

Topi-Antti Toivonen

**SOSIAALINEN ASIAKASSUHDEJOHTAMINEN JA
BIG DATA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIEDEIDEN LAITOS
2015

TIIVISTELMÄ

Toivonen, Topi-Antti
Sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen ja big data
Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2015, 37 s.
Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma
Ohjaaja(t): Koskelainen, Tiina

Tässä tutkielmassa käsitellään sosiaalista asiakassuhdejohtamista sekä hyötyjä, joita siihen voidaan saada big datan avulla. Sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen on terminä uusi ja monille tuntematon. Tutkimusta motivoi aiheen vähäinen tutkimus, suomenkielisen tutkimuksen puuttuminen kokonaan sekä sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen mahdollinen olennainen rooli yritysten toiminnassa tulevaisuudessa. Big dataa käsittelevissä tutkimuksissa keskitytään monesti sen tekniseen puoleen, eikä sovellutuksiin tai ideologioihin. Tässä tutkimuksessa pyritään sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen selittämisen lisäksi selventämään, mitä käytännön hyötyjä big data tuo sosiaaliseen asiakassuhdejohtamiseen. Tutkielmassa käsitellään myös sosiaalista mediaa, jotta lukija saisi hyvän kokonaiskuvan sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen keskeisestä elementistä. Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia ovat sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen erityispiirteet ja sen suhteet perinteiseen asiakassuhdejohtamiseen, big datan riskien suhteet sosiaaliseen asiakassuhdejohtamiseen sekä toimet, joissa big data voi olla arvokas työväline sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen menestyksekkääseen toteuttamiseen. Keskeisimpänä sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen erityispiirteenä nousi esiin sosiaalisen median tuoma mahdollisuus yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Merkittävä huomio oli myös yksityisyyden tärkeys, joka täytyy pitää mielessä, kun big dataa sovelletaan sosiaaliseen asiakassuhdejohtamiseen. Tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin *Mitä sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen on?* ja *Miten big datasta on hyötyä sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa?*

Asiasanat: sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen, big data, asiakassuhdejohtaminen, sosiaalinen media, markkinointi

ABSTRACT

Toivonen, Topi-Antti

Social customer relationship management and big data

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2015, 37 p.

Information Systems, Bachelor's Thesis

Supervisor(s): Koskelainen, Tiina

This thesis focuses on social customer relationship management, and how big data creates benefits for it. Social customer relationship management is a new term, and many don't know what it means. The lack of prior research and the possible essential role of social customer relationship management in the future were the greatest motivators in this study. Studies that focus on big data, often deal with the technical side of it, and leave the ideologies and implications aside. The aim of this thesis is to understand what social customer relationship management is, and also to clarify the benefits big data can bring to social customer relationship management in practice. The study also discusses about social media in general, to give a better view of the crucial element in social customer relationship management. The results of the study show the characteristics of social customer relationship management, the risks of big data in line with social relationship management, and the benefits that big data can bring to social customer relationship management. The special interactional role of social media and the importance of privacy were also important notices. The research results answer on research questions *What social customer relationship management is?* and *How big data creates benefits to social customer relationship management?*

Keywords: social customer relationship management, big data, customer relationship management, social media, marketing

KUVIOT

KUVIO 1 Sosiaalisen median hunajakennomalli, suomennettu. (Kietzmann ym., 2011, 243).....	13
KUVIO 2 Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen talo, suomennettu. (Malthouse ym., 2013, 272).....	18
KUVIO 3 Asiakkaan arvon ja sitoutuneisuuden matriisi.....	23

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Sosiaalisen median luokittelu, suomennettu. (Kaplan & Haenlein, 2010, 62).....	12
---	----

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 SOSIAALINEN MEDIA	9
2.1 Sosiaalisen median historia ja kehitys	9
2.2 Sosiaalisen median palveluiden luokittelu	11
3 SOSIAALINEN ASIAKASSUHDEJOHTAMINEN	16
3.1 Perinteisen asiakassuhdejohtamisen ja sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen vertailua.....	16
3.2 Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen konsepti.....	18
4 BIG DATA SOSIAALISESSA ASIAKASSUHDEJOHTAMISESSA	25
4.1 Big datan ominaisuudet ja riskit.....	25
4.2 Big datan hyödyt sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa.....	28
5 YHTEENVETO	31
LÄHTEET	35

1 JOHDANTO

1900-luvun puolivälissä massamarkkinointi mullisti liiketoiminnan täysin: markkinoinnin hallitsevat teemat rakentuivat lähinnä jättimäisten mainoskampanjoiden ja tuotteiden tyrkyttämisen pohjalle. Tuotteiden ostajista tuli pelkkää massaa: asiakkaiden yksilöllisyys unohtui täysin. 1990-luvulla yritykset alkoivat jälleen ymmärtää asiakkaiden merkityksen, ja rupesivat näkemään vaivaa asiakassuhteiden luomiseksi uudelleen. Tämä asiakaskeskeinen suuntautuminen nimettiin asiakassuhdejohtamiseksi. (Chen & Popovich, 2003).

Samoihin aikoihin asiakassuhdejohtamisen yleistymisen kanssa Internetin käyttö ja sen kautta myös sosiaalinen media alkoivat vallata alaa. Sosiaalisesta mediasta on tullut sen alle 20-vuotisen historian aikana eräs mullistavimmista asioista ihmiskunnan historiassa: sitä on verrattu jopa 1800-luvun teolliseen vallankumoukseen. Sosiaalisen median käytön räjähtäessä kovaan nousuun 2010-luvun taitteessa, yritysten oli pakko reagoida kehitykseen, ja mennä sinne missä asiakkaat ovat. Perinteisiä yritysten toimintoja ruvettiin soveltamaan sosiaalisessa mediassa, kun yritykset sinne siirtyivät. Asiakassuhdejohtamista sosiaalisessa mediassa ruvettiin kutsumaan sosiaaliseksi asiakassuhdejohtamiseksi. (Greenberg, 2010; Kaplan & Haenlein, 2010).

2000-luvulla Internetin yleistymisen seurauksena myös datamäärät alkoivat kasvaa järjestyttävällä tavalla. Suuret datamäärät aiheuttivat ongelmia perinteisille analysointityökaluille, jotka eivät olleet suunniteltu käsittelemään todella isoja määriä dataa. Nämä datamäärät saivat kuvaavan nimen: big data. Data ja sen analysoiminen ovat olleet asiakassuhdejohtamisen kannalta olennainen asia, joten big data aiheuttaa asiakassuhdejohtamiseen uusia haasteita, mutta tuo myös uusia mahdollisuuksia. (Chaudhuri, Dayal & Narasayya, 2011; Jagadish ym., 2014).

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, mitä sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen tarkoittaa, ja kuinka big data voi olla hyödyksi sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen menestyksekkäässä toteutuksessa. Tutkielma on rajattu sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen osalta sen näkökulmaan yrityksen kannalta, ja big datan osilta sen ideologiaan ja

keskeisiin aiheisiin, jotka vaikuttavat sosiaaliseen asiakassuhdejohtamiseen. Tutkielmassa myös selitetään, mitä sosiaalinen media on ja miten sitä voidaan määritellä. Sosiaalista mediaa pyritään selittämään sen yleisellä merkityksellä, sekä sen vaikutuksilla yrityksille. Lisäksi tutkielmassa pureudutaan sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen elementteihin ja big datan määritelmään. Tutkimuksen motivaatio oli aiheen ajankohtaisuus ja mielenkiintoisuus, sekä aikaisemman tutkimuksen vähäisyys ja joissakin tutkimuksen osa-alueissa aiemman tutkimuksen puuttuminen kokonaan. Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, ja siinä on käytetty lähteinä suurimmalta osin tieteellisiä artikkeleita lähivuosilta sosiaalisen median jatkuvasti muuttuvan luonteen vuoksi. Tutkielmassa pyritään vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen, jotka ovat:

1. Mitä sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen on?
2. Miten big datasta on hyötyä sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa?

Keskeisenä tuloksena esiin nousi sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen erikoisluonne: se mahdollistaa vuorovaikutuksen yrityksen ja asiakkaan välillä. Aiemmin asiakassuhdejohtaminen oli lähinnä yksipuolista kommunikaatiota yritykseltä asiakkaalle. Asiakas ei siis enää ole asiakassuhdejohtamisen perinteisen mallin passiivinen asiakas: sosiaalinen media mahdollistaa asiakkaan aktiivisen roolin. (Malthouse ym., 2013). Tärkeä tulos oli myös asiakkaan tuottaman arvon ja sitoutuneisuuden merkitys yritykselle. Näiden pohjalta tutkielmassa on tehty matriisi, jossa annetaan yrityksille toimintaohjenuoria eri sitoutuneisuuden ja asiakkaan tuottaman arvon tasoilla: ideaalitulanteessa asiakas tuottaa paljon arvoa ja on sitoutunut yritykseen korkealla tasolla, jolloin asiakassuhde tulee pyrkiä pitämään ennallaan. Merkittävä huomio oli myös eri elementit, joista sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen koostuu ja näiden synergia. Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen onnistumisen kannalta olennaista on ymmärtää, kuinka sosiaalinen media vaikuttaa asiakassuhdejohtamisen perinteisiin prosesseihin ja strategiaan. (Kumar ym., 2010; Malthouse ym., 2013; Woodcock, Green & Starkey, 2011). Tärkeänä tuloksena voidaan lisäksi pitää nykyään yleistynyttä yksityisyyden tarvetta: tämä vaikuttaa oleellisesti menestyksekkään sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen toteuttamiseen (Jagdish ym., 2014; Kietzmann ym., 2011; Malthouse ym., 2013). Olennaista oli myös selvittää, miten big data hyödyttää sosiaalista asiakassuhdejohtamista: tutkimuksessa selvisi että, big dataa voidaan käyttää hyödyksi sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa asiakasanalyysin, yrityksen toimintojen, päätöksenteon, ennustavan mallintamisen ja benchmarkingin sektoreilla.

Tutkielman luvussa 2 käsitellään sosiaalista mediaa. Luvussa 2.1 paneudutaan sosiaalisen median historiaan ja kehitykseen, kun taas luku 2.2 pyrkii selittämään sosiaalisen median teoriapohjaa ja eri palveluiden luokittelua. Luvussa 3 käydään läpi sosiaalista asiakassuhdejohtamista, siihen kuuluvia elementtejä ja sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen suhdetta perinteiseen asiakassuhdejohtamiseen. Luku 4 ja sen alaluvut kertovat big datasta ja sen

vaikutuksesta sosiaaliseen asiakassuhdejohtamiseen. Keskeisiä käsiteltäviä teemoja luvussa 4 ovat big datan riskit ja niiden suhteet sosiaaliseen asiakassuhdejohtamiseen, sekä hyödyt, joita voidaan saada sosiaaliseen asiakassuhdejohtamiseen big dataa -ratkaisuja soveltamalla.

2 SOSIAALINEN MEDIA

Ymmärtääksemme myöhemmin tutkielmassa sosiaalisen median merkitystä, tässä luvussa käydään läpi sosiaalista mediaa käsitteenä sekä sen kehitystä nykytilaansa. Alaluvussa 2.1 käsitellään sosiaalisen median historiaa, kehitystä ja termistöä, kun taas alaluku 2.2 käsittelee sosiaalisen median palveluiden luokittelua aiempien teorioiden pohjalta.

