koetaan ja kommunikoidaan. (Rowan 2002: 38-39.) Tämän päivän markkinointia muotoilevat yhä enemmän juuri sosiaalista verkostoitumista hyödyntävät ratkaisut. Tutkimustyö on niiden osalta korostanut sitä, miten tärkeää yrityksen on olla läsnä niissä medioissa missä sen asiakaskin liikkuu – asiakkaan luona. Kuluttajat vaikuttavat

ja viettävät aikaansa yhä enemmän ja monipuolisemmin internetissä, ja sosiaaliseen mediaan ja verkkoon syntyneihin yhteisöihin kätkeytyy merkittävä potentiaali myös liiketoiminnallisten hyötyjen kannalta (esim. Rowley ym 2007; Kimmel 2010). Rowley, Kupiec-Teahan ja Leeming (2005) tutkivat asiakasyhteisön johtamista ja käyttäjien sitouttamista osoittaen, että niillä luodaan informaatiopohjaa tuoteinnovaatioita varten ja että asiakkaita voidaan pyrkiä sitouttamaan luomalla yhdessä (co-creation) urheilukokemuksia yhteisön kesken. Heidän tutkimusaiheensa osuu samalla ehkäpä lähimmäksi tämän tutkimuksen empiiristä case-osiota, jonka keskiössä on juuri yrityksen valmistamien urheilutuotteiden ympärille toteutettu yhteisöllinen verkkopalvelu reaali maailman asiakaskokemuksen laajentamiseksi.

Ajatus yhteisöistä ja yhteisöllisyydestä ei kuitenkaan ole käsitteenä uusi. Vaikka verkkoon sijoittuvan kuluttajakäyttäytymisen tutkimus on edennyt aina kuluttajien verkkokäyttäytymisestä, verkkoshoppailusta ja verkkoympäristön kokemisesta yhteisöllisen kuluttamisen elementteihin asti, ovat sähköiset asiakasyhteisöt tutkimuskenttänä silti vielä raakile. Tutkijat Zhou ja Amin (2014) puolestaan selvittivät, että online-yhteisöön sitoutumiseen vaikuttavat niin yhteisön ominaisuudet kuin kuluttajan psykologiset kiinnikkeet yhteisöön ja brändiin. Asiakaskokemuksen ja -käyttäytymisen ymmärtämisessä tutkijat pitävät asiakassitoutumisen tutkimista avainasemassa, jotta voidaan kehittää akateemista näkökenttää kuluttajakäyttäytymiseen monimutkaisissa, interaktiivisissa tai yhdessä luomista palvelevissa ympäristöissä (Brodie ym. 2013: 105). Tässä tutkimuksessa perehdytään erityisesti asiakassitoutumisen näkökulmasta yritysjohtoisiin online-asiakasyhteisöihin, jotka ovat verraten tuore ilmiö liiketoiminnallisella kartalla. Jos halutaan mahdollisimman syvällisellä tasolla ymmärtää ryhmien toimintaa tai pyrkiä vaikuttamaan siihen, on kannattavaa perehtyä myös ryhmää ohjaaviin, syvällisen tason taustatekijöihin (Kopakkala 2005). Tämän ymmärryksen pohjalta voidaan päästä käsiksi monenlaisiin vaikutusmahdollisuuksiin ja -keinoihin, jotka ovat sovellettavissa ryhmään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Kopakkala 2005). Online-asiakasyhteisökin on monikerroksisia merkityksiä jakava kuluttajien ja kuluttajaryhmien yhteenliittymä, jonka tavoitteellinen johtaminen edellyttää mukaistaan syvällistä ymmärrystä, näkemystä ja toimintaa.

Informaation valtava määrä, kaikille avoin tiedonhaku, median uudet muodot, sekä word-of-mouth-viestinnän voimaantuminen ovat siis johtaneet suojamuurin muodostumiseen yritysten markkinointitoimenpiteiden ja kohdeyleisön väliin. Kuluttajasta on tullut vastustuskykyinen häneen kohdistuvaa ärsykepommitusta vastaan, ja yhä useammin hän hakeutuukin itse etsimään tietoa, tuotearvosteluja ja käyttökokemuksia inter-

net-foorumeilta tai ottamaan yhteyttä reaali maailman sidosryhmiinsä saadakseen mahdollisimman luotettavaa tietoa ostopäätöksensä pohjaksi silloin, kun hän tietoa tarvitsee. (Kimmel 2010: 22-24; Robinson ym. 2006: 62-63; Rowan 2002: 35-36.) Vuona 2013 tehdyn tutkimuksen mukaan peräti 90 % yli tuhannesta amerikkalaisvastaajasta kertoi muiden kuluttajien arvioiden vaikuttavan heidän omiin ostopäätöksiinsä (Dimensional Research 2013). Nimenomaan toiset kuluttajat näyttäytyvät erittäin arvokkaina tiedonlähteinä ja vertaisarvioijina kuluttajan punnitessa omaan ostopäätökseensä liittyviä kysymyksiä. Kuluttajien globaali verkostoituminen paineistaa yrityksiä kehittämään uudenlaisia menetelmiä voidakseen tehdä vaikutuksen kuluttajaan (Kimmel 2010: 22-24). Kanssakuluttajan sana yrityksen kaupallista markkinoijan sanaa vastaan on muodostunut erittäin painavaksi (Rowan 2002).

Kuluttajien muuttuneesta roolista on toisaalta hyötynsäkin. Auttamalla toisiaan he tuovat vähennyksiä yrityksen tuote- ja palvelutuen kustannuksiin (Wiertz ym. 2007: 350). He myös tarjoavat yrityksen tuotekehitykselle hyödyllistä ensikäden tietoa ja parhaassa tapauksessa toimivat ulospäin positiivisia asenteita rakentavina promoottoreina. Verkossa kuluttajat valitsevat reaali maailman oloja joustavammin yhteisiä kiinnostuksen kohteita omaavia kommunikaatiokumppaneita, koska heitä eivät sido jo olemassa olevat tuttavuusrakenteet. Tästä syystä myös yrityksen on helpompaa hankkia näkemyksiä kuluttajien viestinnästä ja jopa itse vaikuttaa siihen, mikä on olennaista vuorovaikutuksen hyötyjen optimaalisen poimimisen kannalta. (Harmsen-van Hout 2009: 2; Rowan 2002: 195.) Tieto siitä, että toinen kuluttaja nähdään mahdollisimman luotettavana ja yhdenvertaisena toimijana, on hyödyksi myös yrityksen pyrkimyksille parantaa asiakassitoutumista. Erityisesti aktiivisten ja vaikutusvaltaisten asiakkaiden avulla luodut ratkaisut on tunnustettu monesti kauaskantoisiksi ja potentiaalisiksi markkinointikeinoiksi. (Kimmel 2010.)

Kuitenkin niin luottamuksen syventämisestä, konkreettisten hyötyjen tarjoamisesta kuin mieleenpainuvien kokemusten tuottamisesta on kysymys myös online-asiakasyhteisöjen tapauksessa. Tällaisen verkon olohuoneen tai seikkailukentän pystyttämällä yritys kohtaa asiakkaansa uudella ja innovatiivisella tavalla – todennäköisesti jatkossakin ja vielä moneen kertaan. Yksi avainkysymys tehokasta online-asiakasyhteisöä havittelevan yrityksen näkökulmasta onkin, mitkä tekijät määrittelevät asiakassitoutumisen tällaisessa ympäristössä (Wirtz ym. 2013). Online-asiakasyhteisön mukaantulo aiheuttaa yrityksen liiketoiminnan rakentumiseen merkittävän muutoksen, jonka johdosta markkinoinnin käsite kokee uudelleen määrittelyn organisaation sisällä (Tanni 2015). Silloin ei enää ole kysymys siitä, että yrityksessä yritettäisiin keksiä, miten asiakkaita ja kohderyhmiä

lähestytään tai mistä niitä tavoitetaan. Sen sijaan pyrkimyksenä on perustaa paikka, jossa on niin kiinnostavaa sisältöä ja jossa pystytään tuottamaan lisäarvoa yhteisön ylläpidolla, että sinne tullaan. (Tanni 2015). Ennen siirtymistä käsitteiden tarkempaan määrittelyyn, on verkon avoimia brändiyhteisöjä ja asiakasyhteisöjä keskeisimmin määrittävät ominaispiirteet koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Avoimen online-brändiyhteisön ja online-asiakasyhteisön pääpiirteet (Wiertz ym. 2007; Zhou ym. 2014).

	Avoim online-brändiyhteisö	Online-asiakasyhteisö
Tarkoitus	Brändin fanittaminen Kokemusten ja merkitysten jakaminen Keskustelu brändiin liittyvistä asioista	Tuotteen tai palvelun käyttökokemuksen laajentaminen Näkyvyyden laajentaminen Tuotekehitys
Ensisijainen liittymis- ja osallistumismotiivi	Fanius Psykologiset kiinnikkeet	Yhteisössä tarjotut ominaisuudet Lisäarvo
Perustanut taho	Kuluttajat	Yritys
Yhteisön ylläpidosta ja johtamisesta vastaava taho	Kuluttajat	Yritys
Kaupallisuus	Ei-kaupallinen	Kaupallinen
Sitouttavat tekijät	Yhteenkuuluvuus brändiä ja sen ympäröimää ryhmää kohtaan Kommunikaatio	Hyöty Relevantti sisältö Osallistavat prosessit
Yhteisöalusta	Facebook, Twitter, Instagram Blogit Oma sivu	Yrityksen rakentama tai tilaama erillinen web-sivustoalusta

2.1.1. Virtuaalinen brändiyhteisö ja verkkoyhteisö

Muniz ja O'Guinn (2001) toivat *brändiyhteisön* käsitteen ensimmäisinä markkinoinnin alan tieteeseen määrittelemällä sen differoiduksi, ei-maantieteellisesti sitovaksi yhteisöksi, joka perustuu brändin ihailijoiden keskuudessa vallitsevaan, sosiaalisten suhteiden strukturoituun kokonaisuuteen. Ne ovat kuluttajien yhteenliittymiä, joiden jäseniä keskinäisesti yhdistää syvä sitoutuminen tiettyä brändiä kohtaan (Kimmel 2010: 54). *Virtuaalisesta brändiyhteisöstä* puhuttaessa tarkoitetaan samaa asiaa, mutta korostetaan yhteisön sijoittumista sähköiseen ympäristöön. *Online-yhteisö*, *verkkoyhteisö* ja *virtuaalinen yhteisö* ovat siten brändiyhteisön lähikäsitteitä, mutta ne eivät sellaisinaan sisällä

kaupallisia merkityksiä. Brändiyhteisöt yleisesti koostuvat jäsenistä, jotka eivät koe tärkeää kytköstä ainoastaan brändiä, vaan myös toisiaan kohtaan. Kautta aikojen kuluttajat ovat muodostaneet ensin tosielämässä ja sittemmin verkossa yhteisöjä esimerkiksi elektroniikkatuotteiden, elokuvien, julkisuudenhenkilöiden ja autojen ympärille. (Kimmel 2010: 89.)

Muniz ja O’Guinn (2001) tunnistivat kolme keskeistä piirrettä, jotka ovat tyypillisiä avoimille brändiyhteisöille. Ne ovat (1) *yhdistävä käsitys* eli yhteinen mielikuva identiteetistä, jonka kautta jäsenet kokevat yhteenkuuluvuutta toisiinsa ja samalla eroavaisuutta toisten brändien käyttäjiin, (2) *rituaalit ja traditiot*, jotka ovat yhteisön jäsenten välisiä sosiaalisia prosesseja, joiden kautta yhteisön merkitys uudistuu ja välittyy kuten esimerkiksi brändin historiaa juhlimalla ja tarinoita kertomalla sekä (3) *moraalinen vastuu* eli velvollisuudentunto yhteisöä ja sen jäseniä kohtaan. (Muniz ym. 2001: 418-424.) Brändiyhteisöllä on taipumusta muodostua spontaanisti, kun brändi alkaa houkuttamaan sen ihailijoiden ryhmittymiä, jotka tyypillisesti pitävät verkossa yhteyttä keskenään. Kuluttajien voidaan nähdä muodostavan yhteyksiä toisiinsa sen seurauksena, että he jakavat kuluttamiseensa liittyviä tunteita, intohimoja ja kokemuksia, ja siten kehittävät vahvemman käsityksen itsestään sosiaalisen verkoston aktiviteettien kautta. (Kimmel 2010: 54.) Huomionarvoista brändiyhteisön tapauksessa on se, että kyseessä on brändin kannattajien omasta vapaasta tahdosta muodostama avoin verkkoyhteisö, jonka elinvoimana ja johtajina toimivat yhteisön jäsenet itse.

Allan Kimmel (2010: 90) määrittelee *verkkoyhteisön* käsitteen laajasti minkälaiseksi tahansa virtuaaliseksi yhteisöksi, oli se sitten sosiaalinen verkosto, internet -foorumi, sosiaalisen ohjelmistoalustan applikaatio tai blogien joukko. Verkkoyhteisöt voidaan jaotella edelleen viiteen kategoriaan, jotka ovat tietokannat, podcastit, sosiaaliset verkostot, sosiaalinen kirjanmerkistö sekä folksonomia -sisällönluokittelujärjestelmä (Kimmel 2010: 90). Kuten reaali maailman yhteisöt, syntyvät verkkoyhteisötkin usein homogeenisten ihmisryhmien yhteisesti tunnustamien kiinnostusten, harrastusten tai intohimon kohteiden ympärille (Dunderfelt 2001; Kopakkala 2005; Robinson 2006). Verkkoyhteisö rakentuu yksilölliselle arvopohjalle, ja samankaltaisten arvojen jakaminen muiden kanssa luo vahvoja siteitä sekä yhteisön edustamaa asiaa että toisia käyttäjiä kohtaan. Hyvin spesifin harrastuksen tai intohimon omaaville henkilöille ”fanikunta” on toiminut esimerkkinä siitä, mitä verkkoyhteisö voi kasvattaa ja mihin suuntaan se voi kehittyä. Sen lisäksi, että avoimet verkkoyhteisöt kannustavat samalla aaltopituudella olevia ihmisiä kokoontumaan yhteen, opettamaan ja oppimaan toisiltaan, rohkaisevat ne itse-oppijoita keskustelemaan ja oppimaan tosielämän tilanteista sekä osallistumaan

tiimityöskentelyyn, yhdessä ajatteluun ja ainutkertaisiin kokemuksiin. (Nambisan & Watt 2011; McAlexander ym. 2002.) Modernit fanien yhteenliittymät heijastavat vaikutuspiirissään ilmenevää kehitystä, kommunikaatiota ja kiinnittymistä, ja ovat siksi kiinnostavia myös yritysten näkökulmasta. Juuri kommunikaatio on ensisijainen ominaispiirre yhteisölle. Sosiaalinen komponentti on keskeinen online-yhteisön syntytekijä sekä merkittävä, yhteisöä koossapitävä voima. (Kimmel 2010.) Tätä virtausta tapahtuu paitsi yrityksen ja käyttäjän välillä, myös käyttäjien kesken. Asiakassuhteissa kommunikaatio on elintärkeää, sillä se luo riippuvaisuutta ja sitoutumista (Baron ym. 2010: 32). Online-yhteisöissä luodaan ja jaetaan ideoita ja mielipiteitä, välitetään asiantuntemusta, tiedotetaan ajankohtaisista asioista ja tapahtumista sekä tuotetaan yhdessä ainutkertaista sisältöä (Kimmel 2010; Tanni 2013; Oestreicher-Singer ym. 2013: 593).

Virtuaaliset yhteisöt ovat myös muodostuneet merkittäväksi voimaksi tehdä muutoksia nykykulttuurissa ja kuluttamisessa. Erästä yleistynyttä yhteisötyyppiä edustavat erilaiset, yleisön laatimia tuote- ja palveluarvosteluja sisältävät yhteisöt (review community), jotka ovat syntyneet seuraamaan esimerkiksi suurimpia verkkokauppoja kuten Amazon.com:a, tai tietyn brändin tuotteita (Dysart 2008: 26). Koska verkkoyhteisöjen vaikutukset ulottuvat enenevästi myös yritysmaailmaan, on markkinoinnissa alettu pitää tärkeänä ilmiön liittämistä osaksi uudenlaisia liiketoimintamalleja. Sosiaaliseen mediaan saattaa kätkeytyä huomattavan suuri määrä yrityksen seuraajia, joissa piilee merkittävä potentiaali yrityksen tulevaisuuden menestyksen kannalta. Yrityksen olisikin kannattavaa kyetä tunnistamaan ja lähentymään näitä joukkoja voidakseen ottaa haltuun niiden voiman ja siten ensiaskeleet kohti itse johdettua online-yhteisöä. Huolellinen suunnittelu, toteutus ja oikea asenne palkitaan pitkän tähtäimen menestyksenä. Onnistuneessa yhteisössä aukeaa jatkuvasti uusia luokkuja, jotka päivittävät yrityksen liiketoimintaa asiakaslähtöisellä ja kilpailuetua luovalla tavalla. Tällaisessa yhteisössä vaikutusmahdollisuuksien ja aktivointikeinojen kirjo on erittäin laajaa. Liiketoimintamallin kannalta ei ole niinkään merkityksellistä tarkoituksella muodostettu yhteisö itsessään, vaan ne palvelut, jotka potentiaalisesti aikaansaavat tämän yhteisön (Dysart 2008). Keskeisimmäksi tehtäväksi yrityksen itse hallinnoimassa B2C-asiakasyhteisössä muodostuukin aktiivisen ja vivahteikkaan keskustelun johtaminen kohti arvokkaan ja puhuttelevan sisällön tuottamista yhdessä ja yksilöllisesti – asiakasta kuunnellen, osallistaen ja avustuen.

2.1.2. Online-asiakasyhteisön määritelmä ja merkitys

Onko online-asiakasyhteisö palvelu vai tuote? Miten se eroaa yrityksen sosiaalisen median sivusta? Minkälaiset lainalaisuudet pätevät yhteisöön ja mikä on sen olemus? Vaikka voitaisiinkin ajatella, että yhteisö muistuttaa itsepalvelua tai palvelua, jonka toisena osapuolena on automatisoitu versio yrityksestä, on yritys kuitenkin aktiivinen ja säännöllinen osallistuja yhteisessä keskustelussa. Sekä asiakas että yritys ovat aktiivisissa vuorovaikutusrooleissa, vaikka kyseessä onkin sähköinen tapahtumaympäristö. Online-asiakasyhteisöä määrittää erityisesti myös sosiaalinen ulottuvuus, jonka vuoksi kulusaktiiviteetteja voi tapahtua niin yksin kuin yhdessä – valinnan vapaus jää asiakkaalle (Zhou ym. 2014: 25). Asiakasyhteisön tapauksessa sekoittuvat tuotteeseen ja palveluun liitetyt ominaisuudet (vrt. Robinson 2006: 95-97). Fyysisiin tuotteisiin liittyvässä yhteisössä konkretiaa luodaankin hyödyllisellä ja elämyksellisellä kytkennällä itse tuotteisiin. Digitaalisen markkinoinnin aikakaudella tavoitellaankin tuotteiden ja palvelujen sekoittumista yhdeksi kokonaisuudeksi (Rowan 2002: 38-39).

Online-asiakasyhteisö on silti yksi väärinymmärretyimmistä käsitteistä liike-elämässä. Toiset viittaavat sillä laajasti koko siihen valtaisaan yleisöön, joka ylipäättään on yrityksen verkkokommunikaation ulottuvilla, kun taas toiset käyttävät kyseistä nimitystä tarkoittaessaan rajattua sidosryhmien kimppua, jonka osapuolet voivat tulla mukaan ohjattuun keskinäiseen vuorovaikutukseen yhteiseen kiinnostuksenkohteeseen liittyen. (Paul 2013.) Online-asiakasyhteisön määritelmä tulisi tehdä selväksi kaikille yrityksessä ennen kuin siihen liittyviä strategioita aletaan pohtimaan (Paul 2013). Kyseessä on erityinen yhteisöllisyyden ilmentymä, jossa yhteisö kytkeytyy läheisesti, konkreettisella tavalla yritykseen ja sen liiketoimintaan. Tämän linkin kautta yritys voi pyrkiä tuottamaan uudenlaista asiakashyötyä ja -kokemuksia sosiaalista verkostoitumista apuna käyttäen.

Johdannossa mainitut virtuaalinen, sähköinen ja verkon asiakasyhteisö voidaan merkityksiltään katsoa synonyymeiksi online-asiakasyhteisön käsitteelle. Sen vuoksi sitä on mielekästä lähteä määrittelemään asianmukaisten lähikäsitteiden kautta.

Virtuaalinen asiakasyhteisö (virtual customer community, VCC) on virtuaaliyhteisö, jonka jäsenillä on kokemusta yhteisöön liittyvien tuotteiden tai palvelujen käytöstä (Romero & Molina 2011). Se on tietystä tuotteesta, brändistä tai yrityksestä kiinnostuneiden kuluttajien virtuaalinen kohtauspaikka, jossa jäsenet keskustelevat ja vaihtavat kokemuksia, mielipiteitä, tietoa, osaamista, ideoita ja ehdotuksia yrityksen tarjoamalla interaktiivisella alustalla (Kozinets 1999: 254-255).

Suljetussa tai *yksityisessä online-yhteisössä* (private online community) kuluttajia on kohdennetusti kutsumalla tuotu yhteen yrityksen luomalle tai värväämälle web-alustalle, jonka tarkoituksena on tuoda arvokkaita näkemyksiä markkinointiin. Nämä yhteisöt keskittyvät auttamaan ihmisiä menestymään työssään, toimialoillaan tai tiettyjen tuotteiden tai palvelujen kanssa. (Grantham 2014; Decision analyst 2014.)

Online-asiakasyhteisö (firm-hosted online customer community, OCC) on yhteisestä kiinnostuksen kohteesta kommunikoivien kuluttajien yhteenliittymä, joka kuitenkin ei ole verkkokauppa tai asiakaspalvelupaikka, vaan vuorovaikutteinen, rajattu sivusto, joita yritykset pystyttävät voidakseen toimia yhdessä asiakkaidensa kanssa sekä mahdollistaakseen asiakkaiden välisen kommunikaation ja kollektiivisen sisällön tuottamisen heitä yhdistävistä aiheista (DiMauro 2011; Wiertz ym. 2007; Zhou ym. 2014).

Viimeinen määritelmä tiivistää parhaiten sen, mitä online-asiakasyhteisöllä markkinoinnissa tarkoitetaan. Digitaalisessa ympäristössä tapahtuvan vuorovaikutuksen ja suhteiden rakentuminen kuluttajia yhdistävään päämäärään ja merkityksiin liittyen on keskeisin määrittäjä sille, mikä tekee verkon sosiaalisesta kanssakäymisestä varsinaisen online-yhteisön (DiMauro 2015). On elintärkeää vastata niihin tarpeisiin, joiden takia kuluttajat ovat kokoontuneet yhteen ja osallistuvat. Näiden tarpeiden voi olla määrä tehostaa oppimista tietystä aiheesta, tuotteesta tai trendistä, mahdollistaa käyttäjien välinen dialogi, suorittaa transaktioita, luoda kokemuksia ja rakentaa suhdeverkostoa. Online-yhteisö on tarkoitukselleen omistettu web-perusteinen ympäristö, joka hyödyntää asianmukaista alustaa erilaisten sisältöjen ja kommunikaation molemminpuoliseksi vaihtamiseksi. (DiMauro 2015; Zhou ym. 2014.) Tällaisen yhteisön voi loppujen lopuksi määrittellä hyvin monella tavalla riippuen siitä, keitä yhteisö palvelee ja mikä on yhteisön tarkoitus (vrt. Gupta & Kim 2007). Online-yhteisöjä voidaan myös luokitella esimerkiksi sillä perusteella, miten ne ovat syntyneet, minkälainen taloudellinen asema niillä on tai ketkä yhteisössä luovat sisältöä. Näin päädytään *kuluttajien luomiin* ja *yri-tysten luomiin*, *kaupallisiin* ja *ei-kaupallisiin* sekä *käyttäjien tuottaman sisällön* ja *yri-tyksen tuottaman sisällön* yhteisöihin. (Zhou ym. 2014: 27.) Kuluttajien luomat yhteisöt ovat nimensä mukaisesti brändien ihailijoiden pystyttämiä, avoimia ja ei-kaupallisia yhteisöjä, jonne kaikki aiheesta kiinnostuneet ovat tervetulleita jakamaan faniuttaan brändistä. Yritysten luomat yhteisöt sen sijaan ovat yrityksiin kiinnittyviä ja niiden joh- tamia, kaupallisia kokonaisuuksia, joihin käyttäjät voivat liittyä kutsusta tai omaehtoi- sesti voidakseen saada suuremman hyödyn yrityksen tuotteista tai palveluista sekä uu- denlaisia kokemuksia ja sosiaalista vuorovaikutusta. (Poynter 2010: 180; Wiertz ym.

2007: 350; Zhou ym. 2014: 27-28.) Näiden yhteisöjen käyttäjät ovat yleensä yrityksen asiakkaita, eli heillä on entuudestaan olemassa oleva suhde yritykseen ja sen brändiin (Wiertz ym. 2007: 353). Tämä tutkimus fokusoituu juuri sellaiseen online-yhteisöön, joka on kaupallinen, yrityksen perustama ja johtama ja jossa sisällöntuottajia ovat sekä yritys että sen asiakkaat.

Alun perin online-asiakasyhteisöt saivat alkunsa ict-alan puolelta, jolloin niiden käyttömotiivina oli lähinnä ohjelmisto- tai laiteongelmien ratkominen ja keskustelumahdollisuuden tarjoaminen kuluttajille ja asiantuntijoille. Hyvin laajojen ja joustavien käyttömahdollisuuksiensa vuoksi vuorovaikutteisen yhteisön perustamiseen on herätty myös muilla toimialoilla. Digitaalinen asiakasyhteisö on käyttökelpoinen ratkaisu niin B2C- kuin B2B-markkinoidenkin työkaluksi. (Tanni 2014). Perinteisesti yleisin yritysjohtoinen online-yhteisötyyppi on ollut palvelutukiyhteisö (service support community) (Wiertz ym. 2007: 349), mutta nykyään useimmat yritykset perustavat yhteisöjä promotoidakseen tuotteitaan ja palvelujaan (Brogan 2010: 86). Yleensä näiden yritysten tavoitteita ovat 1) vahvan yhteisön rakentaminen kohdemarkkinan palvelemiseksi, 2) rakentaa puoleensa vetävä yhteisö vertaistuen hallinnoimiseksi tai 3) vakiinnuttaa ”pohjaleisö”, jonka kanssa jakaa informaatiopäivityksiä uudessa formaatissa (Brogan 2010).

Online-asiakasyhteisön perustamiseksi ei näin ollen ole vain yhtä yleispätevää syytä, vaan sitä voidaan monipuolisesti ja ketterästi soveltaa useisiin eri käyttötarkoituksiin ja tilanteisiin kuten esimerkiksi osaamisen ja informaation vaihtamiseen, viihtymiseen, osallistumiseen, vuorovaikuttamiseen ja yhdessä luomiseen (Zhou ym. 2014: 27). Yrityksen tavoitteista riippuen, asiakasyhteisöjä on toistaiseksi kehitetty myynnintuen sähköistämiseen, crowdsourcing-aloitteiden alustaksi, tuotekehitykseen, tutkimustarkoituksiin, palvelun tai sen osien tarjoamiseen verkossa, uudenlaisten kokemusten synnyttämiseen, asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja parantamiseen ja niin edelleen (Dysart 2008: 27). Yhteisö tarjoaa yritykselle keinon luoda sosiaalisia elementtejä sisältäviä laajennuksia palveluihinsa tai tuotteisiinsa liittyen – tai yhteisöllisyysajatus itsessään voi toimia lähtökohtana uudenlaiselle palvelulle. Apple Support Communities, My Starbucks Idea, Philips NetFroum Comunity, Microsoft Community, Osuuspankin asiakasyhteisö, Fitfarm -yhteisö, Novita -yhteisö ja Dell Community ovat vain muutamia esimerkkejä lukuisista, yhteisöjen potentiaaliin tarttuneista yrityksistä. Yhdysvalloissa liike-elämän yhteisökulttuuri on jo huimassa vauhdissa, kun esimerkiksi Suomessa niiden kanssa ollaan lähinnä vielä alkumetreillä.

Juuri nyt pinnalla olevia esimerkkejä sosiaalisen lisäpalvelun rakentamisesta tuotteeseen ovat erityisesti outdoor-trendin synnyttämät, urheilutuotteisiin liitetyt yhteisölliset verkkopalvelut kuten MySuunto, Polar Flow, Nike+, Garmin Connect ja Fitbit App. Niiden suosioon ovat vaikuttaneet vahvasti monet tämän hetkiset hyvinvointi- ja liikuntatrendit. Näissä yhteisöissä käyttäjät voivat esimerkiksi suunnitella ja pitää kirjaa liikunnastaan, seurata kehitystään, saada tuoteopastusta ja relevanttia oheistietoa, antaa palautetta tuotteista ja palvelusta, osallistua niiden kokeiluun ja kehittämiseen sekä jakaa tuotteisiin liittyviä kokemuksiaan toisille käyttäjille ja muodostaa ryhmiä käyttäjien kanssa (Fitbit 2014, Garmin 2014; Polar 2014; Suunto 2015). Joillakin yrityksillä on palvelunsa kohdentamiseksi jaoteltuna omat asiakasyhteisöt eri kohderyhmille kuten Microsoftin yhteisöt yritysasiakkaille, kuluttajille ja ict-asiantuntijoille (Microsoft 2014). Tällä tavalla se saa eri kohderyhmiensä tarpeet huomioon ottaen niitä sopivimmin vastaavalla tavalla, mikä lisää yrityksen tehokkuutta ja säästää resursseja sekä helpottaa asiakasta.

Mitä todellista annettavaa ja uutuusarvoa online-asiakasyhteisöillä on tulevaisuuden markkinoinnille? Miksi yrityksen kannattaisi perustaa oma asiakasyhteisö – eikö riitä, että yritys osallistuu seuraajiensa keskusteluun valmiilla sosiaalisen median sivustoilla? Kaikesta huolimatta nämä kaksi areenaa soveltuvat hyvin erilaisiin tarkoituksiin. Siinä, missä sosiaalisen median verkostoituminen auttaa lyhyen tähtäimen kampanjoinnissa ja tunnettuuden lisäämisessä, toimii yrityksen itse johtama yhteisö paremmin aidon, yksilöllisen ja pitkäaikaisen osallistumisen aikaansaamisessa (Kimmel 2010: 198). Omaa yhteisöä ja sen sisältöä on myös huomattavasti helpompi hallita. Loppujen lopuksi näiden kahden lähestymistavan yhdistelmällä päästään parhaisiin tuloksiin, sillä sosiaalista mediaa voi myös käyttää porttina asiakasyhteisöön – keskustelun surinaa saadaan muutettua aidoksi osallistumiseksi ja sitoutumiseksi (Kimmel 2010: 199). Lähtökohtaisesti online-asiakasyhteisö näyttäytyy merkittävänä vauhdittajana liiketoiminnassa, jossa tavoitellaan asiakaskokemukseen perustuvaa differoitumista. Tämän yhteisön kautta yrityksen on mahdollista tuoda asiakkaiden välinen keskustelu itsensä lähietäisyydelle, jolloin sen on todennäköisempää onnistua uusissa tuotekehitys- ja markkinointi ratkaisuisaan sekä laajentaa näkyvyyttään kestävästä kilpailuetua luoden (Kimmel 2010: 194). Internetiin, erityisesti sosiaaliseen mediaan on taipumusta ilmestyä arvokasta sisältöä silloin, kun yritys suorittaa sellaisia markkinointiaktiviteetteja, jotka ovat yhdenmukaisia niiden merkitysten kanssa, joita asiakkailla on sen brändiä kohtaan. Näitä onnistumisia myös avoimesti ylistetään ja juhlistaan verkossa ja ne ohjautuvat aina kuluttajien bränditarinoihin ja heidän henkilökohtaisille nettisivuilleen asti (Kimmel 2010: 139). Online-asiakasyhteisö on yksi vaikutuskykyisimpiä alustoja kommunikaation ja suositteluvoiman synnyttämiseen (Kimmel 2010). Tämän vuoksi tutkijat pitävät tärkeänä

myös niiden syiden ymmärtämistä, jotka saavat yhteisön jäsenet pysymään yhteisössä ja osallistumaan sen toimintaan (Zhou ym. 2014: 25).

Eloisat yhteisöt luovat yhteistyönsävytteisiä kumppanuuksia yrityksen ja sen asiakkaiden välille tarjoamalla yritykselle ensikäden näkymiä asiakkaiden haluista ja tarpeista ja samanaikaisesti parantamalla yrityksen mahdollisuuksia tarkkailla asiakaskokemuksen ja asiakaspalvelunsa laatua. Kukoistaakseen yhteisö kuitenkin vaatii pystyttämisen lisäksi jatkuvaa muokkaamista ja kehittämistä. Menestystä luodaan osapuolten yhdenvertaisella kommunikaatiolla ja yhteisön jäsenten sitoutumisella. Lisäksi yhteisöstä saadun datan perusteella on muodostettava analyttinen lähestymistapa yhteisön ymmärtämiseksi, jotta voidaan kasvattaa sitoutumista, hallita osallistumista sekä arvioida sisällön tehokkuutta ja vaikutusta asiakkaisiin. (Hirsch 2014.)

Kuten eivät blogit, foorumit tai muu interaktiivinen media, ei online-asiakasyhteisökään välttämättä tarjoa edustavinta otosta yrityksen asiakaskunnasta, mutta ainakin se kokoaa yhteen kaikista intohimoisimmat yksilöt. Sen voisikin ajatella edustavan tietynlaista homogeenista segmenttiä tai segmenttejä. Se yrityksen suuri yleisö, joka aikaisemmin on oppinut verkon avoimeen yhteisöön kuulumisen arvon, tuo kokemusta, innokkuutta ja sisältöä, ja ennen kaikkea henkilökohtaisen verkostonsa yrityksen omaan asiakasyhteisöön. Lisäksi asiakasyhteisössä säännöllisesti vaikuttava, rajattu joukko tuottaa laadultaan ja määrältään syvällisempää ja rikkaampaa informaatiota kuin kaikelle mahdolliselle yleisölle suunnatut sivustot. Niiden organisaatioiden kannalta, jotka todella haluavat luoda yhteyksiä asiakkaisiinsa, vähempi saattaa olla jopa parempi kuin enempi. (Dysart 2008: 24-27.) Voidaan ajatella, että siinä missä sosiaalisen median sivustot kuten Facebook antavat lähinnä vapauden jakaa merkityksiä ja sisältöä, mahdollistaa sähköinen asiakasyhteisö lisäksi tuotteen tai palvelun kuluttamisen jollakin tasolla. Lisäksi se kytkee sosiaalisen ulottuvuuden osaksi konkreettista asiakashyötyä. Yhteisön tuoma lisäkerros laajentaa yrityksen tarjoomaa tavalla, jonka asiakas kokee suhdetta syventävänä lisäarvona (Dysart 2008; Zhou 2014). Koska tuotteet ovat luonteeltaan verraten staattisia ja palvelu puolestaan dynaamista (Robinson ym. 2006: 95-98), voitaisiin ajatella, että asiakasyhteisö on keino lisätä tuotebrändin dynaamisuutta, joka taas on tämän päivän yritykselle tärkeä ominaisuus. Online-asiakasyhteisön tapauksessa sitouttamisen ja sitoutumisen käsitteet nousevat avainasemaan, kun kuvataan yhteisön jäsenten tiettyjen vuorovaikutteisten tapahtumien ja kokemusten luonnetta (Brodie ym. 2013: 105).

Ehkäpä perustavimmanlaatuisena erona vapaasti muodostuviin avoimiin verkko- ja brändiyhteisöihin nähden voidaan online-asiakasyhteisössä pitää juuri sen konkreettisen

läheistä ja tavoitteellista kytköstä yritykseen. Online-asiakasyhteisön spesifi tarkoitus liittyy jollakin merkittävällä tavalla yritykseen ja sen tuoteisiin tai palveluihin. Se ei silti ole yrityksen tili sosiaalisen median palveluissa, kanta-asiakassivusto, asiakaspalvelufoorumi tai verkkokauppa Perinteisessä kanta-asiakas- tai käyttäjäservisissä käyttäjä toimii useimmiten itsenäisesti, kun taas asiakasyhteisössä tapahtuu kommunikaatiota ja verkostoitumista yrityksen ja asiakkaan välillä sekä vain asiakkaiden kesken. Jotta voidaan aidosti puhua yhteisöstä, tarvitaan jäsenten välistä monisuuntaista vuorovaikutusta. Online-asiakasyhteisöä määrittävät monet sellaiset tekijät, jotka ohjaavat siellä käytävää keskustelua ja helpottavat yritystä kuroma kiinni itsensä ja asiakkaidensa välistä kuulua. (Dysart 2008; Kimmel 2010.) Online-asiakasyhteisössä niin itsenäisemmät kuin yhteistyöhakuisemmat voivat luoda arvoa itselleen, toisille jäsenille ja yritykselle (Brodie ym. 2013: 108). Yksinkertaistaen online-asiakasyhteisö voidaan nähdä kimpuksi ominaisuuksia, jotka yhteen liitettynä sekä vievät asiakkaiden kuluttamisen, kokemusten, vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuuksia pidemmälle että luovat yritykselle aivan uudenlaisia keinoja asiakkaan lähellä ja kanssa toimimiseksi ja uusien palvelukonseptien kehittämiseksi. On pitkälti yrityksen omasta mielikuvituksesta kiinni, mitä kaikkea sen asiakasyhteisö voi loppujen lopuksi olla. Online-asiakasyhteisöjen tapauksessa on uutta juuri se, että yritys itse liikkuu mukaan sähköiseen verkostoon lähtemällä tarkoitushakuisesti tekemään rajattavissa ja hallittavissa olevia aluevaltauksia ja siten haakeutumaan läheiselle keskusteluympäristölle kuluttajien kanssa, heidän luonnollisessa ympäristössään. Digitaalinen maailma on vakiintunut luonnolliseksi toimintakentäksi nykypäivän kulutuskulttuurissa, minkä vuoksi nyt eletävän asiakassitoutumisen aikakauden nimissä yritysten ja brändien on tarpeellista rakentaa verkkoalustoja avoimen ja jatkuvan dialogin ylläpitämiseksi niin asiakkaiden ja yrityksen välillä kuin pelkästään asiakkaiden kesken (DigitalMR Ltd 2014).

2.1.3. Online-yhteisökokemus

Kokemus itsessään on prosessorientoitunut käsite, joka pitää sisällään kaikki ne vaihteelliset tapahtumat ja niihin liittyvät oheistekijät, jotka yhdessä muodostavat tietyn kokemuksen (Schmitt 2003: 14). Tuote on perinteisesti ollut keskeinen tekijä asiakaskokemuksessa, mutta tänä päivänä funktionaalisia tuoteattributteja tärkeämmäksi ovat nousseet tuotteeseen liittyvät elämykselliset ominaisuudet. On tärkeää kiinnittää huomiota siihen, *miten* tuote toimii. (Schmitt 2003: 126127.) Tuotteisiin liittyvä online-asiakasyhteisö nostaa analysoitaviksi ne käyttötavat ja toimintaympäristöt, jotka liittyvät tuotteen kuluttamiseen- niin online- kuin offline-tilanteissa. Tutkimuksissa on korostettu

online-yhteisöjen kokonaisvaltaisen käyttäjäkokemuksen analysoinnin tärkeyttä, jotta ylläpidettäisiin kykyä tuntea asiakkaat (Nambisan ym. 2011). Tuotetiedon vapaa virtaaminen ja käyttäjien väliseen vuorovaikutukseen perustuva viihtyvyys osoittavat, että online-asiakasyhteisöllä on käyttäjälleen sekä informaatiopainotteista että sosiaalista arvoa (Harmsen-van Hout 2009: 2). Yhteisössä tarjottavat komponentit ja toiminnot vastaavat käyttäjien moninaisiin hyötytarpeisiin. Erilaiset toiminnalliset ominaisuudet, visualiset tekijät ja yhteydet reaali maailman tapahtumiin puolestaan lisäävät kokemuksellista arvoa. (Zhou 20014.) Kuten kokemukset yleensä, syntyy yhteisökokemuksin vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, ja yksilö muodostaa ne useimmiten tietyn tilanteen laukaisemien tuntemusten ja aistimusten perusteella (vrt. Nambisan ym. 2011). Puhuttaessa online-asiakasyhteisöön sijoittuvasta asiakaskokemuksesta, voidaan käyttää ilmauksia *asiakasyhteisökokemus* (customer community experience) tai *online-yhteisökokemus* (online community experience), jotka ovat vakiintuneet osaksi markkinoinnin alan keskustelua.

