KONSULTIT KESKIÖSSÄ: WEB-ANALYTIIKAN HYÖDYNTÄMINEN MARKKINOINNIN MITTAAMISESSA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2020

Tekijä: Aleksi Kauppinen
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Outi Uusitalo

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä
Aleksi Kauppinen

Työn nimi
Konsultit keskiössä: web-analytiikan hyödyntäminen markkinoinnin mittaamisessa

Oppiaine	Työn laji
Markkinointi	Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.)	Sivumäärä
Joulukuu 2020	79

Tiivistelmä
Digitalisoituminen on tuonut uudenlaisia haasteita, mutta myös ratkaisuja ja mahdollisuuksia markkinoijille. Web-analytiikan avulla markkinoijat ovat kykeneviä osoittamaan markkinoinnin tuloksellisuutta sekä kehittämään markkinointia digitaalisessa ympäristössä. Web-analytiikan hyödyntäminen on verrattain yleistä, johtuen useiden näiden sovellusjärjestelmien maksuttomuudesta sekä suhteellisesta helppokäyttöisyydestä. Kuitenkin web-analytiikan strateginen hyödyntäminen vaatii uudenlaisia tietotaitoja sekä muuntautumiskykyä ja moni organisaatio epäonnistuukin tässä, jolloin web-analytiikan hyödyntäminen jää sattumanvaraiseksi. Analyytikoista on globaali työvoimapula, jolloin näitä tietotaitoja joudutaan hankkimaan vaihtoehtoisin keinoin, esimerkiksi konsultointipalveluita hyödyntämällä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, kuinka web-analytiikan konsultit hyödyntävät web-analytiikkaa osana markkinoinnin mittaamista. Ilmiötä tutkitaan kolmen eri ulottuvuuden kautta: sisältö, prosessi ja konteksti. Nämä ulottuvuudet asettivat tälle tutkimukselle kolme tutkimuskysymystä: 1) Millaista web-analytiikan dataa ulkoiset asiantuntijat keräävät? 2) Mitkä ovat datan prosessoinnin pääpiirteet? 3) Kuinka organisaation kontekstin koetaan vaikuttavan web-analytiikan hyödyntämiseen? Ilmiön moniulotteisen luonteen takia tutkimusmuodoksi valikoitui ilmiötä kuvaileva, kvalitatiivinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastatteluja suoritettiin kuusi kappaletta suomalaisten web-analytiikan konsulttien kanssa. Kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin periaatteita noudattaen.

Tulokset mukailivat paljon aikaisempien tutkimusten tuloksia, mutta myös eroavaisuuksia esiintyi. Tutkimuksen perusteella web-analytiikan konsulteille on tärkeää sitoa web-analytiikan mittaristo tukemaan asiakasorganisaation liiketoiminnan tavoitteita sekä muodostaa asiakkaan ostopolku digitaalisessa ympäristössä. Web-analytiikan hyödyntämiselle on tärkeää systemaattinen prosessi. Tutkimuksen perusteella useissa organisaatioissa epäonnistutaan web-analytiikan hyödyntämisessä niukkojen sekä huonosti allokoitujen resurssien johdosta. Lisäksi tutkimuksen perusteella pitkälle digitalisoituneilla toimialoilla organisaatiot hyödyntävät enemmän web-analytiikkaa markkinoinnin päätöksenteossa. Lopuksi esitän tutkimuksen pohjalta muodostuneen uuden viitekehyksen, jossa tarkastellaan mitä sisäisen kontekstin tekijöitä konsultit aktiivisesti kehittävät asiakasorganisaatioissa.

Asiasanat
web-analytiikka, markkinoinnin mittaaminen, dataohjautuva markkinointi, konsultointi, liikkeenjohdon konsultointi

Säilytyspaikka
Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

KUVIOT 5

1 JOHDANTO 6
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset 7
1.2 Tutkimuksen rajaus sekä rakenne 9

2 WEB-ANALYTIIKAN HYÖDYNTÄMINEN MARKKINOINNIN MITTAAMISESSA 10
2.1 Web-analytiikka 10
2.2 Web-analytiikan sisältö 13
2.2.1 Mittareiden valinta 13
2.2.2 Web-analytiikan mittareita 15
2.2.3 Mittareiden rakentuminen kokonaisuudeksi 16
2.2.4 Asiakkaan ostopolku digitaalisessa ympäristössä 17
2.3 Web-analytiikan prosessi 19
2.3.1 Web-Analytiikan prosessin pääpiirteet 19
2.3.2 Web-analytiikan hyödyntäminen päätöksenteossa 20
2.4 Web-analytiikan konteksti 21
2.4.1 Taidot ja resurssit 22
2.4.2 Data ja IT-järjestelmät 23
2.4.3 Liikkeenjohdon tuki 24
2.4.4 Organisaatiokulttuuri 25
2.4.5 Toimialan vaikutus web-analytiikan hyödyntämiseen 26
2.4.6 Yhteenveto web-analytiikasta 28
2.5 Konsultointi 30
2.5.1 Konsultoinnin liiketoimintakenttä 30
2.5.2 Konsultointi digitaalisessa markkinoinnissa 32
2.5.3 Konsultointi markkinoinnin mittaamisen näkökulmasta 33
2.6 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS 34

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA 36
3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä 36
3.2 Kerätty aineisto 37
3.3 Laadullinen sisällönanalyysi 39

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET 41
4.1 Sisältö 41
4.1.1 Hyödynnetyt web-analytiikan sovellukset 42
4.1.2 Matomo Analytics 43
4.1.3 Mittauskohteet 44
4.1.4 Muut hyödynnetyt datalähteet 47
4.2 Datan prosessoinnin pääpiirteet 49
4.2.1 Datan prosessointi 49
4.2.2 Systemaattisen prosessin haasteet 51

4.2.3 Datan visualisointi ... 52
4.2.4 Dataohjautuva päätöksenteko ... 54
4.2.5 Intuitioon perustuva päätöksenteko ... 55
4.3 Organisaation sisäisen kontekstin vaikutus ... 56
4.3.1 Vaadittavat taidot ja resurssit ... 56
4.3.2 Data ja it-järjestelmien integraatiotarpeet ... 57
4.3.3 Liikkeenjohdon vaikutus web-analytiikan hyödyntämiseen ... 58
4.3.4 Analytiikkamyönteinen kulttuuri ... 59
4.4 Organisaation ulkoisen kontekstin vaikutus ... 60
4.5 Tulosten yhteenveto ... 62

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI ... 63
5.1 Päätulosten tarkastelu ja teoreettiset johtopäätökset ... 63
5.2 Käytännön johtopäätökset ... 68
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet ... 69
5.4 Jatkotutkimusehdotukset ... 70

LÄHTEET ... 72

KUVIOT

KUVIOT

KUVIO 1: Web-analytiikan prosessi (Waisberg & Kaushik, 2009, 1) 20
KUVIO 2: Analytiikan hyödyntämiseen vaikuttavat tekijät (Germann ym., 2013, 116) 21
KUVIO 3: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys mukaillen Germann ym. (2013) 35
KUVIO 4: Tutkimuksen perusteella muodostunut viitekehys 68

TAULUKOT

TAULUKKO 1: Kooste web-analytiikan mittareista (Web Analytics Association, 2008) 16
TAULUKKO 2: Haastattelut 38
TAULUKKO 3: Tutkimuksen tuloksien yhteenveto. 62

1 JOHDANTO

Digitalisoituminen on muuttanut pysyvästi kuluttajien tapaa kuluttaa. Kilpailusta on tullut globaalia, kun ostoksia kyetään tekemään verkossa ajasta sekä paikasta riippumatta (Hoffman & Novak, 1996; Yadav, de Valck, Hennig-Thurau, Hoffman & Spann, 2013; Järvinen, 2016). Myös markkinoinnin näkökulmasta digitalisoituminen on myllännyt toimikentän hyvin kokonaisvaltaisesti ja nopeasti (Järvinen, 2016). Muun muassa nämä muutosajurit ovat pakottaneet yrityksiä omaksumaan kuluttajalähtöisen ajattelumallin, jossa tarkastelun keskipisteenä on kuluttajan kokeman hyödyn maksimointi (Phippen, Sheppard & Furnell, 2004). Paradigman muutoksesta hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää markkinointiviestintää, joka on aiemmin nojannut hyvin pitkälti yhdensuuntaiseen massamarkkinointiin (Hoffman & Novak, 1996). Tänä päivänä digitaalisessa ympäristössä kuluttajilla on valta valita millaista markkinointiviestintää he haluavat kuluttaa, esimerkiksi mainoksenesto-ohjelmien avulla (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang, 2013). Näiden haasteiden lisäksi nähdään, että markkinoinnin on oltava mitattavaa tänä päivänä (Stewart, 2009). Kykenemättömyys markkinoinnin tuloksien esittämiselle on syönyt markkinoinnin uskottavuutta organisaatioissa (Homburg, Vomberg, Enke & Grimm, 2015; Verhoef & Leeflang, 2009; Järvinen, 2016). Digitalisoituminen on kuitenkin tarjonnut markkinoijille myös mahdollisuuksia näihin uhkiin ja ongelmiin, *web-analytiikan*.

Markkinoinnin tuloksellisuuden mittaaminen ja esittäminen on aina ollut haaste markkinoijille. Analytiikkatyökalujen, kuten esimerkiksi web-analytiikan kehittyminen on herättänyt toiveita paremmasta mitattavuudesta: web-analytiikan avulla pystytään seuraamaan kuluttajien toimintaa digitaalisessa ympäristössä (Järvinen, 2016). Amerikkalaisen Web Analytics Associationin määritelmän mukaan web-analytiikalla tarkoitetaan kuluttajan web-datan keräämistä, mittaamista, analysointia ja raportointia, jonka tarkoituksena on kuluttajan web-käytön ymmärtäminen sekä optimointi (Web Analytics Association, 2008). Adoben vuonna 2013 julkaisemassa tutkimuksessa haastateltiin yli 1000:ta amerikkalaista markkinoinnin ammattilaista: 76 prosenttia kyselyyn vastanneista piti markkinoinnin mittaamista tärkeänä, mutta vain 29 prosenttia uskoi tekevänsä sitä hyvin. Yleisesti nähdäänkin, että yksi digitaalisen median suurimmista eduista verrattuna perinteisiin medioihin on juuri sen mitattavuus (Chaffey & Patron, 2012).

Kotimaan näkökulmasta Fonectan (2019) tuottaman tutkimuksen mukaan suomalaisyrityksillä on osaamisvaje digitaalisen markkinoinnin saralla: Teknologinen kehitys on niin ripeää, etteivät yritykset pysy tämän kehityksen perässä. Yritysten haasteet nähdään olevan analytiikan hyödyntämisessä, erityisesti markkinoinnin mittaamisessa digitaalisessa ympäristössä.

Globaalisti tarkasteltuna analyytikoista on huutava työvoimapula, koska moni organisaatio pyrkii valjastamaan uuden teknologian nopeasti osaksi liiketoimintaansa. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa näiden resurssien hankkimista joudutaan harkitsemaan vaihtoehtoisin keinoin, kuten esimerkiksi ulkoistamalla (Fogarty & Bell, 2014).

Yritykset kohtaavat jatkuvasti uusia ongelmia, johtuen nopeasti kehittyvistä teknologioista, toimialoista sekä kansainvälisestä kilpailusta. Organisaatiot

eivät kykene välttämättä vastaamaan näihin muutoksiin kilpailun vaatimalla nopeudella, koska organisaatioiden johto, prosessit eikä osaaminen pysy näiden muutosten vauhdissa. Tästä syystä yrityksissä usein saatetaan ottaa organisaatioon ulkopuolinen neuvonantaja, konsultti organisaation tueksi (Motamedi, 2016). The Institute of Management Consultants on määritellyt konsultoinnin seuraavanlaisesti: "Yrityksille, yhteisöille tai muille hankkeille tarjottu palvelu, jossa asiantuntija tai joukko asiantuntijoita tunnistavat ja tutkivat ongelmia, liittyen muun muassa organisaatioon, käytänteisiin sekä menetelmiin, jonka jälkeen suosittelevat oikeaa ratkaisua ongelmaan ja auttavat implementoimaan tämän ratkaisun" (Sadler, 2001, 3).

Konsultoinnista on tullutkin merkittävä osa nykypäivän liikkeenjohtoa sekä yhteiskuntaa itseään. Yhä enemmän ja enemmän organisaatiot etsivät neuvoa organisaation ulkopuolelta ratkaistakseen ongelmia, joihin organisaation kyvykkyydet eivät riitä (Gross & Poor, 2008; Kipping & Clark 2012; Engwall & Kipping, 2013). Liikkeenjohdon konsultoinnin on tunnustettu olevan hyödyllinen ammattipalvelu, joka auttaa analysoimaan sekä ratkaisemaan organisaation ongelmia, kehittäen organisaation suorituskykyä ja mahdollistaen uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittymisen (Kubr, 2002).

Järvisen ja Karjaluodon (2015) mukaan akateeminen tutkimus web-analytiikan hyödyntämisestä markkinoinnin mittaamisessa on niukkaa ja kehittymätöntä. Lisäksi moni näistä tutkimuksista esittää epäkannustavia tuloksia web-analytiikan hyödyntämisestä. Kuitenkin muutamia case-tutkimuksia aiheesta on julkaistu, joissa digitaalisen markkinoinnin mittaaminen ja optimointi web-analytiikkaa hyödyntäen on kehittänyt markkinoinnin suorituskykyä ja lopulta parantanut yrityksen taloudellista tulosta (Phippen ym., 2004; Wilson, 2010; Järvinen & Karjaluoto, 2015). Järvinen ja Karjaluoto (2015) lisäksi toteavat, että olisi huomionarvoista tulevaisuudessa tutkia, että kuinka organisaatioiden ulkopuoliset tekijät vaikuttaa web-analytiikan sekä muiden markkinoinnin mittausjärjestelmien hyödyntämiseen. Web-analytiikan hyödyntäminen liiketoiminnassa vaatii uudenlaisia taitoja ja ajattelutapoja, joita monella organisaatiolle ei ole entuudestaan. Lisäksi analytiikasta ja analytiikan hyödyntämisestä on tämän päivän liike-elämässä muodostunut trendi. Epäsuhta näissä tekijöissä on johtanut työvoimapulaan analyytikoista työmarkkinoilla (Fogarty & Bell, 2014). Täten organisaatiot joutuvat harkitsemaan näiden resurssien hankkimista vaihtoehtoisin keinoin, esimerkiksi palkkaamalla konsultin. Tästä johtuen onkin mielenkiintoista tutkia, kuinka organisaatioiden ulkopuoliset web-analytiikan asiantuntijat, konsultit, kokevat web-analytiikan osana markkinoinnin mittaamista sekä päätöksentekoa.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkin, kuinka organisaatioiden ulkoiset asiantuntijat, konsultit, kokevat ja hyödyntävät web-analytiikkaa osana markkinoinnin mittaamista sekä päätöksentekoa. Tutkimuksessa aion selvittää konsulttien näkökulmasta, mitkä ovat web-analytiikalle keskeisiä piirteitä ja miksi, mitkä ovat datan

prosessoinnin keskeiset pääpiirteet ja kuinka organisaation sisäisten tekijöiden nähdään vaikuttavan web-analytiikan hyödyntämiseen markkinoinnin mittaamisessa sekä informaatioon perustuvassa, dataohjautuvassa päätöksenteossa. Edellä esitettyjen seikkojen lisäksi tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, että kuinka organisaation ulkoinen konteksti vaikuttaa web-analytiikan hyödyntämiseen organisaatioissa.

Aikaisempi akateeminen kirjallisuus on havainnut, että web-analytiikan strateginen hyödyntäminen osana markkinoinnin mittaamista ja päätöksentekoa vaatii organisaatiolta itseltään kykyä muuntautua, toisin sanoen myös uuden ajattelutavan omaksumista (Phippen ym., 2004; Germann, Lilien & Rangaswamy, 2013; Järvinen & Karjaluoto, 2015). Tutkimuksen kannalta mielenkiintoiseksi seikaksi muodostuukin näkökulma, että kuinka hyvin konsultit ymmärtävät ja tunnistavat organisaation sisäisen kontekstin vaikutuksia web-analytiikan hyödyntämiseen organisaatiossa, koska näillä on vaikutusta olemassa oleviin mittausjärjestelmiin ja käytänteisiin (Järvinen & Karjaluoto, 2015). Akateemisessa kirjallisuudessa on todettu, että konsultit ovat erittäin riippuvaisia organisaation tarjoaman informaation määrästä sekä organisaation henkilöiden halusta tehdä yhteistyötä (Natter, Mild, Wagner & Taudes, 2008). Ulkoisen kontekstin näkökulmasta Germann ym. (2013) ovat tutkimuksessaan havainneet, että organisaation kilpailutilanne sekä asiakkaiden suuri vaihtuvuus ovat ulkoisen kontekstin tekijöitä, jotka vaikuttavat analytiikan hyödyntämiseen organisaatioissa. Tutkimuksessa käytän Järvisen ja Karjaluodon (2015) web-analytiikan tutkimuksessaan hyödyntämää kolmiulotteista tutkimusmallia: **1) sisältö 2) prosessi 3) konteksti** – hieman mukailtuna vastaamaan paremmin tutkimuskysymyksiin.

Täten näiden kolmen ulottuvuuden pohjalta tutkimuskysymyksiksi muodostuu:

1. Millaista web-analytiikan dataa ulkoiset asiantuntijat keräävät?

2. Mitkä ovat datan prosessoinnin keskeiset piirteet?

3. a) Kuinka organisaation sisäisen kontekstin tekijät koetaan vaikuttavan web-analytiikan onnistuneeseen hyödyntämiseen?
   b) Miten organisaation ulkoisen kontekstin tekijät koetaan vaikuttavan web-analytiikan hyödyntämiseen?

Järvisen ja Karjaluodon (2015) mukaan tutkimusmallin eri ulottuvuuksilla tarkoitetaan:

Sisällöllä viitataan kehitettyyn web-analytiikan mittausjärjestelmään: Mitä teknologioita hyödynnetään, mitä mitataan, millaisia mittareita käytetään, kuinka mittarit rakentuvat kokonaisiksi mittausjärjestelmiksi ja kuinka mittausjärjestelmät ovat linkittyneet organisaation markkinoinnin strategisiin tavoitteisiin.

Prosessilla viitataan web-analytiikan datan prosessointiin: Kuinka web-analytiikan dataa kerätään, kuinka sitä analysoidaan ja tulkitaan, kuinka sitä raportoidaan ja kuinka sitä hyödynnetään päätöksenteon tukena.

Kontekstilla viitataan niihin sisäisiin ja ulkoisiin organisaation tekijöihin, jotka vaikuttavat olemassa olevaan mittausjärjestelmään sekä käytänteisiin: Analytiikkataidot ja -resurssit, informaatioteknologian infrastruktuuri, ylemmän johdon tuki, johtajuus sekä organisaatiokulttuuri. Aikaisempi akateeminen tutkimus on painottanut ylimmän johdon tukea, koska sen nähdään olevan vastuussa investoinneista rekrytointiin, koulutukseen ja sopivaan tietojärjestelmien infrastruktuuriin (Chaffey & Patron, 2012; Germann ym., 2013; Järvinen & Karjaluoto, 2015).

Kyseisen tutkimusmallin käyttö on perusteltua, koska sitä on lisäksi hyödynnetty useissa muissa markkinoinnin suorituskyvyn mittaamista koskevissa tutkimuksissa (Bourne ym., 2000; Bourne, Kennerly, Franco-Santos, 2005; Martinez, Pavlov & Bourne, 2010). Tutkimusongelmaan vaikuttavat niin järjestelmät, ihmiset kuin myös käytänteet, joten on järkevää pilkkoa tutkimusta eri osiin, jotta kyetään saavuttamaan holistinen ymmärrys tutkimusongelmaan vaikuttavista tekijöistä (Järvinen & Karjaluoto, 2015). Chaffeyn ja Patronin (2012) mukaan web-analytiikan teknologian kehittyessä teknologiset esteet web-analytiikan hyödyntämiselle ovat vähentyneet, mutta ongelmat prosesseissa sekä ihmisissä ovat yleistyneet, jotka taas estävät organisaatioita hyödyntämästä onnistuneesti web-analytiikkaa.

1.2 Tutkimuksen rajaus sekä rakenne

Tutkimuksen aineisto kerätään suomalaisilta web-analytiikan konsulteilta. Täten tutkimus kuvailee vain suomalaisten konsulttien näkemyksiä web-analytiikasta, eikä sitä voida yleistää varauksetta. Tämän lisäksi aihetta on rajattu niin, että se käsittelee nimenomaan web-analytiikkaa, digitaalisen analytiikan sijaan, koska digitaalinen analytiikka sisällyttää terminsä alle monipuolisemman määrän erilaisia mittauskohteita ja täten myös mittausjärjestelmiä sekä teknologioita, jotka ovat tästä tutkimuksesta rajattu pois. Tämän lisäksi web-analytiikan nähdään muodostavan digitaalisen analytiikan ytimen (Järvinen, 2016).

Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa, johdannossa, johdatan ja tutustutan lukijan aiheeseen. Toisessa osiossa, teoriaosiossa, käyn läpi keskeisiä aihepiirin teorioita web-analytiikasta sekä konsultoinnista sekä esittelen tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Teoriaosiossa lisäksi käsittelen myös syitä web-analytiikan konsultointipalveluiden hyödyntämiseen. Kolmannessa osiossa, metodiosiossa, esittelen tutkimuksessa käytetyt analysointitekniikat sekä kerätyn aineiston. Neljännessä osiossa, tuloksissa, käyn läpi tutkimuksessa esiintyneitä teemoja. Viidennessä osiossa esittelen tutkimuksen perusteella muodostuneet johtopäätökset, arvioin tutkimuksen luotettavuutta, esittelen käytännön johtopäätökset sekä esittelen jatkotutkimusehdotukset.

2 WEB-ANALYTIIKAN HYÖDYNTÄMINEN MARKKINOINNIN MITTAAMISESSA

2.1 Web-analytiikka

Järvinen ja Karjaluoto (2015, 117) ovat määritelleet web-analytiikan seuraavasti: ”Web-analytiikka viittaa sovellukseen, joka kerää klikkausdataa liittyen verkkosivun saapumislähteeseen (esim. sähköposti, hakukoneet), navigointireitteihin sekä vierailijoiden käytökseen verkkosivuvierailun aikana ja esittää tämän datan selkokielisessä muodossa.”.

Analytiikan hyödyntäminen online-markkinoinnissa juontaa juurensa 90-luvun alkupuolelle, jolloin ensimmäiset analytiikkatyökalut kehitettiin (Chaffey & Patron, 2012). Ensimmäiset web-analytiikkatyökalut mittasivat lähinnä verkkosivulla tapahtuvaa toimintaa, kuten esimerkiksi liikennettä, liikenteen lähdettä, sisällön kulutusta ja klikkauksia. On olemassa kahta eri teknistä ratkaisua web-analytiikkatyökaluille: palvelinpohjaisia sekä selainpohjaisia web-analytiikkasovelluksia. Palvelinpohjaiset ratkaisut, kuten esimerkiksi Webtrends tai Matomo Analytics tuottavat analyyseja palvelimen lokitietoihin perustuen. Nykyään selainpohjaiset ratkaisut, kuten esimerkiksi Google Analytics, Adobe Analytics (entinen Omniture) sekä IBM Coremetrics ovat saavuttaneet suurempaa suosiota käyttäjien keskuudessa. Nämä ratkaisut kykenevät keräämään ja prosessoimaan monipuolisemmin dataa, joka tekee selainpohjaisista ratkaisuista tarkempia. Selainpohjaiset ratkaisut toimivat verkkosivun jokaiselle sivulle asennetulla Javascript-koodilla, joka mittaa vierailua ja tallentaa datan erilliselle palvelimelle. Lisäksi selainpohjaisten web-analytiikan sovelluksien yksi suurimmista eduista on se, että ne kykenevät mittaamaan vierailuja reaaliajassa (Chaffey & Smith, 2013; Ripp & Falke, 2018).

Täten web-analytiikka kerää klikkausdataa, seuraa käyttäjän navigointireittejä, prosessoi sekä esittää datan selkokielisenä informaationa. Web-analytiikkaa hyödynnetään käyttäjän verkossa tapahtuvan käyttäytymisen ymmärtämiseen. Tämä mahdollistaa käyttäjälähtöisten markkinointiratkaisujen suunnittelun, lopullisena tarkoituksena on saada kuluttajat toimimaan organisaation tavoitteiden kannalta hyödyttävällä tavalla (Nakatani & Chuang, 2010).

Terminä web-analytiikka aiheuttaa sekaannusta ja sitä on kritisoitu tästä (Chaffey & Patron, 2012), joten on aiheellista täsmentää termiä. Web-analytiikka on toiminut sateenvarjoterminä digitaalisen markkinoinnin mittaamiselle, analysoinnille sekä optimoinnille (Järvinen, 2016). Kuitenkin web-analytiikka terminä viittaa vahvasti verkkosivu-analytiikkaan (Web Site Analytics), joka ei ota kaikkia digitaalisen markkinoinnin toimenpiteitä, kuten esimerkiksi sosiaalisen median markkinointia huomioon (Chaffey & Patron, 2012). Uudeksi termiksi onkin ehdotettu *digitaalista analytiikkaa*, joka tarjoaa laajemman näkökentän ja näin ollen kykenee ottamaan paremmin huomioon eri digitaalisen markkinoinnin toimenpiteet, kuten esimerkiksi sosiaalisen median markkinoinnin, mobiilimarkkinoinnin sekä monikanavaisen markkinoinnin (Chaffey & Smith, 2013). Uusi

termi on saanut kannatusta ja esimerkiksi Web Analytics Association muutti nimensä vuonna 2012 Digital Analytics Associationiksi (Chaffey & Patron, 2012). Järvinen (2016) kuitenkin toteaa, että web-analytiikka muodostaa jatkossakin digitaalisen analytiikan ytimen.

Web-analytiikan käyttö on tänä päivänä jokseenkin suosittua. Maailman 10 miljoonan suosituimman verkkosivuston joukosta 64.8 prosenttia hyödyntää jonkinlaista analytiikkatyökalua verkkosivutoiminnassaan (Web Technology Surveys, 2020). Suosion nähdään johtuvan arvokkaasta datasta, jota nämä työkalut tuottavat, mutta myös siitä, että monet näistä työkaluista ovat ilmaisia käyttää, kuten esimerkiksi Google Analytics (Järvinen & Karjaluoto, 2015). Lisäksi Google Analytics koetaan hyvin käyttäjäystävälliseksi sovellukseksi, joka kykenee tarjoamaan jo vähäiselläkin opettelulla hyödyllistä informaatiota (Plaza, 2009; Pakkala, Presser & Christensen, 2012). Web Technology Surveys (2020) osoittaakin, että Google Analytics omaa web-analytiikkatyökaluissa 84.9 prosentin markkinaosuuden. Huolimatta korkeasta käyttöasteesta web-analytiikkaa hyödynnetään liiketoiminnassa usein ad hoc -perusteisesti: kerättyä dataa ei hyödynnetä strategisesti ja näin täten käytön todelliset hyödyt säilyvät epäselvinä (Welling & White, 2006; Järvinen & Karjaluoto, 2015; Hong, 2007).

Hyödyllisen digitaalisen ympäristön asiakasymmärrystä lisäävän ominaisuuden lisäksi analytiikkatyökalujen yleistymistä ajaa myös toinen tekijä: ongelmat markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamisessa sekä esittämisessä ovat syöneet markkinoinnin uskottavuutta yrityksissä (Rust ym., 2004). Tänä päivänä markkinoijien nähdään olevan velvollisia esittämään markkinointinsa tuloksia. Täten markkinoijat ovat vastuussa esittämään johdolle markkinoinnin taloudellisia hyötyjä ja moni markkinoija kamppailee ongelman kanssa (Clark, Abela, Ambler, 2006; Stewart, 2009). Stewart (2009) onkin ytimekkäästi todennut, että markkinoinnin on oltava mitattavaa tänä päivänä.

Digitaalisten analytiikkatyökalujen, kuten esimerkiksi web-analytiikan kehittyminen on herättänyt optimismia paremmasta mitattavuudesta (Järvinen, 2016). Järvinen ja Karjaluoto (2015) toteavatkin, että web-analytiikka nähdään isona edistysaskeleena kohti paremmin mitattavaa markkinointia.

Tänä päivänä moni organisaatio kamppailee datan valtavan määrän kanssa. Pöydät ovat kääntyneet tässä asiassa, koska ennen data nähtiin niukkana resurssina, mutta tänä päivänä yritykset hukkuvat siihen. Kuitenkaan mikään määrä dataa ei ole hyödyllistä, ilman sen analysointia ja tulkintaa. Yritykset ovatkin alkaneet pikku hiljaa ymmärtää datan strategisen arvon markkinoinnin mittaamisessa (Spiller & Tuten, 2015).

Datan hyödyntämisestä päätöksenteon tukena on olemassa muutama kannustava esimerkki. Elsner, Kraft ja Huchzermeier (2003) tutkimuksessaan käyttivät dynaamista monitasoista mallinnusta tuottamaan dataa päätöksenteon tueksi tutkiessaan saksalaista suoramyyntiyritys Rhemaniaa. Mallin avulla organisaatio kykeni allokoimaan tehokkaammin markkinoinnin resurssejansa. Yritys pystyi kasvattamaan asiakaskantaansa yli 55 prosenttia ja nelinkertaisti tuottonsa muutamassa vuodessa mallin käyttöönoton jälkeen. Natter ym. (2008) käyttivät datamallinnusta itävaltalaisessa Tele.ring-mobiiliyhtiössä. Mallinnuksen avulla

liikkeenjohto sai selkeää informaatiota markkinatilanteesta, asiakkaan preferensseistä, asiakassegmenteistä ja kilpailijoiden vahvuuksista. Datan hyödyntäminen päätöksenteon tukena nosti merkittävästi yrityksen tuottoja.

Järvinen ja Karjaluoto (2015) mukailevat Spillerin ja Tutenin (2015) väittämää web-analytiikkaa koskevassa tutkimuksessa. Datan keräämisen ollessa tänä päivänä suhteellisen vaivatonta, suurimmaksi ongelmaksi muodostuu web-analytiikan tuottaman datan analysointi ja tulkinta tukemaan markkinoinnin päätöksentekoa. Järvisen ja Karjaluodon (2015) case-tutkimuksessa tutkittiin neljää eri teollisuusalalla toimivaa yritystä. Tutkimuksessa eniten web-analytiikkaa hyödyntävä yritys käytti sitä nimenomaan mittaamaan tarkoin määriteltyjä markkinoinnin tavoitteita. Data prosessoitiin systemaattisesti, jonka jälkeen saatiin selville, mitkä markkinoinnin toimenpiteet suoriutuivat parhaiten. Tätä kerättyä informaatiota sitten hyödynnettiin myöhempien markkinointitoimenpiteiden päätöksenteon tukena. Wilson (2010) case-tutkimuksessaan havaitsi, että hyödyntämällä web-analytiikan tuottamaa dataa markkinoinnin päätöksenteon tukena kyettiin kasvattamaan tutkimuksessa olleiden kaikkien yritysten konversioiden määriä (konversio tarkoittaa tavoitellun toimenpiteen suorittamista kuluttajan toimesta verkossa Weischedel & Huizingh, 2006.), mikä johti kaikkien tutkimuksen yrityksien liikevaihdon kehittymiseen. Waisberg ja Kaushik (2009) sekä Chaffey ja Patron (2012) korostavatkin web-analytiikassa syklistä prosessia päätöksenteon tukena: *mittaa – analysoi – testaa – optimoi*.

Web-analytiikan hyödyntäminen päätöksenteon tukena on saanut myös kritiikkiä ja epäilyä osakseen (Järvinen & Karjaluoto, 2015; Germann ym., 2013). Muutamat, pääasiassa ei-akateemiset julkaisut esittävät, että analytiikan hyödyntäminen hidastaa markkinoinnin päätöksentekoa ja voi johtaa menetettyihin mahdollisuuksiin, jotka muuten oltaisiin voitu hyödyntää ketterämmällä päätöksenteolla (Germann ym., 2013).

Akateeminen kirjallisuus on kuitenkin todennut, että web-analytiikkaan liittyy myös heikkouksia. Kvantitatiivisen datan muodostaessa web-analytiikan ytimen data usein ilmaistaan prosentteina ja numeroina (Kent, Carr, Husted & Pop, 2011). Siinä missä web-analytiikka kykenee vastaamaan liikkeenjohdon kysymyksiin kuten ”mitä” ja ”milloin”, se ei kykene vastaamaan kysymyksiin kuten ”miksi” ja ”kuinka” koskien kuluttajien verkkosivun käyttöä (Weischedel & Huizingh, 2006). Weischedel ja Huizingh (2006) suosittelevat käyttämään web-analytiikan lisäksi kvalitatiivisia menetelmiä, kuten laadullisia haastatteluja organisaatioiden luodessa kokonaisvaltaisesta arviota esimerkiksi verkkosivujensa suorituskyvystä. Lisäksi Järvinen ja Karjaluoto (2015) ovat todenneet, että web-analytiikkaan sisältyy kaksi suurta heikkoutta. Ensinnäkin web-analytiikan tuottama data on aina taaksepäin suuntautunutta. Näin ollen ne muodostavat kuvan menneestä kuluttajien käyttäytymisestä ja digitaalisen markkinoinnin tuloksista, joten niiden avulla on mahdotonta ennustaa varmuudella kuluttajan tulevaa käytöstä. Täten analysoidun datan avulla kyetään vain tuottamaan arvioita. Toiseksi, web-analytiikan datan kvantitatiivisen luonteen vuoksi sillä ei voida mitata markkinoinnin laadullisia tavoitteita, kuten esimerkiksi brändi-imagoa, asiakastyytyväisyyden kehitystä tai positiivista WOMia (word-of-mouth, suusanallinen viestintä), jotka saattavat olla tärkeämpiä tekijöitä yrityksille asiakassuhteiden

ylläpidon kannalta. Näiden seikkojen lisäksi web-analytiikka on pitkälti rajoittunut digitaaliseen ympäristöön (Järvinen, 2016).

