

Mistä asiakaslähtöisyys muodostuu kirja-alalla?

ASIAKASLÄHTÖISYYS KIRJA-ALALLA

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2023

**Tekijä: Saaga Kaján
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Matti Leppäniemi**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Saaga Kaján	
Työn nimi Asiakaslähtöisyys kirja-alalla	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 30.5.2023	Sivumäärä 70
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Kilpailun kiristyminen, digitalisaation ja muuttuvat kuluttajatarpeet ovat aiheuttaneet merkittäviä muutoksia yrityksien väliseen kilpailuun kirja-alan markkinoilla. 2020-luvulla yritysten kilpailu tulee entistä enemmän keskittymään asiakaskokemukseen. Tämä edellyttää yrityksiltä strategioita, joiden avulla pystytään tarjoamaan onnistuneempia asiakaskokemuksia kuin kilpailijat, mikä johtaa kilpailuedun syntymiseen.</p> <p>Digitalisaation kautta äänikirjojen yleistymisen on mullistanut kirja-alaa ja vaikuttaneet sen toimijoihin. Äänikirjojen nopea suosion kasvu on avannut uusia markkinoita. Lisäksi uudet liiketoimintamallit ovat muuttaneet kirjallisuuden kuluttamista ja kulttuuria.</p> <p>Pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, mistä tekijöistä kirja-alan asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus rakentuvat. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan digitalisaation tuomia mahdollisuuksia kirja-alan yrityksille. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineistoa kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata laajempaa ilmiötä, minkä takia haastateltavat valittiin etukäteen ennalta määrätyllä perusteella. Haastateltaviksi valikoitui kuusi henkilöä, jotka ovat olleet tai ovat nykyään kirja-alalla töissä. Haastatteluaineisto litteroitiin ja haastatteluaineisto analysoitiin sisältöanalyysin avulla. Tarkoituksena oli löytää toistuvia teemoja, joista selviäisi kokonaiskuva ilmiöstä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen kasvava merkitys muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tuloksista voidaan myös todeta, että asiakkaiden tarpeet ja ostokäyttäytyminen ovat muuttuneet digitalisaation ja äänikirjojen kautta.</p>	
Asiasanat asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus, kirja-ala, digitalisaatio, luku-aikapalvelu	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Keskeiset käsitteet.....	6
1.2	Menetelmät ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	KIRJA-ALA SUOMESSA	9
2.1	Kirja-alan asiakkaat	9
2.2	Kirjakustantamot	10
2.3	Äänikirjapalveluiden tarjoajat	11
2.4	Äänikirjamarkkinat	12
2.5	Äänikirjojen käyttäjät	14
2.6	Kirjailijoiden asema	16
3	ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ASIAKASKOKEMUS.....	17
3.1	Liiketoimintamallit	17
3.2	Asiakaslähtöisyys liiketoimintamalleissa	18
3.3	Asiakaskokemus	22
3.4	Digiajan asiakaskokemus	24
3.5	Asiakaslähtöisyys yrityksen strategiassa	27
3.6	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	29
4	METOLOGIA.....	31
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	31
4.2	Aineiston keruu.....	32
4.3	Aineiston analyysi	33
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	35
5.1	Digitaalinen kehitys kirja-alalla.....	35
5.2	Kirjallisuudenkulutus lukuaikapalveluissa.....	38
5.3	Asiakaslähtöisyyden toteutuminen kirja-alalla.....	44
5.4	Asiakaskokemuksen muodostuminen kirja-alalla.....	46
5.5	Kirja-alan kehitys tulevaisuudessa.....	48
5.6	Tutkimustuloksien yhteenveto	52
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
6.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	55
6.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	57
6.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.....	58
	LÄHTEET	60

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO..... 67

1 JOHDANTO

Viimeisen vuosikymmenen aikana digitalisaatio on muuttanut kaikkia toimialoja. Kirja-alalla on meneillään merkittävä murros, mihin alan yritykset ovat joutuneet mukautumaan. Asiakslähtöisyys on yksi avaintekijöistä kirja-alalla. Se on nousut tärkeäksi prioriteetiksi yrityksissä. Tarkoituksena on pystyä huomioimaan yksittäiset kuluttajat ja asiakkaat massamarkkinoiden sijaan. Kirja-alan yritysten on kyettävä sopeutumaan nopeasti muuttuviin markkinoihin ja kehitettävä uusia tapoja tarjota arvoa asiakkailleen. Tämä edellyttää jatkuvaa innovatiivisuutta ja asiakslähtöistä ajattelua, mikäli kirja-alan yritys haluaa pysyä kilpailukykyisenä ja menestyvänä myös tulevaisuudessa.

Kirja-alan menestys ei pelkästään rakennu hyvien sisältöjen varaan. Asiakkaille täytyy tarjota hyvää asiakaskokemusta kaikissa asiakkaan ja yrityksen välisissä kosketuspisteissä. Internetin kasvun seurauksena digitalisaatio ja tekoäly ovat kehittyneet nopeasti (Leal Filho ym., 2022). Digitalisaatio on tuonut yrityksille uusia taloudellisia mahdollisuuksia (Almeida ym., 2020).

Äänikirjamarkkinoiden suosion kasvu määrittelee nyt kirja-alan tulevaisuutta. Lukuaikapalvelut ovat suosittuja Pohjoismaissa ja erityisesti Suomen markkinat ovat kasvaneet nopeasti. Suomi lukee -tutkimuksen (2021) mukaan vuodesta 2018 vuoteen 2020 äänikirjapalveluiden kävijämäärä kolminkertaistui. Erityisesti naiset ovat löytäneet lukuaikapalvelut. Digitalisaatio on mahdollistanut kirjallisuuden kuluttamisen uudella tavalla, joka vastaa nykyihmisten hektistä elämää. Kuluttajat ovat kokeneet äänikirjat helpoiksi ja käteväksi tavaksi kuluttaa kirjoja. Tällä hetkellä näyttää, että äänikirjat sanelevat uudet ehdot kirja-alan markkinoille. Vaikka äänikirjamarkkinat ovat lisänneet kirjojen kokonaisymyyntiä, on huolestuttavaa huomata kirjailijoiden pienentyneet tulot. Äänikirjojen palkkiotaso ei ole vielä löytänyt vakiintunutta muotoa. (Kirjakauppaliitto, 2020.)

Tutkimuskirjallisuudessa on mainittu asiakslähtöisyys jo vuonna 1900-luvun puolessavälissä. Peter Drucker kirjoitti vuonna 1954 julkaistussa kirjassaan, että asiakas on liiketoiminnan tärkein osapuoli ja se, joka loppujen lopuksi päättää yrityksen menestyksestä. Asiakslähtöisyys on nykyään erittäin tärkeä osa organisaatiota, joka pyrkii ymmärtämään asiakkaidensa tarpeita ja toiveita.

Asiakaslähtöinen yritys myös panostaa asiakaskokemukseen kaikissa vuorovaikutustilanteissa asiakkaiden kanssa, ja pyrkii jatkuvasti parantamaan asiakastytyväisyyttä. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 21) toteavat, että asiakaskokemus on asiakaslähtöisyyden toteutuksen väline.

Asiakaskokemus käsite ilmestyi ensimmäisen kerran Holbrookin ja Hirschmanin (1982) tutkimuksessa. Asiakaskokemus viittaa asiakkaan tunteisiin, havaintoihin ja kokemuksiin, jotka rakentuvat asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta. Holbrook ja Hirschman (1982) havaitsivat, että asiakkaan kokemus ei riipu pelkästään itse tuotteesta, vaan myös tuotteen ostamiseen ja käyttöön liittyvistä prosesseista. Heidän tutkimuksensa korosti asiakaskokemuksen merkitystä asiakkaan päätöksenteossa ja lojaalisuudessa brändiä kohtaan.

Nykypäivän liiketoimintaympäristössä on huomattu, että onnistunut asiakaskokemus voi parantaa asiakastytyväisyyttä, vahvistaa brändiä ja lisätä asiakasuskollisuutta, mikä taas voi johtaa pitkäaikaiseen kannattavuuteen. Pinen sekä Gilmoren (1998), Schmittin (1999) ja Verhoefin (2009) tutkimusten mukaan asiakaskokemus vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailukykyyn, minkä parantaminen voi johtaa merkittäviin liiketoiminnallisiin etuihin.

Lukeminen on edelleen suomalaisten yksi suosituimmista harrastuksista (Tilastokeskus, 2019). Suomalaisten lukuinto ei ole hävinnyt, se on vain muuttanut muotoaan. Ihmisten ja erityisesti nuorten aktiivilukeminen on vähentynyt huomattavasti viimeisen vuosikymmenen aikana muiden viihdemuotojen tulon myötä. Tämän takia asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheiden ymmärtäminen on tärkeää muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Pro gradun -tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten asiakaslähtöisyyttä saataisiin tiiviimmäksi osaksi kirja-alaa. Tutkimuksessa perehdytään, mistä tekijöistä asiakaslähtöisyys muodostuu. Tutkielmassa peilataan teoreettista viitekehystä kirja-alan näkökulmasta. Tieteellisissä tutkimuksissa ei ole aikaisemmin huomioutu asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemuksen muodostumista kirja-alla tai luku-aikapalveluissa. Aiheen valintaan vaikutti kirja-alan nopea digitalisaatiosta johtuva markkinoiden muutos ja uudet liiketoimintamallit. Lisäksi tutkijan henkilökohtainen mielenkiinto kirja-alaa ja sen muuttuvaa tulevaisuutta kohtaan vaikuttivat näkökulman valintaan.

1.1 Keskeiset käsitteet

Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli on käsitteellinen työkalu, joka sisältää joukon elementtejä ja niiden välisiä suhteita ja jonka avulla voidaan ilmaista tietyn yrityksen liiketoimintalogiikka (Osterwalder, 2011).

Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys tarkoittaa organisaation brändin peruspilareiden tuomista asiakkaiden keskeisyyteen mahdollisimman moninaisilla ja arvoa luovilla tavoilla (Zafer, 2015). Asiakaslähtöisyyttä kutsutaan myös asiakaskeskeisyydeksi.

Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on kaikkien yrityksen ja asiakkaan välisten vuorovaikutustilanteiden summa (Peppers & Rogers, 2017).

Asiakasstrategia

Asiakasstrategia on kokonaisvaltainen suunnitelma, joka ohjaa yrityksen liiketoimintaa asiakaskokemuksen parantamiseksi (Peppers & Rogers, 2017).

Kirja

Kirja on ei-aikakautinen painettu julkaisu, joka on yleisön saatavissa (Tilastokeskus, 2022). Kirja koostuu yleensä useista teksti- tai kuvasivuista, jotka on kiinnitetty yhteen reunaan ja kiinnitetty kahden kannen sisään.

Äänikirja

Äänikirja virallinen määritelmä on kuunneltavaksi tarkoitettu kirjallinen teos. Äänikirja voi sisältää erilaisia äänitehosteita, useamman lukijan ja erilaisia aksepteja.

E-kirja

E-kirja on sähköisessä muodossa oleva tiedosto, joka on digitaalinen versio kirjasta. E-kirjan lukemiseen tarvitaan päätelaite, joka voi olla muun muassa tietokone, tabletti, älypuhelin tai lukulaite.

Lukuaikapalvelu

Lukuaikapalvelu on sovellus, jossa voi kuunnella tai lukea kirjoja. Palveluita ovat muun muassa BookBeat, Stortytel, Nextory ja Supla.

1.2 Menetelmät ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli avata asiakaslähtöistä liiketoimintamallia ja asiakaskokemuksen muodostumista kirja-alan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tutkielma keskittyy asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin, asiakaskokemukseen ja asiakaskokemusstrategiaan. Tutkielmassa tarkasteltiin kirja-alan murrosta ja uusia liiketoimintamalleja. Tarkoituksena oli selvittää, miten kustantamojen työntekijät ja sidosryhmät näkevät asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen kirja-alalla. Tutkielmasta hyötyvät kirja-alan työntekijät, jotka haluavat kehittää liiketoimintaa asiakaslähtöiseksi.

Pro gradun -tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelu menetelmällä. Tämä tuki

tutkimuksen tavoitteita ja tarjosi tärkeitä näkökulmia ilmiöstä. Haastattelut etenevät puolistrukturoidun haastattelurungon mukaan, joka oli jaettu viiteen eri teemaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Tyypillisiä piirteitä teemahaastattelulle oli, että kysymyksen järjestys ja muoto saattoivat vaihdella haastattelutilanteen mukaan. Haastattelun teemat oli määritelty ennalta, jotka olivat kaikille haastateltaville samat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on olennaista, että haastateltavat tuntevat ilmiön ja heillä on omakohtaista kokemusta asiasta. Tämän takia tutkimuksen kohderyhmä koostui tarkasti valituista kirja-alan ammattilaisista, jotka ovat olleet tai ovat edelleen töissä kirja-alalla.

Tutkielman tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Tutkimuskysymykset

1. Mistä asiakaslähtöisyys muodostuu kirja-alalla?
2. Miten lukuaikapalvelut ja digitaalisuus ovat muuttaneet alaa?
3. Miten asiakaskokemus rakentuu alalla?
4. Miten asiakaskokemus on muuttunut lukuaikapalveluiden myötä?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Pro gradu -tutkielma jakautuu kuuteen päälukuun: johdanto, kirjallisuuskatsaus, metodologia, tutkimuksen tulokset ja johtopäätelmät. Rakenne on klassisen akateemisen tutkielman mukainen.

Johdanto rakentuu keskeisistä käsitteistä, tutkimuksen menetelmistä, tutkimuskysymyksistä ja rakenteesta. Luku kaksi ja kolme muodostavat teoreettisen viitekehyksen.

Luvussa kaksi käsitellään tutkimuksen teorioita. Kappale alkaa tieteellisillä liiketoimintamallien määrittelyillä. Tämän jälkeen tarkastellaan tarkemmin, mitkä tekijät muodostavat asiakaslähtöisen liiketoimintamallin. Luvussa syvennytään asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen digitaalisessa ympäristössä.

Luvussa kolme tarkastellaan tutkimuksen liiketoimintaympäristöä eli kirja-alaa ja lukuaikapalveluita Suomessa. Kirjallisen katsauksen jälkeen siirrytään tutkimuksen metodologiaan.

Neljännessä luvussa esitetään tutkimusmenetelmä, tutkimuksen toteutus ja johtopäätelmät.

Viimeinen luku sisältää johtopäätökset, mikä pohtii tutkimuksen tuloksia suhteutettuna kirjallisuuskatsaukseen. Lopussa on koko tutkielman lähdeluettelo, josta ilmenee kaikki materiaali mitä on hyödynnetty pro gradu -tutkielmassa. Viimeiseltä sivulta löytyy liitesivu, joka sisältää haastattelurungon ja teemat.

2 KIRJA-ALA SUOMESSA

Kirja-ala on yksi Euroopan suurimmista kulttuuriteollisuuden aloista. Kokonaismarkkina-arvoksi on arvioitu 36–38 miljardia euroa. (Euroopan komissio, 2023.) Euroopan kustantajien liiton (2018) laatiman raportin mukaan kirja-alan arvo-
ketju työllistää yli puoli miljoonaa ihmistä Euroopassa (EU, 2023).

Suomi lukee -tutkimuksen (2021) mukaan suomalaiset lukevat mielellään kirjoja. Suomessa julkaistiin kirjoja noin 8000 kappaletta vuonna 2021. Kaunokirjallisuuden osuus oli reilu 3000 ja tietokirjallisuuden reilu 5000 kappaletta. (Hämäläinen, 2023.)

Kirja-alaa on varjostanut jo pidempään taantuma. Painettujen kirjojen myynti on ollut viime vuosina kovassa laskussa. Vuonna 2019 suomalaiset ostivat kolme miljoonaa painettua kirjaa vähemmän kuin viisi vuotta aikaisemmin (Majarder, 2019). E-kirjojen myynti on ollut suhteellisen pientä Suomessa (Toro, 2017). Kuitenkin äänikirjojen suosio on antanut uusia näköaloja kirja-alalle, mikä nähdään taas kannattavan liiketoiminnan mahdollisuutena. Lukuaikapalveluiden myötä kirjan käsite on laajentunut.

2.1 Kirja-alan asiakkaat

Euroopan tilastovirasto Eurostatin (2018) tekemän tutkimuksen mukaan suomalaiset ovat yksi Euroopan ahkerimmista lukijakansoista. Tutkimus selvitti, että suomalaiset käyttävät lukemiseen enemmän aikaa kuin suurin osa muista eurooppalaisista. Ainoastaan virolaiset lukevat enemmän kuin suomalaiset. Tänä päivänä Suomessa julkaistaan toiseksi eniten kirjoja väkilukuun suhteutettuna Islannin jälkeen. Suomalaiset ovat yleisesti ahkeria kirjallisuuden kuluttajia ja kirjastopalveluiden käyttäjiä.

Viime vuosina lukeminen on kuitenkin vähentynyt. Vuonna 1981 Tilastokeskus raportoi, että noin 35 prosenttia yli 10-vuotiaista suomalaisista oli niin sanottuna aktiivilukijoita, joka tarkoittaa, että he olivat lukeneet viimeisen puolen vuoden aikana yli 10 kirjaa. Vuonna 2017 näitä aktiivilukijoita oli enää 13 prosenttia. (HS Teema, 2022.) Internetin ja sosiaalisen median käytön voimakas kasvu on yksi syy aktiivilukemisen vähenemiseen. Nykyään ihmisillä on valtava määrä informaatiota saatavilla verkkomaailmassa ja sosiaalisessa mediassa, mikä kilpailee huomiostamme kirjojen kanssa. (Tilastokeskus, 2019.)

SKS:n vuonna 2019 tehdyssä kyselyssä nousi esiin huoli lukutaidon näivetyttämisestä, sekä kielen ja kirjallisuuden latistumisesta. Jyväskylän yliopistossa vuonna 2019 tehty tutkimus paljasti, että jo kuusivuotiaat suomalaislapset käyttävät mobiililaitteita ajallisesti yhtä paljon kuin kirjoja. Nykyään noin 10 prosentilla suomalaisnuorista on heikko lukutaito, pojista jopa 16 prosentilla. (HS Teema, 2022.) Noin 11 prosenttia suomalaisista aikuisista on lukutaidoltaan heikkoja. Lukutaidon aleneminen on hälyttävää. Lukutaito on yksi oleellinen

eloonjäämiskeino, jota tarvitaan yhteiskunnassa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2012.) Miesten ja poikien heikolla lukutaidolla voi olla yhteys syrjäytymiseen ja rikollisuuteen (HS Teema, 2022).

1980-luvulta alkaen kaikissa ikäryhmissä naiset ovat lukeneet enemmän kirjoja kuin miehet (Tilastokeskus, 2019). Tilastokeskuksen (2017) tekemä vapaa-aikatutkimus paljastaa, että koulutuksella on huomattava positiivinen vaikutus kirjojen lukemiseen. Tutkimuksen mukaan korkeasti koulutetut henkilöt lukevat yleisesti ottaen enemmän eri kirjallisuudenlajeja kuin vähemmän koulutetut. Erityisesti korkea-asteen koulutuksen suorittaneet henkilöt näyttävät lukevan lähes kaikkia eri kirjallisuudenlajeja enemmän kuin muut tutkimukseen osallistuneet (Hanifi ym., 2021). Tarkasteltaessa lukijoiden sosioekonomista asemaa paljastuu, että ylemmät toimihenkilöt lukevat eniten kirjoja. Heistä noin 88 prosenttia ilmoitti lukeneensa jonkin kirjan viimeisen puolen vuoden aikana. (Tilastokeskus, 2019.)

Hanifi, Haaramon ja Saarenmaan (2021) tekemän Tilastokeskuksen raportin mukaan asenteet kirjallisuutta kohtaan ja lukuvalmiudet kehittyvät jo ihmisen varhaislapsuudessa. Lapset, jotka ovat saaneet varhaisessa iässä mallin lukemisesta ja altistuneet erilaisille kirjallisille virikkeille, ovat usein erityisen kiinnostuneita kirjoista ja oppivat lukutaidon yleensä muita nopeammin. Australialaisen yliopiston (2019) tekemän tutkimuksen mukaan suuri kotikirjasto antaa lapselle elinikäistä etua. Tutkimuksesta selviää, että lapset, jotka ovat altistuneet kirjoille, saavat keskimääräistä paremman kyvyn hahmottaa matematiikkaa ja taidon ymmärtää lukemaansa. (Sikora ym., 2019.)

Äänikirjojen suosion on pelätty olevan uhka lasten lukutaidon kehittymiselle. Kirjan kuunteleminen ja lukeminen ovat kaksi erilaista kokemusta. Kuunteleminen ja lukeminen vaikuttavat aivojen eri osiin. Lindstedt (2021) toteaa esseessään, miten lukeminen on fysiologisesti ja neurologisesti monimutkainen toiminto. Lukeminen lisää aivojen neuronien toimintaa, muistia ja keskittymiskykyä. Kuunteleminen on erilainen tapa vastaanottaa tietoa kuin lukeminen (Nyqvist, 2021). Tutkitusti lukemisella on positiivisia terveysvaikutuksia. Sussexin yliopiston vuonna 2009 tekemän tutkimuksen mukaan, lukeminen alensi lukijan stressitasoja noin 70 prosenttia. Aivotutkija Minna Huotilainen toteaa, että äänikirjassa on myös sama stressiä lievittävä elementti. (Malinen, 2018; Kalliopää, 2016.)

2.2 Kirjakustantamot

Suomessa kirjakustantamoiden lukumäärä on pieni suhteutettuna kansainvälisesti. Toiminta tapahtuu tiiviin ja pienen yhteisön kesken. Kotimaiset kustantamot omistavat yleensä kirja-alan sekä sanomalehtialan liiketoimia. Suomen suurin ja vanhin kustantamo Otava on ollut olemassa vuodesta 1890 saakka. Otava omistaa kirja-alalta seuraavat kirjakustantamot Like Kustannuksen, F-Kustannuksen, Moreenin, Nemon, Ateenan ja Kariston. (Otava, 2023.)

Ruotsalainen kustantamo Bonnier on aktiivisesti mukana suomalaisessa kustannustoiminnassa. Bonnier on osakkaana yhdessä Suomen suurimmasta kustannusryhmittymistä Werner Söderström osakeyhtiössä, johon kuuluvat muun muassa WSOY, Tammen, Kosmos, Bazar, Docendo ja Readme.fi. (Bonnier Books, 2023.) Pienempiä itsenäisiä kustantamoita ovat Teos, Siltala, Into ja Aula & Co.

Lindstedtin (2021) mukaan kustannuskenttä on keskittynyt Suomessa yhä enemmän, kun isot kustantamot ovat ostaneet pienempiä pois markkinoilta. Kehitys on hänen mukaansa huolestuttava, jos vain isoilla konserneilla on varaa autonomiaan. Kustannusalalla vallitsee markkinoiden keskittyminen.

Suomalaiset kustantamot ovat edistäneet suomalaista kirjallisuutta ja tukevat sen mahdollistamista. Suuret kaupalliset kustantamot eivät keskity pelkästään myyntimenestyksiin, vaan julkaisevat myös aktiivisesti kirjallisuutta, joka ei välttämättä nouse bestseller-listojen kärkeen. Alan keskittyminen ja ulkomaalaiset omistajat voivat tulevaisuudessa muuttaa kirjojen kustantamista. Kuitenkin ruotsalaisomistuksessa olevien Gummeruksen ja WSOY toimitusjohtajat Anna Baijars ja Timo Julkunen vakuuttavat, että ulkomaalainen omistus ei ole uhka suomalaisen kirjallisuuden monimuotoisuudelle. Kirja-alan ulkomaalaisomistuksessa olevilla kustantamoilla on vahva maakohtainen painotus, sillä jokaisella maalla on omat erityispiirteensä ja kulttuurinsa, johon kirjallisuus tiiviisti liittyy. (Gustafsson, 2019.)

2.3 Äänikirjapalveluiden tarjoajat

Ruotsalaislähtöiset Storytel, BootBeat ja Nexstory ovat Suomen markkinoiden suurimpia luku- ja äänikirjapalveluita. Äänikirjapalvelut aloittivat toimintansa Suomessa vuonna 2016 (BookBeat a, 2022; Storytel, 2023). Kotimaisia luku- ja äänikirjapalveluita ovat Supla ja Elisa Kirja. (Aromaa, 2019.) Monilla luku- ja äänikirjapalveluilla on suoria siteitä kustannusalaan. Storytel on äänikirjojen lisäksi myös kustannuskonserni, joka julkaisee painettuja kirjoja. Ruotsalainen Storytel omistaa Suomen kolmanneksi suurimman kustantamon Gummeruksen sekä Aula & Co:n. Yrityskaupoilla Storytel on vahvistanut asemaansa Suomen kirjamarkkinoilla. (Harjuma, 2019; Aula & Co., 2021.) BookBeat taas vuorostaan kuuluu Bonnier-konserniin, joka omistaa myös lukuisia suomalaisia kustantamoita (Lindstedt, 2021; Suomen kirjailijaliitto, 2020).

Äänikirja-alalle on tullut myös uusia yrittäjiä. Suomalainen kirjakauppa avasi omaa Suomalainen Plus luku- ja kuunteluaikapalvelunsa. Nelonen Median omistama Supla on ottanut äänikirjoja valikoimaansa. (Gustafsson, 2020.) Luku- ja äänikirjapalvelut käyvät kovaa kilpailu kuluttajista. Yritykset yrittävät sitouttaa kuuntelijat alustan käyttäjäksi. Luku- ja äänikirjapalveluiden on luotava onnistunut asiakaskokemus, joko käyttöjärjestelmällä, arvolupauksella tai kilpailukykyisellä hinnalla. Yritykset yrittävät erottautua kilpailijoista omilla alkuperäisteoksilla, joita voi kuluttaa vain yrityksen omalla alustalla. Storytel Original -sisältö on suoraan kirjoitettu äänikirjaksi. (Toro, 2021.)