Nambisan ja Watt (2011: 891) määrittelevät *online-yhteisökokemuksen* yhteisön sisällön ja sen synnyttämien tuntemusten kokonaisuudeksi, jonka yhteisön jäsen muodostaa ollessaan vuorovaikutuksessa online-asiakasyhteisön kanssa. He myös näkevät online-yhteisökokemuksen jakautuvan *neljään ulottuvuuteen*: pragmaattiseen, hedoniseen, seurallisuus- ja käytettävyyssulottuvuuteen, jotka vaikuttavat kuluttajan käsityksiin sekä yrityksestä että sen tuotteista ja palvelun kokonaislaadusta. *Pragmaattinen* eli käytännönläheinen ulottuvuus viittaa yhteisön ominaisuuteen toimia ratkaisujen löytymissijana asiakkaiden kohdatessa ongelmatilanteita. Pragmaattinen ulottuvuus edustaa hyödyllisyysaspektia, joka on merkittävä osa asiakkaan online-yhteisökokemuksen kokonaisuutta. *Hedoninen* ulottuvuus taas kuvaa sitä luontaista arvoa, joka syntyy kuluttajan kokeaman nautinnon, hauskuuden ja innostuksen perusteella hänen ollessaan paikassa, jossa pääfokuksena on hänen kiinnostuksensa kohde. *Seurallisuusulottuvuus* viittaa siihen sosiaaliseen kokemukseen, joka käyttäjälle muodostuu yhteisön kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen perusteella. Tähän vaikuttaa olennaisesti muiden yhteisön käyttäjien avoimuus, ystävällisyys ja kohteliaisuus. Positiiviset sosiaaliset kokemukset edistävät vahvojen verkostositeiden ja suhteiden syntyä – negatiiviset vastaavasti heikentävät tätä prosessia. *Käytettävyyssulottuvuus* taas viittaa kokemuksen siihen osaan, jonka yhteisön käyttäjä muodostaa online-asiakasyhteisön ympäristössä suunnistamisen ja sen toiminnallisten ominaisuuksien käytön perusteella. Silloin arvioitavana on yhteisön teknologisen puolen selkeys ja käyttöhelppous. (Nambisan & Watt 2011.) Vaikka tämä jaottelu kuvastaakin asiakkaan kokemusmaailmaa, on sen tuntemisesta hyötyä, kun yrityksessä mietitään sitä, minkälainen kokemus sen yhteisössä on *pyrkimyksenä* tuottaa.

Koska online-asiakasyhteisöt ovat useimmiten yrityksen itsensä omistamia ja ope- roimia, näkyy yrityksen ja sen yhteisön välinen linkki varsin selkeästi asiakkaidenkin suuntaan. Tästä syystä asiakkaan online-yhteisökokemukseen vaikuttaa todellisuudessa paljolti myös brändiin liittyvät reaali maailman kokemukset (Nambisan ym. 2011: 892). Asiakkaan yhteisökokemus ja käsitykset yrityksestä tai brändistä kehittyvät siis saman- suuntaisesti. Jos asiakas ajattelee hyvin positiivisesti yrityksestä ja/tai sen tuotteista, on myös hänen online-yhteisökokemuksensa todennäköisesti myönteinen. (Nambisan ym. 2011; Zhou ym. 2014; Wiertz ym. 2007.)

2.2. Asiakassitoutuminen digitaalisessa ympäristössä

Dynaamisessa, monikerroksisessa ja nopeatempoisesti muuttuvassa ympäristössä tule- vat todennäköisimmin onnistumaan juuri ne yritykset, jotka mieltävät asiakkaat menes- tyksensä syyksi (Robinson ym. 2006: 1.) Uskolliset ja sitoutuneet asiakkaat ovat nyky- yrityksen silmissä erittäin arvokas resurssi, sillä juuri uskollisuuden perustuu brändin arvo yritykselle (Aaker 2010; Robinson ym. 2006). Asiakassitoutuminen katsotaan te- hostavan erityisesti myynnin kasvua ja kannattavuuden paranemista. Lisäksi se nähdään sekä strategisena välttämättömyytenä kilpailuedun tuottamiselle ja ylläpitämiselle että arvokkaana ennusmerkkinä tulevaisuuden liiketoiminnallisesta suorituskyvystä. (Brodie ym. 2013.) Koska uskollisuus on bränditutkijoiden mukaan merkittävä osa brändipää- oman rakentumisesta, voidaan sitä pitää varsin tavoiteltavana ominaisuutena myös verkon asiakasyhteisöissä, jotka avaavat brändin aiempaa suuremmalle yleisölle innovatiivisel- la ja uudenlaista arvoa tuottavalla tavalla. Asiakkaiden sitouttaminen brändiin ja uskol- lisuuden aikaansaaminen ovat monista syistä hyvin arvokkaita prosesseja yrityksille. Online-yhteisö tarjoaakin erityisen vahvan keinon asiakkaiden sitouttamiseen (Adjei, Noble & Noble 2010). Mutta mitkä asiat online-asiakasyhteisössä ovat niitä yksittäisiä osatekijöitä, joilla on erityistä merkitystä sitoutumisen kannalta?

2.2.1. Asiakassitoutumisen määritelmä ja ilmeneminen

Robinson ja Etherington (2006: 5) määrittelevät *asiakasuskollisuuden* (customer loyalty) asenne- tai tunneperusteiseksi suosimiseksi, joka saa yksittäisen asiakkaan tekemään uusintaostoja ja/tai suosittelemaan kyseistä yritystä muille kuluttajille. *Asiakassitoutu- minen* (customer commitment) taas varmistaa myös asiakassuhteen tulevaisuuden pit-

källä aikavälillä (Baron ym. 2010: 32). Meyer and Herscovitch määrittivät asiakassitoutumisen näin:

”Asiakassitoutuminen on voima, joka sitoo yksilöä asianmukaiseen toimintaan yhtä tai useampaa kohdetta kohtaan. Tämä erottaa sitoutumisen vaihtoperusteisesta motivaatiosta ja kohderelevanteista asenteista, ja sitoutuminen voi vaikuttaa käyttäytymiseen jopa luontaisen motivaation tai positiivisten asenteiden puuttuessa (Bansal, Irving & Taylor 2004: 235-236)”.

Tällä voimalla viitataan erilaisiin piileviin psykologisiin tiloihin, jotka kuvaavat yksilön suhteen luonnetta kiinnostuksen kohteeseen ja joka vaikuttaa päätöksiin suhteen jatkamisesta (Bansal ym. 2004: 236). Asiakassitoutuminen on luottamuksen, asiakasorientaation ja empatian, kokemuksen ja tyytyväisyyden sekä kommunikaation ohella yksi asiakassuhteen viidestä keskeisimmästä osatekijästä (Baron ym. 2010: 31). Suhdemarkkinoinnin teoriassa asiakassitoutuminen on laajasti tunnustettu merkittäväksi osaksi pitkäaikaisia liiketoimintasuhteita (Bansal ym. 2004; Walter, Mueller, Helfert & Wilson 2002). *Luottamus* (trust) puolestaan merkitsee rehellisyyttä neuvottelutilanteissa – sitä, että toisen sanaan voi luottaa (Morgan & Hunt 1994: 23). Luottamus saa alkunsa, kun asiakkaan kokema suoritustaso vastaa hänen odottamaansa suoritustasoa, ja luottamukseen voidaan vaikuttaa tyytyväisyyden ja kokemusten kautta. Luottamus vaikuttaa suoraan uskollisuuteen ja on vahvistuneen sitoutumisen esiaste. (Baron ym. 2010: 32; Morgan ym. 1994: 24; Kimmel 2010: 185; Zhou ym. 2014: 28). Yllä olvista käsitteistä juuri asiakassitoutumista voidaan pitää tärkeimpänä asiakassuhteen sivutuotteena, kun kriteerinä on aikaperspektiivi, sillä sitoutuminen on pitkälti seurausta uskollisuudesta ja luottamuksesta ja sillä on pitkäjänteisen vaikutusarvoa (Baron ym. 2010: 32; Kruk 2010).

Yleensä sitoutumista kuvaillaan eräänlaisena kestäväenä, tarkoituksellisena haluna rakentaa ja säilyttää pitkäaikainen, arvokas suhde sekä psykologisen tason kiinnittymisenä yritykseen (Muniz ym. 2001; Zhou ym. 2014). Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta yrityksen huomio kohdistuu sekä sen nykyisiin että potentiaalsiin asiakkaisiin, mutta myös yhteisöihin ja niiden muodostamiin, organisatorista arvoa yhdessä luoviin kuluttajaverkostoihin (Brodie ym. 2013: 106). Asiakassitoutumisen käsite keskittyy siis erityisiin vuorovaikutteisiin asiakaskokemuksiin, joissa korostuvat vahvat positiiviset kokemukset ja tunneside kohteeseen (Bansal ym. 2004). Tietyissä online-konteksteissa *brändiin sitoutuminen* on puolestaan määritelty kognitiiviseksi ja affektiiviseksi sitoutumiseksi tai aktiiviseksi suhteeksi brändiin, kun se on personoitu nettisivuilla tai muulla tietokoneavusteisella kokonaisuudella, jonka on tarkoitus kommunikoida brändin arvoa. Brändiin sitoutumisen käsite laajenee pelkkää osallistumista syvemmälle, koska siihen

kuuluu aktiivinen suhde sitoutumisen kohteeseen ja se edellyttää yksilön havaitseman kokemuksellisen arvon esiin tuloa – brändin kanssa vuorovaikuttamisesta seuranneen välineellisen arvon lisäksi. (Brodie ym. 2013: 106; Morgan ym. 1994: 23.)

Tutkimusnäytön nojalla asiakassitoutuminen voidaan sen ilmenemistavan mukaan jakaa kolmeen eri tyyppiin: 1) välineelliseen (instrumental comitment), 2) suhdeperusteiseen (relational commitment) sekä 3) arvoperusteiseen (value-based commitment) sitoutumiseen. *Välineellistä sitoutumista* on se, kun asiakas on vakuuttunut siitä, ettei mikään muu yritys kykene täyttämään hänen odotuksiaan paremmin. Tällä tavalla sitoutuneet asiakkaat ovat lyömättömän tyytyväisiä, sillä kaikkiin heidän ilmaisemiinsa ja myös piileviin tarpeisiin on vastattu. *Suhdeperusteisesti sitoutunut* asiakas voi olla hyvin kiintynyt yritystä edustaviin henkilöihin tai yritykseen kokonaisuutena. Emotionaalisia siteitä yritykseen omaavat asiakkaat kokevat olevansa henkilökohtaisesti huomioituja. *Arvoperusteisesta sitoutumisesta* on kyse silloin, kun sitoutuminen on seurausta asiakkaan ja yrityksen arvomaailmojen yhdenmukaisuudesta. (Buttle 2008: 277-280.)

Asiakassitoutumisen voidaan nähdä sisältävän *kolme ulottuvuutta*, jotka kuvaavat psykologisia tiloja: tunteisiin liittyvä eli *affektiivinen*, ohjeistava eli *normatiivinen* sekä *jatkuvuutta ilmentävä* sitoutuminen. (esim. Walter ym. 2002; Bansal ym. 2004.) Asiakassitoutumisen piilevä perusta voi siis luonteeltaan olla affektiivista eli asiakkaan halusta riippumatonta, positiivista asennoitumista suhteen tulevaisuuteen, normatiivista eli velvollisuuden tunnosta riippumatonta tai ajallisesti jatkuvaa ja tarpeesta riippumatonta. Kolmen komponentin sitoutumismallin jokainen alue kehittyy eri tavalla ja kullakin on omanlaisensa osuus kuluttajan käyttäytymisessä. (Bansal ym. 2004: 235-238.)

Eritasoiset positiiviset kokemukset ja luottamus vahvistavat tutkitusti tunnetasoista sitoutumista. Asiakassuhteessa sitoutumista edistävät suhteesta koituva hyöty, kohteen vaihtamisesta koituvat sosiaaliset, taloudelliset tai psykologiset kustannukset, muiden houkuttelevien vaihtoehtojen puute, osapuolten yhteneväiset arvot ja kommunikaatio. Asiakassitoutumista määrittävien tekojoiden tunteminen on tärkeää asiakkaiden pysyvyyden ymmärtämiseksi ja edistämiseksi. (Morgan ym. 1994: 24; Zhou ym. 2014: 28,31.)

Virtuaalisessa brändi- tai asiakasyhteisössä asiakassitoutuminen on luonteeltaan moniulotteista ja dynaamista ja sen vahvuusaste voi olla erilaista eri ajanhetkinä. Sitoutuminen on vahvasti kontekstisidonnainen, psykologinen tila, johon vaikuttavat sekä brändin kanssa että muiden kuluttajien kanssa tapahtuva vuorovaikutus ja kokemukset. Keskeis-

tä tässä määritelmässä on se, että asiakassitoutuminen on tiettyjen vuorovaikutteisten asiakaskokemusten ilmentymä. (Brodie ym. 2013: 105-111.) Online-yhteisössä sitoutumista ilmentää jäsenten aktiivinen osallistuminen, joka puolestaan johtaa kestäviin suhteisiin yhteisöä ja brändiä kohtaan. Toisaalta sitoutuminenkin vaikuttaa uskollisuuteen ja käyttäytymiseen. Näin ollen online-asiakasyhteisö on keino parantaa myös brändiuskollisuutta – sen lisäksi, että yhteisö sitouttaa käyttäjiä itseensä, sitouttaa se heitä myös brändiin. (Zhou ym. 2014.). Sen sijaan, että kyseessä olisi vaiheittainen, suoraviivainen prosessi, tulisi asiakassitoutuminen online-yhteisössä nähdä sitoutumisen monien alaprosessien toistumisena (Brodie ym. 2013: 110).

Sitoutuneet asiakkaat osoittavat suurempaa asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä, tukea, aaltopituuksien kohtaamista, tunnetason kiintymystä, omistautumista, voimaantumista, asiakasarvoa ja jatkuvuutta ja he ovat aktiivisempia osallistumaan. Erityisesti uskollisuuden, sitoutumisen ja voimaantumisen käsitteet tulevat korostuneemmin esiin online-brändiyhteisöjen kohdalla. Myös luottamuksella on lukuisia positiivisia seurauksia kuten suhteen laajeneminen, yhteistyöhalukkuus, sitoutuminen, pienentynyt epävarmuus ja keskinäinen riippuvuus. (Brodie ym. 2013: 105-106; Robinson ym. 2006; Wiertz ym. 2007.) Toisaalta monesti asiakkaat myös *haluavat* olla uskollisia tai sitoutuneita helppouden vuoksi. Asiakkaan kannalta on vaivattominta jatkaa positiiviseksi koettua asiakassuhdetta sen sijaan, että hän uhraisi resurssejaan uuden luomiseen (Robinson ym. 2006: 2). Asiakkaalla on kuitenkin laajat mahdollisuudet tehdä vertailua, joten hänen on helppoa myös vaihtaa kohdetta helppoudestakin huolimatta. Kynnykseksi tässä muodostuisi lähinnä toisen tarjoajan merkittävästi parempi suoritus (Robinson ym. 2006: 2; Morgan ym. 1994: 24). Lienee jo vakiintunut tavoite, että asiakkaan kohtaamisessa on pyrittävä onnistumaan ensimmäisellä kerralla. Nykyään yhä tärkeämpää on kuitenkin vaikutuksen tekeminen asiakkaaseen.

On useita esimerkkejä siitä, kuinka asiakkaan kokema yhteenkuuluvuuden tunne jotakin suurempaa kokonaisuutta kohtaan on kasvattanut hänen alttiuttaan suositella kyseistä kiinnostuksen kohdetta (Robinson ym. 2006). Communityspace -ohjelmistolla perustetuissa yhteisössä tehdyn kyselyn mukaan yhteisöön kuulumisen lisäsi 82 % asiakkaiden alttiutta suositella yrityksen tuotteita. 76 % yhteisöjen jäsenistä kertoi yhteisöön liittymisen vaikuttaneen positiivisesti heidän käsitykseensä yrityksestä (Dysart 2008: 27). Online-asiakasyhteisön aikaansaama suositteluvoima on yksi sen arvokkaimpia sivutuotteita yrityksen markkinoinnille (Kimmel 2010).

Sitoutumisella on merkittävä vaikutus vapaaehtoiseen toimintaan (Wang, Chen & Tsai 2012: 199), ja toisinaan sitoutuminen voi saada hyvinkin syvällisiä muotoja. Voimakkaan sitoutumisen erityistapauksia ovat niin kutsutut brändiuskolliset (brand loyals) ja brändin ”matkasaarnaajat” (brand evangelist). Joillakin kuluttajilla uskollisuus tiettyä brändiä kohtaan saattaa intensiteetissään saavuttaa ääriarvoja lähenevän tason. Todella sitoutuneet, uskolliset asiakkaat ovat totaalisen omistautuneita brändille ja ovat ylpeitä sen käytöstä. Brändi on niin tärkeä heidän minä-käsitykselleen, että se vaikuttaa niihin kysymyksiin, joiden avulla he määrittelevät itseään suhteessa muihin. He myös erittäin todennäköisesti suosittelisivat brändiä muille. (Kimmel 2010: 87.) Tieto siitä, että uskolliset asiakkaat ovat myös brändin todennäköisiä suosittelijoita, auttaa ymmärtämään, miksi yritykset uhraavat niin paljon resursseja asiakassuhteiden vaalimiseen ja brändiuskollisuuden rakentamiseen. Mitä sitoutuneempia uskolliset asiakkaat ovat, sitä todennäköisemmin he ovat halukkaita viemään yrityksen viestiä eteenpäin. Juuri tätä brändin puolestapuhujat (brand advocates) tekevät. He ovat uskollisia asiakkaita, jotka arvostavat tuotetta tai palvelua niin paljon, että he haluavat toimia brändin ”suurlähettiläinä” suosittelemalla sitä intohimoisesti muille. Määrällisesti harvinaislaatuiset brändin suurlähettiläät edustavat korkeinta sitoutumistasoa, joka kuluttajalle voi kehittyä hänelle merkityksellistä brändiä kohtaan. (Kimmel 2010: 87-89.) Tänä päivänä brändien johtamisessa ja markkinoinnissa ollaankin hyvin kiinnostuneita siitä, miten C2C-vuorovaikutuksen valtakaudella brändin ihailijoita saadaan ”käännytettyä” brändin suurlähettiläiksi ja siitä kuinka näitä vaikutusvaltaisia käyttäjiä voitaisiin hyödyntää yrityksen tulevaisuuden markkinoinnissa (Kimmel 2010). Asiakassitoutuminen on positiivisen word-of-mouthin keskeisimpiä ennakkotekijöitä (Kimmel 2010: 107).

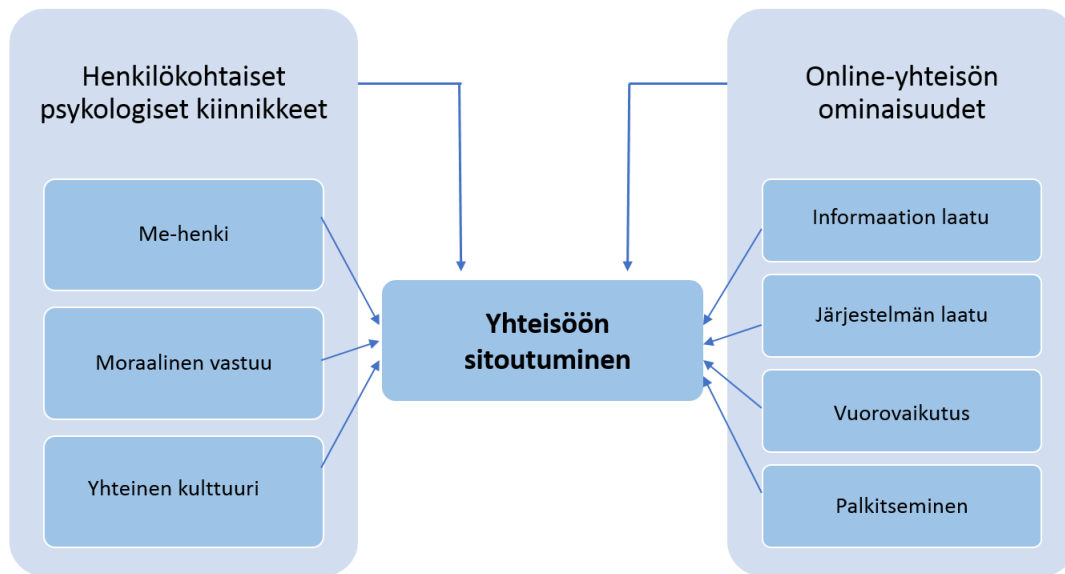
2.2.2. Online-asiakasyhteisöön liittymisen ja sitoutumisen motiivit

Mitä online-asiakasyhteisö yksittäiselle asiakkaalle antaa? Mikä heitä motivoi liittymään ja pysymään online-asiakasyhteisössä? Mitkä tekijät aikaansaavat asiakassitoutumista – ja toisaalta miten sitoutumista voitaisiin edistää? Online-yhteisö vastaa neljänlaisiin kuluttajien tarpeisiin: transaktio-, intressi-, fantasia- ja suhdeperusteisiin tarpeisiin. Yleisesti online-yhteisöihin liitytään, jotta voidaan keskustella, jakaa informaatiota ja kokemusten toisten asiakkaiden kanssa, jolloin siis päästään vuorovaikuttamaan niin kanssakuluttajien kuin yrityksenkin kanssa. (Zhou ym. 2014: 25-27.) Yhdenlaiset käyttäjät saapuvat ensisijaisesti hyötöystistä, toiset ovat seikkailun- ja uutuudenhaluisia kokeilijoita, toisilla taas saattaa olla hyvin läheinen suhde brändiin. Tyypillisesti nämä motiivit limittyvät toisiinsa. Yleensä ihmiset, jotka liittyvät online-asiakasyhteisöihin, haluavat saada ostamastaan tuotteesta tai palvelusta ”enemmän irti” (Brogan 2010: 87).

Lisäksi heitä ajaa yhteisöön heidän henkilökohtainen suhteensa brändiin (Zhou ym. 2014: 26-27). Kuluttajat haluavat kuulua sellaisiin asiakasyhteisöihin, joihin liittyvän yrityksen he tuntevat, johon he luottavat ja josta he pitävät (Robinson ym. 2006: 73). On tutkittu, että yhteisöön sitoutumista parantavat keskeisesti web-sivuston *ominaisuudet, sosiaaliset tekijät ja psykologiset kiinnikkeet* (Wang ym. 2012; Zhou ym. 2014).

Hennig-Thurau ym. esittivät kahdeksan tekijää, jotka motivoivat kuluttajaa liittymään online-yhteisöön: 1) negatiivisten tuntemusten purkaminen, 2) kiinnostus toisia kuluttajia kohtaan, 3) omantunnon kohotus, 4) neuvonhaku, 5) sosiaaliset ja, 6) taloudelliset hyödyt, 7) alustaan liittyvä ohjeistus ja 8) yrityksen auttaminen. Lisäksi kuluttajalla on kannuste liittyä online-yhteisöön erityisesti silloin, kun jäsenyydestä koettu arvo, hyöty ja kiinnostus ylittävät koetun riskitason ja kustannukset. (Brodie ym. 2013: 107; Oestreicher-Singer ym. 2013: 596.) Kun yhteisön intohimoiset osallistujat ovat vuorovaikutuksessa yrityksen tuotteiden kanssa, he etsivät uusia tapoja parantaa kokemuksiinsa tai oppiakseen itse jotakin uutta (Brogan 2010: 88). Yrityksen on tarjottava yhteisöön merkityksellistä sisältöä ja tuotava sitä esiin myös vapaassa sosiaalisessa mediassa, joka toimii merkittävänä saapumisväylänä potentiaalisille uusille käyttäjille. Vaikka sosiaaliset alustat ovat luonteeltaan hedonisia, vaikuttaa asiakasyhteisössä sitoutumiseen enemmän yhteisössä tarjottavan sisällön hyödyllisyys ja relevanttius. (Chauhan ym. 2013: 41; Wiertz ym. 2007: 348.) Toistuvasti positiiviseksi koettu sisältö, informaatio ja kokemukset aikaansaavat sen, että suhde yhteisöön kokonaisuutena muodostuu tärkeämmäksi, ja käyttäjät alkavat sitoutua. Sitoutuminen edelleen vahvistaa osallistumista sisällön tuottamiseen. (Wiertz ym. 2007: 352.) Lisäksi tutkijat Wang, Chen ja Tsai (2012: 206) havaitsivat, että osallisuus yhteisön intressiin sitouttaa vahvemmin kuin yhteisön sosiaalinen vuorovaikutus tai sen teknisten ominaisuuksien käyttö, mikä edelleen puoltaa relevantin sisällön merkitystä online-asiakasyhteisöön sitoutumisessa.

Tutkijat Yuan Zhou ja Muslin Amin (2014) kehittivät kokonaisvaltaisen viitekehysmallin, joka kuvaa sitä, kuinka online-yhteisön jäsenten psykologiset kiinnikkeet ja yhteisön ominaisuudet vaikuttavat yhteisöön sitoutumiseen (ks. Kuvio 2). Zhoun ja Aminin (2014) malli pohjautuu tutkijoiden Jang ym. (2008: 64) tutkimukseen, jossa puolestaan havaittiin, että yhteisöön sitoutuminen edelleen vaikuttaa brändiuskollisuuteen.



Kuvio 2. Asiakassitoutumisen motiivit avoimessa ja kaupallisessa online-yhteisössä (Zhou & Amin 2014)

Yritysjohtoisen online-asiakasyhteisön tapauksessa sitoutumiseen vaikuttaa enemmän komponenttien osuus, avoimessa, kuluttajien perustamassa online-yhteisössä taas psykologiset tekijät. Yhteisön ominaisuuksia, jotka vaikuttavat sitouttavasti, ovat mallin mukaan informaation ja sisällön laatu, käytön mukavuus ja helppous, osallistuminen ja aktiivisuus sekä aktiivisuudesta palkitseminen. Mallista on markkinoinnille se hyöty, että se auttaa kohdistamaan resursseja niihin tekijöihin, jotka kaikista olennaisimmin toimivat käyttäjien sitoutumista edistävinä tekijöinä yhteisötyypistä riippuen. (Zhou 2014: 29-31.) On kuitenkin muistettava asiakassitoutumisen spiraalimainen luonne, jolloin ei voida yksiselitteisesti asettaa tiettyä suoraviivaista kaavaa sitoutumisen synnylle. Sitoutumisen alaprosessien toistumisen (vrt. Brodie ym. 2013) nojalla myös sitoutuminen vaikuttaa takaisin uskollisuuteen ja käyttäytymiseen (Morgan ym. 1994: 22; Zhou ym. 2014: 28).

Tutkijoilla on monia näkemyksiä siitä, mitä yhteisön jäseniä sitouttaa psykologisessa mielessä vahvimmin, mutta keskeisimmiksi on nostettu me-henki, yhteisymmärrys, yhteiset rituaalit ja traditiot sekä moraalinen vastuu (Muniz ym. 2001; Zhou ym. 2014), jotka ovat myös mukana kuviossa 2. Yhteisöllisyyttä ja me-henkeä tutkinut psykologi Markku T. Hyypä (2005: 27) havaitsi tutkimuksissaan, että yhteisössä tunnetaan ylpeyttä yhdessä onnistumisesta, koetaan myötätuntoa toisia kohtaan, onnellisuus on vas-

tavuoroisuutta ja että ympärillä oleva ystävien piiri koetaan tärkeimmäksi ja myönteiseksi asiakasi. Me-henki on pyyteetöntä ja tarkoituksellista, sillä tavoitellaan yhteistä hyötyä ja sen vaaliminen juontaa ydinkulttuurista. (Hyyppä 2005: 159.) Vaikka online-asiakasyhteisössä sitoutumista selittävätkin enemmän yhteisön ominaisuudet, kuuluvat Zhou ym. (2014) mallin (Kuvio 2) psykologiset aspektit yhteisöllisinä tekijöinä asiakasyhteisönkin taustavaikuttimiin, joiden synty ja leviäminen yhteisössä toteutuvat, kun mahdollistetaan käyttäjien välinen vuorovaikutus (Zhou ym. 2014). Tätä puoltaa myös Brodien ym. (2013:111) listaus osallistavista, vuorovaikutteisista prosesseista, jotka käsitellään seuraavassa alaluvussa.

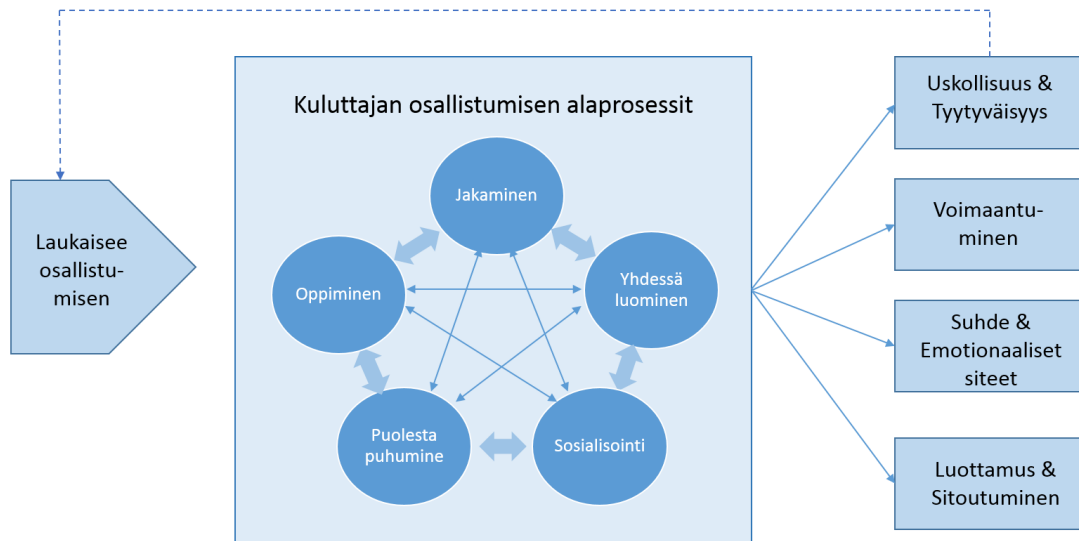
Asiakas ei liity yhteisöön vain, koska pitäisi tietystä tuotteesta tai palvelusta, vaan hän myös hakeutuu sellaisten ihmisten luokse, jotka tuntevat, mitä hän tuntee ja joiden kanssa intohimoa tuottavat asiat ja kokemukset voi jakaa (Brogan 2010: 86). Online-asiakasyhteisö tarjoaa kuluttajalle esteettä mahdollisuuden löytää toisia saman tuotteen tai palvelun käyttäjiä, joille ensisijainen kannuste liittyä yhteisöön on ollut yhteisön edustaman tuotteen tai palvelun käyttö. Intohimoisesti brändiin suhtautuva kuluttaja peilaa itseään yhteisöön ja edelleen muotoilee kuluttajakäyttäytymistään sen kautta. Kuulumalla asiakasyhteisöön kuluttaja voi vahvistaa yhteenkuuluvuutta häntä kiinnostavaan brändiin, sen tuotteista saatavaan tunnetilaan tai niiden muovaamaan tavoitekuvaan itsestä ja kokea myös vaikuttavansa yhteisön sisältöön. (Brodie 2013; Kates 2006: 98; Wang ym. 2012; Zhou ym. 2014.)

Myös sosiaalisuus on yhteisöissä merkittävä, sitoutumista edistävä tekijä. Kokemusten, tiedon, osaamisen, avun ja joukkuehengen jakaminen ovat siis muutamia online-asiakasyhteisöä merkittävästi koossa pitäviä ominaisuuksia. Nykyisenlaisessa individualistisessa elämäntyyliässä ihmiset alitajuisesti kaipaavat palautetta itsestään (Kopakkala 2005). Haluamme tulla huomatuiksi. Haluamme, että meihin reagoidaan. Online-maailman medioissa tämä ei ole pelkästään mahdollista vaan myös erittäin tehostettua, mikä osaltaan edistää sitoutumista (Wang ym. 2012). Ympäröivän yhteisön piirissä saavutettu huomio on merkityksellistä yksilölle juuri siksi, että se on peräisin sellaiselta yleisöltä, jonka toimijat ymmärtävät ja tavoittelevat, ja siksi myös osaavat arvostavaa samankaltaisia asioita. Siksi he ovat myös alttiimpia seuraamaan oman ”kenttäänsä” henkilöitä ja pitävät heitä luotettavina informaation lähteinä. Samaan ajatusmalliin perustuu myös vaikutusvaltaisten käyttäjien yhteisöllinen voima. (Kimmel 2010: 83-87; Kopakkala 2005.)

Tämän luvun aikana on puhuttu sekä verkon avoimista brändiyhteisöistä että yritysjohtoisista asiakasyhteisöistä. Koska nämä yhteisötyypit ovat luonteeltaan hyvin erilaisia, korostuvat niihin sitoutumisessakin eri tekijät. Siinä, missä avoin verkkoyhteisö sitouttaa lähinnä psykologisella tasolla, brändin fanittamisen ja kokemusten jakamisen muodossa, sitouttaa yrityksen asiakasyhteisö ennen kaikkea yhteisön hyötyjen ja osallistumista edistävän sisällön kautta. (Zhou ym. 2014.) Näiden yhteisötyyppien väliset selkeimmät erot koottiin tämän pääluvun alussa taulukkoon 1. On hyvä muistaa, että myös online-asiakasyhteisö sitouttaa psykologisella tasolla, mutta avoimelle brändiyhteisölle se on varsinainen ominaispiirre. Online-asiakasyhteisössä psykologisesti sitouttavien tekijöiden vaikutus on vähäisempää kuin avoimessa brändiyhteisössä. Koska tämän tutkimuksen liikkeenjohdollisen tutkimusnäkökulman vuoksi keskitytään niihin toimiin, joilla yritys voi pyrkiä edistämään sitoutumista hallinnoimassaan yhteisössä, on tarkastelussa pienempi painoarvo psykologisen puolen kysymyksissä niiden taustavaikutuksesta huolimatta.

2.2.3. Yhteisöön ja brändiin sitoutumista ajavat tekijät

Online-asiakasyhteisössä sitoutumista siis määrittävät niin yhteisön komponentit, psykologiset siteet kuin sosiaalisetkin tekijät. Lisäksi asiakassitoutumisen prosessin nähtiin kattavan useita alaprosesseja, jotka kuvaavat kuluttajien vuorovaikutuskokemuksia sekä yhteistä arvonluontia online-asiakasyhteisössä (Brodie ym. 2013). Tähän kontekstiin Brodie (2013: 111) tunnisti viisi keskeistä *asiakkaan prosessia*, jotka osallistamisen (engagement) kautta edistävät asiakkaan sitoutumista: *oppiminen, jakaminen, yhdessä luominen, puolesta puhuminen* ja *sosialisointi*. Oppimisella tässä viitataan tiedollisten kyvykkyyksien lisäämiseen, jakamisella henkilökohtaisten relevanttien kokemusten levittämiseen, yhdessä luomisella käyttäjien toimintaan yrityksen tuotekehityksen lähteenä, puolesta puhumisella brändin aktiiviseen suositteluun ja sosialisoinnilla käyttäjien väliin vapaaseen vuorovaikuttamiseen ja yhteisön hengen rakentamiseen (Brodie ym. 2013: 111). Näitä vuorovaikutteisia osallistamisprosesseja ja niiden syy-seuraussuhteita havainnollistetaan kuviossa 3.



Kuvio 3. Asiakkaita osallistavat prosessit online-yhteisössä (Brodie ym. 2013: 110)

Yhteisön tyypistä riippuen näiden prosessien alle voidaan edelleen mukaan lukea erilaisia, yksityiskohtaisempia aktiviteetteja. Esimerkiksi käyttäjän oppimisprosessia voivat tukea sähköisten käyttöoppaiden lukeminen, ohjeistavan videomateriaalin katselu tai kanssakäyttäjien kokemuksista ja neuvoista oppiminen. Koska asiakkaita osallistavat prosessit aikaansaavat luottamusta ja sitoutumista, on näiden osallistavien prosessien mahdollistaminen ja johtaminen online-asiakasyhteisössä erityisen tärkeää sitoutumisen aikaansaamiseksi. Asiakkaan osallistaminen on luonteeltaan vuorovaikutteinen, kokemuksellinen prosessi, joka perustuu suhteeseen yksilön ja tietyn kohteen välillä sekä muita yhteisön jäseniä kohtaan (Brodie ym. 2013: 112). Teoreettiselta pohjaltaan osallistaminen nousee suhdemarkkinoinnista ja palvelun dominoivasta (service dominant, S-D) logiikasta, jonka mukaan arvo määrittyy kuluttajasta käsin ja sitä luodaan yhdessä hänen kanssaan – ei vain ”hänelle” (Baron ym. 2010; Brodie ym. 2013).

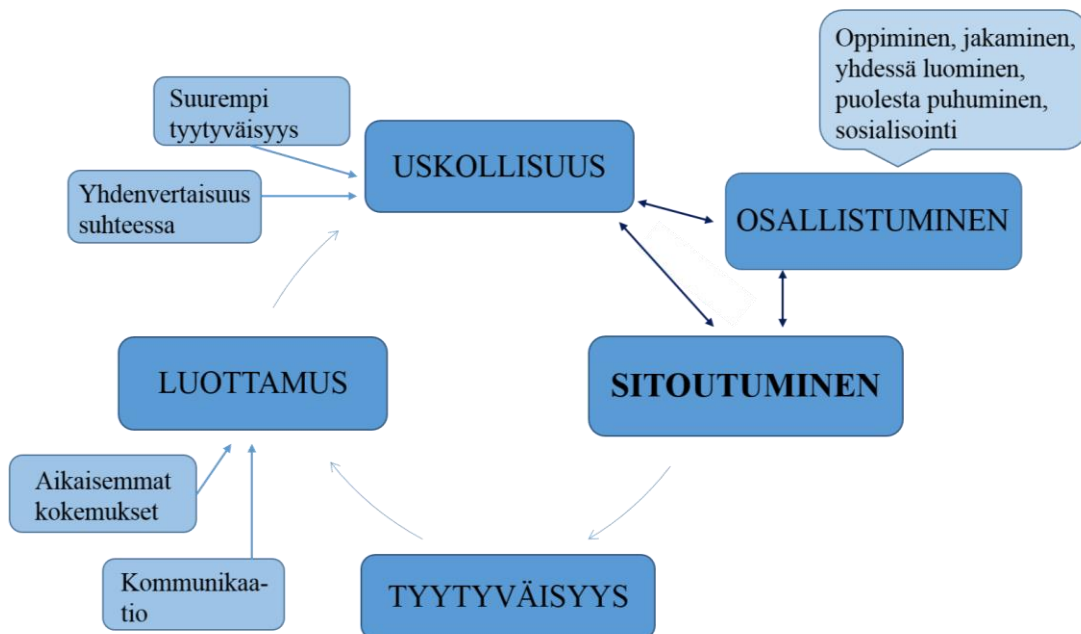
Vaikka asiakkaat nähdään kaupallisessa yhteydessä ensisijaisesti kuluttajina, ovat he samalla ”vain” ihmisiä, joiden toiminnassa vaikuttavat tietyt perustarpeet (Robinson ym. 2006: 19-20). Koska online-yhteisöön sitoutuminen ilmenee muun muassa muiden auttamisena sekä intensiivisenä osallistumisena yhteisön aktiviteetteihin, mitkä perustuvat vahvaan psykologiseen siteeseen yhteisöä kohtaan, on sitoutumista online-yhteisön kontekstissa perusteltua tutkia ihmisen käyttäytymisen näkökulmasta (Gupta ym. 2007: 29). Rationaalisuuden sijaan varsin merkittävä osa kuluttajien päätöksistä syntyy todel-

lisuudessa emotionaaliselta pohjalta. (Robinson ym. 2006: 12; Gupta ym. 2007: 29.) Tästä päätellen yrityksen on kannattavaa pyrkiä sellaisiin ratkaisuihin, jotka vetoavat myöskin asiakkaan tunteisiin ja tekevät häneen vaikutuksen. Tunteet voivat vaikuttaa yllättävän paljon ihmisten luomiin asenteisiin ja merkityksiin (Dunderfelt 2001: 65). Tutkijat Robinson ja Etherington (2006: 3) korostavat, että yrityksen tulee varmistaa itselleen emotionaalinen tai asenteellinen etusija tai kiinnike asiakkaan tunnepuolen kautta. Tämä edellyttää asiakkaan jatkuvaa inspiroimista sekä henkilökohtaisen arvostuksen ja tärkeyden tuntemusten aikaansaamista asiakkaassa. Vaikutuksen tekeminen asiakkaaseen vähentää hänen kokemaansa ristiriitaa pysyvyyden osalta, nostaa hänen kynnystään lähteä ja luo suosittelualttiutta. Ensiluokkaiset kokemukset synnyttävät uskollisia asiakkaita ja yrityksen viestin pyyteettömiä levittäjiä. Tällaisia kokemuksia Robinson ja Etherington (2006) nimittävät luottamusta rakentaviksi kokemuksiksi (loyalty-building experiences). (Robinson ym. 2006: 12.) Yhteisen tunnekentän aistiminen ja tunteiden tarttumisen ihmisestä toiseen ovat keskeisiä osa-alueita tunneviestinnässä, johon vaikuttaa ympäröivä tilanne sekä mukanaolijoiden persoonallisuudet ja puheenaiheet (Dunderfelt 2001: 65-67).