2.1 Sosiaalisen median historia ja kehitys

Digitaalinen tiedonsiirto on mullistanut kommunikaatiota enemmän kuin mikään aiemmin (Leiner ym., 2009). Internet-aikakauden syntymisen peruskivenä voidaan Leinerin ym. (2009) mukaan pitää vuotta 1961, jolloin Leonard Kleinrock julkaisi artikkelin pakettikytkentäteoriasta. Pakettikytkentäteorian mukaan data voidaan jakaa paketeiksi tiedonsiirtoa varten (Volotinen, 1999). Sosiaalisen median syntymisen mahdollisti Internetin kehittäminen ja sen kehittyminen maailmanlaajuiseksi tietoverkoksi. Ensimmäisenä ajatuksen tietoverkon käyttämisestä sosiaalisen interaktion välineenä esitti J.C.R. Licklider vuonna 1962 (Leiner ym., 2009). Lawrence G. Roberts kehitti Yhdysvaltain puolustusministeriön rahoituksella vuonna 1968 Internetin edeltäjän ARPANETin. ARPANETin välityksellä lähetettiin onnistuneesti dataa ensimmäisen kerran vuonna 1969, ja sen käyttäminen yleistyi nopeaan tahtiin teknologian kehittyessä. ARPANET lakkautettiin vuonna 1990, jolloin Internet korvasi sen (Leiner ym., 2009). Vuonna 1979 Tom Truscott ja Jim Ellis kehittivät Usenetin, ensimmäisen keskustelujärjestelmän, joka mahdollisti julkisten viestien lähettämisen muille käyttäjille (Kaplan & Haenlein, 2010).

Ensimmäiset nykyajan sosiaalista mediaa muistuttavat palvelut luotiin 1990-luvun lopussa (Boyd & Ellison, 2007; Kaplan & Haenlein, 2010). Kaplan ja Haenlein (2010) mainitsevat Susan ja Bruce Albensonin vuonna 1998 perustaman Open Diaryn, joka toi yhteen verkkopäiväkirjojen kirjoittajia ollen

tämän päivän blogipalveluiden esi-isä. Boyd ja Ellison (2007) esittelevät vuonna 1997 perustetun SixDegrees -sivuston, jossa käyttäjä pystyi luomaan profiilin ja listaamaan ystäviään. Internet-yhteyksien nopeutuessa sosiaalisen median konsepti yleistyi (Kaplan & Haenlein, 2010). Lehdonvirta, Wilska ja Johnson (2009) tuovat esille suomalaisen Habbo Hotel -virtuaalimaailman, joka julkaistiin vuonna 2000. Boydin ja Ellisonin (2007) mukaan ensimmäinen moderni sosiaalisen median palvelu oli Friendster, joka julkaistiin vuonna 2002. Friendsteria seurasivat suuren suosion saaneet MySpace ja Facebook vuosina 2003 ja 2004. MySpace ja Facebook olivat suuressa osassa määrittelemään sosiaalista mediaa ilmiöksi, jona se nykyään tunnetaan (Kaplan & Haenlein, 2010). Tämän hetken suosituimpia sosiaalisen median palveluita ovat Facebookin lisäksi muun muassa videopalvelu YouTube, mikrobloggaukseen keskittynyt Twitter ja työelämän ympärille rakennettu LinkedIn (Alexa Internet Inc., 2015).

Kaplanin ja Haenleinin (2010) mukaan sosiaalinen media on joukko Internet-pohjaisia sovelluksia, joiden ideologinen ja teknologinen perusta on Web 2.0:ssa ja jotka mahdollistavat käyttäjän tuottaman sisällön luomisen ja vaihtamisen: tämän mukaan sosiaalisen median keskeiset elementit ovat Web 2.0 ja käyttäjän tuottama sisältö. Sosiaalisesta mediasta löytyy myös useita vaihtoehtoisia määritelmiä. Ahlqvist ym. (2010) lisäävät sosiaalisen median keskeiseksi elementiksi yhteisöt: kuitenkin muun muassa Balasubramanianin (2009) mukaan yhteisöt syntyvät sisällön tuottamisen seurauksena. Tässä tutkielmassa sosiaalinen media määritellään Kaplanin ja Haenleinin (2010) mukaan. Ymmärtääksemme edellä mainittua määritelmää sosiaalisesta mediasta, on Web 2.0 ja käyttäjän tuottama sisältö määriteltävä.

Murugesanin (2007) mukaan Web 2.0 on sekä teknologia- että käyttöparadigma ja teknologioiden, liiketoimintastrategioiden ja sosiaalisten trendien kokoelma. Kaplan ja Haenlein (2010) määrittelevät Web 2.0:n uudeksi tavaksi ja ajattelumalliksi, jolla sovellusten kehittäjät ja loppukäyttäjät alkoivat hyödyntää World Wide Webia: tämän mallin mukaan sovellukset ja sisältö ovat käyttäjien yhteisesti muokattavissa. Vaikka Web 2.0 ei viittaa mihinkään tiettyyn World Wide Webin uuteen teknologiaan, Murugesanin (2007) sekä Kaplanin ja Haenleinin (2010) mukaan on teknologioita, jotka ovat olennaisia mahdollistamaan Web 2.0:n toimimisen. Tärkeimpiä kyseisiä teknologioita ovat Adobe Flash, RSS ja AJAX (Kaplan & Haenlein, 2010).

Käyttäjän tuottama sisältö (User Generated Content, UGC) yleistyi terminä vuonna 2005. Käyttäjän tuottama sisältö tarkoittaa loppukäyttäjien tuottamaa mediasisältöä, joka on julkisesti saatavilla (Kaplan & Haenlein, 2010). Käyttäjien tuottamaa sisältöä on ollut olemassa jo 1980-luvulta saakka, mutta viime vuosikymmenen puolivälin jälkeen sen määrä on lisääntynyt radikaalisti teknologisten, taloudellisten ja sosiaalisten tekijöiden vuoksi (Leung, 2009; Kaplan & Haenlein, 2010). Balasubramaniam (2009) ja Kaplan ja Haenlein (2010) määrittelevät Organisation for Economic Cooperation and Developmentin tutkimuksen (2007) mukaan kolme perusvaatimusta, jotka käyttäjän tuottaman sisällön tulee täyttää:

- Käyttäjän tuottaman sisällön täytyy olla verkkosivulla tai sosiaalisessa verkostossa saatavilla julkisesti tai määritellylle ihmisryhmälle
- Käyttäjän tuottaman sisällön täytyy olla riittävän luovaa
- Käyttäjän tuottama sisältö ei saa olla ammatinharjoitustarkoituksessa luotua

2.2 Sosiaalisen median palveluiden luokittelu

Sosiaalisessa mediassa on paljon palveluita, jotka eroavat toisistaan toiminnallisuuksiltaan ja ulottuvuuksiltaan (Kietzmann ym., 2011). Jotta eri sosiaalisen median palveluiden toimintaa voisi ymmärtää syvemmin, yleiseen määritelmän sisällä on voitava tehdä tarkempaa luokittelua. Luokittelussa on oleellista, että sitä voidaan soveltaa myös tuleviin palveluihin, koska uusia sivustoja julkaistaan päivittäin (Kaplan & Haenlein, 2010).

Kaplan ja Haenlein (2010) soveltavat sosiaalisen median palveluiden luokitteluun mediantutkimuksen ja sosiaalisten prosessien teorioita. Mediantutkimuksen teorioista Kaplan ja Haenlein soveltavat sosiaalisen läsnäolon ja median ilmaisuvoimaisuuden teorioita. Töyssy (2012) ja Kaplan ja Haenlein (2010) kertovat sosiaalisen läsnäolon teorian tarkoittavan viestinvälitykseen käytettävän median tyyppin aikaansaamaa eriasteista läsnäolon tunnetta. Median tyypit voidaan luokitella kolmeen osaan: akustiseen, visuaaliseen ja fyysiseen. Mitä korkeampi sosiaalisen läsnäolon taso saavutetaan, sitä suurempi sosiaalinen vaikutus sillä on ihmisen käyttäytymiseen. Median ilmaisuvoimaisuuden teorian Kaplan ja Haenlein (2010) määrittelevät tarkoittavan viestintävälineen kykyä toisintaa ja välittää viesti alkuperäisen tarkoituksen mukaisesti. Sosiaalisten prosessien teorioista Kaplan ja Haenlein (2010) tuovat esille itsensä esittämisen ja sisimpänsä paljastamisen teorian. Kaplan ja Haenlein (2010) toteavat itsensä esittämisen teorian tarkoittavan ihmisten tahtoa kontrolloida vaikutelmaa, minkä he itsestään antavat muille. Itsensä esittäminen toteutuu usein sisimpänsä paljastamisen kautta, joka voi olla tietoista tai tiedostomatonta. Sisimpänsä paljastamisella viitataan henkilökohtaisten tietojen, kuten ajatusten, mielipiteiden tai tunteiden paljastamiseen (Kaplan & Haenlein, 2010).

Kaplan ja Haenlein (2010) ovat luokitelleet sosiaalisen median palvelut kuuteen eri ryhmään edellä mainittujen teorioiden mukaan (taulukko 1). Taulukosta voidaan todeta, että usein tekstipainotteisissa blogeissa ja yhteistoimintaprojekteissa sosiaalinen läsnäolo ja median ilmaisuvoimaisuus on sosiaalisen median palveluista matalimmillaan, kun taas kolmiulotteisia ympäristöjä ja kasvokkain kommunikointia mallintavissa virtuaalimaailmoissa se on korkeimmillaan. Yhteisöpalveluissa ja sisältöpalveluissa jaetaan tekstipohjaisten viestien lisäksi kuvia ja videoita: näissä sosiaalinen läsnäolo ja

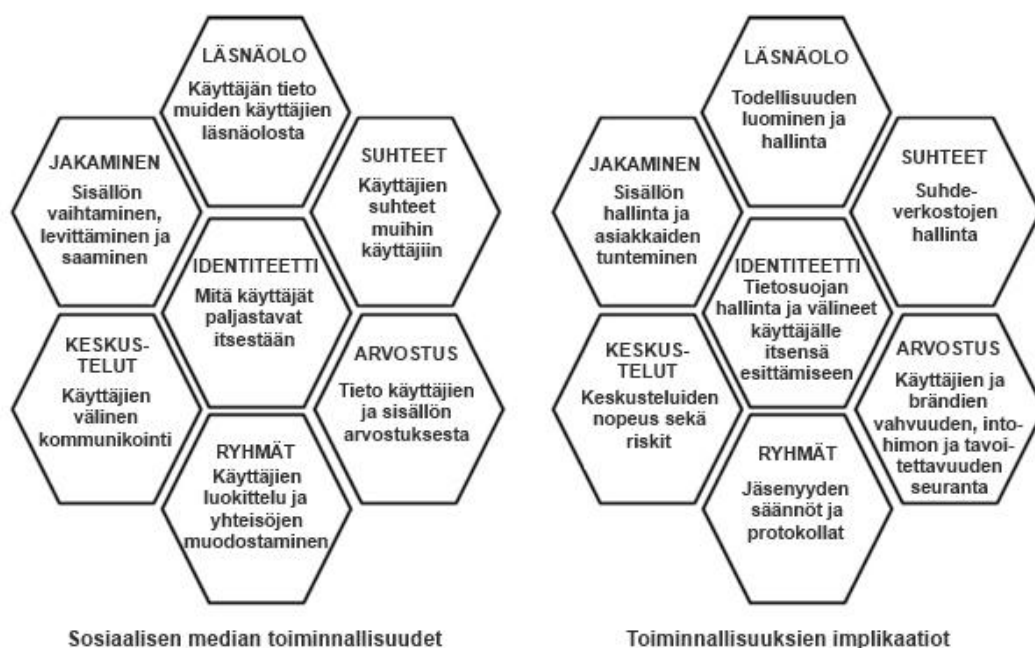
median ilmaisuvoimaisuus on keskitasoa. Itsensä esittämisen ja sisimpänsä paljastamisen kautta tarkasteltuna blogit ja yhteisöpalvelut tarjoavat siihen paremmat mahdollisuudet kuin yhteistoimintaprojektit tai sisältöyhteisöt. Virtuaalisissa sosiaalisissa maailmoissa itsensä esittäminen ja sisimpänsä paljastaminen ovat virtuaalisia pelimaailmoja korkeammalla tasolla, sillä pelimaailmoissa saattaa olla ihmisten käyttäytymistä säänteleviä ohjeita (Kaplan & Haenlein, 2010).