BookBeat ja Storytel ovat tilauspohjaisia äänikirjapalveluita, joka tarjoavat laajan valikoiman äänikirjoja. Tilauspalvelu mahdollistaa sen, että käyttäjät voivat kuunnella äänikirjoja eri laitteilla, kuten älypuhelimilla, tableteilla ja tietokoneilla. Palvelut tarjoavat ilmaisen kokeilujakson, jonka jälkeen käyttäjät voivat tilata palvelun kuukausittain tai vuosittain. Äänikirjapalvelut tarjoavat tyypillisesti laajan valikoiman äänikirjoja, mukaan lukien bestsellereitä, klassikoita ja uusia julkaisuja. Algoritmit suosittelevat sovelluksen käyttäjälle uutuuskirjoja kuunneltujen kirjojen mukaan. Käyttäjä pystyy myös näkemään viikon kuunnelluimmat ja luetuimmat teokset. Äänikirjat voi ladata omalle laitteelle offline-tilaan tai kuunnella nettiyhteyden kautta. Sovelluksien ominaisuuksiin kuuluu muun muassa mahdollisuus luoda kirjanmerkkejä ja asettaa uniajastimia sekä ominaisuus, jonka avulla käyttäjät voivat nopeuttaa tai hidastaa äänikirjan toisto. (BookBeat c; Storytel 2023).

2.4 Äänikirjamarkkinat

Suomessa digitalisaatio on muuttanut kirja-alaa merkittävästi muutaman viime vuoden aikana. Suurin muutos kirja-alalla ovat lukuaikapalvelut, jotka syntyivät teknologian ja kirjallisuuden yhdistyessä (Nyqvist, 2021). Digitalisuus on muuttanut yleisesti kirjallisuuden lukijoiden kulutustottumuksia. Suurin osa äänikirjoista kuunnellaan tällä hetkellä digitaalisten äänikirjapalveluiden kautta. Lukuaikapalveluiden käyttäjämäärät ovat kolminkertaistuneet parissa vuodessa. Kuluttajien painopiste on siirtymässä digitaalisiin kanaviin, koska äänikirjojen suosio on kasvanut merkittävästi verrattuna painettuihin kirjoihin. (Kirjakauppaliitto, 2021.) Kirjakauppaliiton (2021) mukaan äänikirjojen myynti kasvoi edellisestä vuodesta noin 46 prosenttia eli joka toinen myyty kirja oli äänikirja. Kuunneltavia kirjoja myytiin 13 miljoonaa kappaletta, kun taas sähköisiä ja painettuja kirjoja noin 12 miljoonaa kappaletta.

Viime vuosina on syntynyt uusia liiketoimintamalleja, jotka ovat kääntäneet kirja-alan suuntaa. Kirja-alan digitalisaatio on merkittävä murros, joka on osa laajempaa alustatalouden ilmiötä (Toro, 2021). Kirjojen kulutustottumukset ovat muuttuneet äänikirjamarkkinoiden kasvun myötä. Pietiläisen (2020) mukaan kirja-ala on menossa kohti alustataloutta. Enää ei ole olennaista painetun kirjan muoto, vaan jakelun digitalisoituminen. Alustatalous (platform economy) tarkoittaa taloudellista, yhteiskunnallista ja sosiaalista toimintaa, jossa olennaisessa asemassa ovat internet-infrastruktuurin varaan rakennetut palvelut (Alustatalous, 2023).

Pietiläisen (2020) mukaan, alustaa hyödyntävät yritykset ovat ihmisten huomion varassa, mikä tuo isoille tekijöille monopoliaseman. Isoimmat yritykset määräävät ehdot, joita pienempien toimijoiden on seurattava. Kirja-alan siirtyminen alustatalouteen on alkanut ja alalle ilmestyy jatkuvasti uusia toimijoita. Suomessa näkyviä alustatalouden organisaatioita ovat ruotsalaislähtöiset BookBeat ja Storytel, joiden koko liiketoiminta rakentuu digitalisaation tuomiin

työkaluihin. Suurten kustantamoiden tarkoituksena on ottaa osansa alustataloudesta ja sen tuomista mahdollisuuksista.

Kuluttajien kannalta kirjallisuuden tarjonnan tilanne on ihanteellinen. Luku-aikapalvelut tarjoavat kirjoja eri muodoissa ja valikoimaa on runsaasti parin painaluksen päässä. Äänikirjapalveluista hyötyvät halpojen hintojen takia eniten kuluttajat (Riihinen, 2023). Liksom toteaa, että pääsääntöisesti kirjailijat ovat äänikirjabisneksen häviäjiä. Tällä hetkellä kuuntelijat eivät ole valmiita maksamaan korkeampaa hintaa luku-aikapalveluista. Kustantamoiden on vaikea saada luku-aikapalveluista samoja tulovirtoja kuin painettujen kirjojen myynnistä. (Kaján, 2023)

Luku-aikapalveluiden ja digitalisaation myötä kirja-alalla toivotaan kirjojen pidentyviä elinkaaria. Kirja-alalla uusien teosten elinkaari on suhteellisen lyhyt. Luku-aikapalvelut ovat nostaneet kirjailijoiden vanhoja teoksia yleisön suosioon. Jos kuuntelijoita on paljon, saattaa pienistäkin korvauksista lopulta tulla merkittäviä summia. Tässä asiassa kirjailijat eivät ole samalla viivalla. Haasteita tuottaa se, että kaikki kirjat eivät sovi sellaisenaan äänikirjoiksi. Ongelmallisimpia ovat niin sanotut vakavat ja haastavat romaanit, joissa on monen eri henkilöhahmon näkökulmia. (HS Teema, 2022.) Kirja-alalla käydään keskustelua muun muassa äänikirjojen vaikutuksesta painetun kirjan myyntiin, kirjojen sisältöön ja kirjailijan palkkioihin (Toro, 2017).

Äänikirjojen suosion hyviä puolia ovat esteettömyyden lisääntyminen. Äänikirjat tukevat yhdenvertaisuutta, kun lukihäiriöiset ja näkövammaiset saavat helpommin saavutettavan väylän kirjallisuuden pariin. Kirjakauppaliiton toimitusjohtaja Laura Karlsson toteaa, että kirja-alan intressinä on, että mahdollisimman moni suomalainen kuluttaa kirjoja. Lukija saa itse päättää, missä formaatissa hän haluaa kuluttaa kirjoja. (HS Teema, 2022; Kirjakauppaliitto, 2021.)

Äänikirjojen suosio on nostattanut keskustelua siitä, miten kirjojen sisällöt tulevat muuttumaan tulevaisuudessa. Kirjakauppaliiton (2021) tutkimuksesta selviää, että äänikirja valitaan usein tilannesidonmaisista syistä. Äänikirjan kuunteleminen on tyypillinen oheistoiminta, jossa kuuntelijan huomio jakautuu (Nyqvist, 2021). Tämä ilmiö johtaa siihen, että äänikirjaformaattiin sopii lineaarisesti etevä tarinankerronta, jossa ei ole pitkiä virkkeitä. (Lindstedt, 2021; Leppälä, 2021.)

Vaikuttajakirjailijat ovat yleistyneet 2020-luvulla. Sosiaalisen median vaikuttaja tarkoittaa henkilöä, jolla on tunnettavuutta sosiaalisen median alustoilla. Heidän sisältönsä vaikuttavat seuraajien ajatteluun, mielipiteisiin ja käyttäytymiseen. (Hudders ym., 2021.) Markkinavetoinen ajattelu tukee vaikuttajakirjailijoita, joilla on jo valmiiksi hankittu asiakaskunta. Seuraajat ovat sitoutuneita henkilön sisältöön ja aihepiiriin. Vaikuttajat toimivat yhden henkilön markkinointiasiantuntijana, minkä hyödyntäminen on kustantamoille kannattavaa. Vuonna 2022 WSOY ilmoitti aloittavansa ilmaisen kirjoittajakoulun sosiaalisen median vaikuttajille. Kirjoittajakouluun on valittu potentiaalisia tulevaisuuden kirjailijoita, joilla on jo valmiiksi laajasti näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Ilmoitus aiheutti kiivasta keskustelua kirja-alan kaupallistamisesta. (Riihinen, 2022.) Kirjailijakoulu on hyvä esimerkki digitalisaation tuomasta murroksesta kirja-alalla.

Kirja-alalla on pelätty sitä, miten äänikirjaformaatti alkaa vaikuttamaan itse kirjallisuuteen. Lindstedt miettii, että ryhtyvätkö kirjailijat tiedostamatta tai tietoisesti kirjoittamaan teoksia äänikirjalukijan suuhun sopivaksi (HS Teema, 2022). Kosmos julkaisi keväällä 2022 Emmi-Liia Sjöholmin romaanin Virtahevot, joka oli kirjoitettu suoraan äänikirjaksi. Teksti oli myös kirjoitettu tiettyjen näyttelijöiden luettavaksi. (HS Teema, 2022.) Äänikirjoissa on hyödynnetty erilaisia äänimedioiden muotoja. Mikko Kuustonen julkaisi äänikirjan, jossa on hänen säveltämäänsä musiikkia. Kirjan tarina etenee yhdessä niistä sanoitettujen ja sävellystelyjen kappaleiden kanssa. Äänikirjassa yhdistyvät musiikillinen äänimaisema, kappaleet ja artistin itse lukema omaelämäkertaa kirja. (Mäkelä, 2022.)

Kajánin (2023) haastattelussa kirjailija Rosa Liksom pohtii, että alkavatko kirjailijat äänikirjaformaatin myötä tuntemaan itsensä enemmän kuunnelmien tekijöinä kuin varsinaisina kirjailijoina. Viihdegenrelle on luontevaa lukijoitten palveleminen ja huomioonottaminen. Monet kirjailijat ovat jo siirtyneet selkeämpään ja yksinkertaisempaan ilmaisuun, jotta äänikirjan kuuntelija pysyy helpommin mukana. Liksomin mukaan on erittäin tärkeää, että jokaiselle kirjalle löydetään kirjaa palveleva lukija. Lukijalla on valtava merkitys siihen, miten kuluttaja kokee teoksen. Lukijan liiallinen ilmeikkyyys ja väärän tunnelman luominen, voi pilata täysin sekä kuuntelukokemuksen että teoksen. Nyqvist (2021) toteaa, että äänikirjan lukija on kirjailijan ja kuuntelija välinen tulkki. Rytmi, painotukset ja äänensävy vaikuttavat kuuntelukokemukseen. Äänikirjan lukija ohjaa aina kuuntelijan tulkintaa tiettyyn suuntaan. Esimerkiksi jos kirjan minäkertojan sukupuoli ei mainita, äänikirjan lukija määrittää sen helposti. Lindstedt kuvailee, miten hänen kirjassaan pelataan sukupuolten epäselvyydellä. Tämän takia hän itse luki kirjansa äänikirjaksi. (Suomen kirjailijaliitto, 2021.)

Äänikirjan lukijalla on suuri merkitys kuuntelijalle. Lukuaikapalveluista ilmenee, että osa suomalaisista kuuntelijoista valitsee äänikirjoja niiden lukijoiden perusteella. Suurin osa äänikirjojen lukijoista on ammattinäyttelijöitä. Äänikirjapalveluissa äänikirjojen lukijat valitaan yleisimmin heidän lukunopeutensa, lukutyylinsä sekä vierasperäisten sanojen ääntämisen perusteella. (Kuvaja, 2023.) Lukuaikapalveluissa kuunneltiin eniten vuonna 2022 Jukka Pitkästä ja Krista Putkonen-Örniä. Heidän lukemiaan kirjoja oli kuunneltu yli 20 miljoonaa tuntia. (BookBeat a, 2022.)

2.5 Äänikirjojen käyttäjät

Suomessa äänikirjojen isoin asiakasryhmä on ruuhkavuosia elävät 25–44-vuotiaat naiset (BookBeat a, 2022). Lukuaikapalvelut houkuttelevat uusia kohderyhmiä kirjallisuuden pariin. Suomi lukee- tutkimuksen mukaan lukuaikapalveluita käyttävät eniten kuluttajat, jotka ostavat myös ahkerimmin painettuja kirjoja. Kuitenkin tutkimus kertoo, että lukuaikapalvelut ovat saavuttaneet kuluttajia, jotka eivät osta painettuja teoksia. (Kirjailijaliitto, 2021; BookBeat b, 2022.)

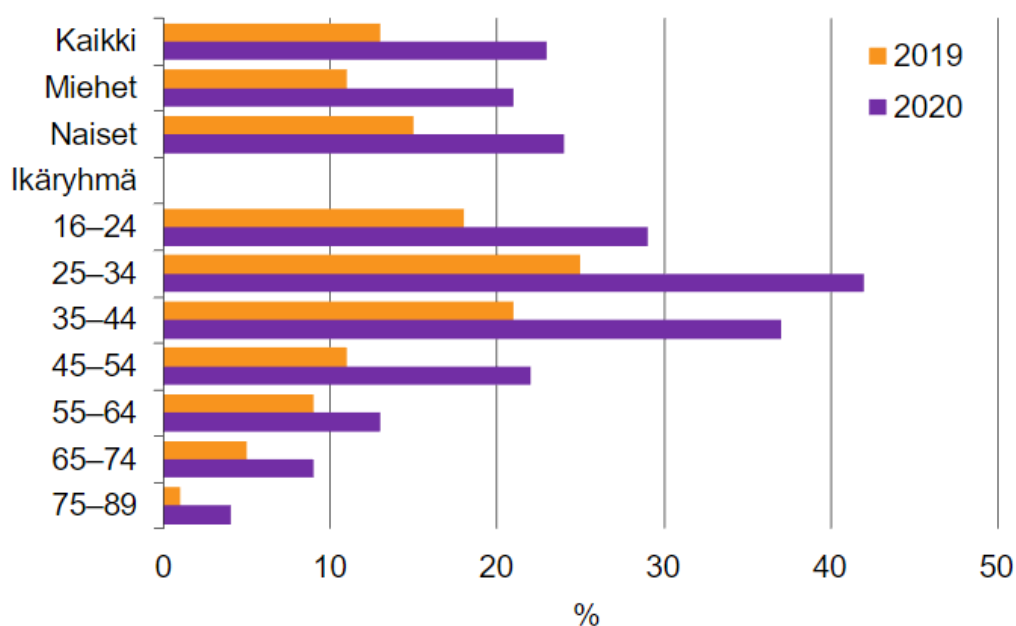
Suomen Kustannusyhdistyksen (2021) tutkimuksen mukaan äänikirjojen lukuaikapalveluita käyttävien suomalaisten lukumäärä kasvoi kuudesta

prosentista 17 prosenttiin 2018–2020 välisenä aikana. Tutkimuksesta selviää, että 15–64 vuotiaista kansalaisista neljännes kertoi kuuntelevansa äänikirjoja vähintään kerran viikossa ja joka kymmenes jopa päivittäin. (HS Teema, 2022.) Keskimäärin jokainen suomalainen on kuunnellut vuoden aikana äänikirjaa 12 tuntia (BookBeat a, 2022).

Suomalaiset suosivat äänikirjojen kuuntelussa eniten fiktiota ja toiseksi eniten jännitystä. Muissa Pohjoismaissa tämä on päinvastainen. Suomessa kuunnellaan tietokirjoja ja elämäkertoja suhteellisesti enemmän ja lajityyppien välillä on huomattu yhteys. Tietokirjojen kuuntelijat kiinnostuvat myös yleensä elämänerroista. (BookBeat a, 2022)

COVID-19-pandemian poikkeusaika 2019–2020 lisäsi suomalaisten lukemista. Noin joka neljäs suomalainen kertoi lukeneensa pandemian aikana enemmän. (Lukukeskus, 2020.) Poikkeusaika lisäsi ihmisten median käyttöä ja vahvisti digitalisaation kehittymistä (Guren, McIlroy & Sieck, 2021). Poikkeusaikana ihmiset käyttivät älylaitteita tavallista enemmän, koska Suomen hallituksen määräämien tiukkojen sulkujen takia, väestö vietti enemmän aikaa kotona. Tämä heijastui myönteisesti äänikirjojen markkinakehitykseen, koska kirjojen kuluttajat valitsivat digitaalisen vaihtoehdon lukutarpeisiinsa. Tämä kehitys näkyi suoraan kustantamojen liikevoitoissa. Esimerkiksi vuonna 2020 kolmannes Otavan myynnistä kertyi äänikirjoista. (Majarder, 2020.)

Äänikirjojen kuuntelu ikäryhmän ja sukupuolen mukaan vuonna 2019 ja 2020 ilmenee taulukosta 1. Vuonna 2020 Suomessa äänikirjoja kuuntelivat eniten 25–44-vuotiaat. Äänikirjat ovat suosittuja nuorten aikuisten ja keski-ikäisten keskuudessa. Tutkimuksesta selvisi, että naiset kuluttivat äänikirjoja enemmän kuin miehet. Myös muut äänimediat, kuten podcastit ja musiikin kuunteleminen kasvattivat suosiotaan. Ihmiset kuluttivat mediaa keskimäärin 9.5 tuntia päivässä koronakevään 2022 aikana, mikä oli 1.5 tuntien enemmän kuin edellisellä vuonna. (Kohvakka & Saarenmaa, 2021; Kirjakauppaliitto, 2021.)



Taulukko 1: Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2019 ja 2020 (Kohvakka & Saarenmaa, 2021)

2.6 Kirjailijoiden asema

Äänikirjojen suosio jatkaa kasvamistaan ja niiden osuus kirjailijoiden tulonlähteenä on yhä merkittävämpi. Kuitenkin tekijänoikeuspalkkiot tulevat perässä. Kirjailijaliitto ja Lukukeskus ilmaisivat huolensa kirjailijoiden tulotasosta, joka on huomattavasti huonontunut lukuaikapalveluiden myötä. Suomen Kirjailijaliiton (2021) selvityksen mukaan kirjailija saa äänikirjasta 80 prosenttia pienemmän palkkion kuin painetusta kirjasta. Kirjailijat ansaitsivat vuonna 2021 painetusta kirjasta noin 3,31 euroa kappaleelta, kun taas äänikirjasta 0,71 euroa (Leikas, 2023). Kirjailijaliiton kyselyyn vastanneista reilu 80 prosenttia kirjailijoista oli tyytymättömiä äänikirjoista saamaansa korvaukseen. (Suomen kirjailijaliitto, 2022.)

Alustatalouden kasvaessa kirjailijoiden tulonmenetykset lisääntyvät. Sama ilmiö tapahtui, kun fyysisten levyjen myynti siirtyi striimauspalveluihin. Maailman suosituin musiikkiyhtiö Spotify onnistui tekemään ensimmäistä kertaa voittoa vuonna 2019 yli kymmenenvuoden tappion jälkeen. (Luukka, 2019.) Alustatalous on kohtalaisen uusi liiketoimintamalli, minkä takia sen toimintatapoja haetaan vielä (Pietiläinen, 2020). Lukuaikapalveluissa käytetään "Spotify-mallia" eli revenue-share -mallia, joka määrittää kirjailijoiden ja kustantamoiden saamat palkkiot kuunnelluista ja luetuista kirjoista. Palkkiomaksu toimii niin, että kaikista menestyneimmät teokset keräävät suurimmat palkkiot ja muut jäävät hyvin pienille osingoille. Palvelut saavat tuottoensa kuukausittaisen tilaajamaksujen kautta, mitkä vaihtelevat pakettien mukaan. Saaduista voitoista palvelu ottaa oman osuutensa, minkä jälkeen kustantamot ja kirjailijat saavat osuutensa luku- ja kuuntelukertojen mukaan. Lukuaikapalveluiden toiminta perustuu pitkäaikaisiin asiakkaisiin, jotka maksavat kuukaudesta toiseen pakettimaksua. Palvelut nojaavat erityisesti niihin asiakkaisiin, jotka eivät aktiivisesti kuuntele äänikirjoja, mutta maksavat silti palvelusta. (Lindstedt, 2021.)

Äänikirjasopimuksissa ja palkkioprosenteissa on isoja vaihteluja ja ne hakevat vielä muotoaan. Painetun kirjan palkkio kirjailijalle on hyvin vakiintunut 20–25 prosenttiin, äänikirjan palkkioprosentti vaihtelee 12–50 prosentin välillä. Lukuaikapalvelut maksavat ennalta sovitun summan kustantamolle, joka maksaa kirjailijalle sovitun prosenttiosuuden jokaista kirjan kuuntelua kohden. (Suomen kirjailijaliitto, 2022) Liksomin mukaan kustannusyhtiö laativat valmiiksi äänikirjasopimuksia, joiden ehtojen muuttaminen on vaikeaa. Äänikirja palkkioprosentteihin vaikuttaa lähinnä kirjailijan kotimainen menestys. (Kaján, 2023.)

3 ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ASIAKASKOKEMUS

Zafer (2015) toteaa kirjassaan, että elämme tietotalouden ja globalisaation aikakaudella. Web 2.0 ja sosiaalinen media mahdollistavat reaaliaikaisen kommunikaation yritysten ja asiakkaiden välillä. Asiakkaat voivat entistä enemmän vaikuttaa yrityksen arvoketjuun. Asiakaskeskeisyyden merkitys on noussut vuosikymmenien saatossa yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä menestyneessä liiketoiminnassa.

Asiakaskeskeisyys on elintärkeä osa yritysten kestävyudessa nykypäivän globaalissa digiympäristössä. Nopeasti kehittyvät markkinat johtavat uusien alojen syntymiseen. Kilpailu on kovempaa kuin koskaan aikaisemmin, ja uudet kilpailijat eivät välttämättä enää tule oman alan sisältä. Sen sijaan ne tulevat usein sieltä, mistä niitä vähiten odotetaan. (Van Belleghem, 2015, 13.)

Asiakaskeskeinen lähestymistapa laajentaa huomiota tarjotuista tuotteista ja palveluista koko asiakaskokemukseen (López-Cabarcos ym., 2020). Asiakaskeskeisyyden eri ulottuvuuksia on tutkittu paljon kirjallisuudessa (Shah ym., 2006). Niitä pidetään tuotekeskeisyyden vastakohtana (Galbraith, 2005, 9). Yrityksen liiketoimintamallissa tapahtuu muutos, kun yritys lopettaa keskittymisen pelkästään tuotteisiinsa ja alkaa keskittyä enemmän asiakkaisiinsa (Kotler, 2003, 182). Viita (2020, 39–40) liittää asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin neljä osa-aluetta: positiointi, brändi, arvolupaukset ja asiakaskokemus. Osa-alueet auttavat yritystä hahmottamaan suuntaviivoja ja se, mitä yrityksessä halutaan saada aikaiseksi.

Asiakaslähtöinen liiketoiminta kannustaa yrityksiä suunnittelemaan strategian koskien asiakkaan elinkaarta ja arvolupauksia. Kestävän ja kannattavan liiketoiminnan edellytys on jatkossakin keskittyä ensisijaisesti asiakkaaseen tuotteen sijasta. Asiakaslähtöisessä yrityksessä kaikki osa-alueet tukevat asiakaskesteistä strategiaa. Prosessien ja teknologian avulla pyritään luomaan strategia, joka pystyy oikeaan aikaan tarjoamaan asiakkaalle tuotetta tai palvelua. Tämä toimenpide johtaa hyvään asiakassuhteeseen ja asiakasuskollisuuteen. Jatkuvasti kehittyvillä markkinoilla asiakaslähtöisyys on avainasemassa yrityksen pitkän aikavälin menestykselle. (Zafer, 2015, 1.)

Asiakaskeskeisessä taloudessa kilpailukyvyyn edistämässä ei enää riitä pelkästään tuote tai palvelun tarjoaminen. Yritysten on tultava asiakaskeskeisiksi ja hyödynnettävä uusinta teknologiaa ja data-analytiikan työkaluja seuratakseen, ymmärtääkseen ja ennakoidakseen asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Asiakaspolun seuraaminen jatkuu myös ostotapahtuman jälkeen. (Giménez & Valls 2018, 1.)

3.1 Liiketoimintamallit

Liiketoimintamallit ovat olleet oleellinen osa kaupankäyntiä ja taloutta jo pitkään. Internetin tulon jälkeen liiketoimintamallit yleistyivät 1990-luvun puolivälissä,

minkä seurauksena käsitettä on tutkittu laajemmin. (Zott ym. 2011, 1022.) Tutkijat ovat esittäneet erilaisia määritelmiä pyrkiessään selvittämään, mikä on liiketoimintamallin ydin ja tarkoitus. Eri määritelmillä on erilaisia painopisteitä ja niiden kattavuus vaihtelee. Vaikka monet tutkijat korostavat liiketoimintamallien merkitystä, käsite on kuitenkin edelleen epäselvä ja epämääräinen. Määritelmälle ei ole yksiselitteistä selitettä. (Shafer ym., 2005; Zott ym., 2011; Teece 2018, 41.) Tutkijoiden määritelmistä löytyy yhtäläisyyksiä. Yleisesti liiketoimintamalli kuvaa, miten organisaatio luo ja tuottaa arvoa.

Timmers (1998, 4) on liiketoimintamallin määritelmän ensimmäisiä tutkijoita. Hän määritteli liiketoimintamallin tuote-, palvelu- ja tietovirtojen kokonaisvaltaiseksi kuvaukseksi, joka sisältää toimijoiden saamat hyödyt ja tulonlähteet. George ja Bock (2009, 99) antoivat liiketoimintamallille kolme ulottuvuutta: resurssirakenne, liiketoimintarakenne ja arvorakenne. Zott (2011, 1038), Shafer (2005, 202) ja Teece (2018, 41) korostavat arvonaluonnin tärkeyttä.

Osterwalder on yksi alan tunnetuimmista tutkijoista, jonka mukaan liiketoimintamalli on käsitteellinen työkalu. Se sisältää joukon elementtejä ja niiden välisiä suhteita, joiden avulla voidaan ilmaista tietyn yrityksen liiketoimintalogiikka. Se on kuvaus arvosta, jota yritys tarjoaa yhdelle tai useammalle asiakassegmentille, sekä yrityksen ja sen kumppaniverkoston arkkitehtuurista. Näiden avulla luodaan, markkinoidaan ja toimitetaan suhdepääomaa kannattavien ja kestävien tulovirtojen tuottamiseksi. (Osterwalder ym., 2005, 10.)

Osterwalder, Pigneur ja Clark (2010) loivat yhdessä Business Model Canvas -mallin, joka jäsentää yhdelle alustalle yrityksen keskeisimmät osa-alueet. Tämä mahdollistaa yrityksen kokonaiskuvan rakentamisen. Liiketoimintamalli rakentuu yhdeksästä yrityksen nykypäivän liiketoimintaan ja ansaintalogiikkaan liittyvistä tekijöistä: asiakassegmentit, arvolupaus, asiakassuhteet, kanavat, myyntitulot, avainresurssit, avaintoiminnot, avainkumppanit ja kulurakenne.