Pelkästään web-analytiikkaan pohjautuva päätöksenteko täten saattaa johtaa huonoihin markkinointiratkaisuihin yrityksen kannalta. Järvinen (2016) onkin todennut sosiaalisen median monitorointityökalujen olevan hyödyllinen lisä web-analytiikan rinnalle mittaamaan näitä laadullisia tavoitteita.

Useat tutkimukset osoittavat, että pelkkä web-analytiikan käyttöönotto ei itsessään kehitä organisaatioiden markkinoinnin suorituskykyä, vaan strategisen hyödyn saaminen web-analytiikalta vaatii myös organisaatiolta itseltään kykyä omaksua uusia ajattelutapoja ja käytänteitä (Germann ym., 2013; Chaffey & Patron, 2012; Järvinen & Karjaluoto, 2015).

Täten tutkimusongelman holistisuuden takia on perusteltua käyttää alun perin Andrew Pettigrewin (1989) luomaa organisaatioiden suorituskykyä mittaavaa tutkimusmallia, jota Järvinen ja Karjaluoto (2015) myöhemmin mukailivat tutkimuksessaan teollisuusyritysten web-analytiikan hyödyntämisestä: sisältö, prosessi ja konteksti.

2.2 Web-analytiikan sisältö

Tässä osiossa käyn läpi aikaisempaa kirjallisuutta liittyen web-analytiikan sisältöön. Ensimmäiseksi, tarkastelen web-analytiikan mittareita sekä lähtökohtia mittareiden valinnalle. Tämän jälkeen tarkastelen sitä kuinka mittarit rakentuvat kokonaisiksi mittausjärjestelmiksi. Tämän jälkeen käyn läpi yleisiä web-analytiikan mittareita sekä esittelen eniten organisaatioiden hyödyntämiä mittareita. Lopuksi käyn vielä läpi web-analytiikan näkökulmasta tärkeän asian, asiakkaan ostopolun digitaalisessa ympäristössä.

2.2.1 Mittareiden valinta

Markkinoinnin mittarit auttavat organisaatioita tunnistamaan, vertaamaan ja tulkitsemaan markkinoinnin suorituskykyä. Ilman suorituskyvyn mittaristoja markkinoinnin sekä itse liiketoiminnan tavoitteet ovat turhia (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009). Kvantitatiivisen datan muodostaessa web-analytiikan ytimen, mittareiden tuottama data usein ilmaistaan numeroina ja prosentteina. Ajan kuluessa tietyt kuluttajien käyttäytymismallit pystytään havaitsemaan tästä datasta (Kent ym., 2011). Mittarit siis auttavat kuvaamaan sitä, kuinka kuluttajat käyttävät verkkosivua. Täten web-analytiikan mittarit auttavat vastaamaan liikkeenjohdon kysymyksiin, kuten ”milloin” ja ”mitä” (Weischedel & Huizingh, 2006). Yksi web-analytiikan mittareiden eduista verrattuna perinteisiin mittaamisen keinoihin on se, että web-analytiikan avulla pystytään mittaamaan objektiivisesti verkossa tapahtuvaa kuluttajan käytöstä, jolloin kerätty data ei ole subjektiivista ja näin ollen altis vastausvääristymille (Järvinen & Karjaluoto, 2015).

Riippuen organisaation liiketoimintamallista, on olemassa erilaisia tapoja määritellä organisaation verkkosivujen tavoitteita, kuten esimerkiksi verkkosivun ROI (return on investment, sijoitetun pääoman tuotto), kannattavuus, tehokkuus, luotettavuus, hyödyllisyys tai kilpailukykyisyys. On erityisen tärkeää kyetä rinnastamaan nämä verkkosivujen tavoitteet mitattaviin ilmiöihin, koska väärät mittarit johtavat vääriin tulkintoihin tavoitteiden kannalta (Phippen ym., 2004). Chaffey ja Patron (2012) esittävät, että web-analytiikan mittaamisprosessi tulisi aloittaa aina sopivien liiketoiminnan tavoitteita tukevien mittareiden valitsemisella. Erilaisten mittareiden skaala on suuri, joten on tärkeää tunnistaa ja ryhmitellä mittarit niin, että ne tukevat liiketoiminnan tavoitteita. Tutkijat toteavat, että olisi hyödyllistä jaotella mittarit pääasiallisiin suorituskyvyn mittareihin (myöhemmin tässä tutkielmassa KPI-mittari, key performance indicator) sekä suorituskyvyn mittareihin. KPI-mittarit ovat organisaation ensisijaisen tärkeiden mittareiden kategoria ja ne mittaavat liiketoimintatavoitteiden sekä näiden tavoitteiden alaprosessien kokonaisvaltaista suorituskykyä. Suorituskyvyn mittarit taasen mittaavat näiden prosessien tukitoimintoja, jotka muodostavat KPI-mittarin tuloksen. Täten tukimittareiden tuottama data on siis tarkempaa. Tukimittareiden avulla kyetään mittaamaan sekä tulosten pohjalta kehittämään organisaation digitaalisen markkinoinnin aktiviteetteja.

Suurin vaikeus yrityksille suunnitellessaan strategiaa web-analytiikan hyödyntämiseen on valita sopivat mittarit tukemaan liiketoimintaa, johtuen mittareiden suuresta määrästä sekä skaalasta. Tarkoin määritellyt ja valitut mittarit vähentävät turhien raporttien syntyä, joka taas säästää organisaation resursseja (Phippen ym., 2004). Järvisen (2016) mukaan organisaatioille suurin haaste on siinä, että ei ole olemassa universaalia mittaristoa joka kattaisi kaikkien organisaatioiden tarpeet. Ongelmia tuottaa tämän lisäksi valittujen mittareiden soveltuvuuden arviointi organisaation tarpeisiin.

Useat tutkimukset esittävät, että valitun mittariston tulisi olla moniulotteinen. Mittariston täytyy kyetä esittää markkinoinnin lyhyen ja pitkän aikavälin tulokset sekä rahalliset ja ei-rahalliset tulokset, jotta kyetään kokonaisvaltaisesti ymmärtämään markkinoinnin tuloksellisuutta (O'Sullivan & Abela, 2007; Clark ym., 2006; Järvinen, 2016). Lisäksi useat tutkimukset osoittavat, että mittariston rakentaminen toimivaksi kokonaisuudeksi on kriittistä. Mittariston tulisi kyetä antamaan tarpeeksi kattavan kuvan markkinoinnin toimista, mutta sen pitäisi silti olla hallittavissa. Liian pieni määrä valittuja mittareita ei kykene antamaan tarpeeksi kokonaisvaltaista kuvaa, johtuen markkinoinnin moniulotteisesta luonteesta ja liian suuri määrä mittareita voi aiheuttaa hankaluuksia tulkitsemisessa, joka voi taasen johtaa vääriin ja huonoihin johtopäätöksiin (Clark, 1999; Pauwels ym., 2009; Järvinen, 2016).

Waisberg ja Kaushik (2009) esittävät, että web-analytiikan mittareita tulisi kyetä myös jaottelemaan olla eri organisaatiotasojen sekä tehtävien mukaan. Liikkeenjohdon tulisi saada kokonaisvaltaista informaatiota organisaation digitaalisen markkinoinnin tehokkuudesta. Keskijohdon tulisi hyödyntää informaatiota erilaisista kampanjoista ja optimoinnin tuottamista tuloksista ja web-analyytikon kuuluisi saada taas yksityiskohtaista sekä teknistä informaatiota liittyen näihin aktiviteetteihin. Tämä väittämä tukee hyvin Chaffeyn ja Patronin

(2012) ideaa mittareiden jaottelusta, jossa KPI-mittarin tulos muodostuu usean suorituskyvyn mittarin pohjalta.
Waisberg ja Kaushik (2009) esittävät että toimiva KPI-mittari määräytyy neljän eri attribuutin perusteella:

1. *Selkeys*: Mittarin tulisi olla sellainen, että eri organisaatiotasojen henkilöt kykenevät ymmärtämään tämän mittarin tarkoituksen.

2. *Relevanttius*: Mittarin tulisi olla kytkettynä organisaation tavoitteisiin

3. *Ajankohtaisuus*: Mittarin pitäisi sisältää ajankohtaista informaatiota, jotta markkinoinnin päätöksentekijät osaavat tehdä oikea-aikaisia ratkaisuja

4. *Ymmärrettävyys*: On tärkeää, että KPI:n tarkoituksen kykenee ymmärtämään nopeasti myös web-analytiikkaan perehtymätön henkilö

2.2.2 Web-analytiikan mittareita

Käytännössä web-analytiikan mittareiden avulla saadaan informaatiota siitä, että mitkä markkinointikanavat ajavat kuluttajia verkkosivuille, mitä sivuja he verkkovierailun aikana verkkosivulla tarkastelevat, kuinka pitkään he vierailevat sivustolla ja mikä on vierailun lopputulos (esimerkiksi esitteen lataus, yhteydenottopyyntö, ostotapahtuma) (Järvinen, 2016). Lee, Hoch, Podlaseck, Schonberg ja Gomory (1999) esittävät, että verkkokauppiaat usein mittaavat verkkosivujensa markkinointia esimerkiksi CtR:n (click-through-rate, mainoksen klikkausmäärä jaettuna mainoksen näyttömäärällä) avulla, joka kertoo kuinka moni vierailija saapui sivustolle tietyn mainoksen kautta sekä konversioiden perusteella. Patton (2002) on esittänyt, että erilaiset verkkosivut vaativat erilaisia mittareita: B2C-yritysten (yritykseltä kuluttajalle) kuuluisi hyödyntää mittareita, jotka mittaavat kuluttajan todennäköisyyttä ostaa, sisältöä tarjoavat sivut hyötyvät kuluttajien verkkosivuille sitoutumisen mittaamisesta ja B2B-yritysten (yritykseltä yritykselle) tulisi mitata heidän verkkosivujensa toimivuutta. Edelle esitetyt väittämät tukevat hyvin Phippenin ym. (2004) väittämää tavoitteiden kontekstisidonnaisuudesta.

Web Analytics Association (2008) on jaotellut web-analytiikan mittarit viiteen eri kategoriaan (TAULUKKO 1): yleisiin mittareihin, vierailun luokittelun mittareihin, vierailijan luokittelun mittareihin, sitoutumisen mittareihin sekä konversion mittareihin. Kaikki mittarit tuottavat määrällistä dataa lukuina tai prosenttilukuina. Yleiset mittarit kuvaavat verkkosivun liikennettä ja ikään kuin luovat perustan koko muulle mittaamiselle. Vierailun luokittelun mittareilla kyetään tulkitsemaan vierailijan käyttämistä verkkosivuvierailun aikana ja näitä mittareita analysoimalla voidaan muun muassa kehittää verkkosivun käyttäjäkokemusta. Vierailijan luokittelun mittareilla erilaisia vierailijoita kyetään segmentoimaan tarkemmin, perimmäisenä tarkoituksena kyetä luomaan datasta tarkempaa ja kohdennettavampaa. Sitoutumisen mittareilla mitataan käyttäjän

sitoutumista sekä vuorovaikutusta verkkosivun kanssa vierailun aikana. Konversion mittarit mittaavat tapahtumia, joilla on erityistä arvoa liiketoiminnan kannalta, kuten esimerkiksi ostotapahtuma verkkokaupassa.

TAULUKKO 1: Kooste web-analytiikan mittareista (Web Analytics Association, 2008)

Kategoria	Mittareita
Yleiset mittarit	sivut, sivun katselukerrat, vierailut, yksittäiset vierailut, tapahtumat
Vierailun luokittelun mittarit	saapumissivu, laskeutumissivu, poistumissivu, liikenteen lähde, sivun liikenteen lähde, klikkaukset, klikkaussuhde
Vierailijan luokittelun mittarit	Uudet vierailijat, palaavat vierailijat, toistuvat vierailijat, vierailujen määrä/vierailija, toistuvuus
Sitoutumisen mittarit	sivun poistumisaste, yhden sivun vierailut, poistumisaste, sivujen määrä/vierailu
Konversion mittarit	konversiot, konversioaste

Hongin (2007) mukaan organisaatioiden eniten hyödyntämät mittarit liittyivät verkkosivuliikenteen tarkkailuun ja toiseksi eniten hyödynnetyt mittarit mittaavat vierailijan käytöstä vierailun aikana, joiden avulla verkkosivujen käytettävyyttä kyetään optimoimaan. Eniten käytettyjä mittareita olivat vierailut, sivun katselukerrat, suosituin sivu ja sivulla vietetty aika. Hong (2007) toteaa, että yritykset hyötyvät selkeästi web-analytiikan hyödyntämisestä liiketoiminnassaan, sillä web-analytiikan avulla kyetään kehittämään verkkosivun käyttökokemusta, kyetään optimoimaan markkinointia sekä parannettua asiakaskokemusta. Hänen mukaansa web-analytiikkaa käytetään usein operationaalisin perustein eikä sitä osata hyödyntää strategisiin päämääriin. Tämä väittämä tukee Järvisen ja Karjaluodon (2015) sekä Wellingin ja Whiten (2006) väittämää, että usein web-analytiikkaa hyödynnetään liiketoiminnassa sattumanvaraisesti, ad hoc -perusteisesti.

2.2.3 Mittareiden rakentuminen kokonaisuudeksi

Dashboardien eli kojelautojen tarkoituksena on kyetä esittämään ja kommunikoimaan markkinoinnin suorituskyvyn informaatio tehokkaammin organisaation sisällä (O'Sullivan & Abela, 2007). Clark ym. (2006) määrittelevät kojelaudan KPI-mittareiden kokoamiseksi yhdelle helppolukuiselle alustalle, jonka tarkoituksena on esittää markkinoinnin tulokset kokonaisvaltaisessa ja helposti ymmärrettävässä muodossa. Pauwels ym. (2009) määrittelevät kojelaudan olevan

suhteellisen pieni kokoelma toisiinsa kytkeytyneitä KPI-mittareita sekä niitä tukevia suorituskyvyn mittareita, jotka heijastavat organisaation lyhyen sekä pitkän aikavälin markkinoinnin tavoitteita. Dashboardit tarjoavat standardoidun tavan esittää markkinoinnin suorituskykyä organisaation eri tasoille sekä osastoille. Ne tukevat organisaatioita kolmessa eri pääprosessissa: liiketoiminta-ympäristön ymmärtämisessä, suorituskyvyn arvioinnissa sekä tulevan toiminnan suunnittelussa. Säännöllisellä ja standardoidulla kyvyllä mitata markkinoinnin suorituskykyä nähdään olevan positiivisia vaikutuksia liiketoiminnan kannalta (Bourne ym., 2005; O'Sullivan, Abela & Hutchinson, 2009; Järvinen, 2016). Luonnollisesti tämän nähdään johtavan lisääntyneeseen tyytyväisyyteen markkinointia kohtaan liikkeenjohdon keskuudessa. Kuitenkaan itse dashboardien hyödyntämisellä ei nähdä olevan vaikutusta liikkeenjohdon tyytyväisyyteen (O'Sullivan & Abela, 2007). Akateemisessa maailmassa onkin vielä kiistelyn kohteena se, että kuinka yksityiskohtaista ja säännöllistä informaatiota liikkeenjohto on halukas vastaanottamaan markkinoinnin suorituskyvystä (Järvinen, 2016).

2.2.4 Asiakkaan ostopolku digitaalisessa ympäristössä

Kuten aikaisemmin todettiin, web-analytiikan avulla saadaan informaatiota siitä, että mitkä markkinointikanavat ajavat vierailijoita verkkosivuille, mitä sivuja he verkkosivulla tarkastelevat, kuinka pitkään he vierailevat sivustolla ja mikä on vierailun lopputulos (esimerkiksi esitteen lataus, yhteydenottopyyntö, ostotapahtuma) (Järvinen, 2016).
Asiakkaan ostopolulla digitaalisessa ympäristössä (*online purchasing path*) tarkoitetaan niitä vaiheita ja toimia, jotka asiakkaat käyvät läpi ostopäätöksen aikana. Nämä vaiheet ovat jaettu neljään osuuteen: tarpeen tunnistaminen, ostokartoituksen tekeminen, ostopäätös sekä oston jälkeiset toiminnat (Yadav ym., 2013).

Järvinen (2016) mukaan digitaaliset analytiikkatyökalut auttavat markkinoijia kartoittamaan ostopolkua ensimmäisestä interaktiosta (esim. mainoksen näkeminen verkossa) ostotapahtumaan asti. Ostopolkua analysoimalla markkinoijat ovat kykeneviä havaitsemaan mitä toimenpiteitä asiakkaat tekevät ostopolun aikana ja tätä informaatiota hyödyntäen optimoimaan ostopolkua. Asiakkaan ostopolkua analysoimalla saadaan muodostettua käsitys siitä, millainen on asiakkaan ja verkkosivun välinen suhde, koska sen avulla voidaan tarkastella mitä sisältöjä asiakkaat katsovat missäkin ostopäätöksen, eli ostopolun vaiheessa, kuinka paljon näitä asiakkaita on lukumääräisesti ja kuinka moni lopulta siirtyy seuraavaan vaiheeseen ostopolulla (Phippen ym., 2004).

Organisaation näkökulmasta ostopolkua ei ole helppoa määritellä, koska se on aina hyvin kontekstisidonnainen ja siihen vaikuttaa moni erilainen tekijä. Kuten esimerkiksi myytävä tuote, toimialan kilpailutilanne, asiakkaiden luonteenpiirteet, asiakkaan tarpeen kiireellisyys sekä hyödynnetyt markkinoinnin aktiviteetit joille asiakas on altistunut (Järvinen, 2016). Täten on tärkeää määritellä tarkkaan mittarit jotka tukevat näitä eri ostopolun vaiheita (Phippen ym., 2004). Organisaation näkökulmasta yksi tapa mitata asiakkaan ostopolkua web-analytiikan avulla on jakaa asiakkaan ostopolku kolmeen eri tasoon: liikenteen luontiin verkkosivulle, käytökseen verkkosivuvierailujen aikana sekä taloudellisiin tu-

loksiin. Näihin tasoihin voidaan kytkeä monia erilaisia mittareita, joilla pystytään muodostamaan kokonaiskuva asiakkaan ostopolun eri vaiheista (Järvinen & Karjaluoto, 2015).

Asiakkaan ostopolku on hyvin paljon samanlainen kuin Wilsonin (2010) esittämä konversiosuppilo (*conversion funnel*). Konversiosuppilossa tarkastellaan kuinka moni asiakas määrällisesti siirtyy seuraavaan ostovaiheeseen ostopolulla ja kuinka moni tästä osuudesta jättäytyy pois. Konversiosuppiloa voidaan kehittää joko lisäämällä määrällisesti eri ostovaiheessa olevia asiakkaita tai tarkastelemalla pois jättäytyviä asiakkaita, jolloin verkkosivua tai digitaalista palvelun käyttökokemusta kyetään optimoimaan, jolloin konversioiden määrää saadaan kasvatettua. Tämä taas kehittää yhtiön taloudellista tulosta. Konversiosuppilon idea myötäilee hyvin Phippenin ym. (2004) näkemystä siitä, että on tärkeää tarkastella kuinka moni asiakas määrällisesti siirtyy ostopolulla eteenpäin ja kuinka moni hylkää ostopolun. Tätä analysoimalla kyetään optimoimaan verkkosivua, perimmäisenä tarkoituksena saada mahdollisimman moni siirtymään ostopolun seuraavaan vaiheeseen.

Chaffey ja Patron (2012) esittävät RACE-viitekehyksen, jossa asiakkaan ostopolun eri vaiheet on jaettu seuraaviin tasoihin: tavoita, toimi, konvertoi, sitouta. Tavoittamisella tarkoitetaan niitä toimia, joilla hankitaan liikennettä verkkosivuille. Toiminnalla tarkoitetaan niitä toimia, joilla asiakas sitoutetaan organisaatioon esimerkiksi sisältöjen avulla. Konversiossa asiakas luo suhteen organisaation kanssa tekemällä toimen, jolla on arvoa liiketoiminnalle. Sitouttamisessa pyritään asiakkaan ja organisaation välille rakentamaan mahdollisimman hyvä ja pitkäaikainen suhde, joka parantaa uudelleenostomahdollisuutta. Kaikille näille viitekehyksen eri vaiheille asetetaan mittarit tukemaan viitekehyksen mittaamista.

Tarkastellessa Järvisen ja Karjaluodon (2015) sekä Chaffeyn ja Patronin (2012) ostopolkumalleja havaitaan paljon samankaltaisuuksia, erona on RACE-viitekehyksessä oleva sitouttamisen vaihe, jota on Järvisen ja Karjaluodon (2015) mukaan web-analytiikan kontekstissa hankala mitata, johtuen esimerkiksi asiakastyytyväisyyden laadullisesta luonteesta.

Web Analytics Associationin (2008) määrittelemien web-analytiikan mittareiden kategorioiden (TAULUKKO 1) tarkastelu osoittaa, että vierailun mittareilla voidaan mitata asiakkaan ostopolulla liikenteen luontia. Vierailijan luokittelun sekä sitoutumisen mittareilla voidaan mitata käytöstä verkkovierailun aikana ja konversion mittareilla kyetään mittaamaan rahallisia tuloksia. Tämän perusteella voidaan todeta, että web-analytiikan sovelluksien avulla on mahdollista kartoittaa asiakkaan ostopolkua digitaalisessa ympäristössä. Web-analytiikan avulla on kuitenkin mahdotonta tarkastella mitä asiakas tekee verkon ulkopuolella ostopäätöksen aikana (Järvinen, 2016).

2.3 Web-analytiikan prosessi

Tässä osiossa käyn läpi aikaisempaa kirjallisuutta web-analytiikan prosessista ja kuinka prosessoitua dataa voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella prosessiin sisältyy seuraavat vaiheet: datan kerääminen, datan analysointi ja tulkinta, tulosten esittäminen, toimenpiteiden suorittaminen sekä mittarijärjestelmän päivittäminen (Bourne ym., 2000; Järvinen & Karjaluoto, 2015).

2.3.1 Web-Analytiikan prosessin pääpiirteet

Web-analytiikan yksi suurimmista hyödyistä nähdään olevan datan standardoitu ja automatisoitu keräys (Russell, 2010; Järvinen & Karjaluoto, 2015). Teknologian kehittyminen on vähentänyt ongelmia datan keräämisessä, mutta ihmiset ja prosessit tuottavat aikaisempaa enemmän ongelmia web-analytiikan onnistuneen prosessoinnin kannalta (Chaffey & Patron, 2012). Markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen kirjallisuudesta Stewart (2009) on esittänyt, että prosessit ovat usein yrityksille haaste. Hänen mukaansa erityisesti markkinointi kärsii standardoimattomista prosesseista ja prosessien jatkokehittäminen on ainoastaan mahdollista prosessien vakiintumisen jälkeen. Digitaalisten markkinointiaktiviteettien mittaaminen nähdään jatkuvana prosessina, koska digitaalisen markkinoinnin toimenpiteiden suoriutumista mitataan etukäteen määritetyillä mittareilla ja näitä saatuja tuloksia hyödynnetään markkinoinnin toimenpiteitä kehittämisessä sekä luodessa uusia toimenpiteitä (Järvinen, 2016). Prosessin tärkeyttä korostaa myös Phippen ym. (2004) toteamalla, että mikään määrä kerättyä dataa ei ole hyödyllistä, ellei sitä analysoida ja tulkita sekä hyödynnetä päätöksenteossa.

Järvinen ja Karjaluoto (2015) ovat todenneet, että systemaattisen prosessin luonti web-analytiikan hyödyntämisessä on ensiarvoisen tärkeää. Suurimman haasteen muodostaa kerätyn datan analysointi ja tulkinta, jotka luovat pohjan dataohjautuvalle päätöksenteolle. Tätä väittämää tukevat myös Phippen ym. (2004), joiden mukaan datan analysointi ja tulkinta tuottaa haasteita organisaatioille. Järvinen ja Karjaluoto (2015) ovat esittäneet, että vastuualueiden selventäminen sekä koordinointi ovat tärkeitä systemaattisen prosessin kannalta. Systemaattisuus itsessään viittaa säännöllisyyteen, dataa tulisi analysoida ja sen tuloksia tulisi raportoida säännöllisin väliajoin. Chaffey ja Patron (2012) ovat myös nostaneet systemaattisuuden prosessissa tärkeäksi tekijäksi. Tärkeää olisi jäsennellä strukturoitu lähestymistapa digitaalisen markkinoinnin mittaamiseen sekä jakaa vastuualueet tätä varten. Säännöllisesti dataa analysoitaessa kyetään havaitsemaan kuluttajan käyttäytymismalleja verkkosivuilla, kuten esimerkiksi milloin kuluttajat ovat aktiivisimmillaan verkossa (Phippen ym., 2004; Kent ym., 2011; Weischedel & Huizingh, 2006; Bucklin & Simeiro, 2009).

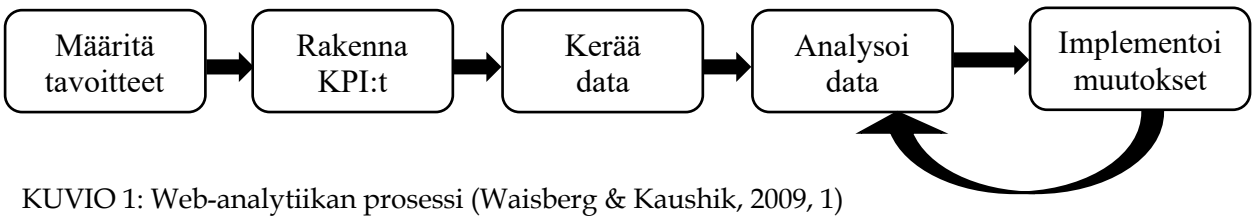
Raportoinnin näkökulmasta olisi tärkeää kyetä esittämään markkinoinnin tuloksia sellaisessa muodossa, että henkilöt, joilla ei ole analyyttistä osaamista kykenisivät myös tulkitsemaan raportointia. Sopivalla määrällä mittareita sekä

käyttäjäystävällisen raportoinnin avulla on mahdollista saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys verkkosivun sekä digitaalisen markkinoinnin tehokkuudesta koko organisaatiossa (Phippen ym., 2004). Tämä väittämä osittain tukee aiemmin esitettyä dashboardien hyödyntämistä organisaatiossa (Pauwels ym., 2006; Clark ym., 2009; O'Sullivan & Abela, 2007; Chaffey & Patron, 2012).

Akateemisessa tutkimuksessa on havaittu, että yritykset hyötyvät web-analytiikan systemaattisesta prosessista (Järvinen & Karjaluoto, 2015; Phippen ym., 2004), edellä mainittujen seikkojen lisäksi Järvinen ja Karjaluoto (2015) korostavat lisäksi johtajuuden merkitystä systemaattisen prosessin kannalta. Johtajan tehtävänä on johtaa prosessia: koordinoida prosessia, raportoida markkinoinnin tulokset liikkeenjohdolle ja antaa tämä palaute takaisin markkinoinnille. Onnistunut viestintä liikkeenjohdon ja markkinoinnin välillä web-analytiikan prosessissa koetaan tärkeäksi. Se mahdollistaa tehokkaan palautteenannon markkinoinnin henkilöstölle ja toisaalta osoittaa markkinoinnin työpanosta liikkeenjohdolle, jolla taas saadaan kehitettyä markkinoinnin statusta organisaatiossa (Järvinen & Karjaluoto, 2015).

2.3.2 **Web-analytiikan hyödyntäminen päätöksenteossa**

Web-analytiikan kulttihenkilö Avinash Kaushik (2009) on todennut, että elämässä loppujen lopuksi vain teot ratkaisevat ja jos työ ei aja tekoja kohti, on parempi pysähtyä ja miettiä uudelleen. Dataohjautuva markkinointi (*data-driven marketing*) viittaa datan hyödyntämiseen päätöksenteon tukena markkinointia suunnitellessa sekä optimoidessa. Datan hyödyllisyys kulminoituukin sen kykyyn valaista näitä taktisia sekä strategisia päätöksentekoprosesseja (Kumar ym., 2013). Waisberg ja Kaushik (2009) ovat esittäneet että web-analytiikka ei ole teknologia tuottamaan raportteja, vaan prosessi joka käsittää jatkuvan syklin verkkosivun sekä markkinoinnin kehittämiselle. Kehittämisellä viitataan muun muassa käyttäjäystävälliseen suunnitteluun, digitaalisen markkinoinnin aktiviteetteihin sekä verkkosivujen sisältöihin. Tutkijat ovat esittäneet viitekehyksen (KUVIO 1) web-analytiikan hyödyntämiseen päätöksenteon tukena: määritä tavoitteet – rakenna KPI:t – kerää data – analysoi data – implementoi muutokset – analysoi uudelleen muutokset – suorita jatkotoimenpiteet, jonka jälkeen sykliä jatketaan systemaattisesti. Tutkijat tämän lisäksi painottavat, että kehittäminen tulisi suorittaa asteittain, jolloin kyetään tehokkaammin havaitsemaan sekä tulkitsemaan syy-seuraussuhteita. Myös aikaisemmin esitetty Chaffeyn ja Patronin (2012) web-analytiikan malli: mittaa – analysoi – testaa – optimoi tukee syklistä lähestymistapaa web-analytiikkaan.



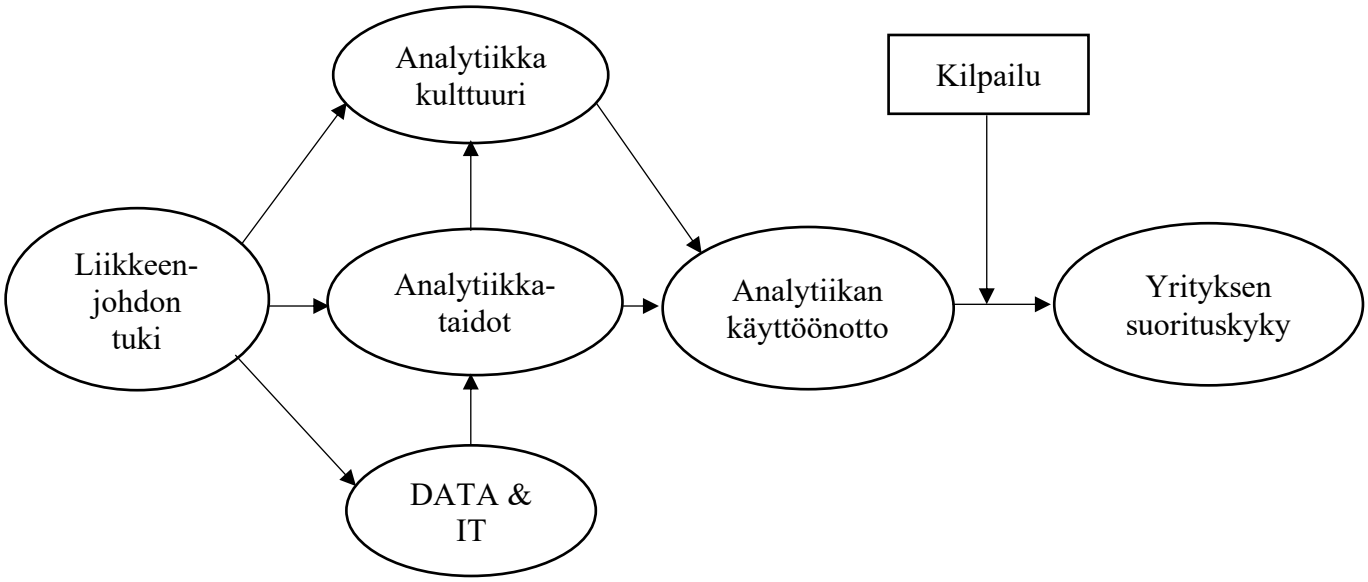
KUVIO 1: Web-analytiikan prosessi (Waisberg & Kaushik, 2009, 1)

Koska liiketoiminnan strategia ja tavoitteet eivät ole staattisia ja voivat muuttua, on tärkeää arvioida mittareiden yhteensopivuutta strategiaan ja tavoitteisiin säännöllisesti ja tarpeen vaatiessa päivittää mittarit tukemaan näitä (Bourne ym., 2000; Järvinen, 2016).

Useissa tutkimuksissa on selvinnyt, että datan hyödyntäminen päätöksenteon tukena on auttanut liikkeenjohtoa tekemään parempia ratkaisuja, mikä on vaikuttanut positiivisesti liiketoimintaan (Elsner ym., 2004; Natter ym., 2008 Brynjolfsson, Mitchell & Rock, 2011; LaValle, Lesser, Shockley, Hopkins, Kruswitz, 2011). Järvinen (2016) toteaakin että digitaalisten analytiikkatyökalujen yleistyminen voidaan nähdä suuntana kohti dataohjautuvaa markkinointia, jossa päätöksenteko perustuu analytiikan tuottamaan informaatioon kuin henkilöstön kokemukseen tai intuitioon.