Luottamusta rakentavat kokemukset vastaavat asiakkaan kolmenlaisiin perustarpeisiin: turvallisuuteen, itseluottamukseen ja reiluun kohteluun (Robinson ym. 2006: 12.) Koska internet on monessa mielessä epävarmempi tapahtumakenttä kuin reaali maailma, on näiden tarpeiden turvaaminen erityisen tärkeää digitaalisessa ympäristössä. Markkinoijat voivat tehostaa asiakkaan luottamusta yritykseen mainonnan totuudenmukaisuudella, eettisyydellä ja reiluilla toimintatavoilla (Kimmel 2010: 114). Asiakkaalle on osoitettava arvostusta, eikä hän saa joutua tilanteisiin, joissa kokisi itsensä tyhmäksi tai noloksi. Tapahtumaympäristön on nimenomaan oltava asiakkaan ymmärrettävissä ja hallittavissa luottamuksen aikaansaamiseksi. On tärkeää välttää ärsyttävien tunteiden herättämistä asiakkaassa. Jos yritys mieli vaikuttavien kokemusten aikaansaamiseen, on sen kyettävä hallitsemaan asiakkaidensa emotionaalisia reaktioita palveluaan kohtaan. Luottamusta herättävät kokemukset ovat vaikuttavia juuri siksi, että ne kohtaavat myös inhimilliset perustarpeet. (Robinson ym. 2006: 4, 14-19.)

Tässä luvussa on esitelty monia asiakassitoutumisen prosessia määrittäviä käsitteitä, ja niiden suhteutumista toisiinsa havainnollistetaan kuviossa 4. Alkuaskeleena toimii tyytyväisyys, kehityskulun maalina taas sitoutuminen. Kuviosta 4 on nähtävissä rinnakkaisia vaikutustekijöitä ja niiden summautumista, mikä kuvastaa asiakassitoutumisen kehittymisen monimutkaisesti rakentuvaa ja spiraalimaista luonnetta. Koska sitoutuminen myötävaikuttaa edelleen prosessin alkupäähän ja koska sitoutuminen tulisi nähdä usei-

den vuorovaikutteisten alaprossien toistumisena (Brodie 2013: 105-111), on koko kuvio ja erityisesti sen osallistumista kuvaava nurkka asetettu kehän muotoon.



Kuvio 4. Asiakassitoutumisen prosessin jäsentymisen online-asiakasyhteisön kontekstissa (Mukaiillen: Baron ym. 2010; Brodie ym. 2013; Morgan ym. 1994; Robinson ym. 2006; Zhou ym. 2014).

Digitaalisen maailman kokemuksille rajoja asettaa lähinnä mielikuvitus. Asiakaan ja yrityksen välinen kohtaaminen tapahtuu huipputeknologian ja -luovuuden höystämässä ympäristössä, mikä luo asiakkaalle odotuksia kohtaamisen näyttävyyttä ja näppäryyttä kohtaan. Elämyksellisessä markkinoinnissa painotetaan puhtaiden käytännön hyötyjen sijaan tuotteen ainutlaatuisen tuntuman ja muotoilun sekä toimivan ohjelmiston aikaansaamaa yhteisvaikutusta, jolloin kokonaisarvo perustuu sekä asiakaskokemukseen että tuotteen tai palvelun arvoon (Baron ym. 2010: 75). Perusteellinen käsitys asiakkaasta hänen tunne- ja ajatusmaailmoineen avaa oven ymmärrykselle siitä, miten asiakas saadaan vakuuttuneeksi ja siten uskollisemmaksi yritystä kohtaan (Robinson ym. 2006: 5). Kyky asettua asiakkaan asemaan on taito, jonka omaksumalla yritys voi näyttäytyä asiakkaalle omakohtaisena ja siksi parhaimpana vaihtoehtona. Toisinaan tässä vaikutamisessa päästään sellaiselle tasolle, etteivät asiakkaat enää mielläkään yritystä ensisi-

jaisesti kaupalliseksi toimijaksi vaan esimerkiksi eräänlaiseksi klubiksi, seuraksi tai keskustelukumppaniksi (Robinson ym. 2006: 6; Groeger 2009).

2.3. Yhteenveto

Monet kuluttajien toiminnasta lähtöisin olevat muutokset asettavat merkittäviä haasteita tämän päivän markkinoinnille. Kuluttajien kasvanut kaupallinen neuvotteluvoima, identiteettiä rakentava kuluttaminen, verkostoituminen, tietopääoma ja niiden myötä myös vaatimustaso nostavat markkinointitoimenpiteiden onnistumiselle asetettua rimaa entistä korkeammalle. Toisaalta kuluttajat osoittavat myös suurempaa kiinnostusta brändejä ja yrityksiä kohtaan ja lähestyvät brändejä, kanssakuluttajia ja yritysten markkinointiaktiviteetteja innokkaammin kuin ennen. Internet ja sosiaalinen media ovat täynnä keskustelun surinaa tuotteista, palveluista, sisällöstä, brändeistä ja yrityksistä. Teknologian mahdollistamana brändin fanit voivat kohdata toisensa online-brändiyhteisöissä, joissa he jakavat kokemuksia, tietoa ja joukkuehenkeä yhteisiin intresseihin liittyen. Yhteisöllisyys perustuu jäsenten keskuudessa saman käsite-, ymmärrys- ja merkitysmaailman jakamiseen, ja sen syntyminen juontuu jo ihmisen sosiaalisesta perusluonteesta. Brändiyhteisön jäsenillä on vahva psykologinen kiinnike brändiä ja yhteisön edustamaa asiaa kohtaan.

Markkinoijalle kuluttajien keskinäisen verkostoitumisen laajuus ja syvyys tarjoavat varsin hedelmällisen ympäristön, jossa lähteä kehittämään uusia menetelmiä osallistua keskusteluun ja luoda kytköksiä kohdemarkkinaan. Ottamalla haltuun yleisön keskustelun ja laittamalla sen toimimaan yrityksen eduksi on yksi tämän hetken merkittävimpiä liiketoiminnallisia työkaluja. Avoimet online-brändiyhteisöt ovat hyvää vauhtia vakiinnuttamassa paikkaansa yritysten digitalisoituvaan markkinointiin, mutta uusi ilmiö on se, että yritykset perustavat kylkeensä niiden itse hallinnoimia, kaupallisia online-yhteisöjä, joissa ja kuluttajat eivät kommunikoi ainoastaan yrityksen kanssa vaan myös keskenään. Yhteisö voi tuoda yrityksen tuotteiden tai palvelun kuluttamiseen uusia käyttöulottuuksia tai elämyksiä, se voi toimia innovaatio- ja tuotekehitysalustana, kampanja- tai promootiokäytössä, brändin verkoston laajentajana ja syventäjänä tai yksinkertaisesti asiakkaiden auttamisen tehostajana. Online-asiakasyhteisö kerää yhteen vaihtelevan sitoutuneita brändin käyttäjiä: brändistä pitäviä, brändin tai siihen liittyvän aktiviteetin kannattajia, tietyn tuotteen tai tuotekategorian heavy usereita, tietyn elämäntyylin tai -vaiheen jakavia kuluttajia, trenditietoisia kuluttajia sekä brändin intohimoisia suosittelijoita ja suurlähettiläitä. Elinvoimainen asiakasyhteisö tuottaa yritykselle tärkeää ensikä-

den tietoa sen suorituskyvystä, markkinoiden ja trendien kehityksestä sekä innovaatioita ja kasvua varten. Näin yhteisö auttaa yritystä toimimaan dynaamisemmin ja menestyksekkäämmin sekä entistä lähempänä sen asiakkaita.

Asiakkaiden voittaminen ”omalle puolelle” ja heidän saamisensa palaamaan ovat kovimmin taisteltuja ominaisuuksia modernissa liiketoiminnassa. Toisaalta kuluttajien altistuminen lukuisille informaatiovirroille antaa heille vapauden päättää suhteensa jatkamisesta brändiin, minkä vuoksi sitoutuneet asiakkaat ovat digiaikakauden yritykselle erittäin arvokas resurssi. Sitoutuminen on vahvasti kontekstisidonnainen, psykologinen tila, johon vaikuttavat sekä brändin kanssa että muiden kuluttajien kanssa tapahtuva vuorovaikutus. Koska brändin arvo piilee sitoutuneissa asiakkaissa, ovat yritykset kiinnostuneita siitä, mikä heidän brändissään ja sitä ympäröivissä yhteisöissä sitouttaa, mutta myös siitä, miten ja millä keinoilla tätä sitoutumista voitaisiin proaktiivisesti rakentaa omassa yhteisössä. Onnistuessaan online-asiakasyhteisö on varsin kilpailukykyinen keino asiakkaiden sitouttamiseen niin yhteisöä kuin brändiä kohtaan. Vaikka asiakasyhteisössä keskeisimmin sitouttava tekijä on sen hyöty, vaikuttaa sitoutumisen taustalla myös emotionaalisia siteitä. Tutkitusti online-asiakasyhteisöön sitoutumista aikaansaavat ja edistävät ennen kaikkea sivuston komponentit ja relevantti sisältö, sosiaaliset tekijät ja psykologiset kiinnikkeet yhteisöön ja brändiin. Online-asiakasyhteisössä tarjottavat elementit aktivoivat käyttäjiä ja aikaansaavat heissä sitoutumista palvelevia, osallistavia prosesseja. Kaiken kaikkiaan online-asiakasyhteisöön sitoutuminen on monikerroksinen kehityskulku, joka etenee spiraalimaisesti ja pitää sisällään useita sitoutumisen alprosesseja. Yhteisöön sitoutuminen voidaan nähdä kestävässä suhdetekijänä jäsenten ja yhteisön välillä sekä aktiivisena osallistumisena yhteisöön. Asiakasyhteisöön sitoutumisessa on pitkälti kyse samasta asiasta – asiakassitoutumisen, brändiin sitoutumisen ja yhteisöön sitoutumisen yhteisvaikutuksesta, jotka toimivat toisiaan vahvistavasti.

Tämän pääluvun tarkastelun perusteella asiakkaiden sitoutumiselle voidaan asettaa seuraavanlaisia keskeisiä ehtoja online-asiakasyhteisön kontekstissa:

- 1) Yhteisön on tarjottava käyttäjille konkreettista lisäarvoa ja relevanttia sisältöä, jotka voivat koostua puhtaista hyödystä aina vaikuttaviin elämyksiin.
- 2) Yhteisön on aktivoitava käyttäjiä ja saatava heidät osallistumaan yhteisön toimintaan.
- 3) Yhteisössä on mahdollistettava erilaisten vuorovaikutteisten tapahtumien toteutuminen niin käyttäjien välillä kuin brändin kanssa.
- 4) Käyttäjien on koettava yhteisöön osallisuus palkitsevana, ja heitä on myös pyrittävä palkitsemaan.
- 5) Yhteisön teknisen puolen tulee toimia mahdollisimman virheettömästi.

3. ONLINE-ASIAKASYHTEISÖN TAVOITTEELLINEN JOHTAMINEN

Edellisessä pääluvussa pyrkimyksenä oli yhteisöllisyyden ja sen liiketoiminnallisten sovellutusten tarkastelun kautta pureutua kokonaisvaltaisesti *online-asiakasyhteisön* käsitteeseen sekä tarkastella *asiakassitoutumista* ja sen ehtoja digitaalisessa ympäristössä. Online-asiakasyhteisö ja asiakassitoutuminen yhdessä muodostavat tämän tutkimuksen ilmiökentän eli sen tutkimuksellisen kontekstin, jonka puitteissa tässä pääluvussa puolestaan lähdetään tarkastelemaan online-asiakasyhteisöjen *johtamista*. Luvussa pyritään esittelemään yritysomisteisen yhteisön tavoitteellisen johtamisen strategiset avainkohdat sekä painottamaan asiakassitoutumisen tavoitteeseen liittyviä käytäntöjä. Kun on muodostettu kokonaiskuva online-asiakasyhteisöstä toimintaympäristönä sekä ymmärretty syvällisesti asiakassitoutumisen liittyviä kysymyksiä on luontevaa siirtyä siihen, kuinka yrityksen kannattaa tätä asetelmaa johtaa. Tällä tavalla pyritään rakentamaan online-asiakasyhteisön tavoitteellista johtamista kuvaava teoreettinen viitekehysmalli, joka toimii pohjana viidennen pääluvun empiiriselle case-tutkimukselle. Näin ollen tässä pääluvussa on pyrkimyksenä täyttää tutkimuksen tavoite 1 b). Yhteenvedossa tiivistetään lopuksi tämän pääluvun keskeisin sisältö.

3.1. Online-asiakasyhteisön perustaminen

Koska monitasoisen brändikokemuksen yhdenmukaisuudella on positiivisia vaikutuksia asiakkaan uskollisuuteen (Aaker 2010), on esimerkiksi tuotteisiin liitettävän yhteisön rakentamisessa olennaista noudattaa yhtenäistä linjaa brändin muun nykyolemuksen kanssa. Yhteisön on hyvä rakentua niistä arvoista, joiden pohjalta itse brändikin nousee, jolloin ne osatekijät, jotka sitouttavat käyttäjiä brändin suuntaan, sitouttavat myös yhteisöä kohtaan. Tällöin on tärkeää kyetä asettumaan asiakkaan asemaan ja katsoa brändiä hänen kokemusmaailmastaan käsin, minkä perusteella päästään kiinni yhteisön tarkempaan muotoiluun. Mitkä asiat brändissämme tuottavat asiakkaalle sellaista intoa ja iloa, jotka saavat heidät kiintymään siihen? Minkälaisen kokonaistuntemuksen se heissä herättää, ja miksi? Kuinka voisimme parhaalla mahdollisella tavalla siirtää nämä taustalla vaikuttavat fiilisten ja elämysten tuottaja-aineokset yhteisöimme kontekstiin?

Luomalla käyttäjille laadukasta ja yhteisön alkuperää palvelevaa sisältöä, jota he eivät mistään muualta saa, muodostaa käyttäjille konkreettisen syyn liittyä asiakasyhteisöön. Yhteisön menestyksen kannalta onkin suotavaa kiinnittää erityistä huomiota yhteisössä

tarjottavan sisällön strategiseen suunnitteluun. Kauaskantoinen ja osallistava sisältöstrategia lähtee yrityksen asiakkaiden syvällisestä tuntemisesta. (Paul 2011.) Erityisesti yhteisön alkutaipaleella sisällön merkitys korostuu, koska sen tehtävänä on toimia ajavana voimana käyttäjien johdattamisessa yhteisöön. Yrityksen online-asiakasyhteisö ei kilpaile ainoastaan toisten yhteisöjen ja sosiaalisten alustojen kanssa vaan myös kuluttajan muiden prioriteettien kanssa. Silloin kilpaillaan osuuksista kuluttajan mielessä eli kaiken muun verkkosisällön kanssa. Tämän vuoksi rajalliset aikaresurssit omaava kuluttaja on tärkeää saada vakuuttuneeksi asiakasyhteisön tuottamasta arvosta, jotta hän viettäisi siellä aikaansa. (Paul 2014.) Juuri sisällöllä on vahva rooli online-asiakasyhteisöön osallistumisessa ja sitoutumisessa.

Jotta online-asiakasyhteisön jäseniin ja jäsenten välille saadaan yrityksessä luotua toimiva suhde, on siis tarpeen ymmärtää, minkälaiset tekijät motivoivat jäseniä sitoutumaan yhteisöön ja osallistumaan sen toimintaan (vrt. Zhou ym. 2014: 28). Online-asiakasyhteisö toimii merkittävänä rajapintana asiakkaiden ja yrityksen välillä. Koska rajapinnassa kommunikoidaan kuluttajien kanssa, olisi sen suunnitteluun ja rakentamiseen kyettävä liittämään kuluttajien panos. On selvitettävä, mitä kuluttajat haluavat sivustolla tehdä ja kytkettävä tämä sekä brändikokemukseen että jatkuvaan innovaatioon (Schmitt 2003: 154). Kokemuksellisen alustan kehittäminen ja sen onnistunut implementointi edellyttävät, että yrityksessä ollaan syvällisesti perillä asiakkaan ja brändin välisestä kokemusmaailmasta (Schmitt 2003: 54). Asiakaskokemusten johtamisen (customer experience management, CEM) teoriassa painotetaan, että 1) suunnitellun kokemuksen kohdeasiakas tulisi identifioida tarkasti, 2) asiakkaan kokemuksellisen maailman eri kerrokset tulisi määrittää, 3) asiakkaan kokemuksen eri vaiheet kartoittaa sekä 4) arvioida ympäröivien kilpailutekijöiden vaikutuksia asiakaskokemukseen (Schmitt 2003: 56-69). Tuotteen tai palvelun käyttöaste ja asiakasuskollisuus määrittävät kokemuksen rikkauden, intensiteetin ja vaihtelevuuden (Schmitt 2003: 60).

Yhteisön alkumetreillä, kun kaikki on uutta, on käyttäjiä tärkeää ohjeistaa siitä, miten sivusto toimii. On aivan sopivaa antaa yksinkertaisiakin ohjeita eri toiminnoista, ja yritys voi itsekin näyttää esimerkkiä (Korpi 2010: 155). Asiakkaille on myös kannattavaa tehdä selväksi yhteisön kommentointi- ja keskustelumahdollisuudet, koska ne ovat asiakasyhteisön tärkeimpiä toiminnallisia ominaisuuksia. Huomionarvoinen asia on myös ulospäin jakamiseen kannustaminen, eli yhteisöön voi laittaa painikkeen tai linkin, jota painamalla käyttäjä voi kiinnittää asiakasyhteisön osaksi sosiaalisen median profiiliaan. Tämä lisää yrityksen ja myös sen yhteisön näkyvyyttä ympäristössä, jossa on paljon

kävijäliikennettä. (Korpi 2010.) Mitä enemmän ovia asiakasyhteisöön potentiaalisille jäsenille voi tarjota sen parempi

Koska asiakkaat toimivat online-asiakasyhteisön sisällön merkittävänä raaka-aineen tuottajina, on yhteisössä käytävän keskustelun määrästä ja pitkäntähtäimen luonteesta hyötyä yritykselle jo yhteisön alkuvaiheessa. Käyttäjien luoman sisällön (user-generated content, UCG) asettaminen etusijalle on tärkeää, sillä yhteisön jäsenet tuottavat korkeimman arvoista hakukoneoptimoitua sisältöä. Sisältö, jolla tähdätään mahdollisimman suureen hakukoneliikenteen määrään, on siis asiakasyhteisössä asiakkaiden itsensä tuottamaa, mikä ajan myötä luo nostetta yrityksen matkalle kohti pintaa. (Hirsch 2014.) Tästä syystä asiakkaat ovat niitä, keitä on kiittäminen yhteisön ja yrityksen kasvaneesta näkyvyydestä ja löydettävyydestä.

Online-asiakasyhteisön teknisen toteutuksen hoitaa useimmiten yrityksen ulkopuolinen, yhteisöalustojen teknologisiin ratkaisuihin erikoistunut taho. Erilaiset ohjelmistopalvelujen tarjoajat kuten Twid, Dicole, Ideawire ja monet muut tuottavat yhteisöllisen median palveluohjelmistoja, jotka ovat muokattavissa tilaajayrityksen tarpeisiin niin yrityksen sisäistä, ulkopuolista kuin sidosryhmien välistä yhteistyötä palvelemaan. Nämä ohjelmistot ovat palvelimella toimivia, selaimella käytettäviä web-yhteisöohjelmistoja, joissa yhdistäviä piirteitä ovat käyttäjän mahdollisuus profiilin luomiseen, yrityksen mahdollisuus aktivoida käyttäjiä ja tehdä heille kyselyjä ja kilpailuja, käyttäjien välinen live chat -keskustelu ja erilaisten keskustelualueiden sekä teema- ja toimintokenttien luominen. Monissa yhteisöissä käyttäjä voi lisäksi jakaa valokuvia ja videoita, etsiä ja lisätä ystäviä käyttäjäkunnasta ja lähettää kutsuja myös yhteisön ulkopuolisille ystävilleen. Suurin osa ohjelmistoista tuottaa tilaajayritykselle myös monipuolista statistiikkaa ja raportteja sen yhteisön kehityksen ja myynnin tuloksellisuuden seuraamiseen. (Twid 2014, Ideawire 2012, Dysart 2008.) Joissain yhteisöalustoissa ohjelmistokehittäjä on suoraan luonut palveluun ominaisuuden, jolla asiakasyhteisön käyttäjäjäsenelle voi kertyä pisteitä yrityksen suosittelusta, kommentoinnista ja palautteen annosta, ja kertyneet pisteet puolestaan johtavat asiakkaan palkitsemiseen yrityksen valitsemalla tavalla (Twid 2014). Yhteisöohjelmistotyökalulla yritys voi esimerkiksi luoda ilmaisia, suljettuja tai maksullisia sisältöjä, joita se voi edelleen kohdentaa haluamilleen asiakkaille tai käyttäjäryhmille. Tällaista työkalua käyttämällä yritys voi myös myydä asiakkailleen esimerkiksi monenlaista sähköisessä muodossa olevaa materiaalia, valmennuspalveluita tai jäsenyyksiä. (Twid 2014, Ideawire 2012, Dysart 2008.) Esimerkiksi internetissä tarjottavat urheiluvallennukset ovat juuri tällaisia yhteisöllisille teknologia-alustoille rakennettuja verkkopalveluita. Näiden yrityskäyttöön tehtyjen sosiaalisten alustojen ja

digitaalisten yhteisöpalvelujen ohjelmistotarjonta on lisääntynyt hurjasti, ja kasvuvauhti on yhä kiihtymään päin. Todennäköistä on, että tällaiset ohjelmistotarjoajat ovat tulleet jäädäkseen mutta myös kannattaakseen ja kehittyäkseen.

Jatkuvan liikkeellä olemisen kulttuuri puoltaa online-asiakasyhteisön saavutettavuuden takaamista muillakin laitteilla kuin tietokoneella. Yhä useampi kuluttaja selaa internetiä matkapuhelimellaan tai tabletillaan, joten mobiilistrategian liittäminen asiakasyhteisöön on varsin hyödyllistä uusien mahdollisuuksien ja potentiaalisten asiakkaiden tavoittamista silmällä pitäen. Mobiilistrategian laiminlyönti todennäköisesti johtaisi vain suureen määrään menetettyjä asiakkuuksia ja näköaloja. Mobiiliratkaisun on oltava toimiva useissa erilaisissa ja -kokoisissa laitteissa sekä mielekäs käyttää (Hirsch 2014.)

On mahdotonta luoda tarkkaa, yleispätevää ohjetta siihen, miten yrityksen tulee yhteisönsä konstruoida. Vaikka yleisemmän tason ohjenuorat ovat käyttökelpoisia, jättää yhteisö lopulliselle muodolleen paljon soveltamisen varaa. Ehkä juuri tässä piilee yhteisön vahvuus? Yrityksellä on tilaisuus yhdessä asiakkaidensa kanssa luoda jotakin sellaista, mitä kilpailijoiden on lähes mahdotonta kopioida. Keskustelu brändiarvosta ja aineettomasta pääomasta on tuttua, mutta nyt vaakakupissa painaa myös sosiaalinen arvo. Kuinka paljon se painaa, on vielä kysymysmerkki, mutta verkostoituvassa kulttuurissamme olisi perusteltua väittää sen olevan nousussa. Koska yhteisö kuvastaa sitä brändiä ja niitä arvoja, jonka ympärille se on pystytetty, on kukin yhteisö oma ainutlaatuinen pakettinsa. Loppujen lopuksi online-asiakasyhteisön parhaat käytännöt määräytyvät yrityksen omista tavoitteista ja näkemyksistä käsin.

3.2. Yhteisön johtaminen asiakkaita sitouttavasti

Kun on muodostettu kokonais käsitys siitä motiivitaustasta, jolla käyttäjiä liittyy ja sitoutuu online-asiakasyhteisöön, päästään siihen, miten tätä motivaatioita voitaisiin entistään tehostaa. Vaikka kotimaisten yritysten rohkeudessa ja näkemyksissä online-asiakasyhteisöjen perustamisesta on vielä parantamisen varaa, on niiden yleistymisessä silti nähtävissä selvää nousujohteisuutta (Tanni 2014). Monen yrityksen on edelleen haastavaa osoittaa, mitä lisäarvoa yhteisöön kuulumisen niiden asiakkaalle tuottaa (Tanni 2014). Tästä päätellen yhteisön sisältö ja sisällöntuotanto on kyettävä johtamaan jäsenten silmissä niin arvokkaaksi, etteivät he lopulta enää halua irtautua siitä. Yhteisöön kuulumisen on jollakin tavalla konkretisoitava asiakkaalle syy asiakkaana olemiseen. Ehkäpä kysymyksenasettelun kannattaisi kuulua ”mitä yritys *voisi* yhteisössään

tarjota, mitä se voisi sinne siirtää, tai mitä se voisi itseensä sitä kautta liittää?” Oikein johdettuna online-asiakasyhteisö on kullannarvoinen keino asiakassuhteiden hoitamiseen (Tanni 2015).

Ymmärtämällä asiakassitoutumisen syntymekanismit virtuaalisessa yhteisössä, yritys voi pyrkiä tehostamaan sitoutumista yhteisössään (Gupta ym. 2007: 28; Oestreicher-Singer ym. 2013; Zhou ym. 2014). Asiakastyytyväisyyttä pidetään nykyään lähes itsensänselvyytenä, vaikei se ole verraten korkea mittari (Schmitt 2003: 12-15). Monet yritykset, joiden asiakkaat ilmoittavat olevansa tyytyväisiä eivät välttämättä ole uskollisia. Nyt asiakkaiden lähtöoletuksena on, että yritykset vastaavat heidän tarpeisiinsa varsin korkeaa asiakastyytyväisyyttä tuottavilla tavoilla. (Robinson ym. 2006: 2-3.) *Kuinka tuodaan ydinosaaminen asiakkaan saataville? Millä keinoilla ja minkälaisessa ympäristössä tilanteet halutaan asiakkaalle luoda?* On tärkeää muistaa, että asiakaskokemuksilla on kauaskantoiset vaikutukset, ja kuluttajat ovat alttiita jakamaan aktiivisesti niin hyviksi kuin huonoiksi kokemiaan kohtaamisia verkon välityksellä (Dimensional Research 2013). Asiakkaiden luottamus ja uskollisuus on voitava ansaita (Robinson ym. 2006). Ennen kaikkea kannustamalla käyttäjiä *osallistumaan* luodaan merkittävä ponnahduslauta kohti yhteisöön sitoutumista (Gupta ym. 2007: 28). Yhteisöön sitoutuminen on tutkitusti avaintekijä myös asiakasukollisuudelle sekä sitoutumiselle brändiä ja yritystä kohtaan (Jang, Olfman, Ko, Koh & Kim 2008: 57; Kim, Choi, Qualls & Han 2008: 409; Wiertz ym. 2007: 348; Zhou ym. 2014: 25). Koska asiakas yhteisössä yhteisön ”ulosanttiin” osallistuminen on käyttäjän prioriteettijärjestyksessä tärkeämpää kuin puhdas sosiaalinen vuorovaikutus, on relevanttiin sisältöön ja osallistamiskeinoihin panostaminen erityisen tärkeää, kun pyritään edistämään käyttäjien sitoutumista yhteisöön (vrt. Brodie ym. 2013; Wang ym. 2012; Wiertz ym. 2007; Zhou ym. 2014).

Koska asiakkaiden osallistamisesta online-ympäristössä tulee uusi muuttuja brändin persoonallisuuden kehitykseen, on verkossa kyettävä vastaamaan asiakkaiden odotuksiin minimissään yhtä hyvin kuin reaali maailmassa (Rowan 2002: 75). Yrityksen tuotteiden korkean laatumielikuvan sekä nykyisen huipputeknologian ja sen web-mahdollisuuksien pohjalta kuluttajilla saattaa olla hyvinkin korkeita odotuksia uutta online-asiakasyhteisöä kohtaan. Yhteisön on annettava jotain konkreettista lisää, jolla on arvoa ja merkitystä asiakkaalle. Se tarina ja ne tuntemukset, jotka asiakas kokee brändistä saavansa, on osattava pukea paitsi yhteisön syvimpiin merkityksiin myös sen toiminnallisiin ominaisuuksiin ja visuaalisiin kikkailuihin. Jokaisella asiakkaalla on omanlaisensa ystävyyshistoria brändin kanssa. Ennen kaikkea on tärkeää, että yhteisö näyttäytyy asiakkaalle mahdollisuutena (vrt. Brodie ym. 2013). Asiakasta on autettava

ja hänestä on tehtävä oman asiakaskokemuksensa menestyjä. Hänelle on pyrittävä tuotamaan onnistumisen hetkiä niin yhteisön tasolla kuin mahdollisesti reaali maailmaan linkittyen. Sen sijaan asiat, jotka jollain tavalla rajoittavat tai sekaannuttavat asiakaskokemusta joko todellisuudessa tai onlinea todennäköisesti aikaansaisivat turhautumista ja tyytymättömyyttä ja siten heikentäisivät asiakkaan ja brändin välistä suhdetta. Tällaisia tilanteita voisi tulla kyseeseen esimerkiksi silloin, kun asiakkaan omistaman tuotteen ja siihen liittyvän yhteisön välillä ilmenee ristiriitaisuutta, puutteita tai teknisiä häiriöitä, online-puolen käyttöominaisuudet ovat liian suppeat tai vähäisesti profiloitavissa henkilökohtaisiksi tai jos sisältö on puutteellista tai väärentyypistä. (vrt. Wang ym. 2012; Wiertz ym. 2007.)

Kun kuluttajille suunnatun elämyksellisen online-asiakasyhteisön johtamisessa lähdetään aidosta asiakaskeskeisyydestä, ollaan jo vahvasti asiakassitoutumista edistävällä tiellä. Asiakaskeskeisyys näkyy yrityksen kiinnostuksena saada asiakkailtaan palautetta siitä, kuinka hyvin se on onnistunut heitä huomioimaan. Vain sellainen yritys, joka on aidosti sitoutunut asiakkaisiinsa, voi odottaa samaa asiakkailtaan. Asiakasuskollisuus ja -sitoutuminen ovat pitkälti tähän vastavuoroiseen arvomaailmaan rakentuvan toiminnan tulosta. Yrityksen tulisi itse sitoutua kuuntelemaan asiakkaitaan ja syventämään brändikommunikaatiotaan, minkä asiakkaat näkevät ei-kaupallisesti johdettuna (Brodie ym. 2013: 111). Näin ollen kouluttamisesta, tiedon jakamisesta ja yhdessä luomisen mahdollistamisesta tulee tärkeitä tehtäviä. Online-asiakasyhteisön kautta kontrollin taso brändistä siirtyy kohti asiakkaita, mikä entisestään korostaa asiakassitoutumisen ja -voimaantumisen roolia, kun luodaan yhdessä brändimerkityksiä. (Brodie ym. 2013: 112; Rowan 2002: 46.)

Asiakkaiden osallistaminen ja aktivointi nousevat yhteisön johtamisessa keskeiseen asemaan. Yhteisön johtaja tai johtajat ovat varsin ratkaisevassa roolissa, koska yhteisön pyörittäminen on pitkälti heidän kokemuksestaan ja taidoistaan kiinni. Yhteisön johtaminen on laaja, monitahoinen ja poikkifunktionaalinen asema, johon monesti sisältyy oman yhteisön johtamisen lisäksi edustajana toimimista sosiaalisessa median puolella. (Chaney 2014.) Yhteisön johtaminen edellyttää valppaana olemista, kuuntelutaitoa, reagointikykyä ja -nopeutta sekä ennakkoluulotonta asennetta monipuolisen osaamisen yhdistelyssä. Myöskin yhteisön elinkaaren vaihe vaikuttaa soveltuviin johtamiskäytäntöihin. Jo kypsää vaihetta elävä oleva online-asiakasyhteisö hyötyy erityyppisestä johtamisotteesta kuin vasta toimintansa alussa oleva yhteisö, mutta näihin ei mennä syvemmin tässä tutkimuksessa. Erityisesti yrityksen tuotteisiin liitettävä yhteisö aikaansaa sen, että asiakkaat eivät enää kohtele tuotteita ja yhteisöä erillisinä ulottuvuuksina, jol-

loin muutosten tekeminen toiseen näistä vaikuttaa koko kokonaisuuteen (Kallio 2015; Nambisan ym. 2011). Yritys, joka haluaa saada brändinsä elämään myös online-na saadaan reaali maailman organisaationsa täyttämään online-puolen odotukset, kohtaa haasteita niin teknisten, luovien kuin organisatoristen kykyjen tasolla (Rowan 2002: 62). Toisaalta online-asiakasyhteisö avaa sellaisia mahdollisuuksia, jotka vastaisuudessa tullaan todennäköisesti mieltämään yhtä kiinteämmäksi osaksi tulevaisuuden liiketoimintaa ja markkinointia.

3.3. Yhteisön johtamisen tukipilareita

Online-asiakasyhteisön strategiasta voidaan nostaa esiin sellaisia tunnuspiirteitä, jotka erottavat tällaisen yrityksen hallinnoiman asiakasyhteisön verkossa vapaasti toimivista brändin fani- tai tukiyhteisöistä. Näistä eroavaisuuksista johtuen on myös tiettyjä tekijöitä, jotka ovat merkityksellisiä yhteisön strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa. Yleisellä tasolla online-asiakasyhteisön ylläpito koostuu toki monista osa-alueista, mutta ennen kaikkea tarvitaan teknologia -alusta, yhteisön johtajat, markkinointi- ja yleisön generointistrategiaa, laadukasta sisältöä ja aktiviteetteja, mittareita ja parhaita käytäntöjä (Shiao 2013). Tärkeitä tukipilareita, joita yhteisön johtamisessa kannattaa pysähtyä miettimään, ovat yhteisön tarkoitus ja tarve, käyttäjien osallistaminen, sisältöstrategia ja kommunikation ohjaaminen. Yrityksen tehtävänä on ennen kaikkea tarjota yhteisönsään komponentteja, joilla pyritään luomaan tavoiteltua toimintaa eli aikaansaamaan tiettyjä prosesseja.

3.3.1. Yhteisön tarkoitus

Lähtökohtaisesti yhteisön tulee täyttää jokin *tarve*. Yhteisöjä on erityyppisiä riippuen siitä täyttääkö yhteisö informaation tarpeen, tarpeen saada tukea vertaisryhmästä vai sekä että. Vaihtoehtoisesti yhteisöllä voidaan tarjota jotain aivan uutta. On olennaista tunnistaa, minkälaisen tarpeen yrityksen yhteisö tulee ensisijaisesti täyttämään, koska sen perusteella valitaan ne komponentit ja infrastruktuuri, jotka palvelevat kyseistä tarvetta. Pelkkä kommentointimahdollisuus tai muu yksisuuntainen kommunikatio ei vielä tee sivustosta yhteisöä. (Osborne 2008; Dysart 2008; Kimmel 2010.)

Yhteisön johtamisessa keskeisimmin vaikuttaa yhteisön *tarkoitus* – se, mitä varten yhteisö on perustettu. Kaikki ne komponentit, jotka online-asiakasyhteisö sisältää, tulisi suunnitella palvelemaan myös yhteisön tarkoitusta (Oestreicher-Singer ym. 2013: 610).

Siksi on tärkeää pitää kirkkaana visio siitä, mitä asiaa yhteisö palvelee ja mihin suuntaan sen tulee kulkea. (Poynter 2010: 198; Tanni 2014, DiMauro 2013.) Yhteisön luonteesta riippuen on mietittävä sitä, onko kyseessä puhtaasti asiakkaan hyötyjä ja tehokkuutta parantava palvelutyypinen yhteisö, voimaannuttavia ja innostavia kokemuksia tarjoava elämyskenttä, vai jotain näiden väliltä. Monille yrityksille, erityisesti teknologiaperustaisille, online-asiakasyhteisöistä on tullut osa niiden ydinpalvelun infrastruktuuria (Nambisan ym. 2011: 892). Esimerkiksi Microsoft, Dell ja IMB ovat positionneet yhteisönsä oston jälkeisen tuotetuen keskuksiksi. Asiakkaiden tuoteaiheisiin kyselyihin voivat vastata niin vertaiskäyttäjät kuin yrityksen edustajat itse. Yhä useammin yritykset pyrkivät ohjaamaan verkkosivuiltaan käyttäjäliikennettä yhteisönsä suuntaan. Tuotetuen merkityksellä positoidussa online-asiakasyhteisössä asiakkaat arvioivat yhteisökokemustaan palvelutapahtumana, jolloin joko positiivinen tai negatiivinen kokemus mielletään puolestaan palvelun hyvänä tai heikkona laatuna. (Nambisan ym. 2011: 892.) Sosiaalinen ulottuvuus yhteisökokemuksessa todennäköisesti tehostuu entisestään, jos samankaltaisen taustan omaaville henkilöille luodaan mahdollisuus muodostaa keskenään myös alaryhmittymiä yhteisössä, jolloin käyttäjille tarjoutuu tilaisuus muodostaa spesifimmin rajattuja kommunikaatio- ja sisällöntuottamisryhmiä.

3.3.2. Käyttäjien osallistaminen

Tietynlaiseen tarpeeseen tulee aina valita siihen soveltuva vuorovaikutuskeino. Yhteisön jäseniä on aktiivisesti pyrittävä *osallistamaan*. (Osborne 2008.) Osallistumiskeinoja ovat muun muassa monipuoliset kommentointimahdollisuudet, foorumit, kyselyt, blogit, käyttäjäarvostelut, online-chat, sosiaaliset verkostotoiminnot, yhdessä luomisen työkalut, käyttäjäprofiilin personointi, viihde, reaali maailman tapahtumat, kuvien ja videoiden lataus sekä sisällön merkitseminen, ryhmittely, arviointi ja kokemukset. Osallistamisen keinoja ovat toisin sanoen erilaiset, käyttäjiä aktivoivat sisältötyypit. (Osborne 2008; Poynter 2010.) Nämä komponentit eli käyttäjiä aktivoivat sisältötyypit toisin sanoen aikaansaavat käyttäjässä erilaisia osallistavia prosesseja: oppimista, jakamista, yhdessä luomista, puolesta puhumista ja sosialisointia (Brodie 2013). Jotta yhteisössä tapahtuisi jatkuvaa virtausta, jäsenet tarvitsevat usein ja paljon sisältöä kulutettavakseen. Toisaalta yhteisöstä löytyy myös niitä käyttäjiä, joille vaikuttaminen ja osallistuminen eivät ole kaikki kaikessa, ja heille uusi sisältö merkitsee erityisen paljon jäsenyyden jatkamiseksi. Osallistuvia käyttäjiä sen sijaan on välittömästi pyrittävä palkitsemaan heidän aktiivisuudestaan tällaisen käyttäytymisen ruokkimiseksi yhteisössä. Yhteisön johtamisessa suurena intressinä tulisi olla ajan, huomion ja muiden ei-rahallisten palkintojen osoittaminen myötävaikuttaville jäsenille. Yhteisöön olisi hyvä sijoittaa ominai-

suuksia, jotka kannustavat jäseniä monipuoliseen vuorovaikutukseen yhteisön sisällä ja sieltä ulospäin, brändiin liittyen tai liittymättä. Yhteisöä on tärkeää rakentaa sillä periaatteella, mitä yrityksen asiakkaat haluavat ja toivovat – ei sillä, mitä yritys itse haluaa. ”Anna tilaa joukkojen viisaudelle”. (Chaney 2014.)

3.3.3. Sisällön tuottamisen strategia

Yhteisössä tuotettavan sisällön tulisi kytkeytyä yhteisön olemassaolon tarkoitukseen. *Sisältö* on relevanttia ja käyttökelpoista informaatiota, jonka käyttäjät kokevat hyödylliseksi, opettavaiseksi, kiinnostavaksi tai viihdyttäväksi (Handley 2010: 52). Hyvä *sisältöstrategia* keskittyy siihen, minkälainen tarina yrityksellä on kerrottavanaan ja keitä se tavoittelee kuulijoikseen. Sisältöstrategian muotoilua tukee viisi olennaista kysymystä: Mitkä ovat tavoitteet? Ketkä ovat yleisö? Mitä sisällöllä halutaan saavuttaa? Mitä on pyrkimyksenä kehittää? Mitkä ovat keinot tämän kehityksen saavuttamiseksi? Mukaan-satempaava sisältö muun muassa osallistaa, taipuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kohteeksi, kohtaa yleisönsä täsmälleen siellä, missä he ovat, on kokeilevaa ja herättää keskustelua. (Handley 2010: 53-60.) Tutkijat Wang, Chen ja Tsai (2012: 206-207) painottavat, että koska online-asiakasyhteisössä keskeisimmin sitouttaa sisällön koettu hyödyllisyys ja merkityksellisyys, olisi yhteisön uusien ominaisuuksien määrittelyssä ja positioinnissa kannattavaa huomioida yhteisön nykyisten jäsenten intressit.