Zott yms (2011) ovat tehneet kattavan tieteellisen tutkimuksen liiketoimintamalleista. Tutkimuksessaan he analysoivat 133 artikkelia, joista he yrittivät löytää yhteisiä piirteitä liiketoimintamallille. Tutkijat kokosivat neljä pääpiirrettä, jotka olivat 1) liiketoimintamallin kasvava rooli analyysityökaluna; 2) liiketoimintamalli kokonaisuutena; 3) toimintojen painotettu merkitys; ja 4) arvonaluonnin ymmärtäminen ja toteuttaminen. He määrittelivät liiketoimintamallit uutena analyysiyksikkönä. Se tarjoaa systemisen näkökulman siihen, miten liiketoimintaa harjoitetaan, arvoa luodaan ja talteen otetaan. Osterwalder, Pigneur ja Clark (2010) mukaan onnistuneen liiketoimintamallin täytyy olla tarpeeksi selkeä, ajankohtainen ja intuitiivinen, kuitenkin yksinkertaistamatta yrityksen toimintoja.

3.2 Asiakaslähtöisyys liiketoimintamalleissa

Tieteellisessä kirjallisuudessa on tutkittu paljon sitä, mitkä osa-alueet ovat tärkeitä liiketoimintamallille. Teknologian kehityksen myötä yritykset ovat muuttaneet liiketoimintamallia tuotokeskeisyydestä asiakaslähtöisyyteen. 1900-luvulla liiketoiminta perustui vahvasti tuotannon kasvukeskeisyydelle.

Maailmansotien jälkeen yritykset painottivat myynnin kasvua. Markkinalähtöinen liiketoimintamalli yleistyi 2000-luvulla. (Ranjit, 2002; Galbraith, 2005, xi.) Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli (Customer-Focused Business Model) on yrityksen strateginen painopiste, missä asiakas asetetaan liiketoiminnan ytimeen. Tarkoituksena on luoda myönteisiä kokemuksia, oppia ymmärtämään asiakasta paremmin ja saada pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 9,14; Palmatier ym., 2019, 1-2.)

Asiakaskeskeisyys on monitahoinen käsite, minkä takia on haastavaa luoda yhtä teoriaa sen ympärille. Tieteellisessä kirjallisuudessa on lukuisten tutkijoiden erilaisia asiakaslähtöisyyden määritelmiä. Taulukkoon 2 on kerätty näistä keskeisimmät eri vuosikymmeniltä. Galbraith (2005) ja Shah (2006) ovat tutkineet asiakaslähtöisyyttä yrityksen johtamisen näkökulmasta. Tutkimusten mukaan, jokainen yritys voidaan halutessa luokitella joko asiakaskeskeiseksi tai tuotekeskeiseksi. Osakwe (2020) keskittyy asiakaskeskeisessä määritelmässä yksittäisten kuluttajien ja asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja resurssien ymmärtämiseen massamarkkinoiden sijaan. Kuitenkin yhdistävä tekijä kaikissa määritelmissä on, että asiakaskeskeisyys määritellään asiakkaan etujen asettamiseksi yrityksen toiminnan keskipisteeseen.

<i>Tutkija</i>	<i>Asiakaslähtöisyyden määritelmä</i>
<i>Vandermerwe (2004)</i>	Asiakaslähtöinen organisaatio tarkastelee asiakkaitaan osana koko liiketoimintaprosessia. Todellinen asiakaslähtöinen organisaatio haluaa miellyttää asiakasta ja varmistaa sen, miksi asiakas on päätenyt juuri kyseisen yrityksen asiakkaaksi.
<i>Galbraith (2005, 10)</i>	Asiakaslähtöisyys koostuu: rakenteesta, liiketoimintaprosesseista, johtamiskäytännöistä, palkitsemisjärjestelmistä ja henkilöstömenettelyistä, jotka on linjattu asiakkaan tarpeiden ja odotusten mukaan.
<i>Shah ym. (2006, 116)</i>	Asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että kaikki toiminnalliset toiminnot on integroitu ja kohdistettu tuottamaan ylivertaista asiakasarvoa.
<i>Frankenberger ym. (2013)</i>	Asiakaslähtöisyys jaetaan kolmeen ulottuvuuteen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Asiakaslähtöiset arvot ja uskomukset johtavat yrityksen toimintaa 2. Organisaatorakenteessa käytetään asiakaskohtaisia yksiköitä 3. Yrityksen painopisteenä on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja niiden täyttäminen
<i>Zafer (2015, xi)</i>	Asiakaskeskeisyys tarkoittaa organisaation brändin peruspilareiden tuomista asiakkaiden

	keskelle mahdollisimman moninaisilla ja arvoa luovilla tavoilla.
<i>Peppers & Rogers (2017, 17)</i>	Asiakaslähtöisessä yrityksessä tarkoituksena ei ole hankkia mahdollisimman paljon uusia asiakkaita vaan pitää nykyiset asiakkaat mahdollisimman pitkään.
<i>Giménez & Valls (2018, 1)</i>	Asiakaslähtöisyys on strategisen liiketoiminnan välttämättömyys, jos yritykset haluavat houkutella, pitää ja ennakoida asiakkaita – olla kilpailukykyisiä ja saavuttaa kestävää kannattavuutta.
<i>Osakwe (2020)</i>	Asiakaskeskeisyys keskittyy yksittäisten kuluttajien ja asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja resurssien ymmärtämiseen massamarkkinoiden sijaan.
<i>Fader (2020, xxiii)</i>	Asiakaslähtöisyys on strategia, jolla yrityksen tuotteet ja palvelut mukautetaan merkittävimpien asiakkaiden haluihin ja tarpeisiin. Strategialla tavoitellaan pitkän aikavälin voittoa. Asiakaslähtöisyys on potentiaalisimpien asiakkaiden tunnistamista. Tämä mahdollistaa yritykselle strategisen edun kilpailijoita vastaan.

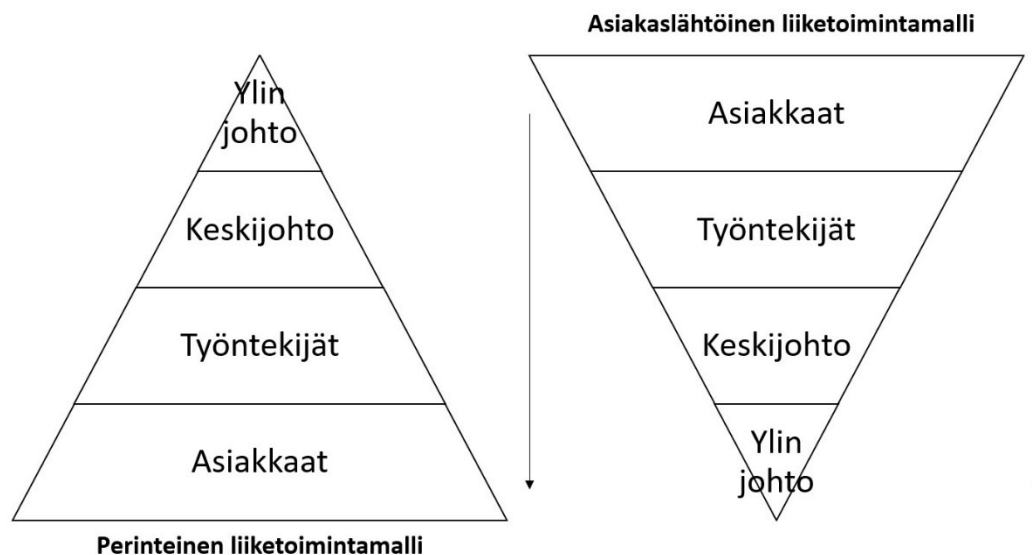
Taulukko 2: Asiakaslähtöisyyden määritelmiä

Häntin (2021, 106–107) mukaan asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa asiakas on ohjaava osapuoli. Optimaalisessa tilanteessa yritys ja kuluttaja elävät symbioosissa, jossa molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä toisistaan. Asiakaskeskeisyyden tavoitteena on rakentaa vahvoja ja uskollisia asiakassuhteita. Tämä johtaa ajan myötä kasvaneeseen myyntiin ja liikevaihtoon.

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 21) toteavat, että asiakaskokemus on asiakaslähtöisyyden toteutuksen väline. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli velvoittaa yritystä strategian muodostamisessa, mallintamisessa ja havainnollistamisessa. Tämä auttaa yritystä suuntaamaan resurssit haluamilleen asiakkaille. Ala-Mutka & Talvelan (2004, 21) mukaan liiketoimintamalli koskee yrityksen arvoketjua. Tämä edellyttää asiakkaiden ja markkinoiden perinpohjaista tuntemusta ja liiketoimintamallin ja strategian rakentamista. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen sisältää jatkuvaa seurantaasiakkaiden toimintaympäristössä.

Yrityksen täytyy olla aina asiakasta edellä, ja seurata tulevia trendejä. Yritysten pitää pystyä vastaamaan asiakkaiden tuleviin toiveisiin. (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 211–212.) Lukuisat tutkimukset viittaavat siihen, miten asiakastytyväisyydellä on suora yhteys yrityksen menestykseen (Filenius, 2015, 32). Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentamiseen tarvitaan uusia näkökulmia ja strategioita. Kotler ja Keller (2016, 150) esittävät, miten perinteinen organisaatiomalli eroaa käytännössä asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista kuvio 1.

Perinteinen organisaatiomalli on yleensä hierarkkinen ja johdonmukainen, jossa ylimmät johtajat tekevät päätökset ja alaiset toteuttavat ne. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli puolestaan painottaa asiakkaan tarpeiden ja toiveiden huomioimista kaikissa yrityksen toiminnoissa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi asiakaspalautteen huomioimista tuotekehityksessä ja palvelun parantamista. Kuviossa asiakkaat on huomioitu yrityksen jokaisessa tasossa.



Kuvio 1: Perinteinen liiketoimintamalli vs. asiakaslähtöinen liiketoimintamalli. (Mukaillen Kotler & Keller, 2016, 150)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin lisäksi yrityksen täytyy muuttaa tuotokeskeinen ajattelu asiakaslähtöiseksi. Peppersin ja Rogersin (2017, 17) tutkimuksesta ilmenee, että asiakaslähtöisessä yrityksessä tarkoituksena ei ole hankkia mahdollisimman paljon uusia asiakkaita vaan pitää nykyiset asiakkaat mahdollisimman pitkään. Perinteisessä markkinointiajattelussa asiakas on markkinoinnin kohde. Arvonluomisen painopiste on tuotteen ominaisuuksissa. Asiakaskeskeisyyden tarkoituksena on maksimoida jokaisen asiakkaan saama arvo. Tuotokeskeisessä ajattelussa maksimoidaan kunkin tuotteen luoma arvo.

Galbraith (2005, 10), Shah ym., (2006, 115) sekä Kortesus ja Löytänä (2011, 156) vertailevat tuotokeskeistä ja asiakaslähtöistä organisaatiota taulukossa 3. He toteavat, että tuotokeskeinen yritys kiinnittää huomionsa tuotteeseen riippumatta asiakkaista ja markkinoiden kysynnästä. Asiakaskeskeinen yritys asettaa asiakkaan jokaisen strategiansa ytimeen ja keskittyy luomaan ratkaisuja, jotka tyydyttävät ja jopa ylittävät kuluttajien tarpeet. Kuten taulukosta näkyy, tuotokeskeinen yritys pyrkii löytämään tuotteelleen mahdollisimman monta käyttötarkoitusta ja asiakasta. Asiakaslähtöisessä yrityksessä lähtökohtana on löytää asiakkaalleen mahdollisimman monta tuotetta.

	<i>Tuotokeskeinen</i>	<i>Asiakaslähtöinen</i>
<i>Strategia</i>	Myydään tuotteita	Luodaan kokemuksia

<i>Asiakas</i>	Määränpää	Kumppani matkalla
<i>Prosessi</i>	Geneerinen	Uniikki
<i>Hinta</i>	Markkinahinta	Hinta arvosta
<i>Myynti</i>	Massamarkkinat	Personoitu
<i>Arvo</i>	Täytetään odotukset	Ylitetään odotukset
<i>Asiakasdata</i>	Normaalikäytäntö	Yrityksen tärkein tieto
<i>Tulosmittarit</i>	Tuotteiden määrä & markkinaosuus	Asiakastyytyväisyys, asiakkaan elinkaari & asiakkaan pysyvyys

Taulukko 3: Tuotekeskeisyys vs. asiakaslähtöisyys (Mukailten Galbraith, 2005, 10; Shah ym., 2006, 115; Korteso & Löytänä, 2011, 156; Peppers & Rogers 2017, 17)

3.3 Asiakaskokemus

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli rakentuu asiakaskokemuksen ja asiakaspulun ymmärtämiseen. Asiakaskokemus on konkreettinen väline asiakaslähtöisyydelle, koska se auttaa määrittämään asiakkaan tarpeita. (Saarijärvi & Puustinen, 2020) Vuosituhannen vaihteessa alettiin ensimmäistä kertaa korostamaan asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista merkitystä ja sen tuomia kilpailuetuja (Pinen & Gilmore, 1998; Schmitt, 1999; Verhoef, 2009). Asiakaslähtöisyys tuli ensimmäistä kertaa 1980-luvulla osaksi joidenkin yritysten strategiaa (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 20). Asiakaskokemus eli Customer Experience (CX) käsitteenä on mainittu ensimmäisen kerran markkinoinnissa Holbrookin ja Hirschmanin (1982) julkaisussa. He tutkivat kokemusperäistä kuluttamista kuluttajakäyttäytymisessä.

Schmitt (1999) tutki asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisuutta, joka perustui yrityksiin luomaan markkinointiin. Tutkimuksessa tunnistettiin erilaisia asioita, joita yhdistettäessä syntyy kokonaisvaltainen elämys. Kokemukset mahdollistavat asiakkaille aistia, ajatella, tuntea ja olla yhteydessä. Pinen ja Gilmoren (1998) tutkimuksessa perehdyttiin, miten yritykset hyötyvät hyvistä asiakaskokemuksista. Asiakaskokemusta on tutkittu viime vuosikymmeninä laajasti eri näkökulmista, minkä takia käsitteellä ei ole yhtä määritelmää. Taulukossa 4 on esitetty erilaisia tutkimusmääritelmiä asiakaskokemukselle eri vuosikymmeniltä.

<i>Tutkija</i>	<i>Määritelmä</i>
<i>Holbrook & Hirschman (1982)</i>	Kokemuksellisen kuluttamisen ajatus.
<i>Pinen & Gilmore (1998)</i>	Yritykset voivat luoda asiakkaille unohtumattomia elämyksiä.
<i>Schmitt (1999)</i>	Viisi tekijää, jotka muodostavat asiakaskokemuksen: aistilliset, affektiiviset, kognitiiviset, fyysiset ja sosiaaliset kokemukset.

<i>Shaw & Ivens (2005)</i>	Kokemukset mahdollistavat asiakkaille aistia, ajatella, tuntea ja olla yhteydessä.
<i>Verhoef & Lemon (2009)</i>	Kokonaisvaltainen prosessi, johon liittyy asiakkaan kognitiivinen, affektiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja fyysinen osuus.
<i>Kortesuo & Löytänä (2011)</i>	Asiakaskokemus on ihmisen yksittäisten tulkintojen summa, jota säätelevät mielikuvat, kohtaamiset ja tunteet.
<i>Peppers & Rogers (2017)</i>	Asiakaskokemus on kaikkien yrityksen ja asiakkaan välisten vuorovaikutustilanteiden summa.
<i>Saarijärvi & Puustinen (2020)</i>	Asiakaskokemus syntyy aina asiakkaan näkökulmasta ja subjektiivisesta kokemuksesta.
<i>Vidili (2021)</i>	Asiakaskokemus on kunkin yksittäisen asiakkaan käsitys brändistä kaikissa vuorovaikutuksen vaiheissa, ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen.

Taulukko 4: Asiakaskokemuksen määritelmiä

Asiakaskokemus voidaan yleisesti määritellä kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summana, joiden avulla kuluttajalle muodostuu mielikuva yrityksen toiminnasta (Holbrook & Hirschman, 1982; Schmitt, 1999; Shaw & Ivens, 2005; Kortesus & Löytänä, 2011; Lemon Verhoef, 2016). Holbrook ja Hirschman (1982) painottavat tunteiden ja alitajunnan merkitystä asiakaskokemuksen kehityksessä. Asiakaskokemus rakentuu kokonaisvaltaisesta ostoprosessista. Shaw ja Ivens (2005, 21) määrittelevät asiakaskokemuksen fyysisten ja emotionaalisten tekijöiden yhdistelmäksi. Asiakaskokemuksen aikana asiakas mittaa intuitiivisesti kokemustaan suhteutettuna odotuksiin. Schmittin (1999), Lemonin ja Verhoefin (2016) näkemyksen mukaan asiakaskokemus on moniulotteinen käsite. Schmitt (1999) määritteli viisi tekijää, jotka muodostavat asiakaskokemuksen: aistilliset, affektiiviset, kognitiiviset, fyysiset ja sosiaaliset kokemukset.

Asiakaskokemus on kaikkien suorien ja epäsuorien kohtaamisten summa asiakkaan ja yrityksen välillä (Klaus & Maklan, 2013, 1; Peppers & Rogers, 2017). Suomalaisessa kirjallisuudessa Kortesus ja Löytänä (2011) sekä Saarijärvi ja Puustinen (2020) ovat määritelleet myös asiakaskokemuksen. Kortesus ja Löytänä (2011, 1) mukaan asiakaskokemus on ihmisen yksittäisten tulkintojen summa, joita säätelevät mielikuvat, kohtaamiset ja tunteet. Saarijärven ja Puustisen (2020, 13) mukaan asiakaskokemus syntyy aina asiakkaan näkökulmasta ja subjektiivisesta kokemuksesta.

Yrityksen ja asiakkaan välisiä vuorovaikutushetkiä kutsutaan kirjallisuudessa kosketuspisteiksi (touching points) (Saarijärvi & puustinen, 2020; Filenius, 2015; Verhoef, 2016; Gerd & Eskelinen, 2018; Halvorsrud ym., 2016; Korteso & Löytänä, 2011). Korteso ja Löytänen (2011, 75) mukaan kosketuspisteet ovat vuorovaikutteisia tai passiivia kohtaamisia asiakkaan ja yrityksen välillä. Nämä voivat sisältää vuorovaikutusta yrityksen mainonnan, asiakaspalvelun, palvelun tai tuotteiden kanssa. Kosketuspisteet tarjoavat asiakkaalle mahdollisuuden vaikuttaa brändiin ja muodostaa mielipiteitä yrityksestä. Yritykset yrittävät kartoittaa asiakkaan ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä asiakaspolun aikana ymmärtääkseen ja optimoidakseen asiakaskokemuksen. Lemon ja Verhoef (2016) jakavat kosketuspisteet neljään osa-alueeseen: brändin omistavat, yhteistyökumppaneiden omistamat, asiakkaan omistamat ja ulkopuolisten omistamat kosketuspisteet. Yritys voi vaikuttaa kahteen ensimmäiseen kosketuspisteeseen, omalla mainonnalla ja strategialla. Muihin kosketuspisteisiin yrityksellä ei ole vaikutusvaltaa, koska asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen ulkopuolisiin tekijöihin.

Lemon ja Verhoef (2016, 9–10) jakavat asiakaskokemuksen kolmeen toistuvaan vaiheeseen: ostoa edeltävään (pre-purchase), ostovaiheeseen (purchase) ja oston jälkeiseen (post-purchase). Kaikki vaiheet johtavat vuorovaikutukseen ja asiakkaiden kokemuksiin palvelutarjoajan kanssa (Nasution ym., 2014). Koko asiakaspolku vaikuttaa kokonaisvaltaisesti asiakaskokemuksen syntymiseen (Filenius, 2015, 24). Eri vaiheiden avulla yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta on helpompi kartoittaa. Holbrook ja Hirschman (1982) tutkivat kuluttajakäyttäytymisen kokemuksellisuuden käsitettä. Heidän mukaansa emotionaaliset ja aistilliset havainnot vaikuttavat asiakaskokemukseen.

Onnistunut asiakaskokemus johtaa korkeampaan asiakasuskollisuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja hyviin suosituksiin (Lemon & Verhoef, 2016, 9). Suosittelemisella on yhä suurempi vaikutus ostokäyttäytymiseen. (Filenius, 2015, 35). Peppersin ja Rogersin (2012) tekemän tutkimuksen mukaan yritys saa kaksi uutta asiakasta viidestä suosituksesta.

Verhoefin (2009) tutkimus osoittaa, miten asiakaskokemukseen panostaminen palkitsee yritystä monilla tavoilla. Positiivinen kokemus tuotteesta tai palvelusta johtaa asiakasuskollisuuteen ja kasvattaa pitkällä aikavälillä asiakkuuden elinkaaren arvoa. Asiakaskokemus vaikuttaa myös asiakkaiden maksuhalukkuuteen. Asiakkaat, jotka kokevat saavansa arvoa rahoilleen, ja joilla on positiivinen suhde yritykseen, ovat valmiita maksamaan enemmän. Tämä vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen, sillä korkeampi hinta johtaa suurempaan katteeseen.

3.4 Digiajan asiakaskokemus

Sosiaalisella medialla on maailmanlaajuinen vaikutus ihmisten jokapäiväiseen elämään (Stepnov, 2021, 19). Yritysten ja kuluttajien välinen vuorovaikutus on muuttunut radikaalisti internetin ja sosiaalisen median käytön yleistymisen jälkeen. Näiden myötä valta on siirtynyt yrityksiltä asiakkaille. (Karjaluo ym.,

2015.) Maailmanlaajuisesta verkkokyselystä selvisi, että sosiaalinen media on lisännyt ihmisten sanavapautta, viestinnän helppoutta ja tiedonsaantia. Toisaalta kyselystä selvisi myös, että vastaajat kokivat sosiaalisen median huonontaneen heidän yksityisyyttään ja lisännyt arjen häiriötekijöitä. Vuonna 2021 yli 4,26 miljardia ihmistä käytti maailmanlaajuisesti sosiaalista mediaa, ja määrän ennustetaan kasvavan lähes kuuteen miljardiin vuonna 2027. (Statista, 2022a.) Vuonna 2022 ihmisten käyttämä päivittäinen aika sosiaalisessa mediassa oli 147 minuuttia, tulos oli noussut 2 minuutilla vuodesta 2021 (Statista, 2022b).

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut paljon 2000-luvulla digitalisaation myötä. Nuoret sukupolvet ovat tottuneet palveluiden ja tuotteiden kulutukseen digitaalisessa yhteiskunnassa (Almeida ym., 2020). Teknologian kehittyessä ja internetin yleistyessä, digitaalisten tuotteiden käytöstä on tullut kilpailukykyinen vaihtoehto fyysisille tuotteille. Digitaaliset palvelut ovat mahdollistaneet kuluttajille aika- ja paikkariippumattomuuden. (Almeida ym., 2020.) Tieto kuluttajien välillä kulkee nopeammin kuin koskaan aikaisemmin (Filenius, 2015, 32). Van Belleghem (2015, 3) toteaa, kuinka nopeasti etenevä digitalisaatio vaikuttaa myös yritysten ja kuluttajien välisiin suhteisiin. Kuluttajat elävät nyt automaation, itsepalvelun ja ennakoivan asiakaspalvelun aikakautta. Hänti (2021, 40) ja Van Belleghem (2015, 20) korostavat, miten asiakkaat ovat tottuneet lyhyempään aikajänteeseen, minkä seurauksena yrityksiltä odotetaan yhä nopeampaa toimintaa. Asiakkaan vakuuttaminen on vaikeampaa kuin koskaan aikaisemmin. Digitalisaatio on mahdollistanut saumattoman, monikanavaisen asiakaspalvelukokemuksen (Urbach, 2018, ix).

Filenius (2015, 30) mukaan digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun käyttäjä hyödyntää digitaalista päätelaitetta, suorittaakseen halutun toimenpiteen. Digitaalisessa asiakaskokemuksessa käsite rajataan kuluttajan digitaalisiin kohtauspisteisiin, jotka syntyvät useiden eri kosketuspisteiden kautta. Yrityksen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää kokonaisvaltaisesti perinteisen ja digitaalisen asiakaskokemuksen syntymisen prosessi. 2010-luvulla Jiang (2013), Klaus (2013), Filenius (2015) ja Gerdt & Eskelinen (2018) tutkivat digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumista. Jiang (2013) määrittä tutkimuksessaan kuusi tärkeintä elementtiä onnistuneen digitaalisen asiakaskokemuksen saavuttamiselle kuvio 2. Asiakaskokemuksen tulisi olla asiakkaalle mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Filenius (2015) ja Jiang (2013) nostavat samoja osa-alueita digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisessa.



Kuvio 2: Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuminen. (Mukaiillen Jiang ym., 2013 & Filenius, 2015, 79)

Saatavuudella tarkoitetaan, kuinka helposti ja nopeasti asiakas pääsee vuorovaikutukseen yrityksen kanssa paikasta ja ajasta riippuen.

Saavutettavuuden kahdessa seuraavassa vaiheessa potentiaaliset asiakkaat alkavat tarkastella tuotteita ja palveluita tarkemmin ja arvioida, ovatko ne sopivia heidän tarpeisiinsa. Tässä vaiheessa yrityksen tulee tarjota mahdollisimman kattavaa ja selkeää tietoa tuotteistaan ja palveluistaan, jotta asiakkaat voivat tehdä oikeanlaisen ostopäätöksen. Transaktio tarkoittaa sitä, että asiakas on päättänyt ostaa yrityksen tuotteen tai palvelun. Tässä vaiheessa on tärkeää varmistaa, että ostoprosessi on mahdollisimman helppo ja sujuva, jotta asiakas ei luovuta ostopäätöksestään. Tämän jälkeen asiakas ottaa tuotteen tai palvelun käyttöönsä. Digitaalisen asiakaspolun viimeinen vaihe on jälkitoimenpiteet, jossa yrityksen tavoitteena on ylläpitää asiakassuhdetta ja varmistaa asiakastyytyväisyys. Tässä vaiheessa on tärkeää tarjota asiakkaille hyvää asiakaspalvelua ja henkilökohdaista viestintää. (Filenius, 2015, 79–118.)

Digitaalisen asiakaskokemuksen standardit ovat kasvaneet teknologian kehittyessä. Kuluttajat vaativat yhä enemmän personoituja ja henkilökohtaisesti räätälöityjä toimintoja perustoimintojen lisäksi. Klaus (2013) uskoo, että asiakaskokemus muodostuu erilaisista vuorovaikutustilanteista yrityksen ja sen asiakkaiden kanssa. Jokaisella osa-alueella on yhteisvaikutus asiakkaiden asenteisiin yritystä kohtaan. Klaus (2013, 477) löysi 28 eri tekijää, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen verkko-ostoksien tekemisen yhteydessä. Kaaviossa piirteet ovat jaettu kahteen pääluokkaan: psykologisiin ja toiminallisiin tekijöihin. Muut elementit ovat jaettu kahdeksaan alakategoriaan, jotka tapahtuvat kuluttajan ollessa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Sosiaalinen läsnäolo syntyy vuoropuhelusta palvelun muiden kuluttajien kanssa.