2.4 Web-analytiikan konteksti

Tässä osiossa käsittelen kontekstia. Kontekstilla viitataan niihin sisäisiin ja ulkoisiin organisaation tekijöihin, jotka vaikuttavat olemassa olevaan mittausjärjestelmään sekä käytänteisiin (Järvinen & karjaluoto, 2015). Aikaisempi tutkimus on tunnistanut tekijöitä, jotka vaikuttavat web-analytiikan hyödyntämiseen organisaatioissa: analytiikkataidot ja -resurssit, informaatioteknologian infrastruktuuri, liikkeenjohdon tuki, johtajuus sekä organisaatiokulttuuri (Järvinen & Karjaluoto, 2015). Germann ym. (2013) (KUVIO 2) julkaisivat tutkimusmallin, jossa liikkeenjohdon myötämielisyys mahdollistavaa analytiikalle sopivan kulttuurin, analytiikkataitojen kehittämisen sekä data ja it-järjestelmien investoinnit, jotka vaikuttavat analytiikan käyttöönottoon ja hyödyntämiseen organisaatiossa, joka taas vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. He lisäksi esittävät, että toimialoilla joilla kilpailu on kovaa ja asiakkaiden vaihtuvuus on suurta yritykset hyötyvät analytiikan hyödyntämisestä suhteessa enemmän.



KUVIO 2: Analytiikan hyödyntämiseen vaikuttavat tekijät (Germann ym., 2013, 116)

Järvisen ja Karjaluodon (2015) sisäisen kontekstin tekijöiden sekä Germannin ym. (2013) tutkimusmallin välillä näkyy selkeitä yhtäläisyyksiä, joten on perusteltua esitellä myös jälkeenpäin mainittu tutkimusmalli. Tämän lisäksi Järvinen ja Karjaluoto (2015) eivät ole tutkimuksessaan ottaneet huomioon organisaation ulkoisen kontekstin tekijöitä, jotka voivat olla oman tutkimukseni kannalta relevantti osa.

Useat web-analytiikan tutkimukset ovat painottaneet liikkeenjohdon tukea, koska sen nähdään olevan vastuussa investoinneista rekrytointiin, koulutukseen sekä analytiikalle sopivaan tietojärjestelmien infrastruktuuriin (Chaffey & Patron, 2012; Järvinen & Karjaluoto, 2015; Germann ym., 2013). Markkinoinnin suorituskyvyn kirjallisuudessa usein nostetaan liikkeenjohto merkittäväksi tekijäksi. Lisäksi kirjallisuudessa on todettu, että liikkeenjohdon ollessa tyytyväinen analytiikan tuottamaan dataan ja markkinoijien kykyyn esittää markkinoinnin tuloksia, ajaa se kehittämään entistä kehittyneempiä prosesseja ja mittausjärjestelmiä organisaatioissa (LaValle ym., 2011; Brynjolfsson ym., 2011). Chaffeyn ja Patronin (2012) mukaan taitavimmat analyytikot ovat niitä, jotka kykenevät keskustelemaan liikkeenjohdon kanssa ja ymmärtämään heidän tarpeita ja tarjoamaan vastauksia sekä ratkaisuja näihin ongelmiin web-analytiikan avulla.

American Marketing Association teetti vuonna 2004 tutkimuksen, jonka perusteella suurimmat haasteet markkinoinnin mittaamiselle johtuivat resurssien puutteesta: kiireestä, puutteellisesta osaamisesta sekä puutteellisesta teknologiasta. Deloitten vuonna 2006 teettämä tutkimus havaitsi haasteiksi puutteelliset resurssit, heikon sisäisen koordinoinnin sekä haasteet mittauskohteiden määrittämisessä (Patterson, 2007). Forbesin (2017) teettämä tutkimus tunnisti viisi organisaatioiden päähaastetta markkinoinnin mittaamisessa: standardien puute, mittarien valinta, organisaation kyvykkyydet sekä systemaattisuuden puute mittaamisessa, kommunikoinnissa sekä prosessin johtamisessa. Edellä mainitut seikat puoltavat hyvin Chaffeyn ja Patronin (2012) väittämää, että analytiikkateknologian kehittyessä esiin nousevat organisaatioissa muut ongelmatekijät, kuten prosessit ja ihmiset. Järvinen (2016) toteaakin, että digitaalisten analytiikkatyökalujen todellinen arvo määrittyy sen kautta, että kuinka organisaatiot kykenevät prosessoimaan datan merkitykselliseen muotoon ja hyödyntämään tätä jatkuvasti päätöksentekoprosesseissaan.

2.4.1 Taidot ja resurssit

Jotta markkinointianalytiikkaa voidaan ylipäätään ottaa käyttöön ja hyödyntää organisaatiossa, on selvää, että organisaatiossa on oltava henkilöitä, joilla on osaamista analytiikasta (Germann ym., 2013). Toimialoilla vallitsee digitaalinen osaamisvaje. Tämän nähdään johtuvan siitä, että yritykset eivät investoi tarpeeksi ihmisiin, vaan allokoivat investoinnit mieluummin teknologioihin, joita ei osata hyödyntää tai markkinointiin joka ei toimi (Chaffey & Patron, 2012). Court, Gordon ja Perrey (2012) toteavat, että data on yhtä hyödyllistä kuin sen ympärillä oleva osaaminen on. He lisäksi painottavat asiantuntijoiden määrää, koska on liki mahdotonta saada hankittua kaikki vaadittava tietotaito yhden henkilön varaan. Myös Patterson (2007) painottaa henkilöstöön panostamista. On erityisen tärkeää että henkilöstö on tarpeeksi osaavaa markkinoinnin mittaamisen saralla.

Klassinen organisaatiojohtamisen kirjallisuus näkee koordinoinnin liiketoiminnassa erittäin tärkeänä. Koordinoinnilla tarkoitetaan yhdessä toimimista yhteisiä tavoitteita kohti ja sen keskiössä on yhteistyö sekä resurssien rationaalinen allokointi (Malone & Crowston, 1990). Vaadittavien taitojen lisäksi Court ym. (2012) painottavat, että on äärimmäisen tärkeää kyetä jakamaan analytiikkaprosessin roolit ja vastuualueet ja täten allokoimaan resurssit mahdollisimman tehokkaasti. Tutkijoiden mukaan organisaatiossa on oltava henkilö, jolla on kokonaisvaltainen ymmärrys eri markkinointikanavien sekä -tekniikoiden toiminnasta ja joka kykenee kytkemään nämä markkinoinnin tavoitteisiin. Järvinen ja Karjaluoto (2015) havaitsivat johtajuuden tutkimuksessaan tärkeäksi web-analytiikan prosessissa. Heidän mukaan on tärkeää, että organisaatiossa on nimitetty henkilö, joka kykenee jakamaan vastuualueet, koordinoimaan ja tukemaan markkinoinnin mittausprosessia. Tämä henkilö voi olla linkki liikkeenjohdon ja markkinoinnin välillä. Hän esittää markkinoinnin tulokset liikkeenjohdolle ja hän esittää takaisin saadun palautteen markkinoinnin henkilöstölle. Chaffey ja Patron (2012) esittävät, että taitavimmat web-analyytikot kykenevät keskustelemaan ja ymmärtämään liikkeenjohdon tarpeita ja tarjoamaan ratkaisuja näihin tarpeisiin web-analytiikan avulla. Myös Fogarty ja Bell (2014) nostavat taidot merkittävään asemaan erityisesti johtajuuden näkökulmasta. Heidän mukaansa analytiikan käyttöönotto organisaatiossa on erityisen hankalaa. Erityisesti ne henkilöt, jotka kykenevät kehittämään analytiikan ympärille toimivan tiimin sekä johtamaan prosessia nähdään todella arvokkaana resurssina organisaation näkökulmasta.

Gaskill ja Winzar (2013) toteavat, että markkinointi usein kärsii suorituskyvyn mittaamiseen kohdennettujen resurssien puutteesta. Ainoastaan silloin kun organisaatiossa kyetään mittaamaan ja osoittamaan markkinoinnin tuottamat hyödyt, mahdollistetaan paremmat taloudelliset- sekä aikaresurssit. Suurimmat esteet web-analytiikan hyödyntämiselle löytyvät resurssien sekä budjettien niukkuudesta, jonka nähdään johtuvan liikkeenjohdon puutteellisesta kyvystä nähdä web-analytiikan hyöty (Chaffey & Patron, 2012). Järvinen ja Karjaluoto (2015) painottavat myös resurssinäkökulmaa: liikkeenjohdon on varmistuttava, että web-analytiikan käyttäjillä on tarpeeksi aikaa sekä osaamista analytiikan hyödyntämiseen.

Pattersonin (2007) mukaan kolmansien osapuolien, esimerkiksi organisaation ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttäminen voi olla tietyissä tilanteissa relevanttia analytiikan kontekstissa. Esimerkiksi KPI-mittareiden määrityksessä kolmannen osapuolen edustajat kykenevät arvioimaan objektiivisesti käytössä olevat mittarit, kyvykkyydet sekä tunnistamaan tarvittavat muutostarpeet.

2.4.2 **Data ja IT-järjestelmät**

Kilpailuetua syntyy silloin, kun organisaation omistuksessa olevat resurssit ovat arvokkaita ja toisen organisaation on hankala hankkia näitä resursseja (Barney, 1995). Tietojärjestelmien infrastruktuurin on yksi kilpailuedun lähde, koska siinä fuusioituvat monimutkaiseen kokonaisuuteen järjestelmät, prosessit sekä inhi-

millinen pääoma. IT-perusteiset prosessit ja palvelut vaativat huomattavia kyvykkyyksiä tietojärjestelmien infrastruktuurilta toimiakseen tehokkaasti (Weill, Subramani & Broadbent, 2002).

Analytiikan hyödyntäminen vaatii organisaatioilta kehittyneitä IT-järjestelmiä voidakseen tehokkaasti hankkia, varastoida ja jakaa analytiikan tuottamaa informaatiota organisaation eri osastoille sekä henkilöille. IT-järjestelmien investoinneista luonnollisesti liikkeenjohdon nähdään olevan vastuussa (Germann ym., 2012).

Markkinoilla on olemassa lukuisia erilaisia web-analytiikan sovelluksia, ja niiden tekninen monimutkaisuus sekä käytettävyys, ja siten myös suorituskyky ja tekninen laatu vaihtelevat suuresti. Tämän lisäksi sovelluksien luotettavuus herättää kysymyksiä liikkeenjohdon keskuudessa. Web-analytiikan sovellukset tarjoavat alustan kilpailukykyiselle päätöksenteolle, joten sovelluksen tarjoaman informaation laadulla on suora vaikutus päätöksenteon laatuun. Web-analytiikan järjestelmän valinnalla onkin pitkäaikaisia strategisia vaikutuksia organisaatiossa (Nakatani & Chuang, 2011). Lisäksi tutkimuksen mukaan henkilöstön teknisen osaamisen puute saa organisaatiot valitsemaan usein käyttäjäystävällisempiä ratkaisuja, jotka ovat suorituskyvyltään sekä tekniseltä laadultaan heikompia. Tutkijat myös lisäävät, että valintaan vaikuttaa myös moni muu tekijä, kuten esimerkiksi yrityksen koko, toimialan kilpailu sekä olemassa olevat taloudelliset resurssit.

Kuten aikaisemmin todettiin, markkinoinnin päätöksenteko pelkästään web-analytiikkaan pohjautuen voi johtaa huonoihin tai epäedullisiin ratkaisuihin ja sitä tulisi käyttää yhtenä komponenttina suorituskykyä arvioidessa (Järvinen & Karjaluoto, 2015). Hamel (2009) toteaa, että web-analytiikan sovellukset ovat vain työkaluja, eivätkä ne tarjoa kontekstisidonnaista informaatiota ilman analysointia. Hamel (2009) myös painottaa näkökulmaa, jossa web-analytiikka nähdään vain yhtenä komponenttina mittaamisessa. Kehittyneimmissä web-analytiikkaa hyödyntävissä organisaatioissa on mukana useiden eri järjestelmien integraatio, joka tuottaa informaatiota päätöksenteon tueksi.

Järvisen ja Karjaluodon (2015) tutkimuksessa parhaiten web-analytiikkaa hyödyntävä yritys oli integroinut web-analytiikan sovelluksen yrityksen CRM-järjestelmään (asiakkuudenhallintajärjestelmä). Nämä yhdistämällä yritys kykeni seuraamaan kuinka tehokkaasti generoituneet liidit (potentiaaliset asiakkaat) johtivat transaktioihin, sekä kuinka nämä generoituneet liidit reagoivat erilaisiin markkinoinnin toimiin. Tutkimuksen muissa yrityksissä ei oltu edes tiedostettu mahdollisuutta web-analytiikan sekä CRM-järjestelmän integraatioon. Täten tämä organisaatio oli saavuttanut kilpailuetua verrattuna muihin organisaatioihin hyödyntämällä kehittyneempää tietojärjestelmien infrastruktuuria.

2.4.3 **Liikkeenjohdon tuki**

Muutosjohtamisen kirjallisuudessa liikkeenjohdon tuki nähdään elintärkeänä muutoksen onnistumisen kannalta (Kotter, 1995; Todnem, 2005; Bourne ym., 2000). Tästä johtuen myös useissa web-analytiikan sekä markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen tutkimuksissa korostetaan liikkeenjohdon merkittävää asemaa (Chaffey & Patron, 2012; Germann ym., 2012; Järvinen & Karjaluoto, 2015;

Patterson, 2007; LaValle ym., 2011). Kyseessä on uuden ajattelutavan omaksuminen yrityksessä, jossa päätökset perustuvat enemmän dataan kuin henkilön intuitioon tai kokemukseen (Järvinen, 2016). Germann ym. (2012) nostavat liikkeenjohdon avainasemaan analytiikan käyttöönotossa sekä analytiikkaa tukevan kulttuurin luomisessa. Asetelma on kuitenkin hankala, koska liikkeenjohdon nähdessä analytiikan avulla saavutetut markkinoinnin hyödyt on liikkeenjohto myötämielisempi markkinoinnin ja tätä kautta myös analytiikan lisäinvestointeja kohtaan (Gaskill & Winzar, 2013; LaValle ym., 2011). Täten yksi suurimmista esteistä analytiikan hyödyntämiselle johtuu siitä, että liikkeenjohto ei näe analytiikan tarjoamia hyötyjä liiketoiminnassa. Myös paradigmanvaihdos on valtava tilanteessa, jossa johtajien henkilökohtainen kokemus sekä intuitio ovat olleet aikaisemmin avainasemassa päätöksenteossa, verrattuna analytiikan tarjoamaan informaatioon (LaValle ym., 2011). Schragen (2015) mukaan moni johtaja suhtautuu omaan osaamiseensa jopa ylimielisesti, joka toimii hidasteena analytiikan tuottaman datan hyödyntämiselle päätöksenteossa.

Germannin ym. (2012) mukaan liikkeenjohdon on varmistuttava siitä, että organisaatiolla on henkilöstöä jolla on tarpeeksi osaamista analytiikasta, kehittynyt tietojärjestelmien infrastruktuuri sekä analytiikalle suotuisa organisaatiokulttuuri. Tutkijat painottavat johdon keskittymistä organisaatiokulttuurin kehitykseen, koska oikeanlainen analytiikkaa tukeva organisaatiokulttuuri nähdään kestävän kilpailuedun lähteenä. Järvinen ja Karjaluoto (2015) painottavat liikkeenjohdon roolia web-analytiikan kontekstissa. Ensinnä, liikkeenjohdon tulee määritellä markkinoinnin tavoitteet sekä rakentaa sopiva mittaristo tukemaan näiden tavoitteiden mittaamista. Toiseksi, liikkeenjohdon on suunniteltava systemaattinen prosessi web-analytiikalle, tutkijat painottavat erityisesti vastuualueiden määrittelemistä sekä koordinaatiota prosessissa. Kolmanneksi, liikkeenjohdon on varmistuttava siitä, että organisaatiokulttuuri tukee web-analytiikkaa ja että organisaatiolla on vaadittavat resurssit web-analytiikan hyödyntämiseen.

Liikkeenjohdon kannalta aikaresurssit usein myös muodostuvat ongelmaksi. Analytiikan implementointi osaksi organisaation prosesseja on aikaa vievä projekti ja on hyvin todennäköistä, että liikkeenjohdon täytyy tuona aikana priorisoida toimintaansa tärkeämpiin asioihin, jolloin implementoinnin läpivienti hidastuu (Bourne ym., 2000).

2.4.4 **Organisaatiokulttuuri**

Web-analytiikan implementointi saattaa aiheuttaa organisaatioissa aktiivista sekä passiivista muutosvastarintaa. Moni organisaatio epäonnistuukin analytiikkaa tukevan kulttuurin luomisessa. Suurimpana syynä nähdään olevan puutteellinen tuki liikkeenjohdolta, joka johtaa siihen, että datan luotettavuutta aletaan kyseenalaistamaan päätöksenteossa. Tämä johtaa siihen, että kerätty data jätetään hyödyntämättä (Hamel, 2009). Huono organisaatiokulttuuri web-analytiikan hyödyntämisessä voi pahimmillaan johtaa organisaation eri osastojen siiloutumiseen, koska eri osastoilla on usein eriävät intressit organisaatoissa (Chaffey & Patron, 2012). LaVallen ym. (2011) mukaan liikkeenjohdon lisäksi organisaatiokulttuuri on yleinen ja suuri este analytiikan hyödyntämiselle.

Analytiikkaa tukevan kulttuurin kehittyminen nähdään tärkeänä mahdollistajana analytiikan hyödyntämiselle osana päätöksentekoa (Germann ym., 2012; Järvinen & Karjaluoto, 2015; LaValle ym., 2011). Kuten edellisessä kappaleessa tarkastelin, Germann ym. (2012) pitävät dataa hyödyntävän kulttuurin kehittymistä jopa kestävän kilpailuedun lähteenä. Kestävä kilpailuetu syntyy, kun organisaation hallussa olevat resurssit ovat esimerkiksi harvinaisia, uniikkeja tai korvaamattomia. Kulttuurin on yksi kestävän kilpailuedun lähteistä, koska sitä on äärimmäisen vaikeaa kopioida (Oliver, 1997).

Organisaatioiden tulisi pyrkiä luomaan analytiikkaa tukeva kulttuuria, jossa pyritään kehittämään datan hyödyntämistä päätöksenteossa, parantamaan yhteistyötä eri osastojen välillä sekä kannustamaan avoimuuteen organisaatiossa (Järvinen & Karjaluoto, 2015). LaValle ym. (2011) nostavatkin avoimuuden puutteen yhdeksi organisaatiokulttuurin suurimmista ongelmista analytiikan hyödyntämisen näkökulmasta. Kun organisaatiot siirtyvät operationaalisesta web-analytiikan hyödyntämisestä kohti strategista hyödyntämistä on tärkeää, että organisaation eri jäsenet ymmärtävät uuden toimintamallin (Phippen ym., 2004). Pattersonin (2007) mukaan organisaation jokaisen jäsenen on ymmärrettävä mittareiden tarjoaman informaation arvo ja organisaation jokaisen jäsenen tulisi olla sitoutunut uuteen toimintamalliin.

Analytiikan hyödyntäminen on organisaatioissa on usein asteittaista. Usein tämä alkaa yhdestä liiketoimintayksiköstä sekä muutaman liiketoimintaongelman ratkaisusta. Kun analytiikan tuottamat hyödyt kyetään havaitsemaan, käytänteet laajenevat liiketoimintayksiköiden yli lopulta koko organisaation laajuisiksi (LaValle ym., 2011). Myös Phippen ym. (2004) esittävät, että datan hyödyntäminen on usein asteittaista. Mitä enemmän analytiikka alkaa tukemaan strategista päätöksentekoa, sitä tärkeämpää olisi eri osastojen välinen avoimuuden kehittyminen. Kun organisaatiot havaitsevat analytiikan tuottamat hyödyt ja ottavat sen laaja-alaisesti osakseen päätöksentekoa, organisaatioista tulee lopulta päätöksenteossa riippuvaisia analytiikan tuottamasta datasta, toisin sanoen data-ohjautuvia organisaatioita.

2.4.5 Toimialan vaikutus web-analytiikan hyödyntämiseen

Tarkastelen tässä osiossa myös toimialan vaikutusta organisaatioiden web-analytiikan hyödyntämiseen, toisin sanoen ulkoisen kontekstin vaikutusta, koska sillä nähdään olevan vaikutusta organisaation sisäisen kontekstin muodostumiseen ja näin ollen vaikutusta web-analytiikan implementointiin organisaatioissa (Germann ym., 2012). Organisaatiot hyötyvät suhteessa enemmän markkinointianalytiikan hyödyntämisestä, kun organisaation toimialakentässä vallitsee voimakas kilpailu ja tilanteessa, jossa asiakaspreferenssit vaihtelevat suuresti. Onnistuneen markkinointianalytiikan implementointi sekä kehittäminen voidaan nähdä jopa kestävän kilpailuedun lähteenä, kun organisaatio kykenee hyödyntämään informaatiota, jota ilman analytiikkaa olisi mahdotonta saada hankittua (Germann ym., 2012).

Toimialoilla, joilla kilpailevia toimijoita on monia, nousee asiakastyytyväisyys merkittäväksi tekijäksi pitkäaikaisia asiakassuhteita tarkastellessa (Ander-

son & Sullivan, 1993). Kuten aikaisemmin käsittelin, digitalisoituminen on muuttanut pysyvästi kuluttajien tapaa kuluttaa ja yritykset joutuvat tänä päivänä kilpailemaan globaalissa kentässä. Nämä muutokset ovat pakottaneet yritykset omaksumaan uuden kuluttajalähtöisen ajattelumallin, jonka päämääränä on kuluttajan kokeman hyödyn maksimointi (Hoffman & Novak, 1996; Yadav ym., 2013; Järvinen, 2016; Phippen ym., 2004).

Aikaisemmin vallitsevana markkinoinnin ajattelutapana ollut yhdensuuntainen massamarkkinointiajattelu ei päde enää digitaalisessa ympäristössä (Hoffman & Novak, 1996). Tänä päivänä kuluttajalla valta valita, minkälaista markkinointiviestintää he haluavat kuluttaa, valtaa käytetään muun muassa roskapostisuodattimien sekä mainoksenesto-ohjelmien avulla. Tämä on pakottanut organisaatiot ottamaan kuluttajat tarkastelun keskipisteeseen ja muovaamaan uudelleen markkinoinnin lähestymistapoja (Malthouse ym., 2013). Lisäksi digitalisoitumisen muutokset ovat olleet hyvin kokonaisvaltaisia sekä ripeitä (Järvinen, 2016). Kuitenkin digitalisoituminen on tuonut markkinoijille myös yhden suuren edun perinteiseen *offline*-markkinointiin verrattuna – kyvyn mitata markkinoinnin tuloksia (Chaffey & Smith, 2013). Täten digitalisoituminen ja sitä seurannut kansainvälinen kilpailu sekä dramaattiset muutokset kuluttajien tavassa kuluttaa markkinoinnin sisältöjä ovat luoneet organisaatioille markkinoinnin näkökulmasta täysin uudenlaisia haasteita.

Web-analytiikkaa tarjoaa näihin haasteisiin ratkaisuja, koska markkinoinnin tuloksellisuuden esittämisen lisäksi (Phippen ym., 2004; Wilson, 2010; Järvinen & Karjaluoto, 2015), sen avulla kyetään tehostamaan digitaalisen markkinoinnin tekniikoita sekä taktiikoita ja oppimaan jatkuvasti kuluttajien toiminnasta verkossa (Wilson, 2010; Phippen ym., 2004; Järvinen & Karjaluoto, 2015). Digitaalinen markkinointi kuitenkin vaatii organisaatiolta täysin uudenlaisia resursseja verrattuna perinteiseen markkinointiin (Parsons, Zeisser & Waitman, 1998).

Perinteinen organisaatioteoria on jakanut organisaation resurssit aineellisiin (esim. tietojärjestelmien infrastruktuuri) sekä aineettomiin resursseihin (esim. tietotaito). Organisaation kyvykkyydet kehittyvät silloin, kun organisaation yksilöt tai sen tiimit hyödyntävät tietotaitoansa resurssien hankintaan, uudelleen muotoiluun tai yhdistelyyn, niin että ne edesauttavat organisaation strategisten päämäärien kehittymistä (Morgan, 2012). Resurssipohjaisen ajattelun perusteella kilpailua nähdään toimialoilla syntyvän silloin, kun organisaatiot kilpailevat näistä resursseista ja kilpailuetua kyetään saavuttamaan silloin, kun organisaatio pystyy hyödyntämään näitä resursseja enemmän suhteessa muihin (Barney, 1986). Datasta on tullut tänä päivänä merkittävä resurssi organisaatioille ja oikein hallittuna sillä voidaan saavuttaa kilpailuetua (Phippen ym., 2004; LaValle ym., 2011; Germann ym., 2012; Wilson, 2010).

Kun organisaatio kohtaa toimialallaan kilpailua, se joutuu jatkuvasti etsimään uusia keinoja kehittääkseen resurssejansa, eli etsimään keinoja luodakseen kilpailuetua verrattuna muihin toimijoihin. Tämä laukaisee myös kilpailijoissa samanlaisen reaktion, joka taas kaventaa syntynyttä kilpailuetua. Tämä ilmiö tunnetaan kauppatieteellisessä tutkimuksessa nimellä punaisen kuningattaren ilmiö (Barnett & Hansen, 1996; Derfus, Maggitti, Grimm & Smith, 2008). Baumol (2004) on esittänyt, että punaisen kuningattaren ilmiö on yksi merkittävimmistä

tekijöistä länsimaista nyky-yhteiskunnan kehitystä tarkasteltaessa. Mitä kovempaa kilpailu on toimialalla, sitä aggressiivisemmin syntynyt kilpailu saa organisaatioita hakemaan kilpailuetua resurssien kehittämisellä, joka taas johtaa entistä aggressiivisempaa kilpailuun (Barnett & McKendrick, 2004). Punaisen Kuningattaren ilmiö tukee Germann ym. (2012) esittämää väittämää, että toimialoilla joilla kilpailua on paljon hyötyvät organisaatiot analytiikan hyödyntämisestä suhteessa enemmän, koska asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä ja tätä kautta asiakkaan kokeman arvon maksimoimisesta on tullut tarkastelun keskipiste. Aggressiivisessa kilpailukentässä tämän ymmärryksen merkitys kasvaa (Malthouse ym., 2013; Anderson & Sullivan, 1993). Analytiikan näkökulmasta liike-elämässä näkyy selvä kysyntäpiikki, kun osa yrityksistä on kyennyt valjastamaan analytiikan osaksi liiketoimintaa ja näin kyenneet luomaan merkittävääkin kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden, mitä kilpailevat yritykset yrittävät myös implementoida (Fogarty & Bell, 2014).

Digitalisoituminen ja globaali kilpailukenttä, radikaalit muutokset kuluttajien markkinoinnin kulutustottumuksissa ovat syitä, jotka ovat ajaneet markkinoijat etsimään nopeasti uusia lähestymistapoja, joissa kyky nähdä markkinoinnin tuloksia sekä kyky ymmärtää asiakkaita nousee merkittäviksi muutosajureiksi (Järvinen, 2016; Hoffman & Novak, 1996; Malthouse ym., 2013). Kehittyneen teknologian ansiosta markkinoijilla on kuitenkin tänä päivänä kyky mitata markkinointia tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä (Chaffey & Patron, 2012). Analytiikan tuottamat hyödyt liiketoiminnalle on tunnistettu ja tämä on johtanut siihen, että yhä useampi yritys pyrkii valjastamaan nämä teknologiat osaksi liiketoimintaprosessejansa (Fogarty & Bell, 2014).

Nämä ovat niitä ulkoisen kontekstin tekijöitä, jotka ohjaavat analytiikan hyödyntämistä organisaatioissa. Analytiikan valjastaminen osaksi liiketoimintaa vaatii kuitenkin hyvin erikoislaatuista osaamista sekä taitoja, joita monella organisaatioista ei entuudestaan löydy. Tämä on johtanut työvoimapulaan analyytikoista työmarkkinoilla, jolloin näitä aineettomia resursseja joudutaan hankkimaan organisaatioon vaihtoehtoisin keinoin (Fogarty & Bell, 2014).

2.4.6 **Yhteenveto web-analytiikasta**

Web-analytiikka on tarjonnut markkinoijille tavan esittää markkinoinnin kontribuutiota organisaatiossa, josta on tullut liikkeenjohdon vaatimus (Stewart, 2009). Käytön yleisyyttä voidaan perustella kahdella syyllä. Ensinnäkin, osa web-analytiikkatyökaluista ovat ilmaisia käyttää, kuten markkinajohtajan asemassa oleva Google Analytics (Järvinen & Karjaluoto, 2015). Toiseksi, esimerkiksi Google Analytics on erittäin käyttäjäystävällinen sovellus ja sen avulla saadaan helposti tuotettua relevanttia informaatiota (Plaza, 2009; Pakkala ym., 2012). Kuitenkin web-analytiikkaa hyödynnetään usein ad hoc -perusteisesti, eikä sen strategista hyötyä ymmärretä (Hong, 2007; Järvinen & Karjaluoto, 2015; Welling & White, 2006).

Akateemisen tutkimuksen perusteella web-analytiikan hyödyntäminen voidaan nähdä hyvin sosio-teknisenä ilmiönä siirryttäessä kohti strategista hyödyntämistä, koska siinä kytkeytyvät symbioosiin niin järjestelmät, ihmiset kuin myös prosessit. Jotta web-analytiikkaa kyetään hyödyntämään organisaatioissa

strategisesti, vaatii se organisaatiolta itseltään kykyä muuntautua, eli teknologian käyttöönoton lisäksi uuden ajattelutavan sekä toimintatapojen omaksumista. Dataan pohjautuvan päätöksenteon omaksuminen voi olla haaste johdolle, jonka päätöksenteko on ennen perustunut pikemminkin intuitioon sekä kokemukseen (LaValle ym., 2011; Järvinen, 2016). Muutokset organisaatioissa ovat aina haasteellisia ja suurin osa niistä epäonnistuukin (By, 2005). Erityisen haastavaksi nähdään juuri muutokset organisaatiokulttuurissa, esimerkiksi asenteissa ja tavoissa toimia (Smollan & Sayers, 2009). Tämä toimii osaselittäjänä sille seikalle, että miksi kirjallisuudessa osittain maalataan web-analytiikasta epäkannustavia kuvia. Kyseessä ei ole enää teknologian kyvyttömyys, vaan enemmänkin prosessien sekä ihmisten tuottamat ongelmat, aivan kuten Chaffey ja Patron (2012) ovat todenneet.

Tästä johtuen esimerkiksi Järvinen ja Karjaluoto (2015) painottavat liikkeenjohdon vastuuta web-analytiikan hyödyntämisessä. Ensinnä, liikkeenjohdon tulee määritellä markkinoinnin tavoitteet sekä rakentaa sopiva mittaristo mittaamaan näitä tavoitteita. Tehtävää vaikeuttaa se, että ei ole olemassa geneeristä, kaikkien organisaatioiden tarpeita ja tavoitteita kattavaa mittaristoa (Phippen ym., 2004; Järvinen, 2016). Lisäksi mittariston tulisi kyetä antamaan tarpeeksi kattavan kuvan markkinoinnin toimista, mutta sen pitäisi silti olla hallittavissa. Liian pieni määrä valittuja mittareita ei kykene antamaan tarpeeksi kokonaisvaltaista kuvaa, johtuen markkinoinnin moniulotteisesta luonteesta ja liian suuri määrä mittareita johtaa vaikeaan tulkintaan, joka taas voi johtaa vääriin päätöksiin (Clark, 1999; Pauwels ym., 2009; Järvinen, 2016). Toiseksi, liikkeenjohdon on suunniteltava systemaattinen prosessi web-analytiikalle, jossa tutkijat painottavat erityisesti vastuualueiden määrittelemistä sekä koordinointia prosessissa. Tehtävä on haasteellinen, koska web-analytiikan hyödyntäminen vaatii uudenlaista analyyttista lähestymistapaa markkinointiin, jota organisaatioilla harvoin on entuudestaan. Lisäksi työmarkkinoilla on huutava työvoimapula tämänlaisesta osaamisesta, erityisesti on pula henkilöistä, jotka kykenevät suunnittelemaan ja johtamaan prosessia (Fogarty & Bell, 2014). Web-analytiikkatyökalut eivät anna suoria ja nopeita vastauksia siihen, että mitkä muutokset digitaalisessa markkinoinnissa tuottavat toivottuja tuloksia, vaan enemmänkin osviittaa näihin kysymyksiin, mistä johtuen suositellaankin syklisen mallin hyödyntämistä web-analytiikassa (Waisberg & Kaushik, 2009; Chaffey & Patron, 2012; Järvinen & Karjaluoto, 2012). Kolmanneksi, liikkeenjohdon on varmistuttava siitä, että organisaatiokulttuuri tukee web-analytiikkaa ja että organisaatiolla on vaadittavat resurssit web-analytiikan hyödyntämiseen. Kuten aikaisemmin totesin, kulttuurillinen muutos asenteissa ja tavoissa toimia on erityisen haastavaa organisaatioissa, ja suurin osa näistä yrityksistä johtaakin epäonnistumiseen (Smollan & Sayers, 2009; By, 2005).

Web-analytiikkaan liittyy heikkouksia: data on aina taaksepäin suuntautunutta, eikä sillä voida varmuudella ennustaa asiakkaiden tulevaa toimintaa. Tämän lisäksi johtuen datan kvantitatiivisesta luonteesta, ei sillä kyetä mittaamaan laadullisten tekijöiden kehittymistä, jotka voivat olla asiakassuhteiden kehittymisen kannalta kriittisiä. Täten web-analytiikkaa voitaisiinkin suositella käytettävän yhtenä komponenttina markkinoinnin mittaamisessa sekä päätöksenteon tukena (Järvinen & Karjaluoto, 2015; Järvinen, 2016).