Sisältöstrategian avainelementteinä voidaan pitää sisältöjen aikataulutusta, priorisointia, sisältötyyppejä, kategorisointia ja omistajuutta. Ensinnäkin on kannattavaa tehdä erillinen sisältösuunnitelma, joka kattaa vähintään seuraavat pari kuukautta. Vaikka suuri osa on päivittäin toistuvia aktiviteetteja, ne on silti hyödyllistä muotoilla suunnitelman muotoon. Toisaalta suunnitelma kuitenkin elää ja sitä voi mukauttaa erilaisiin tilanteisiin. Joskus hyvin lyhyeen ajanhetkeen saattaa ajoittua useammanlaista, toisistaan riippuvaa sisältöä, jolloin tulee arvioida sisältöjen prioriteetteja. Mitä julkaistaan, milloin ja missä järjestyksessä? Yksityiskohtaisempaa ja tarkempaa sisältöä saattaa olla hyvä tarjota vasta, kun siihen liittyvä laajemman perspektiivin sisältö on saatu käyttäjien ulottuville, jotta kokonaisuus avautuu heille loogisena ja mahdollisimman vähän hämmentävänä. Seuraavaksi sisällön tyyppien määrittäminen helpottaa varmistamaan, että asianmukainen sisältö kohtaa juuri sen yleisön, jota se todennäköisimmin puhuttelee. Esimerkiksi videomateriaalin, foorumitekstien, henkilökohtaisten viestien tai applikaatioiden suhteen tehtävät valinnat varmistavat samalla riittävän monipuolisen sisällön tuotannon kullekin yleisölle. Lisäksi sisältöä voi olla tarpeen luokitella kuuluvaksi erilaisiin kategorioihin tai osastoihin, jolloin sisältösuunnitelmat ja -tuotanto levittäytyvät mahdollisimman

tasaisesti läpi yrityksen. Jos vastuu sisällöntuottamisesta sysätään liian voimakkaasti yhden ryhmän varaan, syntyy epätasapainoa sekä yhteisön johtamisen strategiaan että varsinaiseen sisältöön, jota online-asiakasyhteisön jäsenet kohtaavat. Sisällön omistajuus taas viittaa yrityksessä siihen henkilöön, joka toimittaa sisältöä sisällön johtamisesta vastaaville henkilöille arvioitavaksi ja julkaistavaksi. (Paul 2011.) Sisällön tuottaminen mukailee vaihteista kokemusten ja käsitysten synnyttämisen prosessia, joka edelleen rakentaa positiivisia asenteita lopulta johtaa toivottuun asiakaskäyttäytymiseen (Chauhan ym. 2013: 42). Yhteishenkeä nostattavia, kiinnostusta herättäviä, avustavia ja inspiroivia yksilötuotoksia syntyy erityisesti vaikutusvaltaisilta käyttäjiltä, mutta kuka tahansa muukin on vapaa nousemaan aktiivisempaan rooliin (Kimmel 2010).

Pääfokus on sellaisessa sisällössä ja palveluissa, jotka edistävät *yhdessä kehittämistä* (co-creation) sekä tämän sisällön johtamisessa, päivittämisessä ja jakamisessa niin tekstin, kuvien kuin videoiden muodossa. Palvelussa on tärkeää tarjota niin kutsuttuja luotamuselementtejä, joita ovat esimerkiksi arvostelu-, äänestys- ja palautteenantomahdollisuudet. (Kimmel 2010: 91.) Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien tarjoaminen käyttäjille on tärkeää, koska vahvistuneen markkina-asemansa turvin he odottavat yritykseltä tällaista lähestymistapaa. Kuitenkin käyttäjiä on hyvin vaihtelevasti aktiivisista hiljaisempiin. Sosiaalisen teknologian osallistumisen huipulla ovat niin sanotut ”luojat” (creators), jotka ovat kaikista aktiivisimpia sisällön tuottajia ja siten erityisen arvokkaita ja markkinoinnin kannalta potentiaalisia yrityksen silmissä. (Kimmel 2010: 92-93; Wiertz ym. 2007: 358.)

Säännöllisen ilmestymisen lisäksi sisällön on oltava monipuolista. Se voi liittyä yritykseen, kampanjoihin tai tarjota asianmukaista oheismateriaalia, jotta käyttäjien osallistumista pidetään yllä. Epärelevantti sisältö tai liian harvat julkaisuvälit taas saattaisivat johtaa käyttäjien mielenkiinnon ja huomion menettämiseen. Yhteisön sisällön tulee olla laadukasta eli vastata mahdollisimman tyhjentävästi käyttäjien erilaisiin tarpeisiin, niin hyöty- kuin kokemusperusteisiin. Yrityksen on tärkeää tunnistaa ne sisältötyypit, jotka kasvattavat kohdeyleisön kiinnostusta sekä sellaiset merkityssisällöt ja esittämistavat, joita kohdeyleisö pitää olennaisina (Chauhan ym. 2013: 46). Ongelmatilanteita kohdattaessaan käyttäjän on voitava löytää valmis apu mahdollisimman helposti tai saatava keskustella siitä muiden käyttäjien kanssa (Wiertz ym. 2007). On tärkeää säännöllisesti myös tarjota aiheita ja kysyä yhteisössä kysymyksiä, jotka edistävät ideoiden syntyä ja aikaansaavat keskustelua. Tätä on esimerkiksi tuotekehitykseen liittyvän palautteen pyytäminen. Suoraan asiakkailta ja yhteisön jäseniltä saatu palaute on yritykselle erityisen arvokasta, koska se saapuu ihmisiltä, jotka ovat jo kiinnostuneita yrityksen tuotteista

ja tuntevat ne. (Hirsch 2014.) Sitoutuneista käyttäjistä nousevassa kommunikaatiovirrassa on syvyyttä, joka todennäköisesti tuottaa yritykselle parhaiten käyttökelpoista materiaalia sitoutumisen lujittamiseksi edelleen. Kaikki sisältö ei kuitenkaan ole ikuisesti tarpeellista, vaan yhteisöä täytyy ajoittain myös siivota vanhentuneesta materiaalista ja uudistaa tuoreella hyödyllisellä sisällöllä sekä rakentamalla linkein uusia siteitä yhteisöön ja sieltä ulos (Hirsch 2014).

3.3.4. Käyttäjien välinen kommunikaatio

Lisäksi yhteisön jäsenille tulee tarjota *mahdollisuus* tutustua toisiinsa ja *kommunikoida keskenään*. Vain tällä tavalla he voivat täyttää tarpeensa vertaistuesta, ja se on siksi kriittinen ja yhteisöä keskeisesti määrittävä elementti. Jäsenten välisestä kommunikaatiosta seuraa paljon muitakin hyötyjä. Käyttäjien välistä tuntemusta toisistaan voidaan edistää esimerkiksi käyttäjäprofiilien, profiilien visualisointien, palautteenantomahdollisuuden sekä sosiaalisen verkostoitumisen tarjoamisen kautta. (Osborne 2008; Dysart 2008.) Keskustelua ei kuitenkaan tulisi korostetusti ohjata yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittämisen ympärille, vaan yhteisössä tulisi laajasti sallia nimenomaan vapaus käyttäjien väliseen keskusteluun ja verkostoitumiseen, sillä ne johtavat heidän osallistumiseensa ja sitoutumiseensa emotionaalisista ja sosiaalisista syistä (Chaney 2014). Emotionaaliset siteet ovat erityisen vahvoja kiinnikkeitä, koska kuluttajan käyttäytymisessä tunnetekijöillä on merkittävä ohjaava vaikutus (Robinson ym. 2006). Käyttäjien kannustaminen ideoiden, ajatusten, kritiikin ja mielipiteiden jakamiseen edellyttää kuitenkin myös sitä, että yritys selkeästi reagoi näihin. Kun käyttäjät huomaavat, että heidän ääneensä myös vastataan, kokevat he olevansa arvostettuja ja tulleen huomioituiksi. He palaavat, koska tietävät, että heitä kuunnellaan. (Osborne 2008.)

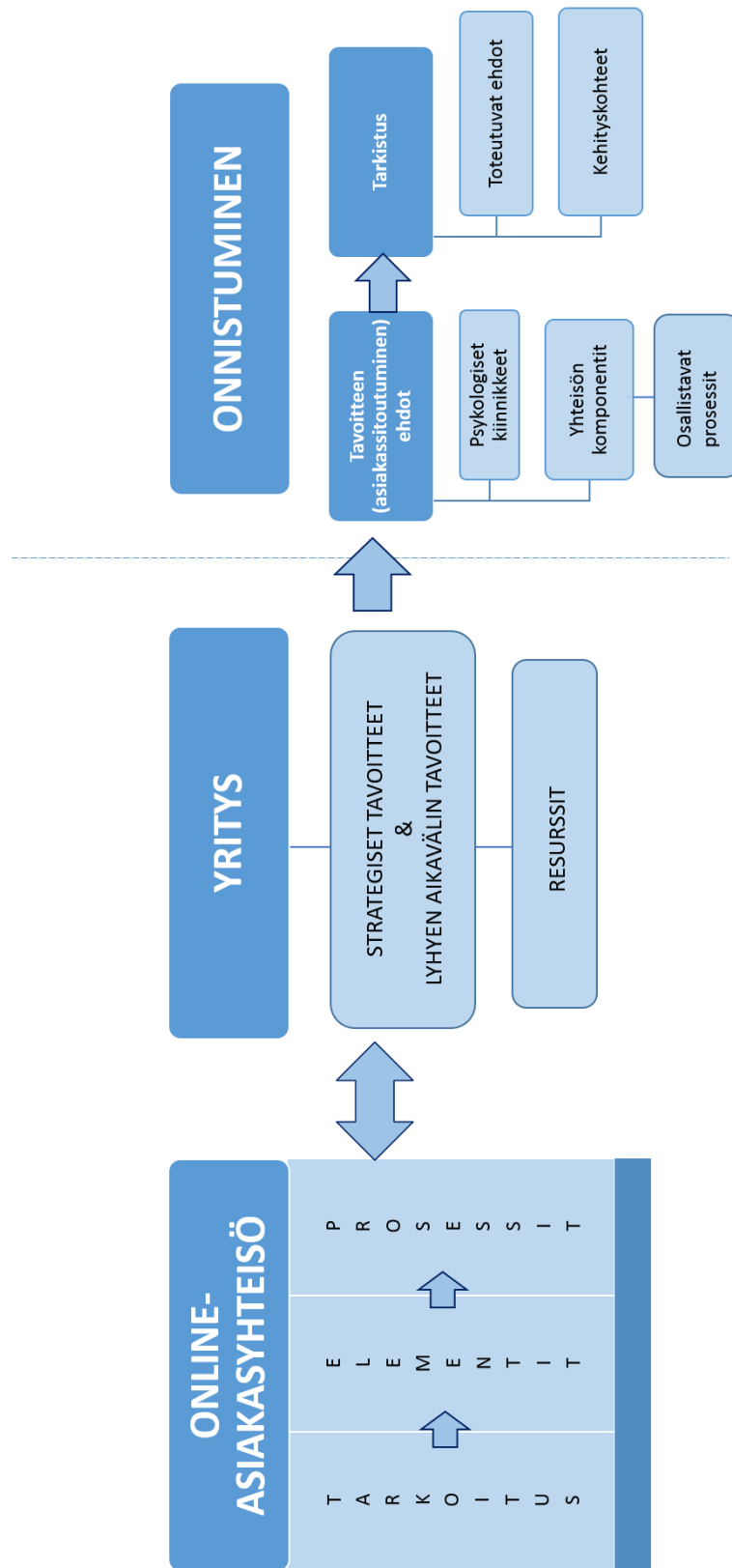
Näin ollen yhteisön jäsenille tulee siis myös osoittaa *syy palata* yhteisöön. Menestyneimmät yhteisöt saavat käyttäjän tuntemaan, että hän jää jostakin tärkeästä paitsi, ellei hän säännöllisesti vieraile yhteisössä. Vahvistuneet emotionaaliset ja sosiaaliset siteet ovat merkittäviä paluumotiiveja hyötyaspektien ohella. Eläväinen ja innostava yhteisö kutsuu luokseen uudelleen. Seisahnut tunnelma sen sijaan ei juurikaan houkuttele palaamaan. (Osborne 2008; Kimmel 2010; Dysart 2008.)

Menestyvän asiakasyhteisön aikaansaamiseksi on kannattavaa *seurata* myös sen jäsenen *osallistumisaktiivisuutta* ja tunnistaa erityistä vaikutusvaltaa omaavia käyttäjiä (Hirsch 2014). Yhteisön monitorointiin ja kannattajajäsenten toiminnan edistämiseen Hirsch (2014) nimeää kolme pääkohtaa. Ensiksi on tärkeää tunnistaa yhteisöstä sellaiset

yksilöt, jotka ovat paljon äänessä, joilla on tietoa ja jotka ovat avuliaita muita kohtaan. Nämä henkilöt ovat vahvasti sitoutuneita yritykseen – yrityksen puolestapuhujia ja ”mestareita”, jotka todennäköisesti ovat aktiivisia muuallakin sosiaalisessa mediassa yrityksen oman asiakasyhteisön ohella. Toiseksi on tärkeää avautua ulospäin esittämällä kysymyksiä ja rohkaista asiakkaiden välistä sitoutumista. Yhteisön oikeanlaisella johtamisella ja kysymällä rakennetaan luottamusta ja avoimuutta, mikä auttaa avaamaan yrityksen parhaiden sanansaattajien liikearvon. Yhteisöä voimistavia jäseniä kannattaa myös palkita heidän aktiivisuudestaan. Heille voi esimerkiksi järjestää palkitsemistilaisuuden tai vaikkapa antaa yksinoikeuden testata uusia tuotteita ennen niiden lanseerausta. Suurin osa näistä yrityksen puolustajista kokevat ei-rahalliset huomionosoitukset varsin motivoiviksi ja arvostavat yhteyssuhdetta yritykseen. (Hirsch 2014; Rowan 2002.) Sisältösivustolla kuluttajan aktiivisuus on suoraan kytköksissä hänen sitoutumisen asteeseensa. Puhdas sisällön kuluttaminen liittyy jatkuvuutta ilmaisevaan sitoutumiseen, joka perustuu hyötyjen ja kustannusten vertailuun. Aktiivinen osallistuminen yhteisön toimintaan taas ilmentää affektiivista sitoutumista, joka tarkoittaa positiivista emotionaalista kiinnittymistä tai yhteenkuuluvuuden tunnetta yhteisöön. (Oestreicher-Singer ym. 2013: 596).

3.4. Online-asiakasyhteisön tavoitteellisen johtamisen malli

Mikä on lopulta online-asiakasyhteisön tarkoituksen, tavoitteiden, sisällön ja johtamisen suhde toisiinsa? Tiivistäen asian voisi ilmaista niin, että yrityksen tehtävänä on tavoitteista riippuen ohjata yhteisön tarkoitusta palvelevan, ensisijaisesti käyttäjien tuottaman sisällön syntymistä. Sisältö on siis alisteista yhteisön tarkoitukselle ja sitä tulee käyttäjien panoksella vahvistettuna johtaa tavoitemaailman mukaisilla keinoilla kohti tarkoitusta. Yhteisössä tuotetun sisällön tulisi heijastaa yhteisön varsinaista tarkoitusta – sisällön tulisi olla yhteisönsä ja ideologiansa näköinen. On tärkeää viestiä sellaista ideologiaa, joka nousee asiakkaiden ja yrityksen välisen suhteen syvimmistä tarkoituspöeristä, sillä tältä tasolta nousevat myös ne tekijät, jotka asiakkaita vahvimmin sitouttavat. Käyttäjät ovat yhteisön keskeisimpiä sisällöntuottajia, mutta myös vahvimmin yhteisöä koossa pitävä voima. Sisällön tuottamista tapahtuu sekä itsenäisesti että yhteistyössä, itseä varten ja muille jaettavaksi. Tämän tutkimuksen teoriaosuuden päätteeksi online-asiakasyhteisön pääpiirteittäinen rakentuminen ja sen tavoitteellinen johtaminen voidaan tiivistää teoreettisen viitekehysmallin muotoon. Tämä malli on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehysmalli.

Viitekehysmalli kuvaa online-asiakasyhteisön toiminnan ja siihen suhteutettujen tavoitteiden välistä vuoropuhelua, jossa tavoitekohtaisten ehtojen määrittämisen kautta voidaan arvioida sitä, kuinka määritetyt ehdot toteutuvat. Mallin yhteisöä kuvaava vasen laatikko täydentyy tapauskohtaisesti ja se auttaa määrittämään yhteisön toiminnan rakentumista kokonaisuutena. Yhteisön toimintaa siis keskeisimmin määrittää yhteisön tarkoitus, jota toteuttamaan yritys tarjoaa ne asianmukaiset elementit, joilla edelleen pyritään aikaansaamaan käyttäjissä toimintaa eli aktivoimaan erilaisia prosesseja. Nämä prosessit toimivat ennen kaikkea käyttäjiä osallistavasti. Yleisesti yhteisössä voidaan katsoa tapahtuvan niin asiakasta kuin yrityksestä lähtöisin olevia prosesseja, koska yhteisössä vaikuttaa molempien osapuolien aktiivinen läsnäolo. Esimerkkejä näistä prosesseista on koottu taulukkoon 2. Brodien ym. (2013) esittämät asiakkaita osallistavat, vuorovaikutteiset prosessit – oppiminen, jakaminen, yhdessä luominen, puolesta puhuminen ja sosialisointi – lukeutuvat siis kyseisiin kategorioihin taulukossa 2.

Mallin keskiö puolestaan kuvaa niitä tavoitteita ja resursseja, joita yritys liittyy yhteisönsä johtamiseen. Lyhyen aikavälin tavoitteisiin voidaan lukea muun muassa erilaiset kampanjat, kun taas asiakassitoutuminen lukeutuu pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Olivat yrityksen yhteisöön liittyvät tavoitteet mitä hyvänsä, antaa tämä malli havainnollisen keinon tavoitteiden jäsentämiseen sekä niiden saavuttamista edistävään strategiseen suunnitteluun. Tässä tutkimuksessa haluttiin kuitenkin tarkastella erityisesti asiakassitoutumisen tavoitetta ja siten ehtoja sen edistämiseksi online-asiakasyhteisön johtamisessa, minkä vuoksi asiakassitoutuminen mainitaan mallin tavoitekentässä erikseen.

Tavoitteiden joukosta voidaan edelleen nostaa tarkasteluun se tavoite tai ne tavoitteet, joiden onnistumiselle määritetään tavoitekohtaiset ehdot. Jos tavoite on x , niin se edellyttää ominaisuuksia x , tai se voidaan saavuttaa keinoilla x . Asiakassitoutumisen tavoitteeseen liittyvien ehtojen osalta on yhteisön komponenttien merkitystä psykologisiin kiinnikkeisiin nähden (Zhou ym. 2014; ks. Kuvio 2) korostettu näiden laatikoiden koerolla. Lisäksi vuorovaikutuksen syvällisempää huomiointia varten on mukaan liitetty asiakkaita osallistavat prosessit: oppiminen, yhdessä luominen, jakaminen, sosialisointi ja puolesta puhuminen (Brodie 2013: 111; ks. Kuvio 3). Koska online-asiakasyhteisössä pyritään yhteisön ominaisuuksien eli komponenttien kautta aikaansaamaan tiettyä toimintaa ja koska yhteisöön sitoudutaan ennen kaikkea relevantin sisällön ja aktiivisen osallistumisen kautta, on asiakassitoutumistavoitteen nimissä perusteltua tarkastella lähemmin osallistavien prosessien johtamista. Näin olleen voitaisiin myös ajatella, että näiden prosessien ilmeneminen antaa jo itsessään viitteitä yhteisön komponenttien toimivuudesta (vrt. Brodie ym. 2013; Wiertz ym. 2007; Zhou ym. 2014).

Onnistumisen arvioinnissa on luonnollisesti kyse siitä, toteutuivatko tavoitteelle asetetut ehdot vai eivät eli miten tavoitteen saavuttamisessa onnistuttiin. Lopputuloksesta riippuen muutettavaa voi tapauksesta riippuen olla operatiivisella tai strategisella tasolla asti, yhteisön elementeissä tai yhteisöön liittyvässä tavoiteasetannassa. Viidennen pääluvun lopussa tutkimuksen viitekehysmalli tulee asettumaan tapauskohtaisen esimerkin muotoon case-yrityksen empiirisen analyysin päätteeksi.

Taulukko 2. Online-asiakasyhteisöön liittyviä prosesseja.

Online-asiakasyhteisön prosesseja	
Käyttäjien prosessit	Yrityksen prosessit
Brändin kuluttamiseen yhdistyvät tai yhteisön teeman/aatteen tasolla tapahtuvat aktiviteetit ja kokemukset	Käyttäjien osallistaminen ja aktivointi
Sisällön ja informaation tuottaminen, kuluttaminen ja jakaminen	Informaation, avun ja yhteisön komponenttien tarjoaminen
Sosiaaliset vuorovaikutustapahtumat yrityksen ja muiden käyttäjien kanssa	Sisällön tuottaminen ja jakaminen
Yhteisön toimintaan osallistavat prosessit	Kokemusten tarjoaminen
Itsensä ilmaiseminen	Promotointi ja kampanjointi
Yhteishengen ja kulttuurin rakentaminen	Yhteisön toiminnan monitorointi ja kehittäminen
	Kuluttajien kuuntelu
	Vuorovaikutukseen osallistuminen
	Kommunikaation ohjaaminen

3.5. Yhteenveto

On hyvin tapauskohtaista ja kontekstista riippuvaista, mitä yrityksen online-asiakasyhteisö voi olla. Yrityksen asettamat ja useimmiten kuluttajiin perustuvat tavoitteet määrittelevät sen, mihin asioihin sen yhteisö vastaa, mitä se mahdollistaa tai mitä sillä voidaan luoda. Yleisellä tasolla online-asiakasyhteisön tavoitteelliseen johtamiseen voidaan liittää tiettyjä perustavanlaatuisia käytäntöjä, joita tulisi pyrkiä noudattamaan yhteisön tyypistä riippumatta.

Ensinnäkin yhteisöllä tulee olla jokin tietty, määritelty tarkoitus, jolle koko yhteisön infrastruktuuri on alisteinen. Online-asiakasyhteisössä tulee tarjota sen tarkoitusta palvelevia komponentteja, sillä näillä elementeillä pyritään aikaansaamaan tavoitteiden mukaista toimintaa. Sekä yrityksen että käyttäjien tuottamalla sisällöllä pyritään osallis-

tamaan käyttäjiä mukaan yhteisön toimintaan ja synnyttämään keskustelua, missä yrityksen tulee toimia niin puheenjohtajan kuin kuuntelijan roolissa. Käyttäjien osallistaminen ja aktivointi ovat merkittäviä yhteisöön ja brändiin sitoutumista edistäviä tekijöitä, joiden johtaminen on strategisessa asemassa, kun yritys haluaa varmistaa itselleen asenteellisen etusijan asiakkaan mielessä. Jotta voidaan luoda, ylläpitää ja tehostaa sosiaalista vuorovaikutusta ja osallistumista yhteisössä, tulee käyttäjille tarjota relevanttia ja kiinnostavaa sisältöä, joka aikaansaa toimintaa. Tämän vuoksi sisältöstrategialla on merkittävä rooli yhteisön johtamisessa. Toimiva ja brändin arvoja mukaileva sisältö tuottaa sellaista kommunikaatiota, joka on arvokasta yhteisön käyttäjille ja joka kannustaa myös uusia kuluttajia vierailemaan yhteisössä. Monisuuntainen kommunikaatio luo virtausta niin yhteisön sisällä kuin sieltä ulospäin, jolloin yhteisön vaikutuspiiriin kytkeytyy todellisuudessa paljon suurempi yleisö kuin vain sen nykyiset jäsenet.

Ylipäätään online-asiakasyhteisön tavoitteellisen johtamisen lähtöruutuna toimii yhteisön tarkoitus ja se etenee aina resurssien sekä pitkän tähtäimen ja lyhyen aikavälin tavoitteiden määrittelyn kautta niihin ehtoihin, joilla kuhunkin tavoitteeseen olisi määrä päästä. Riippuen tavoitteesta onnistumisesta, voi olla tarkoituksenmukaista esimerkiksi tehdä muutoksia joko yhteisön komponenttien tasolla tai korjata tavoiteasetantaa kuluttajat ja käyttäjät huomioiden.

Asiakassitoutumisen tavoitetta silmällä pitäen yhteisön johtamisessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota niihin tekijöihin, jotka toimivat sitoutumista ajavina tekijöinä. Edellisessä pääluvussa nähtiin, että näitä ovat erilaiset psykologiset kiinnikkeet, mutta online-asiakasyhteisössä ennen kaikkea yhteisön ominaisuudet: komponenttien ja sisällön laatu ja toimivuus, vuorovaikutteisuus sekä palkitseminen. Yhteisön elinvoimaisuuden kannalta erityisen tärkeää on juuri vuorovaikutus, jota siis luodaan käyttäjien osallistamisella ja aktivoinnilla, sillä yhteisössä asiakasluottamus ja -sitoutuminen ovat seurausta ennen kaikkea siitä, että he osallistuvat yhteisön toimintaan merkityksellisten aktiviteettien ja kokemusten kautta. Siksi yrityksen olisi tärkeää edistää myös niitä prosesseja, jotka tukevat käyttäjien vuorovaikutteista mukana oloa. Tällaisia asiakkaita osallistavia prosesseja ovat oppiminen, jakaminen, yhdessä luominen, puolesta puhuminen ja sosialisointi. Asiakassitoutumisen aikaansaamisen ja edistämisen nimissä yrityksen tulisi tehdä mahdolliseksi näiden prosessien toteutuminen sen yhteisössä.

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

Tämän tutkimuksen edellisissä luvuissa tutkimuksen aihetta on käsitelty pääasiallisesti kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten pohjalta. Kahdessa edellisessä pääluvussa tarkoituksena oli kuvata online-asiakasyhteisön ilmiökenttä, määrittää asiakassitoutumisen ehdot sen piirissä sekä analysoida sitä, millaisin käytännöin tätä yhteisöä johdetaan asiakassitoutumista edistävästi. Näin rakennetun esiymmärryksen pohjalta konstruointiin teoriaosuuden päätteeksi viitekehysmalli online-asiakasyhteisön tavoitteellisesta johtamisesta.

Minkälaiseksi yrityksen kannattaa yhteisönsä rakentaa ja miten sen tulee yhteisöä johtaa voidakseen tähdätä korkeampaan asiakassitoutumiseen? Koska tutkimusongelman keskiössä on kysymys ”miten”, pyritetään teorialuvuissa muodostettua ymmärryspohjaa viemään syvemmälle case-tutkimuksen avulla. Tämän pääluvun tehtävänä on toimia sidoselementtinä tutkimuksen teoria- ja empiriaosuuksien välillä, ja siinä keskitytään tutkimuksen metodologisiin valintoihin. Luvussa perehdytään case-tutkimuksen lähestymistapaan, esitellään tutkimuksen aineiston hankkimiseen käytettävä temahaastattelun tutkimusmenetelmä ja kerrotaan tarkemmin, miten tutkimustuloksia pyritään analysoimaan. Luvussa esitellään lyhyesti myös tutkimuksen kohteena oleva online-asiakasyhteisö sekä sen valikoitumiseen vaikuttaneet tekijät. Tutkimuksen toistettavuutta ja luotettavuutta sen sijaan arvioidaan tutkimuksen johtopäätösluvussa.

4.1. Kvalitatiivinen tutkimus ja päätöksentekometodologia

Tämä tutkimus edustaa laadullista eli kvalitatiivista tutkimushaaraa, koska siinä pyritään mahdollisimman syvälliseen ymmärrykseen kohdeilmiöstä ja sen luonteesta. Liiketaloustieteissä laadullinen tutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden keskittyä monimutkaisiin liiketoiminnallisiin ilmiöihin niiden luonnollisessa kontekstissa (Eriksson & Kovalainen 2008: 3). Ilmiön luonnetta ja laatua kartoitetaan pääsääntöisesti miten, miksi, millainen ja mitä - kysymyksillä (Silverman 2006). Toisin kuin tilastolliseen yleistettävyyteen ja numeerisiin kausaaliselityksiin pyrkivä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimussuuntaus, tähtää kvalitatiivinen tutkimus ennen kaikkea tulkintoihin, kontekstuaalisuuteen ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. Teorioiden testaamisen painottuva kvantitatiivinen tutkimus hakeutuu maaliin kokeellisten asetelmien, muuttujien manipuloinnin sekä formaalien instrumenttien kautta, kun taas kvalitatiivinen suuntaus

tarkastelee prosessien kehittymistä, on naturalistista, ja siinä tutkija itse toimii tiedon keruun ja tuottamisen instrumenttina. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 22, 26; Belk, Fischer & Kozinets 2013.) Laadulliselle tutkimukselle onkin tyypillistä, että tutkimus elää ja kehittyy jatkuvasti tutkimusprosessin aikana. Se puolestaan rakentaa teoriaa siinä mielessä, että tutkimuksen loppupäätelminä esiintyy ehdotelmia tutkittavan ilmiön luonteesta. Laadullisen tutkimuksen aineistolla tähdätään rikkaaseen kuvaukseen kohdeilmiöstä, jossa painoarvo on tiedon syvyydessä – ei tiedon suuressa määrässä. Vaikka laadullista tutkimusta on toisaalta kritisoitu puutteellisesta reliabiliteetista ja likimääräisyydestä, on laadullisen tutkimuksen pääasiallinen vahvuus sen mahdollisuus tutkia ilmiöitä, joita ei ole saatavilla muualla (Silverman 2006: 43-46). Laadullisen tutkimuksen kohteita ovat yleensä monikerrokset ja vaikeammin hahmotettavat ilmiöt, joiden avaamiseksi tutkija pyrkii näkemään ne samalla tavalla kuin tutkittavat henkilöt ne näkevät (Hirsjärvi ym. 2008; Silverman 2006).

Metodologiselta luonteeltaan tämä tutkimus on *päätöksentekometodologinen* (decision-oriented approach). Alun perin Neilimon & Näsin esittämä liiketaloustieteen tutkimusotetypologioita kuvaava jaottelu sisältää päätöksentekometodologian lisäksi myös käsiteanalyttisen, nomoteettisen, konstruktivisen ja toiminta-analyttisen tutkimusotteen (Kasanen ym. 1993: 255). Nomoteettinen lähestymistapa tukeutuu kausaaliseen mallinnukseen ja tähtää yleisempien säännönmukaisuuksien löytämiseen tutkimuskohteesta. Tälle vaihtoehdona toimii toiminta-analyttinen tutkimusote, joka tuo ihmisen analyysin keskipisteeseen ja pyrkii syvälliseen ymmärrykseen ilmiöstä myös aktiivisen osallistumisen keinoin. Käsiteanalyttinen tutkimus taas pyrkii tuottamaan uutta tietoa primääristi päättelyn menetelmällä. (Metodix 2014.) Päätöksentekometodologisessa lähestymistavassa sen sijaan painottuu analyttinen mallintaminen ja se noudattaa yleensä samankaltaisia oletuksia kuin nomoteettinen tutkimusote (Kasanen ym. 1993; Metodix 2014). Näiden suuntausten asemoitumista toisiinsa nähden havainnollistetaan kuviossa 6.

”Kuinka yrityksen tulisi pyrkiä johtamaan sen online-asiakasyhteisöä?” onkin tätä tutkimusta keskeisesti ohjaava kysymys. Yhteisö muodostaa tutkimuksen ilmiökentän, jonka johtamiseen liittyvät hyvät käytännöt ovat siinä erityisen huomion kohteena. Tutkimusaiheen käsittely kytkeytyy läheisesti tosielämän liikkeenjohdolliseen ajatusmaailmaan ja päätöksentekotilanteisiin. Päätöksentekometodologisessa tutkimuksessa vaikuttaa näin myös normatiivinen elementti, koska tutkimuksen tulokset on tarkoitettu esimerkiksi yritysjohton käyttöön johtamisen avustamiseksi (Kasanen ym. 1993; Metodix 2014). Siinä pyritään lähinnä teorian avulla etsimään ratkaisua johonkin liikkeenjoh-

dolliseen ongelmaan. Tässä tutkimuksessa pyritään tuottamaan yritysjohton käyttöön soveltuva ohjeistus siitä, kuinka online-asiakasyhteisöä johdetaan tavoitteellisesti. Lisäksi case-yritys Suuntoon liittyen on tarkoitus poimia avainkohtia asiakkaita sitouttavan yhteisönjohtamisen edistämiseksi.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsitteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Toiminta-analyttinen tutkimusote Konstruktiiivinen tutkimusote

Kuvio 6. Liiketaloustieteen tutkimusotteet (Kasanen ym.1993: 257)

Konstruktiiivisella tutkimusotteella voidaan nähdä joitakin yhteneväisiä piirteitä päätöksentekometodologiseen tutkimusotteeseen, koska näissä molemmissa teoreettisella analyysillä ja päättelyllä on tärkeä rooli uuden mallinnuksen kehittämisessä. Kuitenkin päätöksentekometodologisessa tutkimusotteessa toteutuu tyypillisesti deduktiivinen menetelmä, kun taas konstruktiiivisessä tutkimusotteessa luonteenomaista ovat erilaiset heuristiset innovaatiot. Lisäksi konstruktiiivinen ote nojautuu pääasiallisesti empiriaan. Keskeisin ero näiden tutkimusotteiden välillä on kuitenkin se, että konstruktiiivisessä tavassa pyritään aina rakennetun konstruktion täsmälliseen testaukseen käytännössä, mikä taas ei ole tyypillistä päätöksentekometodologisessa tutkimuksessa. (Metodix 2014.) Yllä kuvattujen tutkimusotteiden taustojen ja tutkimusta ohjaavien kysymysten valossa katsottuna päätöksentekometodologinen tutkimusote sopii lähtökohdiltaan parhaiten tämän tutkimuksen kysymyksenasetteluun.

Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä on siis muodostaa käyttökelpoinen mallinnus online-asiakasyhteisön tavoitteellisesta johtamisesta. Aihepiirin teoreettisella tarkastelulla

on merkittävä rooli, johon empirian tehtävänä on tuoda syvyyttä ja täsmennystä. Teoriaosuuden päätteeksi muodostettu viitekehysmalli täydentyy sekä case-yrityksestä että ulkopuoliselta asiantuntijalta kertyvän haastattelumateriaalin kautta, minkä seurauksena malli saa lopullisen, tarkennetun, tapauskohtaisen muotonsa. Tätä viimeisintä, elaboroitua versiota mallista ei kuitenkaan enää konstruktiivisen otteen mukaisesti testata käytännössä, minkä vuoksi tutkimuksen luonne on selkeämmin päätöksentekometodologinen (vrt. Kasanen 1993; Metodix 2014).

4.2. Lähestymistapana case-tutkimus

Case- eli tapaustutkimus on liiketaloustieteissä varsin suosittu tutkimusmenetelmä muun muassa siksi, että sillä on mahdollista esittää monimutkaista ja vaikeammin käsiteltävää liiketoiminnallista tietoa elävällä, havainnollisella ja käytännönläheisellä tavalla. Tapaus-tutkimus voidaan määritellä esimerkiksi näin:

”Case-tutkimus on empiirinen tiedustelu, joka tutkii tilapäisesti esiintyvää ilmiötä syvällisesti ja sen tosielämän kontekstissa erityisesti silloin, kun ilmiön ja sen kontekstin rajat eivät ole ilmiselviä.” (Farquhar 2012: 5.)

Siinä tutkimuskysymykset liittyvät aina tapauksen ratkaisemiseen ja ymmärtämiseen – siihen, mistä tapaus kertoo ja mitä siitä voidaan oppia. Tapaustutkimus on ideaalista yhdistää sellaisiin tutkimuskysymyksiin, jotka kytkeytyvät läheisesti niiden kontekstiin tai tilanteeseen (Farquhar 2012: 8). Case-tutkimus tähtää yksityiskohtaisen ja kokonaisvaltaisen tiedon tuottamiseen tarkasteltavasta tapauksesta. Olennaisinta on tutkia tapaus-ta suhteessa sen historialliseen, taloudelliseen, teknologiseen, sosiaaliseen ja kulttuuriin kontekstiin. Tapaustutkimuksessa tutkija on kiinnostunut muodostamaan näköalan tietyn taloudellisen toimijan tai yksikön elinpiiriin, josta kerätty tutkimusmateriaali ja tulkinnat raportoidaan kertomuksen muodossa. (Eriksson ym. 2008: 115-117.)

Käytännöllisyyden lisäksi case-tutkimukselle on ominaista myös sen kontekstisidonnaisuus ja pyrkimys parempaan ymmärrykseen yksilöidystä tapauksesta. Tutkimustulosten avulla tutkija kykenee ottamaan kantaa esimerkiksi siihen, kuinka suoritetaan onnistunut projekti tai vältetään ongelmatilanteilta määritellyssä liike-elämän asiayhteydessä. Tapaustutkimuksessa tyypillisesti korostuu tutkijan pyrkimys tuottaa vahva ja ”tiheä” kuvaus, tulkita merkityksiä ja ymmärtää tapausta kokonaisvaltaisesti. (Eriksson ym. 2008: 116-117.)

Metodologiselta perustaltaan case-tutkimukset kytkeytyvät tulkitsevan, etnografisen ja kentällä tapahtuvan tutkimuksen traditioihin. Koska case-tutkimuksella voidaan kerätä niin kvalitatiivista kuin kvantitatiivistakin dataa ja se on hyvin joustava työkalu tutkimusmateriaalien ja analyysimenetelmien puolesta, tulisi tapaustutkimus nähdä pikemminkin lähestymistapana kuin tutkimusmetodina. (Eriksson ym. 2008: 116.) Tyypillisimmin tutkijat ovat jakaneet case-tutkimukset kahteen eri tyyppiin: yhden tai muutamman tapauksen tutkimuksiin sekä usean tapauksen tutkimuksiin. Ensimmäisestä voidaan käyttää nimitystä intensiivinen (intensive case study) ja jälkimmäisestä laajamittainen (extensive case study) tapaustutkimus. Klassisempi, intensiivinen tapaustutkimus tarkastelee ainutkertaista casea sen sisältä käsin tarkoituksenaan tuottaa mahdollisimman syvällinen ja kokonaisvaltainen kuvaus. Laajamittaisessa tapaustutkimuksessa taas tutkittavia caseja on useampia, ja niiden keskinäisellä vertailulla pyritään testaamaan tai luomaan yleistettäviä teoreettisia konstruktioita. Intensiivinen case-tutkimus korostaa tulkintaa ja ymmärrystä, jotka pohjautuvat caseen osallisten henkilöiden näkökulmiin. (Eriksson 2008: 118-119.) Yksi tapaustutkimuksen keskeisimmistä vahvuuksista on juuri sen kyky tarkastella tutkimusongelmaa syvällisesti ja kontekstisidonnaisesti (Farquhar 2012: 68). Lisäksi se mahdollistaa tutkimusongelman tarkastelun käytännönläheisessä, tosielämän tilanteessa (Farquhar 2012: 8). Intensiivinen case sopii esimerkiksi teorian edelleen kehittämiseen tai tarkentamiseen. Toisaalta eräs intensiivisen case-tutkimuksen haaste on teoreettisten kokonaisuuksien liittäminen empiiriseen tutkimukseen niin, että ne saavat myös lukijassa aikaan oppimista ja toimiin ryhtymistä. (Eriksson 2008: 118-119.) Tässä tutkimuksessa kyseeseen tulee nimenomaan intensiivinen case-tutkimus.

Yhdeksi tapaustutkimuksen puutteeksi on perinteisesti katsottu menetelmän vähäinen kurinalaisuus sen aineistonkeruu- ja analysointivaiheissa. Kuten muitakin laadullisen tutkimuksen metodeja on tapaustutkimustakin kritisoitu siitä, ettei se kykene tuottamaan perusteluita yleistyksille (Yin 1994: 9). Toisaalta on myös esitetty, että case-tutkimuksella pyritään yhden, ainutkertaisen tapauksen kautta kuvaamaan sellaista toimintaa, joka on yleisellä tasolla yleistyskelpoista (Farquhar 2012: 7-8). Tässä tutkimuksessa Suunnon case-tutkimus toimii merkittävänä apukeinona yksittäisen ilmiön kuvaamisessa sekä kyseistä ilmiötä havainnollistavana esimerkkinä. Laadullinen tapaustutkimus onkin keino tehdä yleistyksiä *teoreettisella* tasolla (Yin 1994: 30). Yhdeksi mahdolliseksi ongelmallisuudeksi voi case-tutkimuksessa muodostua myös liian suppea näkemys ja aineisto tutkittavasta ilmiöstä, mikä osaltaan hankaloittaa tieteellisten yleistysten tekoa. Vastakkaisen näkemyksen mukaan on kuitenkin esitetty, että tapaustutkimus tuottaa liian suuren määrän vaikeasti tulkittavaa aineistoa (Yin 1994: 9-11). Näis-

tä lähtökohdista käsin onkin perusteltua esittää, että case-tutkimus soveltuu suurempien asiakokonaisuuksien määrittämiseen. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin kuvaamaan online-asiakasyhteisön rakentumista ja johtamista ilmiön laajemmassa kontekstissa.

Lisäksi tämän tutkimuksen eksploratiivisen eli uutta kartoittavan luonteen vuoksi case-tarkastelulla on myös aivan erityinen rooli vastauksen hakemisessa tutkimuskysymykseen. Tavallisimpia syitä eksploratiiviseen tutkimiseen ovat muun muassa, ettei sopivaa mallia löydy, kohde halutaan kuvata mahdollisimman monipuolisesti ilman olemassa olevien mallien rajoituksia tai että tutkimuskohde poikkeaa huomattavasti aiemmista tutkimusten kohteista (Routio 2007). Koska uutta aluetta kartoittava tutkija ei välttämättä itsekään aluksi tarkkaan tiedä, mitä hän etsii, ei tällainen eksploratiivinen tutkimus myöskään voi jakautua ehdottomiin, peräkkäisiin työvaiheisiin, jotka tulevat kysymykseen silloin kun tutkittavasta aiheesta on jo aikaisempia selvityksiä. Ilman valmista, vankkaa tutkimuspohjaa on tutkijan lähdeittävä siitä, mitä on: tutkimuskohteesta. Alussa tällaisia tutkimuskohteita tarkastellaan melko holistisesti, ja tutkimuksen sisältö tarkentuu ja suuntautuu sen mukaan, kun tutkija oppii hahmottamaan avainasiat tutkimusaiheensa käsittelyn kannalta. (Routio 2007.) Suunnon yhteisöön tutustumisen ja sen käyttäjäksi ryhtymisen toimivat kipinästä vastaavanlaisen ympäristön ja toiminnan kartoittamiseen myös markkinointitieteellisissä tarkoituksissa, missä merkittävänä tiedonhaun suuntaajina toimivat useiden yritysjohtajien, konsulttien ja asiantuntijoiden ajankohtaiset kirjoitukset.