Psykologisilla tekijöillä on tärkeä rooli asiakkaiden ostokokemuksen muodostumisessa. Yrityksen on pyrittävä välttämään negatiivisten mielikuvien syntymistä ostotapahtuman aikana. Psykologisiin tekijöihin vaikuttavat luottamus, raha ja palvelun tutuus. Digipalvelut auttavat yrityksiä saamaan asiakkaan luottamuksen, muokkaamaan asiakkaan asenteita ja siten helpottamaan asiakaskokemusta. Asiakkaalle täytyy muodostua positiivinen kokemus siitä, että käytetyille rahoille on saatu riittävästi vastinetta. Toiminalliset tekijät liittyvät yrityksen tarjoamiin teknisiin ominaisuuksiin, kuten käytettävyyteen, tuotteiden läsnäoloon, viestintään ja vuorovaikutukseen. Asiakkaat pitävät toiminnallisia ulottuvuuksia olennaisina elementteinä, joilla on positiivinen tai negatiivinen vaikutus heidän asiakaskokemukseensa, ostokäyttäytymiseen ja vertaisviestintään. (Klaus, 2013, 477.)

Gerdt ja Eskelinen (2018, 56–57) kiteyttävät digiajan asiakaskokemuksen kolmeen osa-alueeseen: palvelun nopeuteen, personointiin ja käyttäjäystävällisyyteen. Näitä ulottuvuuksia tukee ammattitaitoisesti rakennettu teknologiaympäristö. Digitalisaation myötä nämä kolme asiakaskokemuksen osa-alueita ovat painottuneet. Reaaliaikaisella palvelulla korostetaan palvelun tai tuotteen saamisen nopeutta. Nopeasta palvelusta, saatavuudesta ja automaatiosta on tullut asiakkaalle itseisarvo. Personoinnin osa-alueella halutaan korostaa asiakkaan saamaa henkilökohtaista asiakaspalvelua. Asiakkaiden ensimmäinen kosketuspiste yrityksen kanssa tapahtuu nykyään usein digitaalisesti, minkä takia

käyttäjystävällisyys on avainasemassa. Teknologian tulee olla helposti lähestyttävää ja saumatonta ostoprosessin aikana. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 58.)

Yrityksen arvokkain taloudellinen voimavara on sen nykyiset ja tulevat asiakkaat. Digitalisaation ansiosta asiakkaiden tarpeita on mahdollista parantaa ja mitata tehokkaammin. (Peppers & Rogers, 2017, 3.) Teknologian avulla on helpompi kerätä asiakkaista dataa ja seurata heidän käyttäytymistään uudessa ympäristössä. Hänti (2021, 11) toteaa, että tällä hetkellä asiakkaan näkyvän käyttäytymisen tutkiminen ei riitä, vaan yritysten täytyy päästä tarkastelemaan asiakkaan päätöksenteon monivaiheisuutta.

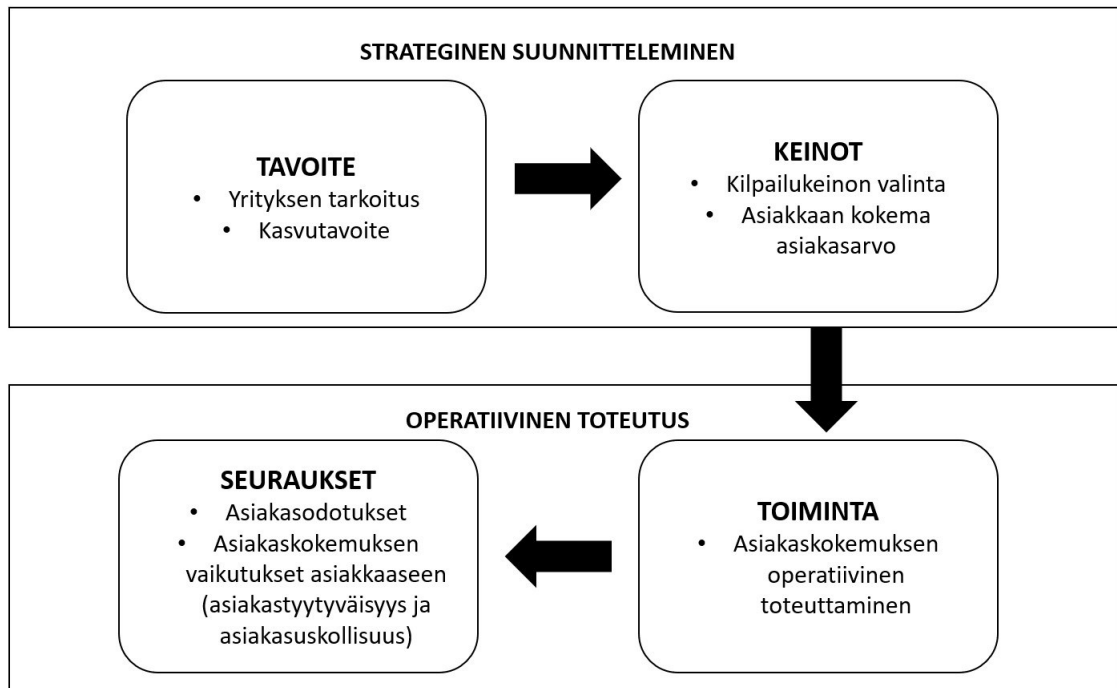
3.5 Asiakaslähtöisyys yrityksen strategiassa

Globalisaation myötä kotimaisilla yrityksillä on vastassaan suuria globaaleja kilpailijoita, jotka hyödyntävät asiakaskeskeistä strategiaa. Kilpailun kiristyessä yritysten on investoitava asiakkaiden tarpeisiin enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Peppers ja Rogers (2017, 4) toteavat, että asiakkaat ovat yrityksen pitkän aikavälin kasvustrategioiden ytimessä. Fileniuksen (2015, 132) mukaan asiakaskokemus täytyy saada tiiviiksi osaksi liiketoimintastrategiaa.

Asiakaskokemusstrategia on suunnitelma, jossa hahmotellaan, miten yritys luo ja tarjoaa asiakkaille myönteisiä ja mieleenpainuvia kokemuksia koko heidän vuorovaikutuksensa ajan yrityksen kanssa. Asiakaskokemusstrategia muodostuu erilaisista ärsykkeistä, joiden tarkoituksena on herättää positiivisia emotionaalisia ja myönteisiä fyysisiä kokemuksia. Strategiassa otetaan huomioon asiakkaan tarpeet ja arvot, jotta hyöty pystytään maksimoimaan. (Nasution ym., 2014.) Asiakaskokemusstrategian päätavoitteena on lisätä asiakastyytyväisyyttä, -uskollisuutta ja -myönteisyyttä, joka johtaa tulojen ja liiketoiminnan kasvuun ajan myötä (Kortesuo & Löytänä, 2011, 2). Asiakaslähtöinen strategia antaa yrityksille todellista kilpailuetua ja edistää toimintakulttuuria, jota ulkopuolisten on haastavaa kopioida (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 26).

Strategian kehittämiseksi yritykset tekevät tyypillisesti asiakastutkimuksia ja -analyysyjä, kartoittavat asiakaspolun, määrittelevät asiakaskokemusmittarit ja laativat toimintasuunnitelman parannuksia. Shaw ja Ivens (2002) sekä Simons (2014) määrittelevät, mitä asiakaslähtöisen strategian laatimisessa tulisi huomioida. Shaw ja Ivens (2002, 197) toteavat, että strategian täytyy olla linjassa yrityksen vision, mission, strategian ja asiakaskokemuksen kanssa. Simons (2014) tunnistaa neljä vaihetta, mitkä tulee ottaa huomioon asiakaslähtöisen strategian laatimisessa. Ensimmäiseksi yrityksen täytyy tunnistaa potentiaalisin asiakassegmentti, joka sopii parhaiten yrityksen tuotteen tai palvelun käyttäjäksi. Toisessa vaiheessa määritellään asiakkaan arvokäyttäytyminen. Näiden asioiden määrittämisen jälkeen yrityksen tulee valita liiketoimintamalli, minkä avulla yritys pystyy täyttämään asiakkaiden huomioidut tarpeet. Strategiaa olisi myös arvioitava ja päivitettävä säännöllisesti sen varmistamiseksi, että se pysyy linjassa yrityksen tavoitteiden ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden kanssa (Nasution ym., 2014).

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 26) ovat luoneet viitekehysten asiakaskokemuksen eri näkökulmista ja tasoista kuvio 3. Viitekehys auttaa yritystä hahmotamaan, miten asiakaskokemus saadaan osaksi yrityksen strategiaa. Siitä hahmottuu asiakaskokemuksen tärkeys yrityksen operatiivisessa toiminnassa.



Kuvio 3: Strategiana asiakaskokemuksen -viitekehys. (Mukaillen Saarijärvi & Puustinen, 2020, 26)

Viitekehys jaetaan kahteen eri tasoon: strategian suunnitteluun ja operatiiviseen toteutukseen. Strateginen suunnittelu määrittelee, millaista asiakaskokemusta yritys tavoittelee. Operatiivinen toteutus varmistaa, että suunnitelmat siirtyvät tehokkaasti ja mitattavasti käytäntöön. Lisäksi kuvio sisältää neljä täydentävää osa-aluetta, jotka muodostavat yhdessä laajemman kokonaisuuden. Kaikki osa-alueet rakentavat yhdessä kokonaiskuvan, miten asiakaskokemuksesta voidaan luoda strateginen osa yrityksen johtoa. Asiakaskokemuksen liittäminen osaksi yrityksen liiketoimintaa edellyttää ymmärtämään ominaispiirteet ja erot strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen välillä. Nämä elementit muodostavat asiakaskokemuksen johtamisen tasot. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 26.)

3.6 Teoreettisen viitekehäyksen yhteenveto

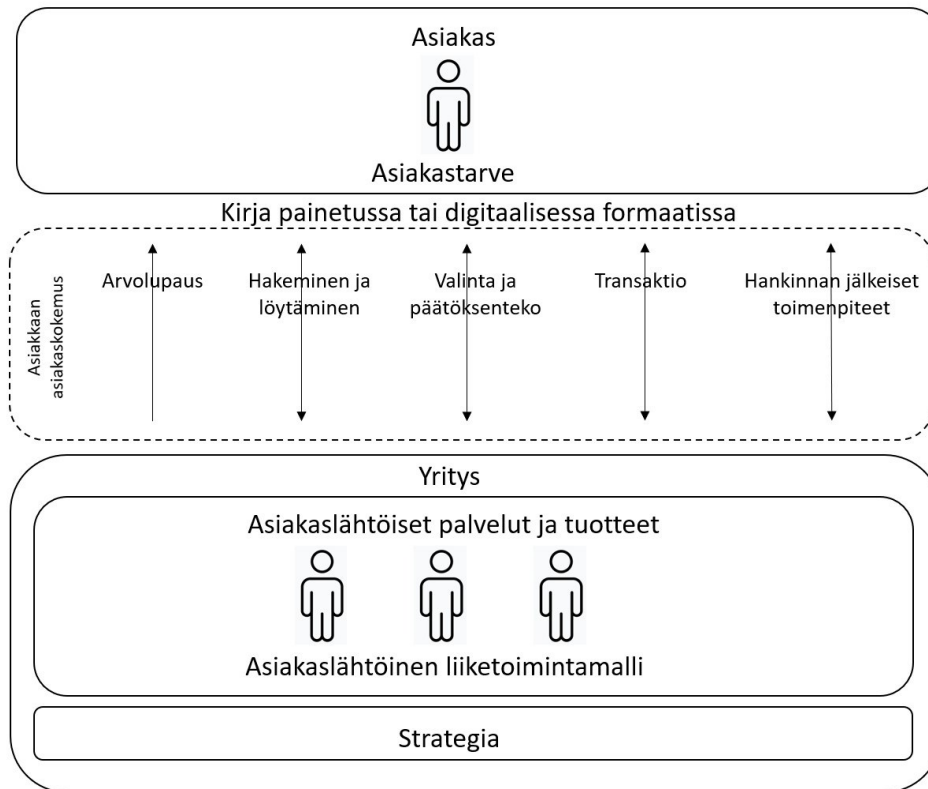
Teoreettinen kirjallisuuskatsaus kokoaa yhteen tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja määritelmät. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen merkitystä kirja-alan näkökulmasta. Asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus ovat tärkeitä käsitteitä liiketoiminnassa, joilla on keskeinen rooli yrityksen menestyksessä. Ne auttavat yritystä ymmärtämään paremmin asiakkaidensa tarpeita ja toiveita sekä kehittämään tuotteita ja palveluita, jotka ovat paremmin asiakkaan tarpeiden mukaisia. Lemon ja Verhoef (2016) väittävät, että yritykset eivät voi täysin hallita asiakaskokemuksen muodostumista. Yritykset voivat kuitenkin omalla toimillaan pyrkiä luomaan asiakkaalle mahdollisimman onnistuneen asiakaskokemuksen.

Digitalisaatio on tuonut yrityksille uusia taloudellisia mahdollisuuksia (Almeida ym., 2020). Digitalisaatio on yksi merkittävimmistä yhteiskuntaa ja liiketoimintaa muuttaneista asioista. Se aiheuttaa yrityksille muutoksia, jotka juontavat juurensa digitaalitekniikan käyttöönotosta organisaatiossa tai toimintaympäristössä. Yritykset joutuvat sopeutumaan uuteen digitaaliseen todellisuuteen ja etsimään uusia tapoja, miten hyödyntää digitaalista teknologiaa kilpailuedun saavuttamiseksi. (Parviainen ym., 2022.) Teknologian kehittyessä ja internetin yleistyessä, digitaalisten tuotteiden käytöstä on tullut kilpailukykyinen vaihtoehto fyysisille tuotteille. Digitaaliset tuotteet ovat helposti saatavilla, koska niitä voidaan ostaa, käyttää ja kuluttaa missä tahansa. Tämän takia digitaaliset tuotteet, kuten erilaiset sovellukset ja äänikirjat ovat kasvattaneet suosiotaan viime vuosina. (Almeida ym., 2020.)

Kuviossa 4 on tiivistetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehäyksen pohjalta määritettiin empiirinen tutkimus, jonka tuloksia peilataan teoriaan. Klausin (2015) ja Jiangin (2013) mielestä on tärkeää ymmärtää kokonaisvaltaisesti perinteisen ja digitaalisen asiakaskokemuksen syntyminen prosessi yrityksen näkökulmasta. Kuviossa kuvataan näitä eri osa-alueita, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen kirja-alalla. Asiakkaan asiakaskokemuksen muodostumisen prosessi syntyy vuorovaikutuksesta yrityksen ja asiakkaan välillä. Yrityksen on tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeet, odotukset ja mieltymykset. Asiakaskokemuksen muodostuminen on muuttunut merkittävästi painetun kirjan ja digitaalisen formaatin yleistymisen myötä. Painetun kirjan ja digitaalisen formaatin kautta tapahtuvan lukemisen tai kuuntelemisen osalta on edelleen havaittavissa yhtäläisyyksiä, kun tarkastellaan asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

Asiakaslähtöinen strategia asettaa tavoitteet ja ohjaa yritystä asiakkaiden tarpeita vastaavan liiketoimintamallin luomiseen. Näin luotu asiakaslähtöinen liiketoimintamalli kykenee tarjoamaan asiakaslähtöisiä palveluita ja tuotteita asiakkaille, mikä johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen (Lemon & Verhoef, 2016, 9). Yritys antaa asiakkaalle arvonlupauksen, jonka tarkoituksena on vakuuttaa asiakas miksi hänen kannattaa käyttää juuri tämän yrityksen palvelua ja tuotteita. Asiakkaan tyytyväisyys riippuu lopulta siitä,

kuinka hyvin yritys onnistuu täyttämään hänen tarpeensa ja odotuksensa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki vuorovaikutustilanteet asiakkuuden keston ajalta.



Kuvio 4: Teoreettinen viitekehys

4 METOLOGIA

Tässä luvussa kerrotaan tutkielman tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen etenemisprosessista. Kappale sisältää tutkimusmenetelmän havainnollistamisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen pääpiirteet. Lopuksi käsitellään tarkemmin aineiston keruun ja analysoinnin menetelmiä.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Juuti ja Puusa (2020) toteavat, että laadulliselle tutkimukselle on ominaista eri ilmiöiden kuvaaminen ja teoreettisen tulkinnan antaminen tutkielman kohteesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen yleinen piirre on, että se pohjautuu ihmisten subjektiivisten näkemysten ja kokemusten tarkasteluun. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on sen kyky tuottaa syvällistä ymmärrystä ilmiöistä.

Kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla, kuten haastatteluilla, havainnoinnilla, fokusryhmien analysoinnilla ja dokumenttianalyysillä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämiseen käytetään yleensä erilaisia haastattelutyppejä. (Juuti & Puusa, 2020; Hirsjärvi & Hurme, 2022.) Yleisesti käytettyjä haastattelutyppejä ovat: strukturoitu, puolistrukturoitu, teemahaastattelu, syvähaastattelu ja avoin haastattelu (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Jokaisella tyypillä on omat käyttötarkoitukset ja rajoitteet. Tämän tutkielman tutkimusaineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Niiden avulla pyrittiin tarkastelemaan ilmiötä ja saamaan vastauksia tutkimusongelmaan.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska tutkimuksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattava näkökulma ilmiöstä. Tavoitteena oli saada haastateltavilta syvällisiä vastauksia ja heidän kokemuksiaan muuttuvasta alasta. Teemahaastattelu etenee etukäteen mietittyjen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten mukaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.)

Juutin ja Puusan (2020) mukaan teemahaastattelumuoto tarjoaa vapaamman haastattelutilanteen. Haastattelussa on edeltä suunnitellut kysymykset, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Kysymysten järjestys ja sanamuodot saattavat vaihdella haastattelutilanteen mukaan. Haastattelijalla on myös halutessaan mahdollisuus esittää jatkokysymyksiä tai kysyä tarkennusta haastateltavan vastauksiin. Teemahaastattelu rakennettiin teoreettisten kirjallisuuskatsauksien pohjalta. Haastattelujen teemat olivat digitaalisuus, lukuaikapalvelut, asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus kirja-alan näkökulmasta katsottuna. Haastattelurunko eteni viitekehyksen lukujen mukaisesti kahdessa kokonaisuudessa. Aluksi käsiteltiin yleisesti digitaalisuutta ja lukuaikapalveluiden tuomia muutoksia kirja-alalle. Tämän jälkeen haastatteluissa syvennyttiin tarkemmin teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyihin teemoihin, kuten asiakaslähtöisyyteen ja asiakaskokemuksen muodostumiseen. Juuti ja Puusa (2020) toteavat, että teemat

auttavat haastattelun purkamista erilaisiin osa-alueisiin, joiden pohjalta tutkija pystyy tekemään johtopäätelmiä.

Tutkimuksen haastateltavat voidaan valita etukäteen, ennalta määrätyillä perusteilla. Kriteerinä voi olla, että haastateltavilla on etukäteen kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tämä mahdollistaa tutkijalle kysymysten suuntaamisen tiettyyn suuntaan. (Juuti & Puusa, 2020.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää laajempaa ilmiötä alan ammattilaisten kautta. Tämän takia haastattelut toteutettiin kirja-alalla toimivien työntekijöiden kanssa. Menetelmä toimi hyvin, sillä tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus rakentuu yhä digitalisoituneemmalla kirja-alalla. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa asiakaskokemuksen muodostumisesta ja lukuaikapalveluiden tuomista mahdollisuuksista ja uhkista muuttavassa kirja-alan liiketoimintaympäristössä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen haasteena on sen tulkinnan subjektiivisuus. Koska tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä ihmisten kokemuksista käsin, tulokset voivat vaihdella tutkijoiden välillä. (Juuti & Puusa, 2020.) Teemahaastattelun onnistunut toteuttaminen edellyttää haastattelijalta hyviä vuorovaikutustaitoja. Haastattelijan on osattava luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jotta osallistujat ovat valmiita jakamaan henkilökohtaisia kokemuksiaan ja mielipiteitään. Haastattelijan on myös osattava kuunnella ja olla valmiina improvisoimaan kysymyksiä, mikäli haastateltavat tuovat esiin odottamattomia aiheita.

4.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastattelurunko muodostui tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan, johon kuuluivat digitaalisuus, lukuaikapalvelut, asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus. Tutkimuksen luotettavuuden ja relevanttiuden näkökulmasta on tärkeää valita haastateltavaksi henkilöitä, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta asiasta. Tämän takia haastateltaviksi valikoitui ihmisiä tietyn kriteerin perusteella.

1. Kaikki haastateltavat ovat olleet tai ovat töissä kirja-alalla

Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina maaliskuussa 2023 Zoom-sovelluksen välityksellä. Se mahdollisti haastatteluiden tallentamisen. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta ihmistä, joilla oli henkilökohtaista kokemusta kirja-alasta. Kohdejoukko valittiin tutkimusaiheeseen soveltuen. Tarkoituksena oli muodostaa haastattelujoukko alan ammattilaisista ja koota yhteen heidän mielipiteensä ilmiöstä. Taulukossa 5 on koottu haastatteluiden taustatiedot. Haastatteluissa saadun aineiston anonymiteetin turvaamiseksi käytettiin lyhenteitä henkilöiden nimien sijaan. Taulukossa haastateltavat on merkitty H-kirjaimella, joka tulee sanasta "haastateltava". Lyhenteitä käytettiin sitaattien yhteydessä ja tulosten analysoinnissa.

Ennen virallisia teemahaastatteluita suoritettiin koehaastattelu, minkä avulla pystyttiin testaamaan haastattelukysymysten selkeys ja toimivuus. Koehaastattelu auttoi tunnistamaan haastattelukysymykset, jotka voivat tuottaa virheellisiä vastauksia. Tätä välttääkseen, kysymykset tarkistettiin kertaalleen ja muotoiltiin mahdollisimman ymmärrettäviksi oikeita haastattelutilanteita varten. Teemahaastattelu etenee laaditun haastattelurungon mukaisesti (liite 1), jossa on määritelty tutkimukselle keskeiset teemat. Haastattelurunko auttoi tekemään haastatteluista johdonmukaisempia, joka auttoi haastattelijaa pysymään tutkimuksen keskeisissä teemoissa. Kaikki haastattelut etenivät ennalta suunnitellun haastattelurungon mukaisesti, sisältäen tarkentavia lisäkysymyksiä. Tämä auttoi haastattelijaa ohjaamaan keskustelua niin, että haastateltava pysyi aiheessa ja keskustelu syventyi haluttuun suuntaan. Varsinaiset haastattelut kestivät 30 minuutista reiluun 60 minuuttiin. Vaihtelua aiheutti haastateltavien inokkuus ja vastauksien laajuudet sekä tarkentavien kysymysten määrä.

Haastateltava	Haastateltavan titteli	Kokemus kirja-alalla	Kesto	Ajankohta
H1	Viestinnän asiantuntija	1.5 vuotta	30 min	7.3.2023
H2	Myyntipäällikkö, e- ja äänikirjat	Reilu vuosi	40 min	8.3.2023
H3	Äänikirjatuottaja	8 vuotta	60 min	9.3.2023
H4	Viestintäpäällikkö	6.5 vuotta	37 min	13.3.2023
H5	Liiketoimintapäällikkö	17 vuotta	31 min	15.3.2023
H6	Toiminnanjohtaja	9 vuotta	28 min	29.3.2023

Taulukko 5: Haastateltavien taustatiedot

4.3 Aineiston analyysi

Haastatteluaineiston analysointiin käytettiin laadullista sisällönanalyysiä, missä pyritään löytämään toistuvia teemoja aineistosta ja jäsentelemään aineisto niiden avulla. Sisällönanalyysin tarkoituksena on tuottaa tiivis kuvaus tutkimuskohteesta, joka liitetään laajempaan kontekstiin. Kvalitatiivisen aineiston analyysin tehtävänä on tuottaa aineistosta kokonaisuus, mistä kootaan perusteltu näkemys ja johtopäätelmät ilmiöstä. (Juuti & Puusa, 2020.) Sisältöanalyysin tarkoituksena on pystyä yhdistelemään aineistolähteisyyttä ja teoreettista viitekehystä.

Tässä tutkielmassa käytettiin laadullista sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen teemoittelua. Sisältöanalyysi toteutettiin eri lähtökohdista ja tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Haastatteluaineistoa tulkittiin teoreettisten kytkentöjen avulla, vaikka

analyysi ei perustu suoraan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Analyysin avulla pyritään ymmärtämään paremmin tutkimuskysymysten taustalla olevaa ilmiötä.

Haastattelut käsiteltiin teknillisesti, jotta aineiston analyysi voitiin suorittaa. Haastattelu litteroitiin kirjalliseen muotoon haastatteluiden jälkeen. Tämän jälkeen tutkimusaineistolle tehtiin analyysi. Tarkoituksena oli löytää yhdistäviä ja yleisiä teemoja, jotka nousivat haastatteluista esille. Tämän avulla pystyttiin hahmottamaan haastatteluista nousseita teemoja ja yhdistämään niitä tutkimusongelmaan. Teemoittamisen jälkeen muodostettiin kokonaiskuva ilmiöstä ja sen alakäsitteistä. Tämä auttoi hahmottamaan haastatteluaineistosta toistuvasti ilmenneitä aihepiirejä. Haastatteluaineistosta poimittiin eri teemoja kuvaavia sitaatteja, joiden tarkoituksena oli tukea löydösten esittelyä. Tämä oli tärkeä osa tutkimuksen läpinäkyvyyden ja luotettavuuden varmistamista. Tutkimustulosten analysoimisessa käytettiin tekoälypohjaista ohjelmaa vastauksien muotoilussa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset perustuvat teemahaastattelun aineistoon, jonka avulla pyrittiin saamaan syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Aineistoa peilattiin myös kirjallisuuskatsaukseen, jotta tutkimuksen tulokset voitiin asettaa laajempaan kontekstiin. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja tärkeimpiä havaintoja. Tutkimuksessa käsitellään digitaalisuutta, lukuaikapalveluita, asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemusta kirja-alan näkökulmasta. Viimeisenä teemana on kirja-alan tulevaisuuden näkymät ja erilaiset skenaariot. Kapaleen lopuksi tutkimuksen tuloksista kootaan yhteenveto.