Oikein suunniteltuna ja hallittuna kuitenkin web-analytiikan hyödyntämisellä voi olla strategista arvoa organisaatioille, koska sen avulla kyetään saavuttamaan ymmärrystä asiakkaiden toiminnasta verkossa. Tämän informaation avulla kyetään kehittämään digitaalisen markkinoinnin tekniikoita ja taktiikoita sekä digitaalista palvelukokemusta ja näin ollen kehitettyä organisaation liiketoimintaa (Phippen ym., 2004; Wilson, 2010; Järvinen & Karjaluoto, 2015).

2.5 Konsultointi

2.5.1 Konsultoinnin liiketoimintakenttä

Liikkeenjohdon konsultointi kehittyi 1800-luvun loppupuolella. Konsultoinnista on tullut merkittävä osa nykypäivän liikkeenjohtoa sekä yhteiskuntaa itseään (Gross & Poor, 2008; Sadler, 2001). Konsultoinnin voi määritellä monella eri tavalla. Esimerkiksi The Institute of Management Consultants on määritellyt konsultoinnin seuraavanlaisesti: ”Yrityksille, yhteisöille tai muille hankkeille tarjottu palvelu, jossa ulkoinen asiantuntija tai joukko asiantuntijoita tunnistavat ja tutkivat ongelmia, liittyen muun muassa organisaatioon, käytänteisiin sekä menetelmiin, jonka jälkeen suosittelevat oikeaa ratkaisua ongelmaan ja auttavat implementoimaan tämän ratkaisun” (Sadler 2001, 3). Sadlerin (2001) mukaan konsultoinnilla on määritelmästä riippumatta kolme tunnusomaista piirrettä: ongelman tunnistaminen, ratkaisun esittäminen sekä tukeminen implementoinnissa. Hargadon (1998) on ytimekkäästi todennut, että konsultoinnissa pohjimmillaan on kyse tiedon välityksestä palkkiota vastaan.

Perinteisesti liikkeenjohdon konsultointi on jaoteltu neljään eri tehtäväkenttään: strategiaan, henkilöstöjohtamiseen, operaatioihin sekä informaatioteknologiaan. Karkeasti konsultit voidaan jakaa kahteen kategoriaan tehtäväkenttänsä sisällä: yleisasiantuntijoihin, joilla on laaja tietotaito konsultointikentästään sekä erikoisasiantuntijoihin, jotka taas keskittyvät kapea-alaisemmin ja yksityiskohtaisemmin kenttäänsä (Gross & Poor, 2008). Usein konsultit joutuvat ratkaisemaan organisaatioissa hyvin ainutkertaisia ja samalla monimutkaisia ongelmia (Martin Jr., Horne & Chan, 2000).

Tänä päivänä yhä enemmän ja enemmän organisaatiot etsivät neuvoa organisaation ulkopuolelta ratkaistakseen ongelmia, joihin organisaation kyvykkyydet eivät riitä (Gross & Poor, 2008; Kipping & Clark, 2012; Engwall & Kipping, 2013). Liikkeenjohdon konsultoinnin on tunnustettu olevan kohdeorganisaatiolle arvoa tuottava ammattipalvelu, joka auttaa johtajia analysoimaan sekä ratkaisemaan organisaation ongelmia, kehittäen organisaation suorituskykyä ja mahdollistaen uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittymisen (Kubr, 2002). Tänä päivänä yritykset kohtaavat jatkuvasti uusia ongelmia, johtuen nopeasti kehittyvistä teknologioista ja toimialoista sekä kansainvälisestä kilpailusta. Organisaatiot eivät kykene välttämättä vastaamaan näihin muutoksiin vaadittavalla nopeudella, koska organisaatioiden johto, prosessit eikä osaaminen pysy muutosten vauhdissa. Tästä syystä organisaatioihin saatetaan palkata konsultti (Motamedi, 2016).

Goldsmith ja Moutinho (2017) kuvailevat konsulttia ikään kuin markkinoijan ja akateemisen tutkijan välikappaleeksi, koska konsulttien on jatkuvasti joko tuotettava omaa tutkimusta tai seurattava akateemista kirjallisuutta pysyäkseen toimialan kehityksen mukana. Toisaalta konsultit ovat jatkuvasti yhteydessä organisaatioiden kanssa, ratkaisten organisaatioiden ongelmia. Tutkijat painottavat, että konsulttien on äärimmäisen tärkeää olla toimialansa aallonharjalla muun muassa teknologisen kehityksen saralla, koska suuri osa konsulttien työstä on valmistella asiakkaita tuleviin muutoksiin liiketoimintaympäristössä, muun muassa teknologisen kehityksen näkökulmasta.

Koska konsultointi perustuu hyvin pitkälti aineettomien resurssien myymiselle organisaatioon, on konsulttien laadun arviointi erityisesti etukäteen vaikeaa (Armbrüster & Barchewitz, 2004; Christensen, Wang & Bever, 2013). Konsulteilla on usein hyvin syväluotaava tietotaito ongelmasta, jota taas organisaatiolla ei luonnollisesti ole (Christensen ym., 2013). Tämän lisäksi konsultointi ei ole vakiintunut ammattimuoto ja konsultoinnin laatu on suoraan kytketty konsultin osaamiseen. Asiakkaan näkökulmasta tämä tarkoittaa epävarmuutta (Armbrüster & Barchewitz, 2004).

Tässä piilee yksi konsultoinnin suurista sudenkuopista organisaation näkökulmasta. Liikkeenjohdon on äärimmäisen vaikeaa varmistua konsultin kyvykkyydestä ennen projektia, projektin aikana tai tämän jälkeenkään, koska liikkeenjohto ei voi varmistua konsultin tarjoaman tiedon oikeudellisuudesta. Lisäksi yleensä konsultoinnissa saattaa syntyä ristiriitoja motiiveista. Konsultit pyrkivät luomaan asiakassuhteista mahdollisimman pitkiä, jolloin esimerkiksi liikkeenjohdon miellyttäminen saattaa ohittaa itse ratkaistavan ongelman (Williams, 2001). Usein konsultit kuitenkin omaavat ammattietiikan asiakkaitansa kohtaan, mutta erityisesti IT-toimialalla eturistiriitoja syntyy toisinaan (Sadler, 2001).

Luottamus on tärkein attribuutti organisaatioiden harkitessa konsulttia (Armbrüster & Barchewitz, 2004; Engwall & Eriksson, 2005). Luottamus rakentuu neljän eri attribuutin kautta asiakassuhteessa: konsultin imagon, kokemuksen, organisaatioiden välisen WoMin sekä hinnan perusteella (Glückler & Armbrüster, 2003). Asiakassuhteessa konsultin ja liikkeenjohdon välillä usein vallitsee jonkin asteinen epäluottamus, mistä huolimatta liikkeenjohto suosii konsulttien hyödyntämistä. Lisäksi organisaation näkökulmasta myös läpivedetyt projektit aiheuttavat uhkia, koska konsultit voivat implementoida samanlaisia ratkaisuja kilpaileviin organisaatioihin ja näin ollen saavutettu kilpailuetu voidaan menettää (Engwall & Eriksson, 2005). Williams (2001) on todennut, että asiakassuhteet konsultin sekä organisaation välillä ovat usein erittäin monimutkaisia. Lisäksi Martin Jr. ym. (2000) toteavat, että konsultoinnin asiakassuhteessa haastavaa on myös se, että vaikka usein liiketoiminnan ongelman tunnustetaan olevan liikkeenjohdon vastuulla ratkaista, on ratkaisun implementointi kuitenkin aina jalkautettu alaspäin, jolloin konsultin voi olla hankala tarkastella kokonaiskuvaa. Tätä väittämää tukee myös Christensen ym. (2013) joiden mukaan jopa läpivedetyn projektin jälkeen on hankala arvioida konsultin suoriutumista, koska niin moni muu konsultoinnin ulkopuolinen tekijä vaikuttaa myös projektin läpivientiin. Natter ym. (2008) ovatkin todenneet, että konsultit ovat erittäin riippuvaisia organisaation tarjoaman informaation määrästä sekä organisaation

henkilöiden halusta tehdä yhteistyötä. Täten liikkeenjohdon tuen nähdään olevan merkittävässä asemassa konsultin ja organisaation välisen luottamuksen sekä yhteistyön rakentumisessa ja täten uusien tekniikoiden implementoinnissa (Natter ym., 2008).

Aikaisempaan kirjallisuuteen perustuen yhteenvetona voin todeta, että liikkeenjohdon konsultoinnissa on kyse aineettomien resurssien myymisestä organisaatioon, jonka tarkoituksena on kehittää organisaation liiketoimintaa. Konsultin ja liikkeenjohdon välinen asiakassuhde on kuitenkin hyvin monimutkainen. Konsulteilla on selkeä yliote aineettomissa resursseissa, tietotaidoissa, joita taas organisaatiolla ei ole ja joka taas voi muodostaa epäluottamusta asiakassuhteeseen. Konsultit kykenevät tarkastelemaan ilmiöitä ja asioita organisaation kontekstin ulkopuolelta objektiivisesti. Konsultit ovat kuitenkin riippuvaisia organisaation tarjoamasta informaatiosta toimiakseen tehokkaasti. Tämän lisäksi muutosta on vaikea ajaa läpi organisaatiossa, ellei organisaation ja konsultin välinen luottamussuhde ole kunnossa. Tämän takia luottamus koetaan tärkeimmäksi attribuutiksi asiakkaan ja konsultin välisessä asiakassuhteessa (Armbrüster & Barchewitz, 2004; Engwall & Eriksson, 2005).

2.5.2 Konsultointi digitaalisessa markkinoinnissa

Kuten aikaisemmin totesin, digitalisoituminen on nopeasti myllännyt markkinoinnin toimikentän perutuksiaan myöten (Järvinen, 2016). Motamedi (2016) on todennut, muutokset liiketoimintaympäristössä ovat tänä päivänä hyvin nopeita ja organisaatiot eivät pysy muun muassa teknologisen kehityksen mukana, jolloin konsultin palkkaaminen on yleistä. Tätä väittämää tukee myös Canback (1998) toteamalla, että konsultin palkkaaminen on organisaation näkökulmasta taloudellisesti sekä ajallisesti usein tehokkaampi ratkaisu, kuin sisäisen ratkaisun tuottaminen.

Edellä mainitut seikat ovat ajureita, jotka ajavat organisaatioita hyödyntämään markkinoinnin konsultteja digitalisoituvassa liiketoimintaympäristössä. Digitaalisen markkinointi vaatii aivan uudenlaista lähestymistapaa markkinointiin ja tätä kautta organisaation olemassa olevat aineettomat resurssit eivät täsmää digitalisoitumisen muutokseen (Parsons ym., 1998). Digitaalinen markkinointi tarvitsee analyyttista lähestymistapaa, missä perinteinen markkinoinnin lähestymistapa on ollut luovampi (McGovern & Quelch 2005). McGovern ja Quelch (2005) erityisesti painottavat analytiikan osalta uuden lähestymistavan tarpeellisuutta, joka hyvin tukee Chaffeyn ja Patronin (2012) väittämää, että digitaalisen markkinoinnin yksi suurin hyöty verrattuna perinteiseen markkinointiin on juuri sen mitattavuus.

Konsultoinnin nähdään tarjoavan ennen kaikkea objektiivista sekä riippumatonta näkemystä organisaatioon (Canback, 1999). Täten konsultit kykenevät tarjoamaan näkemystä kontekstiin sekä prosesseihin sidonnaisissa ongelmissa (Canback, 1998). Kuitenkin konsultit ovat erittäin riippuvaisia organisaation tarjoaman informaation määrästä sekä organisaation henkilöiden halusta tehdä yhteistyötä. Liikkeenjohdon tuen nähdään olevan merkittävässä asemassa konsultin ja organisaation välisen luottamuksen sekä yhteistyön rakentumisessa ja uusien tekniikoiden implementoinnissa (Natter ym., 2008).

2.5.3 Konsultointi markkinoinnin mittaamisen näkökulmasta

Markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen kirjallisuudesta Patterson (2007) on ehdottanut konsulttien hyödyntämistä KPI-mittareiden määrittämisessä hyödylliseksi, koska he kykenevät tarjoamaan objektiivisen näkemyksen asiakasorganisaatioon. Konsultit kykenevät objektiivisesti tarkastelemaan organisaation käytössä olevat mittarit, järjestelmät, prosessit sekä ihmisten kyvykkyydet ja esittämään tarvittavat muutoskohteet. Tämän lisäksi konsulteilla on usein ymmärrystä muiden organisaatioiden mittausjärjestelmistä, joten he kykenevät arvioimaan järjestelmän kilpailukykyisyyttä myös liiketoimintaympäristön kontekstissa.

Ei-akateemisen kirjallisuuden parista Kaushik (2009) esittää kuitenkin vastakkaisen näkökulman Pattersonin (2007) väitteeseen. Hänen mukaansa usein web-analytiikan mittariston määrittäjät tulevat organisaatioiden ulkopuolelta, eikä heillä ole syvää käytännön kokemusta organisaation tavasta toimia. Tämä voi johtaa toimimattoman mittariston rakentumiseen, joka taas näkyy jatkossa epäluottamuksena web-analytiikkaa kohtaan.

Aikaisempi tutkimus on paljon painottanut luottamuksen rakentumista konsulttien sekä liikkeenjohdon asiakassuhteissa (Armbrüster & Barchewitz, 2004; Engwall & Eriksson, 2005), koska konsulteilla on hallussaan sellaista tietotaitoa, jota organisaatiolla ei luonnollisesti ole (Williams, 2001), joka voi aiheuttaa epäluottamusta asiakassuhteissa (Armbrüster & Barchewitz, 2004). Web-analytiikan konsulttien näkökulmasta tämä asetelma on toisaalta ristiriitainen, koska web-analytiikan suurin hyöty on sen tuottama faktaperusteinen informaatio. Täten web-analytiikan konsultit kykenevät faktapohjaisesti esittämään konsultoinnin tuottamat hyödyt asiakasorganisaatioissa.

2.6 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Aikaisempi tutkimus web-analytiikasta on niukkaa ja hajaantunutta (Järvinen & Karjaluoto, 2015). Lisäksi moni näistä tutkimuksista esittää epäkannustavia tuloksia web-analytiikan hyödyntämisestä. Kuitenkin muutamia case-tutkimuksia aiheesta on julkaistu, joissa digitaalisen markkinoinnin mittaaminen ja optimointi web-analytiikkaa hyödyntäen on kehittänyt markkinoinnin suorituskykyä ja lopulta parantanut yrityksen tulosta (Phippen ym., 2004; Wilson, 2010; Järvinen & Karjaluoto, 2015).

Web-analytiikan akateemista kirjallisuutta tarkastellessa saa hyvin käsityksen Järvisen ym. (2015) väitteestä niukasta ja hajaantuneesta tutkimuksista. Osa tutkimuksista tarkastelee web-analytiikkaa mittareiden, optimoinnin sekä järjestelmien näkökulmasta (Wilson, 2010; Hong, 2007; Nakatani & Chuang, 2011). Osa tutkimuksista tarkastelee web-analytiikkaa prosessin näkökulmasta (Phippen ym., 2004) ja osa tutkimuksista keskittyy organisaation kontekstin tekijöihin web-analytiikan hyödyntämisessä (Chaffey & Patron, 2012; Germann ym., 2013).

Tutkimus web-analytiikasta ammentaa teoriataustaansa abstraktimmalta tasolta markkinointianalytiikan sekä markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen kirjallisuuden parista, jotka tarkastelevat ilmiöitä esimerkiksi big datan sekä data-analytiikan teknologioiden parista. Karkeasti nämä tutkimukset voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan. Datalla johtamiseen ja markkinoinnin mittarijärjestelmiin keskittyneillä tutkimuksilla, kuten muun muassa (O'Sullivan & Abela, 2007; O'Sullivan ym., 2009; Pauwels ym., 2009; Clark ym., 2006). Ja tutkimuksiin, jotka tutkivat dataa ja datalla johtamista enemmän organisaatiokulttuurillisesta näkökulmasta, kuten muun muassa (LaValle ym., 2011; Brynjolfsson ym., 2011).

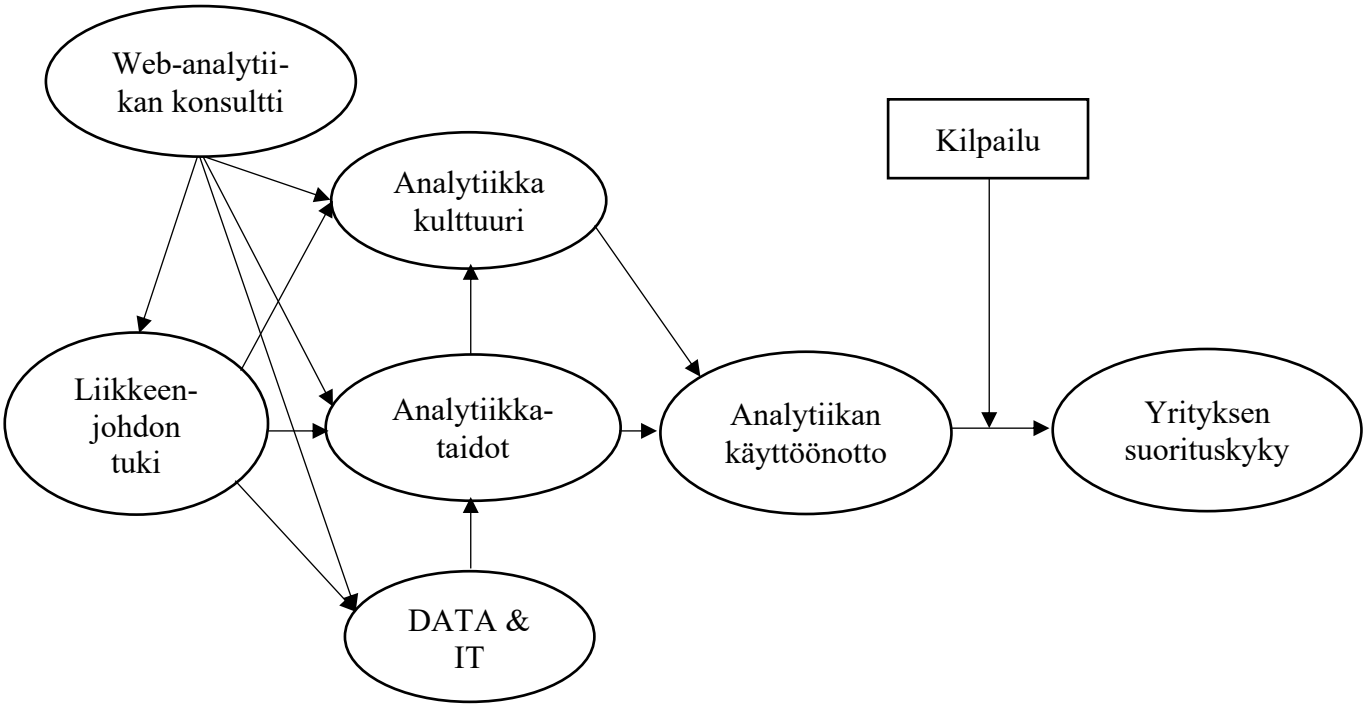
Haasteita tutkimukselle asettaa se, että web-analytiikan sekä data-analytiikan hyödyntäminen on jokseenkin kontekstisidonnainen ilmiö, hyvänä esimerkkinä tästä toimii mittaristojen rakentaminen. Järvinen (2016) on todennut, että organisaatioille suurin haaste on siinä, että ei ole olemassa universaalia mittaristoa, joka kattaisi kaikkien organisaatioiden tarpeet. Useat tutkimukset ovat todenneet, että rakennetun mittariston tulisi olla moniulotteinen. Mittariston täytyy kyetä esittää markkinoinnin lyhyen ja pitkän aikavälin tulokset sekä rahalliset ja ei-rahalliset tulokset, jotta kyetään kokonaisvaltaisesti ymmärtämään markkinoinnin tuloksellisuutta (O'Sullivan & Abela, 2007; Clark ym., 2006; Järvinen, 2016).

Organisaatiokulttuurien tutkimuksen alalla aikaisempi tutkimus on havainnut, että seuraavat sisäisen kontekstin tekijät vaikuttavat analytiikan hyödyntämiseen organisaatiossa: liikkeenjohdon tuki, analytiikkaa tukeva kulttuuri, analytiikkataidot sekä tietojärjestelmien infrastruktuuri. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat siihen, kuinka organisaatiot kykenevät hyödyntämään dataa osana päätöksentekoa ja jolla taas nähdään olevan vaikutusta organisaation suoriutumiseen markkinoilla (Germann ym., 2012; Järvinen & Karjaluoto, 2015). Datan osoittaessa organisaatiossa hyödyllisyytensä, sen käyttö yleistyy ja ulottuu yhä laajemmalle organisaatiossa, jolla viitataan organisaatioiden maturiteettitasoon datan osalta. Mitä korkeampi on organisaation maturiteettitaso datan osalta, sitä enemmän data on osana organisaatioiden päätöksentekoa – ideaalitilanteessa

puhutaan jo dataohjautuvuudesta, jossa lähestulkoon kaikki päätöksenteko pohjautuu dataan (Phippen ym., 2004; LaValle ym., 2011; Brynjolfsson ym., 2011). Tätä ilmiötä voidaan tulkita nimenomaan organisaatiokulttuurillisena tekijänä, tosin sanoen, jopa kestävän kilpailuedun lähteenä (Germann ym., 2013).

Yhä enemmän ja enemmän organisaatiot etsivät neuvoa organisaation ulkopuolelta ratkaistakseen ongelmia, joihin organisaation kyvykkyydet eivät riitä (Gross & Poor, 2008; Kipping & Clark, 2012; Engwall & Kipping, 2013). Sadlerin (2001) mukaan konsultoinnilla on määritelmästä riippumatta kolme tunnusomaista piirrettä: ongelman tunnistaminen, ratkaisun esittäminen sekä tukeminen implementoinnissa.

Täten konsultoinnissa pohjimmillaan on kyse tiedon välityksestä palkkiota vastaan (Hardagon, 1998). Konsulttien työtehtävät voivat siis vaihdella toimeksiannon mukaan hyvin laajasti. Tästä johtuen on mahdotonta määritellä konsulttien tehtäväkenttää web-analytiikan osalta etukäteen, koska tehtäväkenttä voi olla hyvinkin laaja ja aihetta ei ole tutkittu konsulttien näkökulmasta. Tästä syystä tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu sen olettamuksen ympärille, että konsultit tunnistavat organisaation ongelmia, esittävät ratkaisuja sekä implementoivat näitä ratkaisuja kaikilla web-analytiikan sisäisen kontekstin tekijöiden osa-alueilla (KUVIO 3).



KUVIO 3: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys mukaillen Germann ym. (2013)

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoitusta voidaan luonnehtia neljän piirteen perusteella: kartoittava, selittävä, kuvaileva ja ennustava. Kartoittavassa tutkimuksessa pyritään tutkimaan ilmiöitä, joita ei ole paljoa tutkittu, toisin sanoen ilmiöitä joita ei tunneta kovin hyvin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009). Tutkimukseni tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Täten tutkimusmetodiksi valikoitui kvalitatiivinen, laadullinen tutkimusmuoto. Tutkimusongelmasta johtuen tutkimukseni on ilmiötä kartoittava, joten kvalitatiivisen tutkimusmetodin käyttö on perusteltua. Koska aiempi tutkimus web-analytiikasta on niukkaa ja hajaantunutta (Järvinen & Karjaluoto, 2015) ja aikaisemman tutkimuksen perusteella ei kyetä selittämään tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä. Tämä on hyvin linjassa Hairin, Pagen ja Brunsveldin (2019) esittämiin perusteluihin laadullisesta tutkimuksesta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jonka nähdään olevan moninainen ja tutkimuksen tarkoituksena onkin pyrkiä tutkimaan kohdeilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym., 2009).

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää kahta erilaista lähestymistapaa aineistonkeruulle: havainnointia sekä haastatteluja. Havainnoinnista esimerkkejä ovat esimerkiksi etnografinen tutkimus sekä havaintotutkimus. Näissä tutkimuksissa tutkitaan ihmisten käytöstä erilaisissa tilanteissa. Kun halutaan ymmärtää miksi jokin asia tapahtuu on haastattelu hyvä valinta. Haastattelut ovat oiva keino hankkia aineistoa ja täten ymmärrystä, kun käsitellään hankalia asioita ja ilmiöitä (Hair ym., 2019; Hirsjärvi ym., 2009,). Arkielämässä tutkimushaastatteluja voitaisiin kutsua sateenvarjotermiksi haastatteluille, koska on olemassa monenlaisia eri tapoja suorittaa haastatteluja. Tämä on merkittävä seikka, koska haastattelun muodon kuuluisi olla johdonmukainen tutkimuskysymyksiin, tutkimuksen tavoitteeseen sekä tutkimuksen strategiaan. Haastatteluja voidaan jaotella monella eri tapaa, mutta yleisimmin haastattelut voidaan jakaa seuraavanlaisesti: puolistrukturoidut haastattelut, strukturoimattomat syvähaastattelut, ryhmähaastattelut sekä strukturoidut haastattelut. Yhteistä näille haastattelumuodoille kaikille on kuitenkin yksi asia: haastattelut ovat tarkoituksenmukaisia keskusteluja kahden tai useamman henkilön välillä (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Saunders ym. (2009) mukaan puolistrukturoidut haastattelut ovat hyvä aineistonkeruumenetelmä kartoittavaan, eksploratiiviseen tutkimukseen. Lisäksi käyttämäni viitekehys tarjoaa hyvän pohjan puolistrukturoidulle haastattelulle. Täten aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Kyseistä haastattelumenetelmää hyödynnän, koska se tarjoaa valmiin kehyksen ja suunnan haastattelulle, mutta toisaalta se tarjoaa paljon joustavuutta haastattelussa, esimerkiksi yllättävän ja mielenkiintoisen informaation noustessa esiin haastattelutilanteessa (Hair ym., 2019). Puolistrukturoitu haastattelu-

menetelmä tarjoaa haastattelijalle mahdollisuuden tunnusteluun ja lisäinformaation pyytämiseen haastateltavalta mielenkiintoisen ilmiön tai asian ääreltä (Saunders ym., 2009). Tämä sopii tutkimuksen kontekstiin hyvin, koska osa tutkittavista ilmiöistä on melko abstrakteja ja monimutkaisia luonteeltaan, kuten esimerkiksi organisaatiokulttuurilliset tekijät.

3.2 Kerätty aineisto

Laadullisen tutkimuksen yksi tunnuspiirre on se, että haastattelujen kohdejoukon valinta on harkinnanvaraista (Hirsjärvi ym., 2009). Aineisto kerättiin suomalaisilta, web-analytiikan parissa työskenteleviltä konsulteilta ajanjaksolla huhtikuu – lokakuu 2020 (TAULUKKO 2). Aineistonhankinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Harkinnanvaraisen otannan hyödyntäminen oli perusteltua, koska digitaalisessa markkinoinnissa on useita erilaisia osa-alueita ja eri suuntauksia ja halusin selvittää asenteita sekä näkemyksiä kapea-aleisesta osiosta, web-analytiikkaan erikoistuneilta henkilöiltä. Hair ym. (2019) toteavat, että harkinnanvaraisen otannan hyödyntäminen on tarkoituksenmukaista silloin, kun halutaan ymmärtää jonkun tietyn joukon tarkoin rajatun alaryhmän kokemusmaailmaa.

Haastatteluun osallistujat kerättiin kansainvälisestä LinkedIn -palvelusta, jossa ensimmäisenä kyettiin tarkastamaan haastateltavan työtausta, jonka perusteella määritettiin hänen soveltuvuus haastatteluun. Tämän jälkeen haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu. Usein harkinnanvaraisen otannan heikkoutena pidetään juuri matalaa edustajuutta (Saunders ym., 2009). Tämä ilmiö myös tuli tässä tutkimuksessa todettua.

Kuitenkin toteutetut haastattelut osoittautuivat molemmille osapuolille hedelmällisiksi ja esimerkiksi kysymykset haastoivat juuri sopivassa määrin haastateltavia, jolloin haastattelutilanteet olivat hyvin informaatiorikkaita, joka on tyypillistä asiantuntijahaastetteluja suorittaessa (Saunders ym., 2009). Haastattelut suoritettiin videoyhteyden välityksellä, COVID19 -pandemian vuoksi. Saunders ym. (2009) ovat painottaneet, että haastattelujen suunnittelussa yhtenä prioriteettina tulisi olla haastatteluun osallistuvien turvallisuus. Tutkijat huomauttavat lisäksi, että videoyhteyden hyödyntäminen haastatteluja suorittaessa on tänä päivänä muutenkin verrattain yleistä. Erityisesti videoyhteyttä halusin käyttää siinä syystä, että videoyhteys tarjoaa tutkijalle informaatiorikkaamman haastattelutilanteen, kun haastateltavan reaktioita on paljon helpompi tarkastella, verrattuna esimerkiksi puhelinhaastatteluihin (Saunders ym., 2009).

Kaikki haastattelut suoritettiin Google Meet -videoyhteysalustaa hyödyntäen ja jokainen haastattelu nauhoitettiin kahta nauhuria apuna käyttäen. Näin saatiin eliminoitua laitevirheiden mahdollisuus mahdollisimman pieneksi haastatteluissa. Aineiston auki kirjoittaminen, litterointi, aloitettiin heti haastattelujen toteuttamisen jälkeen. Aineisto oli tällä kerätyllä otannalla hyvin koherentti, jolloin saturaatiopiste kyettiin saavuttamaan. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää kyetä saavuttamaan aineistolle saturaatiopiste, jossa uutta ja relevanttia in-

formaatiota ei enää esiinny haastatteluissa (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Haastatteluissa hyödynnettiin tässä tutkimuksessa käytettyä kolmiulotteista tutkimusmallia: sisältö, prosessi ja konteksti. Haastattelut pyrittiin suoritettiin yksi tutkimusmallin ulottuvuus kerrallaan. Puolistrukturoidun teemahaastattelun luonteesta johtuen tässä oli haastattelujen aikana haastavaa pysyä, johtuen haastattelujen informaatiorikkaudesta sekä siitä, että usein yllättävää informaatioita ilmaantui haastattelujen aikana. Tulososiossa käytän sitaatteja perustelemaan tutkimuksessa esiintyneitä teemoja. Sitaatit merkitään tunnisteilla H1, H2, H3, H4, H5 ja H6, asiantuntijahaastattelujen järjestyksen mukaan.

Haastateltavien taustat olivat hyvin erilaiset. Ei ole olemassa suoraa koulutuslinjaa mikä valmistaisi web-analyytikoksi, vaan haastateltavat olivat kaikki itseoppineita. Kaupallisen alan pohjakoulutus oli kuitenkin hyvin yleistä. Aineistosta 66 prosenttia oli alun perin käynyt kaupallisen alan koulutuksen. Joukossa oli niin yliopistotutkinnon kuin myös ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita. Moni oli päätynyt nykyiseen toimenkuvaan muiden digitaalisen markkinoinnin tehtävien kautta, kuten hakusanamainonnan, hakukoneoptimoinnin, markkinoinnin automaatioiden, sosiaalisen median markkinoinnin sekä konversioptimoinnin (CRO, conversion rate optimisation) kautta. Yhteistä haastateltaville oli kuitenkin kiinnostus dataa ja datalla johtamista kohtaan, joka oli heränny aikaisemmissa työtehtävissä, jotka kaikki perustuvat jossain määrin markkinoinnin mittaamiseen digitaalisissa kanavissa sekä palveluissa. Haastateltaville oli lisäksi tyypillistä, että he olivat koko työuransa työskennelleet digitaalisen markkinoinnin parissa markkinoinnin konsultoinnin toimialalla, digitaalista markkinointia tarjoavissa asiantuntijatoimistoissa.

TAULUKKO 2: Haastattelut

Haastattelu	Tehtävänimike	Haastattelun kesto	Toimipaikka	Päivämäärä	Haastattelussa hyödynnetty teknologia
1	Web-analyytikkakonsultti tiiminvetäjä	51:45	Helsinki	22.04.2020	Google Meet
2	Web-analyytikkakonsultti projektipäällikkö	1:27:58	Helsinki	26.04.2020	Google Meet
3	Web-analyytikkakonsultti spesialisti	55:43	Helsinki	27.04.2020	Google Meet
4	Senior web-analyytikkakonsultti	1:04:43	Helsinki	06.05.2020	Google Meet
5	Senior Web-analyytikkakonsultti	45:35	Jyväskylä	23.10.2020	Google Meet
6	Web-analyytikkakonsultti	55:58	Jyväskylä	26.10.2020	Google Meet

3.3 Laadullinen sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, jolloin aineiston analysoinnin tarkoituksena sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisen tutkimuksen analysointivaiheessa tarkoituksena on havaita, tutkia, vertailla sekä tulkita aineistossa esiintyviä teemoja. Laadullisen tutkimuksen analysointia voisi kuvailla hyvin iteratiiviseksi prosessiksi, jossa aineistoa voidaan joutua analysoimaan ja tutkimaan useaankin otteeseen, kun uusia kysymyksiä ja yhteyksiä nousee esiin aineistosta. Tarkoituksena on saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Hair ym. 2019).

Hirsjärvi ja Hurme (2008) huomauttavat, että aineiston analysointitapaa tulisi pohtia jo ennen aineiston keruuta. Mikäli analysointitapaa on pohdittu ennen aineistonkeruuta, voidaan sitä käyttää ohjenuorana haastettelua kerätessä sekä litteroitaessa. Tutkijat huomauttavat, että usein aineiston runsaus ja elämänläheisyys, eli merkityksien rikkaus tekee analyysivaiheen usein mielenkiintoiseksi ja haastavaksi, mutta samalla myös ongelmalliseksi ja työlääksi, koska analysointivaihe usein koetaan erityisen aikaa vieväksi ja tuskalliseksi prosessiksi.