		Sosiaalinen läsnäolo / Median ilmaisuvoimaisuus		
		Matala	Keskitaso	Korkea
Itsensä esittäminen / Sisimpänsä paljastaminen	Korkea	Blogit	Yhteisöpalvelut (esim. Facebook)	Virtuaaliset sosiaaliset maailmat (esim. Second Life)
	Matala	Yhteistoimintaprojektit (esim. Wikipedia)	Sisältöyhteisöt (esim. YouTube)	Virtuaaliset pelimaailmat (esim. World of Warcraft)

TAULUKKO 1 Sosiaalisen median luokittelu, suomennettu. (Kaplan & Haenlein, 2010, 62)

Kietzmann ym. (2011) jatkavat Kaplanin ja Haenleinin (2010) luokittelua hieman erilaisella lähestymistavalla esittelemällä sosiaalisen median hunajakennomallin (kuvio 1), joka on suunnattu auttamaan yrityksiä tehokkaaseen sosiaalisen median hyödyntämiseen liiketoiminnassa. Hunajakennomallin mukaan sosiaalisen median palvelut koostuvat seitsemästä teemasta - identiteetistä, keskusteluista, jakamisesta, läsnäolosta, suhteista, arvostuksesta sekä ryhmistä - joita käsitellään sosiaalisen median toiminnallisuuksien sekä näistä toiminnallisuuksista yritykselle syntyvien implikaatioiden kautta. Toiminnallisuuksilla tarkoitetaan kunkin teeman käyttäjälähtöistä näkökulmaa, ja implikaatioilla käyttäjälähtöisten näkökulmien seurauksia yrityksille.

Hunajakennomallin keskiössä on identiteetti. Identiteetillä tarkoitetaan tietoja, joita käyttäjä paljastaa itsestään: se on siis lähes suora vastike Kaplanin ja Haenleinin (2010) esittelemien itsensä esittämisen ja sisimpänsä paljastamisen teorioille. Yrityksen kannalta identiteetin tärkein johdannainen on yksityisyyden suojeleminen. Vaikka käyttäjät paljastaisivat tietojansa eri palveluille, he ovat huolissaan tietojensa käytöstä, sekä palveluista, jotka rohkaisevat näiden tietojen käyttöön (Kietzmann ym. 2011). Yliopisto-opiskelijoille tehdyn kyselyn mukaan yksityisyydensuoja Internetissä on koulutuksen, kestävän kehityksen ja ympäristönsuojelun jälkeen neljänneksi huolestuttavin teema. (Krasnova & Kift, 2012).



KUVIO 1 Sosiaalisen median hunajakennomalli, suomennettu. (Kietzmann ym., 2011, 243)

Toisena hunajakennomallin teemana on keskustelut, joilla tarkoitetaan vuorovaikutustapoja ja -tyyppejä. Monet sosiaalisen median palvelut on tarkoitettu yksilöiden ja ryhmien kommunikaatioon. Yleisimmät esimerkit sosiaalisessa mediassa tapahtuvasta kommunikaatiosta ovat Facebookissa tapahtuvat keskustelut, tviittaaminen ja blogin kommentointi. Yrityksen kannalta kommunikaatio tuo kaksi implikaatiota: lähes jokaisessa sosiaalisen median palvelussa kommunikaatiolta vaaditaan tiettyä muotoa ja protokollaa; esimerkiksi Twitterissa viestit saavat olla maksimissaan 160 merkkiä pitkiä, ja ovat usein reaaliaikaisia tilapäivityksiä. Yrityksen tulee noudattaa näitä käytänteitä keskustellakseen sujuvasti sosiaalisessa mediassa. Lisäksi oman haasteensa yrityksille tuovat keskustelun aloittaminen ja siihen liittyminen. Keskustelun aloittamisessa tai keskusteluun liittyttäessä riskinä on väärin asioiden sanominen ja sitä kautta negatiivisen julkisuuden kerääminen. Usein kuitenkin yritykset tuntevat asiakkaansa sekä seuraajansa, ja näin onnistuvat keskustelemaan relevanteista asioista sopivissa määrin. (Kietzmann ym., 2011). Näitä näkemyksiä tukevat myös Mangold & Faulds (2009), joiden mukaan sosiaalisessa mediassa tapahtuvat keskustelut ja näiden hallinta on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta.

Kolmantena teemana Kietzmann ym. (2011) esittelevät jakamisen. Jakamisella tarkoitetaan käyttäjien vaihtamaa, levittämää ja saamaa sisältöä, johon termillä "sosiaalinen" juurikin viitataan. Usein keskustelun välittäjänä toimivat erilaiset jaetut objektit, joita kommentoidaan. Jakaminen siis johtaa usein keskusteluun, vaikka pelkkä jakaminenkin mielletään sosiaalisesti toiminnaksi. Yrityksen tulisi pyrkiä selvittämään asiakkaidensa kiinnostuksen kohteita, jotta mahdollisimman kiinnostavan sisällön jakaminen onnistuisi.

Neljäntenä teemana on läsnäolo. Läsnäololla tarkoitetaan sijaintia ja tavoitettavuutta sekä virtuaali- että reaali-maailmassa. Virtuaali-maailmassa sijaintia määrittävät esimerkiksi mahdollisuus olla ”paikalla” tai ”poissa” Facebookissa. Reaali-maailman sijaintinsa voi kertoa joidenkin sosiaalisten median palveluiden, kuten FourSquaren tai Instagramin kautta. Yrityksille olennaisia implikaatioita ovat kommunikointitapojen valitseminen asiakkaiden läsnäolon mukaan sekä aiemmin tässä luvussa mainittu Kaplanin ja Haenleinin (2010) esittelemä sosiaalinen läsnäolo. (Kietzmann ym., 2011).

Viides teema - suhteet - viittaa nimensä mukaisesti suhteisiin sosiaalisessa mediassa. Suhteilla tarkoitetaan kahden tai useamman ihmisen tai yrityksen ja ihmisen välillä olevia assosiaatioita, jotka johtavat keskusteluihin, objektien jakamiseen, tapaamiseen tai esimerkiksi listautumisesta toisen kaveri- tai fanilistalle. Suhteilla on suuri yhteys identiteettiin: mikäli palvelu ei arvosta identiteettiä korkealle, myöskään suhteet eivät näyttele palvelussa suurta osaa. Suhteet on implikaatioidensa suhteen äärimmäisen laaja kokonaisuus. Pääajatuksena on, että yritysten täytyy ymmärtää, kuinka hallita suhteita asiakkaidensa kanssa sosiaalisessa mediassa (Kietzmann ym., 2011). Tätä selvennetään tarkemmin myöhemmin tutkielmassa.

Hunajakennomallin kuudes teema on arvostus. Arvostuksella tarkoitetaan ihmisen, yrityksen tai sisällön arvostusta sosiaalisessa mediassa. Arvostusta mitataan eri tavoin eri sivustoille: Facebookissa arvostuksesta voi esimerkiksi kertoa julkaisujen jakamismäärät, kun taas YouTube:ssä videoiden katselumäärä tai suhde tykkäämistä ja ei-tykkäämistä välillä. Pelkkä käyttäjän seuraajien lukumäärä ei kerro koko totuutta, koska se ei esimerkiksi kerro kuinka moni oikeasti lukee kyseisen käyttäjän julkaisuja. Yrityksen tulisi pyrkiä olemaan arvostettu, ja valita sopiva mittari arvostuksen mittaamiseen. Vaihtoehtoja ovat muun muassa objektiiviseen dataan (esimerkiksi julkaisumäärien) tai arviointijärjestelmään perustuva mittaus. (Kietzmann ym., 2011).

Viimeinen teema hunajakennomallissa on ryhmät. Ryhmillä tarkoitetaan yhteisöjen ja alayhteisöjen muodostumista. Ryhmiä on kahdenlaisia: käyttäjän itsensä jaottelemia ryhmiä omista kontakteistaan, sekä reaali-maailman kerhoihin samaistettavia ryhmiä, jotka voivat olla avoimia kaikille tai kutsutuille, tai täysin suljettuja. Ryhmien suora implikaatio on ryhmän sääntöjen ja käytänteiden noudattaminen (Kietzmann ym., 2011).

Kietzmannin ym. (2011) tavoitteena on pystyä luokittelemaan sosiaalisen median palveluita sen perusteella kuinka paljon ne soveltavat mitään hunajakennomallin teemoja. Yksikään moderni sosiaalisen median palvelu ei keskity ainoastaan yhteen teemaan, vaan rakentuu useamman ympärille yleensä niin, että joku teema erottuu vahvimmin. Esimerkkeinä on mainittu LinkedIn, FourSquare, YouTube ja Facebook. LinkedIn keskittyy pitkälti identiteettiin, mutta myös suhteisiin ja arvostukseen. FourSquaren pääteema on läsnäolo, jonka lisäksi siitä löytyy elementtejä identiteetistä ja suhteista. YouTube:n isoin teema on jakaminen, mutta myös keskustelut, arvostus ja ryhmät näyttelevät siinä osaa, kun taas Facebookin toimintamalli keskittyy suhteisiin, sekä jonkin verran läsnäoloon, identiteettiin, keskusteluihin ja

arvostukseen. Hunajakennomalli eroaa suhteellisen paljon Kaplanin ja Haenleinin (2010) sosiaalisen median luokittelusta: jälkimmäinen perustuu ennalta tunnettuihin teorioihin ja sen kautta tehtyyn tiukahkoon luokitteluun, kun taas ensimmäisessä luokittelun pohjana on käytäntö, muun muassa bloggareiden mietteet sosiaalisesta mediasta. Hunajakennomalli ei kategorisoi sosiaalisen median palveluita mihinkään tiukkaan muottiin: sen mukaan jokainen sosiaalinen median palvelu koostuu eri teemoista, ja keskeistä on näiden teemojen painotukset. Hunajakennomalli voidaan mieltää subjektiiviseksi näkemykseksi sosiaalisesta mediasta, sillä ihmiset voivat tulkita teemojen painottumisen eri tavalla omien käyttökokemustensa ja -tarkoitustensa pohjalta.