Tämän tutkimuksen pohjalla eivät vaikuta aiemmat valmiit mallit, ja tavoitteena onkin erityislaatuisen kohdeilmiön kuvaaminen. Empiirisessä case-osiossa tutkittavaa ilmiötä eli online-asiakasyhteisöä opitaan ymmärtämään rajatuissa olosuhteissa yksittäisen yrityksen ja sen johdon näkökulmasta, minkä tukemana tutkimuksessa rakennetaan ja syvennetään yleisemmän tason ymmärrystä tietynlaisen ilmiön rakentumisesta ja sen johtamisesta. Tutkimuksen tarkoitusta silmällä pitäen tapauksella on olennainen rooli tässä tutkimuksessa, mikä tekee siitä niin kutsutun strategisen casen.

4.3. Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on yksi tyypillisimmistä menetelmistä kerätä materiaalia tapaustutkimuksessa. Haastattelulla tutkijan tehtävänä on saada haastateltavan ajatukset, käsitykset ja kokemukset välitettyä tutkimukseen ja sen lukijoille. Tutkimushaastatteluja on erityyppisiä riippuen niiden strukturointiasteesta eli siitä, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu

ja miten paljon haastattelua ohjailaan (Hirsjärvi ym. 2008a: 43). Pääpiirteittäinen jaotelu haastattelutyyppeiden välillä voidaan tehdä strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoitu haastattelu on standardoitu lomakehaastattelu, jonka kysymykset ovat samassa määrättyssä muodossa ja järjestyksessä kaikille vastaajille, ja sitä käytetään erityisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Strukturoimaton eli toiselta nimeltään avoin- tai syvähaastattelu sitä vastoin käyttää avoimia kysymyksiä ja haastattelu muistuttaakin hyvin paljon tavallista keskustelutilannetta. Näiden menetelmien väliin jää puolistrukturoitu haastattelu, johon teemahaastattelu lukeutuu. (Hirsjärvi ym. 2008a: 43-47.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään juuri *teemahaastattelua*. Tällaisessa puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta vastauksiin ei ole tarjottu valmiita vastausvaihtoehtoja kuten strukturoidussa kyselyssä. Haastateltava voi siis vastata ennalta määriteltyihin kysymyksiin avoimesti, mutta haastattelijalla on vapaus vaihdella kysymysten sanamuotoa tai esitysjärjestyksiä, kunhan hän samalla pitää huolen, että kaikki teemat tulevat läpikäytyiksi. Teemahaastattelun sisältö on keskittynyt tiettyihin teemoihin, joiden varassa haastattelu etenee. (Hirsjärvi 2008a: 41-46; Belk ym. 2013: 35.) Teemahaastattelu valikoitui tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi esisijaisesti siksi, että sen tuottaman tiedon avulla on mahdollista ymmärtää kohdeilmiötä mahdollisimman syvällisesti. Tässä tutkimuksessa haastateltavina ovat case-yrityksen edustaja sekä ulkopuolinen asiantuntija, ja Suunnon haastattelun teemat johdetaan teoriaosuuden päätteeksi muodostetun viitekehysmallin pohjalta.

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä varsin joustava ja soveltuu siksi monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelua pidetäänkin case-tutkimuksessa ensisijaisena primääriaineiston lähteenä (Farquhar 2012:68). Yksittäinen haastattelu voidaan kohdentaa halutulle henkilölle, jolloin saadaan kerättyä ensikäden tietoa mahdollisimman edustavasta lähteestä. Koska haastattelutilanteessa haastattelija ja tutkittava ovat suorassa vuorovaikutuksessa, on tutkijan mahdollista suunnata ja muotoilla tiedonhankintaa tilanteiden kehittymisen mukaan. Haastattelemalla voidaan päästä käsiksi hyvin syväliseen ja tarkkaan tietoon, asioiden taustalla vaikuttaviin motiiveihin ja toisaalta tilanteen tiimoilta viriäviin uusiin löydöksiin – ennen kaikkea haastateltavien näkökulmasta. Lisäksi haastattelussa on mahdollista motivoida haastateltavia, saada kuvaavia esimerkkejä sekä tarvittaessa täsmentää haastattelukysymyksiä. Vuorovaikutustilanteessa välittyä myös ei-kielellisiä viestejä, joista saattaa joskus olla apua vastausten ja merkitysten ymmärtämisessä. Haastattelussa korostuu tutkijan kyky pysyä tilanteen tasalla, seurata

vastausten muodostumista ja ohjata keskustelun kehittymistä, minkä vuoksi haastatteluaiheiden järjestystä voi säädellä haastattelun aikana. Haastattelu sopii hyvin menetelmäksi esimerkiksi silloin, kun kyseessä on vähän kartoitettu, tuntematon tai muuten haastava alue tai kun tutkimuksen aiheen tiedetään tuottavan moniin suuntiin viittaavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2008 a: 34-36; Belk ym. 2013: 35-39.)

Edellä mainituista haastattelumenetelmän monista hyvistä puolista huolimatta, haastattelun edut pitävät sisällään myös ongelmallisuuksia. Kokemusta ja taitoa vaaditaan niin haastateltavilta kuin haastattelijalta. Haastatteluun ja siihen valmistautumiseen tulee varata riittävästi aikaa. Haastattelussa voi tapahtua virheitä kummankin osapuolen taholta. Myös haastattelumateriaalin, purkaminen, tulkinta ja analysointi vaativat huolellisuutta ja aikaa. Lisäksi haastattelussa voi tuottaa riittävän syvällisen tiedon hankinnan kannalta haasteita se, että haastateltavilla ei ole sellaista anonyymiutta kuin esimerkiksi lomakehaastattelussa. (Hirsjärvi ym. 2008a: 34-35; Yin 1994: 84-86.)

Case-tutkimus palvelee hyvin tämän tutkimuksen tavoitteita, koska sen avulla pystytään tuottamaan havainnollinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Aineistonkeruuseen haastattelumenetelmä soveltuu tässä tutkimuksessa erityisen hyvin, koska pyrkimyksenä on saada syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa asiasta, jonka tunnettuus ei ole vielä kovin laajaa. Haastattelu tarjoaa mahdollisuuden päästä käsiksi uudenlaiseen tietoon, ymmärtää sitä syvällisesti ja täsmentää aiheen käsittelyä ajankohtaisella ja kiinnostavalla tavalla. Lisäksi tämä tieto on peräisin hyvin relevanteista lähteistä. Molemmat haastateltavat hallitsevat kohdeilmion monella tasolla, mutta heidän näkemyksensä edustavat luonteeltaan erilaisia näkökulmia. Yksilöidyn yrityksen liikkeenjohdollinen näkökulma ja yleisemmän tason asiantuntijanäkökulma rikastavat tutkimusaiheen käsittelyä tarkoituksenmukaisesti.

Laadullisen aineiston analysointi etenee kuin spiraalimainen prosessi, jonka aikana aineiston kuvaus, koodaus, luokittelu, yhdistely ja raportointi tapahtuvat osittain toisiinsa limittyen. Analysointi lähtee käyntiin jo aineiston purkamisvaiheessa. Silloin tutkija purkaa ääninauhurilla tallennetun haastattelumateriaalin eli kirjoittaa äänitallenteen sisällön tekstimuotoon. Täsmällisesti sanasta sanaan tallennetta mukaileva puhtaaksikirjoitus tulee tehdä koko haastatteludialogista, ja vasta tämän jälkeen tutkijan on tarkoituksenmukaista ryhtyä analysoimaan haastattelun sisältöä ja siitä nousevia näkemyksiä. (Hirsjärvi ym. 2008a: 135-144.) Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten analysointivaihetta pyritään rytmittämään teemahaastattelussa käytettyjen teemojen avulla. Onnistunut teemoittelu edellyttää teorian ja empirian välistä vuoropuhelua, joka taas tekstissä ilme-

nee näiden osa-alueiden kytkeytymisenä toisiinsa. Analysoinnissa on tarkoituksenmukaista, että tutkija suorittaa aktiivista vertailua teoriaosion avainkohtien ja haastateltavien vastausten välillä (Hirsjärvi ym. 2008a: 136-137).

Tässä tutkimuksessa Suunnon digitaalisen markkinoinnin päällikölle, Janne Kalliolle, suoritettavan haastattelun teemat ovat 1) *yhteisön tausta ja pääpiirteet*, 2) *yhteisön sisältö, kommunikaatio ja aktivointi sekä* 3) *yhteisön tavoitteellinen johtaminen*. Ulkopuolisen asiantuntijan, Differo -konseptitoimiston toimitusjohtaja Katri Tannin, haastattelussa ei ole yhtä kattavaa teemajaottelua sen erilaisen luonteen vuoksi, mutta siinä keskeisimpänä tarkoituksena on parantaa tämän tutkimuksen luotettavuutta ja laadukkuutta.

Haastattelumateriaali on tärkeässä asemassa tämän tutkimuksen laadukkuuden ja luotettavuuden takaamisessa. Case-yrityksen haastattelu tarjoaa esimerkinomaisesti arvokasta primääritietoa tutkittavasta ilmiöstä ja toimii siten teoriaa tarkentavana elementtinä. Haastattelulla tarjoutuu mahdollisuus kysyä ja selvittää sellaisia asioita, jotka jäävät kirjallisuuskatsauksen jälkeen auki, epäselvemmiksi tai jopa huomaamatta. Tällainen tiedon täsmentäminen, varmentaminen ja syventäminen voi parantaa merkittävästi tutkimuksen laatua. Case-haastattelun jälkeen tutkimukseen sisällytettävät Katri Tannin kannanotot koskevat sekä teoriaosuutta että empiirisen casen aineistoa. Hän on siten erityisessä validoivassa roolissa niin tutkimuksen rakenteen (construct validity) kuin sen sisällön (content validity) osalta, mikä vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen (vrt. Hirsjärvi ym. 2008 a: 186-188). Kyseisen asiantuntijan kanssa on tarkoitus keskustella muun muassa siitä, onko tutkimuksessa hänen näkökulmastaan tutkittu oikeita asioita, onko niitä tutkittu oikeissa konteksteissa, korostuvatko olennaiset seikat ja minkä tasoisesta ilmiöstä tutkimusaiheessa on kyse. Toisin sanoen tutkimuksessa pyritään empiirisen casen kautta täsmentämään online-asiakasyhteisön johtamisen onnistumisen ehdot, jotka asiantuntija validoi. Lisäksi tutkimuksen vähäisempänä oheismateriaalina toimivat tutkijan omat havainnot Movescountin toiminnasta hänen kirjaututtuaan yhteisön käyttäjäksi, jolloin palvelun ominaisuuksien ja toimintojen lähempi tarkastelu on mahdollista.

4.4. Tutkittavan kohdeyhteisön valinta

Tässä tutkimuksessa tarkasteltava yhteisö, Suunnon Movescount.com -palvelu, valikoitui tutkimuskohteeksi jo tutkimuksen alussa. Suunnon yhteisön esiintulo osuu ajallisesti hetkeen, jossa vahvistuva liikunnan ja hyvinvoinnin megatrendi vetää kuluttajia puo-

leensa ja innoittaa uutta teknologiaa taipumaan monenlaisiin muotoihin urheilulaitteina ja -sovelluksina. Tätä trendiä kuvaavat osuvasti seuraavanlaiset uutiset:

”Itsensä mittaamisesta on kasvamassa Suomessa ilmiö (Helsingin Sanomat 2014b). Yhä useammat suomalaiset aktiivikuntoilijat kirjaavat suorituksensa urheiluun erikoistuneisiin internet- ja mobiilipalveluihin – joko yksityiseksi liikuntapäiväkirjaksi tai osa myös kavereidensa nähtäväksi (Helsingin Sanomat 2014a).”

Tutkittavan yhteisö valikoitui pitkälti tutkijan henkilökohtaisen kiinnostuksen vuoksi. Tarkemmin kiinnostus liittyi Suuntoon suomalaisena urheilubrändinä sekä sen edelläkävijän asemaan sähköisten asiakasyhteisöjen rakentajana. Alun perin jo idea tutkimusaiheesta syntyi, kun tutkija tutustui ajankohtaisena ilmiönä ensin Suunnon yhteisöön, mistä seurasi ajatus ilmiökentän jäsentämiseen markkinointitieteellisessä yhteydessä. Suunnon yhteisöllinen ratkaisu heijastaa hyvin tämän hetken trendejä ja ajan henkeä, ja heidän asiakasyhteisönsä mahdollistaa tutkimiselleen hyvät puitteet kaupallisen ja teknologisen maailman yhteisen kehityskulun näkökulmasta. Tämän vuoksi Movescount tarjoaa havainnollisen ja monipuolisen esimerkin markkinoinnissa yleistyvistä kehityskulusta, jossa pyritään luomaan uusia liiketoiminnallisia ratkaisuja ottamalla haltuun teknologisen kehityksen, sosiaalisen verkostoitumisen ja ”joukolla” kuluttamisen yhteisvaikutus.

5. EMPIIRINEN ANALYYSI MOVESCOUNT -YHTEISÖSTÄ

Tässä pääluvussa siirrytään tutkimuksen empiiriseen vaiheeseen. Koska tutkimuksen toisena tavoitteena oli teoriaosuuden pohjalta rakennetun viitekehysmallin avulla analysoida asiakassitoutumisen ehtojen toteutumista case-yrityksessä ja kolmantena tavoitteena viitekehysmallin täydentäminen case-tutkimuksen kautta, keskitytään tässä pääluvussa tutkittavan yhteisön syvälliseen tarkasteluun näiden aiheiden osalta. Tarkasteluun sisältyy yhteisön syntyyn, yleiseen dynamiikkaan ja rakenteeseen liittyvää kartoitusta sekä yrityksen tavoitteellisten yhteisönjohtamiskäytäntöjen avaamista. Case-luvun perusteella on pyrkimyksenä muodostaa tutkimuksen johtopäätökset, jotka esitetään viimeisessä pääluvussa. Myös case-yritykseen liittyvät liikkeenjohdolliset päätelmät koskien elämyksellisen online-asiakasyhteisön asiakkaita sitouttavan johtamisen avaintekijöitä tullaan esittämään sitten johtopäätösluvussa.

5.1. Urheiluverkkoyhteisöjen synnyn taustatekijöitä

Koska sosiaaliset trendit ja niiden muutokset vaikuttavat suuresti kuluttajien elämään ja käyttäytymiseen, on yrityksessä ymmärrettävä, minkälaisia valintoja tietyt trendit saavat kuluttajat tekemään (Robinson 2006: 54-55). Kuluttajien kasvanut kiinnostus terveyttä, liikuntaa ja hyvin vointia kohtaan kehittyi megatrendiksi, jonka suosio on ollut vain nousussa viime vuosina. Sosiaalisen median sivustoilla on suuri joukko heitä, jotka aktiivisesti tuovat julki oman liikunnallisesti aktiivisen elämänsä sisältöä. Erilaiset elämykselliset ja seikkailulliset urheilutapahtumat ovat luonnollisia vastaantulijoita tapahtumakalenterissa. Urheilujalkineita, -vaatteita ja -välineitä myyvien merkkikeitaiden iloisen värikkäät ja käyttöominaisuuksiltaan toinen toistaan hienommat tuotteet kilpailevat kuluttajan katsekontaktista.

Lisäksi vuonna 2010 ilmestynyt kansallinen liikuntatutkimus osoittaa, että suomalaiset harrastavat vapaa-ajallaan kuntoilua aktiivisemmin ja rasittavammin kuin koskaan. Eri-laisten liikuntapalvelujen käyttö on lisääntynyt merkittävästi, harrastetaan enemmän ”tavoitteellista kuntoliikuntaa”, ja tänä päivänä onkin melko tavallista kuulla puheessa ”mun peetee” -kaltaisia ilmaisuja (Helsingin Sanomat 2014a). Suosituimmat liikuntalajit ovat jo monena vuonna olleet kävely, kuntosali, pyöräily, juoksu ja hölkkä, joista vähintään yhtä jokainen Heiaheia- liikuntasovelluksen käyttäjä harrastaa. Trendilajiksi

nousseen kuntosaliharjoittelun lisäksi Suomessa on puhuttu suoranaisestä juoksubuusta. (Helsingin Sanomat 2014a.)

Myös erilaiset ihmiskehon elintoimintoja ja urheilusuorituksia mittaavat laitteet ovat tuttuja varusteita yhä useamman aktiiviliikkujan yllä (Helsingin Sanomat 2014b). Urheilukellojen, älyrannekkeiden ja sykevöiden data siirtyy saumattomasti internetin pilvipalveluihin sekä älypuhelimien ja tablettien näytöille. Verkon liikuntapäiväkirjat puolestaan ovat terveyteen ja liikuntaan panostavassa elämäntavassa tärkeä apuväline (Helsingin Sanomat 2014a). Liikunnan lisäksi myös itsensä mittaaminen voi olla elämäntapa. Datan kerääminen, tallentaminen ja analysointi ovat monien kuntoilijoiden elämässä merkittävä aktiviteetti, ja liikuntainformaatiota julkaistaan myös internetissä kaikkien nähtävillä (Helsingin Sanomat 2014b). ”*Tämä laite on opettanut minut syömään ja liikumaan oikein*” ja ”*Ilman laitteita ja mittauksia en olisi päässyt tavoitteisiini näin helposti*” toteaa aktiivisesti liikkuva ja erilaisten hyvinvointilaitteiden testaaja Pekko Vehviläinen (Helsingin Sanomat 2014b). Tämän kategorian laitteet ja ohjelmistot vastaavat tietynlaiseen elämäntyyliin ja tarjoavat niistä kiinnostuneille kuluttajille konkreettisia hyötyjä, aikaansaavat oppimista, sisältöjen ja kokemusten tuottamista ja jakamista, luovat ja tehostavat kommunikaatiota, tuottavat onnistumisia ja ovat helppoja käyttää (vrt. Helsingin Sanomat 2014b). Juuri nämä tekijät ovat keskeisiä ominaispiirteitä ja menestystekijöitä myös Movescountin kaltaiselle online-asiakasyhteisölle (vrt. Brodie 2013; Dysart 2008; Paul 2011).

Kokemukset on siis konkreettisella tavalla tuotu urheiluun, ja toisaalta myös urheilu mielletään ja se pyritään tuomaan esiin yhä useammin kokemuksena – viimeisimmän, uraauurtavan teknologian innoittamana. Elämyksellisyys, vertaistuki ja -kannustus, samaistuminen, omien kokemusten jakaminen ja inspiroiva sisältö ovat vain muutamia syitä, jotka johtivat siihen, että urheilutuotevalmistajat tarttuivat yhteisöjen voimaan. Tämän trendin valjastamisella taidettiin saada aikaiseksi ilmiö, jota voi ehkäpä nimittää vielä elämyksellisen liikkumisen aikakaudeksi. Samankaltaisessa aallossa on liikkeellä myös urheilutuotteita ja -palvelua tarjoava Suunto, joka arkiliikkujien aktiivisuuden parantamisen sijaan kohdistaa katseensa aktiiviliikkujiin sekä ammatti- ja kilpaurheilijoihin (Kallio 2015). Suunto pyrkii tarjoamaan urheilusuoritusten kehitysseurantaan ja parantamiseen laitteet ja sovellukset, jotka verkkopalvelun avulla kokevat laajentumisen yhteisölliseen ja elämykselliseen ulottuvuuteen luoden brändin ympärille vahvan ja elävällisen kommunikaatiokehän.

5.2. Movescount -yhteisön rakenne ja toiminta

”Make every move count” toivottaa saapujan tervetulleeksi ”urheiluyhteisöön, jossa jokaisella movella on merkitys”, ja kätkee samalla sisäänsä Movescount.com -sivuston kantavan ajatuksen (Movescount 2015).

”Movescount.com on Suunnon seuraava askel digitaalisessa maailmassa. Palvelu laajentaa ihmisten off-line-liikuntakokemukset online-maailmaan. Halusimme luoda ainutlaatuisen kaikille avoimen palvelun, jossa Suunnon laitteiden käyttäjät ja myös muut liikunnan harrastajat voivat saada enemmän irti urheilukokemuksistaan, sanoo Suunnon toimitusjohtaja Mikko Moilanen.” (Knowit 2010b.)

Itse Suunnon tarina juontaa juurensa vuoteen 1936, jolloin suomalainen suunnistaja ja insinööri Tuomas Vohlonen kehitti nestetäytteen kompassin massavalmistusmenetelmän. Yritys lukeutuu edelleen alansa innovatiivisiin edelläkävijöihin ja on maailmanlaajuisesti yksi johtavista urheilurannetietokoneiden, sukelluskellojen ja vastaavien tarkkuusinstrumenttien suunnittelijoista ja valmistajista. (Suunto 2015.) Amer Sports Oyj:n katon alle kuuluvan Suunnon laitteita käyttävät niin ammattuurheilijat kuin aktiiviliikkujat ja tavoiteorientoituneet harrasteurheilijat kaikkialla maailmassa (Kallio 2015; Suunto 2015), mikä erottaa sen selvästi esimerkiksi aktiivisuusrannekkeita tarjoavista kilpailijoistaan. Vuonna 2013 Amer Sports ylsi 2,14 miljardin euron liikevaihtoon ja sillä 155 miljoonan euron liiketulokseen ilman kertaluonteisia eriä (Kauppalehti 2014).

Suunnon verkkopalvelut jakautuvat fokuksensa puolesta karkeasti kahteen osaan, MySuunto- ja Movescount -palveluihin. MySuunnosta kuluttaja saa kaiken, mitä Suunnon laitteen omistajana tarvitse Suunnolta, eli pääasiassa monipuolista laitetukea, mahdollisuuden käyttää verkkokauppaa ja rekisteröidä Suunto-tuotteensa, käyttöoppaita, ohjeita, kysymyksiä vastauksineen, opasvideoita, henkilökohtaista asiakaspalvelutukea ja laitteiden huoltoaikojen varaamista. MySuunnon pyrkimyksenä on siis ennen kaikkea lojaaliteetin rakentaminen ja myynnin jälkeiseen aikaan liittyvän asiakassuhteen hoitaminen. Siinä, missä MySuunto painottuu kuluttajan ja Suunnon välisen suhteen hoitamiseen, on Movescount sen sijaan se varsinainen ”sporttiverkkoyhteisö”, joka kytkeytyy Suunnon laitteiden käyttökokemuksiin. (Kallio 2015.) Juuri Movescount on tämän case-tutkimuksen tarkastelun keskiössä, ja sen kaltaisiin rakennelmiin on tässä tutkimuksessa yleisellä tasolla viitattu online-asiakasyhteisön käsitteellä. Kuitenkin Movescount integroituu samalla käyttäjätunnuksella MySuuntoon, joten molempien palvelujen hyödyntäminen kokonaisuudessaan on pyritty tekemään käyttäjälle vaivattomaksi (Suunto

2015). Suunnolle Movescount on merkittävä osa organisaatiota, ja Movescountille lukeutuu useampia rooleja asiakassuhteiden rakentamisen saralla.

Suunnon ”brändisivuilla”, suunto.com:ssa, Movescount esitellään seuraavasti: ”*Movescount.com on kasvava liikkujien verkkoyhteisö, jonka päiväkirja- ja yksilöintimahdollisuudet rikastuttavat urheilukellon käyttömahdollisuuksia*” (Suunto 2015). Movescountin päämääränä onkin *edistää kuluttajan liikuntakokemuksia* Suunnon laitteiden kanssa, ja toisaalta sillä pyritään *myös houkuttelemaan uusia ihmisiä mukaan*. Se, mitä oma yhteisö Suunnolle ensisijaisesti merkitsee, on se, että sillä pyritään tiettyjen mekanismien kautta luomaan kuluttajille mahdollisuuksia olla mukana brändin toiminnassa. (Kallio 2015.)

”Eli ei pyritä tarjoamaan ihmisille ”tehkää näin tai noin”, vaan palvelua, jota ihmiset voi käyttää ja hyödyntää ja saada muita ihmisiä mukaan. Periaatteessa suuri osa yhteisön hyödyistä pitäisi tulla muilta kuluttajilta, ei esimerkiksi tässä tapauksessa vain Suunnolta.” (Kallio 2015.)

Brändin muu yleisö eli verkossa avoimesti vaikuttava yhteisörypäs on kokonaisuudessaan siis paljon suurempi, ja tavoitteena on aikaansaada sieltä virtausta itse hallinnoituun yhteisöön, Movescountiin päin. Tarkoitus, jonka Movescount -yhteisö ensisijaisesti pyrkii täyttämään, on siis se, että se tarjoaa liikuntaan lisäarvoa ja ymmärrystä – työkaluja, joiden ansiosta kuluttaja pystyy liikkumaan tehokkaammin, paremmin ja laadukkaammin. Tämä tarkoitus pitää sisällään sen, että tarjotaan hyötyjä rannelaitteiden käyttäjille, mutta käyttäjien toiminnan ansiosta kasvatetaan samalla Suunnon näkyvyyttä muulle yleisölle päin. ”*Jos sä esimerkiksi haluat lähteä juoksemaan Helsingissä, voit etsiä yhteisön tuottamia reittejä, missä on parhaat juoksumaastot*”. Tämä on yksi esimerkki, kuinka yhteisö auttaa liikuntakokemuksessa, mutta tähän löytyy myös muita työkaluja. Kuluttajien hyödyn kerryttämistä ajatellen tämä tarkoitus pyritään täyttämään niin, että yrityksessä tehdään jatkuvaa tutkimus- ja kehitystyötä kuluttajien käyttäytymisestä. Tämän tiedon pohjalta heille pyritään luomaan sitä lisäarvoa eli hyötyä ja toiminnallisuutta, mitä kuluttajien keskuudessa selkeästi kaivataan. (Kallio 2015.)

Movescount -sivuston päävalikkoon kuuluu viisi osaa: Minun moveni, Suunnittelu & luonti, Yhteisö, Yhdistä ja Tuki. Lisäksi palvelussa voi luoda henkilökohtaisen käyttäjäprofiilin koostuen esimerkiksi omista perustiedoista; pituus-, paino- ja syketiedoista sekä valitsemistaan urheilulajeista (Movescount 2015). Valikon Minun moveni on *urheilupäiväkirja*, joka näyttää omista urheilusuorituksista kertyneen laitedatan edelliseltä

30 päivältä, viimeisimmästä liikuntakerrasta, yhteenvedon halutun ajanjakson liikunnoista sekä itse suunniteltuja liikuntakertoja tulevaa käyttöä varten. Suunnittelu & luonti -kohdan alta löytyvän harjoitusohjelmatoiminnon kautta käyttäjä voi etsiä, tallentaa ja ladata muiden käyttäjien tekemiä harjoitusohjelmia sekä luoda ja jakaa harjoitusohjelmia myös itse. Samaan tapaan käyttäjä voi hakea ja tallentaa esimerkiksi juoksuun ja vaellukseen sopivia maastoreittejä ja jakaa myös omia reittejään yhteisöön saataville. Näiden toimintojen avulla käyttäjän on mahdollista pitää kirjaa liikunnastaan, seurata kehitystään sekä suunnitella liikuntaansa. Movescountin avulla käyttäjä voi monin tavoin myös mukauttaa Suunnon urheilukelloaan. App Zone ja App Designer -toiminnoilla käyttäjä voi puolestaan ladata ja luoda itse sovelluksia rannelaitteille ja jakaa luomansa sovellukset myös muiden käytettäväksi. Yhteisö -kohdan kautta käyttäjät pääsevät asettamaan näkyville omia ”movejaan” eli liikuntasuorituksiaan kuvalla ja liikunnan laji- ja kestotiedolla varustettuna, kohtaamaan toisia käyttäjiä, muodostamaan ryhmiä ja ilmoittautumaan reaaliaikaisen tapahtumiin. Yhdistä -kohdan kautta löytyy linkityksiä esimerkiksi muiden valmistajien yhteensopiviin sovelluksiin, ja Tuki -kohdan kautta pääsee siirtymään MySuuntoon ja saa apua tuotteiden ja sivuston käytössä. Nämä ovat Movescountissa tarjotut keskeisimmät komponentit, joiden käyttö siis ilmenee erilaisten aktiviteettien muodossa. (Kallio 2015; Movescount 2015.) Suunnon asiakaslähtöisen kehitystyön periaatteet ja Movescount -palvelun toimintojen ja sisällön läheinen kytkös Suunnon laitteisiin ilmentävät osaltaan yrityksen pyrkimystä relevantin sisällön tarjoamiseen, joka on keskeisimpiä sitouttamisen ajureita online-asiakasyhteisössä.

Suunto siis tarjoaa yhteisössään käyttäjille tietyt välineet, jotka aikaansaavat niiden mukaista toimintaa. Movescountin App Zone ja App Designer -ominaisuudet, joissa käyttäjät pystyvät itse tekemään toiminnallisuuksia Suunnon laitteille, ovat esimerkki siitä, kuinka Suunnon tehtävänä on tarjota käyttäjille työkaluja, joita hyödyntämällä käyttäjät itse luovat materiaalia ja edelleen pyrkivät kertomaan muissa kanavissa siitä, mitä Movescountista löytyy (Kallio 2015). Sama ideologia liittyy myös harjoitusohjelmien ja reittien luomiseen ja jakamiseen. Yhteisön toiminnan kannalta erityinen painoarvo on juuri yhteisöstä ulospäin suuntautuvalla käyttäjäkommunikaatiolla, sillä sen kautta pyritään tavoittamaan suuri joukko muita kuluttajia esimerkiksi sosiaalisen median puolelta, jossa näille kuluttajille avautuu mahdollisuus tavoittaa sama mielekäs sisältö kulutettavakseen. Kun sosiaalisessa mediassa liikkuvat kuluttajat saavat eteensä sitä sisältöä, jota Movescountin käyttäjät ovat tuottaneet Suunnon laitteilla ja palvelulla ja jakaneet sosiaaliseen median puolelle, voivat he siitä kiinnostuneina halutessaan siirtyä suoraan Suunnon brändisivuille ja mahdollisesti kirjautua yhteisöön. Suurin osa Movescountissa

tapahtuvasta kävijäliikenteestä ei muodostukaan palvelun rekisteröityneistä käyttäjistä, vaan palvelussa vierailevista kuluttajista, joita saapuu juuri esimerkiksi sosiaalisen median sivustoilta. (Kallio 2015.) ”*Jos mä käyn lenkillä tänään ja jaan sen Facebookiin, että ”tsekkaa, kävin lenkillä”, niin ne on mun ystävät, kaverit, tuttavat, jotka voi tulla katsomaan sitä.*” Tässä kohta tulee puolestaan esiin palvelun rooli toimia julkaisukanavana ja inspiraation lähteenä – sen kautta pyritään tuomaan elävästi esille se, mitä yksittäinen yhteisön jäsen on tehnyt. Juuri tämän efektin aikaansaamiseksi palveluun on sijoitettu elementtejä, joita käyttäjä ei työkalumaisesti tarvitsisi, mutta hänen asiansa esittämistapaan tarvitaan. (Kallio 2015.) Movescountin älypuhelinsovelluksella käyttäjä voi ottaa valokuvia ja tehdä videoita liikunnan aikaisista kokemuksistaan ja myös jakaa nämä helposti yhteisöön ja sosiaaliseen mediaan (Movescount 2015). Sisällön esittäminen rikkaalla tavalla pyrkii siis saamaan myös vierailijoita innostumaan palvelusta. ”*Tottakai tavoite on antaa hyvät työkalut ihmisille itselleen, jotka palvelua käyttää, mutta sillä on myös rooli olla ”presentoija” sille urheilulle*”. (Kallio 2015.) Edellä kuvattujen kaltaisiin aktiviteetteihin Brodie ym. (2013) viittaavat asiakkaita osallistavia prosesseja kuvaavassa mallissaan (ks. Kuvio 3) erityisesti yhdessä luomisen ja jakamisen prosesseilla. On nähtävissä, että myös *sosialisointia*, joka ilmenee ryhmän epämuodollisena vuorovaikutuksena ja yhteisenä kielenä (Brodie ym. 2013), liittyy monella tavalla Movescountin toimintaan.

Movescountiin rekisteröityneiden käyttäjien välinen kommunikaatio (vrt. Brodie ym. 2013) on tehty mahdolliseksi niin, että käyttäjät voivat etsiä yksittäisiä käyttäjiä ja ottaa heihin kontaktia, muodostaa esimerkiksi urheilulaji-, liikuntatapahtuma-, laite- tai maa-kohtaisia ryhmiä ja kommunikoida kyseisenryhmän kesken tai sen yksittäisen käyttäjän kanssa (Movescount 2015). Lisäksi koska Suunnon laitteiden moniin sovelluksiin ja palvelun toimintoihin liittyy jakamismahdollisuus sosiaalisen median suuntaan, tapahtuu Movescountin ulkopuolella siis paljon kuluttajien välistä kommunikaatiota Suunnon laitteisiin ja niiden käyttökokemuksiin ja -elämyksiin liittyen. Muun muassa nämä tekijät taas antavat mahdollisuuden *puolesta puhumiselle*, joka myös lukeutuu käyttäjiä osallistaviin prosesseihin (Brodie ym. 2013).

Movescountin urheilupäiväkirja -toiminnon avulla käyttäjä voi oppia paljon harjoittelustaan ja itsestään liikkujana. Palvelussa tarjotut oppaat, opasvideot ja liikunta-aiheiset artikkelit tarjoavat niin ikään opettavaisia kokemuksia. Keskinäisen kommunikaation ansiosta käyttäjät voivat myös opastaa toisiaan niin Suunnon laitteiden käytössä kuin liikuntaan ja harjoitteluun liittyvässä asioissa ylipäätään. Tämän tyyppiset seikat antavat

käyttäjille mahdollisuuden *oppia* ja edistävät siten heidän osallistumistaan ja sitoutumistaan yhteisön toimintaan (Brodie ym 2013).

”Jos käyttäjä on tyytyväinen meidän yhteisöön, voisi kuvitella, että hän saa paremman ymmärryksen omasta tekemisestään, omasta liikunnastaan, inspiroituu ehkä tekemään enemmän ja oppii uutta – mikä on samalla meidän laitteiden tarkoitus.” Laitteet tuovat lisäarvoa siihen, että kuluttaja tietää, mitä ja kuinka tehokkaasti hänen pitäisi tehdä, ja Movescountin rooli taas on se, että sillä pystytään tekemään paljon asioita, joita laitteilla ei pystytä tekemään – ylipäätään sekä liikuntasuorituksen aikana. Palvelu on käyttäjäkokemuksessa mukana ennen liikuntasuoritusta ja sen jälkeen ja se eheyttää Suunnon tuotteiden käytöstä muodostuvaa kokonaisuutta. (Kallio 2015.)

Movescountilla pyritään siis tarjoamaan hyötyjä ja elämyksiä kerryttävää lisäarvoa Suunnon tuotteisiin nähden, mahdollisuus toimia julkaisukanavana käyttökokemuksille sekä synnyttämään inspiraatiota myös yhteisön ulkopuolisissa kuluttajissa. Näin ollen Movescount -palvelulla on erilaisia rooleja riippuen siitä, minkälainen suhde kuluttajalla on siihen: onko hän yhteisöön rekisteröitynyt käyttäjä vai vierailija, hakeeko hän ensisijaisesti hyötyjä vai mielekkyyttä ja elämyksellisyyttä. Siihen mitä Suunto ja sen palvelu kenellekin merkitsee, pyritään vastaamaan palvelun komponenttien monipuolisuudella ja näytävyydellä. Movescountissa on nähtävissä se, kuinka vapaalla informaation kululla ja kuluttajien välisellä vuorovaikutuksella pyritään luomaan niin sosiaaliseen kuin informatiiviseen arvoon perustuvaa viihtyvyyttä (vrt. Harmsen-van Hout 2009: 2).

5.3. Movescount -yhteisön johtaminen

Oma ohjelmistokehitys ja sitä tekevä tiimi on aina ollut kiinteä osa Suunnon toimintaa. Perinteisesti kuhunkin Suunnon rannelaitteeseen oli aina liitetty käytön tueksi laitekohmainen PC- tai MAC-tietokoneohjelmisto. Movescountin historia alkaa pääpiirteittäin vuodesta 2008, jolloin kyseiseen kokonaisratkaisuun eli kaiken kaikkiaan useammalle eri ohjelmistolle esitettiin vaihtoehdoksi keskittymistä yhteen ainoaan sovellukseen. Tämän lähtökohdan lisäksi sovellus päätettiin toteuttaa webiin, eikä tietokonekohtaisesti, missä piili ajatus sovelluksen avaamisesta kaikille laiteomistajille yhteisesti. Tämä taas päätettiin toteuttaa tavalla, jossa laitteiden käyttäjät pääsisivät kohtaamaan myös toisiaan – ratkaisuksi muodostuikin yhteisön tekeminen. *”Jos ajatellaan niin päin, että jos meillä ei olisi ollut omaa softakehitystiimiä, niin en usko, että olisimme välttämättä tuollaista palvelua ikinä ehkä rakentaneet”* tuumaa Suunnon Head of Digital Marketing,

Janne Kallio. Yhteisön lähtökohtaisena ajatuksena oli siis se, että Suunnolla pitää olla ohjelmisto. (Kallio 2015.).

Aivan aluksi yhteisön rakentamiselle luotiin strategia, johon määriteltiin muun muassa hankkeen osa-alueet, kustannus-hyötysuhdetta, odotettavissa olevia lisäarvoja yrityksen kannalta sekä sitä, mitä hyötyä voidaan kuluttajalle tarjota. Tämän jälkeen seurasi varsin moniulotteinen työ, johon sisältyi esimerkiksi uusien prosessien kouluttamista organisaation sisällä sekä uuden osaamisen liittäminen ohjelmistokehitykseen ulkopuolelta. Vuonna 2009 alkanut jatkuva konseptisuunnittelu- ja toteutustyö toi toukokuussa 2010 Movescountin beta-version päivänvaloon. Puolivuotisen beta-vaiheen ja ihmisten mukaan kutsumisen saattelemana Movescount saavutti lopullisen olemuksensa vuonna 2011, minkä jälkeen kaikki yhteisön kehitystyö on ollut luonteeltaan jatkuvaa pienkehitystyötä. Yhteisöä on kehitetty alusta lähtien asiakasyhteistyöllä ja asiakkaita kuunnellen. Ensimmäinen asia, jota Suunnolla aluksi tutkittiin oli se, että olemassa olevalta kuluttajaryhmältä kysyttiin, miten he käyttävät Suunnon ohjelmistoja, mitä ongelmia niihin liittyy ja mitä hyötyjä ne tuovat. Tältä pohjalta lähti rakentumaan se, mitä lisäarvoa asiakkaille pitäisi pystyä rakentamaan. Asiakaslähtöisessä kehitystyössä on kuitenkin hyvä muistaa se, että kuluttajat antavat mielellään palautetta niistä asioista, jotka he näkevät ja ideoita aikaisempaan, mikä toimii inkrementaalisemmassa kehityksessä, mutta suurempien muutosten kohdalla organisaatiossa pitäisi itse pysytäkseen hakemaan sisältään se varsinainen, erikoinen, uusi asia. (Kallio 2015.)

Movescount on Suunnon liiketoiminnassa merkittävä ja moniulotteinen kilpailukeino. Yhteisön avulla saadaan parempi kuva siitä, mitä kuluttajat tekevät ja mistä he ovat kiinnostuneita. Lisäksi yhteisö tuottaa yritykselle paljon sisältöä, kuten aiempana mainittiin muun muassa laitesovellusten, harjoitusohjelmien, reittien sekä kuva- ja videomateriaalin osalta. Nämä ovat esimerkkejä siitä, ettei yrityksen tarvitse itse organisaation sisällä enää tehdä kaikkea, vaan kuluttajat tekevät toisillensa. Tässä kilpailukeinossa on juuri se että, muilla kilpailijoilla ei välttämättä ole vastaavanlaisia ratkaisuja uniikin lisäarvon tuottamiseen. Yhteisössä on myöskin paljon aktiivisesti mukana olevia kuluttajia, mikä puolestaan tuottaa merkittävästi näkyvyyttä. ”*Eli se että se [yhteisö] organisesti kasvaa ja tuottaa brändille näkyvyyttä on ihan A ja O*”. (Kallio 2015.) Tämän tyyppiset asiat edustavat samalla niitä strategisia tavoitteita, jotka Movescountin johtamisessa keskeisimmin vaikuttavat.

Movescountin strategiset pitkän aikavälin tavoitteet ja sen johtamisen kulmakivet kristallisoituvat pääpiirteittäin kolmeen osaan: 1) yhteisön käyttäminen brändin näkyvyyden

kasvattamiseen, 2) latteisiin kohdistuva lisäarvon tuottamiseen, 3) uuden liiketoiminnan kehittämiseen ja asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Koska Suunto myy paljon sellaisiakin tuotteita, jotka eivät liity mitenkään sen yhteisöön, on kontaktipinnan laajentaminen kuluttajan toimesta niin yhteisön, brändisivujen kuin sosiaalisen median avulla hyvin tärkeää. Tätä tavoiteosa-aluetta kehitetään ja mitataan pitkälle tulevaisuuteen, jotta osataan kiinnittää huomioita oikeisiin paikkoihin ja kohdistaa niihin resursseja. Iso tavoite Movescountissa on myös Suunnon laitteita käyttäville kuluttajille tarjotun lisäarvon keskittäminen yhä suuremmaksi osaksi juuri palvelun puolelle. (Kallio 2015.)