On monia eri tapoja analysoida aineistoa, mutta analysointivaihe usein sisältää järjestyksessä seuraavat vaiheet: 1) luenta, 2) luokittelu, 3) yhteyksien löytäminen ja 4) raportointi. Hirsjärvi ja Hurme (2008) lisäksi huomauttavat, että kyseessä on hyvin karkea luonnos laadullisen aineiston analyysista. Aineiston luenta, eli kuvailu on koko analyysin perusta. Kuvaileminen tarkoittaa vaihetta, jossa pyritään kartoittamaan tutkimuskohteiden ominaisuuksia ja piirteitä. Luokittelussa jäsennetään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Yhdistelyvaiheessa luokittelun pohjalta syntynyttä jäsentelyä yhdistellään, jotta voidaan rakentaa esiintymisten välille säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Saunders ja Lewis (2008) mukailevat myös väitettä analysointitapojen moninaisuudesta johtuen siitä, että laadulliseen analysointiin ei ole olemassa standardoituja prosesseja eikä toimintamalleja. He kuitenkin toteavat, että laadullisen aineiston analysoinnin voi jakaa kolmeen eri pääprosessiin: merkityksien tiivistäminen, merkityksien kategorisointi sekä merkityksien jaottelu narratiiveja hyödyntäen, joka tukee hyvin Hirsjärven ja Hurmen (2008) näkemystä laadullisesta analysointimenetelmästä.

Täten laadullinen sisällönanalyysi viittaa olemassa olevien kirjoitettujen tekstien kategorisoinniksi sekä analysoinniksi, jonka avulla kyetään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Laadullinen sisällönanalyysi on hyvin yleinen analysointikeino analysoitaessa muun muassa tekstimuodossa olevaa haastatteluaineistoa (Hair ym. 2019). Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään tutkimuksen aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon menettämättä kuitenkaan sen informaatiorikasta sisältöä. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Täten tämän tutkimuksen analysointimenetelmäksi valikoitui laadullinen sisällönanalyysi. Litteroitu aineisto luettiin ensiksi kokonaisvaltaisesti läpi. Tämän jälkeen aineistoa alettiin analysoimaan tutkimuskysymys kerrallaan. Tässä vaiheessa aineistoa redusoitiin eli tiivistettiin niin, että tutkimuksen

kannalta epärelevantteja asioita jätettiin huomioimatta. Tämän vaiheen jälkeen aineistoa analysoitiin tutkimuksen kolmiulotteisen tutkimusmallin yksi ulottuvuus kerrallaan: 1) sisältö, 2) prosessi ja 3) konteksti. Tämän jälkeen aineistosta vielä vertailtiin ulottuvuuksia keskenään, johtuen haastattelujen informaatiorikkaasta luonteesta sekä puolistrukturoidun teemahaastattelun luonteesta. Puolistrukturoidun teemahaastattelun haastattelurunko tarjosi hyvän viitekehyksen tähän, koska esiintyviä teemoja käytiin systemaattisesti yksi kerrallaan läpi, kuitenkin tarjoten myös yllätyksellistä ja informaatiorikasta sisältöä haastateltavalta. Kuten aikaisemmin mainitsin, oli mahdotonta suorittaa haastattelut täysin haastattelurungon mukaisesti, joten oli tärkeää vielä vertailla eri ulottuvuuksia myös keskenään. Tällä tavoin pystyttiin tarkastelemaan syy-seuraussuhteita aineistosta niin ulottuvuukisien sisällä, kuin myös niiden välillä. Tämä menetelmä mukailee hyvin alun perin Milesin ja Hubermanin (1994) kuvausta kolmivaiheisesta aineistolähtöisestä sisällönanalyysista, jossa ensimmäisessä vaiheessa aineisto redusoidaan, eli pelkistetään. Redusoinnissa aineistoa tiivistetään niin, että tutkimuksen kannalta epäolennaiset seikat jätetään pois. Toisessa vaiheessa aineisto klusterisoidaan, eli ryhmitellään. Tämä vaihe sisältää analyysin kannalta sellaiset vaiheet, joissa tutkitaan aineistosta samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Kolmannessa vaiheessa aineisto käsitteellistetään, abstrahoidaan, jossa erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käyn yksityiskohtaisesti läpi aineiston tuloksia. Esitän tutkimuksen tuloksia tutkimusmallin ulottuvuus kerrallaan järjestyksessä sisältö, prosessi ja konteksti. Ensimmäisessä osiossa käyn läpi mitä web-analytiikan sovellusjärjestelmiä web-analytiikan konsultit hyödyntävät, mitkä ovat tärkeitä mittauskohteita ja millaisia mittareita näihin mittauskohteisiin hyödynnetään. Toisessa osiossa tarkastelen kuinka web-analytiikan konsultit prosessoivat dataa ja mitkä ovat web-analytiikan prosessoinnin keskeiset pääpiirteet. Kolmannessa osiossa tarkastelen kuinka web-analytiikan konsultit kokevat organisaation sisäisen kontekstin tekijöiden vaikuttavan web-analytiikan hyödyntämiseen organisaatioissa. Lopuksi vielä tarkastelen organisaation ulkoisen kontekstin vaikutusta web-analytiikan hyödyntämiseen ja miksi organisaatiot hyödyntävät web-analytiikan konsultteja.

4.1 Sisältö

Tässä osiossa tarkastelen ensimmäisenä millaisia web-analytiikan järjestelmiä web-analytiikan konsultit hyödyntävät. Tämän jälkeen tarkastelen tutkimuksessa esiintyneet mittauskohteet sekä mittaristot. Tutkimuksen tulokset myötäilivät paljon aikaisempia tutkimustuloksia web-analytiikasta. Kuten aikaisemmassa akateemisessa kirjallisuudessa on todettu, organisaatioilla on erilaisia liiketoimintatavoitteita digitaalisessa liiketoimintaympäristössä, joten ei ole yhtä oikeaa mittaristoa tai järjestelmää vastaamaan näihin tarpeisiin, vaan nämä täytyvät aina sovittaa organisaation tavoitteisiin (Phippen ym. 2004; Hong 2007; Järvinen 2016). Google Analytics osoittautui myös tässä tutkimuksessa eniten hyödynnetyksi web-analytiikan työkaluksi. Kuitenkin, haastatteluissa ei yksikään käyttänyt yksinomaan Google Analyticsia, vaan Google Analytics on aina integroituna Googlen eri järjestelmien kanssa, Google Tag Managerin sekä Google Data Studion kanssa. Tutkimuksessa nousi esiin keskeiseksi eri web-analytiikan järjestelmien integroiminen keskenään, jota käsittelen tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa lisää. Tutkimuksessa selvisi lisäksi, että vuonna 2016 voimaantulleen yleisen tietosuojalain (GDPR) myötä Google Analyticsin käytöstä ollaan tietyillä sektoreilla siirrytty pois. Haastatteluissa ilmeni tietosuojakysymys Google Analyticsin osalta, jonka nähtiin johtuvan siitä, että järjestelmän palvelimet sijaitsevat Euroopan ulkopuolella. Tällöin ei voida varmuudella sanoa, voiko joku muu ulkopuolinen organisaatio tai henkilö päästä myös käsiksi tähän verkkosivudataan. Tietosuojakysymyksistä johtuen avoimeen lähdekoodiin perustuva Matomo Analytics oli myös usein hyödynnetty web-analytiikan sovellus. Eniten hyödynnetyt web-analytiikan sovellukset olivat seuraavat:

1. Googlen Analytics (+ Google Tag Manager ja Google Data Studio)
2. Matomo Analytics
3. Adobe Analytics

4.1.1 Hyödynnetyt web-analytiikan sovellukset

Kuten aikaisemmin on esitetty, analytiikkasovellusten sekä mittausjärjestelmien hyödyntäminen on hyvin kontekstisidonnainen asia. Ei ole yhtä oikeaa järjestelmää tai mittaristoa vastaamaan kaikkien organisaatioiden tarpeita (Phippen ym. 2004; Hong 2007; Järvinen 2016). Google Analytics oli tutkimuksessa ylivoimaisesti eniten hyödynnetty web-analytiikan järjestelmä. Kaikki tutkimuksessa osallistuneet hyödynsivät tätä järjestelmää yhdessä Googlen muiden työkalujen kanssa, kuten tagienhallintatyökalun (Tag Management System) Google Tag Managerin ja datan visualisointityökalun Google Data studion kanssa. Käsittelen tässä kappaleessa Google Tag Managerin toimintaa ja seuraavassa kappaleessa enemmän Google Data Studiota, jossa käsittelen datan prosessoinnin näkökulmasta myös datan visualisointia.

Google Analytics tunnustettiin haastattelussa olevan monipuolinen sovellus, joka riittää kattamaan useimpien organisaatioiden tavoitteet ja tarpeet mittaamiselle jo ilmaisversionkin avulla. Lisäksi yleistä oli, että asiakasorganisaatiot hyödynsivät jo aiemmin jotain analytiikkatyökalua, jolloin web-analytiikan konsulttien tehtävänä oli kehittää näitä olemassa olevia järjestelmiä. Pelkästään Google Analyticsia käytettiin niin sanotun markkinointidatan keräämiseen, jolloin esimerkiksi tarkasteltiin verkkosivuliikenteen tulolähdettä, jonka avulla kyettiin mittaamaan ja tätä kautta optimoimaan erilaisia markkinointiaktiviteetteja digitaalisessa ympäristössä.

> Meidän kontekstissa mennään aika vahvasti Googlen työkalujen kanssa. Ihan puhtaasti käytännössä, niin Google Analyticsia käytetään siihen verkkosivudatan, niin sanotun markkinointidatan keräämiseen ja kasaamiseen. (H2)

Kun haluttiin mitata vierailijoiden käytöstä tarkemmin verkkosivuilla, eli luoda datasta rikkaampaa ja merkityksellisempää, koettiin Google Tag Manager oikeaksi työkaluksi tähän. Google Tag Manager on tagienhallintatyökalu, jonka avulla verkkosivuille saadaan asennettua kustomoituja JavaScript-koodiin perustuvia *tageja*, jotka tiettyjen vierailijoiden toimenpiteiden toteutuessa määritetyt laukaisimet (triggerit) laukaisevat tagin ja nämä lähettävät määritetyn arvon (data layer) Google Analyticsiin (Google, 2020). Tällä tavoin kerättävästä datasta saadaan luotua rikkaampaa, perimmäisenä tarkoituksena on auttaa tekemään parempia liiketoiminnan päätöksiä Google Analyticsin avulla.

> Sitten käytetään vaikka tagienhallintatyökalua kuten Google Tag Manageria, jonka avulla sitten pyritään tekemään siitä datasta merkityksellisempää, eli viemään sinne sitten erilaisia tapahtumia, kuten jotain verkkosivujen lomakkeiden lähetyksiä tai tiettyjä toimenpiteitä joita asiakkaat tekee. (H2)

Kuten aiemmin totesin, Google sai myös kritiikkiä osakseen: Tietoturvakysymysten lisäksi Google Analyticsin huonoksi puoleksi koettiin se, että Google Analytics prosessoi aina dataa. Täten data ei ole koskaan täysin raakaformaatissa, joten se ei ole täysin validia. Google Analyticsin luotettavuusongelmat on myös huomioitu akateemisessa tutkimuksessa (Nakatani & Chuang, 2011).

Lisäksi Google Analyticsin datan visualisointitoiminnot koettiin heikoiksi, jonka takia muun muassa Google Data Studiota hyödynnettiin paljon Google Analyticsin rinnalla.

> Google Analytics on loistava työkalu. Saat siitä hirveän määrän numeroita ja taulukoita, mutta sitä on usein vaikea kommunikoida asiakkaille ja asiakkaan eri sidosryhmille. (H4)

> Google Analyticsin huono puoli ehkä on se, että se aina muokkaa sitä dataa, että se ei ole koskaan aina ihan 100 % validi ja se on aina ulkopuolisilla palvelimilla. (H2)

Lisäksi eräs haastatteluun osallistunut koki, että asiakasorganisaatioiden yleinen kilpailutilanne, ulkoisen kontekstin tekijä saattoi vaikuttaa hyödynnettävään web-analytiikan järjestelmään. Nakatani ja Chuang (2011) ovat myös todenneet, että organisaation kilpailutilanne vaikuttaa organisaatioiden valintakriteereihin web-analytiikan sovellusjärjestelmissä. Tosin tässä tutkimuksessa aihetta on enemmän tarkasteltu kilpailukyvyn näkökulmasta, kuin kilpailuasetelmallisesta näkökulmasta.

> Ja esimerkiksi mä oon yhden kansainvälisen mediatalon kanssa joskus tehnyt juttuja, niin heillä aikoinaan oli se linjaus, että he kokivat Googlen kilpailijakseen minkä takia he ei käyttänyt mitään Googlen analytiikkapalveluita sivustolla. (H4)

4.1.2 Matomo Analytics

Käsittelen erillisessä kappaleessa Matomo Analyticsia sekä sen hyödyntämistä. Tutkimuksessa esiin tullut tieto oli yllättävää, eikä esimerkiksi Google Analyticsiin tietoturvaa ole käsitelty tämän tutkielman teoriaosion pohjana olevassa kirjallisuudessa. Lisäksi tutkimukseen osallistuneista, huomattava osa, 50 prosenttia hyödynsivät Matomo Analyticsia päivittäisessä työssään asiakasorganisaatioissa.

Tietoturvakysymykset ovat kiistatta tänä päivänä osa ihmisten arkea. Akateemisissa kysymyksissä on havaittu, että trendi on ollut kasvava ja tietoturvakysymykset vaikuttavat jo myös ihmisten kulutusvalintoihin digitaalisessa ympäristössä tänä päivänä (Quintel & Wilson, 2020). Web-analytiikan näkökulmasta esimerkiksi akateemisessa kirjallisuudessa Google Analyticsin tietoturvaa on alettu kyseenalaistamaan vähitellen (Ripp & Falke, 2018; Quintel & Wilson, 2020). Haastatteluissa nousi esiin huoli Googlen palvelinten sijainneista, jotka voivat sijaita ympäri maapalloa. Google Analyticsista kerätty web-analytiikan data siirretään organisaation palvelimilta Googlen omille, eikä voida varmuudella sanoa, pääseekö tätä dataa joku kolmannen osapuolen henkilö tai organisaatio hyödyntämään (Quintel & Wilson, 2020).

> Datan säilyttämisestä ei ole mitään takeita, että esimerkiksi pääseekö vaikka CIA tai NSA tähän dataan. Mä kerran olin kirjoittamassa sosiaaliseen mediaan päivitystä, että olisihan se hassua jos vaikka Suomen puolustusvoimat lähettäisivät omista verkkosivuvierailuistaan dataa jenkkeihin. No mä sitten menin katsomaan, et minne puolustusvoimat lähettää analytiikkadataan niin sitä meni Googlen ja Facebookiin ja sinne ja tänne. (H4)

Euroopassa sijaitsevan organisaation näkökulmasta Matomo Analyticsilla kerätty web-analytiikan data säilytetään täysin organisaation omilla palvelimilla, IDS-piirin sisällä (Intrusion Detection System, tunkeilijan havaitsemisjärjestelmä). Nämä järjestelmävaatiumukset ovat linjassa vuonna 2016 uusittujen EU:n yleisten tietosuoja-asetuksen (GDPR) säädösten kanssa. Täten säilytettyä dataa ei siirretä palvelimelta toiselle, toisin kuin Google Analyticsin kanssa (Ripp & Falke, 2018). Tämä ratkaisee tämän esiin nousseen tietoturvakysymyksen web-analytiikan osalta. Täten Matomo Analytics on palvelinpohjainen web-analytiikan järjestelmiä (Chaffey & Smith, 2013).

> Koska kyseessä on avoimen lähdekoodin ohjelmisto, se analytiikka-alusta voidaan asentaa omalle palvelimelle, tai palvelinsaliin, jolloin tiedetään missä se sijaitsee: Tiedetään kuka pääsee käyttämään dataa, miten sitä säilytetään ja voidaan tarkkaan määrittää että kuka pääsee käsiksi milläkin tavalla tähän dataan. (H4)

Valtionhallinnon tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori kilpailutti alkuvuonna 2019 web-analytiikan palveluntarjoajat päivittämään julkishallinnon organisaatioiden hyödyntämät web-analytiikan sovellukset. Valtorin kilpailutus on siinä mielessä merkittävä, että tätä kautta tehty kilpailutus ei velvoita julkishallinnon organisaatioita tekemään enää uutta kilpailutusta. Yhtenä kilpailutuksen pääkriteerina nimenomaan oli datan omistajuus, jonka täytyi jäädä täysin asiakasorganisaation haltuun (Tolvanen, 2019).

Haastatteluissa ilmeni, että myös osa yksityisen sektorin organisaatioista ovat käyttöönottaneet Matomo Analyticsin juuri tietoturvakysymysten vuoksi. Haastatellut kokivat, että mitä sensitiivisempää dataa asiakasorganisaatioissa keräsivät, sitä huolellisemmin tietoturvakysymyksiin suhtauduttiin asiakasorganisaatioissa. Tutkimuksen perusteella esimerkiksi yksityisen sektorin organisaatioista muun muassa osa terveydenhoitoalan, lakiasiaintoimistojen sekä mediatoimistojen organisaatioista hyödynsivät Matomo Analyticsia.

> Myös bisnespuoli on jonkun verran ottanut sitä käyttöön. Mä esimerkiksi tiedän yhden lääkäriasemaketjun, yhden mediatoimiston... Taisi olla jossain lakiasiaintoimistossa ja niin poispäin. Eli periaatteessa aina mitä sensitiivisempää henkilötietoa käsitellään, niin sitä todennäköisemmin halutaan käyttää omassa hallussaan olevaa analytiikka-alustaa. Esimerkiksi Matomo tai sen kaupallinen pilvipalveluversio on vaikkapa KELA:n sivustolla tai vero.fi:ssä ja niin poispäin. Et on ihan luontevaa että tämän kaltaiset organisaatiot eivät halua käyttää esimerkiksi Google Analyticsia. (H4)

> Et meillä on sellaisia tiettyjä asiakkuuksia missä, niinku sille yhteyshenkilölle on tullut, niinku tältä yritykseltä niin sanotusti vaatimus, että kaikki data mitä markkinointipuolella kerätään, niin pitää olla omilla palvelimilla. (H2)

4.1.3 **Mittauskohteet**

Tutkimukseen osallistuneet web-analyytikot tunnistivat sen, että ei ole yhtä geneeristä mittaristoa kaikille, vaan mittariston rakentuminen on aina hyvin kontekstisidonnaista, kuten aikaisemmassa kirjallisuudessa on todettu (Patton, 2002; Phippen ym., 2004; Hong, 2007; Järvinen, 2016). Tutkimukseen osallistuneet tunnistivat sen, että mittaristojen kuuluu aina rakentua tukemaan liiketoiminnan tavoitteita. Yleistä oli rakentaa mittaristot yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkaat

määrittivät tavoitteet liiketoiminnalle, jolloin web-analyytikot implementoivat oikeat mittarit vastaamaan näihin etukäteen määritettyihin tavoitteisiin. Chaffey ja Patron (2012) ovat todenneet, että mittausprosessi kuuluisi aloittaa liiketoimintatavoitteiden tunnistamisesta, joihin sitten valitaan sopivat mittarit tukemaan näiden tavoitteiden toteutumisen tunnistamista.

> Nämä kaikki määritellään siinä meidän mittaussuunnitelmassa, jonka asiakas loppujenlopuksi hyväksyy, koska se asiakas on se asiantuntija siinä niiden omassa liiketoiminnassa ja mun tehtävä on vain ilmoittaa, että tämmöisiä asioit olisi tärkeää mitata ja se tulee lähinnä sellaisen oman osaamisen tai asiantuntijuuden kautta. (H2)

Johtuen kontekstisidonnaisuudesta sekä mittareiden suuresta määrästä, haastatteluun osallistuneilla oli vaikeuksia havainnoida eniten hyödynnettyjä mittareita, pois lukien web-analytiikan yleismittarit, jotka perustavat pohjan koko muulle mittaamiselle (Web Analytics Association 2008). Yleisesti hyödynnettyjä mittareita muun muassa olivat sessiot, liikenteen saapumislähteet, sivustolla vietetty aika, sivut/istunto sekä palaavat vierailijat. Osa näistä mittareista, kuten sessiot ja liikenteen saapumislähteet mittaavat verkkosivustolle saapuneiden vierailijoiden massaa sekä mistä kanavista tämä massa muodostuu. Sivustolla vietetty aika, sivut/istunto sekä palaavat vierailijat indikoivat verkkosivun relevanttiutta käyttäjälle ja niiden avulla voidaan mitata käyttäjän interaktiota verkkosivun kanssa.

> Kerätään tietoa niistä verkkosivustojen tai verkkopalvelujen kävijöistä, millä sivuilla ne käy, mitä sivuja he klikkailee, kuinka pitkiä ne käynnit on, kuinka useasti ne tulee käymää siellä samalla sivustolla ja mistä, miltä sivulta ne lähtee pois ja kaikkea tällaista. (H1)

> Niitä on kyllä aika reilusti, mutta tuota, ainakin nämä yleismittarit, käyttäjät ja nämä. Hmm, en tiedä pitäisikö mun listata ne kaikki, kun käytännössä pystytään mittaamaan ihan mitä vaan, tai se riippuu ihan siitä yrityksestä et mitä nyt kannattaa mitata. (H3)

Haastatteluun osallistuneet kokivat, että koko asiakkaan ostopolun määrittäminen sekä mittaaminen on ensiarvoisen tärkeää web-analytiikan kontekstissa. Yleistä oli että haastatellut kykenivät jakamaan nämä mittarit kolmeen eri tasoon: liikenteen mittareihin, käytöstä indikoiviin mittareihin sekä rahallisiin mittareihin (konversioihin). Tämä mukailee hyvin Järvisen ym. (2015) esittämää kolmitasoista asiakkaan ostopolun mittaristoa. Tutkimuksessa käytöstä indikoiviin mittareihin juuri hyödynnettiin usein Google Tag Manager – tagienhallintatyökalua. Google Tag Managerin avulla rakennettiin kustomoituja mittareita, joilla saadaan kerättyä yksityiskohtaisempaa dataa käyttäjistä, kun esimerkiksi halutaan mitata ostoaikomusta verkkokaupassa. Näitä mittareita tutkimuksessa kutsuttiin usein mikrokonversioiksi, koska niiden nähtiin indikoivan sekä vaikuttavan lopullisiin konversioihin.

> Se että me myytiin 50 000 € tavaraa Shopify-verkkokaupasta, ei vielä kerro mitään siitä, että miksi me myytiin tai toimiiko se sivusto niin hyvin kuin se voisi toimia ja missä ne myynnin pullonkaulat on. Minkä vuoksi meidän pitää perata sitä asiakkaan verkkosivustokäyttäytymistä niin kuin paljon pidemmältä matkalta. Ottaa huomioon se koko asiakaspolku, että mitä se asiakas tekee siellä sivustolla siitä hetkestä kun

> hän on tullut vaikka verkkokauppaan. Kunnes hän on tehnyt sen ostoksensa. Et niinku palvelun kehittämisen kannalta meillä on valtavan laaja mitattavien asioiden paletti. Ja tuota, minkä tyyppisiä asioita ne on, no pitkään ollaan puhuttu konversioiden rinnalla mikrokonversioista. Mikrokonversiot on näitä steppejä jotka johtaa siihen lopulliseen konversioon. Että verkkokaupassa mikrokonversio vois olla vaikkapa tuotteen laittaminen ostoskoriin tai tuotekortin katselu tai tuotekuvan zoomailu. Et näitä kaikkia steppejä jotka indikoi ostokiinnostusta mutta eivät vielä ole varsinaista ostamista. (H4)

> Pyritään tavallaan kartoittamaan se koko matka minkä se asiakas kulkee. Et sanotaanko et sä olet jollain sivulla ja sä näet jonkun mainoksen nii me se me pyritään niinku mittaamaan se koko polku minkä sä olet tehnyt siihen asti kun sä ostat jotain ja joissain tilanteissa myös sen jälkeen kun sä olet ostanut jotain. (H3)

Näistä tasoista rahalliset mittarit koettiin tärkeimmiksi mittareiksi, siitä syystä että ne muodostavat koko pohjan liiketoiminnalle. Esimerkiksi verkkokaupan kontekstissa verkkokaupan optimoinnin koettiin suoraan vaikuttavan rahallisiin mittareihin, jolloin kyettiin havaitsemaan kannattiko muutos taloudellisesta näkökulmasta. Tämän informaation pohjalta kyettiin sitten muodostamaan syyseuraussuhteita sekä hypoteeseja muille mittareille. Lisäksi rahalliset mittarit koettiin myös hyödyllisiksi digitaalisen markkinoinnin optimoinnissa sekä markkinoinnin sijoitetun pääoman tuoton, ROI:n mittaamisessa.

> Mutta sanotaan että tärkeimmät on vaikka jos asiakkaalla on sellainen digipalvelu mikä tuottaa niille välittömästi euroja, elikkä vaikka verkkokauppa, nii se on äärimmäisen tärkeätä mitata sen toimintaa. Kaikki semmoiset millä on mahdollista kasvattaa asiakkaan myyntii saman tien. (H2)

> Kyllä se kaikki lähtee sieltä yritysten perimmäisestä tarkoituksesta, elikkä siitä että, ainakin paperilla yritysten pitäisi tehdä voittoa osakkeenomistajille tai toiminimen omistajalle, tms. Sieltä ikään kuin lähetään liikkeelle, että kaikki ne mittarit mitkä vastaa täysin sitä eurojen mittaamista tai ovat hyvin lähelle sitä.. Niin sitä pitäisi pyrkiä mittaamaan myös verkossa. (H1)

> Se kertoo lähinnä sen, että me voidaan sanoo et jos me ollaan käytetty mainontaan vaikka 5000 €, niin me nähdään siitä kun me mitataan sitten sitä ostosten lopullista arvoa, niin kuin kerättyä profiittia, niin me saadaan sen kautta tietää se, et oliko tämä mainonta hyödyllistä. (H3)

Myös konvertoitumisen jälkeiset tapahtumat koettiin tärkeiksi kohteiksi mitata, joka viittaa Chaffeyn ym. (2012) esittämän asiakkaan ostopolun RACE-viitekehyksen engage-osioon, jossa mitataan kuinka jo olemassa oleva yrityksen asiakas reagoi esimerkiksi yrityksen markkinointiviestintään. Tässä vaiheessa mitattiin esimerkiksi verkkokauppakontekstissa uudelleenostoja (purchase retention), asiakkaan ostosykliä sekä yksittäisen asiakkaan elinkaariarvoa (CLV, customer lifecycle value). CLV:n laskemisella voidaan nähdä olevan arvoa, sen lisäksi että usein se on uusasiakashankintaa halvempaa, myös strategisella tasolla kun markkinointiviestintää kyetään kohdentamaan tarkemmin oikeaksi havaitulle segmentille (Berger & Nasr, 1998).

B2B-sektorilla koettiin myös ensiarvoisen tärkeäksi tulkita engage-ostopolun vaiheita. Tämä koettiin tärkeäksi siksi, että B2B-sektorin ostoprosessit nähtiin olevan huomattavan pitkiä. Tätä tarkasteltiin mittaamalla potentiaalisten asiakkaiden kehittymistä ostopolulla.

> Erityisesti tuolla verkkokaupan puolella kiinnostaa se yksittäisen asiakkaan arvo. Että kuinka paljon se yksi asiakas ostaa niin sanotusti, kun oletetaan vaikka vuoden sykleissä, et miten me kyetään kehittämään sitä ostamista. Sitten tärkeää on myös se, että kuinka paljon niitä palaavia ostajia. Se on monelle melkein tärkeämpi kuin ne uudet ostajat. Koska palaavissa ostajissa nimenomaan voidaan katsoa sitä mainonnan toimivuutta sitten vaikka sähköpostin kautta, mitä tehdään yleensä sitten vasta siinä vaiheessa kun joku on jo ostanut kerran. (H3)

> B2B-liiketoiminnassa asiakkuuden arvo on myös tärkeää. Ostoprosessin pituus vaikuttaa ja sitten yksittäisen oston arvo. Eli jotkut B2B-yrityksen on sellaisia että, niiden yksittäinen ostos saattaa prosentuaalisesti olla tosi iso osuus liikevaihdosta, jolloin sitten, tämmöiseen niin kuin tosi vahvaan liidien hoivausputkeen pitää kiinnittää erityistä huomiota, koska ne ostoprosessit saattaa olla tosi pitkiä. (H3)

4.1.4 Muut hyödynnetyt datalähteet

Web-analytiikka kykenee kyllä vastaamaan kysymyksiin, kuten milloin ja mitä, mutta ei kysymykseen että miksi Weischedel ja Huizingh (2006). Tutkimukseen osallistuneet tunnistivat hyvin web-analytiikan puutteellisuuden. Tästä johtuen haastatteluun osallistuneet kokivat, että oli myös tärkeää käyttää laadullisia dataa, määrällisen datan lisäksi, jotta saadaan muodostettua mahdollisimman holistinen kokonaiskuva. Tämä myötäilee hyvin sekä Weischedelin ja Huizinghin (2006) ja Järvisen (2016) toteamaa, että määrällisen datan lisäksi olisi hyödyllistä käyttää myös laadullisia menetelmiä. Haastatteluissa nousi esiin tarve kahdenlaiselle laadulliselle datalle: kyselytutkimuksille sekä sessionauhoituksille. Kyselytutkimukset koettiin hyviksi siitä näkökulmasta, että niiden avulla kyettiin selvittämään verkkosivujen käytettävyysongelmia ja selvittämään erilaisia syyseuraussuhteita käyttäjien toiminnasta verkkosivuilla. Lisäksi koettiin, että kyselytutkimukset olivat hyvä tapa kartoittaa asiakkaiden tarpeita sekä kerätä informaatiota asiakkaista, jota voidaan hyödyntää asiakaslähtöisemmän markkinointiviestinnän kehittämisessä. Tutkimuksessa yleinen tapa suorittaa näitä kyselytutkimuksia oli asentaa verkkosivuille satunnaisotantaan perustuva kyselytutkimuslomake.

> Koska ihmiset on kuitenkin arvaamattomia pääosin, niin tuota näillä kvalitatiivisilla tutkimuksilla pystytään selvittämään, tai ne ovat parhaimmillaan siinä, että miksi teit tämän asian ja niin edespäin. Niin kyllä se on ehdottomasti tärkeää. (H6)

> Kvantitatiivinen data kertoo että mitä siellä tapahtuu, mutta se ei kerro miksi niin tapahtuu. Niin sitä on hyvä täydentää sitten niillä haastatteluilla, tai sitten sä voit suoraan tehdä verkkosivuille niin kuin lomakkeita, missä sä kysyt kysymyksiä ja jotain tällaista. Tietysti se auttaa ymmärtää sitä asiakasta paremmin ja auttaa kehittämään markkinointia. (H3)

Sessionauhoituksissa käyttäjän verkkosivuvierailua nauhoitetaan, jolloin saadaan muodostettua käsitys käyttäjien navigoinnista verkkosivuilla. Tulkitessa useita näitä nauhoituksia kyetään muodostamaan käsitys käyttäjien navigointireiteistä verkkosivuilla (Bauersfeld & Putterman, 2001). Sessionauhoituksilla pystytään havainnollistamaan mitä asioita käyttäjä katsoo verkkosivulla, mihin asioihin hän kiinnittää erityistä huomiota verkkosivulla ja mitkä elementit häneltä jäävät huomaamatta. Näitä sessionauhoituksia yhdistämällä saadaan muodostettua yleiskäsitys verkkosivun käytettävyydestä niin sanotun Heat map -

mittauksen avulla. Heat map -mittauksessa sessionauhoituksia yhdistetään, jolloin saadaan muodostettua kokonaiskuva asioista mihin käyttäjät kiinnittävät eniten huomiota verkkosivulla ja mihin taas vähiten. Tämä kerätty data visualisoidaan lämpökartan muotoon, joka helpottaa datan tulkintaa (Chaffey & Smith, 2013). Sessionauhoitukset koettiin hyödyllisiksi tilanteissa, kun haluttiin havainnollistaa ja visualisoida sivuston käytettävyysongelmia asiakasorganisaatioille, joka tukee hyvin Chaffeyn ja Smithin (2013) toteamaa. Tutkimuksessa sessionauhoituksia hyödynnettiin lisäksi digitaalisten palveluiden, kuten esimerkiksi verkkosivujen eri kehitysvaiheissa sekä verkkosivujen konversio-optimoinnissa.

> Mutta sitten voidaan käyttää sellaisia laadullisempia työkaluja, kuten sessionauhoituksia, jossa nähdään yksittäisestä käyttäjästä, että miten hän scrollaa sivua alaspäin, miten hiiri liikkuu, jääkö hän sohimaan edestakaisin... Ja sitten voidaan myös visualisoida hiiren liikkeitä, että millä osalla, tai missä kohti sivua hiiri liikkui suurimman osan ajalta kun tarkastellaan kaikkia sivustokäyntejä. Niin näissä työkaluissa on usein suurin etu on se, että ne auttaa kommunikoimaan muutostarvetta. Asiakkaan on helppo ymmärtää, että tässä on jotain pielessä, kun näyttää viisi videota joissa asiakkaat jää klikkailemaan samaa kohtaa tai näkee et asiakkaat siirtyy eestaas kahden sivun välillä. Et ehkä tässä olisi jotain fiksattavaa. Näyttäsikö tää teistäkin siltä? (H4)

Lisäksi tutkimuksessa yleisesti koettiin, että pelkästään web-analytiikan tuottamaan dataan perustuva päätöksenteko voi olla jopa haitallista organisaation kannalta. Data ei koskaan kerro koko totuutta vaan pikemminkin oletuksia, eikä sen avulla ei kyetä tarkastelemaan kontekstisidonnaisuutta. Esimerkiksi mainoskampanjoiden näkökulmasta tällä tarkoitettiin sitä, että web-analytiikan mainonnan avulla kyetään optimoimaan ja tätä kautta maksimoimaan mainonnan tuotto, mutta tällöin esimerkiksi brändi-imagoon vaikuttavat tekijät jäävät helposti huomioimatta, jolla voi olla haitallisia vaikutuksia organisaatiolle.