3 SOSIAALINEN ASIAKASSUHDEJOHTAMINEN

Siinä missä sosiaalinen media on tuonut uusia ulottuvuuksia ihmisen kommunikaatioon, se on mullistanut myös yritysten liiketoimintaa. Sosiaalinen media tuo yritykselle lisämahdollisuuksia viestiä asiakkaille perinteisessä mielessä, mutta mahdollistaa myös uudella ainutlaatuisella tavalla asiakkaiden välisen kommunikaation. Asiakkaiden välinen kommunikaatio on suora jatke viraaliviestinnälle, mutta sosiaalinen media mahdollistaa sen tapahtuvan paljon aikaisempaa laajemmassa muodossa. Aikaisemmin tyytymätön asiakas kertoi tyytymättömyydestään kymmenelle kuluttajalle, mutta sosiaalisen median myötä on – hieman karrikoituna – mahdollista kertoa kymmenelle miljoonalle kuluttajalle pienemmällä vaivalla. Sama pätee myös positiiviseen palautteeseen. (Mangold & Faulds, 2009). Tämän takia menestyksekkään liiketoiminnan saavuttamiseksi on erittäin oleellista huomioida sosiaalinen media asiakassuhdejohtamisessa (Malthouse ym., 2013).

3.1 Perinteisen asiakassuhdejohtamisen ja sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen vertailua

Asiakassuhdejohtamisella tarkoitetaan systemaattista lähestymistapaa organisaation asiakassuhteiden hallintaan asiakassuhteen alkamisesta sen päättymiseen. Asiakassuhdejohtamisella on kolmepääkomponenttia: asiakashankinta, asiakassuhteen ylläpitäminen ja asiakassuhteen päättäminen. Asiakassuhdejohtamisen tarkoituksena on luoda ja kehittää suhteita asiakkaisiin ja asiakassegmentteihin ja tuottaa näin yritykselle arvoa. Arvon tuottaminen tapahtuu sitouttamalla tuottavat asiakassuhteet pitkäaikaisesti, sekä lopettamalla kannattamattomat asiakassuhteet. Asiakas saattaa myös oma-aloitteisesti lopettaa asiakassuhteen, jolloin se yleensä on yrityksen etujen vastaista. Teknologia on asiakassuhdejohtamisessa keskeisessä osassa: yritys saa kilpailuetua, mikäli se osaa soveltaa teknologisia ratkaisuja

asiakassuhdejohtamisessa. (Chen & Popovich, 2003; Payne & Frow, 2005; Malthouse ym., 2013).

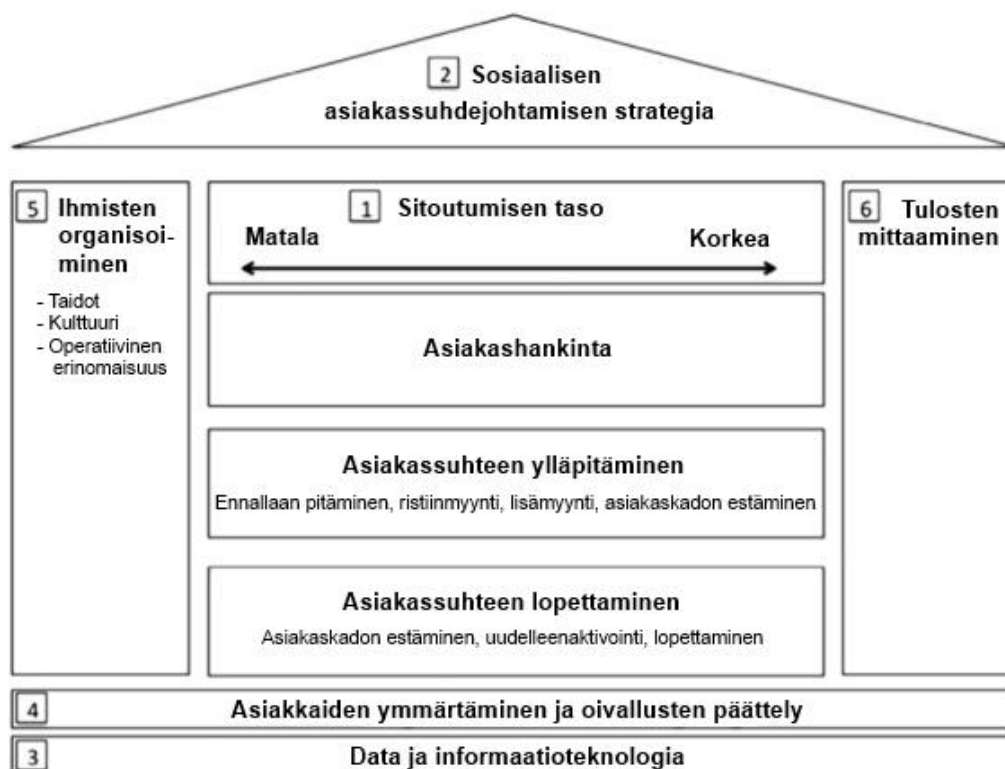
Venkatesanin ja Kumarin (2004) mukaan yrityksen on myös äärimmäisen tärkeää yrittää maksimoida asiakkuuden elinkaaren taloudellinen arvo (customer lifetime value, CLV). Asiakassuhdejohtamisen toiminnoilla pyritään yleensä juurikin asiakkuuden taloudellisen arvon maksimointiin. Näitä toimintoja voivat olla esimerkiksi ristiinmyynti (cross-selling) eli alkuperäisestä hankitusta tuotteesta tai palvelusta eroavien tuotteiden tai palvelujen tarjoaminen, tai lisämyynti (upselling) eli alkuperäiseen tuotteeseen tai palveluun liittyvien parannuksien tai lisäosien myynti eri asiakassegmenteille. Perinteisesti tämänkaltaisia toimintoja suorittaessa yritys on aktiivisessa roolissa ja asiakas passiivisessa, jolloin ainoastaan ostokäyttäytyminen kertoo toiminnon tehokkuudesta (Malthouse ym., 2013).

Sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen tarkoittaa Greenbergin (2010) mukaan asiakassuhdejohtamisen prosessien toteuttamista käyttäen sosiaalista mediaa työkaluna. Malthouse ym. (2013) sekä Baird ja Parasnis (2011) täydentävät määrittelyä toteamalla, että asiakas ei sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa ole enää passiivisessa roolissa, vaan pystyy harrastamaan vuorovaikutusta yrityksen kanssa sosiaalisen median välityksellä. Woodcock ym. (2011) tarkentavat, että sosiaalinen media tuo asiakkaalle mahdollisuuden sitoutua yritykseen aiempaa paremmin. Asiakkaan sitoutuminen yritykseen on tärkeää, sillä yritykseen sitoutunut asiakas on yleensä keskivertoa lojaalimpi yritystä kohtaan ja tuottaa näin enemmän arvoa yritykselle (Bowden, 2009). Lisäksi sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa määritellään olevan kaksi ulottuvuutta: sosiaalisen median ulottuvuus ja asiakassuhdejohtamisen ulottuvuus. Asiakassuhdejohtamisen ulottuvuuteen kuuluvat asiakassuhdejohtamisen perinteiset prosessit, eli asiakashankinta, asiakassuhteen ylläpito ja asiakassuhteen lopettaminen. Asiakassuhdejohtamisen prosesseissa käytetään apuna sosiaalisen median ulottuvuutta, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus sekä vuorovaikutukseen yrityksen kanssa, että uudelleenlaiseen sitoutumiseen yritykseen. (Malthouse ym., 2013).

Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen ja perinteisen asiakassuhdejohtamisen keskeiseksi eroksi voidaan mieltää asiakkaan rooli. Se on perinteisessä asiakassuhdejohtamisessa lähtökohtaisesti passiivinen, kun taas sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa asiakkaalla on aktiivinen rooli, sillä sosiaalinen media mahdollistaa vuorovaikutuksen yrityksen ja asiakkaan välillä. Toinen merkittävä ero on toimintaympäristö: sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen keskittyy – nimensä mukaisesti – sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan asiakassuhdejohtamiseen. Perinteistä asiakassuhdejohtamista taas sovelletaan reaali maailmassa, joskin siinäkin voidaan käyttää erilaisia viestintävälineitä ja teknologioita apuna.

3.2 Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen konsepti

Kuten tutkielman luvussa 2.2 mainittiin, yrityksen on äärimmäisen tärkeä ymmärtää, kuinka hallita asiakassuhteita sosiaalisessa mediassa. Malthouse ym. (2013) pyrkivät sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen talon mallillaan (kuvio 2) selittämään asiakassuhteiden hallintaa sosiaalisessa mediassa kuvaamalla sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen konseptia. Kyseistä mallia käytetään tässä tutkielmassa selostamaan sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen konseptin tarkempi rakenne ja elementit. Asiakassuhdejohtamisen talo soveltaa kappaleessa 2.2 mainittuja Kaplanin ja Haenleinin (2010) oppeja, eikä erottele eri sosiaalisen median palveluita, jotta malli olisi pätevä tulevaisuudessakin. Sen voidaan kuitenkin tulkita soveltuvan parhaiten blogeihin, yhteistoimintaprojekteihin, sosiaalisiin verkostoihin ja verkostoyhteisöihin muun muassa siksi, koska Malthousen ym. (2013) esimerkit (kuten Wikipedia, YouTube ja Facebook) ovat näistä sosiaalisen median luokista.



KUVIO 2 Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen talo, suomennettu. (Malthouse ym., 2013, 272)

Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen talo rakentuu talon ulkokuoresta, jotka ovat sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen mahdollistavia toimia, sekä keskiöstä, jossa ovat sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen varsinaiset toiminnot sekä niistä

saatavat hyödyt. Talon katto kuvaa sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen strategiaa, jonka tukipilareina toimivat ihmisten organisoiminen ja tulosten mittaaminen. Tämän lisäksi talossa on perusta, joka muodostuu asiakkaan ymmärtämisestä ja oivallusten päättelystä sekä datasta ja informaatioteknologiasta. Talon perustaa ja tulosten mittaamisen tukipilaria käydään tarkemmin läpi luvussa 4, sillä ne liittyvät voimakkaasti tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen.

Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen talon keskiössä ovat asiakassuhdejohtamisen ulottuvuus ja sosiaalisen median ulottuvuus. Asiakassuhdejohtamisen ulottuvuuteen kuuluvat asiakassuhdejohtamisen perinteiset komponentit asiakashankinta, asiakassuhteen ylläpito ja asiakassuhteen lopettaminen. Sosiaalisen median ulottuvuudella tarkoitetaan asiakkaan sitoutuneisuutta yritykseen sosiaalisessa mediassa. Mallin toimivuuden kannalta sosiaalisen median ulottuvuus on yksinkertaistettu kahteen eri sitoutumisen tasoon: matalaan sitoutumiseen (esimerkiksi yrityksen sivusta tykkääminen Facebookissa) ja korkeaan sitoutumiseen (esimerkiksi viestiminen Twitterissa yrityksen kanssa tai tuotearvostelun kirjoittaminen Facebookiin). Asiakas sitoutuu yritykseen ainoastaan silloin, jos sen koetaan tuovan hyötyä (Baird & Parasnis, 2011). Sitoutumisen tasot voidaan yhdistää Kietzmannin ym. (2011) hunajakennomallin jakamisen teemaan: ne voidaan mieltää käyttäjän vaihtamaksi ja levittämäksi sisällöksi. Lisäksi korkean sitoutumisen tasolla luodaan usein käyttäjän tuottamaa sisältöä, sillä esimerkiksi tuotearvostelun kirjoittaminen Facebookiin täyttää luvussa 2.1 mainitut kolme perusvaatimusta käyttäjän tuottamalle sisällölle. Malthousen ym. (2013) mukaan on tärkeää ymmärtää, että sitoutumisen tasot ovat eri asia, kuin sitoutumisen tasoilla toiminnan seuraukset: mainituista esimerkeistä Facebook-tykkäys saattaa saada enemmän näkyvyyttä tykkääjän seuraajissa kuin tuotearvostelu arvostelun kirjoittajan ystäväverkostossa, mutta ensimmäinen on silti matalaa sitoutumista ja toinen korkeaa sitoutumista. Mallin keskellä näkyviä perinteisiä asiakassuhdehallinnan komponentteja tarkastellaan sekä korkean että matalan sitoutumisen kautta.

Monet yritykset käyttävät sosiaalista mediaa asiakashankinnassaan esimerkiksi lataamalla mainosvideoita YouTubeen, kirjoittamalla toiminnastaan Wikipediaan tai mainostamalla Facebookissa. Matalan sitoutuneisuuden asiakkaat yksinkertaisesti kuluttavat tätä informaatiota. Tällainen toiminta voi auttaa luomaan tietoisuutta yrityksestä ja sen palveluista, sekä muuttaa mahdollisten asiakkaiden asenteita yritystä kohtaan. Nämä toimet voivat johtaa uusien asiakkaiden saamiseen. Tämänkaltaisen toiminnan hyöty on, että yritys voi rakentaa ne ennalta tuttujen prosessien - kuten tv-mainosten tai mainoskylttien - pohjalta. Edellä mainittu pienentää epäonnistumisen riskiä, etenkin yrityksillä, jotka ovat uusia sosiaalisessa mediassa. (Malthouse ym., 2013).

Asiakassuhteen ylläpitäminen matalasti sitoutuneen asiakkaan kanssa toimii aiemman kanssa samankaltaisessa hengessä: yritykset voivat sulauttaa sosiaalisen median asiakassuhteidensa ylläpitoon (Malthouse ym., 2013).

Esimerkiksi tuotemerkin seuraamisella sosiaalisessa mediassa on positiivista vaikutusta tuotemerkestä saatuun mielikuvaan (de Vries, Gensler & Leeflang, 2012; Shojaee & bin Azman, 2013). Mahdollisuus ylläpitää asiakassuhdetta sosiaalisen median välityksellä on tärkeää etenkin toimialoilla, joilla on vaikeata tietää loppukäyttäjän sijaintia (Malthouse ym., 2013). Tässä yritykset voivat soveltaa kappaleessa 2.2 mainittua Kietzmännin ym. (2011) hunajakennomallin läsnäolon teemaa, jonka mukaan kommunikaatiotyyppi on hyvä valita asiakkaan reaali maailman läsnäolon, eli sijainnin mukaan.

Korkean sitoutumisen tasolla yrityksellä ei ole enää täyttä kontrollia siihen, millaista informaatiota yrityksestä asiakas kuluttaa. Matalan sitoutumisen tasolla asiakkaan kuluttama tieto on yrityksen itsensä luomaa, mutta korkean sitoutumisen asiakas saattaa myös luoda tai kuluttaa käyttäjän tuottamaa sisältöä, esimerkiksi jakaa toisen asiakkaan arvostelun yrityksestä tai paljastaa asiakashankintaan liittyviä tarjouksia muille. Tämän vuoksi korkean sitoutumisen tasolla asiakashankintaa ja asiakassuhteen ylläpitämistä on käsiteltävä yhdessä. Jos yritys esimerkiksi asiakashankintatarkoituksessa lähettää tarjouksia tai etuja tietyt kriteerit ylittävälle, se ei voi sulkea pois mahdollisuutta, että nämä jakaisivat tiedon yrityksen nykyisille asiakkaille, jotka eivät ylitä kriteereitä. Nämä nykyiset asiakkaat saattavat vaatia samoja etuja uhkaamalla muussa tapauksessa jättää yrityksen. Edellä mainittu on eräs perinteisen ja sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen suurimmista eroista: korkean sitoutumisen tasolla asiakashankinnan ja asiakassuhteen ylläpitämisen erottamisessa ei ole järkeä, sillä samat markkinointitoimet luultavasti tavoittavat sekä potentiaaliset, että nykyiset asiakkaat. Tämä pakottaa yrityksen pohtimaan uudestaan ja mahdollisesti luopumaan perinteisistä tyyleistä erottaa asiakashankinta ja asiakassuhteen säilyttäminen, kuten uusien asiakkaiden paremmista tarjouksista. Lyhyellä aikavälillä se on yritykselle haaste, mutta voi pitkällä aikavälillä johtaa asiakassuhteiden kannattavuuden paranemiseen ja kohonneeseen asiakastyytyvyyteen. (Malthouse ym., 2013).

Asiakassuhde voidaan lopettaa asiakkaan tai yrityksen toimesta. Mikäli asiakas päättää asiakassuhteen, voi yritys onnistua sosiaalisesta mediasta saamallaan tiedoilla huomaamaan muita samantyyppisiä asiakkaita, jotka ovat aikeissa tehdä samoin, tai tehdä ennustavia malleja asiakkuutensa mahdollisesti päättävistä. Asiakassuhteidensa lopettamista pohtivia asiakkaita voidaan lähestyä erilaisilla kampanjoilla, joiden tarkoitus on saada asiakas jatkamaan asiakkuutta. Yritys päättää asiakassuhteen yleensä sen kannattamattomuuden takia. Sosiaalisesta mediasta voi olla apua, mikäli yritys päättää lopettaa asiakkuuden: yritys voi onnistua huomaamaan asiakkaita, joiden asiakassuhdetta ei kannata lopettaa asiakkaan merkittävän yhteysverkoston takia. Itse asiakas ei siis välttämättä tuo arvoa yritykselle, vaan yhteysverkosto. (Malthouse ym., 2013). On kuitenkin huomattava, että matalan sitoutumisen tasolla vuorovaikutus on jokaisessa asiakassuhdejohtamisen komponentissa yleensä hyvin vähäistä, ja tapahtuu pääosin yrityksen toimesta.

Korkean sitoutuneisuuden tasolla asiakassuhteen lopettaminen on erityisesti yrityksen toimesta hankalaa. Asiakassuhteensa päättymisestä

tuotunut asiakas voi sosiaalisen median avulla levittää negatiivista viraalitietoa yrityksestä, joka voi erityisestä kilpailuilla toimialoilla johtaa muiden asiakassuhteiden päättymisiin asiakkaiden toimesta ja pahimmassa tapauksessa aiheuttaa jopa boikotteja yritystä kohtaan. Korkean sitoutuneisuuden tason asiakkaan asiakassuhteen päättämiseksi onkin oleellista pitää mielessä mahdolliset epäsuorat kulut, jotka asiakassuhteen lopettaminen saattaa aiheuttaa. Malthouse ym., 2013).

Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen strategiaa, joka on kuvattu mallissa talon kattona, suunnitellessa on tärkeää pitää mielessä arvon tuottaminen yritykselle sekä yrityksen sisältömarkkinointistrategia sosiaalisessa mediassa. Arvon tuottaminen yritykselle ei onnistu enää ainoastaan asiakkuuden elinkaaren taloudellisen arvon maksimoinnin arvioinnilla, sillä kuluttajan on sosiaalisen median aikakaudella helpompi hypätä kilpailijan kelkkaan. Tämän vuoksi sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen strateginen tavoite pitäisi jakauttaa useammille arvon tuottamisen muodoille. (Malthouse ym., 2013). Sosiaaliseen asiakassuhdejohtamiseen mainiosti soveltuvat soveltuvat arvon yritykselle tuottamisen muodot on nivottu Kumarin ym. (2010) toimesta asiakkuuden sitoutumisen arvon (customer engagement value, CEV) kokonaisuudeksi, joka sisältää seuraavat osat:

1. Asiakkuuden elinkaaren taloudellinen arvo (customer lifetime value), eli kuinka taloudellisesti kannattavaksi asiakkuus mielletään.
2. Asiakkaan arvo suosittelijana (customer referral value), eli kuinka tehokkaaksi suosittelijaksi muille kuluttajille asiakas koetaan.
3. Asiakkaan arvo vaikuttajana (customer influencer value), eli kuinka tehokkaasti asiakas vaikuttaa muiden asiakkaiden mielipiteisiin ja kuluttajakäyttäytymiseen
4. Asiakkaan tietämyksen arvo (customer knowledge value), eli kuinka hyvin asiakas tuntee yrityksen ja voi antaa palautetta yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