”Laite – joka ranteessa on tai ostat – sinne tulee kokoajan lisää kyvykkyysiä ja parannusta, mutta suurin osa siitä vau-elämyksestä, fiiliksestä, ajatuksesta, kokemuksesta syntyy siellä digitaalisessa palvelussa”. Laite on pakko olla, jotta se [elämys] pystytään tarjoamaan siellä applikaatiossa tai palvelussa, mutta siinä on tavoitteena se, että palvelu on uniikki, innovatiivinen ja inspiroiva ja tuottaa kuluttajille sellaista lisäarvoa, jota he eivät edes olisi kuvitelleet voivansa saada. Horisontissa on se, että miten voidaan vielä erikoistua siinä, mitä ollaan tekemässä.” (Kallio 2015.)

Movescountin tapainen yhteisö on ymmärrettävästi varsin mittava hanke organisaation kannalta. Sen toteuttaminen vaatii monenlaisia strategisia resursseja muun muassa teknisen toteutuksen, ohjelmistokehityksen, suunnittelu- ja testaustyön, asiakastuen ja markkinointikommunikaation muodossa. Koska yhteisön perustaminen on organisaation näkökulmasta varsin suuri asia, ei monenkaan yrityksen kannata lähteä sellaiseen, vaan mennä mieluummin mukaan olemassa oleviin yhteisöihin. Vaivaa vaativa kehitystyö on hidasta, jolloin yhteisön perustamiselle on oltava konkreettinen syy – hyvä ymmärrys siitä, miksi kuluttajat olisivat yhteisössä mukana, mitä he siellä tekevät ja mitä he sieltä saavat. Tämän kuvan pitäisi olla selkeä ja kirkas laajemmasta näkökulmasta katsottuna, jotta on ylipäättään mahdollista ajatella, mitä kyseinen yhteisö tarkoittaa. Yrityksellä tulisi olla hyvin selkeä liiketoimintamalli siitä, miksi yhteisön perustaminen olisi kannattavaa. Suunnon tapauksessa tämä yhteys on varsin suoraviivainen, koska yrityksen ansaintalogiikka perustuu sen tuottamiin laitteisiin. Onnistuminen edellyttää selkeää visiota siitä, minkälaista yhteisöä ollaan rakentamassa ja mitä ongelmaa ratkaisemassa kuluttajan puolesta. Tarkemmat onnistumisen kriteerit määrittävä pitkälti yhteisön alkuperäisestä tarkoituksesta ja tavoitteista käsin. Suunnon ja Movescountin yhteisenä onnistumisen kriteerinä on se, kasvatetaanko sillä laitemyyntiä vai haittaako se jopa sitä. (Kallio 2015.) Toisaalta suunnittelun ohella yrityksen on tärkeää olla myös reagointialtis. ”Kuten Movescountistakin voidaan nähdä, me tehdään asioita, katsotaan miten se lentää, ja sitten tehdään paremmin ja tarpeen vaatiessa voidaan siirtää fokusta suun-

taan tai toiseen riippuen toimimisesta” (Kallio 2015). Siinä vaiheessa, kun yhteisö on jo olemassa, korostuvat puolestaan asiakkaiden auttamiseen, markkinointikommunikaatioon sekä pienempään kehitystyöhön tarvittavat resurssit (Kallio 2015).

Toisaalta yhteisön johtamiseen liittyy myös monia asioita, joita kannattaa välttää. Yrityksen olisi hyvä muistaa, ettei kuluttajille saisi mennä lupaamaan hyvin suuria asioita etukäteen, koska tilanteet muuttuvat varsin nopeasti (Kallio 2015). Täyttämättömät lupaukset koituisivat vain haitaksi. Toisaalta kuluttajat myös olettavat, että yritys on suhteellisen avoin ja kertoo asioista, jolloin sulkeutunut lähestymistapa tuottaisi melkein enemmän ongelmia. Oman yhteisön johtamisen osa-alueesta riippumatta, pitäisi jo alussa ymmärtää, mitä yhteisön johtaminen resurssien ja budjetin puolesta vaatii. Tässä on helppoa epäonnistua, jos asioiden oletetaan tapahtuvan itsestään tai ilmaiseksi. *”Jos yhteisö vaikka kasvaa yhtäkkiä kolminkertaiseksi, niin voi tulla aika isoja ongelmia.”* Movescountin kanssa aikaisemmin ilmenneet ongelmat ovat liittyneet esimerkiksi teknisten resurssien riittämättömyyteen. Olennaista onkin siis määrittää tarvittavien resurssien rakenne ja turvata niiden riittävyys. (Kallio 2015.)

Suunnon oman yhteisön ja brändin sosiaalisen median kanavien johtaminen asemoituvat toisiinsa siten, että Movescountin johtaminen kulkee enemmän käsi kädessä tuotetarjooman johtamisen kanssa. Suunnon organisaatorakenne jakautuu osa-alueittain esimerkiksi sukellus-, outdoor-, ja performance -liiketoimintaysiköihin, joissa tuotekehitykseen yhdistyy hyvin läheisesti palvelun kehitys. Sosiaalisen median kanavat taas ovat puhtaasti markkinoinnin vastuulla. Vaikka digitaalisella markkinoinnilla on roolinsa Movescountissa, eivät Movescountin ja sosiaalisen median johtaminen ole kiinteästi kytköksissä, sillä niiden johtamista määrittävät melko erilaiset prosessit. Movescountin johtaminen on huomattavasti paljon jäykempää ja siihen liittyy isoja kehityshankkeita, kun taas sosiaalisen median kanaviin liittyy paljon enemmän epävarmuutta ja ennustamishaasteita. (Kallio 2015.) Tämä kuvastaa hyvin sitä, kuinka paljon hallittavampi kokonaisuus yrityksen oma yhteisö on verrattuna verkon avoimiin yhteisöihin. Ympäristön tapahtumien mittaaminen on kuitenkin keskitetty yhteen paikkaan (Kallio 2015). Eräs digimarkkinoinnin suurimmista rooleista Suunnolla onkin digitaalisen käyttäjäkokemuksen ymmärtäminen ja erityisesti tämän tiedon jakaminen organisaation sisällä, sillä digitaalisen käyttäjäkokemuksen tuottamiseen vaikuttaa noin 90 % organisaatiosta jollakin tasolla, suoraan tai epäsuorasti (Kallio 2015).

5.3.1. Osallistaminen ja aktivointi sisällön kautta

Kuluttajien osallistuminen on Movescountin elinvoimalle ehdoton edellytys. Mitä aktiivisempaa osallistuminen on sitä enemmän hyötyvät niin kuluttajat kuin yritys. Asiakaskeskeisyys Suunnon toiminnassa lähtökohta, ja se näkyy siten, että kuluttajat ovat mukana kaikessa päätöksenteossa, kehitystyössä ja konseptoinnissa. Sen sijaan palvelupuolella – yhteisön tekemisessä ja digitaalisessa tekemisessä – ei puhuta ainoastaan asiakaskeskyydestä, vaan ”asiakasvetoisuudesta”. Esimerkiksi suunto.com:iin ollaan parhailaan rakentamassa yhteisöllisyyttä sitomalla sinne sosiaalista mediaa, kun taas kesällä 2014 sivustolle julkaistiin Sports -sivut, jossa on Suunnon tuottamia artikkeleita esimerkiksi juoksijoille, pyöräilijöille ja triathlonisteille. Monissa näistä seitsemälle eri urheilulajille omistetusta sivusta kysytään kuluttajilta, olisiko heillä omia kertomuksia julkaistavaksi. Sports -sivuilla on myös sosiaalisen median elementtejä, ja sivulla julkaistaan näkyville kuluttajien luomaa Twitter-, Instagram- ja Facebook-sisältöä. (Kallio 2015; Suunto 2015.)

Asiakasvetoisuuden tavoite merkitsee Suunnon näkökulmasta sitä, että kun kuluttaja julkaisee esimerkiksi Instagramissa kuvan ollessaan pyöräilemässä Suunnon laite kädessään, hän kirjoittaa kuvaan tunnusteen ”#Suuntoride” – jolloin kuluttajan kuva tulee näkyviin suunto.com:ssa. *”Ja silloin me voidaan siellä saitilla kävijälle kertoa, että ”hei, haluatko olla mukana – käytä Instagramissa #Suuntoridea, niin se näkyy täällä”, jolloin kävijä saa näkyvyyttä omille postauksilleen.”* Tämän kaltaisesta toiminnasta kuvastuu Suunnon pyrkimys motivoida kuluttajaa kertomaan Suunnosta omalle tuttavapiirilleen hänen omassa Instagram-tilissään, jolloin Suunnon näkyvyys perustuu täysin kuluttajatekemiseen. *”Se on mielestäni asiakasvetoisuutta, että antaa heidän ”tehdä työt” – me luodaan vain malli ja mekanismi, joka synnyttää yhteisöön elämää”.* (Kallio 2015.) Käyttäjän henkilökohtainen näkyvyys eli tässä tapauksessa tilaisuus saada hänen brändiin liittyvät kokemuksensa sosiaalisen median lisäksi itse brändinkin ”pintaan” näkyville, on yksi niistä yhteisön vetovoimaisista ominaispiirteistä, joka palvelee kuluttajan halua näyttäytyä ulospäin (vrt. Kimmel 2010).

Edellinen esimerkki suunto.com:in ja Instagramin liitännästä kuvaa hyvin ideologiaa, jossa kuluttajien mukaantulo pyritään tekemään myös mahdollisimman helpoksi. On olennaista, että kynnyks osallistua on mahdollisimman matala. Sen sijaan Movescountissa mukaan tulon kynnyks jo suurempi. ”Miksi rekisteröityisin?” ja ”miksi tulisin mukaan palveluun?” tyyliset pohdinnat saavat monet kuluttajat jättäytymään yhteisön ulkopuolelle. Siinä osallistumiseen pyritään kannustamaan tuomalla esiin palvelun maksutto-

muutta, applikaatioiden runsautta, kaiken tarvittavan ja hyvien työkalujen saamista käyttöön sekä itse tuotteen ostamisen vapaaehtoisuutta. Movescountin osalta osallistamisen pääpaino on motivoinnissa, jolloin on tärkeää luoda yhteisöstä kuvaa, että se on mahdollisimman arvokas tulokkaalle. (Kallio 2015.)

”Mielestäni se [käyttäjien osallistaminen ja aktivointi] lähtee siitä, että sen yhteisön itsessään pitää toimia ilman, että sinne tarvitsee puuttua – ja se johtaa siihen, että siellä pitää olla ratkaisuja, mekaniikkaa ja toimintaa, jotka tuottavat hyötyä ja edistävät sitä, että ihmiset on mukana.” Movescountissa pääaktiviteetti on liikkuminen, ja tätä liikkumista pystyy näyttämään muille. Ne mekanismit ja avut, joilla yhteisössä saadaan jotakin tapahtumaan ihmisten välillä, juuri rakentavat yhteisön. Keskeinen huomio osallistamisessa onkin se, että sen aikaansaamiseksi ja edistämiseksi pitää palvelun sisään olla rakennettuna niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat osallistumisen.

”Jos se [osallistuminen] ei toimi, niin sitä ei millään kommunikaatiolla tai aktivoinnilla saa aikaiseksi. Keskeistä on laatu ja toimivuus ja osallistumisen helppous – ”miksi lähtisit mukaan tekemään jotain?”. Pitää olla joku syy siihen.” (Kallio 2015.)

Nämä näkemykset yhteisön hyödyn, relevanttiuden, mielekkyyden ja laadun merkityksestä käyttäjien motivoinnissa yhä puoltavat ajatusta siitä, kuinka tärkeää yrityksen on olla selvillä niistä tekijöistä, jotka motivoivat käyttäjiä osallistumaan yhteisön toimintaan (vrt. Zhou ym. 2014).

Hyvä sisältö on ennen kaikkea sellaista, että sillä onnistutaan vastaamaan kuluttajien tarpeisiin. Sisältö on myös melko helposti mitattavaa – mikäli se ollut hyödyllistä on siihen kohdistunut paljon katselua, lukemista ja erityisesti jakamista.

”Esimerkiksi Movescountista otettiin infografiikka 50 000 triathlonistista ja katsottiin, millä syketeolla mennään sprintti-, olympiamatka ja puolimatka. Tämä oli faktaa – mitattua dataa – uutisaihe, jota jaettiin niin paljon, että 75 000 näki. Tämä täyttää aika hyvin hyvän sisällön kriteerit.” (Kallio 2015.)

Kallio näkee siis, että hyvä sisältö on 1) mielekästä kohderyhmälle ja antaa lisäarvoa, 2) paikkansapitävää ja luotettavaa informaatiota, faktaa, 3) uutuusarvoista, jota kukaan ei ole aikaisemmin julkaissut ja 4) kuluttajien itse tuottamaa dataa.

Kuten edempääkin voidaan nähdä, on asiakkaita osallistava ja aktivoiva sisältö sellaista, joka 1) luo hyvin pienen kynnyksen päästä mukaan, 2) mukaan päästyä tarjoutuu mahdollisuus tehdä itselle hyödyllisiä asioita tai toisaalta mahdollisuus olla myös luova ja että 3) mukaan tulosta palkitaan. Movescountiin liittyen onkin järjestetty erilaisia tempauksia ja kilpailuja, joista yhdessä, selfie-kilpailussa, kuvan ottaneiden ja merkinneiden kesken valittiin muutama paras, joiden ottajat saivat Ambit-rannelaitteen. Vastauksena kertyi mutamassa kuukaudessa 3000 kuvaa, jotka edelleen tavoittivat kolme miljoonaa kontaktia. (Kallio 2015.)

”Se että pystyy itse tekemään jotain uniikkia ja erikoista, on muidenkin ihmisten intressissä. Sisällön on oltava sellaista, että sen suhteen on pystyttävä tekemään jotain, tuottamaan jotain – muuten se ei lähde leviämään. Sellaisia on sisältömallit, joihin ihmiset pääsevät mukaan – joihin he pääsevät tuottamaan jotakin – ja parhaassa tapauksessa ne on sellaisia, joissa ihmiset pääsee antamaan tuottamiaan asioita muille käyttöön.” (Kallio 2015.)

Tällainen on esimerkiksi juuri Movescountin App Zone, jossa käyttäjät pystyvät itse tekemään ominaisuuksia laitteisiin, jakamaan ne muille, ja muut voivat ottaa niitä käyttöön ja antaa niistä palautetta. Tällä tavalla mahdollistetaan yhteisön vuorovaikutteinen eläminen ilman, että yritys joutuu siihen merkittävämmiin puuttumaan. Lisäksi erilaiset kampanjat ja kilpailut ovat yhteisön elämän kannalta merkittäviä aktivointi- ja osallistamistekijöitä.

Movescountiin liittyvää sisällön tuotantoa ei kuitenkaan ole mielekkäintä ajatella erityisen prosessin muodossa, sillä sen aikana tapahtuu jatkuvaa kommunikaation seuranta ja mittaamista. Suunnon tuottama sisältö ja kommunikaatiovirrat kuluttajan suuntaan jakautuvat isompiin projekteihin kuten tuotelanseerauksiin liittyvään sisältöön sekä sisällön julkaisukalenteriin perustuvaan jatkuvaan kommunikaatioon. Suurempaan sisältöön liittyy edelleen suuri määrä yksityiskohtia sen osalta, mitä kerrotaan ja missä medioissa. Näillä molemmilla pyritään osoittamaan kuluttajille, että heille yritetään kertoa asioista ja ottaa mukaan. Lisäksi merkitystä on sillä, millä tavalla kuluttajan kanssa keskustellaan. Sisällön tuottaminen on resursoitu niin, että mukana on niin helpdesk kuin tietty ryhmä, joka seuraa esimerkiksi sosiaalista mediaa muutamia urheilusivuja ja osallistuu brändin kannalta asianmukaisiin keskusteluihin. (Kallio 2015.)

Asiakkaiden tyytyväisyyden ja sitoutumisen mittarina Movescountissa toimii ensisijaisesti aktiivisuuden määrä. Aktiiviseksi palvelussa määritellään käyttäjä, joka on tehnyt yhden suorituksen edellisten 30 päivän aikana. Tämän suhde kokonaisuudessaan on yksi

niistä pääluvuista, joita seuraamalla pyritään aktiivisuuden suhteellisen määrän jatkuvaan kasvuun. Lisäksi palvelun web-analytiikkaan kätkeytyy monia käyttäytymiseen liittyviä mittareita, joiden avulla pyritään ymmärtämään, onko kävijämassa innostunut. (Kallio 2015.)

Sitoutuneet käyttäjät ovat yhteisölle strategisesti hyvin tärkeitä pitkällä tähtäimellä. On melko pieni osa käyttäjistä, jotka ovat sitoutuneita ja esimerkiksi aktiivisia sisällön tai näkyvyyden tuottajia, kun taas suuri määrä on heitä, jotka käyttävät palvelua satunnaisemmin tai lyhempiä ajanjaksoja. Hiljaista ääripäätä edustavat sellaiset kävijät, jotka kärjistäen poistuvat palvelusta ensimmäisen käynnin jälkeen. Toinen, äärimmäisen arvokas äärilaita taas pitää sisällään sen erityisen aktiivisen käyttäjäjoukko, joka tuottaa, käyttää, kommentoi ja jakaa sisältöä ja käy keskustelua. Näiden aktiivien palkitseminen käytännössä ja käyttäjien houkutteleva aktiivisiksi ovat kuitenkin sellaisia yksityiskohtia, joissa Kallio uskoo Suunnolla olevan vielä paljon tehtävää. (Kallio 2015.)

Movescountiin ei ole liitettyä sellaisia valmiita palkitsemismekanismeja, jotka jatkuvasti toimisivat yhteisön taustalla. Toistaiseksi käyttäjien palkitseminen perustuu pitkälti erilaiseen kampanjointiin, jossa esimerkiksi tuotetaan jokin erityinen tapahtuma tai kilpailu, jossa palkitaan parhaimpia tai kiinnostavimpia. Varsinaista pelillistämismallia, jossa käyttäjät saavat tekemistensä mukaan pisteitä, alennuskuponkeja tai muuta vastaavaa, ei Movescountissa ole. Palvelussa esiintyvät listarankingit aktiivisimmista käyttäjistä esimerkiksi tietyn alaryhmän sisällä toimivat lähinnä käyttäjien motivoinnissa ja aktivoinnissa.

”Jos olet ollut puoli vuotta palvelussa ja sitten et kahteen kuukauteen käy, niin emme tee mitään, että tulisit takaisin. Tällaiset tapaukset olisivat optimaalisessa tilanteessa hallussa – pitäisi kutsua etääntynyt käyttäjä takaisin, motivoida jatkamaan.” (Kallio 2015.)

Näin ollen Movescountin osalta pidetään tärkeänä käyttäjien aktiivisuuden seuranta, ja sitä, että hiljentyneitä käyttäjiä pitäisi saada takaisin. Käyttäjien aktiivisuuden seuranta on online-asiakasyhteisön johtamisessa keskeisiä osa-alueita (Hirsch 2014), ja käyttäjien takaisin motivointi ja yhteisön palkitsevuuden osoittaminen ovat näin ollen yksi kehityskohta Movescountin toiminnassa.

Web-analytiikan avulla Movescountin käyttäjien aktiivisuutta on mahdollista seurata verraten hyvin. Tilastointiin ja analytiikkaan on olemassa ratkaisu, jossa sähköposti- ja

sivustokäyttäytymiseen liittyvän datan pohjalta voidaan muodostaa kuva aktiivisuuden kehittymisestä. Myös asiakastyytyväisyyttä kartoitetaan satunnaisiin käyttäjiin kohdistuvilla kyselyillä, joista johdetaan myös aktiivisesti seurannassa oleva, suosittelualttiutta kuvaava NPS-luku. Palkitsemisjärjestelmän ohella Kallio nostaa merkittäväksi kehityskohteeksi myös Suunnon kuluttajapolun (service map) kartoittamisen eri segmenttien tulevaisuuden käyttäytymisen arviointiin. (Kallio 2015.) Online-asiakasyhteisön kokonaisvaltaisen käyttäjäkokemuksen analysointi onkin tärkeyttä, jotta kyky tuntea asiakkaat säilyy (vrt. Nambisan ym. 2011).

5.3.2. Kommunikaatio ja vuorovaikutus

Tyypitellysti Suunnon ja kuluttajan välillä tapahtuu luonteeltaan pääasiassa kahdentyyppistä kommunikaatiota. Kuluttajat vastaanottavat hyötyihin painottuvaa sisältöä esimerkiksi tuotteiden käytöstä koituen ja muutoin liikuntaan liittyvästä uutisoinnista, joka opastaa käyttäjää parempiin urheilusuorituksiin. Tämän tyyppinen kommunikaatio edustaa myös sitä suuntaa, johon Suunnon kommunikaatiota pyritään yhä enemmän viemään. Tavoitteena siis on sisällyttää kommunikaatioon vähemmän tuotekeskeistä ja kaupallista informaatiota ja enemmän kuluttajaa hyödyttävää informaatiota, koska sen nähdään sitovan kuluttajia paremmin ja saavan heidät kiinnostumaan Suunnosta brändinä. Toiseksi kommunikaation kautta pyritään inspiroimaan kuluttajia.

”Me yritetään luoda tarinoita ja fiilistä kuluttajille siitä, mikä heitä kiinnostaa, ja luoda vau-elämystä – ja se on meidän oman brändin rakentamista samalla. Se on iso osa, ja sen takia me tehdään videoita, käytetään kuvamateriaaleja ynnä muuta – että se [Suunto-käyttäjä-kommunikaatio] on tietysti tärkeässä roolissa.” (Kallio 2015.)

Tässä pyrkimyksessä voidaan nähdä korostuvan suhdemarkkinoinnillinen ajattelutapa, jossa arvoa luodaan kuluttajan kanssa (vrt. Baron 2010) sekä edelleen viite siitä, kuinka online-asiakasyhteisö toimii kuluttajan ja brändin välistä suhdetta rakentavasti (vrt. Brodie ym. 2013).

Kuluttajien välistä kommunikaatiota tapahtuu monella eri tavalla. Movescountissa tämä on käyttäjien keskinäistä, vahvasti liikuntaan sidoksissa olevaa kommunikaatiota, johon lukeutuu useita kategorioita. (Kallio 2015.) Juuri yhteisön käyttäjien samanmielisyyden vuoksi siellä puhuttavat ensisijaisesti yhteiseen kiinnostukseen liittyvät aiheet (vrt. Kimmel 2010). Kuluttajien välistä kommunikaatiota tapahtuu luonnollisesti myös sosi-

aalisessa mediassa sekä Movescountin käyttäjien ja sosiaalisen median välillä, kuten on jo edellä nähty.

Markkinoinnille kuluttajien keskinäisen kommunikaation merkitys korostuu muutamassa pääkohdassa. Ensinnäkin kuluttajien välisestä kommunikaatiosta haetaan brändin näkyvyys, jolloin kommunikaatioissa pyritään lähtemään siitä, että Suunnon tuottamat kertomukset saavat jalansijaa mahdollisimman laajasti ja ihmiset ”tykkäävät” niistä, saapuvat katsomaan niitä ja jakavat eteenpäin. Toiseksi käyttäjäkommunikaatiosta pyritään poimimaan brändin osallistavuus eli se, millä tavalla kuluttajat tulevat mukaan jakamaan ja tekemään asioita. ”*Jos me kerrotaan jotain, niin mitä ihmiset voisivat tehdä sen asian kanssa, esimerkkinä kampanjat kuten Instagram selfie-kisa-kampanja.*” Kolmanneksi kommunikaatiosta pyritään määrittämään uskollisuutta, jolloin pyrkimyksenä on rakentaa sitä että ihmiset ovat lojaaleja Suunnolle ja myös pysyvät sellaisina. ”*Yhteisössä tällä on äärimmäisen tärkeä rooli.*” Uskollisuuden merkitys korostuu esimerkiksi siinä, että tavalliseen urheilukauppaan verrattuna sillä ei ole kovin suurta määrää tuotteita, mitä myydä, jolloin esimerkiksi kuluttajan 500 euron rannelaiteostosis ei johda uusintaostoon lähimmässä tulevaisuudessa vaan ehkä kahden vuoden kuluttua. Tässä asetelmassa asiakassuhteen vaaliminen on erittäin tärkeää, jotta kyseinen tulevaisuudenkin ostotapahtuma toteutuisi. Suunnon tapauksessa asiakkaat toisin sanoen osoittavat uskollisuuttaan verraten harvoina kertoina. (Kallio 2015.) Näkyvyys, osallistavuus ja uskollisuus ovat keskeisiä arviointikohteita, ja yhteisö on niitä merkittävästi edesauttava keino. Nämä muuttujat osaltaan edistävät asiakassitoutumista, ja niiden kehittymisen seuraminen auttaa sitoutumisen arvioinnissa, ennustamisessa ja siihen vaikuttamisessa. (vrt. Baron ym. 2010; Hirsch 2014; Morgan ym. 1994).

Riippuen tilanteesta käyttäjien välistä kommunikaatiota on hyvä ohjailta ja toisinaan sen on taas annettava tapahtua vapaasti. Suunnon kuluttajapolun pohjalta ajateltuna asiakasmatkassa on muutamia tärkeitä ajankohtia, jolloin yrityksen pitäisi pystyä kommunikoimaan kuluttajalle oikealla tavalla ja inspiroimaan häntä oikealla tavalla. Monesti kuluttajan ensimmäinen kosketus Suuntoon voi tapahtua toisen Suunnon käyttäjän kanssa, joka aikaisemmin mainittuun tapaan jakaa sosiaalisessa mediassa urheilukokemuksensa. Tästä ensimmäisessä kontaktissa kuluttajan mielenkiinto ja inspiroituminen pitäisi pystyä herättämään, sillä jos hän klikkaa näkemästään urheilukokemuksesta itsensä Suunnon palveluihin nähdäkseen sen lähemmin, on Suunnon kyettävä kertomaan jakaneen käyttäjän urheilukokemus mahdollisimman rikkaalla tavalla. Vaikka käytännössä käyttäjä itse kertoo kokemuksensa Suunnon tarjoamilla työkaluilla, pitää näiden työkalujen olla visuaalisesti vetoavia. ”*Nyt uutuuksena on julkaistu esim. mahdollisuus tehdä*

omasta juoksulenkestä 3D-video, joka on nimenomaan sitä, että pystyy kertomaan sen kivasti.” (Kallio 2015.)

Mikäli kuluttaja kuluttajapolun ensimmäisten askelten jälkeen siirtyy heti tai myöhemmin brändisivustolle, jossa taas kerrotaan enemmän tuotteista, nousee keskiöön inspiroimisen tarve. Silloin punnitaan se, onnistuuko yritys luomaan kuvan, että sen tuotteet ja ratkaisut ovat mielekkäitä sekä innostusta ja kiinnostusta herättäviä. Itse ostoa varten yritys tarvitsee kontakteja, mutta lähemmällä etäisyydellä tarvitaan kyvykkyyttä luoda elämyksellisyyttä. *”Seuraavissa hetkissä mielenkiintoista on se, millainen on tuotteen käyttöönotkokokemus, sen jälkeen taas minkälainen kokemus on 2-6 kuukauden välillä – että kokeeko, että pidetään huolta.*” Vaikka kuluttajapolun ensimmäisiin vaiheisiin panostetaan paljon, on tuotteiden käytön elinkaaren loppupää kuitenkin vielä kartoittamatta. *”In store experiencen avulla pyritään inspiroimaan – minkälaisen maailman tuotteet luo – näihin panostetaan, mutta sen jälkeen on vaikeuksia tunnistaa, mitä tapahtuu loppupäässä.*” (Kallio 2015.)

Suunnon inspiroitumiseen ja elämyksien tuottamiseen tähtäävästä toteutustavasta kuvastuu pyrkimys kuluttajan emotionaaliseen ja asenteelliseen puoleen vetoamisesta, jonka merkitystä Robinson & Etherington (2006: 3) juuri korostavat sitoutumisen ja uskollisuuden kasvun, vaikutuksen tekemisen ja pyyteettömän suositteluvoiman synnyttämisen kannalta. Lisäksi edellä kuvatusta päätellen kuluttajien välisen kommunikaation tulisi antaa tapahtua vapaasti erityisesti silloin, kun uusille tulokkaille luodaan ”sytykkeitä” tarttua brändin käyttäjien suunnasta tulevaan viestintään. Tämän taustalla vaikuttaa kuitenkin se, että yritys on alun perin ohjannut kommunikaation synnyn tiettyyn suuntaan tarjoamalla käyttäjille sellaiset työkalut, jotka herättävät mahdollisimman paljon kiinnostusta ja inspiraatiota erityisesti Movescountin ulkopuolisessa yleisössä.

Keskeisintä yhteisön kommunikaatiovirtauksen aikaansaamisessa ja edistämisessä on jakamisen matala kynnyks ja helppous. Kuluttajien välisen vuorovaikutuksen edistämisen kannalta pyrkimyksenä siis on, että palvelussa itsessään tarjotaan sellaiset työkalut, jotka suosittelevat ja ehdottavat käyttäjiä luomaan, jakamaan, kertomaan ja tekemään. Erityisesti jakaminen tulisi yhteisössä pyrkiä tekemään mahdollisimman helpoksi. Tällaisissa työkaluissa Kallio näkee Suunnon palvelun osalta vielä hieman kehitettävää. Kuluttajan saapuessa sivustolle ja löytäessään sieltä mielekäästä sisältöä, on yrityksessä oltava mietittynä, miksi käyttäjä sen jakaisi ja kuinka erottuvasti häntä ohjeistetaan jakamaan. Movescountin kohdalla vuorovaikutuksen edistäminen on sitä, että saadaan sisältöä leviämään eteenpäin, jotta kuluttajat voivat vastaanottaa sitä. (Kallio 2015).

Näin ollen vuorovaikutuksen edistämiseksi siis on tärkeää luoda syy sisällön jakamiselle sekä tehdä tämä mahdollisimman helpoksi.

Muiden käyttäjien inspiroimiseksi ja kiinnostavan sisällön tuottamiseksi Suunto on nostanut näkyville muutaman erityisemmän henkilön joukko – Suunto Ambassadors. He ovat perinteisiä, sponsoroituja urheilijoita, jotka ovat lajeissaan maailmanluokan urheilijoita kuten olympiavoittajia tai maailmanmestareita. Näiden henkilöiden Suunnolle tuotama hyöty on ennen kaikkea heidän tarinansa ja erilaiset tempauksensa.

”Monesti nämä tyypit tekevät niin mielenkiintoisia juttuja, että ihmiset ovat kiinnostuneita lukemaan niitä, vaikka eivät näitä ihmisiä tietäisikään. Meillä tunnettu urheilija, espanjalainen Kilian Jornet, on maailman paras polkujuoksija, jolla on Facebookissa 450 000 seuraajaa. Ideana tässä ei kuitenkaan ole välttämättä se, että ihmiset tunnistaisivat Ambassadorien nimiä ja että heillä on Suunnon laite kädessään, vaan se, että kyseinen henkilö on tehnyt jotain erikoista tai ennätysellistä.” (Kallio 2015.)

Ambassadorien rooli on siis se, että heidän avulla pystytään kertomaan parempia tarinoita kuin Suunto muuten kertoisi. Tähän liittyen Suunnolla on mietinnässä ”Suunto Frendit”, jolla ei vielä ole virallista asemaa. Sports -sivut julkaisun yhteydessä kysyttiin Movescountin 1000:lta aktiivisimmalta tai suosituimmalta käyttäjältä, jos heillä olisi tarinoita kerrottavanaan, mikä tuotti runsaasti vastauksia. Näistä julkaistiin mielenkiintoisimmat. ”*Esimerkiksi yksi ihminen oli uinut Lake Tahoeen yli – joka on pidempi kuin Englannin kanaali – ja yksi jätkä oli juossut 12 tuntia kivikkoisessa maastossa Alpeilla – ja se oli 16-vuotias*”. Myös tarinoiden kertojien henkilöprofiilit julkaistiin, ja nämä henkilöt nimettiin Suunto Frendeiksi. Vaikka Suunnolla on paljon yhteistyötä yksittäisten urheilijoiden ja liikkujien kanssa brändin näkyvyyttä silmällä pitäen, ei Suunto Frendien kaltaisten henkilöiden virallista roolia tai näkyvyyttä ole vielä mietitty. Ambassadoria on maailmanlaajuisesti kymmenkunta, mutta Frendejä on noin 500, jolloin Frendien roolin merkitys saa merkittävää painoarvoa toiminnan kannalta. (Kallio 2015.) Tässä voidaan nähdä esimerkki siitä, kuinka käyttäjiin vetoavat heidän oman elämäntyyliensä kontekstiin sijoittuvat erityiset kokemukset, joilla välitetään sellaisia viestejä, jotka yhtäläisesti ymmärrettyinä lujittavat yhteisöä. Tämä kuvastaa sitä, kuinka sitouttava voima toimii myös psykologisesti kiinnittävien merkityssiltojen muodossa (vrt. Muniz ym. 2001; Nambisan ym. 2011). Koska Suunto Frendit saavat osakseen mielenkiintoa toisilta käyttäjiltä, voitaisiin heidän katsoa olevan verrattavissa niihin käyttäjätyyppeihin, joihin Kimmel (2010) viittaa vaikutusvaltaisilla käyttäjillä. Niin Movescountista kuin sosiaalisen median kanavista Suunto pyrkii pääpiirteittäisesti tunnistamaan myös

sellaisia kuluttajia, jotka ovat sitoutuneita, intohimoisia brändin käyttäjiä tai jotka ovat siitä paljon äänessä. ”*Mutta tällainen toiminta on vielä aika reaktiivista meillä: on vähemmän toimintaa, jossa esim. pitäisi löytää tietty määrä uusia, antaa heille jotakin ja pyytää tekemään jotain – tällaista on ehkä lähinnä kampanjaluontoisesti.*” (Kallio 2015.)

Osaaminen ja tieto, jota Suunto pyrkii palveluissaan tarjoamaan kuluttajalle, liittyy pitkälti siihen, miten Suunnon tuotteita voi käyttää paremmin. ”*Esim. puoli vuotta sitten suunto.com:ssa oli ”Tutorial Tuesday”, jossa tiistaisin julkaistiin aina uusi artikkeli esim. miten gps toimii parhaiten, kun käy juoksemassa tai muuta vastaavaa.*” Tämän tyyppinen laiteläheinen suhtautuminen osaamisen ja tiedon tarjoamiseen on sen yksi osa-alue, mutta jotta kuluttajat saisivat enemmän liikunnasta irti, Suunto pyrkii julkaisemaan artikkeleita, joista mainittiin jo edempänä. Kaikista merkittävintä informaation ja osaamisen tuottamisessa on se, että kuluttajat voivat Suunnon palvelusta löytää heille kiinnostavia asioita ja sisältöjä, ja että palvelu myös toimi niin, että he voivat löytää ne. (Kallio 2015.) Sisällön ja informaation laatu sekä niiden saavutettavuus eli teknologisen järjestelmän laatu lukeutuvat niihin keskeisimpiin sitoutumisen ajureihin, jotka myös Zhou & Amin (2014) nostavat esiin sitoutumiseen motivoivia tekijöitä kuvaavassa mallissaan (ks. Kuvio 2).

Asiakkaiden sitouttamista ajatellen Kallio (2015) pitää yhteisön johtamisessa tärkeänä mukana olevien kuluttajien motiivien ymmärtämistä. Lisäksi tulisi ymmärtää, mikä on se hyöty, jonka yritys voi näille kuluttajille tarjota, ja voiko yritys ratkaista kuluttajien ongelman, jota osa heistä ei edes tiedosta olevan. Näin ollen tulee pohtia myös sitä, voiko yritys tuottaa kuluttajan ongelmaan sellaista lisäarvoa, jota he eivät edes ajatelleet. Tällainen ajattelu toimii lähtöruutuna jo yhteisön perustamisvaiheessa. Koska Suunnon tuotteiden kohderyhmällä on hyvin erilaisia tarpeita, oli valmiiden harjoitusohjelmien tarjoamisen sijaan perusteltua luoda ratkaisu, jonka avulla käyttäjät pystyvät itse tekemään ohjelmia, jakamaan niitä ja ottamaan niitä käyttöön. (Kallio 2015.)

”Tällä hetkellä voisin väittää, että meillä on maailman suurin harjoitusohjelmapankki. Ja tämä on isossa kuvassa esimerkki siitä, että me tiedetään, että meidän pitää pystyä tarjoamaan ihmisille parempia ohjeita, miten harjoitella. Ja me ratkaistaan se ongelma niin, että koska me tiedetään, että ihmisillä on yksittäisiä uniikkeja tarpeita, niin me annetaan sille yhteisölle mahdollisuus tehdä ne itse.” (Kallio 2015.)

Edellinen tiivistää hyvin sen otteen, jolla yrityksen on kannattavaa pyrkiä johtamaan yhteisönsä kehitystä jo alusta alkaen. Nykymaailmassa asiakaslähtöisyys on lähes ehdoton edellytys, mutta online-asiakasyhteisön innovatiivisuus piilee juuri siinä, että yhteisö ja sen molempien osapuolten intressejä tukeva sisällön tuotanto konstruoidaan vahvistamaan itse itseään. Kommunikaatio – sisällön, merkitysten ja viestien välittämistapa – on avainasemassa, kun operoidaan digitaalisessa ympäristössä. Käyttäjien osallistumista edistävien, vuorovaikutteisten prosessien osalta voidaan nähdä, että oppimiselle, sosialisoinnille ja myös puolesta puhumiselle luodaan Movescountissa edellytykset useammalla tavalla (vrt. Brodie 2013).

5.3.3. Yhteisön elinkaari ja tulevaisuudennäkymät

Pitkällä aikavälillä yhteisön johtamisessa korostuu ymmärryksen muodostaminen siitä, mitä yhteisön toimilla tavoitellaan, jotta lähivuosien aikana painoarvo osataan kohdistaa oikeisiin asioihin. Lyhyellä aikavälillä sen sijaan painottuu yhteisön seuranta. Kun karotetaan, mitkä asiat yhteisössä toimivat ja missä on parannettavaa, pystytään epäkohtia korjaamaan jatkuvalla pienkehityksellä ja myös kommunikaatiomielessä tukemaan virheiden korjaantumista. Suurimmaksi osaksi yhteisön johtaminen on juuri lyhyen aikavälin monitorointia ja luonteeltaan operatiivisempaa, jolloin pyritään huomioimaan yhteisön kehityskulku aina muutamasta seuraavasta kuukaudesta puolen vuoden päähän. (Kallio 2015.) Asiakkaiden sitouttamista ajatellen on pitkällä tähtäimellä keskiössä se, että yrityksessä tiedetään, mitä tavoitellaan ja ratkaistaan se uniikilla ja innovatiivisella tavalla. Tässä kohtaan tulee lyhyellä tähtäimellä mukaan se, kuinka kuluttajia autetaan löytämään suuresta sisältömassasta kaipaamansa ohjelmat ja miten varmistetaan niiden laatu ja tekninen toimintakapasiteetti. (Kallio 2015.)

Movescountin seurannan ja edelleen kehittämisen voi luokitella karkeasti kolmen osaluokkaan. Tuoteprojektit ovat verraten suuria kehitysprosesseja – aina, kun Suunto kehittää tuotteen, liittyy siihen paljon toisiinsa nivoutuvaa ohjelmisto- ja palvelukehitystyötä, jotka suunnitellaan pitkälle ajalle eteenpäin, jotta voidaan tehdä kustannusarvioita ja määritellä eri asioista koituvat hyödyt. Tämän rinnalla tapahtuu pienkehitystyötä, jossa pyritään sykleittäin jatkuvasti ymmärtämään, minkälaisia ominaisuuksia, toiminnallisuksia tai ongelmia pitäisi pystyä ratkaisemaan. Kolmantena voidaan erottaa perinteinen teknisempi ylläpitotyö, jossa pyrkimyksenä on kaikkien ratkaisujen jatkuva virheettömyys. (Kallio 2015.)

Movescoutin kehittäminen on ajallisesti rakentunut kuluttajien huolellisen kuuntelun, ratkaisujen testaamisen ja niissä ilmenneen muokkaamistarpeen varaan. ”*Ajan mittaan Movescountinkin fokus on siirtynyt siitä, mitä on ehkä alun perin ajateltu, ei kuitenkaan radikaalisti*”. Movescount on nyt neljä ja puoli vuotta vanha, ja parhaat tuotteet, joita sen kanssa on voinut käyttää, ovat puolestaan olleet markkinoilla noin kaksi vuotta. (Kallio 2015.) Suunnolla ei siis ole paljoa dataa siitä, miten kuluttajat käyttäytyvät muutamana vuoden päästä ostosta, minkä vuoksi yrityksen on haasteellista määrittää siihen liittyvää toimintaansa.