5.1 Digitaalinen kehitys kirja-alalla

Haastateltavat pohtivat, miten digitaalinen kehitys on vaikuttanut yleisesti kirja-alan toimintaympäristöön. Kaikkien haasteltavien mielestä digitaalisuus on muuttanut kirja-alaa kokonaisvaltaisesti viimeisten vuosien aikana. Suurimpina muutoksina pidettiin printtikirjallisuuden rinnalle tulleita uusia formaatteja ja uusien liiketoimintamallien tuloa yrityksiin. Haastatteluista nousi esille, miten digitaalisuus on mahdollistanut lukuaikapalveluiden kasvamisen ja nousun.

”Monet puhuvat just äänikirjan boomista. Äänikirjoja on tehty yli 70 vuotta, mutta tosiaan se on oikeasti silleen boommannut ja räjähtänyt vasta kun noi ruotsalaiset lukuaikapalvelut ovat rantautunut Suomeen.” (H5)

Kirja-alan liiketoimintamalli on muuttunut paljon lukuaikapalveluiden ja äänikirjojen suosion myötä. Osa haastateltavista mainitsi, miten uusien formaattien, e- ja äänikirjojen suosio on vaikuttanut printin myynnin laskuun ja uuteen tulojakaumaan.

”Suurin muutos nyt nämä äänikirjat. Nehän nyt on muuttanut ihan. Ihan valtavasti jo pelkästään liiketoiminnan näkökulmasta.” (H3)

”Uudet formaatit, e- ja äänikirjat. Ehkä eniten on vaikuttanut sen printin myynnin laskuun.” (H1)

”Kun puhutaan jatkuvasti siitä, miten printtimyynti vähenee. Se on tuonut haasteita kustantajille siihen omaan talouteen, kannattavuuteen ja oikeastaan jatkuvuuden varmistamiseen.” (H4)

Digitaalisuus on muuttanut kirja-alan liiketoimintaprosesseja. Tämän seurauksena kirjojen teko, jakelu ja markkinointi ovat muuttuneet merkittävästi. Kustantamot toimivat vahvasti digitaalisuuden ehdoilla. Nykyään koko kirjan elinkaari on digitalisoitunut. Kirjojen elinaika on pidentynyt huomattavasti digitaalisen teknologian myötä, mikä vaikuttaa kustantamojen liiketoimintaan. Kirjojen

saatavuus on muuttunut myös radikaalisti, kun kirjat ovat aina saatavilla eikä uutta painosta tarvitse odottaa.

”Kustantamo, joka tekee digitaalista liiketoimintaa itsessään, ajatellaan uudella tavalla. Koska sehän on jo ihan älyttömän iso muutos, että painos ei lopu kesken.” (H3)

”Tuotteen elinkaari pitenee merkittävästi ja se vaikuttaa myös kuluttajien näkökulmaan eli se kirja on saatavilla.” (H5)

”Vanhojen kirjojen uusi elämä” (H6)

Digitaalisuus on muuttanut kustantamoiden ajattelutapaa myös kansien suunnittelussa. Haastateltavat kuvaavat, miten ennen kivijalkamyymälöissä asiakas saattoi ottaa kirjan käteensä ja tutkia sen kantta rauhassa. Nykyään ensivaikutelma luodaan usein verkkokaupan tai lukuaikepalvelun pikkukuvasta. Tämän takia kansien täytyy olla selkeä ja helposti hahmoteltavissa, mikä on vaikuttanut suuresti kansien graafisiin elementteihin. Kirjan kannen tarkoituksena on välittää asiakkaalle mielikuvia kirjan sisällöstä.

”Jo varhaisessa vaiheessa digituotteet ovat mukana keskusteluissa ja pohditaan kansia, että mikä toimii digissä.” (H5)

Haastateltavat mainitsivat, että kirja-ala on jatkuvan muutoksen alla. Digitaalisuuden myötä yritysten on tärkeää muuttaa ja kehittää sisäisiä prosesseja vastaamaan uutta liiketoimintaympäristöä. Tämä tarkoittaa vanhojen mallien korvaamista ja suurta joustavuutta alalla vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

”Yrityksen sisäisten prosessien täytyy olla valmiita kehittymään jatkuvasti. Mikä taas heijastuu työntekijöihin, että alalla tulevaisuudessa pärjää tai alalle hakeutuu paljon ihmisiä, jotka ovat valmiita jatkuvaan muutoksen ilmapiiriin arjessaan.” (H4)

”Mun mielestä yrityksen pitää muuttaa koko ajan, että tavallaan tämmöisiä kliseitä, mutta digitalisaatiohan on kuitenkin niin jotenkin arkipäivää, että miten firma voi menestyä, jos se ei hyödynnä digitalisaation tuomia mahdollisuuksia.” (H2)

Digitalisaation hyödyt kustantajalle ja kuluttajalle

Digitaalisuus on mullistanut lukukokemusta personoinnin kannalta. Lukijat voivat räätälöidä omat tulevat lukukokemuksensa mieltymyksien ja tarpeiden mukaisesti. Esimerkiksi e-kirjat ovat aina mukana päätelaitteessa. E-kirjassa lukija voi valita fontin ja koon sekä tekstin taustaväriin. Halutessaan lukija voi lisätä kirjanmerkkejä ja muistiinpanoja, jotka tekevät lukukokemuksesta henkilökohtaisemman. Haastateltavat uskovat, että tekoäly tulee tulevaisuudessa auttamaan äänikirjan personoinnissa. Äänikirjalukijan ääntä voidaan tulla tulevaisuudessa muokkaamaan tekoälyn avulla niin, että se vastaa paremmin kirjan kerrontaa ja tunnelmaa. Se mahdollistaa koneäänien käytön, joka tarjoaa kuluttajalle loputtoman valikoiman lukijääniä.

”Me ollaan meidän työpaikalla puhuttu paljon siitä, että osa ei tykkää kuunnella äänikirjoja sen takia, että se ei tykkää siitä lukijasta. Sittenhän se tavallaan mahdollistaa sen, että sä voit valita just semmoisen lukijan, kun sä haluat. Niiku monotoonisen,

eläytyvän tai puhuuko se jotain murrettä. Tai tahdotko ihan mies tai naisäänen. Kylähän se pitää nähdä mieluummin mahdollisuutena. (H2)

Saatavuus

Kaikki haastateltavat mainitsivat kirjojen saatavuuden, mikä on parantunut digitalisaation myötä. Kirjoja pystyy lukemaan paikasta tai ajasta riippumatta. E- ja äänikirjoja voi kuluttaa eri päätelaitteilla, mikä mahdollistaa tiedon saamisen nopeasti ja helposti. Lukuaikapalveluiden loputon valikoima mahdollistaa monipuolisen valikoiman lukijoille. Tämä on lisännyt kirjallisuuden monimuotoisuutta ja helpottanut tietojen löytämistä ja jakamista.

”Kirjallisuus tavoittaa helpommin ja on tavoiteltavissa helpommin. Niin se on varmaan se isoin mahdollisuus ja että jokaiselle on jotakin.” (H4)

”Ensinnäkin jos on vaikka joku lukuaikapalvelu käytössä niin se on saatavilla missä vaan milloin vaan. Eli aamuyöllä 4 laiturin nokassa on mahdollisuus lähteä kuuntelemaan jotain kirjaa, mutta fyysistä kirjaa on vähän vaikea saada sinne. Se mahdollistaa myös sen, että jos lähtee vaikka matkalle niin ei tarvitse pakata että ehinköhän mä lukee 5 kirjaa vai 10 kirjaa ja riittääköhän nämä. On ikään kuin loputon valikoima. Kyllä mä näen sen saatavuuden parantumisen, kun mieltii itse kuluttajana.” (H5)

Digitalisaatio on madaltanut kuluttajille kynnystä kokeilla uusia genrejä ja kirjailijoita. Aiemmin monet ovat saattaneet jättää ennakkoluulojen tai hinnan takia kokeilematta itselleen ennestään tuntemattomia kirjallisuuden muotoja. Lukuaikapalvelut madaltavat kokeilun kynnystä ilman, että kuluttajan tarvitsee ostaa fyysistä kirjaa.

”Heidänkin on helpompi löytää kirjoja, ja kokeilla eri kirjojen lukemista. Varsinkin jos sulla on lukuaikapalvelu, niin voit aloittaa kuuntelun ja skippaa halutessasi ja aloittaa halutessasi seuraavan kirjan.” (H1)

”Mä oon tullut kuunnelleen sellaisia kirjailijoita, sellaisia teoksia, joihin mä en olisi välttämättä niinku kirjakaupassa tarttunut. Eli se kynnys kokeilla eri kirjallisuuslajeja eri kirjailijoita madaltuu merkittävästi.” (H5)

Ostokäyttäytymisen muutos

Ihmisten ostokäyttäytyminen on mullistunut digitalisaation yleistymisen myötä. Ennen verkkokauppojen tuloa kirjoja ostettiin pääsääntöisesti perinteisistä kivijalkakaupoista. Nyt kuitenkin yhä useammat kuluttajat ostavat kirjoja verkosta. Kuluttajat voivat myös vertailla hintoja ja tuotteita. Tämä on muuttanut ostoprosessia ja tarjonnut erilaisia väyliä eri formaattien ostamiseen. Kuluttajat voivat suorittaa ostotapahtuman, milloin vain, joka on mahdollistanut joustavamman ostokokemuksen ja vähentänyt fyysistä tarvetta käydä kaupoissa.

”Se on todella paljon lisääntynyt ja lisääntyy nyt myös ylemmissä ikäluokissa se netishoppailu. Eihän sitä enää käydä kivijalkakaupoissa ostamassa yhtään mitään.” (H1)

”Verkkokauppa mahdollistaa sen, että kun sä voit tehdä niitä hankintoja ihan koska vaan ja käytännössä ottaen kaikki on aina saatavilla.” (H2)

Lukuaikapalvelut ovat muuttaneet kuluttajien tapaa ostaa kirjoja. Yhä useammat ihmiset tilaavat kirjoja kuukausimaksulla, sen sijaan että ostaisivat yksittäisiä kirjoja. Tämä ilmiö johtuu lukuaikapalveluiden suhteellisen edullisista hinnoista. Ennen lukuaikapalveluiden yleistymistä kuluttajat maksoivat painetusta kirjasta 10–20 euroa kappaleelta.

”Sillä tavalla, että on opittu sen printti kirjan ja äänikirjan hintaero on ensimmäinen asia, mikä on varmasti niinku se vedenjakaja, että kuluttajat ovat oppineet siihen, että äänikirjan saa halvemmalla ja huomattavasti nopeammin.” (H4)

Joidenkin haastateltavien mielestä ihmisten ostokäyttäytyminen on yhteydessä suoratoistopalveluiden ja striimauksen suosioon. Lukuaikapalveluiden avulla kuluttajat voivat rajattomasti lukea tai kuunnella kirjoja kuukausimaksulla. Ihmisten vapaa-ajasta ja huomiosta kilpailevat monet eri viihteen muodot. Suoratoistopalvelut tarjoavat välitöntä viihdettä, jota on helppo kuluttaa, kun taas kirjojen lukeminen vaatii usein kärsivällisyyttä ja keskittymistä.

”Se ajankäyttö ja se ongelma, että on niin paljon muita kanavia ja sisältöjä. Niin se on ehkä se suurin haaste, että kuka vie sen niinku ihmisten huomion.” (H1)

”Samalla tavalla kuin suoratoistopalveluissa, että ihmiset on oppinut kuluttamaan tosi nopealla syklillä ja paljon on tullut suurkulutusta. Siitä on tullut normaali, niin ne ovat sellaisia isoja muutoksia. Ja ne tulee vaikuttamaan alaan ja mitä me tullaan tarjoamaan kuluttajille.” (H4)

”Digitalisaatiossa ylipäätään eikä pelkästään kirjallisuudessa vaan myös leffoissa ja sarjoissa ihmiset ovat tottuneet striimaamaan myös musiikkia. Asioita ei välttämättä haluta enää omistaa, vaan niitä käytetään tai kulutetaan eri tavoilla. Ihmiset ovat oppineet jo sen striimauksen muista kulttuurituotteista, kuten musiikista, elokuvista, TV sarjoista niin kirjat ovat aika luonteva jatkumo sille kaikille.” (H5)

Perinteisen painetun kirjan ostotapahtuma tapahtui kirjan ostohetkellä, kun taas äänikirjan tapauksessa ostotapahtuma tapahtuu kuuntelijan kuunnella kirjaa. Kuuntelemisen kesto vaikuttaa maksun suuruuteen, mitä kustantamo saa lukuaikapalveluista. Tämä korostaa sisällön merkitystä, sillä kuuntelijoiden on oltava kiinnostuneita sisällöstä kuunnellakseen kirjan loppuun asti.

”Kirjan sisältö houkuttelee eniten eikä se kirja tuotteena. Niin samalla tavalla kuin etsitään sarjoja, kun etsitään sisältöjä.” (H1)

”Oikeasti sisällön täytyy olla hyvää, koska aikaisemminhan kustantajalle riitti, että periaatteessa saadaan vaan myytyä se kirja. Sitten siinä kohtaa, kun lukijalla on mielipide sisällöstä niin kirja on jo myyty. Nykyään kuuntelija saa päättää, mitä he kuuntelevat ja mitä kuuntelevat loppuun asti.” (H3)

5.2 Kirjallisuudenkulutus lukuaikapalveluissa

Kaikkien haastateltavien mielestä suurimmat lukuaikapalvelut Suomen markkinoilla ovat BookBeat ja Storytel. Osa haastateltavista mainitsi myös Nexstoryn,

Elisakirjan ja Suplan. Haastatteluiden aikana tapahtui yrityskauppa, kun Book-Beat osti Suplan itselleen. Lukuaikapalvelut ovat tuoneet myös erilaisia haasteita kirja-alalle. Muutama haastateltava nosti esille huolen koskien kirjailijoiden ansaintalogiikkaa, joka on muuttunut merkittävästi viime vuosina lukuaikapalveluiden kautta. Perinteinen kirja-alan ansaintalogiikka on perustunut fyysisen kirjan myyntituloihin. Uusi ansaintalogiikka on aiheuttanut kirjailijoille haasteita ja siksi uusia liiketoimintamalleja yritetään muodostaa. Kirjailijoiden riittävät tulot vaikuttavat heidän toimeentuloonsa, mikä mahdollistaa seuraavan teoksen kirjoittamisen.

”Se mikä hirveästi mietityttää on, että mitä kirjasta jää käteen kirjailijoille.” (H1)

”Hintoihin ja myyntituloihin liittyvä keskustelu. Toki se on varmasti kustantajille haaste. Se hinta per kirja on paljon pienempi. Se toki asettaa, sitten haasteita myöskin tekijöiden kanssa.” (H3)

”Suurin haaste on toi ansainta logiikka ja se miten niinku sitä pystyy soveltamaan.” (H6)

Ihmisten nopeasti muuttuva ja kiihtyvä elämänrytmi on vaikuttanut kirja-alaan. Se on johtanut muun muassa siihen, että jatko-osia halutaan mahdollisimman nopeasti. Kuluttajien tarpeiden kasvaminen on vaikuttanut kustantamoiden työskentelytapoihin ja pyrkimykseen vastata nykyajan vaatimuksia.

”Kirjojen kulutus on jotenkin nopeampaa ja sisältöä pitäisi tuottaa paljon ja nopeasti. Se ei taas sovi oikeastaan tähän kustantamisen tyyliin. Käyttäjän odotukset voivat olla korkealla, jos koukutat dekkarisarjaan niin seuraavan osan pitäisi tulla mahdollisimman nopeasti. Tämä tuo kustantajalle haasteita, koska kirjojen tekemisen tapa vaatii aikaa ja huolellisuutta ilman, että laatu rupeaa kärsimään.” (H3)

Kirjamarkkinoilla on siirrytty kohtuuden ajasta runsauden aikaan. Erottautuminen loputtomasta tarjonnasta ja tarpeen luominen kuluttajalle, on entistä haastavampaa. Useampi haastateltava myös pohti, miten kustantamoilla ei ole vaikutusvaltaa kirjojen näkyvyyteen lukuaikapalveluiden sovelluksissa. Suositukset perustuvat yhä useammin sovelluksen omaan algoritmiin, mikä näyttää vain murto-osan koko palvelun valikoimasta. Tämä rajaa pois ei kaupalliset teokset.

”No päällimmäisenä mulla tulee mieleen se just, että se näkyvyys niissä sovelluksissa on tosi haastavaa.” (H3)

”Miten sitä näkyvyyttä saa kirjoille siellä palveluissa. Minkälaisia mahdollisuuksia kustantajille tarjotaan tai tarjoutuu, kun toimijoiden toimintamallit ovat erilaisia.” (H4)

Monimuotoisuus

Digitalisaatio on madaltanut julkaisemisen kynnystä, mikä on mahdollistanut sen, että yhtä useammat saavat teoksensa julkaistua. Muutama haastateltava pohti sitä, miten kirjallisuuden monimuotoisuus tulee muuttumaan lukuaikapalveluiden kautta. Tämän seurauksena on mahdollista, että kirjallisuuden monimuotoisuus köyhtyy.

”Jos se menee liikaa siihen suuntaa, että tunnetut ihmiset kuten somevaikuttajat saavat näitä kirjadiilejä, koska he ovat jo tunnettuja ja köyhtyykö se monimuotoisuus siellä.” (H1)

”Julkaisemisen kynnyks on madaltanut. Se on tuonut pienempiä kustantajia ja toimijoita sille kentälle. Joiden ehkä toimintatavat tai laatustandardit eivät vastaa kriteereitä, mitä ollaan perinteisesti kirjakustantamoissa tehty.” (H5)

Myös äänikirjan ja podcastin välistä rajaa pohdittiin. Molemmat ovat äänimuotoisia sisältöjä, joiden välillä on selkeä raja. Äänikirjat ovat kirjallisuutta, joka on luettu ääneen, kun taas podcastien äänisisältö on usein keskustelua.

”Äänikirja on kuitenkin tuote, joka pitäisi olla myös julkaistavissa ikään kuin painettuna kirjoitettuna niin kuin tekstinä. Podcast on taas paljon vapaampi muodoltaan ja keskustelevampi, eikä niinku esimerkiksi niin käsikirjoitettu kuin kirja.” (H5)

Uhka painetulle kirjalle

Haastatteluissa selvisi haastateltavien kaksijakoinen mielipide lukuaikapalveluiden aiheuttamasta uhkasta painetulle kirjalle. Joidenkin mielestä lukuaikapalvelut ovat jonkinlainen uhka printtikirjalle, mutta niiden ei uskota häviävän kokonaan kirjallisuuden parista.

”No siis totta kai, erityisesti varmaan kaunon puolella.” (H2)

”No ihan varmasti jossain määrin, sillä tavalla, että kyllähän se kuunteleminen soveltuu ihmisten nykyiseen elämäntyyliin paremmin kuin lukeminen. Varmasti jossain määrin lukijoita siirtyy kuuntelijoiksi.” (H3)

”Se voi olla uhka painetulle kirjalle, jos painettuja kirjoja ei ostettaisiin ollenkaan. Mä oon itse taas sellainen sekakäyttäjä, että mä luen sekä painettua kirjaa, e-kirjoja ja kuuntelen äänikirjoja. Mä en haluaisi uskoa, että painettu kirja sellaisena mediana katoaisi meiltä, se muuttaa muotoaan.” (H5)

Haastateltavat näkevät myös paljon erilaisia lisämahdollisuuksia, mitä lukuaikapalvelut voivat tarjota koko kirja-alalle sekä yhteiskunnalle. Kustantamoiden tehtävä on sivistää ja tarjota laadukasta tietoa yhteiskunnan jäsenille. Kustantamot ovat myös huomanneet, miten lukuaikapalveluiden avulla voidaan laajentaa lukijakuntaa.

”Kun puhutaan kirjallisuudesta tai kirjoista, niin unohdetaan miten massiivinen bisnes, vaikka oppimateriaalit ja koulukirjat ovat. Eihän ne nyt niille ole uhka. Päinvastoin se voisi olla jopa mahdollisuus, jos tenttikirja olisi äänikirjana, niin ihmisestä voisi tulla parempia koulussa, kun oppikirjoja olisi helpompi kuunnella” (H2)

”Käsityksen mukaan suurin osa tästä äänikirjan noususta on sen ansiota, että suurin osa kuuntelijoista ovat sitten täysin uusia kirjallisuuden parissa. Siinä mielessä se on tuonut kustantajillekin uusia asiakkaita.” (H3)

”Mä koen, että se on mahdollisuus kirjallisuusalalle. Meidän tehtävämme on sivistää ihmisiä.” (H4)

”Lukuaikapalvelut ovat itse tehneet tutkimuksia, jonka tuloksista on käynyt ilmi, että äänikirjat ovat nimenomaan saavuttaneet sellaista yleisöä, jotka ei muuten lukisi

kirjoja ollenkaan. Eli se on aivan valtava hyöty, jos me saisimme vielä nuoret kuuntelemaan äänikirjoja ja kirjallisuuden pariin.” (H5)

Monet haastateltavat ovat huolissaan siitä, että lukuaikapalvelut voivat olla uhka painetulle kirjalle ja perinteisille kivijalkakaupoille. Lukuaikapalvelut ovat myös herättäneet uutta kiinnostusta kirjallisuuteen ja saaneet paljon ansaittua mediatalaa. Kirjallisuudesta, lukemisesta ja kuuntelemisesta puhutaan nykyään enemmän kuin pitkään aikaan.

”Kirjoista, lukemisesta ja kuuntelemisesta puhutaan enemmän kuin varmaan pitkään aikaan. Kun tiedetään, että kirja-arvioita ilmestyy vähemmän ja mitä ylipäättään palstatilaa kirjoille ja kulttuurille käytetään, on vaan pienenemässä. Niin lukuaikapalvelut, joka on tavallaan nostanut tän koko kuuntelutrendin, niin sen ansiosta on myös saatu näkyvyyttä kirjallisuudelle.” (H5)

”Näiden lukuaikapalveluiden aika massiivisetkin markkinointikampanjat ovat sellaiset, jotka on tuonut kirjallisuutta katukuvaan ihan eri tavalla, miten kirjat ja kirjallisuus näkyy. Jos kulkee vaikka pääkaupunkiseudulla julkisilla kulkuvälineillä, niin ei voi olla huomaamatta, että katukuvassa on aina jossain lukuaikapalvelun mainos.” (H5)

Lukuaikapalveluiden edut ja haitat

Lukuaikapalvelut muodostavat käyttäjälle erilaisia etuja. Kaikki haastateltavat mainitsivat palvelun saatavuuden, mikä nähtiin yhtenä suurimmista eduista palvelun käyttäjille. Palvelut koettiin erittäin käteviksi laajan valikoiman takia ja palvelun käyttämisestä paikasta riippumatta.

”Saavutettavuus ehkä myös siinä, että siinä omassa niinku elinpiirissä tai arjessa on helpompi ehkä ottaa se äänikirjan kuunteluun kun istua alas ja lukea.” (H3)

”Etuja on ehdottomasti se, että kirjat ovat ympärivuorokauden saavutettavissa ja se valikoima on runsas.” (H4)

”Valikoima on ehdottomasti etu, kun sulla on loputon valikoima niin sehän on kuluttajan kannalta fantastinen asia.” (H5)

Lukuaikapalvelut ovat tehneet kirjallisuudesta saavutettavampaa ja yhdenvertaisempaa. Äänikirjat tarjoavat näkövammaisille ja lukihäiriöisille väylän kirjallisuuden maailmaan.

”Kuukausittainen hinta on sen verran edullisempi, että saavutettavuus paranee siinä, että ihmisillä on enemmän varaa olla kirjallisuuden parissa. Kun kaikilla ei ole mahdollisuutta käyttää ilmaisia kirjaston palveluita ja eikä siellä ole kovin paljon äänikirjoja. Vaikka liikkuminen kirjastoon, ei ole kaikille mahdollista, mutta sitten tallaisen kaupallisen palvelun kautta hänkin pystyy nauttimaan kirjallisuudesta.” (H5)

”Äänikirjat tavoittaa semmoisin ihmisiä myös, keillä on ollut hankaluuksia painetun kirjan kanssa.” (H6)

Haastateltavat kokivat, että lukuaikapalvelut tuovat ensisijaisesti hyötyjä kuluttajille. Lukuaikapalveluiden keskittyminen tietyn kustantamon kirjoihin voi näyttää kuluttajan näkökulmasta huonolta asialta. Se rajoittaa käyttäjien

valinnanvapautta ja vaihtoehtoja. Tämä voi johtaa siihen, että käyttäjät joutuvat tilaamaan useita eri palveluita, jotta he saavat pääsyn laajempaan valikoimaan.

”Jos tietyt palvelut alkavat ajamaan sitä omaa valikoimaa siihen, että on vain omien kustantamoiden valikoima tarjolla, niin eihän se valikoima ole kauhea laaja eikä se tarjoa kuluttajille sellaista mahdollisuutta. Se suppeuttaa sitä valikoimaa, mutta muuten se vapaus sama kuin suoratoistopalveluissa.” (H4)

”Yrityskauppojen myötä lukuaikapalveluiden on jotenkin pakko erikoistua. Ja voisiko se erikoistuminen tarkoittaa sitten sitä, että niillä on tavallaan vaan tiettyjen kustantamoiden kirjoja? Eli kun tavallaan nythän meillä on siis se tilanne, missä kaikki kirjat on kaikissa palveluissa, niin muuttuuko se siihen, että sitten itse asiassa meillä onkin vaan niinku tietynlaisia kirjoja tietyissä palveluissa?” (H2)

Myös alustojen toimivuuden ja käyttökokemuksen suhteen haastateltavat kokivat parantamisen varaa. Palveluiden tulisi huomioida paremmin yksittäisten asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset. Tämä näkyisi oikeanlaisten sisältöjen kohdentamisena ja personointina.

”Se ongelma mun mielestä on se, että se algoritmi ei tajua, että mitä kirjoja olen lue-
nut. Mulle ainakin siis koko ajan se sovellus ehdottaa niitä samoja kirjoja, mitkä mä
oon jo lukenut. Mulla ei vaan mene niinku järkeen, että miten se ei voi tajua, että mä
olen kuunnellut sen.” (H2)

”Itse kuluttaja koen sisällön löytämisen haastavana. Se välillä turhauttaa, kun tulee
olo, että siellä olisi enemmän sisältöä, mitä en vain löydä. Se on oikeastaan aika työ-
lästä, että joutuu käyttää muita lähteitä sen sisällön etsimiseen ja sitten mennä sinne
palveluun hakemaan, että suoraan tietää mitä hakee.” (H3)

”Ne algoritmit ei välttämättä sitten kuitenkaan ole ihan niin fiksuja vielä että ne
osaisi suositella just sitä mitä etsit.” (H6)

Kirjallisuuden kulutus

Äänikirjat ovat muuttaneet ihmisten tapaa kuluttaa kirjallisuutta. Nykyään ih-
minen voi kuunnella äänikirjaa urheilun, työn, automatkojen tai kotitöiden lo-
massa. Äänikirja sopii yleisesti nykyihmisen kiireelliseen elämäntyyliin, koska
sille ei tarvitse varata omaa aikaa niin kuin painetulle kirjalle.