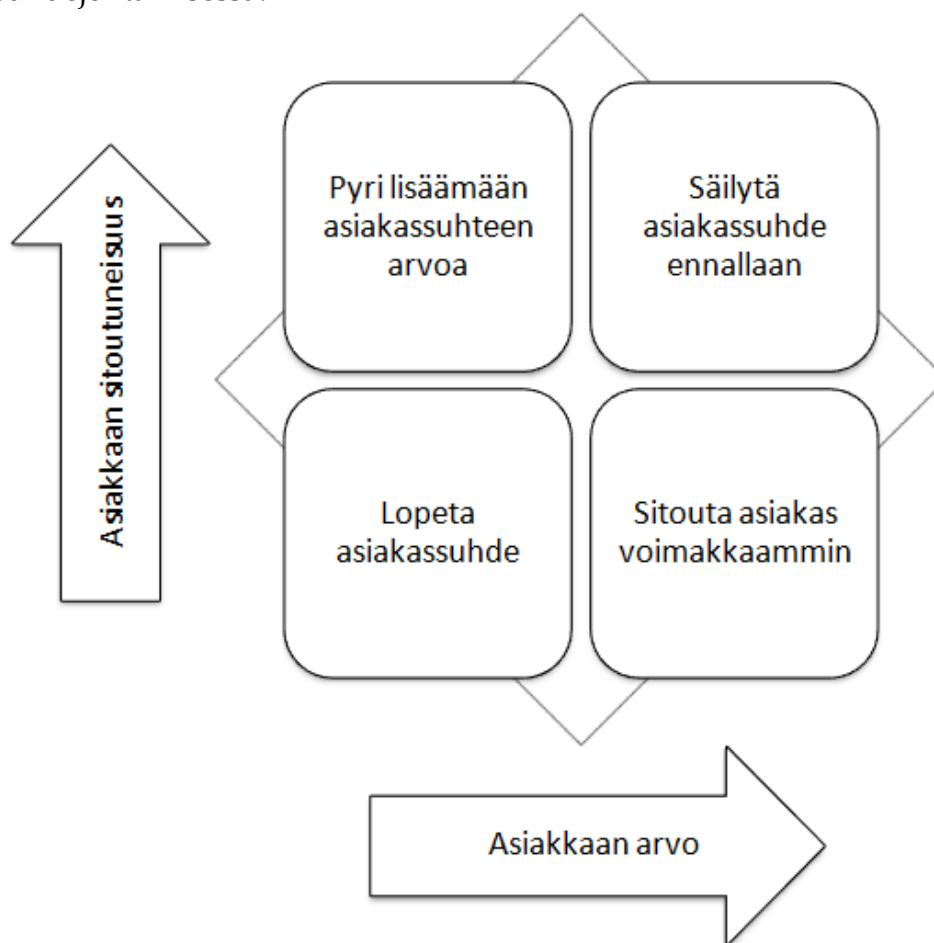
Korkean sitoutumisen asiakkaat luovat lähtökohtaisesti yritykselle eniten arvoa (Kumar ym., 2010; Woodcock ym., 2011). Malthousen ym. (2013) määrittelemällä matalan sitoutumisen tasolla asiakkaalla ei juurikaan ole arvoa tietämyksen tasolle, sillä matalan sitoutumisen asiakas ei luo käyttäjän tuottamaa sisältöä yrityksestä, eikä näin vaikuta muiden mielipiteisiin tai anna palautetta yritykselle. Matalan sitoutumisen asiakas voi silti tuoda arvoa yritykselle vaikuttajana, sillä matalasti sitoutuneella asiakkaalla saattaa olla laaja suhdeverkosto. Arvon tuottamisessa on oleellista myös muistaa Larivière'n ym. (2013) esille tuoma arvoisuus. Arvoisuus on arvon yhteistuotantoa lähellä oleva termi, jossa luodaan arvoa verkon välityksellä samaan aikaan sekä yritykselle, että asiakkaalle. Malthouse ym. (2013) antavat käytännön esimerkin arvoisuuden soveltamisesta sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen kontekstissa: sosiaalisessa mediassa toimiva levy-yhtiö voisi etsiä kaikki tietystä artistista tykkäävät seuraajansa, ja viestisivät asiakkailleen, kun artisti julkaisee uuden

levyn. Saamalla helposti tiedon uudesta albumista asiakkaat olisivat tyytyväisiä, ja levy-yhtiö tekisi tuottoa myydyillä levyillä.

Arvon tuottamisen ohella sisältömarkkinointi on toinen osa sosiaalisen median strategiaa. Sosiaalisen median kontekstissa sisältömarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinoinnin nousevaa trendiä, jonka tarkoituksena on luoda digitaalista käyttäjän tarpeet tyydyttävää sisältöä ja saada asiakas sitoutumaan siihen. (Rowley, 2008; Malthouse ym., 2013). Suoranaiset markkinointiviestit ovat nykyaikana helposti suodatettavissa pois näkyvistä, joten yritysten tulisi keskittyä sisällön tuottamiseen, joka luo arvoa käyttäjälle (Larivière ym., 2013; Malthouse ym., 2013). Sisältöä voi tuottaa sekä yritys arvofuusion oppeja soveltaen, että yksittäinen käyttäjä luoden käyttäjän tuottamaan sisältöä (Malthouse ym., 2013). Sisältömarkkinointi sopii parhaiten palveluihin, joissa sisältö on keskeinen osa, kuten luvussa 2.2 mainittuihin sisältöyhteisöihin. Sisältömarkkinoinnista loistava esimerkki on amerikkalaisen BlendTecin suosittu YouTubeen julkaistava videosarja "Will It Blend?", jossa yrityksen tehosekoittimien voimaa esitellään sekoittamalla niillä mitä mielikuvituksellisimpia esineitä, kuten puhelimia. Malthouse ym. (2013) toteavatkin, että sisältömarkkinoinnin ja viihteen raja on usein häilyvä. Sisältömarkkinointiin voidaan soveltaa Kietzmännin ym. (2011) hunajakennomallin keskustelun ja jakamisen teemoja, sillä yrityksen on ensiarvoisen tärkeää hallita keskusteluita, mitä sen tuotteista tai palveluista käydään, ja päättää, millaista sisältöä se aikoo jakaa sosiaalisessa mediassa.

Asiakkaan arvon ja sitoutuneisuuden pohjalta on tätä tutkielmaa varten luotu matriisi (kuviokuva 3), sillä ne ovat yrityksen näkökulmasta asiakassuhteen tärkeimmät elementit (Malthouse ym., 2013). Matriisissa peilataan asiakkaan arvoa suhteessa asiakkaan sitoutumiseen: ideaalitulanteessa asiakas tuottaa yritykselle paljon arvoa ja sitoutuneisuus yritykseen on korkealla tasolla. Tällaisessa tilanteessa yrityksen tulisi pyrkiä säilyttämään asiakassuhde ennallaan. Asiakkaan arvo saattaa myös olla matala, vaikka sitoutuneisuus yritykseen olisikin korkealla tasolla: tällöin asiakkaan tuottamaa arvoa tulisi pyrkiä lisäämään. Käytännössä tämä tarkoittaa pyrkimystä kasvattaa asiakkuuden linkaaren taloudellista arvoa, mutta asiakkaan arvoa voi lisätä myös asiakkaan kasvanut kyvykkyys suosittelijana tai vaikuttajana, tai asiakkaan kasvanut tietämys yrityksestä (Kumar ym., 2010). Mikäli asiakas tuottaa edellä mainituilla tavoilla yritykselle arvoa, mutta sitoutuneisuus on matalalla tasolla, jälkimmäistä pitää pyrkiä korottamaan. Asiakkaan sitoutuneisuus on olennaista yrityksen kannalta, sillä matalasti sitoutunut asiakas ei yleensä ole kovin lojaali yritystä kohtaan, ja saattaa siirtyä kilpailijan asiakkaaksi. Jos asiakkaan sekä asiakkaan arvo, että sitoutuneisuus ovat matalia, yrityksen kannattaa yleensä lopettaa asiakassuhde. Tällaisissa tapauksissa asiakassuhteen saaminen ideaalitalaan on hankalaa, sillä asiakkaan arvoa ja sitoutuneisuutta pitäisi lisätä. Tämä vaatii yritykseltä rahaa ja aikaa, ja voidaan olettaa, ettei panostaminen tämäntyyppisiin asiakkaisiin ole yleensä kannattavaa. Matriisi on suunniteltu sosiaaliseen asiakassuhdejohtamiseen,

mutta samat periaatteet sopivat myös mallin soveltamiseksi perinteisessä asiakassuhdejohtamisessa.



KUVIO 3 Asiakkaan arvon ja sitoutuneisuuden matriisi.

Ensimmäinen sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen talon tukipilareista on ihmisten organisoiminen. Työntekijät ovat aina yrityksen menestymisen ydin. Jotta asiakassuhdejohtamisesta sosiaalisen median kontekstissa saataisiin maksimaalinen hyöty, yrityksen tulee omaksua kokonaisvaltainen lähestymistapa organisaation muutokseen, ja mullistaa työntekijöidensä ajattelutavat (Woodcock ym., 2011; Malthouse ym., 2013). Ihmisten organisoimisen tasolla on kolme tekijää, jotka ovat avain menestykseen tällä saralla: voimaannuttamiskulttuuri, työntekijöiden taidot sekä operatiivinen erinomaisuus. (Malthouse ym., 2013). Voimaannuttamiskulttuurilla tarkoitetaan sosiaalisen median korostamista yrityksen liiketoiminnassa. Työntekijöiden tulee "elää ja hengittää" sosiaalista mediaa, sekä ymmärtää se uutena toimintamallina ja filosofiana, jotta sosiaalisesta mediasta tulisi aktiivinen ja integroitu osa yritystoimintaa (Woodcock ym., 2011; Malthouse ym., 2013). Sosiaalisessa mediassa aktiivinen työntekijä voi parhaassa tapauksessa toimia yrityksen etujen puolestapuhujana. Korkean tason johtajien tulisi tukea tämäntyyppistä kulttuuria näyttämällä itse esimerkkiä. (Malthouse ym., 2013).

Työntekijöiden taidot ovat niin ikään tärkeä osa ihmisten organisoimisen kokonaisuutta. Yritysten pitää kouluttaa vanhempia työntekijöitään ja rekrytoida, jotta työntekijöiden taidot mahdollistaisivat tehokkaan sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen. Pääpaino tässä on datan analysoinnin osaamisella, joka on tärkeä osa menestyksestä toimintaa sosiaalisessa mediassa. Yritysten on erityisen tärkeitä rekrytoida datatieteilijöitä, joiden kompetenssi on sosiaalisen median ymmärryksen lisäksi optimoinnissa ja analysoinnissa, datan tulkinnassa sekä liiketoiminnan ymmärryksessä ja siihen relevantin datan erottelussa. Mikäli yrityksessä on liian vähän datatieteilijöitä, tai liikaa data-analyysiä osaamattomia, saattaa suuri määrä arvokasta dataa jäädä ilman käyttöä, tai dataa voidaan tulkita väärin. (Malthouse ym., 2013).

Operatiivisella erinomaisuudella tarkoitetaan tässä kontekstissa yrityksen prosesseja sekä rakennetta, joiden tulisi mahdollistaa sosiaalisen median integrointi asiakassuhdejohtamisen ja yrityksen yleisiin prosesseihin. Monilla yrityksillä on useita rajapintoja asiakkaidensa kanssa, kuten mainoskyltit, kasvokkain keskustelu tai puhelinkeskukset. Usein näitä toimintoja hallitsevat yrityksen eri osat. Integraation päätavoitteena on mahdollistaa datan liikkuminen näiden rajapintojen välillä ja yrittää sulauttaa niitä yhteen. Asiakassuuntautunut lähestymistapa, tarkka brändikonsepti ja toimintaohjeet sekä niiden ymmärtäminen ovat oleellisessa osassa integraation onnistumisessa. (Malthouse ym., 2013).

4 BIG DATA SOSIAALISESSA ASIAKASSUHDEJOHTAMISESSA

Big datasta ja sen mahdollisuuksista liiketoiminnalle on tullut äärimmäisen suosittu puheenaihe viime vuosina. Big datan avulla yrityksillä on mahdollisuus luoda arvoa liiketoiminnalle analysoimalla uusia datalähteitä, joita kilpailijat eivät vielä käytä. (Franks, 2012). Big data on kokonaisuutena niin laaja aihe, että tässä tutkielmassa big datan käsittely rajataan sen tärkeimpiin ominaisuuksiin ja määritelmiin, sekä riskeihin ja hyötyihin sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen kontekstissa. Luvussa 4 käydään myös läpi Malthousen ym. (2013) sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen talon perustaa: dataan ja informaatioteknologiaan perehdytään luvussa 4.1 ja asiakkaiden ymmärtäminen ja oivallusten päättely käsitellään luvussa 4.2. Lisäksi luvussa 4.2 käydään läpi sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen talon toinen tukipilari tulosten mittaaminen.