Movescountin edelleen kehittämisessä palautteen saannin merkitys on todella tärkeä kuluttajien ajatusmaailman tuntemiseksi. Suunnolla palautetta kerätään jatkuvasti useista lähteistä, tehdään tutkimustyötä ja seurataan mittarisvoja. Palautteen keräämisessä on kuitenkin haasteena se, että osa palautteesta on paikkansapitävää ja edellyttää vähäisempää korjailua toiminnassa, kun taas osa palautteesta voi perustua esimerkiksi väärinymmärrykseen. Toisaalta väärinymmärryksetkin antavat viitteitä siitä, kuinka yritys voi kommunikoida onnistuneemmin. Sellaisia ideoita, joita Suunnolla ei olisi jollain tasolla jo pohdittu, tulee kuluttajien suunnasta kuitenkin hyvin vähän – täysin uniikeista ideoista puhumattakaan. Palaute painottuikin pienemmän tason kehitykseen, kun kuluttajat esittävät toiveita tai kehitysideoita olemassa oleviin ominaisuuksiin liittyen sekä tuovat esille ilmenneitä ongelmia tai Suunnon kilpailijoiden ratkaisuja. Näistä saadaan priorisointia tarvittavalta informaatiolta. Palautteella on merkittävä asema ymmärryksen muodostamisessa siitä, kuinka tärkeä jokin asia on, jolloin sen perustella osataan asettaa myös toiminnan kehittämisen prioriteetit. (Kallio 2015.) Saatu palaute on luonteeltaan siis enimmäkseen operatiivista, mutta palautteen suuri määrä turvaa sen laatua, ja nostaa esiin tärkeimpiä huomionkohteita.

Suunnon toimialan kehittyminen sekä liikunta- ja hyvinvointitrendit vaikuttavat Movescountin edelleen kehittämiseen jatkuvasti. ”*Esimerkiksi aktiivisuusrannekkeet, joita on pikkuhiljaa maailma täynnä, niin näitäkin ominaisuuksia on Suuntokin alkanut julkaistaan laitteissaan ja sen myötä palvelussaan – mikä toisaalta alkaa olla jo mennyt trendi sekin*” (Kallio 2015). Erityinen kiinnostus kohdistuu siihen, mitä on odotettavissa seuraavaksi. Videoiden yleistyminen on esimerkki siitä, että digitaalinen media kehittyy kiihtyvällä vauhdilla, ja samaan suuntaan pyrkii myös Suunto. Tästä on esimerkkinä muun muassa käyttäjien urheilusuorituksiin perustuvat 3D-viedot, jotka näyttävät reitin kartalla. Videot ovat samalla merkittävä keino kerätä näkyvyyttä. (Kallio 2015.) Toiminnan kehittämisessä vaikuttavat paljon myös arviot siitä, mitä kaikkea seuraava teknologinen harppaus voi mahdollistaa Suunnolle.

”Suunto pyrkii aika paljon etsimään uusia trendejä. Pyritään paljon näyttäytymään sillä, että meillä on sellaisia ominaisuuksia, joita muista palveluista ei välttämättä löydykään. Esim. kyky integroida mukaan uutta teknologiaa tukevia laitteita tai mittausmenetelmiä.” (Kallio 2015.)

Tähän liittyen esimerkiksi Myontec -brändin kehittämät, urheilijan kehontoimintoja mittaavat älyhousut ovat kytkettävissä Movescountiin (Kallio 2015).

Yleisesti ottaen oman yhteisön johtaminen tarjoaa yritykselle monia mahdollisuuksia, mutta siihen liittyy myös omat haasteensa ja uhkakuvansakin. Riippumatta siitä, minkä tyyppinen yhteisö on kyseessä, täytyisi aina muistaa, että silloin yritys avaa oman tekemisensä yhteisölle. Esimerkiksi julkisuuden saaminen yhteisön avulla on erittäin helppoa, ja yhteisössä kuluttajan ääni tulee näkyville. (Kallio 2015.)

”Jos Suunto vaikka mokaisi, niin on tietynlainen riski, että negatiiviset asiat saisi enemmän kaukupohjaa – toki pitää muistaa, että ne saisivat muutenkin. Ehkä toisaalta ne vaan olisivat sitten lähempänä meidän brändiä, eli ihmiset, jotka eivät välttämättä edes tietäisi siitä, niin näkee ne asiat. Se on riskihomma.” (Kallio 2015.)

Lisäksi oma riskinsä yhteisön johtamisessa on kuluttajien kohdistamat odotukset yhteisön teknisesti virheettömään toimintaan. Tähän puoleen liittyen Movescountissa on ollut jonkin verran ongelmia, kun palvelu on ollut muutaman kerran alhaalla. Yrityksen on kuitenkin tiedostettava, että kuluttajaa ei kiinnosta tämän takana vaikuttava syy, ja tällaisista sattumuksista voi koitua paha isku brändille, jolloin yrityksen velvollisuus on korjata asia. ”*Jos yhteisön pystyttää, niin on velvoitettu vastaamaan että se myös toimii.*” (Kallio 2015.)

Online-asiakasyhteisöjen johtamisen liittyen Kallio näkee kaksijakoisia tulevaisuuden kehityssuuntia. Ylipäätään internet ja internetmarkkinointi ovat jo pitkän aikaa kehittyneet yhteisöllisempään suuntaan, ja tänä päivänä yritysten nettisivuilla näkyy yhä enemmän sosiaalisen median integroimista, jonka kautta kuluttajat pääsevät mukaan. (Kallio 2015.) Kehityksessä on monin tavoin nähtävissä viitteitä siitä, että luodaan kuluttajille mahdollisuuksia ilmaista arvionsa yrityksen suorituksesta ja myös auttaa toisia kuluttajia. ”*Nämä ovat hyviä esimerkkejä siitä – mikä on ihan yleinenkin trendin varmastikin monessa firmassa – että yritetään tehdä niin, että kuluttajat tuovat sen arvon sinne saitille ja palveluun ja saadaan ne mukaan siihen tekemiseen*” (Kallio 2015). Kaksijakoista näkemystä selittää kuitenkin erilaisten yhteisöjen suuri kokonaismäärä, jolloin

arvioitavaksi nousee kysymys siitä, tulisiko yrityksen mennä mukaan johonkin olemassa olevaan yhteisöön ja olla siellä aktiivinen, vai olisiko sen perusteltua lähteä rakentamaan omaa yhteisöä. Toisaalta Movescount on hyvä esimerkki siitä, että yhteisöllisyyteen tarttuminen ja sen rakentaminen voi olla jopa kolmijakoista, sillä Movescountin kautta Suunto pyrkii sitomaan verkon vapaita yhteisöjä osaksi sen omaa brändisivua ja toimintaa. ”*Me taas yritetään tehdä kaikkia kolmea: olla somessa, rakentaa omaa palvelua, ja rakentaa brändisaitille yhteisöllisyyttä – ja fokus on ollut Movescountissa paljon, mutta se siftaa jossain määrin myös sinne brändisaitin suuntaan.*” Suunnon toimialalla suuri osa urheilutuotteiden ja -palvelujen tarjoajista yrittää rakentaa jonkinlaista lisäarvoa juuri yhteisöillä. ”[...] jotenkin liikuntaan kuuluu se yhdessä tekeminen, ja se selkeästi – jos katsotaan kilpailijoiden palveluita kuten Polar, Garmin, Timex – niin jonkinnäköisiä yhteisöllisiä komponentteja on enemmän tai vähemmän melkein kaikissa.” (Kallio 2015.)

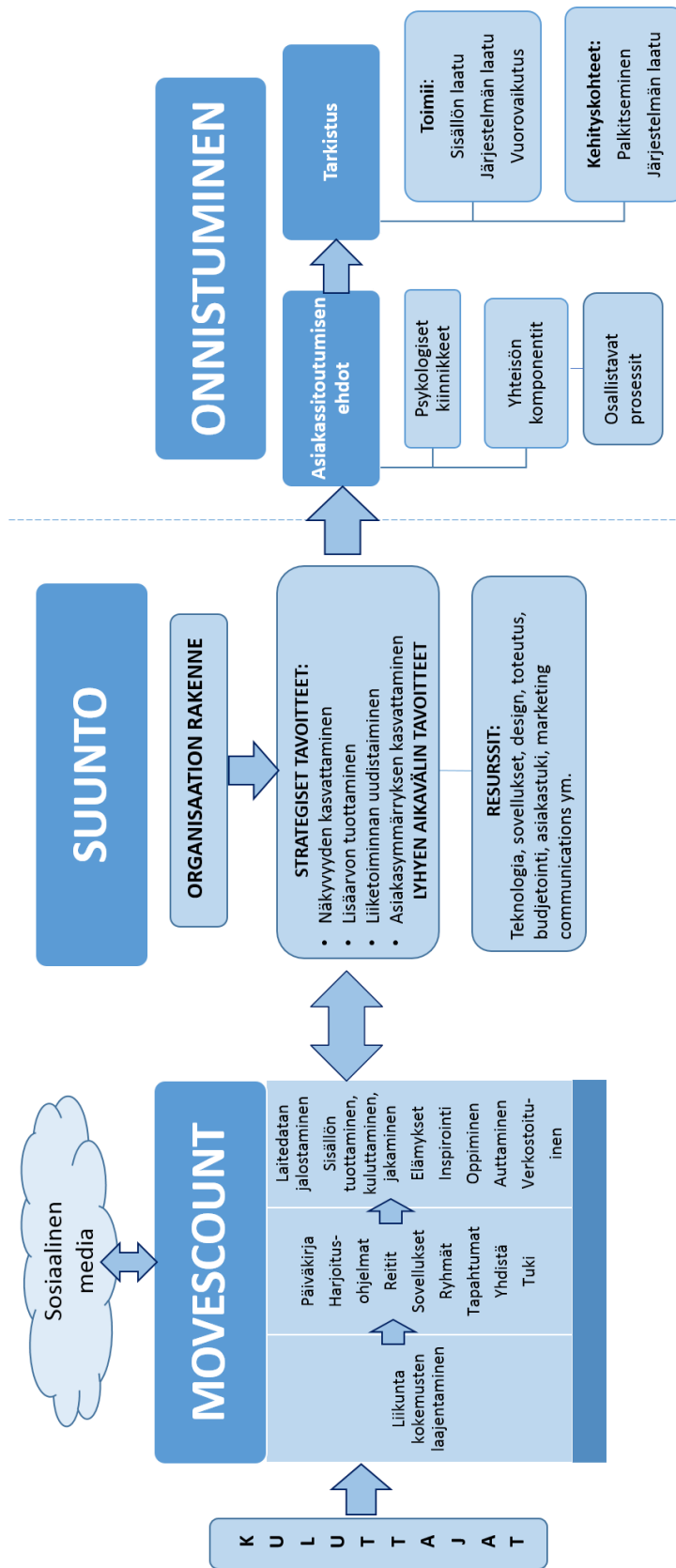
5.4. Movescount -yhteisön johtamisen malli asiakassitoutumisen kannalta

Movescountissa tosielämän liikuntakokemusten suunnittelu, seuranta ja jakaminen tuodaan online-ympäristöön, mikä laajentaa olennaisesti Suunnon tuotteiden käyttökokemusta. Edellä on käyty läpi niitä elementtejä, joista Movescount rakentuu ja joita sen johtamiseen liittyy. Suunnon Movescountissa tarjoamien komponenttien pyrkimyksenä on synnyttää aktivoitumista sekä yhteisön sisällä että sieltä ulospäin. Yhteisön elämään liittyy monia erilaisia prosesseja niin käyttäjän kuin yrityksen taholta. Yritys pyrkii tuottamaan yhteisöön relevanttia sisältöä ja turvaamaan yhteisön teknologisen suorituskyvyn, jotta kuluttajat kokisivat yhteisön mahdollisimman houkuttelevana ja miellyttävänä käyttää. Yhteisössä tapahtuu aktiivista ja monisuuntaista vuorovaikutusta. Juuri kuluttajien keskinäinen vuorovaikutus on erityisessä arvossa yhteisön toiminnan jatkuvuuden ja laajentumisen kannalta. Mainitut seikat vastaavat niitä tekijöitä, jotka on nostettu online-asiakasyhteisön keskeisimmiksi sitouttaviksi tekijöiksi, ja niihin yrityksessä myös panostetaan. Kuten edellä esitetyn pohjalta nähdään, luodaan Movescountissa edellytykset myös vuorovaikutteisille asiakkaan prosesseille, jotka edistävät osallistumista ja edelleen sitoutumista yhteisöön (vrt. Brodie 2013).

Movescountin tapauksesta nähdään, että Suunnon pyrkimyksenä on tuottaa niin hyötyjä kuin vaikuttavia elämyksiä ja aktivoivaa inspiraatiota. Kyseisen yhteisön toiminta on varsin moniulotteinen ja -merkityksinen kokonaisuus, jonne yritys tarjoaa tietyt elementit ja antaa kokonaisuuden elää ja viestin levitä. Ehkäpä asiakassitoutumisen edistämi-

sessä online-asiakasyhteisössä on keskeisimmin kyse juuri tästä. Siitä, että vahvistetaan niitä motiiveja, joiden ansiosta käyttäjät ylipäättään kuuluvat yhteisöön, koska ne synnyttävät sitoutumista vahvistavien prosessien jatkumon. Online-asiakasyhteisöön siis sitouttavat ensisijaisesti yhteisön komponentit – sisällön ja informaation laatu, teknologian laatu, vuorovaikutus ja palkitseminen – mutta yhteisöllisen luonteen vuoksi taustalla vaikuttavat myös kuluttajien emotionaaliset sidokset brändiin ja yhteisöön. Näin ollen sitoutumista on kannattavaa johtaa mahdollisimman monipuolisen sisällön kautta, sillä käyttäjiä puhuttelevat vaihtelevasti erilaiset asiat. Sitoutumisen kannalta voitaisiin ajatella, että psykologisia kiinnikkeitä tulee vahvistettua yhteisön komponenttien tarjoamisen ohessa, sillä komponenttien käyttöön ja yhteisön kommunikaatioon kätkeytyy syvempiä merkityksiä ja elämyksellisyyttä. Online-asiakasyhteisön tapauksessa psykologiset kiinnikkeet ovatkin ehkä lähinnä kytköksissä siihen *tapaan*, jolla yhteisön komponentit tuodaan esiin, joilla niiden aikaansaamia prosesseja johdetaan ja jolla niitä käytetään. Movescountin tutkimisen perustella yhteisön lisäarvo ja sen kommunikoiminen kuluttajalle ovat ensiarvoisen tärkeitä yhteisöön motivoinnissa, mutta ne korostuvat entisestään, kun yhteisöön pyritään saamaan uusia tulokkaita. Lisäarvon kommunikoinnissa tärkeää on myös vaikutuksen tekeminen. Kuluttajan psykologiseen puoleen vetoavat elementit kuten esimerkiksi näyttävät visuaaliset ominaisuudet tai merkityksellisten tarinoiden välittäminen rakentavat yhteisön elämyksellisyyttä, kulttuuria ja me-henkeä (ks. Kuvio 2), ja ne vaikuttavat kokonaiskuvassa yhteisön jokaisen aktiviteetin aikana.

Movescount -casen kautta tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehysmalli asettuu tapauskohtaisesti tarkentuneeseen muotoon kuviossa 7. Tämän mallin Movescount -laatikosta nähdään yhteisön tarkoitus ja se, minkälaiset komponentit yhteisöön on tuotettu tätä tarkoitusta tukemaan ja siten haluttuja aktiviteetteja aikaansaamaan. Yhteisön perustaminen aiheuttaa merkittävän muutoksen yrityksen organisatoriseen järjestäytymiseen, ja kuten Suunnon casessakin käy ilmi, kytkeytyvät Movescountiin ja erityisesti sen sisällöntuotantoon enemmän tai vähemmän yrityksen kaikki liiketoimintayksiköt. Organisatorista järjestelyä ja koko organisaation laajuudessa tapahtuvaa sisäistä kommunikaatiota kuvaa mallin ”Organisaation rakenne” kenttä (Kuvio 7). Mallissa Suuntoa kuvaava keskiö myös tiivistää yrityksen tavoitteet ja resurssit Movescountiin liittyen. Koska tässä tutkimuksessa tarkasteltiin online-asiakasyhteisöä erityisesti asiakkaiden sitouttamisen työkaluna, on asiakassitoutumisen tavoite jatkotarkastelussa. Sitoutumisen edellytyksiä ja sen edistämistä analysoitiin teoreettisessa viitekehysmallissa (Kuvio 5) esitettyjen ehtojen mukaan. Sitouttamisen ehtojen toteutumista kuvaa mallin (Kuvio 7) ”Tarkistus” kenttä, joka ilmaisee toteutuneet ehdot sekä ne asiat, joissa on vielä enemmän tai vähemmän parannettavaa asiakassitoutumisen näkökulmasta.



Kuvio 7. Tutkimuksen tapauskohtaisesti tarkennettu malli sitoutumista painottaen.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Internetiin vapaasti syntyneet yhteisöt eivät ainoastaan ole tehneet yrityksistä kuluttajien aktiivisia keskustelukumppaneita, vaan ovat saaneet ne tarttumaan verkostoitumisen ilmiöön myös sellaisella tavalla, jolla ne voivat luoda uusia, kilpailukykyisiä liiketoimintamalleja. Online-asiakasyhteisöt ovat esimerkkejä niiden johtamien yritysten ennakkoluulottomasta, innovatiivisesta rohkeudesta lähteä kokeilemaan uudistuvan teknologian tarjoamia mahdollisuuksia tulevaisuuteen avautuvien näköalojen saavuttamiseksi. Menestyvien yhteisöjen kohdalla tuotot ovat valtaisia. Online-asiakasyhteisöt ovat yhä tärkeämpiä keskisuurille ja suurille yrityksille erityisesti tällä aikakaudella, kun budjetit ovat tiukkoja asiakaspysyvyys kriittistä. Tässä onnistuminen perustuukin asiakastytyväisyyden ja -pysyvyyden kasvuun, jotka puolestaan johtavat suurempiin tuottoihin. Online-asiakasyhteisö sitouttaa käyttäjiä niin yhteisön tarjoaman lisäarvon, psykologisten kiinnikkeiden ja sosiaalisten vuorovaikutussiltojen kautta. Näin ollen oman yhteisön johtamisessa avainsanoja ovat relevantti sisältö, osallistaminen, inspiroiminen, motivointi, eheän kulttuurin rakentaminen sekä käyttäjien menestyksen ja osaamisen edistäminen. Online-asiakasyhteisö on monipuolinen työkalu uudenlaisten hyötyjen, elämyksien ja sosiaalisen vuorovaikutusmahdollisuuksien tarjoamiseen.

Tässä pääluvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset kertaamalla teoriaosuuden keskeisimmät kohdat ja nostamalla esiin Suunnon empiirisestä case-tutkimuksesta tehdyt avainlöydökset. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli pureutua online-asiakasyhteisöihin ja niiden kykyyn toimia asiakkaiden sitouttajina päätyen lopputuloksena mallinnukseen online-asiakasyhteisön tavoitteellisesta johtamisesta, erityisesti asiakassitoutumisen tavoitetta silmällä pitäen. Tutkimusongelmaa määrittelevät kolme keskeistä kysymystä olivat, mikä online-asiakasyhteisö on, miten se sitouttaa ja sillä sitoutetaan asiakkaita ja kuinka sitä tulisi johtaa. Aihealueen kirjallisuuteen, tiede- ja tutkimusartikkeleihin ja asiantuntijoiden kirjoituksiin kohdistetun teoreettisen katsauksen pohjalta tutkimuksessa kartoitettiin yhteisöllisyyttä kulutuskulttuurisena ilmiönä, verkon avoimia brändiyhteisöjä, yritysjohtoisia asiakasyhteisöjä sekä niitä motiiveja, jotka aikaansaavat kuluttajien sitoutumista näihin yhteisöihin.

Tutkimusongelmaan vastaamiseksi ja tutkimuksen tarkoituksen täyttämiseksi asetettiin tutkimukselle kolme tavoitetta:

1 a) Kuvata online-asiakasyhteisön ilmiökenttä ja määrittää asiakassitoutumisen ehdot sen kontekstissa.

- 1 b) Muodostaa teoreettinen viitekehysmalli online-asiakasyhteisön tavoitteellisesta johtamisesta, erityisesti asiakkaiden sitouttamisen kannalta.
- 2) Empiirisen case-tutkimuksen kautta tutkia asiakassitoutumisen ehtojen toteutumista Suunnon Movescount -yhteisössä.
- 3) Case-tutkimuksen täsmentämänä asettaa teoriaosuuden pohjalta johdettu viitekehysmalli tapauskohtaisesti tarkennettuun muotoon.

Jotta ensimmäiseen tavoitteeseen pystyttiin vastaamaan mahdollisimman syvällisesti, lähdettiin aihepiiriä taustoittamaan laajemmasta perspektiivistä käsin eli määrittelemään syitä sille, miksi avoimia brändiyhteisöjä syntyy ja kuinka niitä selittävät ympäristön kehityssuunnat vaikuttavat myös siihen, että yritykset suuntaavat liiketoimintaansa itse johdettujen yhteisön perustamiseen. Teknologisen kehityksen vauhdittama sosiaalinen verkostoituminen, yhteisöllisyys ja kuluttajien vahvistunut asema ovat aikamme kulutuskulttuurin merkittävimpiä kehitystrendejä, jotka pakottavat yritykset muotoilemaan liiketoimintaansa markkinoiden tarpeita ja kuluttajien kommunikaatiotapoja vastaavaksi. Yrityksen kannalta digitaalisessa ympäristössä korostuu aktiivisen mukanaolon, vaikutuksen tekemisen, oman osaamisen avaamisen sekä saumattoman vuorovaikutusverkon rakentamisen tärkeys. Taustatekijöistä edettiin online-asiakasyhteisön käsitteen ja sen ominaispiirteiden tarkempaan määrittelyyn. Keskeistä oli huomata, että avointa brändiyhteisöä ja online-asiakasyhteisöä määrittävät hyvin erilaiset piirteet, ja sen vuoksi niiden taustalla vaikuttavat myös toisistaan poikkeavat osallistumis- ja sitoutumismotiivit. Näiden yhteisötyyppien välisten eroavaisuuksien ymmärtäminen on tärkeää myös yrityksen kannalta, jotta se kykenee muotoilemaan toimintaansa oikein mennessään mukaan olemassa olevaan yhteisöön tai omaa yhteisöä perustaessaan.

Online-asiakasyhteisön johtamisessa keskeistä on kirkas visio siitä, miten yritys voi omasta yhteisöstä hyötyä ja mitä yhteisön toiminnalla tavoitellaan. Yhteisön tarkoitus ohjeistaa kehittämään sellaiset komponentit, jotka tukevat yhteisön tarkoituksen toteutumista ja aikaansaavat tavoiteltuja prosesseja. Tuotteisiin liittyvän, elämyksellisen B2C-yhteisön tapauksessa relevantin sisällön tuottamisella ja aktiivisella, monisuuntaisella vuorovaikutuksella on suuri painoarvo yhteisön elinvoimaisuuden ja sitouttamiskyvyn kannalta. Näin ollen sisällön tuottamisen, kommunikaation ja osallistumisen johtaminen nousevat avainasemaan yrityksen oman yhteisön hallinnoinnissa. Teoriaosuuksessa muodostetun ymmärryksen pohjalta konstruoitu viitekehysmalli pyrki kuvaamaan online-asiakasyhteisön tavoitteellisesta johtamista siten, että se havainnollistaa online-asiakasyhteisön toimintaa suhteessa yrityksen tavoitemaailmaan, josta voidaan edelleen nostaa tarkasteluun yksittäisiä tavoitteita onnistumisen ehtoineen. Asiakassitoutumisen

kannalta korostuivat erityisesti yhteisön komponenttien vaikutus ja siinä edelleen yhteisön käyttäjien vuorovaikutteiset osallistumisprosessit. Kokonaisuudessaan teoriaosuudessa pyrittiin mahdollisimman rikkaaseen kuvaukseen kohdeilmiöstä ja sen johtamisesta, mihin nähden tutkimuksen ensimmäinen tavoite voidaan katsoa saavutetuksi.

Teoreettisen tarkastelun jälkeen tutkimuksen teemoja tarkasteltiin empiirisen case-tutkimuksen kautta, joka toimi tutkimusaihetta havainnollistavana esimerkkinä sekä teoreettista viitekehysmallia täydentävänä instrumenttina. Tähän liittyi tutkimuksen toinen tavoite, jossa tutkittavaa yhteisöä analysoitiin teoreettisen viitekehysmallin avulla. Suunnon Movescount -yhteisön tutkiminen keskittyi siis siihen, miten tämä yhteisö rakentuu ja miten sitä johdetaan sekä siihen, kuinka asiakassitoutumisen ehdot toteutuvat tässä yhteisössä tutkittavalla hetkellä. Teoriaosiossa muodostettuun ymmärrykseen rakentuen nähtiin, kuinka yhteisön dynamiikka perustuu siellä tarjottujen elementtien aikaansaamien asiakasprosessien johtamiseen. Lisähuomiona empiirisen tutkimuksen perusteella kokonaiskuvassa korostui myös se, kuinka yrityksen yhteisö voi kytkeytyä osaksi paljon suurempaa vaikutuskehää – oma yhteisö on hallittavuutensa vuoksi keino paljon suuremman yleisön tavoittamiseen ja mukaan kutsumiseen. Tutkimuksen toisen tavoitteen voidaan katsoa toteutuneen, sillä Movescountista saatu tutkimusmateriaali linjautuu teoriassa läpikäytyihin avainkohtiin ja yhteisön osalta pystyttiin identifioimaan sitoutumisen ehtoja ja analysoimaan niiden toteutumista.

Tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa ei siis ollut tarkoituksena tutkia sitä, kuinka sitoutuneita Suunnon yhteisön käyttäjät ovat tai kuinka sitouttavia Movescountin elementit ovat, sillä tämä lähestymistapa olisi edellyttänyt kuluttajanäkökulmaa tutkimuksessa. Sen sijaan Movescountin tutkimisen perusteella voitiin arvioida sitä, minkälaisia edellytyksiä asiakassitoutumiselle kyseisestä yhteisöstä löytyy. Näin ollen empiriassa tutkittiin muun muassa sitä, minkälaisia sitouttavia osatekijöitä Suunto yhteisöön tarjoaa ja kuinka se niiden avulla pyrkii myötävaikuttamaan sitoutumiseen. Tämä näkökulma tuotti juuri päätöksentekometodologian mukaista, yritysjohton näkökulmaa palvelevaa ajattelua ja analysointia. Tästä lähtökohdasta käsin Suunnon yhteisöstä pystyttiin identifioimaan ja arvioimaan sellaisia vaikuttimia, joita kirjallisuus-, tutkimus-, artikkelilähteissä pidetään yhteisöön sitoutumista ajavina tekijöinä. Case-tutkimuksen perusteella nähtiin, että asiakassitoutumisen ehdot täyttyvät Movescountissa varsin vahvasti, joskin käyttäjien palkitseminen ja aktiivisuuden tarkempi seuranta ovat vielä kehitettäviä kohteita, ja järjestelmän tekninen toimivuus vaatii tarkkaa huomiota ja riittäviä resursseja nopeaan reagointiin ja tilanteiden korjaamiseen. Lisäksi koska kyseessä oli case-tutkimus, oli havainnollistavassa mielessä tarkoituksenmukaista nostaa tapauskoh-

taiemmin esiin niitä spesifejä keinoja, joilla tutkittavassa yhteisössä pyritään edistämään sitoutumista. Tarkan ja syvällisen tutkimusmateriaalin perusteella onnistuttiin Movescountista esittämään havainnollinen kuvaus ja muodostamaan käsitys asiakassitoutumisen ehtojen toteutumisesta siellä, minkä valossa tutkimuksen toinen tavoite voidaan katsoa saavutetuksi.

Tutkimuksen kolmas tavoite oli teoriaosuudessa muodostetun viitekehysmallin tarkentaminen strategisen case-tutkimuksen kautta. Case auttoi syventämään ymmärrystä yrityksen hallinnoiman yhteisön johtamisesta, ja sen myötä tutkimuksen teoreettinen viitekehysmalli sai tavoiteltua täytettä tapauskohtaisen esimerkin kautta. Viitekehysmalli sai täydennystä ennen kaikkea strategisten tavoitteiden ja resurssien sekä kuluttajien myötävaikutuksen ja asiakasyhteisön ulkopuolisen yleisön merkityksen osalta. Näin ollen tutkimuksen kolmanteen tavoitteeseen päästiin sille asetettujen ehtojen puitteissa. Tutkimuksessa esitetyn mallin ei kuitenkaan ole tarkoitus edustaa ainutta, ehdotonta tapaa ymmärtää ja hallita kyseistä ilmiötä. Online-asiakasyhteisöjen tapauskohtaisuudesta huolimatta, malli tarjoaa kuitenkin käyttökelpoisen lähtökohdan yhteisön yksityiskohtaisempien johtamismetodien määrittelyyn.

Suunnon Movescount -yhteisön voitaisiin katsoa elävän niin sanottua kypsää vaihetta, sillä toistaiseksi suurimmat kehitysportaat ovat takanapäin, ja yhteisön edelleen kehittämistä kuvaavat lähinnä hiominen ja vähäisempi täydentäminen. Yhteisön jatkuva uudistaminen ja edelleen kehittäminen ovat ehdottomia edellytyksiä sille, että ylläpidetään yhteisön kykyä vastata ajassa muokkautuviin kuluttajatarpeisiin, mutta myös sille, että voidaan suuremmalla todennäköisyydellä oivaltaa kehitys- ja uudistuskohtia jo ennakoon.

Tutkimuksen keskeisintä antia on siinä tuotettu ymmärrys online-asiakasyhteisön toiminnan luonnetta määrittävistä tekijöistä, siihen sitouttavista motiiveista ja siihen liitettävistä johtamiskäytännöistä. Tutkimuksen tarkennettu malli online-asiakasyhteisön tavoitteellisesta johtamisesta puolestaan on havainnollinen työkalu yhteisön johtamisen strategiseen suunnitteluun, tavoiteasetantaan ja arviointiin. On tärkeää huomata, että online-asiakasyhteisö ei tuo vain yhtä, operatiivista lisäkanavaa yrityksen markkinointiin, vaan se vaikuttaa merkittäväällä, strategisella tavalla koko organisaation rakentamiseen asti (vrt. Tanni 2015). Yksittäisen yrityksen tasolla yhteisön perustaminen aiheuttaa muutoksen yrityksen organisaatorakenteessa ja myös markkinoinnin asemoitumisessa. Viimeistään yhteisön perustamisen myötä yrityksen markkinoinnin rooli muuttuu yhden osaston toimenkuvasta koko organisaation läpi virtaavaksi ajattelutavaksi ja toi-

minnaksi (Tanni 2015). Se pakottaa yrityksen uudistamaan liiketoimintaansa valppaaseen, vuorovaikutteiseen, tulevaisuuteen katsovaan ja nopeatempoisesti kehittyvään muotoon. Yhteisöä ja sen kehittymistä tulisi pyrkiä ajattelemaan alhaalta ylöspäin ja hyödyn näkökulmasta, mikä mahdollistaa siihen liittyvän ymmärryksen luomisen parhaalla tavalla (Tanni 2015). Digitaalisesti verkostoiva yhteisöllisyys on megatrendi, joka muovailee aikakauttamme hyvin kokonaisvaltaisesti – tapoja ymmärtää ilmiöitä, käyttäytyä, rakentaa toimintaa ja kommunikoida. Sekä B2C- että B2B-maailmassa se on pitkällä aikavälillä yleistynyt filosofia ja toimintamalli, jonka vaikutuspiiri levittyy varsin laaja-alaisesti niin liiketoimintamaailmassa yleensä, kuin yksittäisen organisaation tapauksessa (Tanni 2015). Perinteinen kanavamarkkinoinnin ajattelutapa on hiipumaan päin, ja tilaa valtaavat uudenlaiset, sidosryhmiä lähentävät mallit. Näin ollen on myös todennäköistä, että online-asiakasyhteisöjen yleistyminen – ja yleisellä tasolla yhteisöllisyyden integroituminen liiketoimintaan pitkällä tähtäimellä – aikaansaa sen, että markkinoinnin käsite joudutaan määrittämään uudelleen (Tanni 2015).

Eräs haasteellisuus tutkimuksen aiheessa liittyi liikkeenjohdollisen näkökulman hallinnan moniulotteisuuteen. Ensiksi on ymmärrettävä asiakasta, jotta voidaan ymmärtää, kuinka heidän toimintaansa voidaan pyrkiä vaikuttamaan. Siitä syystä yrityksen on tärkeää ymmärtää sitoutumisen motiivit, jotta näille motiiveille päästään luomaan edellytykset ja sitä kautta edelleen edesauttamaan haluttujen aktiviteettien toteutumista. Lisäksi online-asiakasyhteisö on asiakkaan näkökulmasta varsin moniulotteinen ja -merkityksinen kokonaisuus, joka tuottaa haastetta yrityksen näkökulmaan – siihen kuinka kyseistä yhteisöä tulisi pyrkiä johtamaan.

Arvio siitä, onko oman yhteisön perustaminen kannattavaa ja perusteltua, riippuu taupauskohtaisesti paljolti jo yrityksen liiketoiminnan luonteesta. Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta yhteisön perustamiselle oltava perusteltu syy, ja sen on vahvan vision tukemana kytkeydyttävä yrityksen ansaintalogiikkaan. Tämä visio on pyrittävä pitämään kirkkaana yhteisön elinkaaren kaikissa käänteissä. Lisäksi liikkeenjohdolliselta kannalta on erittäin tärkeää, että yrityksessä ymmärretään ero avoimen brändiyhteisön ja asiakasyhteisön käsitteiden välillä, sillä näiden yhteisötyyppien toimintaa luonnehtivat hyvin erilaiset ominaispiirteet. Samasta syystä myös niiden taustalla vaikuttavat, käyttäjien osallistumista motivoivat ja siten heidän sitoutumistaankin ajavat tekijät painottuvat näissä yhteisöissä hyvin eri asioihin.

Yhteisön perustaminen ja johtaminen edellyttävät vankkaa ymmärrystä sen kohderyhmästä. Kuluttajilla on erilaisia syitä kuulua yhteisöön. Toiset kuuluvat yhteisöön enem-

män hyötösyistä, toiset mielihyväsysteistä, jolloin yhteisöön sitoutumista ylipäättään ajavat erilaiset asiat. Tämän vuoksi yrityksen tulisi edistää sitoutumista mahdollisimman monipuolisilla keinoin, jotta mahdollisimman monenlaisten käyttäjätyyppien mielenkiinto tulee vangituksi. Erityisesti vahvan asiakaspohjan ja asiakassitoutumisen syventämisen nimissä yrityksen tulisi olla perillä kuluttajien motiiviperusteista kuulua yhteisöön, sillä sitä kautta se kykenee rakentamaan ja vahvistamaan sellaisia tekijöitä, jotka kuluttajia yhteisön suuntaan vahvimmin ajavat. Kun yritys tuntee yhteisöön liittyvät motivaatioajurit – ja erityisesti sen omat tapauskohtaiset sellaiset – on sen mahdollista kohdistaa resursseja niihin toimintoihin, jotka tukevat näiden motivaatiotekijöiden aikaansaamia vaikutuksia.

Koska yhteisön perustaminen, esimerkiksi juuri Suunnon tapauksessa, aikaansa sen, että kuluttaja ei enää havaitse eroa tuotteen ja siihen liitetyn palvelun välillä, korostuu organisaatiossa näiden kahden ulottuvuuden johtamisen saumattomuus. Asiakkaan silmittä muutokset toisessa vaikuttavat väistämättä toiseen. Lisäksi koska online-asiakasyhteisöön sisältyy kerrostumia sekä brändin että yhteisöllisyyden tasolta, pätee sen tapauksessa asiakassitoutumiseenkin niin brändiin kuin yhteisöön sitoutumiseen liittyviä lainalaisuuksia.

Se, minkälaisia ominaisuuksia yhteisöön kannattaa rakentaa ja minkälaiseen toimintaan sitä halutaan ohjata, on varsin tapauskohtaista. Riippuu pitkälti yrityksen tuotteiden ja palveluiden luonteesta, onko sen kannattavaa ja perusteltua rakentaa oma yhteisö vai pitäisikö sen itse ”vain” osallistua olemassa olevien medioiden yhteisöihin. Yhteisöisyys ja sen pyyteeton vuorovaikutteinen virtaus ovat ominaisuuksia, jotka toimivat vain jos ne saadaan onnistuneella ja asianmukaisella tavalla rakennettua sisään yrityksen johtaman yhteisön toimintafilosofiaan. Miksi yhteisö olisi perusteltu laajennus tuotteisiimme? Mitä sillä voisi liiketoiminnassamme ja toimialamme kontekstissa saavuttaa? Mitä hyötyä sosiaalisen verkostoitumisen toiminnallisuudet voisivat tarjota asiakkaalle tai yleisölle – tai sekä että?

Riippuu pitkälti yrityksen tavoitteista, mihin tärkeysjärjestykseen yhteisön johtamisen pääkohdat asettuvat. Mikäli tavoitteena on kasvattaa yhteisöä, lisätä näkyvyyttä ja saada uusia käyttäjiä, korostuvat yhteisön elementtien kokoonpanossa ja prosessien johtamisessa sellaiset osat, jotka edistävät brändin puolesta puhumista ja kasvattavat inspiroivaa kommunikaatiovirtaa myös yhteisöstä ulospäin. Tässä tapauksessa yhteisön johtamisessa korostuu myös vapaampi ote: käyttäjille on annettava vapaus luovalla tavalla tuottaa yhteisöön sisältöä, joka aikaansaa elämää yhteisön sisällä sekä yhteisöön suuntautuvaa

liikehdintää sen ulkopuolelta. Yhteisöalustan tulisi kuitenkin olla sellainen, että motivoi mahdollisimman monenlaisia käyttäjiä osallistumaan – niin aktiivisia kuin rennommin suhtautuvia käyttäjiä. Vaikka erityisen aktiiviset käyttäjät ovat arvokkaita erityisesti näkyvyyden kasvattamisen osalta, on yhteisön valtavirran kävijäliikenne sen menestyksen mitta. Näin ollen brändin suurlähettiläisiin kohdistuvan erityishuomion lisäksi on tärkeää motivoida myös suurempaa käyttäjäyleisöä. Jos kokonaisuutta katsotaan yhteisön kehittämisen näkökulmasta, on erityisen tärkeää pitää kirkkaana visio yhteisön tarkoituksesta, sillä kaikki, mitä yhteisöön ja yhteisössä tuotetaan, tulisi tapahtua sen tarkoitusta palvelleen. Kun tavoitteena on asiakkaiden sitouttaminen, tulisi yhteisön johtamisessa kiinnittää primääristi huomiota relevantin sisällön tuottamiseen ja yhteisön lisäarvon kommunikoimiseen sekä niiden vuorovaikutteisten prosessien toteutumiseen, jotka aikaansaavat ja edesauttavat asiakkaiden osallistumista ja aktivoivat heitä. Kaikkein suurin painoarvo kallistuu juuri yhteisön tuottamaan lisäarvoon ja hyötyihin, ja toiseksi ne on osattava viedä kuluttajille ja käyttäjille oikealla tavalla, sillä nämä puolestaan synnyttävät yhteisössä monenlaisia vuorovaikutustilanteita ja kommunikaatiota.

Koska yhteisö on vahvasti riippuvainen sen kyvystä välittää relevanttia, ajankohtaista ja paikkansa pitävää sisältöä mahdollisimman vaivattomasti, on yhteisön teknisessä toteutuksessa huomioitava käyttäjien erilaiset sisältöpreferenssit ja sisällön käsittelytavat ja pyrittävä tarjoamaan vankat työkalut sisällön luomiseen, löytämiseen ja jakamiseen. Vaikka käyttäjien luoma sisältö on luonteeltaan inkrementaalisempaa kuin yrityksen sisältöprojektit, on se silti yhteisön tärkeintä sisältöä, koska se ylläpitää yhteisön toimintaa ja rakentaa sosiaalisia siltoja myös käyttäjien ja niiden sidosryhmien välille, jotka eivät ole kyseisen yhteisön käyttäjiä. Kuluttajien luomaa sisältöä myös määrällisesti eniten – ihannetapauksessa yhteisö ”elättää” itse itsensä, mihin yrityksen ei tulisi tai tarvitse liikaa puuttua. ”*Parhaimmillaan se [yhteisö] toimii niin, että yrityksen rooli on loppujen lopuksi melko pieni*” (Tanni 2015). Lisäksi kynnys jakaa tätä sisältöä tulisi tehdä mahdollisimman pieneksi, ja käyttäjiä tulisi pyrkiä myös palkitsemaan heidän osallistumisaktiivisuudestaan. Sen sijaan ”suuremman tason” sisältöä, kuten uusien tuotteiden toimintoja, isompia sovelluksia, hyödyllisiä informaatiopaketteja ja käyttäjistä kertovia menestystarinoita, tuottaa yritys itse. Tällöin taas ohjaavampi ote kommunikaatiovirtojen syntymiseen korostuu enemmän, kun yritys tarjoaa valmiita komponentteja tai ”vain” antaa käyttäjille mielekkäät työkalut sisällön tuottamiseen ja jalostamiseen. Näin ollen yritystä voitaisiin pitää niin kutsutun ”fasilitoijan” roolissa yhteisönsä toiminnan kannalta (Tanni 2015). Sisällön käytön, kuten lukemisen tai katselu määrä, ja jakamisen määrä ovat tärkeitä mittareita sisällön laadun arvioinnissa. Näkyvyyden lisääminen ja sisällön jakaminen onnistutaan helpommin muodostamaan kuluttajalle ver-

raten pieniksi kynnyksiksi, kun taas yhteisöön kirjautuminen vaatii jo suuremman panoksen. Juuri sillä hetkellä olisi osattava puhutella kuluttajan motiiveja ja luoda hänelle mahdollisimman arvokas käsitys yhteisöstä.