”Mä oon aikoinaan jutellut paljon ihmisten kanssa jotka on tosi semmoisessa suorit-
tavassa työssä kuten bussikuskeja, tehdastyöläisiä tai koruseppiä ovat sanoneet, että
se on ihan mahtavaa kun kuulokkeilla voi radion sijaan kuunnella äänikirjoja. Niiden
kautta heillä on tavallaan niinku joku maailma siinä sen työn tekemisen ohessa.” (H2)

”Elämän tilanteet on muuttuneet, niin äänikirja on joustavampi.” (H3)

”Kirjallisuus on integroitunut kaikkeen, kuten lenkkipoluille, työmatkoille, tiskaami-
seen ja siivoamiseen.” (H6)

Äänikirjat ovat yleinen tapa rentoutua ja rauhoittua ennen nukkumaan menoa.
Monet haastateltavat sanoivat, että äänikirjat koetaan auttavan irtautumisessa ar-
jen hektisyydestä ja stressistä luomalla rauhalliseen tunnelman makuuhuonee-
seen.

”Ymmärtääkseni moni käyttää sitä nukahtamiseen.” (H1)

”Mä oon siis esimerkiksi itse sellainen ihminen, että mä oon koko elämäni nukkunut tosi huonosti, niin sittenhän se on siis ihan täydellistä, että sen sijaan, että yöllä valvot ja tuijotat sinne pimeyteen sitä kattoa, niin sä voit kuulla sitä äänikirjaa.” (H2)

Haastateltavat pohtivat, miten nykyään puhutaan kirjallisuuden kuluttamisesta. Lukuaikapalvelut ovat siirtymässä yhä enemmän kohti suoratoistopalveluita, missä sarjakuluttaminen on mahdollista. Tämä on muuttanut yleisesti ihmisten tapaa kuluttaa kirjallisuutta. Haastateltavat näkevät kirjoissa, musiikissa ja elokuvissa samankaltaisia piirteitä ja tulevaisuuden näkymiä.

”Nyt siis nää on suoraan verrannollisia elokuvaaja TV maailma, että se mitä on suoratoistopalveluissa tapahtunut niin tapahtunut kirjojenkin kanssa. Pitää saada nopeasti ja jos on kirjasarjoja niin kuluttajat haluavat jatko-osio nopeasti. Kustantamoiden pitää olla herkällä ja kuunnella sitä tarvetta.” (H4)

”Tuntuu, että aika moni äänikirjojen kuuntelijoista on niin sanottuja ahmijoita. Jos aikaisemmin keskimääräinen himolukija on lukenut vuodessa sen 6–10 kirjaa, joskus 10–15 vuotta sitten. Niin mä väitän, että ihmiset kuuntelevat merkittävästi enemmän kuin 6–10 kirjaa vuodessa.” (H5)

Kustantamoiden tulevaisuus

Lukuaikapalveluiden tulevaisuus näyttää kustantamoiden kannalta sekä haasteelliselta että mahdollisuudelta. Haastateltavat kokivat tilanteen olevan erityisen mielenkiintoinen alalla tapahtuvien muutoksien johdosta. Yrityskaupat, uudet liiketoimintamallit ja -toimintatavat muuttavat jatkuvasti kirjallisuuden kenttää. Haastateltavat pohtivat, miten kustantamoiden rooli tulee muuttumaan tulevaisuudessa.

”Se tulee olemaan mielenkiintoista, kuinka isossa osassa kustantamot tulevat itse olemaan. Kun nyt tulee omat nettikaupat, niin tuleeko nekin keskittymään enemmän kustantamoille. Vai tuleeko ne olemaan erillään, koska se kilpailuasetelma tulee olemaan hankala.” (H1)

”Täähän on nyt tosi jännittävä tilanne, koska nyt siis viimeisen kahden viikon aikana käytännössä ottaen kaksi lukuaikapalvelua on poistunut kartalta.” (H2)

”Sisällöt tulee monipuolistumaan ja äänikirja edellä tehtyjä. Ja se on mielenkiintoista, että tuleeko joskus sitten eriytymään painetusta kirjasta. Se on oman tyyppistä ja omanlaista sisältöä ja sitten se on tietenkin kustantajille miettimisen paikka, että ollaanko sitä nää kustantamo vai ollaanko jotain muuta.” (H3)

Lukuaikapalveluiden arvellaan keskittyvän Suomen kirjamarkkinoilla kahteen isoon toimijaan. Ruotsalaislähtöiset lukuaikapalvelut ovat alkaneet keskittämään toimintaansa ja ostamaan kilpailijoita pois markkinoilta. Vaikka BookBeat ja Storytel ovat vahvoja markkinajohtajia, lukuaikapalveluiden kilpailu tulee kiristymään, kun uusia toimijoita tulee. Tällä hetkellä Suomen kirjamarkkinoilla on suhteellisesti enemmän toimijoita kuin Pohjoismaissa keskimäärin. Se tulee joutumaan yhä kiristyneempään kilpailuun.

”Lukuaikapalvelut sulautuisivat yrityskauppojen myötä niin, että meille jäisi vaikka kaksi isoa toimijaa.” (H2)

”Voi käydä niin, että keskittyy muutamiin isoihin se kulutus. Tällä hetkellä on monta lukuaikapalvelua ja haasteena on kova kilpailu. Mikä voi ajaa siihen, että jossain vaiheessa on vain yksi tai kaksi yritystä, jotka hallitsevat markkinoita. Mikä toisaalta on huolestuttavaa, että ne hallitsevat sitä jakelua.” (H3)

”Mä luulen, että tiivistyy ja keskittyy muutamiin toimijoihin, ketkä pärjää markkinoilla.” (H5)

Kuluttajien kannalta kahden suuren markkinajohtajan asema tulisi todennäköisesti vähentämään käyttäjän valinnanvaraa ja mahdollisuuksia valita eri käyttöliittymien ja hintojen mukaan.

”Mä ehkä itse näkisin, että jos toimijoita on vähemmän, niin kyllä se varmaan vähentää suhteessa vähän sitä kuuntelijaa määrääkin.” (H2)

5.3 Asiakslähtöisyyden toteutuminen kirja-alalla

Teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin asiakslähtöisyyden eri määritelmät. Asiakslähtöisyys on strategisen liiketoiminnan välttämättömyys, jos yritykset haluavat houkutellessa, pitää ja ennakoita asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Asiakslähtöisyydellä yritykset voivat lisätä kilpailukykyä ja saavuttaa kestäväää kannattavuutta. (Giménez & Valls, 2018.) Haastateltavien mukaan asiakslähtöisyyttä pidetään tärkeänä tekijä kirja-alalla. Kustantamoiden tarkoituksena on vastata kuluttajan tarpeisiin tarjoamalla heille mielenkiintoista sisältöä. Haastateltavat määrittivät asiakslähtöisyyden seuraavasti:

”Asiakas saa tietoa tuotteesta, silloin kun se tarvitsee sen tuotteen. Sekä se on helposti löydettävissä ja ostettavissa.” (H1)

”Kustantamon näkökulmasta niin se asiakslähtöisyys tarkoittaa sitä, että se asiakas pitäisi olla mukana paitsi niissä meidän prosessien suunnittelussa, että miten vaikka meidän verkkokauppa toimii.” (H2)

”Liiketoiminnassa otetaan oikeastaan joka vaiheessa huomioon, se asiakas ja asiakkaan kokemus ja näkökulman huomiointi.” (H3)

”Asiakaskokemus tehdään mahdollisimman miellyttäväksi ja mielenkiintoiseksi.” (H4)

”Tehdään sitä, mitä asiakkaat tarvitsevat ja tehdään sellaista, mitä asiakkaat eivät vielä tiedä tarvitsevansa.” (H5)

”Huomioidaan tavallaan se loppukäyttäjä ja millainen henkilö se on.” (H6)

Haastateltavat toteavat, että asiakslähtöisyys on tärkeä osa kirja-alaa. Sen avulla pystytään määrittelemään paremmin lukijoiden tarpeita ja mieltymyksiä. Asiakkaiden ollessa liiketoiminnan keskiössä kustantamot voivat kehittää paremmin

uusia palveluita, jotka vastaavat kuluttajien sen hetkisiä tarpeita. Kustantamoissa asiakaslähtöisyys on osana koko kirjan tekemisen prosessia.

”Jo kirjantyyöstöstä alkaen mietitään, kenelle tämä kirja on ja ketä tämä kiinnostaa.” (H1)

”Julkaisuohjelmaa suunnittelemisessa mietitään kirjojen kohderyhmiä.” (H3)

”Se ei ole mitenkään erillinen asia vaan sen pitää olla yksi ydin siinä liiketoiminnassa. Eli sen pitää olla koko ajan mukana kaikessa mitä me tehdään.” (H5)

Asiakaslähtöisyyden haasteet

Asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa kustantamoissa on kohdattu erilaisia ongelmia. Haastateltavat tunnistivat haasteiden johtuvan eri ostajapersoonista. Kustantamoiden on myös tunnistettava eri kirjallisuuden teemojen vaikutus kohderyhmiin ja oppia havaitsemaan heidän tarpeitaan.

”Aihepiirit kiinnostavat tiettyjä ryhmiä ja ne eivät perustu ikään ja kun katsotaan mainontatyökaluja, niin ne perustuvat yleensä ikäryhmiin. Niin tässä se on suurin haaste, että mistä löytää ne oikeat segmentit. Koska jokaisen kirjan tulisi mennä tietylle kohderyhmälle eikä liian laajalle.” (H1)

”Kelle me tässä oikeastaan tehdään ja kenelle kohdistetaan mikäkin toimenpide ja ketä pitää ajatella missä vaiheessa.” (H3)

”Asiakkaan miellyttäminen ja miten saadaan se paketti toimimaan just sille lukijalle.” (H6)

Kustantamoilla on laaja asiakaskunta, mihin kuuluu erilaisia loppukäyttäjiä, sidosryhmiä ja jakelijoita. Loppukäyttäjät ostavat painettuja kirjoja kivijalkamyymälöistä ja kuuntelevat kirjoja lukuaikapalveluista. Kun taas jakelijat myyvät kirjoja muille yrityksille.

”Kustantamossa muutenkin se asiakas käsite on ehkä jotenkin vähän kahtia jakautunut. Toisaalta meillä on se loppukäyttäjä ja sitten toisaalta myöskin jakelijat ovat meidän asiakkaita.” (H3)

Lukuaikapalvelut ja fyysisten kirjojen tarjoaminen ovat molemmat asiakaslähtöisiä liiketoimintoja, mutta ne toimivat eri tavoin asiakkaiden odotusten ja tarpeiden täyttämiseen. Lukuaikapalvelut keskittyvät tarjoamaan käyttäjäystävällisen käyttöliittymän, joka mahdollistaa kattavan ja joustavan lukukokemuksen. Painetun kirjan asiakaskokemus perustuu ainutlaatuiseseen fyysiseen kirjaan, jonka sivuja voi kääntää ja tehdä omia merkintöjä.

”Kun se asiakkaan yksityisessä tilassa. Se on siellä asiakkaan puhelimessa, korvassa, sähköpostissa, tietokoneella. Kun taas printti kirja on fyysinen ihmisistä enemmän irrallaan oleva artikkeli. Joka pitää hakea ulkopuolelta, kun taas lukuaikapalvelu on siinä sun kädessä olevassa puhelimessa. Se on fyysisesti tietyllä tavalla lähempänä, joka vaikuttaa siihen kokemukseen jo valmiiksi. Vanhalla printillä on se fyysinen laatu, niin sekin on omalla tavalla hyvin intiimi asia. Se on intiimi kokemus sen kirjan kanssa. Minkälainen on sen kannen materiaali, entä kansipaperi tai miten se on taitettu ja se koko visuaalinen fyysistynyt kokonaisuus ja kokemus.” (H4)

Lukuaikapalvelut mahdollistavat kirjojen kuuntelijoiden pääsyn muiden lukijoiden umielipiteisiin. Ne tarjoavat mahdollisuuden kirjojen arvioimiseen ja kommentoimiseen. Sen kautta palvelun käyttäjät pystyvät osallistumaan keskusteluun ja tuntemaan kuuluvansa kirjallisuuden yhteisöön.

”Mä seuraan työssäni minkälaisia kommentteja eri lukijat ovat saaneet. Sekä käyn katsomaan somessa keskusteluja lukijoista ja yritän aistia lukuaikapalveluiden käyttäjät, on mistäkin mieltä? Ja sitä kautta hyödynnetään enemmän siinä tuotantovaiheessa.” (H3)

”Toisaalta me tiedämme äänikirjoista oikeasti ne kirjat, joita kuunnellaan. Kun printti kirjaa myydään, niin emmehän me tiedä luetaanko sitä ollenkaan tai annetaanko se sama kappale eteenpäin ja luetaan satoja kertoja tämän jälkeen. Me emme myöskään tiedä, mitä mieltä ihmiset ovat niistä, ellei ne mene takaisin johonkin verkkokauppaan ja anna siellä jonkun arvion.” (H5)

Haastateltavien mielestä oli vaikea sanoa, ovatko lukuaikapalvelut asiakaslähteisempiä kuin painettu kirja. Asiakaslähtöisyys ilmenee kummassakin liiketoimintamallissa eri tavalla.

”En mä sanoisi, että se on asiakaslähteisempää, mutta se miten vaikka lukuaikapalvelut toimivat, niin totta kai niillä on se digitalisaation tuoma hyöty siellä. Eli niillä on algoritmit, joilla pystyy suositteluun kirjoja. Mikä on taas ihan eri, kun menee fyysiseen kirjakauppaan ja totta kai siellä on tosi ammattitaitoista henkilöstöä, mutta vähemmän mitä juuri henkilölle algoritmi pystyisi tarjoamaan seuraavaa lukemista.” (H5)

5.4 Asiakaskokemuksen muodostuminen kirja-alalla

Asiakaskokemus on yrityksen ja asiakkaan välisten kaikkien vuorovaikutustilanteiden summa (Peppers & Rogers, 2017). Se syntyy aina asiakkaan näkökulmasta ja subjektiivisesta kokemuksesta (Saarijärvi & Puustinen, 2020). Kirja-alalla asiakaskokemus on tärkeä tekijä, joka vaikuttaa muun muassa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja suositteluihin. Klaus (2013) jakaa asiakaskokemuksen kahteen pääluokkaan: psykologisiin ja toiminnallisiin tekijöihin. Asiakaskokemus voi muodostua monesta eri tekijästä, kuten verkkokaupan käyttäjäystävällisyydestä, henkilökunnan palvelusta ja käyttöliittymästä. Haastateltavien mielestä kirja-alan asiakaskokemus muodostuu siitä, että kirjallisuutta on helppo löytää ja sitä on tarjolla eri formaateissa. Haastateltavat luottelevat erilaisia tekijöitä, jotka muodostavat onnistuneen asiakaskokemuksen.

”Kirja on löydettävissä. Jostain sä löydät sen tiedon, että se kirja on julkaistu. Yhdellä sourcingillä löydät sen kirjan ja heti näet formaatit ja mistä saat sen.” (H1)

”Se olisi merkityksellinen kokemus oli sitten luettu tai kuunneltu. Merkityksellisellä tarkoitan just sitä, että ei se ei aina ole välttämättä esimerkiksi positiivinen tai negatiivinen. Kirja voi ärsyttää vaikka tosi paljon, mutta se on silti niin kun jollain tavalla merkityksellinen.” (H3)

”Hyvä tarina, samaistuttavuus, saavutettavuus, yleismaailmallisuus ja laatu.” (H4)

”Sen tulee olla semmoinen toimiva paketti, että hyvin toimitettu teksti, houkutteleva kansi.” (H6)

Toiminalliset tekijät

Haastateltavien mielestä asiakaskokemuksen vaatimukset ovat kasvaneet viime vuosina. Yritysten kilpailu asiakkaista on koventunut ja kuluttajilla on entistä enemmän valinnanvaraa ja mahdollisuus vertailla eri vaihtoehtoja ennen ostopäätöksen tekemistä. Klausin (2013) mukaan toiminnallisilla tekijöillä viitataan palvelun toimintaan ja tarjontaan. Tekijöitä ovat nopeus ja teknilliset ominaisuudet. Aineistosta selviää, että kuluttajat odottavat saavansa personoitua, nopeaa ja mutkatonta palvelua. Haastateltavien mielestä toiminnalliset tekijät vaikuttavat positiivisen tai negatiivisen asiakaskokemuksen syntymiseen. Positiiviksi tekijöiksi mainittiin nopeus, käytettävyys ja hakutoimintojen laatu. Kun taas negatiiviksi tekijöiksi mainittiin käyttöliittymän huonot ominaisuudet ja konkreettiset toiminnot.

”Ehdottomasti. Kaiken pitää olla todella sujuvaa. Kaikista parasta olisi, jos ei tarvitsisi rekisteröityä edes ja voisi suoraa tilata. Ja toki se palautus on tärkeä kaikissa nettiostoksissa.” (H1)

”No on varmasti joo, mutta mä luulen, että just sen takia, että on varaa vaatia.” (H3)

”No joo, koska lukijavalintaa on vaikea tehdä, että se miellyttäisi jokaista.” (H6)

Psykologiset tekijät

Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat psykologiset tekijät, jotka ovat kuluttajan tunteita, mielipiteitä ja asenteita palvelua kohtaan. (Klaus, 2013) Haastateltavien vastauksien perusteella palvelun ulkoasu ja käyttöliittymän visuaalinen houkuttelevuus vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Käyttäjä vaatii mukavan ympäristön ja laadukkaan palvelun.

”Mä oon ainakin itse, että jos ei toimi eikä ole hyvännäköinen niin se on kyllä ulos saman tien.” (H2)

Haastatteluista nousi esille kuluttajien laatutietoisuus, mikä on kasvanut viime vuosina. Tietoisuuden lisääntyminen ja laatustandardit vaikuttavat kuluttajien kasvaviin odotuksiin, mikä nähdään positiivisena asiana.

”Asiakkaan ovat varmasti laatutietoisempia. Maailma on herännyt monella tapaa tiedostomaan eri asioita ja kirjallisuuskin on sellainen, että ihmiset ovat tiedostavampia kaikin puolin. Luotettavaa tietoa on saatavilla nopeammin ja jatkuvasti nykyään. Se on lisännyt ihmisten vaatimustasoa hyvään latuun.” (H4)

Digitaalisen kehityksen myötä asiakaspalautteen antaminen on muuttunut helpommaksi ja nopeammaksi, mikä on johtanut asiakkaiden vaatimusten kasvuun.

”Jos mietitään äänikirjoja spesifinä tuotteena, niin tulee paljon enemmän vaatimuksia. Äänikirjojen lukijoiden suhteen annetaan palautetta paljon matalammalla kynnyksellä sekä meille suoraan, mutta myös eri some alustojen kautta.” (H5)

Asiakaskokemuksen muutos digitaalisessa käyttöliittymässä

Haastateltavat kuvailivat asiakaskokemuksen muutoksia digitaalisten palveluiden tulon myötä. Heidän mielestään lukuaikepalvelut pystyvät vastaamaan paremmin ihmisten nykyisiä kulutustottumuksia.

”No onhan se muuttunut, koska ne ovat heti saatavilla. Se on paljon nopeampaa ja vaatii paljon enemmän. Se voi olla yksi syy siihen, miksi printti ei ole pärjännyt, koska se ei ole ollut yhtä nopeasti mukana kehityksessä.”(H1)

”Miten se on suurempi osa elämää ja samalla muuttaa sitä kokemusta.”(H2)

”Ollaan menty siitä, kun pidetään kirjaa kädestä, siitä että kirja on korvassa ja sydämessä. Kun sitten versus kädessä ja sydämessä. Onhan se ihan eri kokemus. Se on muuttunut omanlaiseksi rinnakkaiskokemukseksi.”(H4)

”Sovelluksessa on ne kaikki suositukset, oma kuunteluhistoria ja mahdollisuus lukea ja kuunnella samaa kirjaa vuorotellen.”(H5)

Yhteiskunnan muuttuvat rakenteet ohjaavat ihmisiä kohti digitaalisia palveluita ja tuotteen fyysisen omistamisen tarve on laskenut. Haastateltavan mielestä yhä useamman olohuoneesta ei löydy kirjahyllyä. Helsingissä on rakennettu suhteessa pienempiä asuntoja verrattuna aiempiin vuosikymmeniin. Tämä johtuu kasvaneesta kysynnästä ja rajallisesta kaupunkitilasta.

”Ihmiset eivät enää halua kirjoja kotiinsa, koska halutaan vähentää tavaran määrää.”(H1)

”Kun rakennetaan uusia asuntoja niin ne ovat pienempiä kuin joku 10 ja 20 vuotta sitten. Rakennusyhtiöille on taloudellisempaa rakentaa pienempiä asuntoja. Eli tavaltaan kirjoille ei ole nii paljon tilaa asunnoissa. Mikä kannustaa digitaaliseen itsesään.” (H3)

Digitalisuuden tarjoamat ominaisuudet, kuten yhteiset kuuntelu- ja lukukokemukset sekä laaja valikoima eri kielillä houkuttelevat kuluttajia siirtymään digitaalisiin palveluihin.

”Autossa voi vaikka koko perhe kuunnella samaa äänikirjaa yhdessä. Oon kuullut siitä, että iltasatuhetkiä esimerkiksi, että kun itse ei ole jaksanut lukea niin on lapsen kanssa yhdessä kuunneltu äänikirjaa. Se tuo ihmisiä yhteen jälleen sen leirinuotien ja tarinnankerronnan pariin.”(H5)

”Mä saan sieltä mitä vaan ja mä saan myös siis ruotsinkielistä tai englanninkielistä.”(H1)

5.5 Kirja-alan kehitys tulevaisuudessa

Haastateltavat miettivät erilaisia tulevaisuuden skenaarioita, mitä kirja-alalla tulee tapahtumaan tulevaisuudessa. Digitaalisuuden ja teknologian kehittyminen herättää erilaisia näkymiä siitä, miten kirja-ala sopeutuu tähän muutokseen. Aineistosta käy ilmi, miten kirjallisuus on lähtökohtaisesti ihmisten keskuudessa

arvostettu viestinnän muoto. Se on ollut kulttuuriperinnön siirtämistä jo vuosisatojen ajan. Kirjallisuus kokee evoluution ja ottaa uusia kehitysaskelleita. Kirjallisuuden uskotaan muuttuvan monimuotoisemmaksi ja äänikirjat tulevat kehittymään entisestään. Kaikkien haastateltavien mielestä tulevaisuus ja äänikirja buumi tuovat paljon uusia mahdollisuuksia alalle.

”Nämä nykyiset formaatit kehittyvät. Kokonaisvaltaisempi kokemus on varmaan tulevaisuudessa meille edessä.” (H4)

”Äänikirja edelleen jatkaa niinku kasvuansa.” (H2)

”Äänikirjat ovat selvästi tavallaan semmoiseen hektiseen yhteiskuntaan sopivampia.” (H6)

Monimuotoisuus

Kirjallisuuden kenttä tulee monimuotoisemmaksi. Yhä useammat kirjailijat tulevat erilaista taustoista ja edustavat eri kulttuureja, sukupuolia, uskontoja ja seksuaalisuuksia. Nämä johtavat moninaisiin näkökulmiin ja tarinoihin, mikä edistää kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja ymmärryksen lisääntymistä. Kirjojen avulla pystytään pureutumaan syvemmin yhteiskunnan rakenteisiin ja sen luomiin olosuhteisiin, jotka johtavat eriarvoiseen kohteluun. Haastateltavien mielestä kirjallisuuden tarkoituksena on edistää kulttuurista monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja antaa ääni eri yhteiskunnan osapuolille.

”Me tulemme kuulemaan kansoista, ihmisryhmistä ja kohtaloista, joista ei ole koskaan tähän mennessä sanottu sanallakaan. Se on sitä tulevaisuutta ja ma tavoitetaan myös heidät samalla” (H4)

Äänikirjat tulevat hyödyntämään yhä laajemmin erilaisia elementtejä. Haastateltavat uskovat, että äänikirjat tulevat olemaan vuorovaikutteisempia ja monipuolisempia. Kehityssuuntana on lisääntyvä interaktiivisuus, joka mahdollistaa musiikin, äänimaisemien ja ääniefektien hyödyntämisen tarinan kerronnassa. Haastateltavat uskovat, että tulevaisuuden äänikirjoissa yhdistetään kuvaa, ääntä ja tekstiä, jotka muodostavat saumattoman kokonaisuuden. Kuitenkin tämä herätti myös ajatuksia siitä, missä menee äänikirjan raja.

”Näyttelijöitä sinne mukaan, kuinka paljon voidaan eläytyä siihen ja rakentaa sellaista maailmaa.” (H1)

”Mä ajattelen mahdollisuuksina sen nopean reagoinnin myös siinä, että vaikka ääni sisällöt pystyvät tarjoamaan ja vastaamaan ihmisten tarpeisiin nopeammalla syklillä. Eli jos tehdään lyhyempää sisältöä, niin kirjoittamisen kanssa ei mene niin kauan aikaa. Eli ehkä sellainen äänikirjan ja podcastin hybridi, että on audion sisältöä ylipäättään niin saattaa olla just sellainen mahdollisuus.” (H5)

Kirjallisuuden painopiste

Perinteisen printti kirjojen myynti on laskenut huomattavasti viime vuosina. Haastateltavat uskovat, että painetun kirjallisuuden markkinat tulevat todennäköisesti pienentymään, mutta eivät katoamaan. Painettu kirja tarjoaa erilaisen lukukokemuksen ja se palvelee tiettyjä genrejä paremmin kuin äänikirja.

Aineistosta selvisi, miten haastateltavat suosivat tietokirjoissa painettua kirjaa. Kaunokirjalliset teokset taas nähtiin sopivan äänikirjoiksi. Yleisesti kirjojen painopiste nähtiin siirtyvän yhä enemmän digitaalisuuden puolelle.