4.1 Big datan ominaisuudet ja riskit

Terminä big data on usein kontekstista riippuvainen ja suhteellisen löyhä: Snijdersin, Matzatin ja Reipsin (2012) mukaan sillä tarkoitetaan monimutkaisia ja isoja datajoukkoja, joiden analysointi perinteiseen data-analyysiin suunnitelluilla tilastollisilla ohjelmilla on vaikeaa ja todella haastavaa. Big data myös muuttuu ajan kuluessa: se mikä mielletään big dataksi nykyään, ei välttämättä enää kymmenen vuoden päästä ole sitä (Franks, 2012). Martins (2013) kertoo, että big datasta puhuttaessa puhutaan itse asiassa usein myös big data -analytiikasta.

Kshetri (2014) kertoo big datalla olevan kolme ominaispiirrettä, niin sanottu kolmen v-kirjaimen malli: volyymi (volume), vauhti (velocity) ja variaatio (variety). Kaisler ym. (2013) täydentävät big datan ominaispiirteitä lisäämällä kolmen v-kirjaimen malliin datan arvon (value) ja monimutkaisuuden (complexity). Volyymillä tarkoitetaan datan määrää, joka

kasvaa eksponentiaalisesti: EMC Digital Universe Studyn (2014) mukaan vuonna 2020 dataa on kymmenen kertaa enemmän mitä vuonna 2014. Vauhti tarkoittaa datan katoavaisuutta ja sen muutoksen nopeutta (Kaisler ym., 2013). Suurin osa digitaalisesta maailmasta on katoavaista, sillä kapasiteetti sen varastointiin on rajallinen (EMC Digital Universe Study, 2014). Käytännönläheinen esimerkki katoavaisuudesta on Netflix-elokuvat, jotka toimivat suoratoistolla. Variaatiolla tarkoitetaan heterogeenisyyttä ja runsautta datan eri esitysmuodoissa ja formaateissa, sekä niiden tulkintaa: Internetissä data saattaa olla esimerkiksi tekstinä, kuvana, videona tai äänenä (Jagadish ym., 2014; Kaisler ym., 2013). Data saattaa myös olla järjestettyä (esimerkiksi valmiit tietokannat) tai järjestämätöntä (esimerkiksi sosiaalisen median data) (Kshetri, 2014). Datan arvolla tarkoitetaan datan hyödyllisyyttä sitä käyttävälle organisaatiolle. Datan perimmäinen tarkoitus on avustaa organisaatiota päätöksenteossa, jolloin data-analyysillä tulisi pystyä ennakoimaan tulevaa. (Kaisler, ym. 2013). Monimutkaisuudella tarkoitetaan datan keskinäistä riippuvuutta ja yhdistämisen astetta (Kaisler ym. 2013).

Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen kannalta olennaisin osa-alue big datasta on sosiaalinen data, eli suuret datamäärät, jotka on johdettu sosiaalisen median palveluista. Tätä dataa voidaan kerätä esimerkiksi ohjelmointirajapintojen avulla, joita tarjoavat muun muassa Twitter ja Facebook. Datan kerääminen on yrityksille hyödyllistä, sillä sen analysoinnilla voidaan saada aikaan kilpailuetua. Sosiaalisen median data on nopeasti liikkuvaa ja tietyissä tapauksissa (esimerkiksi julkaisun poistaminen) myös katoavaista, joten sitä pitää pystyä prosessoimaan reaaliajassa parempien tulosten saamiseksi. (Chaudhuri ym., 2011; Malthouse ym., 2013).

Big dataan ja sen analysointiin ja tulkintaan liittyy useita riskejä. Monet big dataan liittyvät riskit ovat sosiologisia, eli ihmiseen ja ihmisen käyttäytymiseen liittyviä: ihminen on aina mukana, kun big dataa käytetään hyödyksi. Inhimillisten riskien lisäksi monet riskit ovat puhtaasti teknologisia. Suurin osa big dataan liittyvistä riskeistä sisältää sekä sosiologisen, että teknologisen puolen. (Jagadish ym., 2014). Tässä tutkielmassa riskit rajataan kolmeen sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen kontekstissa merkittävimpään: volyyymiin, variaatioon sekä yksityisyyteen ja datan omistajuuteen.

Volyyymi on todella merkittävä riski, sillä datan määrä on jo nyt käsittämättömän suuri. Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen kannalta olennaisen käyttäjien tuottaman sisällön datamäärä on jo kasvanut suuremmaksi, kuin mitä koko digitalisoitu kulttuurinen perintö on (Gold, 2012). Datan määrä myös jatkaa kasvamistaan: vuonna 2014 uutta dataa syntyi päivittäin yli 2,5 triljoonaa bittiä (Ming ym., 2014). Jatkuvasti kasvava datamäärä tarvitsee analysointia varten myös jatkuvasti kasvavan analysointikapasiteetin. Mooren laki - transistorien määrän kaksinkertaistuminen edullisesti toteutettavissa virtapiireissä kahden vuoden välein, ja tätä kautta prosessorinopeuksien jatkuva kasvaminen (Schaller, 1997) - on aiemmin mahdollistanut analysointikapasiteetin kasvamisen datan määrän kasvun mukana. Voidaan olettaa, että prosessoritehot eivät mahdollisesti enää

tulevaisuudessa pysty kasvamaan datan määrän mukana: datan määrän räjähtävä kasvu 2010-luvulla sekä Mooren lain paikkansapitävyyden päättyminen muun muassa pilvipalveluiden suosion ja energiasäästöjen vuoksi ovat merkittävimpiä syitä tähän. Erityisesti pilvipalveluiden yleistymisen vaatii uusien dataprosessointitoimintojen kehittämistä. (Albers, Müller & Schmelzer, 2007; Géczy, 2014; Jagadish ym., 2014). Datan määrän kasvaminen on ongelma myös loppukäyttäjien sovelluksissa: sovellukset eivät toimi, ellei kaikki prosessoitava data mahdu RAM-muistiin (Jacobs, 2009).

Toinen riski on variaatio. Suurimmat ongelmat datan variaatioissa keskittyvät sen tulkintaan: ihmisen on mahdollista tulkita järjestämätöntä ja heterogeenistä dataa, mutta koneet pystyvät tulkitsemaan ainoastaan homogeenistä dataa (Jagadish ym., 2014). Voidaan siis päätellä, että analytiikan toimintoja suorittaessa datan tulee siis olla järjestettyä ja homogeenistä. Tietomurtoja on vaikeampi havaita ja niihin on vaikeampi reagoida silloin, kun datalla on suuri variaatio (Kshetri, 2014). Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen kannalta datan variaatio on oleellinen seikka, sillä Kaplanin ja Haenleinin (2010) esittelemän median ilmaisuvoimaisuuden teorin perusteella voidaan päätellä, että sosiaalisessa mediassa on dataa useassa eri formaatissa. Lisäksi Malthousen ym. (2013) mukaan sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa tarvitaan dataa useasta eri lähteestä, ja näiden datojen yhdistämistä. Kun datalla on korkea variaation aste, analysoinnissa on äärimmäisen tärkeää kuljettaa ja tulkita metadataa läpi analysointiprosessin: tätä kutsutaan datan *provenienssiksi*. Ilman datan *provenienssia* metadatan kerääminen on hyödytöntä. (Jagadish ym., 2014). Datan validiteetin eli oikeellisuuden voidaan myös tulkita liittyvän datan variaation ongelmiin. Eri esitysmuodoissa datan validiteettia saattaa olla hankala arvioida, joka johtaa vääriin tulkintoihin. Väärät tulkinnot puolestaan aiheuttavat vääriä oletuksia loppukäyttäjätasolla (Jagadish ym., 2014; Kshetri, 2014).

Kolmas ja oletettavasti sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa suurin big dataan liittyvä ongelma on yksityisyys. Ihmiset ovat huolissaan yritysten keräämästä, varastoimasta ja analysoimasta datasta, sillä data saattaa sisältää ihmisten henkilökohtaista informaatiota (Jagadish ym., 2014). Bairdin (2011) mukaan huoli yksityisyydestä ja tietojen väärinkäytöstä on suurin syy, miksi kuluttajat eivät sitoudu yritykseen sosiaalisen median kautta. Yksityisyyden suojeleminen on myös kappaleessa 2.2 mainitun Kietzmannin ym. (2011) hunajakennomallin identiteetin teeman keskeinen implikaatio: vaikka ihmiset jakavatkin tietojensa sosiaalisessa mediassa, he ovat huolissaan, kuinka yritykset käyttävät näitä tietoja (Kietzmann ym., 2011). Ihmiset eivät myöskään välttämättä ymmärrä, mitä tietojen jakaminen tarkoittaa, ja mitä seurauksia sillä voi olla. Tietyn datan – kuten esimerkiksi sijainnin – avulla on mahdollista jopa tunnistaa palvelun käyttäjä, vaikka hänen identiteettinsä olisi salainen (Jagadish ym., 2014). Kshetrin (2014) mukaan sekä datan variaatio että volyyymi aiheuttavat yksityisyyteen liittyviä ongelmakohtia: suuret datamäärät houkuttelevat kyberrikollisia, ja suurimmalta osalta organisaatioista puuttuvat mekanismit suojella järjestämätöntä dataa sen väärinkäytöltä. Yritykset

saattavat yrittää käyttää asiakasdataa laittomasti tai tarkoituksiin, joihin asiakkaat eivät ole antaneet suostumustaan (Malthouse ym., 2013). Yksityisyyden riski tulee luultavasti kasvamaan tulevaisuudessa teknologian kehittymisen myötä. Koska yksityisyys on riskinä sosiotekninen, on tärkeää, että yritykset keräävät ainoastaan laillista ja relevanttia dataa ja pitävät huolta tietoturvastaan (Jagadish ym., 2014; Malthouse ym., 2013).

4.2 Big datan hyödyt sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa

Big data ja sen onnistunut analysointi tarjoavat yrityksille monia uusia työkaluja asiakassuhdejohtamiseen. Erityisesti sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa data ja sen analysointi on kaiken toiminnan peruskivi (Malthouse ym., 2013). Koska asiakassuhdejohtaminen ja sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen ovat toisiaan lähellä olevia käsitteitä, voidaan olettaa, että big datasta saatavat hyödyt ovat molemmissa samat, mutta käyttötarkoitukset saattavat erota. Franklin (2014) listaa asiakassuhdejohtamista käsittelevässä blogissa viisi olennaisinta big datasta saatavaa hyötyä asiakassuhdejohtamisessa:

1. Parempi asiakasanalyysi
2. Parempi kuva yrityksen toiminnoista
3. Parempi päätöksenteko
4. Ennustava mallintaminen
5. Benchmarking

Paremmalla asiakasanalyysillä tarkoitetaan Franklinin (2014) mukaan asiakkaiden segmentointia ja analysointia asiakasrajapintojen, kuten sähköpostin, call-centereiden ja sosiaalisen median avulla. Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen kontekstissa näistä tärkein on luonnollisesti sosiaalinen media, sillä sosiaalisen datan analysoinnilla voidaan tehdä päätelmiä asiakkaiden käyttäytymisestä sosiaalisessa mediassa (Malthouse ym., 2013). Eräs paremman asiakasanalyysin olennaisimmista sovellutuksista on personoitu markkinointi (Chaudhuri ym., 2011). Personoitu markkinointi tarkoittaa asiakkaiden tarpeisiin vastaamista heille henkilökohtaisesti suunnitelluilla tarjouksilla, joiden tarkoituksena on tuottaa yrityksille enemmän voittoa (Vesänen & Raulas, 2006). Eräs yleisimmistä personoidun markkinoinnin muodoista on hintadiskriminointi (Arora ym., 2008). Yritysten tulee olla varovaisia käyttäessään hintadiskriminointia sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen välineenä: kuten luvussa 3 mainittiin, asiakkailta saattaa olla taipumuksia jakaa saamansa tarjoukset myös muille asiakkaille (Malthouse ym., 2013). LaValle ym. (2011) nostavat myös trendien merkittävyyden ja keston analysoinnin sekä ennustamisen keskeiseksi hyödyksi, joka big datan analysoinnin avulla voidaan saada. Trendien merkittävyyden ja keston analysointi on tärkeä osa personoitu markkinointia, sillä voidaan olettaa, että trendeillä on vaikutusta kuluttajien käyttäytymiseen. Parempi

asiakasanalyysi on oleellinen osa Malthousen ym. (2013) sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen talon perustan osaa asiakkaiden ymmärtäminen.