> Ajatellaan että kävijämäärien kasvattaminen on tuota. Et kunhan ne kasvaa niin meillä on asiat menee hyvin ja tämän tyylisiä asioita. Tai sitten klikkimäärät jos tehdään mainontaa. Hyvänä esimerkkinä, jos on kaks mainoskonversiota ja toisessa annat ihan törkeän valheen sille lukijalle, vaikka lupaat niille ilmaisiksi jotain, sitten ne klikkaa sitä. Sitten sä menet katsoo pelkästään tulosteella, että okei tämä mainosversio on kerryttänyt paljon enemmän klikkejä, niin käytän tätä jatkossakin. Mutta jos ei seurata yhtään mitä sen jälkeen tapahtuu, niin se on tosi huono olettamus. (H3)

4.2 Datan prosessoinnin pääpiirteet

Seuraavaksi tarkastelen web-analytiikan datan prosessointia sekä prosessoinnin pääpiirteitä. Akateeminen kirjallisuus on esittänyt, että datan prosessointi pitää sisällään seuraavat vaiheet: datan kerääminen, datan analysointi ja tulkinta, tulosten esittäminen, toimenpiteiden suorittaminen sekä mittarijärjestelmän päivittäminen (Bourne ym. 2000; Järvinen & Karjaluoto, 2015). Akateemisessa kirjallisuudessa datan kerääminen on usein jätetty vähälle huomiolle, koska se on suhteellisen vaivatonta tänä päivänä automatisoinnin vuoksi (Spiller & Tuten, 2015; Järvinen & Karjaluoto, 2015). Myös tässä tutkimuksen osiossa ilmeni paljon samaa mitä aikaisemmassa kirjallisuudessa on käsitelty, mutta myös eroavaisuuksia esiintyi.

4.2.1 Datan prosessointi

Tänä päivänä web-analytiikan yksi suurimmista hyödyistä nähdään olevan datan standardoitu ja automatisoitu keräys (Russell, 2010; Järvinen & Karjaluoto, 2015). Tutkimuksessa tämä oli myös yleisesti hyväksytty näkemys. Tämän lisäksi web-analytiikan konsultit keskittyivät paljon raportoinnin automatisointiin. Määritetyin väliajoin suoritettavaan raportointiin. Tämän tarkoituksena oli tarjoamata informaatiota markkinoinnin suorituskyvystä tarkastelujaksolta mahdillisimman helpolla tapaa. Automatisoitua raportointia usein suoritettiin erilaisia dashboard-näkymiä hyödyntämällä. Automaattisen raportoinnin nähtiin auttavan kahdessa asiassa. Ensinnäkin automaattinen raportointi tuo läpinäkyvyyttä markkinoinnin aktiviteeteista ja toiseksi se tarjoaa hyödyllistä informaatiota päätöksenteon tueksi. Tutkimuksessa koettiin tärkeäksi systemaattinen prosessi web-analytiikan hyödyntämiselle sekä sen koettiin tuottavan selkeitä hyötyjä organisaatioihin. Systemaattisen prosessi koettiin tärkeäksi yritysten digitaalisen markkinoinnin optimoinnissa. Kun dataa kerätään ja analysoidaan systemaattisesti, pystytään tehokkaasti tarkastelemaan edellisen aikajakson aikana tehdyt muutokset digitaalisessa markkinoinnissa. Täten datasta kyetään tehokkaammin analysoimaan syy-seuraussuhteita, jolloin tätä informaatiota voidaan hyödyntää tehokkaammin osana päätöksentekoa. Tutkimuksessa koettiin, että mikäli datan prosessointi on hyvin ad hoc perusteista, ei syy-seuraussuhteita kyetä tarkastelemaan yhtä tehokkaasti, koska suoritettuja toimenpiteitä on tällöin paljon haastavampaa tulkita datasta. Akateemisessa kirjallisuudessa on myös havaittu systemaattisen prosessin hyödyt markkinoinnin mittaamisessa web-analytiikan kontekstissa (Phippen ym., 2004; Järvinen & Karjaluoto, 2015).

> Että tavallaan keksitään ideoita ja sitten sen jälkeen validoidaan päätökset datalla ja sitten tehdään päätökset sen jälkeen. Mutta aika monesti se menee sitten silleen, että heitetään vaan ideoita ja toteutetaan ne. Eikä sitten oikeasti verrata sitä niin kuin mihinkään muuhun. Aika monesti sitten tehdään silleen, et toteutetaan niitä ideoita jotka ei välttämättä olisi ees niitä parhaita... Mutta jos sä systemaattisesti sitten pyrit siihen, että sä testaat aina ne ideat ja perustat ne päätökset dataan, niin silloin sä kasvat aivan varmasti. (H3)

Havaittujen hyötyjen lisäksi, systemaattinen prosessi koettiin hyvin proaktiiviseksi tavaksi suorittaa mittausta. Informaatiota pyritään jatkuvasti tuottamaan siten, että se hyödyttäisi tietoisesti tulevaisuuden päätöksenteon informaatiotarpeita. Web-analytiikan konsulteille mittaussuunnitelma osoittautui tärkeäksi komponentiksi tämän systemaattisen prosessin muodostumiselle. Mittaussuunnitelmassa määritetään tavoitteet sekä mittarit, mutta myös prosessin näkökulmasta kriittisiä tekijöitä, kuten mittauksen aikataulutuksen. Mittaussuunnitelmalla nähtiin olevan kaksi erilaista tarkoitusta. Ensinnä oikeanlaisen resursoinnin näkökulmasta osaa mittauskohteista kyetään optimoimaan web-analytiikan avulla hyvinkin nopeasti, jolloin datan keruuseen ei tarvitse käyttää pitkiä aikoja. Kuten esimerkiksi tietyissä verkkokaupan digitaalisen Display-mainonnan aktiviteeteissa. Osissa tapauksissa web-analytiikan avulla kerättyä dataa kyetään hyödyntämään vasta pitkienkin ajanjaksojen jälkeen, esimerkiksi brändi-imagoon liittyvissä digitaalisissa markkinointiaktiviteeteissa tai suurien sivustouudistusten yhteydessä. Toiseksi tämän nähtiin helpottavan systemaattisen prosessin vakiintumista asiakasorganisaatioissa. Tämä seikka myötäilee paljon Stewartin (2009) toteamaa, että markkinointi kärsii standardoimattomista prosesseista ja prosessien kehittäminen on ainoastaan mahdollista näiden prosessien vakiintumisen jälkeen.

> Ideaalitapauksessa tämmöinen toimiston ja asiakkaan yhteistyö starttaa aina workshopilla ja suunnittelutyöllä, jonka tuloksena rakennetaan asiakkaalle analytiikan mittaussuunnitelma ja siten mittaussuunnitelman jälkeen seuraavana jälkeen seuraavana steppinä implementointiohjeet. Mutta valitettavan usein asiakkaat haluaa juuri tinkiä siitä suunnittelu ja dokumentointiprosessista. (H4)

> Kyllä mä sanoisin että se on lähtökohtaisesti aina systemaattista. Et kun mä puhuin siitä mittaussuunnitelman tekemisestä, nii se on sellainen missä kyllä pyritään pysymään. (H2)

Useissa akateemisissa tutkimuksissa havaittu, että web-analytiikka usein hyödynnetään ad hoc -perusteisesti, jolloin web-analytiikan strategiset hyödyt jäävät saavuttamatta. Tämä johtuu siitä, että analytiikkaa ei hyödynnetä systemaattisesti osana päätöksentekoa (Welling & White, 2006; Järvinen & Karjaluoto, 2015; Hong, 2007). Myös tässä tutkimuksessa nostettiin esille systemaattisen prosessin tärkeys web-analytiikan kontekstissa. Kuitenkin tutkimuksessa ilmeni, että ad hoc-analyyseille on myös tarvetta systemaattisen prosessin rinnalla ja nämä koettiinkin tärkeäksi osaksi mittaamista. Näitä analysointimenetelmiä käytettiin mittaussuunnitelman sekä systemaattisen prosessin ulkopuolella tapahtuvan toiminnan mittaamiseen, kuten esimerkiksi palvelukehityksen tarpeisiin tai harvoin toistuviin tapahtumiin liiketoiminnassa, kuten esimerkiksi kerran vuodessa toistuviin markkinointikampanjoihin, jotka halutaan jättää huomiotta systemaattisessa prosessissa.

> Esimerkiksi halutaan tietää kauan keskimäärin menee aikaa siihen että.. Avattuaan sivun käyttäjä siirtää kursorin sinne lomakkeen ensimmäiseen tietokenttään ja alkaa täyttää... Onko se 5 sekuntia vai 1. 5 minuuttia. Tällainen hesitation time, sekin on ihan mielenkiintoinen mutta se on luonteeltaan tällainen mittari jolla on käyttöä vain ad hoc-analyyseissa. (H4)

> Ad hoc on järkeviä sellaisissa tilanteissa, jolloin ei haluta sotkee sitä dataa, niinku sitä dataa mitä on kerrytetty, niin ei haluta tehdä sellaista yksittäistä piikkiä, vaan saatetaan rakentaa erillisiä näkymiä sille datalle. (H2)

4.2.2 Systemaattisen prosessin haasteet

Tutkimuksen osallistuneet kokivat, että datan kerääminen sekä raportointi on suhteellisen vaivatonta tänä päivänä automatisoinnin takia. Kuitenkin tutkimukseen osallistuneille oli hyvin selvää erotella **datan raportointi** sekä **datan analysointi** prosessoinnin näkökulmasta. Tämä on kirjallisuudessa myös havaittu. On iso ero, jos dataa hyödynnetään pelkästään raportointiin, kuin se että sitä hyödynnettäisiin päätöksenteossa (Phippen ym., 2004). Tutkimuksessa erityisesti datan analysointivaiheeseen liittyvät ongelmat sekä ongelmien juurisyyt kyettiin asiakasorganisaatioissa tunnistamaan hyvinkin helposti. Analysointi sekä tulkinta web-analytiikan prosessin kontekstissa on myös aiemmassa akateemisessa kirjallisuudessa havaittu olevan haasteellista organisaatioille (Spiller & Tuten, 2015; Järvinen & Karjaluoto, 2015).

> Että joku johtaja jossain katsoo, että meidän luvut tippuu tai nousee hyvin paljon, niin sitten kerrotaan alemmalle johtajalle että kysypäs sitten siltä asiantuntijalta, että miksi tää menee ylös tai alas ja sitten tehdään mahdollisimman nopeasti joku raportti jotain hallituksen kokousta, tai johtoryhmän kokousta varten. Kun se on suurimmilta osin ad hocia, niin me eletään mennessä vaikka pitäisi elää tulevaisuudessa, että mitä seuraavaksi tehdään ja pyrkiä ennustamaan sitä ja vastata kysymyksiin, ennen kuin kukaan osaa kysyä niitä, koska se että joku osaa kysyä niitä asioita niin tarkoittaa yleensä sitä, että on jo kriisi käsillä, että maito on jo kaatunut tyyppisesti. (H1)

Nämä ongelmat tunnistettiin johtuvan asiakasorganisaatioiden resursointiongelmista. Määrittelemättömät vastuualueet, koordinointiongelmat sekä osaamisen puute muun muassa koettiin aiheuttavan ongelmia aikaresursseihin web-analytiikalle, jolloin systemaattista prosessia ei kyetä suunnittelemaan eikä ylläpitämään. Tämän koettiin myös olemaan juurisyy ad hoc -raporttien tuottamiseen. Dataa hyödynnetään vain silloin, kun sille on akuutein tarve, eikä proaktiivisesti digitaalisen markkinoinnin optimointiin. Tämä mukailee hyvin paljon kirjallisuudessa esiintyneitä ongelmakohtia web-analytiikan prosessissa (Phippen ym., 2004; Spiller & Tuten, 2015; Järvinen & Karjaluoto, 2016). Ad hoc -raportit nähtiin myös aiheuttavan paljon tehottomuutta asiakasorganisaatioissa, joka taas aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia organisaatioille Phippen ym. (2004). Tutkimuksessa nämä ongelmat systemaattisessa prosessissa koettiin johtuvan siitä, että juuri web-analytiikan suunnitteluvaiheesta asiakasorganisaatiot halusivat usein säästää. Tämän nähtiin johtavan epäsuotuisaan resurssien allokointiin web-analytiikan näkökulmasta.

> Eri tason ihmiset ikään kuin ketjussa käyttää siihen samaan asiaan aikaa ja sehän on niin kuin tarpeetonta, kun sillä yhdellä ihmisellä voisi olla jo se data ja luvut saatavilla jo. Ei tarvitsisi sitten käyttää viedä sitten muiden työaikaa. Ja ikään kuin korostaa sitä tehottomuutta, mitä monissa organisaatioissa just tämmöisten asioiden takia on. (H1)

Koska liiketoiminnan strategia ja tavoitteet eivät ole staattisia ja voivat muuttua, on tärkeää arvioida mittareiden yhteensopivuutta strategiaan ja tavoitteisiin säännöllisesti ja tarpeen vaatiessa päivittää mittarit tukemaan näitä. (Bourne ym., 2000; Järvinen, 2016). Onnistuneen datan prosessoinnin näkökulmasta lähes kaikki haastatteluun osallistuneet kokivat, että mittausjärjestelmien ylläpitoon ei käytetty sen vaatimia resursseja. Tämä johtaa siihen, että mittausjärjestelmät eivät ole ajan tasalla. Tämän nähtiin taas johtavan epäluotettavaan dataan, joka johtaa vääriin johtopäätöksiin ja joka taas johtaa vääriin päätöksiin. Erityisesti tämä ongelma koettiin digitaalisten palveluiden kontekstissa. Esimerkiksi verkkosivuja päivittäessä mittausjärjestelmää ei huonon resursoinnin johdosta päivitetä ajan tasalle, jolloin kerätty data muuttuu epävalidiksi. Tämän ongelman nähtiin johtuvan juuri vastuualueiden määrittelyn puutteesta, kun web-analytiikan mittausjärjestelmän päivittäistä ei määritellä osaksi verkkosivupäivitystä.

> Verkkosivustoa kehitetään ja vastaavaa, milloin se data vähän niin kuin hajoaa jossain vaiheessa. Se mittaus hajoaa. Siellä on muutettu jotain sivustorakennetta, siellä on vaihdettu joku toinen lomake paikalle tai tämmöistä, niin se vaatii systemaattista tarkastelua, että tää prosessi on niin kuin kunnossa. Eli tää mittaus on oikeaa. Ja se vaatii oikeastaan suhteellisen paljon töitä, et ei se ole sinänsä valmis. Tai siinä vaiheessa kun se on valmis, niin hyvin nopeasti sitä joutuu myös sitten ylläpitämään sitä, jo sitä pelkkää mittaustakin. Että se pitää tuoda aikalailla osaksi se myös mittaamisen oikeellisuus sitä sivuston ylläpitoa. (H2)

4.2.3 Datan visualisointi

Kirjallisuudessa on esitetty, että raportoinnin näkökulmasta olisi tärkeää kyetä esittämään markkinoinnin tuloksia sellaisessa muodossa, että henkilöt joilla ei ole analyyttistä osaamista kykenisivät myös tulkitsemaan tätä. Sopivalla määrällä mittareita sekä käyttäjäystävällisen raportoinnin avulla on mahdollista saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys verkkosivun sekä digitaalisen markkinoinnin tehokkuudesta koko organisaatiossa (Phippen ym., 2004). Automatisoidun raportoinnin lisäksi datan visualisointi koettiin erittäin tärkeäksi asiaksi ja nämä työtehtävät olivatkin hyvin yleisiä tutkimukseen osallistuneille. Aikaisemmin esitetyt Dashboardit koettiin selkeäksi tavaksi esittää markkinoinnin tuloksia asiakasorganisaatioiden eri tahoille. Oikeaa tulkintaa pyrittiin varmistamaan muun muassa mittaussuunnitelmia hyödyntämällä. Määritettyihin KPI-mittareihin oli asennettu ohjeet, kuinka tulkita mittarin tuottamaa dataa ja kuinka nämä mittarit asettuvat määritettyihin tavoitteisiin.

> Sen takia ollaan myös tehty kaikkiin mittaristoihin mitä me tehdään, niin me kirjoitetaan ohjeet siihen mittaristojen yhteyteen, että miten näitä pitää lukee, ihan vaan sen puolesta, ettei sieltä sitten tulisi asiakkaiden puolesta huonoja päätöksiä. (H6)

Tutkimuksessa dashboardit koettiin erityisen helpoksi tavaksi esittää markkinoinnin raportointia, johtuen automatisoidusta raportoinnista. Dashboardeja hyödynnettiin myös siitä syystä, että näihin kyettiin integroimaan dataa muistakin datalähteistä, kuin vain web-analytiikan järjestelmistä. Esimerkiksi tästä syystä Google Data Studio oli usein hyödynnetty sovellus, koska sen visualisointitoiminnot koettiin erinomaisen hyviksi. Tämän lisäksi tähän alustaan saadaan

tuotua dataa muistakin datalähteistä, kuten esimerkiksi CRM-järjestelmästä automatisoidusti ohjelmointirajapintojen (Application programming interface, API) kautta, jonka takia esimerkiksi rajapintatyökalu Supermetrics oli tutkimuksessa paljon hyödynnetty työkalu. Järjestelmäintegraatioita käsittelen lisää tutkimuksen konteksti-osiossa. Visualisoinnin näkökulmasta tällä tavoin rakennetut dashboardit koettiin helpottavan sekä nopeuttavan asiakasorganisaatioiden datan prosessointia, kun dataa ei tällöin tarvinnut hakea ja tulkita monesta eri alustasta, vaan kaikki oleelliset KPI-mittarit löytyivät yhdeltä visualisoidulta alustalta. Dashboardien nähtiin parantavan dataohjautuvaa päätöksentekoa asiakasorganisaatioissa, mutta myös parantamaan läpinäkyvyyttä markkinoinnin hyödyistä.

> Visualisoidaan sen takia että saataisiin datasta helposti ymmärrettävämpää. Sen takia käytetään just erilaisia dashboardeja, että silloin voidaan yhdistää montaa erilaista datalähdettä ja tuomaan se mittaussuunnitelma, eli asiakkaan valitsemien KPI-mittareiden mukainen näkymä sinne asiakkaalle. Että meillä on ne oikeat mittarit, niin säästetään asiakkaan resursseja sillä, että on yksi paikka mistä katsoa niitä tuloksia, eikä niiden tarvitse käydä kaikissa niiden järjestelmissä mitä niiden markkinoinnin stackis on ja sitten ehkä se, et se on helposti ymmärrettävämpää kun se on visualisoitu erilaisin grafiikoin ja sellaisilla. (H1)

> Ja se visualisointi on kanssa aika iso osa sitä. Että niitä dashboardei usein katsoo joku semmoinen, kenellä ei ole välttämättä niin hyvää ymmärrystä näistä asioista, niin sitten se data pitää tehdä mahdollisimman selkeäksi kaikille, että ihan sama kuka sitä katsoo, niin ymmärtää että mistä siinä on oikein kyse. (H3)

Eri web-analytiikan mittareita tulisi kyetä myös jaottelemaan olla eri organisaatiotasojen sekä tehtävien mukaan (Waisberg & Kaushik, 2009; Chaffey & Patron, 2012). Lisäksi kirjallisuudessa on todettu, että liian suuri määrä mittareita vaikeuttaa datan tulkintaa, kun dashboardista muodostuu liian laaja ja näin ollen vaikeasti tulkittava (Clark,1999; Pauwels ym., 2009; Järvinen, 2016). Myös nämä osoittautui tutkimuksessa tärkeiksi asioiksi huomioida. Dashboardiin liitetyt KPI-mittarit nähtiin hyödyllisiksi ikään kuin markkinoinnin ison kuvan tarkastelussa, mutta usein analysointivaiheeseen eri asiantuntijatiimeille koettiin tärkeäksi rakentaa myös omia mittaristoja. Koettiin, että KPI-mittareissa tapahtuneen muutoksen taustalla olevat syy-seuraussuhteet kyetään tulkitsemaan vain analysoimalla näiden KPI-mittareiden tukimittareita. Waisberg ja Kaushik (2009) esittävät, että toimiva KPI-mittari määräytyy neljän eri attribuutin perusteella: 1) selkeys, 2) relevanttius, 3) ajankohtaisuus sekä 4) ymmärrettävyys on myös tämän tutkimuksen perusteella relevantti tapa tarkastella toimivaa KPI-mittaria.

> Yhdessä ollaan valittu, että mitkä ne on ne päämittarit, eli monesti puhutaan KPI:stä, niin tuodaan sinne dashboardiin esille, joita sitten seurataan. Mutta muuten sitten kaikki luvut mitä jää niiden dashboardin KPI:den ulkopuolelle, niin on sitten asiantuntijoiden analysoitavissa ja sieltä voi saada sitten syvempää tietoa siitä, että kuinka se dashboard on indikoinut että on tapahtunut jotain. (H1)

> Usein ne asiat mitä raportoidaan esimerkiksi ylimmälle johdolle on tosi erilaista kuin mitä sä raportoit vaikka jonnekin asiantuntijalle, et heitä kiinnostaa aika eri asiat pääosin. Että tuota, on sellaista tosi taktista ja sitten on sellaista tosi strategista dataa ja sitten sä tietysti näytät niitä eri henkilöille. (H3)

4.2.4 Dataohjautuva päätöksenteko

On iso ero, että hyödynnetäänkö dataa pelkästään raportointiin vai myös osana päätöksentekoa (Phippen ym., 2004). Datan hyödyllisyys kytkeytyy sen kykyyn valaista taktisia sekä strategisia päätöksentekoprosesseja (Kumar ym., 2013). Tämä oli myös tässä tutkimuksessa esiintynyt yleinen mielipide.

> Mutta sitten jos erotetaan nämä kaksi toimenpidettä eli datan seurantaan laittaminen, eli kerääminen, niin se ei vielä tarkoita sitä, että kukaan sitä käyttäisi hyväksi mitenkään, eli analysois sitä, että joku ihminen tai kone tekisi sitä. (H6)

Yleisesti tutkimuksessa esiintynyt lähestymistapa web-analytiikan avulla optimointiin koettiin hyvin iteratiivisena eli syklisenä prosessina. Ensiksi asetetaan toimenpiteille tavoitteet, jonka jälkeen tavoitteille asetetaan mittarit, kerätään data, analysoidaan data, tehdään analyysin perusteella toimenpiteet ja katsotaan kuinka asetetut mittarit reagoivat muutokseen. Näiden toimenpiteiden jälkeen sykliä jatketaan. Haastatellut kokivat, että on äärimmäisen kontekstisidonnaista, että kuinka nopeasti kerätystä datasta kyetään muodostamaan informaatiota päätöksenteon tueksi. Toiset muutokset, kuten hyvin taktisen tason digitaalisen mainonnan nähtiin tuottavan analysoitavissa olevia tuloksia verrattain nopeastikin. Mutta toisissa tilanteissa dataa voidaan joutua keräämään pitkiäkin aikoja, jopa kuukausia ennen varsinaista analysointia. Tutkimuksessa koettiin, että oikeastaan mitä tahansa digitaalista – ja jopa ei-digitaalista markkinoinnin optimointia voidaan lähestyä syklisellä tavalla web-analytiikkaa hyödyntäen. Yleisimpiä kohteita kuitenkin asiakasorganisaatioissa oli digitaalisen markkinointiviestinnän toimenpiteiden optimointi sekä erilaiset digitaalisten palveluiden käyttäjäkokemuksen optimointi eli ostopolun optimointi. Tähän optimointiin saatettiin käyttää myös laadullisia menetelmiä, kuten heatmap-dataa web-analytiikan tukena. Tutkimuksen tulokset mukailevat paljon aikaisemmin esitettyjä web-analytiikan Waisbergin ja Kaushikin (2009) sekä Chaffeyn ja Patronin (2012) prosessimalleja. Nämä mallit kuvailevat web-analytiikan prosessin hyvin syklisenä lähestymistapana, jossa optimointia suoritetaan asteittain, aina edellisten toimenpiteiden tuloksiin pohjautuen.

> Ja siitä muodostetaan markkinoinnin tavoitteet ja sitten niille tavoitteille asetetaan mittarit, eli mitkä mittaa tavoitteiden täyttymistä. Sen jälkeen ne asetetaan sinne verkkosivulle, verkkopalveluun, minne tahansa niin kuin ne seurannat käyntiin, elikkä saadaan dataa niitä mittareita varten. Sitten sen jälkeen joku analysoi ne ja sitten tehdään päätöksiä analyysin perusteella ja sittenhän se toivottavasti niin kuin tarkoittaa sitä että, niin kuin verkkopalvelua, tai digitaalista mainontaa, markkinointia tai käytännössä jossain parhaimmassa tapauksessa jopa ei-verkossa tapahtuvaa markkinointia parannetaan, tai käytettävyyttä näiden päätösten perusteella... Sitten vaan aina uutta kierrosta käyntiin, elikkä sitten taas mitataan asioita, analysoidaan asioita, tehdään päätöksiä, tehdään muutoksia, seurataan ja niin poispäin. (H1)

4.2.5 Intuitioon perustuva päätöksenteko

Haastatellut kokivat, että valitettavan harvoin kuitenkin asiakasorganisaatioissa oli tällaista kyvykkyyttä. Riippuen totta kai asiakassuhteen muodosta sekä kestosta, analysointia suoritettiin asiakasorganisaatioissa – tai datan analysointia hankittiin organisaation ulkopuolelta konsulteilta hyvin ad hoc-kohtaisesti. Täten intuitioon sekä kokemukseen, *mutuun* (mututuntumaan) perustuva päätöksenteko oli yleinen tunnistettu ongelma asiakasorganisaatioissa. Ongelma erityisesti nähtiin olevan päätöksentekijöiden, eli organisaatioiden johtohenkilöiden keskuudessa olevan verrattain yleistä. Useissa haastatteluissa esiintyikin termi *HIPPO* (*Highest Paid Persons Opinion*) datapohjautuvasta päätöksenteosta puhuttaessa.

> Kaikki haluaa olla data-driven mutta tosiasiassa se on toi HIPPO mikä usein ratkaisee. (H4)

Kirjallisuudessa on todettu, että dataan pohjautuvan päätöksenteon omaksuminen voi olla haaste johdolle, jonka päätöksenteko on ennen perustunut pikemminkin intuitioon ja kokemukseen (LaValle ym., 2011; Järvinen, 2016). Tutkimuksessa esiintyneet prosessin ongelmat nähtiin nimenomaan syntyvän huonosti määritellyistä vastuualeista, aikatauluongelmista sekä niukoista budjeteista. Konsulttien pitkäaikaiset asiakassuhteet rakentuvat useasti jatkuvalle web-analytiikan kehitystyölle, missä esitetyt kehityskohteet pitää ensin ikään kuin myydä asiakasorganisaatiolle. Päätöksessä saattaa mennä pitkäänkin, kun päätös pitää hyväksyttää monen eri organisaatiotason kautta. Chaffeyn ja Patronin (2012) mukaan web-analytiikan teknologiset haasteet ovat poistumassa, mutta ihmisten sekä prosessien luomat haasteet ovat tänä päivänä sangen yleisiä. Näiden mekanismien nähtiin ennen kaikkea hidastavan web-analytiikan kehitystä asiakasorganisaatioissa ja myös rikkovan systemaattisen prosessin, jolloin web-analytiikan tuottamaa dataa hyödynnetään ad hoc -perusteisesti.

> Konsultin pitää ensin myydä ajatus jonkun muutoksen tarpeellisuudesta sille markkinointipäällikölle ja markkinointipäällikön pitää sitten vaikuttaa toi... markkinointijohtaja tai CMO siitä, että nyt sen pitäisi järjestää budjettia tälle muutokselle, siinä saa tehdä välillä töitä. (H4)

4.3 Organisaation sisäisen kontekstin vaikutus

Seuraavaksi käsittelen sisäistä kontekstia. Sisäisellä kontekstilla tarkoitetaan organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat olemassa olevaan mittausjärjestelmään ja käytänteisiin (Germann ym., 2013; Chaffey & Patron, 2012; Järvinen & Karjaluoto, 2015). Aikaisempi kirjallisuus on tunnistanut seuraavia sisäisen kontekstin tekijöitä, jotka vaikuttavat web-analytiikan hyödyntämiseen organisaatioissa: taidot ja resurssit, liikkeenjohdon tuki, analytiikkaa tukeva organisaatiokulttuuri sekä tietojärjestelmien infrastruktuuri (Germann ym., 2013; Järvinen & Karjaluoto, 2015). Erityisesti liikkeenjohdolla nähdään kirjallisuudessa olevan merkittävä rooli, koska liikkeenjohdon nähdään olevan vastuussa resurssien allokoinnista web-analytiikkaan (Chaffey & Patron, 2012; Germann ym., 2013; Järvinen & Karjaluoto, 2015).

4.3.1 **Vaadittavat taidot ja resurssit**

Markkinoinnin suorituskyvyn mittaamisen kirjallisuudesta Gaskill ja Winzar (2013) toteavat, että markkinointi usein kärsii resurssien puutteesta. Vasta siinä vaiheessa kun markkinointi kykenee mittaamaan ja osoittamaan sen tuottamat hyödyt, mahdollistaa tämä paremmat taloudelliset- sekä aikaresurssit. Kirjallisuudessa riittävät resurssit ovat myös paljon painotettu näkökulma. Liikkeenjohdon on varmistuttava että organisaatiolla on riittävät taidot sekä tarpeeksi aikaa hyödyntää web-analytiikkaa (Chaffey & Patron, 2012; Järvinen & Karjaluoto, 2015; Patterson, 2007). Court ym. (2012) ovat todenneet, että data on yhtä hyödyllistä kuin sen ympärillä oleva osaaminen on.

Tämä resurssinäkökulma oli tutkimuksessa koettu ensiarvoisen tärkeäksi tekijäksi organisaation sisäistä kontekstia tarkastellen. Haastatellut kokivat, että web-analytiikan hyödyntäminen vaatii kahdenlaisia taitoja organisaatiolta. Analyyttistä lukutaitoa, mutta myös teknistä osaamista sekä ymmärrystä mittausjärjestelmästä. Analyyttisistä lukutaidoista puhuttaessa tarkoitettiin kykyä tulkita web-analytiikan tuottamaa dataa, datan syy-seuraussuhteiden muodostumisen ymmärtämistä ja näiden vaikutuksien ymmärtämistä liiketoimintaan. Teknisestä näkökulmasta puhuttaessa tarkoitettiin henkilöitä, joilla on teknistä ymmärrystä olemassa olevasta web-analytiikan mittausjärjestelmästä ja taitoja tarvittaessa päivittämään mittausjärjestelmää. Kuten aikaisemmin tutkimuksessa esitin, onnistuneen prosessin kannalta yksi suurin haaste koettiin olevan se, että mittausjärjestelmiä ei päivitetä ajan tasalle uudistusten yhteydessä. Täten kerätty data on muuttuu epävalidiksi, joka taas johtaa huonoihin päätöksiin.

> Kyllä se on niin kuin nämä työkalut, liiketoimintakonteksti ja asiantuntijaosaaminen ehdottomasti ne tärkeimmät mitä siihen vaaditaan. (H5)

Suurimmat esteet web-analytiikan hyödyntämiselle löytyy resurssien sekä budjettien niukkuudesta. Tämä johtuu liikkeenjohdon kyvyttömyydestä havaita web-analytiikan hyödyt liiketoiminnalle (Chaffey & Patron, 2012). Resurssien

niukkuus oli hyvin tunnistettu ongelma asiakasorganisaatioissa konsulttien toimesta. Nämä resurssiongelmat tyypillisesti kategorisoitiin kahteen eri kategoriaan: taloudellisiin resursseihin sekä aikaresursseihin. Vaikka suurin osa web-analytiikan sovelluksista on ilmaisia, niin kehitystyö asiantuntijan aineettoman pääoman näkökulmasta, kuin myös mittausjärjestelmän näkökulmasta vaatii aina rahallisia investointeja. Olivatpa ne sitten työntekijäkustannuksia tai analytiikan järjestelmien kehitystyöhön liittyviä investointeja.

> Rahaa, se on kylmä lähtökohta. Mutta rahasta suurin osa kannattaisi investoida osaamiseen ja ihmisiin... Oli ne sitten organisaation sisäisiä tai ostopalveluita. Et mun mielestä aika hyvän nyrkkisäännön esitti Googlen Avinash Kaushik jo muistaakseni 2008, hänellä oli tämmöinen 10/90 nyrkkisääntö, et 10 prosenttia analytiikan kokonaisinvestoinneista pitäisi ohjata teknologiaan ja 90 prosenttia ihmisiin. (H4)

Aikaresurssiongelma oli yleinen tunnistettu ongelma. Ongelman koettiin johtuvan siitä, että yleinen digimarkkinoijan osaamisalue voi olla suhteellisen laaja, joten harvoin analytiikan kehittämiseen organisaation sisällä jäi riittävästi aikaa. Tämän nähtiin johtuvan muun muassa puutteellisista vastuualueista sekä aikaresurssiongelmista. Järvinen ja Karjaluoto (2015) ovat painottaneet, että on varmistuttava siitä, että organisaatiossa on riittävät taidot sekä aikaa kehittää web-analytiikan mittausjärjestelmää.