”En kuitenkaan usko, että printti kirjat katoavat mihinkään ja varmasti tulee olemaan sellaisia trendejä, jos mietitään vaikka vinyylejä. Se on sitten sellainen siisti juttu, että halutaan joku kirja.” (H1)

”Mä uskon, että jossain määrin luku-aikapalvelut ovat pelastaneet kirja-alaa. Uskon, että painettu kirja ei nyt lähiaikoina katoa yhtään mihinkään, mutta voi olla, että ne painopisteet muuttuu, että mitä julkaistaan ja missä formaatissa. Sekä millä hinnalla ja millä tyypillä.” (H3)

Tekoäily

Tekoäilyllä uskotaan olevan merkittävä rooli tulevaisuudessa, eteenkin erilaisena apuvälineenä. Sitä voidaan hyödyntää käännöksissä, analysoinnissa ja luokittelussa. Tekoäilyllä varustetut käännösohjelmat nopeuttavat tekstin kääntämistä, mikä vastaa hyvin kuluttajien tarpeisiin ja vaatimuksiin. Haastateltavat kokivat, että tulevaisuuden tekoäilyllä tehdyt korkealaatuiset käännökset tukevat pienempien kustantamoiden mahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla. Tekoäilyn nähtiin myös auttavan kirjailijoita työssään ja säästämään aikaa.

”Se tekoäilyhän nyt on tän hetken se kuuma peruna.” (H2)

”Paine kasvaa, kun pitää saada nopeasti sisältöä. Niin siinä on paikka, että tekoäily voi helpottaa sitä, että voidaan nopeasti kääntää. Mikä voi jossain määrin muuttaa ja kehittää kustannusalan ammattajeja. Kääntäjän tehtävä voi olla enemmän tarkistaa tekoäilyn tekemää käännöstä kuin kääntää ihan alusta asti itse.” (H3)

”Kuinka paljon tekoäily pystyy auttamaan meitä esimerkiksi kannen suunnittelussa niin kuin apuvälineenä? Miten paljon tekoäilyä voidaan hyödyntää äänikirjojen lukemisessa? Voiko tekoäily olla apuna kustannustoimittamisessa? Tekoäily on jo kirjoittanut biisejä. Eli voiko se olla siinäkin tukena siinä kirjoittamisessa? Voiko se tarjota vaihtoehtoisia loppuratkaisuja?” (H5)

Tulevaisuuden kirjailijat

Haastateltavat pohtivat sitä, kuka on kirjailija ja kenellä on oikeus kirjoittaa. Kustantamot ovat kaupallisia yrityksiä, jotka tavoittelevat voittoa. Kuitenkin heidän tarkoituksenaan on edistää taidetta ja ylläpitää Suomen korkealaatuista kirjallisuuden kenttää. Sosiaalisen median vaikuttajat kirjailijoina nähdään sekä uhkana, että mahdollisuutena. Tulevaisuuden haasteina nähdään kirjallisuuden köyhtyminen, jos kustannussopimuksien tekeminen painottuu ennestään tunnettuihin julkisuuden henkilöihin. Eteenkin sosiaalisen median vaikuttajilla on jo valmiiksi kohdeyleisö ja omat markkinointikanavat. Tällöin kirjan sisältö ja laatu saattaa jäädä toissijaiseksi. Positiivisena asiana nähdään se, miten kirjallisuuden äänet moninaistuvat ja kentälle tulee uusia kirjailijoita.

”Ja sitten jos mennään siihen niinku henkilöbrändäyksen, että pitää jo olla vahva henkilöbrändi, jotta se sun kirja julkaistaan. Niin silloinhan se jättää pois niinku tosi paljon ihmisiä.” (H1)

”Onko vaikka somevaikuttaja kirjailija. No tästä voi olla montaa mieltä, mutta sehän on niinku tavallaan uhka ja mahdollisuus siinä.” (H2)

”Tulevaisuudessa keskustelu tulee lisääntymään myös tästä, että kuka saa kirjoittaa.” (H6)

Haastateltavat pohtivat kaupallisuuden roolia kirja-alalla. Haastateltavien mukaan kirjallisuus on ainoa kulttuurilaji Suomessa, mitä ei tueta valtion rahoilla. Tämän takia kustantamot ovat kaupallisia toimijoita. Kuitenkin kaikki kokivat, että kustantamoiden tehtävänä on julkaista myös ei-kaupallisia teoksia tukeakseen Suomalaista kulttuuria.

”Kustannus ohjelmaan kuuluu se, että me tehdään myös semmoisia niinku kantaotettavia teoksia tietäen tai tiedostaen että tää ei myy. Halutaanko me myös tavallaan tuoda tuollaista ääntä esille vai halutaanko me olla vaan puhtaasti kaupallisia, jotka vaan ja ainoastaan mieltivät sitä kaupallista näkökulmaa?” (H2)

”Kaikki kirjat ei missään nimessä ole, vaan kaupallisia, että lähtökohtaisesti kyllä meille kuuluu se niin sanotusti kansan sivistäminen eli laajan monipuolisen kustannusohjelman tarjoaminen ihmisille. Kaikki kirjat ei ole kaupallisia bestsellereitä, eikä niiden kuulukaan olla, mutta ne ovat tärkeitä teoksia meidän kulttuurihistoriallisesti.” (H5)

Kirjallisuuden asema yhteiskunnassa

Lukemisen uskotaan lisääntyvän ja kirjallisuuden aseman pysyvän tärkeänä osana yhteiskuntaa. Haastatteluissa nousi esille lukutaidon tärkeys niin koulutuksessa, vapaa-ajalla kuin työelämässä. Kirjallisuuden toivotaan laajentavan lukijoiden maailmankuvaa ja lisäävän ymmärrystä. Kirjallisuus nähdään vahvana osana suomalaista kulttuuria ja Suomen historiaa. Se auttaa ymmärtämään paremmin menneisyyttä ja nykyhetkeä. Kirjallisuus on osa kulttuurikasvatusta ja sitä tuetaan monilla eri tavoin esimerkiksi kirjastojen kautta.

”Meidän koulujärjestelmällämme on siinä tosi tärkeä rooli. Siellähän kannustetaan todella vahvasti siihen lukemiseen.” (H1)

”Kirjat tulevat aina olemaan osa ihmiskunnan historiaa. Tuhansia vuosia kirjallisuus ja tarinankerronta on meidän perusluonteessamme ja osa selkärankaa. Millä tavalla kommunikoidaan ja ymmärretään tätä maailmaa, että ei se kirja tule häviämään minnekään tai vastoin se vaan löytää uusia muotoja olla osa meidän todellisuutta.” (H4)

”Erityisesti Suomessa missä meillä on niin vahva ja upea kirjastolaitos, niin uskon että kirjallisuudella on tärkeä asema.” (H5)

”Suuri merkitys. Kirjallisuus on tosi tärkeä asia kaiken maailman kannalta. Se lisää empatiaa ja on stressin poistaja.” (H6)

Kirjallisuuden kohtaamat haasteet

Digitaalinen ympäristössä tarjotaan jatkuvasti lyhyitä ja nopeita sisältöjä, minkä takia kuluttajan keskittyminen pitkiin ja vaativiin teksteihin on haasteellista. Haastateltavat pitivät tätä kehityskulkua huolestuttavana, koska heikentynyt lukutaito ja suurten kokonaisuuksien ymmärtämisen vaikeus voivat muodostaa demokratialle uhan. Demokratian ytimessä on kansalaisten kyky osallistua ja

tehdä päätöksiä. Ilman riittävää ymmärrystä kokonaisuuksista ja aiheista, kansalaiset voivat joutua alttiiksi harhaanjohtavalle ja puutteelliselle tiedolle. Tämä voi mahdollisesti antaa tilaa propagandalle ja voi johtaa heikentyneeseen kykyyn analysoida kriittisesti tietotulvaa.

”Olisi tärkeätä, että ihminen pystyy kuitenkin syventymään sellaiseen suurempaan kokonaisuuteen, ettei kaikki ole tosi pirstaloitunutta. Jos miettii jotain propagan- daakin, niin sä vaan uskot johonkin pieneen tietoiskun. Silloinhan sulla ei ole sitä ko- konaista, niin kyllä mä uskon, että silloin on tärkeää ihan sellaisena. Niin ku et se opettaa sitä kriittisyyttä myös.” (H1)

”Meillä on tosi pirstaloitunutta uutisointi. Sekä yhteiskunnallinen ja poliittinen kes- kustelu on somea ja nopeasti luettuja lyhyitä uutispätkiä tai otsikoita. Kirjallisuuden tehtävänä on oikeasti koota sitä informaatiota semmoiseen ymmärrettävään muo- toon. Pystyt näkemään sen kokonaisuuden ja se on hyvin analysoitu ja pohdittu. Minkä kautta pystyt muodostamaan siitä sun omaa ajattelua, mikä on todella tärkeää ja toivottavasti sitä myöskin nähdään vielä tärkeänä.” (H3)

”Tällaisen epäluotettavan tiedon aikakautena. Mä ajattelen, että kirjallisuudella ja esi- merkiksi tietokirjallisuudella on vastuu olla luotettava, semmoinen johon me voitai- siin luottaa.” (H6)

Haastateltavat ilmaisivat huolensa nuorten vähentyneestä lukemisesta. He toi- vovat, että tulevaisuudessa nuoret löytäisivät uudelleen tiensä kirjallisuuden pa- riin.

”Ehkä todellisen haasteena on niinku nuoriso ja lasten houkuttelu kirjallisuuden pa- riin. Mä mietin niinku sitä, että totta kai ne vanhemmat, jotka itse lukee niin houkut- telee myös lapsiansa lukemaan. Mutta sitten jos et sä itse lue niin miten sä saat sen seuraavan polven sitten kirjallisuuden pariin.”(H3)

”Toivon, että lasten ja nuorten lukutaito kehittyy. Äänikirjat voi toimia porttina sii- hen kirjallisuuden rakastumiseen.” (H6)

5.6 Tutkimustuloksien yhteenveto

Tässä luvussa tehdään tutkimustuloksien yhteenveto tärkeimpien teemojen mu- kaan. Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten asiakasläh- töisyys ja asiakaskokemus muodostuu kirja-alalla. Lisäksi tutkimuksessa selvi- tettiin luku-aikapalveluiden ja digitalisaation vaikutuksen kirja-alaan ja sen liike- toimintamalleihin.

Digitalisaatio

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat keskustelivat siitä, miten digitaalinen kehitys on vaikuttanut kirja-alaan viime vuosina. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että digitalisaatio on tuonut alalle suuria muutoksia. Haastatel- tavat suhtautuivat digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin lähtökohtaisesti po- sitiivisesti. Merkittävimmiksi muutoksiksi tunnistettiin uusien formaattien syn- tyminen perinteisen painetun kirjallisuuden rinnalle ja uusien liiketoimintamal- lien kehittyminen. Luku- ja äänikirjapalveluiden suosio on kasvanut

digitalisaation ansiosta, mikä on johtanut alan liiketoimintamallin muutokseen. Tämän seurauksena painetun kirjan myynti on vähentynyt ja tulonjako on muuttunut. Digitalisaatio on myös muuttanut tapaa, jolla kirjoja luodaan, jaetaan ja markkinoidaan, mikä on johtanut merkittävään muutokseen kustantamoiden liiketoimintamalleissa. Kirjojen koko elinkaari on nyt digitaalinen, ja niiden saatavuus on lisääntynyt merkittävästi. Kirjat ovat aina saatavilla eikä uusia painoksia enää tarvita. Kustantamoiden toiminnassa digitalisaatio on vaikuttanut kirjojen kansien suunnitteluun. Niistä on tullut suoraviivaisempia, jotta ne herättävät verkkokatsojan huomion. Kirjan kannen tarkoitus on luoda vaikutelma kirjan sisällöstä. Haastateltavat totesivat, että ala kehittyy jatkuvasti, ja on tärkeää mukauttaa sisäisiä prosesseja vastaamaan digitalisaation luoman uuden liiketoimintaympäristön vaatimuksia.

Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyyttä pidetään tärkeänä tekijänä kirja-alalla, koska se auttaa määrittelemään lukijoiden tarpeet ja mieltymykset paremmin. Haastateltavien mukaan asiakslähtöisyys tarkoittaa sitä, että asiakas saa tietoa tuotteesta silloin, kun hän sitä tarvitsee, ja se on helposti löydettävissä ja käytettävissä. Lisäksi asiakslähtöisyys on osa koko kirjan tekoprosessia kustantamoissa. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että asiakkaat otetaan mukaan suunnitteluprosessiin ja että heidän kokemuksensa ja näkökulmansa otetaan huomioon kaikissa vaiheissa. Haastateltavat korostivat, että asiakslähtöisyys on olennainen osa kustantamoiden liiketoimintastrategiaa, sillä asiakkaiden houkutteleminen, säilyttäminen ja heidän tarpeidensa ennakointi on välttämätöntä kestävän kannattavuuden ja kilpailukyvyn saavuttamiseksi. Lisäksi he totesivat, että asiakslähtöisyydestä on tullut entistä tärkeämpää, koska kilpailu kirja-alalla on lisääntynyt. Haastatteluaineistosta ilmenee, että kustantamoiden asiakaskunta on moninainen, kun otetaan huomioon loppukäyttäjät, sidosryhmät ja jakelijat.

Asiakaskokemus

Kirja-alalla asiakaskokemus muodostuu haastateltavien mukaan monesta eri tekijästä, kuten kirjallisuuden saatavuudesta eri muodoissa ja löydettävyydestä. Tärkeänä pidettiin myös tarinan mielekkyyttä, samaistuttavuutta ja laatua. Asiakaskokemuksen vaatimukset ovat viime vuosina kasvaneet, koska kilpailu on kiristynyt ja kuluttajat pystyvät vertailemaan eri vaihtoehtoja ennen ostopäätöksen tekemistä. Lukuaikepalveluissa asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat toiminnalliset ja psykologiset tekijät. Haastateltavat kuvailivat, miten palvelun nopea toimivuus, hyvät tekniset ominaisuudet ja helppokäyttöisyys synnyttävät myönteisen asiakaskokemuksen. Huonot palveluominaisuudet ja käyttöliittymän ongelmat johtavat negatiiviseen asiakaskokemukseen. Psykologisesti asiakaskokemukseen vaikuttaa palvelun visuaalinen ulkoasu, mikä tarjoaa miellyttävän käyttöympäristön. Haastateltavat arvostivat myös yksilöllistä kohtelua, mikä tarkoittaa muun muassa personoituja suosituksia. Asiakkaiden laatutietoisuus on lisääntynyt viime vuosina. Se on johtanut korkeampiin odotuksiin, joihin haastateltavat suhtautuivat myönteisesti.

Kirja-alan tulevaisuus

Haastateltavat keskustelivat erilaisista tulevaisuuden skenaarioista kirja-alalla. Digitalisaation ja teknologian kehityksen myötä on erilaisia näkemyksiä siitä, miten kirja-ala sopeutuu tähän muutokseen. Kirjallisuutta pidetään kuitenkin viestintämuotona ja kulttuuriperintönä, jota ihmiset ovat arvostaneet vuosisatojen ajan. Kirjallisuus muuttuu ajan mukana ja ottaa uusia kehitysaskelia. Haastateltavat uskoivat, että kirjallisuus monipuolistuu ja äänikirjat kehittyvät entisestään. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tulevaisuus ja äänikirjabuumi tuovat alalle monia uusia mahdollisuuksia. Kirja-ala tulee muuttumaan moniäänisemmäksi. Yhä useammat kirjailijat tulevat erilaisista taustoista ja edustavat eri kulttuureja, sukupuolia, uskontoja ja seksuaalisuutta. Tämä johtaa erilaisiin näkökulmiin ja tarinoihin, jotka edistävät kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja ymmärrystä. Kirjoissa voidaan syventyä yhteiskunnallisiin rakenteisiin ja olosuhteisiin, jotka ovat johtaneet eriarvoiseen kohteluun. Haastateltavien mukaan kirjallisuuden tarkoitus on edistää kulttuurista monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja antaa ääni yhteiskunnan eri osapuolille. Tekoälyllä odotetaan olevan merkittävä rooli tulevaisuudessa kirjallisuuden kääntämisen, analysoinnin ja luokittelun välineenä. Tekoälyllä toimivat käännösohjelmistot nopeuttavat käännösprosessia, mikä vastaisi kuluttajien vaatimuksiin nopeista ja tarkoista käännöksistä. Haastateltavat keskustelivat myös mahdollisuudesta, että tekoäly voi avustaa esimerkiksi kansien suunnittelussa, äänikirjojen kerronnassa ja jopa musiikin säveltämisessä. Tekoäly voi toimia kirjailijoiden apuvälineenä ja näin nopeuttaa tiedonhankintaa. Tekoäly voisi tulevaisuudessa jopa kirjoittaa viihdekirjallisuutta ja vastata näin kuluttajien tarpeisiin. Haastateltavat uskoivat myös, että tekoälyn tuottamat laadukkaat käännökset voisivat tukea pienten kustantajien mahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla. Tekoäly voi auttaa löytämään halutunlaisen kirjan kuluttajalle.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mistä tekijöistä asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus rakentuvat kirja-alalla. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, ja aiemmassa luvussa esiteltiin haastatteluiden tulokset ja yhteenvedo. Näiden tulosten pohjalta voidaan vastata tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimusongelmiin teoreettisen viitekehyksen valossa. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tärkeimpiä havaintoja ja tehdään yhteenvedo tutkimustuloksista. Lisäksi lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, validiteettia sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuskysymysten tarkoituksena oli selvittää, miten asiakaslähtöisyys muodostuu kirja-alalla. Asiakaslähtöisyys on monitahoinen käsite, joka sisältää useita eri ulottuvuuksia. Tämän takia on haastavaa luoda yhtä teoriaa, joka kattaisi kaikki asiakaslähtöisyyden aspektit. Teorian ja tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että yhdistävä tekijä on se, että kuluttaja laitetaan yrityksen toiminnan keskiöön (Valdermerwe, 2004; Shah 2006 & Osakwe, 2020). Haastatteluvien mukaan asiakaslähtöisyyttä pidetään tärkeänä tekijänä kirja-alalla. Sekä tutkimusaineiston, että teoreettisen viitekehyksen pohjalta asiakaslähtöisyys on liiketoiminnan strategian välttämätön osa, jos yritys haluaa säilyttää asiakkaansa ja ennakoita niiden käyttäytymistä (Gimenez & Valls, 2018). Strategialla tavoitellaan voittoa pitkälle aikavälille, jolloin asiakaslähtöisyys auttaa tunnistamaan kaikista tuottoisimmat ja tärkeimmät asiakkaat. Tällä pystytään luomaan kannattava kilpailuetu. (Fader, 2020 & Dumitrescu, 2007.)

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että kirja-alan yrityksiä on hankala määrittää yhtä asiakasryhmää. Haastateltavat totesivat, että kustantamot palvelevat monia eri asiakasryhmiä, joilla voi olla hyvin erilaisia tarpeita ja odotuksia. Tämä monimuotoisuus asiakaskunnassa voi vaikeuttaa kustantamon pyrkimyksiä olla aidosti asiakaslähtöinen. Kustantamot julkaisevat esimerkiksi oppi-, tieto- ja kaunokirjoja. Osakwen (2020) mukaan asiakaslähtöisyys edellyttää kaikessa toiminnassa asiakkaan kokonaisvaltaista huomioimista. Tämä voi olla haastavaa, jos asiakaskunta on heterogeeninen. Erilaiset asiakasryhmät arvostavat erilaisia tuotteita, palveluita ja kommunikaatiota. Tämä voi pienemmissä kustantamoissa johtaa siihen, että kustantamo joutuu tekemään kompromisseja eri asiakasryhmien välillä.

Toinen tutkimuskysymys tarkastelee sitä, miten asiakaskokemus muodostuu kirja-alalla. Saarijärven (2020) mukaan asiakaskokemus on keskeinen osa asiakaslähtöisyyttä, sillä se auttaa määrittelemään asiakkaiden tarpeita. Tutkimuksessa havaittiin, että asiakaskokemuksen muodostuminen on henkilökohtainen kokemus, joka vaihtelee yksilöiden välillä. Schmittin (1999) mukaan

asiakaskokemus koostuu viidestä eri tekijästä, jotka nousevat esiin kirja-alan asiakaskokemuksen yhteydessä. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että painettu kirja ja lukuaikapalvelut tarjoavat lukijalle erilaisen asiakaskokemuksen. Painetun kirjan kohdalla aistilliset kokemukset rakentuvat kirjan fyysisistä ominaisuuksista, kuten paperin laadusta, sivujen tuoksusta ja kannen materiaalista. Sen sijaan lukuaikapalveluissa korostuvat kognitiiviset kokemukset, kuten palvelun laatu, ominaisuudet ja toimivuus. Tutkimuksesta havaittiin myös yhteisiä tekijöitä painetun kirjan ja lukuaikapalvelun asiakaskokemuksen välillä. Affektiiviset kokemukset ovat merkittävä osa asiakaskokemuksen muodostumisesta. Sosiaalisten kokemusten merkitys on tärkeä. Tutkimusaineistosta nousi esille tarve oman lukukokemuksen jakamisesta muiden lukijoiden kanssa. Yhteisöllisyys nähtiin merkittävänä tekijänä asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Yksi tutkimuskysymys liittyi siihen, miten lukuaikapalvelut ja digitalisaatio ovat vaikuttaneet kirja-alaan ja asiakaskokemukseen. Tällä tutkimuskysymyksellä pyrittiin ymmärtämään, miten teknologinen kehitys on muuttanut kirja-alaa ja sitä kautta asiakaskokemusta. Ihmisten nopea kulutuksen sykli ja kiihtynyt elämänrytmi ovat vaikuttaneet kirja-alaan. Häntin (2021) sekä Van Belleghemin (2015) mukaan nykyajan asiakkaat ovat tottuneet lyhyempään aikajännteeseen, minkä seurauksena odotetaan yhä nopeampaa toimintaa. Tämä heijastuu myös kuluttajien vaatimuksiin lukuaikapalveluiden tarjonnan suhteen. Gerdtin ja Eskelisen (2018) mukaan digitaalisessa ajassa asiakaskokemuksen menestystekijöitä ovat palvelun nopeus, personointi ja käyttäjäystävällisyys. Empiiristen tutkimustuloksien mukaan kuluttajat arvostavat erityisesti edellä mainittuja tekijöitä lukuaikapalveluissa.

Kirja-ala on kärsinyt taantumasta, kun painettujen kirjojen myynti on ollut laskussa usean vuoden ajan. Tämä kehitys on osittain johtunut ihmisten muuttuneista kulutustottumuksista, joihin perinteinen kirjallisuuden tarjonta ei ole pystynyt vastaamaan. Lukuaikapalvelut ovat sen sijaan tarjonneet asiakkaille mahdollisuuden kuluttaa kirjallisuutta digitaalisesti ja nopeasti, mikä sopii paremmin nykyihmisen elämäntyyliin. Lukuaikapalveluiden suosion kasvu on ollut huomattavaa, sillä ne ovat tarjonneet kuluttajille helppoa ja nopeaa pääsyä laajaan kirjavalikoimaan. Tämä kehitys on vaikuttanut kustantamoiden liiketoimintaan ja pakottanut ne mukautumaan digitalisaation myötä syntyneisiin muutoksiin.

Mediassa on viime aikoina uutisoitu tiheästi äänikirjojen vaikutuksista painetun kirjan asemaan. Useat haasteltavat ilmaisivat näkemyksensä siitä, että äänikirjat eivät ole uhka painetulle kirjallisuudelle, vaan ennemminkin mahdollisuus. Tämä näkemys perustuu siihen, että ilman äänikirjojen tuloa kirja-ala olisi todennäköisesti kärsinyt vielä enemmän. Painettu kirja ja äänikirja eivät ole toistensa kilpailijoita, vaan ne täydentävät toisiaan ja tarjoavat erilaisia kokemuksia kirjallisuuden kuluttamiseen. Äänikirjat ovat pelastaneet kirjallisuuden alan monilta ongelmilta. Ne ovat tuoneet uusia mahdollisuuksia kirjallisuuden kuluttamiseen ja auttaneet kirjallisuutta tavoittamaan uusia yleisöjä. Tutkimusaineistosta selviää, että lukuaikapalvelut ovat tuoneet kirjallisuuden lähemmäksi ihmisiä ja kasvattaneet sen näkyvyyttä yhteiskunnassa.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni kustantamoiden sekä kirjailijoiden ansaintalogiikan suuri muutos. Tämä ilmiö heijastaa muuttunutta kirja-alaa, joka on joutunut sopeutumaan uuteen kilpailuympäristöön alustatalouden aikakaudella. Lukuaikapalvelut ovat yksi esimerkki tästä kehityksestä. Ne ovat joutuneet kilpailemaan matalilla hinnoilla ja sopeutumaan kuluttajien muuttuneisiin kulutustottumuksiin suoratoistopalveluiden yleistymisen myötä. Teoreettisen viitekehysten sekä tutkimuksen tuloksien mukaan yksi suurimmista haasteista kirjalalle ovat suoratoistopalvelut. (Guren ym., 2021.) Kilpailu ihmisten vapaa-ajasta on kovaa, ja erilaiset digitalisaation tuomat mahdollisuudet, kuten sosiaalinen media ja suoratoistopalvelut haukkaavat yhtä suuremman osan ihmisten ajasta.

Tutkimus osoitti, että haastateltavat ovat huolissaan eteenkin nuorten lukemisesta. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan nuorten lukutaito on heikentynyt viime vuosikymmeninä. Nuorten heikentyneen lukutaidon merkitys on laaja-alainen haaste yhteiskunnalle. Lapset ja nuoret ovat tulevaisuuden päättäjiä. Huonolla lukutaidolla on nähty yhteys nuorten miesten syrjäytymiseen (HS Teema, 2022). Tutkimusaineiston mukaan lukeminen kehittää kognitiivisia kykyjä ja parantaa hyvinvointia.

Kirja-alan tulevaisuus ei ole pelkästään teknologisen kehityksen ja muiden suoratoistopalveluiden varassa. Kirjallisuus on edelleen tärkeä osa kulttuuriamme, ja se tarjoaa ainutlaatuisia mahdollisuuksia oppimiseen, viihtymiseen ja henkiseen kehitykseen. Kirjailijat ja kustantajat voivat hyödyntää teknologiaa kehittäkseen kirjallisuutta ajan vaatimalla tavalla.