Vaikka tutkijat Zhou & Amin (2014) pitävät kannattavana tutkimuskohteena psykologisten kiinnikkeiden ja yhteisön komponenttien yhtäaikaista, tarkkaa testaamista sitoutumisen edistämiseksi, oli tässä tutkimuksessa tarkoitus ottaa kokonaisvaltaisempi katso online-asiakasyhteisön johtamiseen, jolloin yhteisön komponenteille sitouttavina tekijöinä koitui enemmän painoarvoa. Yhteisön komponentit ovat psykologisiin kiinnikkeisiin verrattuna sellaisia, että niihin on helpompi vaikuttaa suoraan, ja yritysjohtamisen yhteisön tapauksessa sitouttava vaikutus lähtökohtaisestikin tulee enemmän niistä. Lisäksi tässä tutkimuksessa painopistettä annettiin enemmän käyttäjien osallistamiselle, joka toisaalta lukeutuu Zhou & Aminin (2014) mallin vuorovaikutus-kategoriaan (ks. Kuvio 2).

Online-asiakasyhteisöjen tapauksessa on pitkälti kyse yrityksen adaptointikyvystä. Yrityksen on osattava katsoa ja pyrittävä ennakoimaan ympäröivää todellisuutta monella eri tarkkuustasolla. Erityisesti on kyettävä vastaamaan sellaisiin valtavirtaa käsittäviin muutoksiin, jotka ovat lähtöisin kuluttajien maailmasta ja elämästä – niistä sosiaalisen vuorovaikutuksen rakennemuutoksista, jotka vaikuttavat tapoihin kommunikoida ja niistä ilmiöistä, jotka muuttavat tuttuinakin pidettyjen asioiden merkityssisältöjä. Koska kuluttajien käsitykset yrityksistä kommunikaation yhtenä osapuolena ovat vahvistuneet, on yrityksen muokattava toimintaansa tavalla, joka mahdollistaa sen toimimisen keskustelukumppanina. Yrityksen saattaisi olla hyvä myös säännöllisesti pysähtyä pohtimaan, mitä sen tuotteen kuluttaminen merkitsee kuluttajan kannalta ja laajemmassa kuvassa tuotetta ympäröivän kulutuskontekstin kannalta. Movescountinkin alkukipinä kätkeytyi idea urheilurannekkeiden käytön uudesta merkityspotentialista.

Asiakassitoutuminen – ja vieläpä digitaalisessa ympäristössä – näyttäytyy loppujen lopuksi varsin monimutkaisena ilmiönä. Toisaalta ehkä sen monimutkaisuudessa juuri piilee sen kyky tuottaa kilpailuetua. Harvassa tapauksessa, jos ollenkaan, voidaan sanoa, että vaikutetaan suoraan itse asiakassitoutumiseen, sillä sitoutuminen on tulosta pidemmästä kehityskulusta ja siihen voidaan päätyä useampaa eri tietä, monenlaisten välivaiheiden kautta. Näin ollen sitoutumista ei kannata nähdä suoraviivaisena prosessina, vaan pikemminkin itseään voimistavana kehänä, jonka kehittyminen on lisäksi hyvin kontekstisidonnaista. Online-asiakasyhteisön tapauksessa yritys voi pyrkiä vaikutta-

maan sitoutumiseen pääasiallisesti lisäarvoa tuottavien, laadukkaiden komponenttien kautta sekä osallistamalla käyttäjiä yhteisön toimintaan.

6.1. Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Toteutuneiden asiakassitoutumisen ehtojen lisäksi Movescount -case, toi esiin muutamia kohtia, joissa Suunnolla olisi vielä kehittämisen varaa. Yleisesti ottaen empiirinen tutkimusmateriaali paljasti että Suunnolta puuttuu tuotteidensa elinkaaren loppupään tarkempi määrittäminen, digitaalisen käyttäjäkokemuksen kokonaisvaltainen määrittäminen, Movescountin käyttäjien palkitsemisjärjestelmä sekä määritetty tapa tunnistaa ja ”hyödyntää” intohimoisia ja erityisen aktiivisia käyttäjiä. Lisäksi aikaisemmin Movescountin elinkaaren aikana ilmenneet tekniset ongelmat palvelussa, puoltavat tarkemman huomion suuntaamista järjestelmän teknologiapuoleen. Edellä mainitut asiat ovat työläämpiä mutta strategisesti arvokkaita kehityskohteita, joiden parantaminen luonnollisesti edellyttää ymmärryksen lisäämistä näistä alueista, visiota, huolellista suunnittelua ja riittävien resurssien turvaamista.

Koska yhteisön teknologinen toimivuus eli järjestelmän ongelmattomuus on yksi asiakkaiden sitoutumisen ajureista online-asiakasyhteisön tapauksessa (ks. Kuvio 2), on sillä merkittävää vaikutusta asiakkaiden sitoutumiseen, ja sen vuoksi siinä ilmenevät ongelmallisuudet tulisi pyrkiä minimoimaan asiakkaiden sitoutumisen edistämiseksi. Teknologinen laatu toki on case-yrityksen toiminnan keskiössä, mutta siinä aikaisemmin ilmenneiden ongelmien valossa se on samalla potentiaalisin kompastuskivi, ja asiakassitoutumista ajatellen olennainen huomionkohde.

Käyttäjien aktiivisuuden seurannasta Kallio (2015) totesi, että organisaatiossa ollaan vielä liian reaktiivisella tasolla. Koska käyttäjien aktiivisuuden monitorointi on erittäin hyödyllistä yhteisön toiminnan tehostamiseksi, kehittämiseksi ja uudistamiseksi, olisi yrityksessä kannattavaa miettiä, kuinka kyseistä toimintaa voisi kehittää proaktiivisemmaksi. On tutkittu, että asiakkaiden maksuhalukkuus linkittyy vahvemmin heidän osallistumisaktiivisuuteensa kuin sisällön kuluttamisen aktiivisuuteensa (Oestreicher-Singer ym. 2013), minkä osaltaan puoltaa Movescountin käyttäjien aktiivisuuden seurannan tärkeyttä Suunnan ansaintalogiikan kannalta. Käyttäjien osallistumisen kasvattamiseksi tutkijat Oestreicher-Singer & Zalmanson (2013) myös esittivät mallin ”osallistumisen tikapuista”, joka auttaa segmentoimaan käyttäjiä heidän aktiivisuutensa mukaan sekä

muokkaamaan toimintaa osallistumista kasvattavasti. Aktiivisuuteen perustuva segmentointi mainittiin yhdeksi kehityskohteeksi Movescountin osalta.

Digitaalisen käyttäjäkokemuksen määrittäminen lisää merkittävästi ymmärrystä kuluttajien toiminnasta ja vaikuttaa sitä kautta välillisesti yrityksen kyvykkyyteen edistää asiakkaiden sitoutumista. Haastattelussa esiin tulleet, kokonaisvaltaisen kuluttajapolun service mapping tuotteiden ja palvelun muodostaman kokonaisuuden pohjalta on sekin siten tärkeä kehityskohde. Saapuvien uusien, potentiaalisten asiakkaiden maksimoinniseksi työvaiheesta olisi sekin hyöty, että kontaktipisteiden lisäksi tulisi määritettyä kuluttajapolun totuudenhetket (voting point), jolloin kuluttaja alitajuisesti punnitsee tyytyväisyyttään ja arvioi, jatkaako polkua pidemmälle vai poistuuko siltä. Tällaiset kohdat tulisi minimoida asiakaspolusta, ja siksi niiden tunnistaminen ja määrittäminen on tärkeää.

Asiakassitoutumista silmällä pitäen toimivan, jäsenten aktiivisuuteen perustuvan palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on tärkeä parannuskohde. Parhaimmillaan palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa myös niin päin, että se motivoi käyttäjiä suurempaan aktiivisuuteen. Silloin voisikin olla kannattavaa syventyä siihen, minkälaisen asioiden vuoksi käyttäjät olisivat valmiita näkemään vaivaa ja minkälaisia asioita he olisivat motivoituneita tavoittelemaan. Toisaalta vaikka Movescount näyttäisikin toimivan nykyisellään varsin hyvin ilmankin varsinaista palkitsemisjärjestelmää aktiivisena olevien käyttäjien osalta, voisi sellaisesta olla hyötyä erityisesti käyttäjäkokemuksen elinkaaren loppupään määrittelyn yhteydessä, kun pyritään kutsumaan etäänntyneitä käyttäjiä takaisin. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on kuitenkin oma osa-alueensa, hyvin tapauskohtainen ja se vaatisi erillistä tarkastelua, eikä siihen siksi ole perusteltua ottaa tässä tarkemmin kantaa. Koska palkitsemiskysymys itsessäänkin on luonteeltaan isomman tason muuttuja, vetoavat käyttäjiin parhaiten sellaiset ratkaisut, jotka kumpuavat brändin sisältä ja ovat siksi jollakin tavalla erityisiä, kuten Suunnon casestakin nähtiin.

Tämän tutkimuksen perusteella kiinnostavia ja kannattavia jatkotutkimuskohteita voisi olla se, minkälainen ja kuinka vahva vaikutus reaali maailman brändikokemuksella on yhteisökokemukseen ja toisinpäin (vrt. Nambisan ym. 2011); se, kuinka merkittävä rooli vaikutusvaltaisilla käyttäjillä on yhteisöön sitoutumisen kannalta; ja se, kuinka merkittävä keino vaikutusvaltaisten käyttäjien ”hyödyntäminen” on yrityksen sähköisessä markkinoinnissa ja yhteisön kasvattamisessa. Eräs tutkimuskohde voisi olla vertailu siitä, mikä sitoutumisen motiiveista korostuu eniten eri toimialojen online-asiakasyhteisöissä. Jos jatkotutkimusta ajatellaan puolestaan Movescountin asiakassi-

toutumiseen liittyen, olisi sillä kerralla asiakkaan näkökulman tutkimiseksi kiinnostava määrittää, miten he kokevat Suunnon brändin ja Movescount -yhteisön muodostaman kokonaisuuden, ja mahdollisesti peilata tätä aikaisempiin tutkimuksiin Suunnon brändi-kokemuksesta. Kiinnostava yksityiskohta tulee siitä, minkä muutoksen Movescountin tulo on saanut aikaan. Lisäksi kiinnostavaa voisi olla tutkia Suunto Frenkien potentiaalia Movescountin edelleen kehittämiseen ja kasvattamiseen liittyen.

6.2. Tutkimuksen arviointi

Perinteisesti käytetyimpiä tutkimuksen laadun arviointikriteerejä ovat tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. *Validiteetilla* viitataan tutkimuksen kykyyn mitata sitä asiaa, jota sen on tarkoitettu mittaavan eli kuinka onnistuneesti tutkimusmetodi sopii mittaamaan haluttua ilmiön ominaisuutta (Farquhar 2012: 101; Yin 1994:33). Rakenteellista validiteettia (construct validity) parantavat aineiston triangulaatio ja tutkimusnäytön esittämisen selkeä ketju (Farquhar 2012: 100; Yin 1994: 34). Tässä tutkimuksessa on pyritty sisällön johdonmukaiseen esitystapaan, jotta lukijan olisi helpompi seurata polkua aina tutkimuskysymyksistä johtopäätöksiin. Case-tutkimuksella saatu tutkimusmateriaali havainnollisti aihepiirin teoreettista käsittelyä, ja istui siten onnistuneesti sen sisältöön. Case-yrityksen haastateltava on nähnyt Movescountin koko tähänastisen kehityshistorian ja toiminut yhteisön luotsaajana alusta asti, jolloin häneltä saatiin luotettavaa, täsmällistä ja syvällistä tietoa tutkittavasta yhteisöstä.

Reliabiliteetti taas arvioi tutkimuksen toistamiskelpoisuutta – sitä, kuinka paljon voitaisiin odottaa samankaltaisia tuloksia, mikäli tutkimus toistettaisiin. Reliabiliteetti on arvio siitä, onko tutkimuksessa kertynyt näyttö yhtenäistä ja vakaata ja se tähtää virheiden minimointiin tutkimuksessa. (Farquhar 2012: 102; Yin 1994: 36-37). Koska tutkimuksen toteuttamisessa tulisi lähtökohtaisesti aina noudattaa objektiivisuutta, on reliabiliteetin arviointi tärkeää, sillä se paljastaa tutkijan mahdollisen subjektiivisen päättelyn. Huolellinen dokumentointi ja lähteiden merkintä parantavat tutkimuksen läpinäkyvyyttä (Farquhar 2012: 102). Tämä tutkimus osoitti sen, kuinka tapauskohtaisesti määrittyvästä ilmiöstä online-asiakasyhteisössä on tarkemmalla tasolla kyse. Mikäli tutkimus toistettaisiin saman toimialan sisällä, lähenisivät sen tutkimustulokset todennäköisesti tämän tutkimuksen antia.

Yleistettävyydellä, jota kutsutaan myös tutkimuksen ulkoiseksi validiteetiksi, viitataan siihen ajatukseen, että teorioiden tulisi selittää ilmiöitä muissakin asetelmissä kuin siinä,

jossa niitä tutkittiin (Farquhar 2012: 103; Yin 1994: 35). Juuri tähän pohjautuu tapaus-tutkimuksen yleisin kritiikki, jonka mukaan sen tutkimustulosten yleistäminen on ongelmallista menetelmän kontekstisidonnaisen luonteen vuoksi. Kuitenkin tutkijat näkevät, että case-tutkimuksilla on mahdollista aikaansaada myönteisiä työpanoksia, jotka ovat varovaisuutta noudattaen yleistettävissä case-tutkimuksen omilla ehdoilla. (Farquhar 2012:103.) On hyvä muistaa, että asian mukaisesti kehitetty teoria myös asettaa sen tason, jolla case-tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan yleistää (Yin 1994: 30). Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä oli mallintaa yleisemmän tason ilmiötä käyttäen havainnollistavana apukeinona yksittäistä, ainutkertaista tapausesimerkkiä, jolloin on ilmeistä, että tutkimustulosten yleistämisessä tulee noudattaa harkintaa. Toisaalta tämän tyyppinen analyttinen, teoreettinen yleistäminen onkin juuri se, mihin case-tutkimus tähtää – ei tilastollinen, ehdoton yleistäminen (Yin 1994: 30, 36).

Tutkimuksen *uskottavuus* toimii kriteerinä tutkimuksen luotettavuudelle, jota voidaan parantaa asianmukaisilla ja hyvin organisoiduilla tutkimusmetodeilla (Farquhar 2012: 105). Uskottavuutta tässä tutkimuksessa lisää case-yrityksen haastateltavan asema suhteessa organisaatioon ja yhteisön johtamiseen sekä tutkimuksen päätteeksi saatu, ulkopuolisen asiantuntijan arvio tutkimuksen sisällöstä ja rakenteesta.

Siirrettävyys tarkoittaa arviota siitä, missä määrin tutkimuksen tuloksia voidaan siirtää toisiin konteksteihin. Tämä eräänlainen variaatio yleistämisen käsitteestä ei välttämättä ole ensisijainen intressi case-tutkimuksessa, jonka arvo siis perustuu siihen kontekstiin, jossa teoriaa on tutkittu ja kehitetty. (Farquhar 2012: 106.) Tämän tutkimuksen teoriaosiossa käsiteltiin elämyksellisiä B2C-online-asiakasyhteisöjä yleisellä tasolla, mutta empiirinen tapaus tutkimus keskittyi spesifiin esimerkkiin. Tutkimuksen viitekehysmallia voidaan käyttää joustavasti apuna useammalla suunnalla ja tarkennettuakin mallia melko pitkälle. On kuitenkin muistettava, että parhaiten tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä case-yrityksen toimialan sisällä tai erityisesti sitä määrittävien trendien koskettamien yritysten yhteydessä. Toisaalta lukija itse kykenee arvioimaan siirrettävyyttä, kun tutkimuksessa on riittävän kattavasti taustatietoa tutkimuksen kontekstin ja yksityiskohtien avaamiseksi. Tähän viittaa myös laadullisen tutkimuksen keskeinen ominaispiirre ”tiheä kuvaus” (Farquhar 2012: 106).

Tutkimuksen lopussa case-yrityksen ulkopuolinen, online-asiakasyhteisöjen parissa vuosia toiminut asiantuntija, Katri Tanni (2015), otti kantaa tutkimuksen teoreettiseen puoleen sekä case-tutkimuksen tuloksiin. Kyseinen henkilö oli siis validoivassa roolissa niin tutkimuksen rakenteen (construction validity) kuin sen sisällön (content validity)

osalta, mikä vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen. *Rakennelidius* määrittää sitä, koskeeko tutkimus sitä asiaa, mitä sen on tarkoitettu koskevan (Hirsjärvi ym. 2008a: 187). Kysymys on siis tulkinnan ongelmasta, jolloin huomio kiinnittyy tutkimuksessa käytettävien käsitteiden asianmukaisuuteen. Sisällön validius kuvaa sitä, ovatko tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaisia ja oikein käytettyjä sekä sitä, kattavatko ne riittävän laajasti tutkittavan ilmiön (Soltysik 2000: 16-20).

Tannin (2015) näkemys tutkimuksen rakenteellisesta ja sisällöllisestä validiteetista oli se, että tutkimuksessa on tutkittu niitä asiasisältöjä, mitä siinä on tarkoitus tutkia ja asianmukaista tutkia, ja että tutkimuksen sisältö on paikkansapitävää, syvällisesti käsiteltyä ja perusteltua, korostaa oikeita asioita ja on vakuuttavaa. Samoin asiakassitoutumiselle asetetut ehdot ja tutkimuksessa esitetyt mallit hän katsoi oikeellisiksi. Asiantuntijan arvio vahvisti ja täsmensi myös käsityksen online-asiakasyhteisön ilmiön laajuustasosta. Kuten edempänä käsiteltiin, ovat online-asiakasyhteisöt yleistymään päin, ja ilmiö on varsin laajaan kontekstiin sidottu. Koska digitaalinen yhteisöllisyys juurtuu merkittäväällä tavalla osaksi ympäröivää kulttuuria, vahvistaa sen kehityskulku otettaan myös yrityksiin yhä enemmän. Oma yhteisö edelleen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yrityksen liiketoiminnan järjestelyyn ja markkinoinnin rooliin organisaation sisällä. (Tanni 2015.)

LÄHTEET

- Aaker, David A. (2010). *Building strong brands*. Lontoo: Pocket Books. 380 s. ISBN 978-1-84983-040-9.
- Adjei, Mavis T., Stephanie M. Noble & Charles H. Noble (2010). The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior. Original empirical research. *Journal of the academy of marketing science* 38:5, 634–653.
- Alford, Caron (2014). *School marketing and the importance of brand advocacy* [online][siteerattu 7.3.2015]. Blogikirjoitus 26. kesäkuuta 2014: Carr Kamasa Design. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.carrkamasa.co.uk/school-marketing-importance-brand-advocacy/#.VQ7pH_msWSp>.
- Bansal, S. Harvir, P. Gregory Irving & Shirley F. Taylor (2004). A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32:3, 234-250.
- Baron Steve, Tony Conway & Gary Warnaby (2010). *Relationship marketing: A consumer experience approach*. Lontoo ym.: SAGE Publication Ltd. 202 s. ISBN: 978-1-4129-3121-2.
- Belk, Russell, Eileen Fischer & Robert V. Kozinets (2013). *Qualitative consumer & marketing research*. Lontoo ym.: SAGE Publication Ltd. 234 s. ISBN: 978-0-85702-766-5.
- Brodie, Roderick J., Ana Ilic, Biljana Juric & Linda Hollebeek (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research* 66:1, 105–114.
- Brogan, Chris (2010). Build strong online communities using social media. Teoksessa: *Success secrets of the social media marketing superstars*, 85–95. Toim. Mitch Meyerson. Yhdysvallat: Entrepreneur Media Inc. 335 s. ISBN: 978-1-59918-377-0.

- Buttle, Francis (2008). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2. painos. New York: Butterworth-Heinemann. 500 s. ISBN: 978-1856175227.
- Chaney, Paul (2014). *Start an Online Customer Community to Mine Business-Building Gold* [online] [siteerattu 21.9.2014]. Blogikirjoitus 21. maaliskuuta 2014: Bizzuka Inc. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.bizzuka.com/company-blog/start-an-online-customer-community-to-mine-business-building-gold>>.
- Chauhan, Kalpana & Anandan Pillai (2013). Role of content strategy in social media brand communities: a case of higher education institutes in India. *Journal of Product & Brand Management* 22:1, 40–51.
- Cialdini, B. Robert (2011). *Vaikutusvalta: Suostuttelun psykologiaa*. Porvoo: Bookwell Oy. ISBN: 978-952-220-363-2.
- Decision analyst (2014). *Online Communities* [online]. Decision Analyst: Home: Marketing Research Services: Qualitative Research: Online Communities [siteerattu 14.1.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.decisionanalyst.com/Services/OnlineCommunities.dai>>.
- DigitalMR Ltd (2014). *Communities247: Private Online Communities*. DigitalMR: Solutions. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.digitalmr.com/solutions/private-online-communities>>.
- Dimensional Research (2013). *Customer service and business results: A survey of customer service from mid-sized companies*. Tutkimusraportti: Dimensional Research. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://d16cvnquvjw7pr.cloudfront.net/resources/whitepapers/Zendesk_WP_Customer_Service_and_Business_Results.pdf>.
- DiMauro (2015). What Does Online Community Mean To Your Company? [online][siteerattu 27.1.2015]. Blogikirjoitus 25. heinäkuuta 2013: Leader Networks. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.leadernetworks.com/2013/07/what-does-online-community-mean-to-your-company.html>>.

- DiMauro, Vanessa (2013). *How To Avoid Online Customer Community Failure!* [online][siteerattu 12.5.2014]. Blogikirjoitus 11 huhtikuuta 2013: Social Business News. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.socialbusinessnews.com/avoiding-online-customer-community-failure/>>.
- DiMauro, Vanessa (2011). *71 Top Online Customer Communities: The Big List* [online][siteerattu 6.8.2014]. Blogikirjoitus 16. helmikuuta 2011: Social Business News. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.socialmediatoday.com/content/71-top-online-customer-communities-big-list>>.
- van Doorn, Jenny, Katherine N. Lemon, Vikas Mittal, Stephan Nass, Doreén Pick, Peter Pirner and Peter C. Verhoef (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research* 13:3, 253–266.
- Dunderfelt, Tony (2001). *Intuitio ja tunneviestintä: ihmisten välinen näkymätön yhteys*. Juva: Dialogia Oy. ISBN: 951-97776-6-0.
- Dysart, Joe (2008). Build community to build brand and business. *EContent Magazine* 31:9 [online][siteerattu 3.9.2014], 24–28. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.econtentmag.com/Articles/Editorial/Feature/Build-Community-to-Build-Brand-and-Business-50990.htm>>.
- Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen (2008). *Qualitative methods in business research*. Lontoo ym.: SAGE Publication Ltd. 352 s. ISBN: 978-1-4129-0316-5.
- Farquhar, Jillian Dawes (2012). *Case study research for business*. Lontoo ym.: SAGE Publication Ltd. 128 s. ISBN: 978-1-84920-776-8.
- Fitbit (2014). Fitbit Inc: Mobile App + Dashboard. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.fitbit.com/uk/app#i.12viswhjchdoms>>.
- Garmin (2014). Garmin Ltd: Garmin Connect. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://connect.garmin.com/fi-FI/>>.

- Grantham, Margot (2014). *Why are Companies Loving Their Private Online Communities?* [online][siteerattu 19.1.2015]. Blogikirjoitus 3. kesäkuuta 2014: WDG Research. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://wdgresearch.co.uk/2014/07/why-are-companies-loving-their-private-online-communities/>>.
- Groeger, Lars (2009). *Stimulate social interaction between consumers: a network-oriented framework* [online]. Sydney, Australia: University of Sydney, 2009 [siteerattu 3.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-518.pdf>>.
- Gupta, Sumeet & Hee-Woong Kim (2007). Developing the commitment to virtual community: The balanced effects of cognition and affect. *Information Resources Management Journal* 20:1, 28–45.
- Handley, Ann (2010). Creating content people care about: The cornerstone of social media. Teoksessa: *Success secrets of the social media marketing superstars*, 47–64. Toim. Mitch Meyerson. Yhdysvallat: Entrepreneur Media Inc. 335 s. ISBN: 978-1-59918-377-0.
- Helsingin Sanomat (2014a). *Hiki haussa*. Helsingin Sanomat: C Sunnuntai, sunnuntaina 19.1.2014, 1–5. Toim. Miettinen, Anssi, Esa Mäkinen, Kaisa Rautaheimo.
- Helsingin Sanomat (2014b). Miehestä mittaa. Helsingin Sanomat: C Torstai: Terveys: torstaina 29.5.2014, 16–17. Toim. Heikkinen, Mikko-Pekka.
- Hirsch, Scott (2014). *7 Steps to put your customer community to work for your business*. Blogikirjoitus 17. tammikuuta 2014: Salesforce [siteerattu 19.4.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://blogs.salesforce.com/company/2014/01/customer-community-gp.html>>.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008 a). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s. ISBN: 978-952-495-073-2.

- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2008 b). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 427 s. ISBN 978-951-26-5635-6.
- Hsu, Chiu-Ping, Yi-Fang Chiang & Heng-Chiang Huang (2012). How experience-driven community identification generates trust and engagement. *Online Information Review* 36:1, 72–88.
- Hyypä, Markku T. (2005). *Me-hengen mahti*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 167 s. ISBN: 952-451-111-8.
- Ideawire (2014). *Yhteisöalusta*. Ideawire: Yhteisöpalvelut. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.ideawire.fi/fi/palvelut/>>.
- Jang, Heehyoung, Lorne Olfman, Ilsang Ko, Joon Koh, & Kyungtae Kim (2008). The influence of on-line brand community characteristics on community commitment and brand loyalty. *International Journal of Electronic Commerce* 12:3, 57–80.
- Kallio, Janne (2015). Suunto, digitaalisen markkinoinnin päällikkö. Haastatteluaineisto 20. helmikuuta 2015.
- Kasanen, Eero, Kari Lukka & Arto Siitonen (1993). The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research* 5:1, 243–264.
- Kates, Steven M. (2006). Researching brands ethnographically; an interpretive community approach. Teoksessa: *Handbook of qualitative research methods in marketing*, 94-105. Toim. Russel W. Belk. Cheltenham ym.: Edward Elgar Publishing Ltd. 595 s. ISBN: 978-1-84542-100-7.
- Kauppalehti (2014). *Jenkipankki Citi: Amer Sports jyrää* [online]. Kauppalehti: Uutiset: Herrala, Olli, 23. elokuuta 2014 [siteerattu 5.9.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/jenkipankki-citi-amer-sports-jyraa/Up6LcES2>>.

- Kim, Jae Wook, Jiho Choi, William Qualls & Kyesook Han (2008). It takes a marketplace community to raise brand commitment: The role of online communities. *Journal of marketing management* 24:3-4, 409–431.
- Kimmel, Allan J. (2010). *Connecting with consumers: Marketing for new marketplace realities*. New York: Oxford University Press Inc. 304 s. ISBN 978-0-19-955651-9.
- Knowit (2010a). *Suannon Movescount-verkkopalvelu voitti WebAwards-palkinnon* [online]. Knowit: Ajankohtaista, 22. syyskuuta 2010 [siteerattu 14.5.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.knowit.fi/Ajankohtaista/Enderon-tuella-toteutettu-Suannon-Movescount-verkkopalvelu-voitti-WebAwards-palkinnon/>>.
- Knowit (2010b). *Suunnolta globaali yhteisöpalvelu liikunnan harrastajille – Movescount* [online]. Knowit: Ajankohtaista, 11. toukokuuta 2010 [siteerattu 16.8.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.knowit.fi/Ajankohtaista/Suunnolta-globaali-yhteisöpalvelu-liikunnan-harrastajille-Movescount/>>.
- Kopakkala, Aku (2005). *Porukka, jengi, tiimi: ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy. ISBN: 951-37-4428-0.
- Korpi, Teemu (2010). *Älä Keskeytä Mua!: Markkinointi sosiaalisessa mediassa*. 220 s. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://books.google.fi/books?id=JmcjQNYdQ94C&pg=PA158&lpg=PA158&dq=asiakasyhteis%C3%B6&source=bl&ots=hhHthBJCma&sig=c9QSR1np9U7CQXPzaLUHjfET6Jo&hl=fi&sa=X&ei=MEB7U4TkOImByQPSpoH4BQ&ved=0CFIQ6AEwBzgK#v=onepage&q=asiakasyhteis%C3%B6&f=false>>.
- Kozinets, Robert (1999). E-Tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption. *European Management Journal* 17:3, 252–264.

- Kruk, Marek (2010). *Customer commitment and marketing communication tools in the sales process* [online][siteerattu 2.2.2015]. Global Science Institute:n konferenssin tiedonanto. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.globalsalesscienceinstitute.org/wp-content/uploads/2014/07/Kruk-M.-Customer-Commitment-and-Marketing-Communication-Tools-in-the-Sales-Process..pdf>>.
- Kurio (2013). *Somemarkkinoinnin trendit 2013: 18 johtavan kotimaisen asiantuntijan näkemys* [online]. Tutkimusraportti: 14.1.2013. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://kurio.fi/kurio/wp-content/uploads/2013/01/Tutkimus-Somemarkkinoinnin-trendit-2013-Kurio.pdf>>.
- McAlexander, James H., John W. Schouten & Harold F. Koenig (2002). Building brand community. *Journal of Marketing* 66:1, 38–54.
- Metodix (2014). *Metodologinen luonne* [online] [siteerattu 29.10.2014]. Metodix, tieteellinen menetelmäpalvelu. Teoksessa Lukka, Kari (2001): Konstruktiivinen tutkimusote. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/lukka_const_research_app/05_konst_tut_metodolog_luon>.
- Microsoft (2014). *Tervetuloa Microsoft Communityyn*. Microsoft: Microsoft community. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://answers.microsoft.com/fi-fi/>>.
- Morgan, Robert M. & Shelby D. Hunt (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of Marketing* 58:3, 20–38.
- Movescount (2015). Suunto Oy: Movescount -palvelu. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.movescount.com/fi/>>.
- Muniz, Albert M. & Thomas C. O’Guinn (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research* 27:4, 412–432.
- Nambisan Priya & James H. Watt (2011). Managing customer experiences in online product communities. *Journal of Business Research* 64:8, 889–895.

- Oestreicher-Singer, Gal & Lior Zalmanson (2013). Content or community? Digital business strategy for content providers in the social age. *MIS Quarterly* 37:2, 591–616.
- Osborne, Jennifer (2008). *Key Elements of an Online Community Strategy* [online][siteerattu 18.9.2014]. Blogikirjoitus 3. heinäkuuta 2008: Search engine people. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.searchenginepeople.com/blog/key-elements-of-an-online-community-strategy.html>>.
- Paul, Joshua (2011). *5 Key Elements of a Great Online Community Content Plan* [online][siteerattu 16.9.2014]. Blogikirjoitus 22. heinäkuuta 2011: Socius Inc. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://info.socius.com/bid/38321/5-Key-Elements-of-a-Great-Online-Community-Content-Plan>>.
- Paul, Joshua (2013). *What is an Online Community? How Definitions Could be Hurting Your Strategy* [online][siteerattu 13.11.2014]. Blogikirjoitus 29. elokuuta 2013: Socius Inc. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://blog.socius.com/bid/67014/What-is-an-Online-Community-How-Definitions-Could-be-Hurting-Your-Strategy>>.
- Paul, Joshua (2014). *How to Generate Compelling Content Ideas for Your Online Customer or Member Community [Infographic]* [online][siteerattu 16.9.2014]. Blogikirjoitus 31. heinäkuuta 2014: Socius Inc. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://info.socius.com/bid/72127/How-to-Generate-Compelling-Content-Ideas-for-Your-Online-Customer-or-Member-Community-Infographic>>.
- Polar (2014). Polar Electro Oy: Polar Flow. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://flow.polar.com/>>.
- Poynter, Ray (2010). *The handbook of online and social media research: Tools and techniques for market research*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. 441 s. ISBN: 978-0-470-71040-1.
- Robinson, Sionade & Lyn Etherington (2006). *Customer loyalty: A guide for time travelers*. Hampshire etc: Palgrave Macmillan. 256 s. ISBN: 978-1-4039-9763-0.

- Routio, Pentti (2007). *Mallien käyttö tutkimushankkeessa* [online] [siteerattu 29.10.2014]. Helsinki: Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu: Virtuaaliyliopisto: oppimateriaali. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/077.htm>>.
- Rowan, Will (2002). *Digital marketing: Using new technologies to get closer to your customers*. Lontoo: Kogan Page Limited. 246 s. ISBN: 0-7494-3664-6.
- Rowley, Jennifer, Beata Kupiec-Teahan & Edward Leeming (2007). Customer community and co-creation: a case study. *Marketing Intelligence & Planning* 25:2, 136–146 .
- Schmitt, Bernd H. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. 256 s. ISBN: 0-471-23774-4.
- Shiao, Dennis (2013). The key components to a successful online community [online] [siteerattu 10.1.2015]. Blogikirjoitus 12. joulukuuta 2013: DNN Software. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.dnnsoftware.com/blog/the-key-components-to-a-successful-online-community>>.
- Silverman, David (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. 3. painos. Lontoo ym.: SAGE Publications Ltd. 448 s. ISBN: 978-1-4129-2244-9.
- Soltysik, Robert (2000). *Validation of organizational engineering instrumentation and methodology*. HRD Press, 79 s. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.oeinstitute.org/articles/validity/Validity_Study_Book.pdf>.
- Suunto (2015). Suunto Oy. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.suunto.com/fi-FI/>>.
- Tanni, Katri (2015). Differo Oy, toimitusjohtaja. Haastatteluaineisto 10. maaliskuuta 2015.

- Tanni, Katri (2013). Perusta asiakasyhteisö. *Markkinointi ja mainonta*, 5. joulukuuta 2013. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://differo.fi/blog/mm-kolumni-perusta-asiakasyhteiso/>>.
- Twid (2014). *Twid on enemmän kuin tavalliset nettisivut*. Twid Oy: Mikä Twid?. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.twid.com/twid;jsessionid=777B9262B67CFAC4227EC9712F9CBC50>>.
- Vassinen, Riku (2011). *Kommentti: 20th Century Markkinointijäbä* [online][siteerattu 18.6.2014]. Blogikirjoitus 8. marraskuuta 2011: Markkinointi ja mainonta. Saatavana world Wide Webistä: <URL:<http://www.marmai.fi/blogit/vassinen/kommentti+20th+century+markkinointijaba/a2118951>>.
- Välimaa, Taisto (2006). *Tutkimustyön perusteet*. Oppimateriaali. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Informaatioteknologian instituutti. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://vahamartti.fi/filut/koulu/tutkimper/etaty.pdf>>.
- Walter, Achim, Thilo A. Mueller, Gabriele Helfert & David T. Wilson (2002). *Delivering relationship value: Key determinant for customers' commitment*. *ISBM Report 8-2002* [online]. Pennsylvania, Yhdysvallat: The Pennsylvania State University, 2002 [siteerattu 28.5.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.202.2179&rep=rep1&type=pdf>>.
- Wang, Edward Shih-Tse, Lily Shui-Lien Chen & Bi-Kun Tsai (2012). Investigating member commitment to virtual communities using an integrated perspective. *Internet Research* 22:2, 199–210.
- Wiertz, Caroline & Ko de Ruyter (2007). Beyond the call of duty: Why customers contribute to firm-hosted commercial online communities. *Organization Studies* 28:3, 347–376.

Wirtz, Jochen, Anouk den Ambtman, Josée Bloemer Csilla Horváth, B. Ramaseshan, Joris van de Klundert, Zeynep Gurhan Canli & Jay Kandampully (2013). Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of Service Management* 24:3, 223–244.

Yin, Robert K. (1994). *Case study research: Design and methods*. 2. painos. Lontoom: SAGE Publications Ltd. 170 s. ISBN: 0-8039-5663-0.

Zhou, Yuan & Muslim Amin (2014). Factors affecting online community commitment in China: a conceptual framework. *Journal of Technology Management in China* 9:1, 24–36.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset.

Teema 1: Tausta ja pääpiirteet

- Mikä ”MySuunto” ja ”Movescount.com” käsitteiden ero ja miten ne suhteutuvat toisiinsa?
- Mitä mielestäsi on yrityksen oma online-käyttäjyhteisö - mitä se ei ole - miksi olet tätä mieltä?
- Minkälainen kilpailukeino tällainen yhteisö mielestäsi on a) yritykselle yleensä b) Suunnolle?
- Miten idea yhteisönne perustamisesta syntyi - miksi se perustettiin ja milloin?
- Mitkä olivat perustamisen vaiheet pääpiirteittäin, ja mikä taho hoiti teknisen toteutuksen?
- Minkä tarpeen asiakkaan näkökulmasta yhteisönne ensisijaisesti täyttää, ja mikä on yhteisön tarkoitus?
- Miten tämä tarkoitus pyritään täyttämään?
- Mikä on se konkreettinen lisäarvo/hyöty, jonka yhteisönne tuottaa asiakkaalle – ja kuinka sitä kommunikoidaan/tuodaan esiin heille?
- Minkälaisia komponentteja tarjoatte yhteisössänne – mitä yhteisössä voi tehdä ja mitä siellä tapahtuu?
- Koska kuluttajia motivoivat hyvin vaihtelevat syyt kuulua yhteisöön, niin kuinka tämä huomioidaan ja miten erilaisiin tarpeisiin vastataan (hyöty vs. elämyksellisyys)?
- Mitä sitoutuneet käyttäjät merkitsevät teille ja yhteisöstrategiallenne?
- Miten asiakkaiden tyytyväisyys ja sitoutuminen Suuntoa ja yhteisöänne kohtaan käyvät ilmi?
- Millä tavalla olette asiakaskeskeisiä ja kuinka pyritte osoittamaan tämän asiakkaille?

Teema 2: Sisältö, kommunikaatio ja aktivointi

- Kuinka tärkeää käyttäjien osallistuminen ja aktiivisuus on yhteisössänne kannalta?
- Mitkä ovat niitä keinoja, joilla pyritte osallistamaan ja aktivoimaan käyttäjiä?
- Palkitsetteko käyttäjiä osallistumisesta ja aktiivisuudesta? Mistä palkitsette, ja miten?
- Minkälainen merkitys palautteella on, ja millä tavalla sitä käytetään?

- Minkälaista kommunikaatiota yhteisössä tapahtuu a) Suunnon ja käyttäjien välillä, ja b) käyttäjien kesken?
- Minkälainen merkitys a) Suunnon ja käyttäjien välisellä, ja b) käyttäjien keskinäisellä vuorovaikutuksella on, ja kuinka tärkeitä ne ovat?
- Minkälaisissa tilanteissa kommunikaatiota tulisi ohjata, ja milloin toisaalta antaa sen tapahtua vapaasti?
- Minkälaisiin aiheisiin pyritte ohjaamaan keskustelua?
- Miten edistätte vuorovaikutusta a) yhteisön sisällä ja b) yhteisöstä ulospäin?
- Mitä brändinne intohimoiset käyttäjät ja puolestapuhujat merkitsevät a) yhteisölle b) markkinoinnille? Tapahtuuko tällaista, miten se ilmenee ja miten siihen pyritään tarttumaan?
- Miten autatte asiakasta menestymään yhteisönne ja tuotteidenne käytössä?
- Minkälaista osaamista ja tietoa yhteisössänne tarjotaan käyttäjille ja miten?
- Minkälaista sisältöä yhteisössänne tuottaa ja jakaa a) Suunto (yritys), ja b) käyttäjät?
- Minkälainen merkitys sisällöntuotannolla on yhteisönne toiminnan kannalta?
- Minkälaista on mielestäsi hyvä sisältö?
- Millainen sisältö parantaa käyttäjien osallistumista (engage) ja aktivointia?
- Millaisena hahmotat sisällön tuottamisen prosessinne?

Teema 3: Yhteisön tavoitteellinen johtaminen

- Minkälaisia resursseja tarvitaan yhteisön strategisessa a) suunnittelussa b) toteutuksessa ja c) seurannassa?
- Mitä kaikkia elementtejä Movescount-yhteisöstrategiaanne sisältyy?
- Minkälaisia osa-alueita yhteisönne johtamiseen/hallintaan kuuluu?
- Minkälaisena prosessina hahmotat yhteisönne seurannan ja edelleen kehittämisen?
- Millä tavalla käyttäjien panos näkyy yhteisönne kehittämisessä?
- Miten oman yhteisönne johtaminen suhteutuu some-kanavienne johtamiseen?
- Mikä on mielestäsi tärkeintä yhteisön johtamisessa a) pitkällä aikavälillä b) lyhyellä aikavälillä? Miksi?
- Mikä yhteisön johtamisessa on mielestäsi tärkeintä asiakassitoutumisen aikaansaamiseksi?
- Minkälaisia a) mahdollisuuksia ja toisaalta b) haasteita ja uhkakuvia yhteisön johtamiseen liittyy?
- Minkälaisia asioita tulisi välttää yhteisön johtamisessa?

- Minkälaisia a) strategisia pitkän ja b) lyhyen aikavälin tavoitteita yhteisöönne liittyy, ja kuinka ne suhteutuvat toisiinsa?
- Millä tavalla toimialanne kehittyminen sekä liikunta- ja hyvinvointitrendit vaikuttavat yhteisöönne kehittämiseen/muokkaamiseen?
- Minkälaisia tulevaisuudennäkymiä näet asiakasyhteisöillä a) yleisesti ottaen, b) omalla toimialallanne, c) Suunnon kodalla?