> Et jos sä teet vähän kaikkea, niin silloin sä et ole oikein hyvä missään, niin se on tässä vähän sama juttu. Sä pääset sille tietylle tasolle, mutta sitten se, että sä pääset sinne syvemmälle niin vaatii vähän enemmän sitä ajallista investointia. (H3)

Resurssien huonosta allokoinnista johtuen johtajuus koettiin suhteellisen tärkeäksi onnisteen web-analytiikan hyödyntämisen kannalta. Tutkimuksen haastatellut kokivat, että tällaisella johtajalla olisi tärkeää olla aitoa kiinnostusta dataa kohtaan. Lisäksi tämän henkilön pitäisi pyrkiä ja kannustaa muita päätöksentekoon dataohjautuvasti. Tällaisella henkilölle nähtiin olevan tärkeää ymmärtää datan yhteys liiketoimintakontekstiin, eli johtajalle koettiin tärkeäksi ymmärtää web-analytiikasta, mutta myös liiketoiminnasta. Myös hyvät projektinhallintataidot nähtiin tärkeiksi, tämän nähtiin hyödyttävän web-analytiikan prosessia. Koordinointitaidot nähtiin tärkeäksi juuri siitä syystä, että sen avulla resursseja kyetään allokoimaan paremmin web-analytiikan prosessille tärkeisiin toimintoihin.

> Voisin väittää, että sitä johtajaa voisi verrata aika pitkälti niin kuin tämmöisen devaajatiimin johtamiseen myöskin, että se joka johtaa devaustiimiä niin sen pitää ymmärtää mitä ne devaajat tekee työkseen, mutta myöskin sitä liiketoimintakontekstia. (H1)

4.3.2 Data ja it-järjestelmien integraatiotarpeet

IT-järjestelmiä on web-analytiikan kontekstissa tutkittu verrattain vähän. Merkittävimpinä huomioina voidaan esitellä Nakatanin ja Chuangin (2011) julkaisema artikkeli, jossa on tutkittu web-analytiikan sovellusten käyttöönottomotiiveja. He havaitsivat, että henkilöstön teknisen osaamisen puute saa organisaatiot valitsemaan usein käyttäjäystävällisempiä ratkaisuja, joiden suorituskyky ja tekninen laatu ei välttämättä ole kaikista parhain.

Tässä tutkimuksessa eri sovellusjärjestelmien integraatiot web-analytiikan järjestelmien kesken koettiin hyödyllisiksi. Erityisesti näiden integraatioiden tarkoitus oli saada tuotua eri järjestelmien tuottama data yhteen alustaan. Tällä tavoin kyettiin muodostamaan koko ostopolku asiakashankinnasta myynnin mittareihin.

> Käytännössä kaikki järjestelmät, jotka tuottaa jonkunlaista dataa, niin ne pitäisi saada tuotua sitten jossain määrin yhteen. Et me voidaan silloin nähdä se koko polku. (H2)

Tutkimuksessa web-analytiikan integraatioita hyödynnettiin muun muassa eri mainosalustojen, CRM-järjestelmien sekä varastonhallintajärjestelmien välillä. Tästä syystä Google Data Studio oli paljon hyödynnetty hyvien visualisointiominaisuuksien, mutta myös integraatiomahdollisuuksien näkökulmasta. Google Data Studioon saadaan tuotua dataa muistakin datalähteistä, kuten esimerkiksi CRM-järjestelmästä automatisoidusti ohjelmointirajapintojen (Application programming interface, API) kautta. Tämän takia esimerkiksi rajapintatyökalu Supermetrics oli tutkimuksessa paljon hyödynnetty työkalu. Erityisesti B2B-liiketoiminnassa tämän nähtiin olevan tärkeää siitä syystä, että kun eri järjestelmien keräämät datat ovat omissa järjestelmissä, ne koettiin siiloutuvan niitä hyödyntävien tiimien sisälle. Esimerkiksi markkinoinnin kontekstissa tämän nähtiin tarkoittavan sitä, että markkinointi ja myynti tarkastelevat dataa eri lähteistä, jonka koettiin johtavan eri osastojen väliseen siiloutumiseen. Tämän koettiin hankaloittavan liidien tarkastelua ostopolulla. Chaffeyn ja Patronin (2012) mukaan siiloutuneet tiimit ovat yksi web-analytiikan hyödyntämistä hidastavia mekanismeja organisaatioissa. Integraatiot koettiin hyödyllisiksi myös siitä syystä, että esimerkiksi web-analytiikan datan tuominen yhteen CRM-järjestelmän kanssa mahdollistaa monimutkaisempien mittarien hyödyntämisen. Kuten muun muassa asiakkuuden elinkaariarvon laskennan, jonka avulla markkinointiviestintää kyetään kohdentamaan oikeaksi havaituille segmenteille (Berger & Nasr, 1998).

4.3.3 Liikkeenjohdon vaikutus web-analytiikan hyödyntämiseen

Erityisesti liikkeenjohdolla nähdään kirjallisuudessa olevan merkittävä rooli. Liikkeenjohdon nähdään olevan vastuussa resurssien allokoinnista web-analytiikalle (Chaffey & Patron, 2012; Germann ym., 2013; Järvinen & Karjaluoto, 2015). Myös tässä tutkimuksessa liikkeenjohdon rooli koettiin kriittiseksi web-analytiikan kontekstissa. Konsultit kokivat, että liikkeenjohdon rooli oli jo siinä mielessä kriittinen, että liikkeenjohto on aina web-analytiikan kehittämisen investointipäätösten takana. Tutkimukseen osallistuneiden kesken vallitsi hyvä yhteisymmärrys siitä, että mikäli liikkeenjohto ei uskonut jonkun asian hyödyllisyyteen, siihen tuskin allokoitiinkaan resursseja.

> Mutta sitten on myös sellaisia tosi perinteisiä organisaatioita, missäpä on vaikka tosi vahva omistajaohjaus. Ja jos omistaja sanoo, et kyllä me tehdään printtiä ja telkkaa niin sitten siinä on tosi vaikeaa näyttää mitään digitaalisia lukuja ja yrittää ehdottaa että me voitas tehdä ekonometrinen mallinnus siitä, että miten eri kanavat tuottaa. Niin me ollaan jo nähty niitä mallinnuksia, ei me uskota niitten tuloksiin. Sitten on vaikeata, jos johdolla on tuollainen asenne. (H4)

Tutkimuksen perusteella usein tarve web-analytiikan kehittämiselle tuli alemmilta organisaatiotasoilta, kuten asiakasorganisaatioiden markkinoinnilta. Tutkimuksessa web-analytiikan konsulttien asiakasorganisaatioiden yhteyshenkilönä olikin usein markkinointipäällikkö. Tutkimuksen haastatellut kokivat, että liikkeenjohdon suurin motiivi web-analytiikan kehitykseen oli halu saavuttaa läpinäkyvyyttä markkinointiin. Tutkimuksessa koettiin, että liikkeenjohto usein piti tärkeimpänä nähdä markkinoinnin tuottamat hyödyt. Asiakasorganisaatioiden markkinointi taas pyrki valjastamaan web-analytiikan osaksi päätöksentekoa. Tästä johtuen erityisen tärkeäksi koettiin, että liikkeenjohto kykenisi tunnistamaan web-analytiikan tuottaman hyödyn ja näin ollen kehittämään näitä järjestelmiä ja prosesseja.

> Että me autetaan meidän asiakkaita, elikkä markkinointialan ihmisiä hyvin usein niin kuin hankkimaan lisää rahaa markkinointiin sillä, että me autetaan heitä perustelemaan, että miksi mitäkin asioita pitäisi tehdä ja miksi johonkin pitäisi saada lisää rahaa... Just sitä semmoista asennetta markkinointiin pyritään muuttamaan sillä web-analytiikalla. (H1)

> Liikkeenjohto odottaa niitä lukuja ja niitä liidimääriä ja niitä transaktioeuroja ja niitä volyymia kuvaavia lukuja aikataulussa, mutta muuten se liikkeenjohto on vähän kauempana siitä. Se tarve yleensä tulee alempaa ja usein juuri markkinoinnista, että jotenkin, se usein siellä liikkeenjohdossa se on aika suppeaa se web-analytiikan käyttö. Että se kasvaa se koettu tarve ja se koettu hyöty, kun mennään sinne alemmas markkinoinnin puoleen. (H5)

4.3.4 **Analytiikkamyönteinen kulttuuri**

> Kulttuuri on siitä jännä, että kun ulkoisena konsulttina on, niin siitä näkee vain osan. (H4)

Akateemisessa kirjallisuudessa on painotettu johdon keskittymistä organisaatiokulttuurin kehitykseen, koska analytiikkaa tukeva organisaatiokulttuuri nähdään jopa kestävän kilpailuedun lähteenä (Germann ym., 2013; Järvinen & Karjaluoto, 2015). Organisaatiokulttuurin kehittymiseen panostaminen on perusteltua, koska kulttuuri on yksi kestävän kilpailuedun lähteistä, koska sitä on äärimmäisen vaikeaa kopioida (Oliver, 1997).

Tutkimukseen osallistuneet kokivat kulttuurin haastavaksi havaita ja huomioida asiakasorganisaatioissa. Web-analytiikan konsultit hyvin usein toimivat organisaation ulkopuolelta, joka toisaalta tarjoaa objektiivisuutta heidän toimintaan, mutta tällä tavoin kulttuurillisia piirteitä on hankala havaita asiakasorganisaatioissa. Tutkimuksessa avoimuus koettiin hyvin merkittäväksi tekijäksi web-analytiikkaa tukevan kulttuurin kontekstissa. Web-analytiikan nähtiin kehittävän läpinäkyvyyttä organisaatioissa ja täten purkavan siiloja organisaation eri osastojen väliltä. Esimerkiksi mittariston rakentaminen koko asiakkaan ostopolkua kuvaavaksi nähtiin purkavan markkinoinnin ja myynnin välisiä siiloja asiakasorganisaatioissa. Koettiin, että ostopolun avulla myynnille kyetään asettamaan realistisemmat tavoitteet markkinoinnin tuloksiin pohjautuen. Tämän nähtiin taas parantavan organisaation eri osastojen välistä viestintää keskenään. Ikään kuin saamaan asiakasorganisaation eri osastot tekemään yhdessä töitä, yhteisen asian eteen.

> Läpinäkyvyys, että tuota, ei ole sellaisia siiloja, että jossain tehdään jotain ja ei kerrota toiselle, vaan pyrittäisiin ymmärtämään yhteisesti sitä firmassa. Niin kuin asia mikä monesti lähtee jopa itseasiassa tavoitteiden asettamisesta, että liiketoimintajohto asettaa myynnille ja markkinointijohtajille vääränlaisia tavoitteita omille tiimeilleen, joka voi johtaa juuri siihen siiloutumiseen, että ajatellaan sinä markkinointia pelkästään tai myyntiä pelkästään. (H1)

Myönteinen suhtautuminen dataan koettiin myös hyvin tärkeäksi kulttuurilliseksi tekijäksi. Tämän nähtiin olevan kaksiulotteinen ilmiö. Koettiin tärkeäksi, että organisaatioissa oli kiinnostusta web-analytiikan tuottamaa dataa kohtaan. Mutta myös halua hyödyntää tätä dataa päätöksenteossa. Tutkimuksessa tämän kulttuurillisen piirteen nähtiin parantavan avoimuutta asiakasorganisaatioissa. Kun datan tuottamat hyödyt kyetään havaitsemaan koko asiakasorganisaatiossa, tämä johtaa siihen, että dataa aletaan hyödyntää enemmän ja enemmän päätöksenteossa. Järvisen ja Karjaluodon (2015) mukaa web-analytiikkaa tukevassa kulttuurissa on tärkeää kannustaa avoimuuteen ja dataohjautuvuuteen organisaatioissa. Vaikka tutkimukseen osallistuneet tunnistivat nämä web-analytiikkaa tukevat organisaatiokulttuurilliset piirteet, ainoastaan yksi tutkimukseen osallistuneista konsulteista pyrki aktiivisesti luomaan avoimuutta web-analytiikka kohtaan asiakasorganisaatioissa. Esimerkiksi kannustamalla keskusteluun sekä pitämällä esitystilaisuuksia web-analytiikasta. Tutkimukseen muut osallistuneet konsultit pyrkivät ikään kuin epäaktiivisesti vaikuttamaan web-analytiikalle suotuisan kulttuurin kehittymiseen. Osoittamalla web-analytiikan tuottaman datan hyödyllisyyden liiketoiminnalle.

> Web-analytiikka luo kuitenkin sen pohjan monenlaiselle tekemiselle. Kun meillä on toimiva mittausprosessi siihen datan keräämiseen, niin me voidaan johtaa sieltä hyvin monet eri päätöksenteot organisaatioissa, jonka takia sitten sen kulttuurin pitäisi olla sellainen datalähtöinen. Että päästäisiin enemmän mututiedon sijasta faktatietoon, niin se on jossain määrin kulttuurillinen asia mikä pitää sitten ottaa huomioon. (H2)

4.4 Organisaation ulkoisen kontekstin vaikutus

Canbackin (1998) mukaan konsultin palkkaaminen on organisaation näkökulmasta taloudellisesti sekä ajallisesti usein tehokkaampi ratkaisu kuin sisäisen ratkaisun tuottaminen. Web-analytiikan näkökulmasta asiaan vaikuttaa myös se seikka, että analyytikoista on tällä hetkellä globaali työvoimapula. Analytiikasta ja datan hyödyntämisestä on tämän päivän liike-elämässä muodostunut trendi. Tämä on synnyttänyt työvoimapulan osaavista analyytikoista, jolloin osaamista joudutaan hankkimaan organisaation ulkopuolelta, muun muassa konsultointipalveluja hyödyntämällä (Fogarty & Bell, 2014). Tämän koettiin tutkimuksessa johtuvan siitä, että koulutusmahdollisuudet web-analytiikkaan ovat hyvin rajalliset ja kaikki tutkimukseen osallistuneet olivatkin itseoppineita web-analyytikkoja. Lisäksi datan ja datalla johtamisen trendin kehityksen kaikki haastatteluun osallistuneet kykenivät havaitsemaan. Muutaman vuoden aikajänteellä toimialalla on tapahtunut selvää kysynnän kasvua. Tämä on web-analytiikan kon-

sulttien osalta näkynyt asiakasmäärien kehityksessä. Osa haastatteluun osallistuneista konsulteista työskentelivätkin asiakasorganisaatoissa *vuokratyöntekijöinä,* tehden osa-aikaista työviikkoa organisaation palveluksessa. Tämä johtui siitä, että asiakasorganisaatioilla oli jatkuvasti rekrytointi käynnissä sopivalle web-analyytikolle, mutta työvoimapulan johdosta sopivia henkilöitä on todella hankala palkata organisaatioon.

> Joo se datakeskeisyys kasvaa, mutta se vaihtelee tosi paljon se osuus että kuinka paljon ulkoistetaan toimistolle ja kuinka paljon halutaan rekrytoida osaamista sisään. Varsinkin kun aina se rekrytointi ei ole kovin helppoa. Että mä olin 1.5 vuotta yhdessä yrityksessä 2 – 3 päivää viikossa, ja ne etsivät koko sen ajan talon sisälle analytiikkapäällikköä, mutta eivät löytäneet, joten mun toimeksianto jatkui aina pari kuukautta kerrallaan. (H4)

> Osaamista on todella vähän, joka jarruttaa alan kehitystä ihan selkeästi. (H1)

Haastatteluissa ilmeni, että mitä edistyneempää web-analytiikan hyödyntäminen asiakasorganisaatioissa oli, sitä kovempi tarve näillä asiakasorganisaatioilla oli kehittää liiketoiminnassaan näitä järjestelmiä ja prosesseja. Tutkimuksen perusteella myös organisaation koolla oli vaikutusta olemassa olevaan analytiikkajärjestelmiin sekä käytänteisiin. Tutkimuksessa koettiin, että mitä suurempi asiakasorganisaatio oli kyseessä, sitä kehittyneemmät järjestelmät ja käytännöt usein organisaatioilla oli. Tämän nähtiin johtuvan erityisesti resurssien määrästä, jotka koettiin suurilla organisaatioilla olevan paremmat.

> Että isot konsernit toisaalta on nyt rakentaneet viime vuodet omia tiimejään, mutta toisaalta ne tarvitsee myös kokoajan ulkopuolista apua. (H4)

> Toisissa dataan suhtaudutaan tosi tärkeänä kilpailuetuna ja monelle edelleen web-analytiikka on juttu, joka on vaan pakko olla ja sitten ihmetellään, että mitä siitä nyt sitten pitäisi saada irti. (H6)

Tutkimuksen perusteella myös yritykset joiden ansaintalogiikka perustui kokonaan tai pitkälti digitaaliseen liiketoimintaan, analytiikkajärjestelmät ja käytänteet olivat usein suhteellisesti kehittyneemmät, perinteisempiin toimialoihin verrattuna. Haastatellut kokivat, että asiakasorganisaatioissa joissa ansaintalogiikka perustuu pitkälti tai täysin digitaaliseen liiketoimintaan on päätöksenteko pitkälti dataohjautuvaa. Konsultointipalveluita hankittiin tällöin hyvin yksityiskohtaisiin ja tarkoin määritettyihin tarpeisiin. Esimerkiksi digitaalisessa liiketoiminnassa, kuten verkkokaupan kontekstissa, kilpailu on globaalia ja kuluttaminen on ajasta ja paikasta riippumatonta (Hoffman & Novak, 1996; Yadav ym., 2013; Järvinen, 2016). Germannin ym. (2013) mukaan toimialan kilpailutilanne on yksi analytiikan hyödyntämiseen vaikuttavista ulkoisen kontekstin tekijöistä.

> Lähtötilanne vaihtelee ainakin vaihtelee tosi paljon. Että jos on semmoinen liiketoiminta mitä tehdään puhtaasti verkossa, niin silloin se yleensä on jo aika hyvässä kondiksessa. Mutta sitten jos on vähän perinteisempi toimiala, niin voi olla että sitä ei ole sitten hyödynnetty yhtään. (H3)

> Sanoisin että puhtaasti online-bisneksessä markkinointipuoli on usein huomattavan datavetoista. (H6)

4.5 Tulosten yhteenveto

Alla esitetyssä yhteenvetotaulukossa on tutkimusmallin jokaisen ulottuvuuden sisältämät tärkeimmät tutkimustulokset. Seuraavassa luvussa käsittelen tutkimuksen tulosten yhteyttä aikaisempaan kirjallisuuteen, vastaan tutkimuskysymyksiin sekä muodostan näiden tulosten pohjalta tutkimuksen johtopäätökset.

TAULUKKO 3: Tutkimuksen tuloksien yhteenveto.

Web-analytiikan sisältö	Onnistuneen datan prosessoinnin pääpiirteet	Web-analytiikan sisäinen konteksti	Web-analytiikan ulkoinen konteksti
Google Analytics on eniten hyödynnetty sovellus muiden Googlen palveluiden kanssa. Matomo Analytics on kilpailukykyinen vaihtoehto tietoturvanäkökulmasta. Tärkeää on kyetä muodostamaan koko asiakkaan ostopolku. Mittareita hyödynnetään kolmessa eri tasossa: Yleismittarit, mikrokonversiot sekä rahalliset mittarit. Laadulliset menetelmät ovat hyödyllisiä web-analytiikan rinnalla.	Systemaattinen prosessi on tärkeää web-analytiikan kontekstissa. Systemaattisessa prosessissa epäonnistutaan usein huonon resursoinnin takia. Intuitioon perustuva päätöksenteko on valitettavan yleinen ongelma. Dataohjautuva päätöksenteko on syklinen prosessi. Datan visualisointia sekä automatisoitu raportointia pidetään tärkeänä.	Web-analytiikka vaatii organisaatiolta kahdenlaisia taitoja. Liiketoimintaymmärrystä analytiikan kontekstissa sekä teknisistä ymmärrystä analytiikasta. Data ja IT-järjestelmien kehittäminen hyödyllistä koko ostopolun muodostamisen näkökulmasta. Liikkeenjohto on tärkeässä asemassa resursoinnin näkökulmasta. Analytiikkamyönteinen kulttuuri kannustaa avoimuuteen ja datan hyödyntämiseen päätöksenteossa. Tätä ei kuitenkaan aktiivisesti kehitetty asiakasorganisaatioissa.	Analyytikoista on työvoimapula, jolloin tietotaitoa joudutaan hankkimaan organisaatioihin vaihtoehtoisin keinoin. Analyytikoiden työvoimapula johtuu rajoitetuista koulutusmahdollisuuksista. Suurilla organisaatioilla on usein kehittyneemmät mittausjärjestelmät ja käytänteet. Web-analytiikkaa hyödynnetään enemmän pitkälle digitalisoituneilla toimialoilla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

5.1 Päätulosten tarkastelu ja teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kuinka organisaatioiden ulkopuoliset web-analytiikan konsultit kokevat web-analytiikan osana markkinoinnin mittaamista. Jotta kykenin muodostamaan holistisen käsityksen ilmiöstä, hyödynsin alun perin Andrew Pettigrewin (1989) organisaatioiden suorituskyvyn tutkimusmallia, jota Järvinen ja Karjaluoto (2015) myöhemmin hyödynsivät tutkimuksessaan web-analytiikasta: sisältö, prosessi ja konteksti. Lisäksi käsittelen myös organisaation ulkoisen kontekstin vaikutusta web-analytiikan hyödyntämiseen. Tutkimukseen valittu tutkimusmuoto, puolistrukturoidut teemahaastattelut, joita suoritettiin kuusi kappaletta ja tähän hyödynnetty aineiston analysointimenetelmä, laadullinen sisällönalayysi tarjosi hyvät mahdollisuudet aineiston teemojen kategorisointiin. Näin aineistosta pystyttiin havaitsemaan esiintyviä teemoja informaatiorikkaasta sisällöstä ja näin ollen vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Hirsjärvi & Hurme, 2008; Miles ym., 1994; Hair ym., 2019). Tässä tutkimuksen osiossa esittelen tutkimuksen perusteella muodostuneet johtopäätökset, liikkeenjohdolliset suositukset, arvioin tutkimusta sekä esitän jatkotutkimuskohteet. Täten tässä osiossa esitän vastaukset tutkimuskysymyksiin:

1) Millaista web-analytiikan dataa ulkoiset asiantuntijat keräävät?
2) Mitkä ovat datan prosessoinnin keskeiset pääpiirteet?
3a) Kuinka organisaation sisäisen kontekstin tekijät koetaan vaikuttavan web-analytiikan onnistuneeseen hyödyntämiseen?
3b) Miten organisaation ulkoisen kontekstin tekijät koetaan vaikuttavan web-analytiikan hyödyntämiseen?

Tutkimuksen tulokset myötäilivät aikaisempaa akateemista tutkimusta web-analytiikasta, mutta myös uusia näkökulmia esiintyi. Aloitan tarkastelun tutkimuksen ensimmäistä tutkimuskysymyksestä: *Millaista web-analytiikan dataa ulkoiset asiantuntijat keräävät.* Tämä ulottuvuus sisälsi hyödynnetyt web-analytiikan järjestelmät, mittarit sekä mittauskohteet.

Järjestelmiä tarkastellessa eniten hyödynnetty sovellus oli Google Analytics. Google Analyticsia ei kuitenkaan käytetty yksinomaan, vaan siihen oli aina integroitu muita Googlen palveluita, kuten tagienhallintatyökalu Google Tag Manager sekä datan visualisointityökalu Google Data Studio. Akateemisessa kirjallisuudessa Google Analyticsin yleisyyttä on perusteltu sillä, että sen käyttöönottaminen on suhteellisen helppoa ja siitä saa pienelläkin opettelulla hyödyllistä informaatiota tuotettua. Lisäksi Google Analytics on ilmainen käyttää (Plaza, 2009; Pakkala ym., 2013; Hong, 2009; Järvinen & Karjaluoto, 2015). Tutkimuksessa Google Analyticsia myös kyseenalaistettiin tietoturvanäkökulmasta. Google Analytics kerää web-analytiikan datan ympäri maapalloa palvelimille,

jolloin data säilytyksestä ei ole takeita. Tällöin Google Analyticsin keräämää dataa voi päästä hyödyntämään kolmannen osapuolen edustajat. Google Analyticsin tietoturvasta ollaan akateemisessa kirjallisuudessa alettu vasta viime aikoina keskustelemaan (Ripp & Falke, 2018; Quintel & Wilson, 2020). Tästä johtuen palvelinpohjainen web-analytiikkajärjestelmä Matomo Analytics oli tutkimuksessa myös paljon hyödynnetty järjestelmä. Tutkimuksen perusteella niin valtionhallinnon organisaatiot, kuin myös osa yksityisen sektorin organisaatioista ovat ottaneet Matomo Analyticsin käyttöönsä Google Analyticsin sijaan.

Mittareita tarkastellessa web-analytiikan konsulteille tärkeimpiä oli hyödyntää web-analytiikan yleismittareita sekä rahallisia mittareita. Yleismittarit rakentavat pohjan koko muulle mittaamiselle, joten näiden hyödyntäminen oli luontevaa. Näistä mittareista yleisimpiä oli sivustoliikennettä mittaavat mittarit. Rahalliset mittarit taas nähtiin tarjoavan mahdollisuuden ylätason tarkasteluun, joka toisaalta on luontevaa, koska web-analytiikan hyödyntämisen perimmäisenä tarkoituksena on kyky optimoida markkinointia ja digitaalisia palveluita. Jolloin yrityksen liiketoiminta kehittyy. Lisäksi jos tarkastellaan web-analytiikan konsulttien asiakassuhteita, konsultointipalveluiden rahallisen tuoton esittäminen on tärkeää asiakassuhteiden kehittymisen kannalta. Stewartin (2009) mukaan markkinoijien on kyettävä esittämään markkinoinnin hyötyjä tänä päivänä. Käyttäytymisen mittarit web-analytiikan konsultit myös tunnistivat tärkeiksi, mutta nämä usein toteutettiin kustomoituina Google Tag Managerin avulla. Näitä mittareita kutsuttiin mikrokonversioiksi, pieniksi konversioiksi, jotka indikoivat lopullista konvertoitumista.

Mittauskohteita tarkastellessa web-analytiikan konsulteille on tärkeää kyetä mittaamaan asiakkaan koko ostopolku digitaalisessa ympäristössä. Tutkimuksessa mittareita jaoteltiin kolmeen eri tasoon ostopolun muodostamiseksi: liikenteen mittareihin, käytöstä indikoiviin mittareihin sekä rahallisiin mittareihin. Ostopolkua tarkastelemalla kyetään optimoimaan organisaation digitaalista markkinointia, mutta myös optimoimaan palveluiden käytettävyyttä, jonka avulla kyetään kehittämään rahallisten mittareiden kehitystä, jotka kehittävät yrityksen liikevaihtoa. Järvinen ja Karjaluoto (2015) ovat myös web-analytiikan tutkimuksessaan havainneet kolmitasoisen asiakkaan ostopolun mittariston tuottamat hyödyt organisaatioille. Tutkimukseen osallistuneet web-analyytikot tunnistivat sen, että ei ole yhtä geneeristä mittaristoa kaikille, vaan mittariston rakentuminen on aina hyvin kontekstisidonnaista. Tärkeää on rakentaa mittaristo tukemaan liiketoiminnan kannalta relevantteja asioita, eli tukemaan liiketoiminnan tavoitteita. Tämä on myös havaittu tärkeäksi akateemisessa kirjallisuudessa (Patton, 2002; Phippen ym., 2004; Hong, 2007; Järvinen, 2016). Lisäksi tutkimuksessa koettiin tärkeäksi mitata asiakkaan sitoutumista organisaatioon muun muassa verkkokauppakontekstissa sekä B2B-organisaation näkökulmasta. Akateemisessa kirjallisuuden näkökulmasta Chaffey ja Patron (2012) ovat esittäneet RACE-viitekehyksessä sitoutumisen mittaaminen olevan tärkeää. Tutkimuksen perusteella web-analytiikka ei kykene kokonaisvaltaisesti mittaamaan markkinointia ja päätöksenteko puhtaasti web-analytiikkaan pohjautuen voi johtaa jopa organisaation kannalta haitallisiin vaikutuksiin. Web-analytiikka ei kykene tarjoamaan vastauksia laadullisiin tekijöihin, joten laadullisten menetelmien hyödyntäminen on tarpeellista. Lisäksi web-analytiikan avulla suoritettava

mainosten optimointi voi johtaa voiton maksimointiin organisaation pitkän aikavälin tekijöiden, kuten esimerkiksi brändi-imagon kustannuksella. Järvinen (2016) on esittänyt laadullisten menetelmien olevan relevantti vaihtoehto web-analytiikan rinnalle kokonaisvaltaisen markkinoinnin suorituskyvyn mittaamiseen.

Seuraavaksi tarkastelen tutkimuksen toista tutkimuskysymystä: *Mitkä ovat datan prosessoinnin keskeiset pääpiirteet*. Tutkimuksen perusteella web-analytiikan konsultit tunnistivat systemaattisen prosessin tärkeyden web-analytiikan kontekstissa. Systemaattinen prosessi koettiin siitä syystä tärkeäksi, että systemaattisella mittaamisella digitaalisen markkinoinnin toimenpiteiden syy-seuraussuhteita kyetään tulkitsemaan analysoidusta datasta paremmin. Akateemisessa kirjallisuudessa on myös havaittu systemaattisen prosessin hyödyt organisaatioille (Phippen ym., 2004; Järvinen & Karjaluoto, 2015). Systemaattinen prosessi asiakasorganisaatioissa pyrittiin säilyttämään raportoidulla mittausstrategialla, mittaussuunnitelmalla. Mittaussuunnitelma sisältää asetetut markkinoinnin tavoitteet, mittarit ja ohjeet mittareiden tulkinnalle, mutta myös aikatauluksen mittaamisprosessille. Aikaisempi akateeminen kirjallisuus ei ole käsitellyt raportoitua mittausstrategiaa.

Datan visualisointi oli tässä tutkimuksessa tärkeää web-analytiikan näkökulmasta. Erityisesti dashboardit koettiin hyödyllisiksi esittämään markkinoinnin kontribuutiota organisaatioille ja täten tuomaan läpinäkyvyyttä markkinoinnille. Visualisoitujen dashboardien avulla kyettiin muodostamaan koko asiakkaan ostopolku digitaalisessa ympäristössä. Koko ostopolun muodostamiseen usein jouduttiin käyttämään useita erilaisia datalähteitä. Tämän syystä tutkimuksessa paljon hyödynnettiin API-rajapintatyökalu Supermetricsia sekä Google Data Studiota. Lisäksi automatisoitu raportointi koettiin tärkeäksi tässä yhteydessä. Tutkimuksen perusteella on tärkeää kyetä esittämään KPI-mittareiden dashboardeja niin, että organisaation henkilöt ilman analyyttista taitoa kykenisivät myös tulkitsemaan näitä mittareita. Tätä varten hyödynnettiin paljon mittaussuunnitelmaa, johon oli raportoitu kuinka näitä mittareita kuuluu tulkita. Nämä tutkimuksen tulokset ovat hyvin samanlaisia aikaisemman akateemisen tutkimuksen kanssa (Waisberg & Kaushik, 2009; Chaffey & Patron, 2012; Phippen ym., 2004). Kirjallisuudessa ei ole kuitenkaan vielä tutkittu automatisoidun raportoinnin hyötyjä organisaatioille.

Tutkimuksen perusteella systemaattinen prosessi sekä dataohjautuva päätöksenteko kytkeytyy paljon web-analytiikalle ominaiseen optimointiin. Tehtyjä toimenpiteitä arvioidaan datan muodostamien tulosten pohjalta, jonka jälkeen suoritetaan jatkotoimenpiteitä, joita mitataan uudestaan ja jonka jälkeen sykliä jatketaan. Tällä tavoin optimoinnista kyetään muodostamaan sykli, jossa jatkotoimenpiteet pohjautuvat aina edellisten tulosten pohjalle. Tämä mukailee paljon akateemisessa kirjallisuudessa esitettyjä prosessimalleja (Waisberg & Kaushik, 2009; Chaffey & Patron; 2012).

Seuraavaksi tarkastelen kolmannen tutkimuskysymyksen ensimmäistä osiota: *Kuinka organisaation sisäisen kontekstin tekijät koetaan vaikuttavan web-analytiikan onnistuneeseen hyödyntämiseen.* Aikaisempi kirjallisuus on havainnut seuraavat sisäisen kontekstin tekijät, jotka vaikuttavat organisaatioiden kykyyn valjastaa web-analytiikka osaksi organisaatiota: taidot ja resurssit, tietojärjestelmien

infrastruktuuri, liikkeenjohdon tuki sekä analytiikkaa tukeva organisaatio-kulttuuri (Germann. ym., 2013; Järvinen & Karjaluoto, 2015). Tutkimuksen tulokset mukailivat paljon aikaisempaa tutkimusta. Riittävät taidot koettiin äärimmäisen tärkeäksi tutkimuksessa. Käytännössä tällä nähtiin olevan kaksi eri ulottuvuutta. Kykyä tulkita syy-seuraussuhteita web-analytiikan tuottamasta datasta liiketoiminnalle, eli liiketoimintaymmärrystä. Lisäksi tärkeäksi koettiin web-analytiikan tekninen osaaminen, muun muassa mittausjärjestelmän ylläpidon kannalta. Aikaisemmassa kirjallisuudessa on paljon painotettu osaamista sekä web-analytiikalle suotuisaa resursointia (Patterson 2007; Germann ym., 2013; Chaffey & Patron, 2012; Court ym., 2013). Web-analytiikalle suotuisan resursoinnin näkökulmasta johtajuus nousi merkittävään asemaan tutkimuksessa. Tutkimuksen perusteella johtamisella kyetään hankkimaan web-analytiikalle organisaatioissa sille vaadittavia resursseja sekä ylläpitämään systemaattista prosessia. Tästä johtuen johtajuudessa tärkeiksi asioiksi koettiin liiketoimintaymmärrys, ymmärrys web-analytiikkaa kohtaan mutta myös koordinointitaidot onnistuneen prosessin kannalta. Myös Järvinen ja Karjaluoto (2015) ovat omassa tutkimuksessaan korostaneet selkeitä vastuualueita sekä johtajuutta web-analytiikan kontekstissa.