6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Äänikirjojen suosio kasvaa jatkuvasti, joka ilmenee tämän pro gradu -tutkielman kirjallisuuskatsauksessa ja empiirisessä osiossa. Ilmiötä voidaan selittää teknologian kehityksellä ja sen myötä muuttuneella kuluttajakäyttäytymisellä. Äänikirjat ovat tulleet jäädäkseen ja ne ovat tärkeä osa tulevaisuuden kirjamarkkinoita. Digitalisaatio ja äänikirjat ovat mahdollisuus kirja-alalle, jonka takia yritysten tulisi panostaa näiden kehittämiseen ja tarjontaan. Äänikirjojen suosio muuttaa kirja-alan yritysten toimintatapoja ja tulevaisuuden suuntaa.

Kustantamot ja lukuaikapalvelut voivat olla sekä kilpailijoita että yhteistyökumppaneita. Molemmat tahot voivat kilpailla samoista kirjailijoista ja kuluttajista. Lukuaikapalvelut tarjoavat helpon tavan kuluttaa kirjallisuutta, joka voi vähentää kuluttajien kiinnostusta painettua kirjaa kohtaa. Toisaalta kustantamoiden ja lukuaikapalveluiden yhteistyö voi johtaa uusien liiketoimintamallien kehittämiseen, joista molemmat osapuolet hyötyisivät. Tulevaisuudessa kustantamoiden ja lukuaikapalveluiden välinen suhde riippuu siitä, miten ne sopeutuvat yhdessä muuttuvaan liiketoimintaympäristöön.

Lukuaikapalvelut ovat alkaneet kustantamaan omia äänikirjoja, joka voi vaikuttaa kustantamoiden liiketoimintaan. Kustantamoiden olisi hyvä olla mahdollisimman omavaraisia, jotta ne eivät olisi riippuvaisia lukuaikapalveluista. Kustantamoiden tulisi kehittää erilaisia strategioita ja omia äänikirjapalveluita.

Kilpailu kirja-alalla tulee todennäköisesti kovenemaan, kun kustantamot ja luku-aikapalvelut etsivät uusia tapoja erottautua toisistaan.

Tutkimuksesta selvisi, miten haastateltavat näkivät kuluttajista kerätyn tiedon hyödyntämisen suurena mahdollisuutena. Lukuaikapalvelut sisältävät valtavan määrän dataa kuluttajakäyttäytymisestä, mikä tarjoaa mahdollisuuden personointiin. Tämän seurauksena alustat voivat tulevaisuudessa olla yhä enemmän asiakaslähtöisimpiä. Tekoälyn avulla alustat pystyvät toteuttamaan yhä räätälöidympiä kokonaisuuksia sovelluksen käyttäjälle tarjoamalla personoituja lukukokemuksia. Datan avulla pystytään personoimaan käyttäjäkokemuksia ja tarjoamaan kuluttajalle halutunlaista sisältöä. Tekoälyllä on valtava potentiaali lisätä yhteisöllisyyttä lukuaikapalveluissa. Alustoilla kuluttajat voivat jakaa omia lukukokemuksia, keskustella kirjoista keskenään tai suositella kirjoja. Lukuaikapalveluiden asiakasdataa voidaan hyödyntää asiakaslähtöisyyden parantamiseksi. Datan avulla voidaan analysoida paremmin asiakkaiden lukutottumuksia ja preferenssejä, joiden avulla voidaan tarjota personoidumpia lukusuosituksia.

Teoreettisesta viitekehyksestä voidaan todeta, että asiakaslähtöisyys on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa. Yritysten tulisi käyttää erilaisia työkaluja asiakaspolun kuvaamiseen ja liiketoimintastrategian kehittämiseen. Esimerkiksi Business Model Canvas on visuaalinen työkalu yrityksen liiketoiminnan hahmottamiseen. Työkalu auttaa yrityksiä rakentamaan erilaisia asiakaspolkuja ja asiakassuhteita. Asiakaslähtöisyyden tarkoituksena on luoda kestäviä ja pitkäaikaisia suhteita kuluttajiin.

Kirja-alan yritysten kannattaisi hyödyntää tekoälyn tuomia mahdollisuuksia. Tämä voi parantaa kirjamyynnin ja -markkinoinnin tuottavuutta sekä parantaa asiakaslähtöisyyttä. Tekoäly tehostaa liiketoimintaa automatisoimalla yrityksen rutiinitoimenpiteitä. Tämän seurauksena työntekijät voivat suunnata osaamisensa muihin asioihin. Tekoäly auttaa yrityksiä saamaan kilpailuetua niihin, jotka eivät osaa hyödyntää sen tuomia mahdollisuuksia. Tekoälyä voi käyttää markkinatutkimuksessa, koska sen avulla voidaan analysoida suuria määriä asiakasdataa. Markkinatutkimuksen tulosten perusteella pystytään luomaan tarkempia strategioita, jotka perustuvat faktoihin ja dataan. Tämä auttaa yrityksiä tunnistamaan uusia mahdollisuuksia ilman ennakkoluuloja.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tekemisessä on tärkeää tunnistaa tutkimuksen mahdolliset rajoitteet ja huomioida niitä kriittisesti mahdollisuuksien mukaan tutkimusprosessin aikana. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä on kritisoitu siitä, että ne ovat syntyneet ja vakiintuneet lähinnä määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Hirsjärvi (2020) toteaa, että tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen sisäisen ja ulkoisen validiuksen perusteella. Sisäinen validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksen menetelmät ja-

mittarit ovat tarkkoja ja luotettavia. Ulkoinen validiteetti taas viittaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen koskien erilaisia tilanteita ja henkilöitä.

Tutkimuksen rajoitteena voi olla myös tutkimusasetelmaan liittyvät tekijät, kuten haastatteluiden lukumäärä (Hirsjärvi, 2022). Tämän pro gradu -tutkielman näytekokoja edusti kuusi haastateltavaa eri kirja-alan organisaatioista. Haastatteluvien lähtökohdat, kuten uran pituus ja työtehtävät johtivat erilaisiin vastauksiin ja tuloksiin. Tutkimuksen tuloksien luotettavuuden ja validiteetin varmistamiseksi oli tärkeää huomioida ja raportoida haastateltavien taustatiedot. Haastattelutilanne oli jokaiselle haastateltavalle samanlainen, jolla yritettiin minimoida osallistujien väliset erot. Standardoidut haastattelutilanteet muodostuivat samoista kysymyksistä ja ympäristöstä. Tutkimuksen luotettavuutta parannettiin lisäämällä suoria referaatteja tutkimushaastatteluista. Tämän avulla tuloksien raportoiminen on läpinäkyvämpää ja perusteltua.

Haastatteluaineistoa muodostui paljon ja haastatteluiden aikana oli huomattavissa saturaation merkkejä. Saturaatio on tilanne, jossa tutkimusaineisto alkaa toistamaan itseään ja uusia näkökulmia ei pystytä muodostamaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelujen teemat ja näkökulmat alkoivat toistumaan kuuden haastattelun aikana. Saturaation huomioiminen on tärkeää, koska se viittaa siihen, että uusien haastatteluiden tekeminen ei tuota merkittävää lisäarvoa tutkimusaineiston laajentamiselle. Teemahaastatteluissa täytyy huomioida haastattelijan subjektiivisuus. Jotta haastattelijan omat näkemykset eivät vaikuta haastattelujen kulkuun ja vastauksien tulkintaan. Haastattelijan omat ennakkoletukset ja asenteet saattavat vaikuttaa haastattelutilanteeseen ja saada haastateltavat vastaamaan halutulla tavalla. (Juuti & Puusa, 2020.) Tämän takia on tärkeää pystyä erottamaan omat mielipiteet ja olla mahdollisimman neutraali haastattelutilanteessa.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat olleet tai ovat kirja-alalla töissä. Tämän pro gradu - tutkimuksen lisäksi olisi mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus kirjallisuuden kuluttajien näkökulmasta. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella, miten asiakaskokemuksesta saataisiin vielä personoidumpaa. Tutkimus voitaisiin toteuttaa laadullisena netnografia tutkimusmenetelmänä, mikä perustuu internetissä käytävän vuorovaikutuksen tutkimiseen ja havaintoihin. (Kozinets, 2015.) Tutkimusmenetelmässä hyödynnetään erityisesti erilaisia sosiaalisen median kanavia, missä kuluttajat jakavat palautetta ja kokemuksia. Tämän menetelmän avulla voitaisiin tutkia kuluttajien asenteita ja käyttäytymistä. Se tarjoaisi arvokasta tietoa siitä, miten kirja-alan yritykset pystyisivät tarjoamaan asiakaslähtöisempää asiakaskokemusta digitaalisessa liiketoimintaympäristössä.

LÄHTEET

- Ala-Mutka, J., & Talvela, E. (2004). Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Talentum.
- Almeida, F., Duarte Santos, J., & Augusto Monteiro, J. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97–103. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>
- Alustatalous. (2023). Alustatalous. <https://www.alustatalous.fi/alustatalous.html>
- Aromaa, J. (2019). Äänikirjojen johtava suoratoistopalvelu BookBeat tekee vielä tappiota, vaikka äänikirjat menevät kuin kuumille kiville. Yle. <https://yle.fi/a/3-11035278>
- Aula & Co. (2021). Storytel ostaa suomalaisen Aula & Co -kustantamon. <https://aulakustannus.fi/ajankohtaista/storytel-ostaa-suomalaisen-aula-co-kustantamon>
- Bonnier Books. (2023). WSOY. <https://bonnierbooks.com/our-business/wsoy/>.
- BookBeat a. (2022). Äänikirjojen vuosi – Trendiraportti. https://www.mynewsdesk.com/fi/bookbeat/pressreleases/aeaenikirjojen-vuosi-2022-suomessa-aeaenikirjoja-kuuntelevat-nyt-erityisesti-ruuhkavuosia-elaevaet-jokaista-suomalaista-kohden-kuunnellaan-jo-12-tuntia-aeaenikirjaa-vuotta-kohden-3208683?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=Alert&utm_content=pressrelease
- BookBeat b. (2022). Vuosi 2021 oli äänikirjan kulta-aikaa – Suomen BookBeatissa kuunneltiin kirjoja 45 prosenttia enemmän kuin vuonna 2020. <https://www.mynewsdesk.com/fi/bookbeat/pressreleases/vuosi-2021-oli-aeaenikirjan-kulta-aikaa-suomen-bookbeatissa-kuunneltiin-kirjoja-45-prosenttia-enemmaen-kuin-vuonna-2020-3156888>
- BookBeat c. (2023). Kuinka BookBeat toimii? BookBeat. <https://support.bookbeat.com/hc/fi/articles/207998885-Kuinka-BookBeat-toimii>
- Drucker, P. (2012). *The Practice of Management* (2nd ed). Taylor & Francis.
- Dumitrescu, L.-N. (2007). EVALUATING A CUSTOMER-CENTRIC APPROACH (ss. 72–76). Editura Universitaria Craiova.
- Euroopan komissio. (ei pvm.). Kirjat ja kustannusala | Culture and Creativity. Noudettu 3. maaliskuuta 2023, osoitteesta <https://culture.ec.europa.eu/fi/node/66>
- Eurostat. (2018). World Book Day. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20180423-1>
- Fader, P. (2020). *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage* (3rd edition). Wharton School Press.
- Filenius, M. (2019). *Digitaalinen asiakaskokemus*. Docendo.
- Frankenberger, K., Weiblen, T., & Gassmann, O. (2013). Network configuration, customer centricity, and performance of open business models: A solution

- provider perspective. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 671–682. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.004>
- Galbraith, J. R. (2005). *Designing the customer-centric organization: A guide to strategy, structure, and process* (1st ed). Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- George, G., & Bock, A. J. J. (2009). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1490251>
- Gerdt, B., & Eskelinen, S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus*. Alma Talent.
- Guren, C., McIlroy, T., & Sieck, S. (2021). COVID-19 and Book Publishing: Impacts and Insights for 2021. *Publishing Research Quarterly*, 37(1), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s12109-021-09791-z>
- Gustafsson, M. (2019, lokakuuta 5). Kuka päättää mitä Suomessa luetaan? Kustannusalan keskittyminen herättää huolta – tässä vastaukset 5 kysymykseen. *Yle Uutiset*. <https://yle.fi/a/3-11003632>
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 840–867. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0111>
- Hanifi, R., Haaramo, J., & Saarenmaa, K. (2021). Mitä kuuluu vapaa-aikaan? Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettel/eli_vapm_202100_2021_23894_net.pdf
- Harjumaa, M. (2019, syyskuuta 17). Suoratoistopalvelu Storytel ostaa kustantamo Gummeruksen. *Yle Uutiset*. <https://yle.fi/a/3-10975265>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132. <https://doi.org/10.1086/208906>
- Honkasalo, L. (2020, joulukuuta 10). Vuosisadan mullistus – Suomen Kirjailijaliitto. Suomen Kirjailijaliitto. <https://kirjailijaliitto.fi/kirjailija-lehti-artikkeli/vuosisadan-mullistus/>
- HS Teema. (2022, kesäkuuta). Kulttuuri ja lukeminen. *Helsingin Sanomat*.
- Hudders, L., De Jans, S., & De Veirman, M. (2021). The commercialization of social media stars: A literature review and conceptual framework on the strategic use of social media influencers. *International Journal of Advertising*, 40(3), 327–375. <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1836925>
- Hämäläinen, K. (2023, tammikuuta 24). Suomessa julkaistaan vuosittain yli 8000 kirjaa – nimikemäärät laskevat mutta kirjat paisuvat – Kirjailijan päiväkirja. *Suomen Kuvalehti*. <https://suomenkuvalehti.fi/kirjailijanpaiva-kirja/suomessa-julkaistaan-vuosittain-yli-8000-kirjaa-nimikemaarat-laskevat-mutta-kirjat-paisuvat/>
- Hänti, S. (2021). *Asiakkaista ansaintaan: Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli*. Alma Talent.
- Jiang, L. A., Yang, Z., & Jun, M. (2013). Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. *Journal of Service Management*, 24(2), 191–214. <https://doi.org/10.1108/09564231311323962>

- Juuti, P., & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Kaján, S. (2023, maaliskuuta 5). Kirjallisuusalan muutokset [Henkilökohtainen viestintä].
- Kallionpää, K. (2016a, lokakuuta 26). Lukemisesta on hyötyä terveydelle, todistavat tutkimukset – lue viisi tapaa, joilla kirja edistää hyvinvointia. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000002927227.html>
- Kallionpää, K. (2016b, lokakuuta 26). Lukemisesta on hyötyä terveydelle, todistavat tutkimukset – lue viisi tapaa, joilla kirja edistää hyvinvointia. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000002927227.html>
- Karjaluoto, H., Mustonen, N., & Ulkuniemi, P. (2015). The role of digital channels in industrial marketing communications. Teoksessa *Journal of Business and Industrial Marketing* (ss. 703–710). Emerald Group Publishing.
- Kirjakauppaliitto. (2021). Suomi lukee ja kuuntelee äänikirjoja (s. 18). Suomen Kustannusyhdistys. <https://kirjakauppaliitto.fi/wp-content/uploads/2021/05/Suomi-lukee-2021-medialle.pdf>
- Klaus, P. (2018). The case of Amazon.com: Towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT) (s. 17). *Journal of Services Marketing*.
- Kortesuo, K., & Löytänä, J. (2011). Asiakaskokemus. Talentum.
- Kotler, P. (2003). Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know. John Wiley & Sons.
- Kozinets, R. V. (2015). Netnography. Teoksessa P. H. Ang & R. Mansell (Toim.), *The International Encyclopedia of Digital Communication and Society* (1. p., ss. 1–8). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118767771.wbiedcs067>
- Kustannusalan tilastot. (2021). Äänikirjojen myynti. Kustannusalan tilastot. <https://tilastointi.kustantajat.fi/vuositilasto/aanikirjojen-myynti/2021>
- Kuvaja, S. (2023, helmikuuta 4). Äänikirjan lukijalla on väliä: Tältä näyttää palveluiden kymmenen kärki. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000009365010.html>
- Leal Filho, W., Yang, P., Eustachio, J. H. P. P., Azul, A. M., Gellers, J. C., Gielczyk, A., Dinis, M. A. P., & Kozlova, V. (2022). Deploying digitalisation and artificial intelligence in sustainable development research. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02252-3>
- Leikas, A. (2023, maaliskuuta 27). Miten äänikirjoista maksetaan? Kauppalehti. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/miten-aanikirjoista-maksetaan/d940c65f-9129-4758-8515-8eb9d2ce0c7f>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

- Leppälä, A.-H. (2021, kesäkuuta 5). Äänikirjat saattavat yksinkertaistaa kirjallisuutta. KU. <https://www.ku.fi/artikkeli/4523587-aanikirjat-saattavat-yksinkertaistaa-kirjallisuutta>
- Lindstedt, L. (2021). Kirjoitettu luettavaksi. Bokeh.
- López-Cabarcos, M. Á., Srinivasan, S., & Vázquez-Rodríguez, P. (2020). The role of product innovation and customer centricity in transforming tacit and explicit knowledge into profitability. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1037–1057. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0087>
- Lukukeskus. (2020). 10 faktaa lukemisesta 2020. <https://lukukeskus.fi/10-faktaa-lukemisesta-2020/>
- Luukka, T. (2019, helmikuuta 6). Musiikkiyhtiö Spotify onnistui ensimmäistä kertaa tekemään voittoa. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/talous/art-2000005992198.html>
- Majarder, A. (2019, toukokuuta 7). Suomalaiset ostivat viime vuonna kolme miljoonaa kirjaa vähemmän kuin viisi vuotta aiemmin – Kulttuuri | HS.fi. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000006096176.html>
- Majarder, A. (2020, toukokuuta 13). Kirjallisuus | Kirja-ala oli jo mullistuksen edessä, ja koronakriisi nopeuttaa sitä – ”En näe uhkaa kirjalle”, Otavan toimitusjohtaja Pasi Vainio sanoo. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000006505350.html>
- Malinen, J. (2018, elokuuta 31). Kannattaako kirja ahmia silmillä vai korvilla? Äänikirjat vähentävät stressiä ja ovat näppäriä, mutta toisinaan kannattaa myös pysähtyä lukemaan. *Yle Uutiset*. <https://yle.fi/a/3-10290663>
- Mäkelä, J. (2022, huhtikuuta 5). Kirja-arvostelu | Mikko Kuustonen ruoskii omaelämäkerrassa itseään tavalla, jolle ei löydy vertaa suomalaisen viihteen äijäperinteessä. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000008702417.html>
- Nasution, R. A., Sembada, A. Y., Milianni, L., Resti, N. D., & Prawono, D. A. (2014). The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 254–261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.041>
- Nyqvist, S. (2021, maaliskuuta 3). Tulevaisuuden kirjat, osa 3: Äänikirjan vallankumous. *Kiiltomato.net*. <https://kiiltomato.net/tulevaisuuden-kirjat-osa-3-aanikirjan-vallankumous/>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2012). PIAAC. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75272/okm19.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Osakwe, C. N. (2020). Customer centricity: An empirical analysis in the micro-sized firm. *Journal of Strategic Marketing*, 28(5), 455–468. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1566268>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>

- Otavakonserni. (2023). Historia. <https://otavakonserni.fi/historia/>
- Palmatier, R. W., Moorman, C., & Lee, J.-Y. (Toim.). (2019). Handbook on customer centricity: Strategies for building a customer-centric organization. Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/978-1-78811-360-1>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2022). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2017). Managing customer experience and relationships: A strategic framework (3rd edition). John Wiley & Sons, Inc.
- Pietiläinen, J. (2020, syyskuuta 13). Kirja-ala siirtyy kohti alustataloutta. Terra Cognita. <https://www.terracognita.fi/news/kirja-ala-siirtyy-kohti-alustataloutta/>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: Past, present and future. Teoksessa J. Sundbo & F. Sørensen, Handbook on the Experience Economy (ss. 21–44). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781004227.00007>
- Puustinen, P., & Saarijärvi, H. (2020). Strategiana asiakaskokemus. Docendo.
- Riihinen, E. (2022, kesäkuuta 18). WSOY aloittaa maksuttoman kirjoittajakoulun sosiaalisen median vaikuttajille, kirja-alalla pöyristyttiin: ”Kuka tahansa ei voisi julistautua vaatesuunnittelijaksi tai muusikoksi”. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000009011963.html>
- Riihinen, E. (2023, tammikuuta 9). Hinnat nousivat, mutta äänikirjabisneksestä hyötyy silti eniten kuluttaja, sanoo Suomen Kirjailijaliiton puheenjohtaja. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000009314808.html>
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands. Free Press.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>
- Shaw, C., & Ivens, J. (2005). Building great customer experiences (Rev. ed). Palgrave Macmillan.
- Sikora, J., Evans, M. D. R., & Kelley, J. (2019). Scholarly culture: How books in adolescence enhance adult literacy, numeracy and technology skills in 31 societies. *Social Science Research*, 77, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2018.10.003>
- Statista a. (2022). Number of social media users worldwide from 2017 to 2027.
- Statista b. (2022). Daily time spent on social networking by internet users worldwide from 2012 to 2022.

- Stepnov, I. (Toim.). (2021). *Technology and business strategy: Digital uncertainty and digital solutions*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-63974-7>
- Storytel. (2023). Tietoa meistä & ota yhteyttä. <https://uutishuone.storytel.com/page/tietoa-meista-ota-yhteytta/>
- Suomen kirjailijaliitto. (2020, joulukuuta 10). Vuosisadan mullistus. <https://kirjailijaliitto.fi/kirjailija-lehti-artikkeli/vuosisadan-mullistus/>
- Suomen kirjailijaliitto. (2022, joulukuuta 23). Äänikirjapalkkio lähes 80 % pienempi kuin palkkio painetusta kirjasta – Kirjailijaliitto selvitti kirjailijoille vuonna 2021 maksettuja tekijänpalkkioita. <https://kirjailijaliitto.fi/uutiset/aanikirjapalkkio-80-pienempi-kuin-palkkio-painetusta-kirjasta-kirjailijaliitto-selvitti-kirjailijoille-vuonna-2021-maksettuja-tekijanpalkkioita/>
- Suomen kustannusyhdistys. (2022). Suomen myydyimmät kirjat 2022 (s. 22). <https://www.kustantajat.fi/media/bestsellerit-verkkoon-2022.pdf>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tilastokeskus. (2019, huhtikuuta 25). Vapaa-ajan osallistuminen. https://www.stat.fi/til/vpa/2017/03/vpa_2017_03_2019-04-25_kat_001_fi.html
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
- Toro, V. (2017, maaliskuuta 15). Lukuaikapalvelut tulevat: Kirjojen Spotify vai myynnin pirstysruiske? Suomen Kirjailijaliitto. <https://kirjailijaliitto.fi/kirjailija-lehti-artikkeli/lukuaikapalvelut-tulevat-kirjojen-spotify-myyntin-pirstysruiske/>
- Toro, V. (2021, joulukuuta 7). Kirja-alan digitalisaation vaikutus kirjailijan asemaan – IPRinfo. <https://iprinfo.fi/artikkeli/kirja-alan-digitalisaation-vaikutus-kirjailijan-asemaan/>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Urbach, N. (2018). *Digitalization cases: How organizations rethink their business for the digital age* (1st edition). Springer Berlin Heidelberg.
- Valls Giménez, J. F. (2018). *Customer-centricity: The new path to product innovation and profitability*. Cambridge Scholars Publishing.
- Van Belleghem, S. (2015). *When digital becomes human: The transformation of customer relationships* (First Edition). Kogan Page.
- Vandermerwe, S. (2004). Achieving deep customer focus. *IEEE Engineering Management Review*, 32(3), 62–62. <https://doi.org/10.1109/EMR.2004.25108>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

- Vidili, I. (2021). *Journey To Centricity: A customer-centric framework for the era of stakeholder capitalism*. The Smarter Crew House.
- Viita, H. (2020). *Arvoa liiketoimintaan – Brändin lanseeraus vuodessa*. Alma Talent.
- Zafer, A. S. (2015). *Authentic customer centricity: A journey towards sustainable customer experience*. Information Age Publishing Inc.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

OSA 1

Haastateltavalle kuvataan tutkimuksen tarkoitusta ja etenemisestä. Sekä tutkimukseen liittyvät eettiset periaatteet, kuten tietojen käsittely ja henkilöllisyys.

Taustakysymykset:

- Ammatti / titteli
- Kuinka pitkä kokemus sinulla on kirja-alasta?

OSA 2

TEEMA 1: DIGITALISAATIO

- Miten digitaalinen kehitys on vaikuttanut kirja-alaan?
- Miten digitalisaatio on muuttanut yrityksen liiketoimintaprosesseja?

Esimerkki?

- Minkälaisia mahdollisuuksia digitalisaatio tarjoaa kustantamoille? Entä kuluttajille?
- Onko digitalisaatio muuttanut asiakkaiden ostokäyttäytymistä? Miten?

TEEMA 2: LUKUAIKAPALVELUT

- Ketkä ovat suurempia toimijoita alalla?
- Millaisia haasteita lukuaikapalvelut ovat tuoneet kirja-alalle? miten niitä voisi yrittää ratkaista?
- Miten koette lukuaikapalveluiden tarjonnan vaikuttavan painettuun kirjallisuuteen?
- Millaisia etuja ja haittoja lukuaikapalvelut tarjoavat käyttäjilleen?
- Miten lukuaikapalvelut ovat muuttaneet tapaa, jolla ihmiset kuluttavat kirjallisuutta?
- Miten näette lukuaikapalveluiden tulevaisuuden kustantamojen kannalta?

TEEMA 3: ASIAKASLÄHTÖISYYS

- Miten määrittelet asiakaslähtöisyyden?
- Miten asiakaslähtöisyys ilmenee yrityksessä?
- Onko asiakaslähtöisyys huomioitu yrityksen strategiassa?
- Millaisia haasteita organisaatiosi on kohdannut asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa?

- Onko lukuaikapalvelu liiketoiminta asiakaslähtöisempi kuin painetun kirjan?

TEEMA 4: ASIAKASKOKEMUS

- Mitkä tekijät muodostavat onnistuneet asiakaskokemuksen kirja-alalla?
- Ovatko asiakaskokemusten vaatimukset kasvaneet viime vuosina?
- Onko asiakaskokemus muuttunut paljon lukuaikapalveluiden myötä?

TEEMA 5: TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

- Miten kirja-ala tulee muuttumaan tulevaisuudessa?
- Mitä suuria muutostekijöitä näet kirja-alalla tulevaisuudessa? Mitkä ovat uhkia ja mitkä ovat mahdollisuuksia?
- Millainen merkitys kirjallisuudella ja lukemisella on yhteiskunnalle tulevaisuudessa?

LOPETUS

- Onko sinulla aiheeseen lisättävää?