Tietojärjestelmien infrastruktuuri koettiin tutkimuksessa hyödylliseksi. Tämä näkemys kytkeytyy koko ostopolun muodostamiseen eri järjestelmiä hyödyntäen. Tällä nähtiin olevan kahdenlaiset vaikutukset. Ensinnä sen avulla kyettiin holistisesti ymmärtämään asiakkaan ostopolkua digitaalisessa ympäristössä ja tätä kautta optimoimaan digitaalisen palvelun käytätettävyyttä sekä digitaalista markkinointia. Toiseksi tällä tavoin kyetään kehittämään läpinäkyvyyttä asiakasorganisaatioissa sekä osoittamaan markkinoinnin kontribuutiota liikkeenjohdolle. Hamelin (2009) mukaan kehittyneimmillään web-analytiikkaa hyödynnetään yhdessä useiden eri järjestelmien integraatioissa. Tämän koettiin tutkimuksessa parantavan avoimuutta eri osastojen välillä sekä tehostavan eri osastojen välistä yhteistyötä. Toisin sanoen kehittävän analytiikalle suotuisan kulttuurin muodostumista. Lisäksi tällä nähtiin olevan myös positiivinen vaikutus markkinoinnille. Johdon nähdessä markkinoinnin rahallisen hyödyn on liikkeenjohto myötämielisempi allokoimaan enemmän resursseja markkinoinnille. Kirjallisuudessa on havaittu, että kun markkinointi on kykenevä esittämään sen kontribuution organisaatiolle, mahdollistaa liikkeenjohto paremmat resurssit markkinoinnille (Gaskill & Winzar, 2013; LaValle ym., 2011).

Liikkeenjohdon rooli nähtiin siinä mielessä kriittisenä, että usein liikkeenjohto oli konsultointipalveluiden hankkimisen investointipäätösten takana. Mikäli liikkeenjohto ei tunnista web-analytiikan tuottamia hyötyjä, näitä investointeja tuskin tehdään. Täten tutkimuksessa nähtiin tärkeäksi, että liikkeenjohto kykenisi tunnistamaan web-analytiikan tuottamat hyödyt ja näin ollen kehittämään näitä järjestelmiä ja prosesseja. Erityisesti liikkeenjohdolla nähdään aikaisemmassa kirjallisuudessa olevan merkittävä rooli, koska liikkeenjohdon nähdään juuri olevan vastuussa resurssien allokoinnista web-analytiikalle (Chaffey & Patron, 2012; Germann ym., 2013; Järvinen & Karjaluoto, 2015).

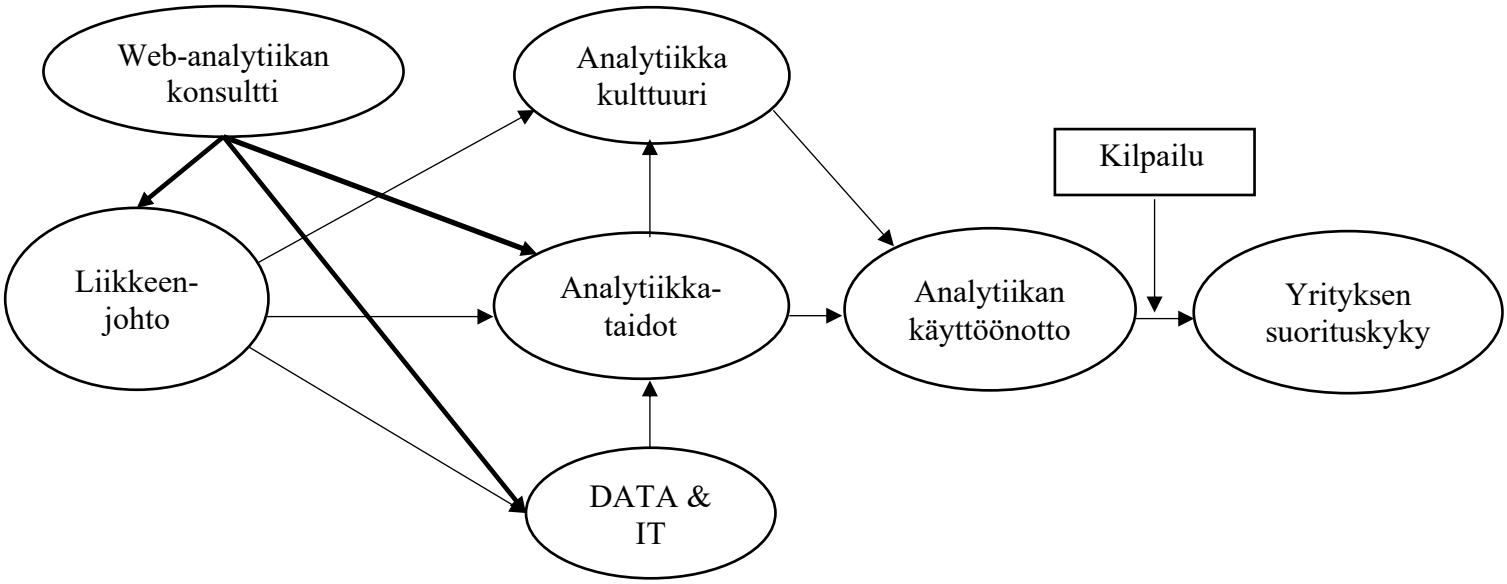
Organisaatiokulttuuri web-analytiikan kontekstissa nähdään akateemisessa kirjallisuudessa tärkeäksi, koska sen nähdään olevan yksi kestävän kilpailuedun lähde (Germann ym., 2013). Organisaatiokulttuuria käsittelevässä osassa tutkimusta oli suurimmat vaihtelut vastaajien kesken. Tämä indikoi sitä, että

web-analytiikan konsulttien on juuri hankala tunnistaa asiakasorganisaatioissa organisaatiokulttuurillisia arvoja ja asenteita. Nämä vaikuttavat käyttäytymismalleihin, jotka taas vaikuttavat web-analytiikan hyödyntämiseen organisaatioissa. Vaikka tutkimukseen osallistuneista kaikki kykenivät tunnistamaan web-analytiikalle suotuisia organisaatiokulttuurillisia ominaisuuksia, kuten avoimuuden sekä dataohjautuvuuden. Kuitenkin tutkimukseen osallistuneista vain yksi konsultti aktiivisesti tunnisti organisaatiokulttuurin tuottamat hyödyt web-analytiikan kontekstissa ja pyrki aktiivisesti vaikuttamaan näihin organisaatiokulttuurillisiin arvoihin ja asenteisiin. Nämä vaikuttavat käyttäymismalleihin organisaatioissa ja nopeuttavat web-analytiikan sekä dataohjautuvan ajattelutavan kehittymistä organisaatioissa (Brynjolfsson ym., 2011; Phippen ym., 2004; LaValle ym., 2011). Tutkimuksen tulokset mukailevat paljon Järvisen ja Karjaluodon (2015) toteamaa, että web-analytiikkaa tukeva kulttuuri kannustaa avoimuuteen sekä dataohjautuvuuteen organisaatioissa. Kuitenkin esimerkiksi Phippen ym. (2004) ovat havainneet, että kun analytiikan tuottamat hyödyt kyetään havaitsemaan, organisaatiot ottavat sen laaja-alaisemmin osaksi päätöksentekoa. Tämä johtaa siihen, että organisaatioista tulee data-ohjautuvia. Ristiriidasta johtuen on vaikea sanoa, onko halu ja kyvykkyys maksimoida päätöksentekoa web-analytiikkaan perustuen organisaatiokulttuurillinen ominaisuus, vaiko seurausta suotuisista organisaatiokulttuurillisista tekijöistä web-analytiikan kontekstissa.

Seuraavaksi tarkastelen kolmannen tutkimuskysymyksen toista osiota: *Kuinka organisaation ulkoisen kontekstin tekijät koetaan vaikuttavan web-analytiikan onnistuneeseen hyödyntämiseen*. Germannin ym. (2013) mukaan kilpailutilanne ja asiakkaiden suuri vaihtuvuus ovat ulkoisen kontekstin tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen kuinka organisaatiot hyödyntävät analytiikkaa. Tutkimuksen tulokset myötäilevät tätä väittämää. Tutkimuksen perusteella organisaatioiden, joiden ansaintalogiikka perustuu pitkälle tai täysin digitaaliseen liiketoimintaympäristöön, analytiikkajärjestelmät ovat usein pitkälle kehittyneitä ja päätöksenteko pitkälle dataohjautuvaa, verrattuna perinteisimpiin toimialoihin. Tämän ilmiön voidaan nähdä johtuvan siitä, että digitaalisessa liiketoimintaympäristössä kuluttajalla on paljon enemmän mahdollisuuksia kuluttaa, koska kilpailu on globaalia ja kuluttaminen on ajasta ja paikasta riippumatonta (Hoffman & Novak, 1996; Yadav ym., 2013; Järvinen, 2016). Tämä väistämättä lisää kilpailua sekä asiakkaiden vaihtuvuutta organisaation kannalta. Tästä johtuen digitaalisten palveluiden käyttäjäkokemuksen sekä digitaalisen markkinoinnin optimointi muodostuu merkitykselliseksi kilpailutekijäksi, johon web-analytiikka tarjoaa ratkaisuja. Phippen ym. (2004) ovat todenneet, että digitalisoituminen on pakottanut yritykset omaksumaan kuluttajalähtöisen ajattelumallin, jossa tarkastelun keskipisteenä on kuluttajan kokeman hyödyn maksimointi (Phippen, Sheppard & Furnell, 2004).

Lisäksi tutkimuksen perusteella web-analyytikoista on työmarkkinoilla tällä hetkellä työvoimapula. Tämä johtuu rajallisista koulutusmahdollisuuksista-mahdollisuuksista ja siitä, että data on nykypäivän liike-elämässä trendi, aivan kuten Fogarty & Bell (2014) ovat todenneet. Tästä johtuen näitä tietotaitoja joudutaan hankkimaan organisaatioon muulla tavoin kuin rekrytoimalla. Esimerkiksi konsultointipalveluita hyödyntämällä.

Lopuksi vielä tarkastelen tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja sitä, kuinka suoritettu laadullinen tutkimus vaikuttanut tähän viitekehykseen. Tämän tutkimuksen pohjalta voin todeta, että web-analytiikan konsultit ovat oman alansa erityisasiantuntijoita, joilla on taidot valjastaa web-analytiikka osaksi organisaation liiketoimintaa. Lisäksi he kykenevät kehittämään asiakasorganisaatioille kehittyneempiä web-analytiikan järjestelmiä erilaisia järjestelmäintegraatioita hyödyntäen. Lisäksi web-analytiikan konsultit kykenevät auttamaan liikkeenjohtoa tekemään parempia päätöksiä dataohjautuvasti ja allokoimaan resursseja tukemaan näitä muita kontekstin tekijöitä. Kuitenkaan web-analytiikan konsultit eivät aktiivisesti vaikuta organisaatiokulttuurin kehittymiseen. He antavat datan osoittaa hyödyllisyytensä ja tätä kautta vaikuttavat datamyönteisemmän organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Näiden tulosten pohjalta esitän tutkimuksen viitekehyksen web-analytiikan konsulteista osana markkinoinnin mittaamista (KUVIO 4).



KUVIO 4: Tutkimuksen perusteella muodostunut viitekehys

5.2 Käytännön johtopäätökset

Web-analytiikan avulla kyetään optimoimaan digitaalista markkinointia sekä digitaalisia palveluita. Näin voidaan saavuttaa liiketoiminnallisia hyötyjä, muun muassa kehittyneen liikevaihdon ansiosta. Lisäksi käyttäjäkokemusta optimoimalla voidaan kehittää esimerkiksi organisaation asiakasuskollisuutta sekä brändi-imagoa. Näiden seikkojen lisäksi web-analytiikkaa hyödyntämällä voidaan tuottaa läpinäkyvyyttä organisaation markkinointiin, jolloin markkinointia kyetään tarkastelemaan niin kuin kuuluisikin, investointina, jolla on strategista arvoa organisaatiolle.

Organisaatioon kyetään web-analytiikan asiantuntijapalveluita hankkimalla kehittämään web-analytiikalle kehittyneitä it-järjestelmiä sekä tuomaan organisaatioon paljon kaivattuja taitoja sekä osaamista. Kuitenkin näiden asiantuntijapalveluiden hankkimisella ei saavuteta pitkän aikavälin strategista hyötyä, ellei web-analytiikalle luoda sille suotuista kontekstia, tilaa jossa operoida. Täten on tärkeää, että liikkeenjohto kykenee huomioimaan tämän ja resursoimaan vaadittavan määrän resursseja web-analytiikalle. Esimerkiksi määrittämällä selkeät vastuualueet sekä laatimalla prosessin tämän ympärille. Lisäksi kulttuuriin panostamista ei voida jättää huomioimatta. On tärkeää kyetä herättämään kiinnostusta web-analytiikkaan sekä sen tuottamaa dataa kohtaan. Tätä voidaan kehittää kannustamalla avoimuuteen sekä datan hyödyntämiseen päätöksenteossa. Näitä sisäisen kontekstin tekijöitä kehittämällä saadaan web-analytiikan hyödyntämiselle muodostettua systemaattinen prosessi. Tämä lopulta johtaa siihen, että päätöksentekoa pystytään johtamaan hyvinkin laajasti organisaatioissa dataan perustuen proaktiivisesti.

Tutkimuksen perusteella toimialoilla, joissa ansaintalogiikka perustuu pitkälti tai täysin digitaaliseen liiketoimintaan web-analytiikan hyödyntäminen on miltei elinehto kilpailussa pysymisen kannalta. Kuitenkin web-analytiikan mahdollisuuksia on vähemmän ymmärretty perinteisimmillä toimialoilla. Täten web-analytiikkaa ja myös muita digitalisoitumisen tarjoamia mahdollisuuksia kannattaa tarkastella vähemmän digitalisoituneilla toimialoilla. Tällä tavoin voidaan saavuttaa merkittävääkin kilpailuetua kilpailijoihin, kun organisaatio kykenee käyttöönottamaan, kehittämään sekä hyödyntämään digitalisoitumisen tuomia liiketoimintamahdollisuuksia dataohjautuvasti.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Myös laadulliselle tutkimukselle on tärkeää, että sen tuottamat tulokset ovat luotettavia. Perinteisesti laadullista tutkimusta on arvioitu reliabiliteetin sekä validiteetin avulla. Näitä voisi kuvailla myös sanoin luotettavuus ja totuudenmukaisuus (Hair ym., 2019). Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta johtuen laadullisen tutkimuksen luonteesta, vaikuttaa tutkijan oma ajatusmaailma aina tutkimukseen ja täten muodostuneisiin tutkimustuloksiin. Tästä johtuen on tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym., 2009). Termeinä reliabiliteetti viittaa johdonmukaisuuteen, jolla tarkastellaan sitä, että onko tutkimus suoritettu johdonmukaisin menetelmin. Validius taas arvioi sitä, että vastaavatko tutkimustulokset kuinka sitä, mitä ollaan tutkittu (Saunders ym., 2009). Hirsjärvi ym. (2009) ovat summanneet, että reliabiliteetin avulla voidaan arvioida tutkimustulosten toistettavuutta ja validiuden avulla totuudenmukaisuutta. Laadullisen tutkimuksen piirissä termit ovat saaneet ristiriitaista vastaanottoa, koska ne ovat alun perin keskittyneet määrällisen tutkimuksen arviointiin. Jokaisen tutkijan ajatusmaailma on yksilöllinen, jolloin hän tarkastelee olemassa olevaa todellisuutta ja täten tutkimuskohdetta oman näkökulmansa kautta (Hirsjärvi ym., 2009). Yksi keino laadullisessa tutkimuksessa arvioida reliabiliteettia

on tarkastella, kuinka tutkijan omat toimenpiteet ovat vaikuttaneet tutkimustulosten muodostumiseen. Täten reliabiliteettia voidaan tarkastella sen avulla, että kuinka tutkimus on toteutettu ja kuinka tämä toteutus on dokumentoitu. Validiteettia taas arvioidaan sen pohjalta, että mihin muodostetut johtopäätökset perustuvat ja kuinka loogisia, uskottavia ja totuudenmukaisia nämä johtopäätökset ovat (Hair ym., 2019).

Tutkimuksessa olen pyrkinyt johdonmukaiseen suoritustapaan ja dokumentoinut tutkimusprosessin yksityiskohtaisesti. Kirjoittajana olen perustellut hyödynnetyn tutkimusmuodon, käytetyt analysointimenetelmät sekä itse tutkimusprosessin. Lisäksi aineistonkeruussa hyödynnettiin videoyhteyttä paremman tulkinnan vuoksi. Näiden seikkojen lisäksi aineiston käsittely, litterointi aloitettiin aina heti haastattelun jälkeen. Haastattelukysymykset muodostettiin huolella aikaisempaan akateemiseen kirjallisuuteen pohjautuen ja näitä tutkimuskysymyksiä myös tarkasteltiin objektiivisesti tutkimuksen ohjaajan toimesta. Haastattelukysymyksiin ei tehty tutkimusprosessin aikana muutoksia. Lisäksi olen tutkimuksessa muodostamat havaintoni perustellut paljon sitaatteja hyödyntäen. Näitä suoritettuja toimenpiteitä tarkastellessa voin todeta, että tutkimuksen suorittaminen on ollut johdonmukaista sekä totuudenmukaista.

Tähän tutkimukseen liittyy kuitenkin myös rajoitteita. Ensinnä tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, johtuen haastateltujen henkilöiden lukumäärästä ja maantieteellisestä sijainnista. Tutkimuksessa tarkasteltiin web-analytiikan konsulttien asiakassuhteita hyvin geneeristä, yleistettävästä näkökulmasta, mistä johtuen tutkimusta ei asemoitu tiettyjen toimialojen asiakkaisiin tai asiakassuhteiden pituuden näkökulmasta. Lisäksi haastattelut keskittyivät Suomessa sijaitseviin web-analytiikan konsultteihin, jolloin on oltava varauksellisia muodostaessa yleistystä tutkimuksen perusteella. Tämän lisäksi ammattinimikkeenä web-analytiikan konsultti ei ole lainsäädännöllisesti suojeltu. Tällöin on kyettävä kvalifioimaan sopivat henkilöt muulla tavoin, mistä johtuen hyödynsin tarkoituksenmukaista otantaa ja tarkistin henkilöiden työkokemuksen ennen yhteydenottoa. Lisäksi tutkijan subjektiivisuus väistämättä vaikuttaa itse tutkimukseen. Tämän vaikutuksen pyrin minimoimaan varmistamalla sen, että tutkimuksen suorittaminen on hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattavaa.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kuten aikaisemmin totesin, tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä. Tästä johtuen määrällinen, kvantitatiivinen tutkimus aihealueesta olisi tärkeää. Tämän lisäksi tutkimus käsitteli web-analytiikan konsulttien asiakassuhteita hyvin yleisesti, joten olisi huomionarvoista tulevaisuudessa tarkastella asiakassuhteita, esimerkiksi niiden pitkäaikaisuuden sekä asiakassuhteen muodon näkökulmasta. Esimerkiksi pitkäaikaisia asiakassuhteita tarkastellessa kyettäisiin luomaan lisää ymmärrystä siitä, että kuinka sisäisen kontekstin tekijät vaikuttavat toisiinsa ja mikä näitten kontekstien relaatio toisiinsa lopulta on.

Tutkimukseni valotti hieman organisaation ulkoisen kontekstin vaikutusta web-analytiikan hyödyntämiseen ja havaitsi vaihtuvuutta toimialoittain. Tutkimuksen perusteella toimialoilla, joissa ansaintalogiikka perustuu täysin tai pitkälle digitaaliseen liiketoimintaan web-analytiikkaa hyödynnetään suhteessa enemmän verrattuna perinteisiin toimialoihin. Tästä johtuen huomionarvoista olisi tulevaisuudessa tutkia myös toimialoittain web-analytiikan hyödyntämistä osana markkinointia, esimerkiksi määrällisen tutkimuksen muodossa.

LÄHTEET

Adobe. 2013. Digital Distress: What Keeps Marketers up at Night? [Viitattu 31.1.2020] https://blogs.adobe.com/digitaldialogue/digital-marketing/digital-distress-what-keeps-marketers-up-at-night/

Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. Marketing science 12(2), 125-143.

Armbrüster, T., & Barchewitz, C. (2004). Marketing Instruments of Management Consulting Firms: An Empirical study. Academy Of Management Proceedings, 2004(1), 1-6.

Barnett, W. P., & Hansen, M. T. (1996). The red queen in organizational evolution. Strategic management journal 17(S1), 139-157.

Barnett, W. P., & McKendrick, D. G. (2004). Why are some organizations more competitive than others? Evidence from a changing global market. Administrative Science Quarterly 49(4), 535-571.

Barney, J. B. (1986). Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. Academy of management review 11(4), 791-800.

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Perspectives 9(4), 49-61.

Bauersfeld, K., & Putterman, S. (2001). U.S. Patent No. 6,195,679. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

Baumol, W. J. (2004). Red-Queen games: arms races, rule of law and market economies. Journal of Evolutionary economics 14(2), 237-247.

Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. Journal of interactive marketing 12(1), 17-30.

Bourne, M., Kennerley, M., & Franco-Santos, M. (2005). Managing through measures: a study of impact on performance. Journal of manufacturing technology management 16(4), 373-395.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. International journal of operations & production management 20(7), 754-771.

Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Kim, H. H. (2011). Strength in numbers: How does data-driven decisionmaking affect firm performance? SSRN eLibrary.

Bucklin, R. E., & Sismeiro, C. (2009). Click here for Internet insight: Advances in clickstream data analysis in marketing. Journal of Interactive marketing 23(1), 35-48.

Chaffey, D., & Patron, M. (2012). From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice 14(1), 30-45.

Chaffey, D., Smith, P. R., & Smith, P. R. (2013). eMarketing eXcellence: Planning and optimizing your digital marketing (4th ed.). London: Taylor & Francis.

Canback, S. (1998). The Logic of Management Consulting, Part 1. Journal of Management Consulting 10(2), 3-11.

Canback, S. (1999). The logic of management consulting: Part 2. Consulting to Management 10(3), 3-12.

Clark, B. H. (1999). Marketing performance measures: History and interrelationships. Journal of marketing management 15(8), 711-732.

Clark, B. H., Abela, A. V., & Ambler, T. (2006). Behind the wheel. Marketing Management 15(3), 18-23.

Christensen, C. M., Wang, D., & Van Bever, D. (2013). Consulting on the Cusp of Disruption. Harvard business review 91(10), 106-114.

Court, D., Gordon, J., & Perrey, J. (2012). Measuring marketing's worth. McKinsey Quarterly 3, 113–118.

Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., & Smith, K. G. (2008). The Red Queen effect: Competitive actions and firm performance. Academy of Management Journal 51(1), 61-80.

Elsner, R., Krafft, M., & Huchzermeier, A. (2004). Optimizing Rhenania's direct marketing business through dynamic multilevel modeling (DMLM) in a multicatalog-brand environment. Marketing Science 23(2), 192-206.

Engwall, L., & Eriksson, C. B. (2005). Doing deals despite distrust. In Furusten, S. and Werr, A. (Eds), *Dealing with Confidence – The Construction of Need in Management Advisory Services*, Copenhagen: CBS Press, 149-168.

Engwall, L., & Kipping, M. (2013). Management consulting: dynamics, debates, and directions. International journal of strategic communication 7(2), 84-98.

Fogarty, D., & Bell, P. C. (2014). Should you outsource analytics?. MIT Sloan Management Review 55(2), 41-45.

Fonecta. 2019. Tutkimus: Suomalaisyrityksissä digitaalisen markkinoinnin osaamisvaje. [Viitattu 17.01.2020]. https://www.fonecta.fi/b/tutkimus-suomalaisyrityksissa-digitaalisen-markkinoinnin-osaamisvaje

Forbes, C. M. O. Practice (2017) 'Marketing Accountability Report', survey of 300 Executive Level Marketers from Global 5000 organizations, July 2017. [Viitattu 11.03.2020] https://www.forbes.com/cmo-practice/wp-content/uploads/2017/08/Forbes-Marketing-Accountability-Executive-Summary-10.2.17.pdf

Gaskill, A., & Winzar, H. (2013). Marketing metrics that contribute to marketing accountability in the technology sector. SAGE Open 3(3), 1-10.

Germann, F., Lilien, G. L., & Rangaswamy, A. (2013). Performance implications of deploying marketing analytics. International Journal of Research in Marketing 30(2), 114-128.

Goldsmith, R. E., & Moutinho, L. (2017). The Near Future of Marketing From The Consulting Perspective. Journal of Applied Marketing Theory 7(2), 30-42.

Google Tag Manager overview. (2020). [Viitattu11.10.2020] https://support.google.com/tagmanager/answer/6102821?hl=en&ref_topic=3441530

Gross, A. C., & Poor, J. (2008). The global management consulting sector. Business economics 43(4), 59-68.

Hair Jr, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). Essentials of business research methods (3rd ed.). London: Routledge.

Hamel, S. (2009). The Web analytics maturity model. A strategic approach based on business maturity and critical success factors. Québec, CAN: Laval University.

Hargadon, A. B. (1998). Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. California management review 40(3), 209-227.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.

Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. Journal of marketing 60(3), 50-68.

Hong, I. B. (2007). A survey of web site success metrics used by Internet-dependent organizations in Korea. Internet research 17(3), 272-290.

Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., & Grimm, P. H. (2015). The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry?. Journal of the Academy of Marketing Science 43(1), 1-13.

Järvinen, J. (2016). The use of digital analytics for measuring and optimizing digital marketing performance. Jyväskylä studies in business and economics, (170).

Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. Industrial Marketing Management 50, 117-127.

Kaushik, A. (2009). Web analytics 2.0: The art of online accountability and science of customer centricity. Indianapolis, IN: John Wiley & Sons.

Kent, M. L., Carr, B. J., Husted, R. A., & Pop, R. A. (2011). Learning web analytics: A tool for strategic communication. Public Relations Review 37(5), 536-543.

Kipping, M., & Clark, T. (Eds.). (2012). The Oxford handbook of management consulting. Oxford University Press. Oxford, United Kingdom.

Kotler, P., & ...[et al.]. (2009). Marketing management: European edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Harward Business Review 73(2), 59-76.

Kubr, M. (2002). Management consulting: A guide to the profession. International Labour Organization (4th ed.). Geneva.

Kumar, V., Chattaraman, V., Neghina, C., Skiera, B., Aksoy, L., Buoye, A., & Henseler, J. (2013). Data-driven services marketing in a connected world. Journal of Service Management 24(3), 330-352.

LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2011). Big data, analytics and the path from insights to value. MIT sloan management review 52(2), 21-32.

Lee, J., Podlaseck, M., Schonberg, E., Hoch, R., & Gomory, S. (1999). Analysis and visualization of metrics for online merchandising. In International Workshop on Web Usage Analysis and User Profiling. Springer, Berlin, Heidelberg. August, 126-141.

Malone, T. W., & Crowston, K. (1990). What is coordination theory and how can it help design cooperative work systems?. In Proceedings of the 1990 ACM conference on Computer-supported cooperative work. September, 357-370.

Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. Journal of interactive marketing 27(4), 270-280.

Martin, C. R., Horne, D. A., & Chan, W. S. (2001). A perspective on client productivity in business-to-business consulting services. International Journal of Service Industry Management 12(2), 137-149.

Martinez, V., Pavlov, A., & Bourne, M. (2010). Reviewing performance: an analysis of the structure and functions of performance management reviews. Production Planning and Control 21(1), 70-83.

McGovern, G., & Quelch, J. (2005). Outsourcing marketing. Harvard Business Review 83(3), 22-26.

Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. Journal of the Academy of Marketing Science 40(1), 102-119.

Motamedi, K. 2016. Integrative Consulting Real Time and Transorganization. Graziano Business Report 19(2), 1-9.

Nakatani, K., & Chuang, T. T. (2011). A web analytics tool selection method: an analytical hierarchy process approach. Internet Research 21(2), 171-186.

Natter, M., Mild, A., Wagner, U., & Taudes, A. (2008). Practice prize report—Planning new tariffs at tele. Ring: The application and impact of an integrated segmentation, targeting, and positioning tool. Marketing Science 27(4), 600-609.

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. Strategic management journal 18(9), 697-713.

O'sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. Journal of marketing 71(2), 79-93.

O'Sullivan, D., Abela, A. V., & Hutchinson, M. (2009). Marketing performance measurement and firm performance. European Journal of Marketing 71(2), 79-93

Pakkala, H., Presser, K., & Christensen, T. (2012). Using Google Analytics to measure visitor statistics: The case of food composition websites. International Journal of Information Management 32(6), 504-512.

Patterson, L. (2007). Taking on the metrics challenge. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing 15(4), 270-276.

Patton, S. (2002), "Web metrics that matter", The CIO Magazine, 15 November. [Viitattu 27.02.2020.] https://books.google.fi/books?id=MAwAAAAAMBAJ&lpg=PP1&rview=1&pg=PP1#v=onepage&q&f=false

Parsons, A., Zeisser, M., & Waitman, R. (1998). Organizing today for the digital marketing of tomorrow. Journal of Interactive Marketing 12(1), 31-46.

Pauwels, K., Ambler, T., Clark, B. H., LaPointe, P., Reibstein, D., Skiera, B., ... & Wiesel, T. (2009). Dashboards as a service: why, what, how, and what research is needed?. Journal of service research 12(2), 175-189.

Phippen, A., Sheppard, L., & Furnell, S. (2004). A practical evaluation of Web analytics. Internet Research 14(4), 284-293.

Plaza, B. (2009). Monitoring web traffic source effectiveness with Google Analytics. In Aslib Proceedings 61(5), 474-482.

Quintel, D., & Wilson, R. (2020). Analytics and Privacy. Information Technology and Libraries 39(3), 1-11.

Ripp, S., & Falke, S. (2018). Analyzing user behavior with Matomo in the online information system Grammis. Proceedings of the XVIII EURALEX International Congress Lexicography in Global Contexts, 87-100.

Russell, M. G. (2009). A call for creativity in new metrics for liquid media. Journal of Interactive Advertising 9(2), 44-61.

Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. Journal of marketing 68(4), 76-89.

Sadler, P. (2001). Management Consultancy: a handbook for best practice. London: Kogan Page Publishers.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. American Psychological Association 45(2), 109-119.

Schrage, M. (2015). Embrace your ignorance. MIT Sloan Management Review 56(2), 95-96.

Smollan, R. K., & Sayers, J. G. (2009). Organizational culture, change and emotions: A qualitative study. Journal of Change Management 9(4), 435-457.

Spiller, L., & Tuten, T. (2015). Integrating metrics across the marketing curriculum: The digital and social media opportunity. Journal of Marketing Education 37(2), 114-126.

Stewart, D. W. (2009). Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. Journal of business research 62(6), 636-643.

Saunders, M., & Lewis, P., Thornhill, A. (2009). Research methods for business students (5th ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. Journal of change management 5(4), 369-380.

Tolvanen, P. (2019). Valtori kilpailutti analytiikkatyökalut valtion yksikölle. [Viitattu 13.10.2020] https://vierityspalkki.fi/2019/02/12/valtori-kilpailutti-analytiikkatyokalut-valtion-yksikoille/

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* (Uudistettu laitos.) Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. Journal of marketing 73(2), 14-37.

Waisberg, D., & Kaushik, A. (2009). Web Analytics 2.0: empowering customer centricity. The original Search Engine Marketing Journal 2(1), 5-11.

Web Technology Surveys (2020, tammikuu). Usage statistics of traffic analytics tool for websites. [Viitattu 14.02.2020]. https://w3techs.com/technologies/overview/traffic_analysis

Weill, P., Subramani, M., & Broadbent, M. (2002). IT infrastructure for strategic agility. MIT Sloan Management Review 44(1), 57-65.

Weischedel, B., & Huizingh, E. K. (2006). Website optimization with web metrics: a case study. In Proceedings of the 8th international conference on Electronic commerce: The new e-commerce: innovations for conquering current barriers, obstacles and limitations to conducting successful business on the internet. New York, NY, USA: ACM, 463-470.

Welling, R., & White, L. (2006). Web site performance measurement: promise and reality. Managing Service Quality 16(6), 654-670.

Williams, R. (2001). The client's role in the consulting relationship: is there "con" in consulting?. Managerial Auditing Journal 16(9), 519-522.

Wilson, R. D. (2010). Using clickstream data to enhance business-to-business web site performance. Journal of Business & Industrial Marketing 25(3), 177-187.

Yadav, M. S., De Valck, K., Hennig-Thurau, T., Hoffman, D. L., & Spann, M. (2013). Social commerce: A contingency framework for assessing marketing potential. Journal of interactive marketing 27(4), 311-323.