Paremmalla kuvalla yrityksen toiminnoista tarkoitetaan mittareita, joilla voidaan mitata ja ennustaa asiakassuhdejohtamisen tehokkuutta. Parempi kuva yrityksen toiminnoista on siis sama asia, kuin sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen talon tulosten mittaamisen tukipilari. Jotta sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen onnistumista voitaisiin tulkita, on lopputulemien mittaaminen oleellinen osa sitä (Malthouse ym., 2013). Yritysten tulisi kehittää keskeiset suorituskykymittarit (key performance indicator, KPI), joilla toimintaa sosiaalisessa mediassa voidaan mitata (Peters ym., 2013). Sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa jokaisella osalla tulisi olla oma mittari, jottai suoritusta voitaisiin arvottaa kokonaisvaltaisesti. Asiakassuhdejohtamisen strategian mittaamiseen on perinteisesti käytetty asiakkuuden elinkaaren taloudellista arvoa; lyhyellä aikavälillä myös liikevaihto ja voitto ovat olleet hyviä mittareita (Malthouse ym. 2013). Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen erityispiirteiden vuoksi sen kokonaisstrategian keskeisenä suorituskykymittarina olisi mahdollista käyttää esimerkiksi aiemmin esiteltyä asiakkaan sitoutuneisuuden arvoa. Toisena mittarina voisi käyttää esimerkiksi Tirunillain ja Tellisin (2012) mallia käyttäjän tuottaman sisällön vaikutuksesta liiketoimintaan, jossa mitataan muun muassa käyttäjien arvosteluita yrityksestä ja käyttäjien yrityksestä tuottaman sisällön määrää. Työntekijöiden suoritusta mitataksaan keskeisenä suorituskykymittarina voisi toimia esimerkiksi negatiivisten kommenttien lukumäärä yrityksestä (Malthouse ym., 2013) tai erilaiset sijoitetun pääoman tuoton (return of investment, ROI) mallit sosiaalisen median kontekstissa (Fisher, 2009) jaettuna työntekijöiden lukumäärällä. Asiakassuhdejohtamisen peruskomponenttien keskeisenä suorituskykymittarina sosiaalisen median kontekstissa voidaan pitää määrällistä mittausta käyttäjien tuottamasta sisällöstä – kuten tviiteistä – tai Facebook-tykkäyksistä tai YouTube-videoiden katselukerroista (Malthouse ym., 2013).

Paremmalla päätöksenteolla viitataan datan käyttämiseen päätöksenteon apuna (data-driven decision-making, DDD). Ideaalitulanteessa käytettäessä dataa päätöksenteon apuna ei vaistonvaraisia päätöksiä tarvittaisi, vaan päätökset voitaisiin tehdä niin, että ne olisivat todennäköisesti yritykselle mahdollisimman hyödyllisiä. Datan käyttämisellä päätöksenteon apuna voidaan vaikuttaa muun muassa kulujen hallintaan, tai yritykselle suurta arvoa tuovien asiakkaiden tunnistamiseen. (Chaudhuri ym., 2011; Brynjolfsson, Hitt & Kim, 2011). Yritykselle arvoa tuovien asiakkaiden tunnistamisen voidaan mieltää olevan äärimmäisen oleellista, sillä asiakassuhdejohtamisessa on tärkeää sitouttaa arvoa tuottavat asiakkaat pitkäaikaisesti (Payne & Forw, 2005). Chaudhuri ym. (2011) nostavat myös päätöksenteon nopeuttamisen big datan ja tehokkaan analytiikan avulla: nopealla päätöksenteolla on mahdollista nostaa asiakkaan lojaaliutta yritykseen, ja tätä kautta tuottaa yritykselle lisää arvoa.

Ennustava mallintaminen antaa mahdollisuuden ennakoida asiakkaiden käyttäytymistä tulevaisuudessa. Ennustava mallinnus on erittäin hyvä tapa

toteuttaa Malthousen ym. (2013) sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen talon perustan osaa oivallusten päättely. Tieto ihmisten sosiaalisen median verkostoista on äärimmäisen hyödyllinen työväline ennakoinnissa (Verbraken ym., 2014). Lisäksi Chaudhurin ym. (2011) mukaan big datan avulla voidaan muun muassa saada tietoa siitä, millaiset asiakkaat olisivat tulevaisuudessa kiinnostuneimpia ostamaan tuotteen tai palvelun. Voidaan siis päätellä, että ennakoivan mallintamisen eräs käyttötarkoitus sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen kontekstissa olisi löytää sosiaalisesta mediasta ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneet ostamaan yrityksen tuotteen tai palvelun, ja tätä kautta mahdollisesti sitoutumaan yritykseen. Ennustavan mallintamisen kannalta olennaista on analysoinnissa käytettävän datan hyvä laatu ja virheettömyys (Chaudhuri ym., 2011).

Benchmarking tarkoittaa yrityksen toiminnan osa-alueiden suorituskyvyn vertailua kilpailijoiden vastaaviin, ja se on tärkeä työväline yrityksille toiminnan parantamiseen (Hong ym., 2012). Zhun (2014) mukaan data on todella tärkeä osa onnistunutta benchmarkingia. Malthousen ym. (2013) mukaan sosiaalisen median analysointi on olennainen osa sosiaalista asiakassuhdejohtamista: voidaan siis olettaa, että yrityksen olisi tärkeää pystyä benchmarkaamaan sosiaalisen median analysoinnin toimintoja. Koska sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa sovelletaan perinteistä asiakassuhdejohtamista, on oletettavissa, että myös asiakassuhdejohtamisen toimintojen benchmarkaaminen olisi niin ikään olennaista. On tärkeää pystyä valitsemaan tapa, jolla yritys voi verrata suorituskykyään muihin: Grabner-Krauterin ym. (2007) mukaan Balanced Scorecard olisi oiva tapa benchmarkata yritystä asiakassuhdejohtamisen saralla. Balanced Scorecard mittaa yrityksen menestystä neljästä eri perspektiivistä: taloudellisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, sisäisten prosessien näkökulmasta ja oppimis- ja kasvunäkökulmasta (Grabner-Kreuter ym., 2007). Sosiaalisen median analysoinnin benchmarkaamiseen voidaan soveltaa esimerkiksi Man ym. (2013) kehittämää tapaa, jossa benchmarkataan kyselyjä sosiaalisen datan pohjalta luotuihin tietokantoihin. Näihin tietokantoihin kerätään dataa ohjelmointirajapintojen avulla: esimerkkinä on mainittu Twitter sekä kiinalainen sosiaalisen median palvelu Sina Weibo. Tässä Benchmarking Social Media Analytics -nimisessä tavassa mitataan kolme ominaisuutta: analysoinnin suoritustehoa, viivettä ja skaalautuvuutta.

5 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, mitä sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen tarkoittaa ja miten big data vaikuttaa siihen. Sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen on trendikäs aihe, mutta tutkimus siitä on vähäistä. Tutkijat ja yritykset ovat vasta lähiaikoina ymmärtäneet sosiaalisessa mediassa läsnäolon tärkeyden ja asiakassuhdejohtamisen soveltamisen sosiaaliseen mediaan. Big datasta on tehty runsaasti tutkimuksia, mutta ne ovat hyvin teknologiapainotteisia, eikä niissä keskitytä ideologisiin perusteisiin, eli millä tavoin big dataa kannattaa käyttää. Big datan vaikutuksia asiakassuhdejohtamiseen on tutkittu jonkin verran, mutta big datan merkitystä sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa ei ollenkaan.

Sosiaalisella medialla tarkoitetaan Internet-pohjaisia sovelluksia, joiden ideologinen ja teknologinen perusta on Web 2.0:ssa ja jotka mahdollistavat käyttäjän tuottaman sisällön luomisen ja vaihtamisen. Sosiaalinen media koostuu siis Web 2.0:sta sekä käyttäjän tuottamasta sisällöstä. Sosiaalisessa mediassa on paljon eri palveluita, jotka eroavat toisistaan toiminnallisuuksiltaan ja tarkoituksiltaan. Näitä selvennetään tutkielmassa Kaplanin ja Haenleinin (2010) sosiaalisen median luokittelulla sekä Kietzmannin ym. (2011) hunajakennomallilla. Malleissa sosiaalinen media luokitellaan eri tavoin: ensin mainitussa se tehdään itsensä esittämisen, sisimpänsä paljastamisen, sosiaalisen läsnäolon ja median runsauden teorioiden kautta. Hunajakennomallissa sosiaalinen media luokitellaan sen toiminnallisuuksien ja niistä yrityksille syntyvien seurausten mukaan. Mallit ovat olennaisia sosiaalisen median toiminnallisuuksien ymmärtämisen kannalta, joka taas on edellytys menestyksekkäälle sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen toteuttamiselle.

Tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys oli *Mitä sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen on?* Tutkimuksen keskeisimmät tulokset olivat sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen erityispiirteet: sosiaalisella asiakassuhdejohtamisella tarkoitetaan asiakassuhdejohtamisen perinteisten prosessien - asiakashankinnan, asiakassuhteen ylläpitämisen ja asiakassuhteen päättämisen - soveltamista sosiaalista mediaa hyödyksi käyttäen. Sosiaalisessa

asiakassuhdejohtamisessa on kaksi ulottuvuutta: asiakassuhdejohtamisen ulottuvuus ja sosiaalisen median ulottuvuus. Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen päätarkoituksena on tuottaa lisää arvoa yritykselle, johon sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuden tarjoten asiakkaille uuden ja erilaisen väylän sitoutua yritykseen. Aiemmin asiakas on ollut ainoastaan passiivisessa roolissa, mutta sosiaalinen media mahdollistaa vuorovaikutuksen yrityksen ja asiakkaan välillä. Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen onnistumisen kannalta on lisäksi tärkeää käsittää, kuinka sosiaalinen media vaikuttaa asiakassuhdejohtamisen perinteisiin prosesseihin ja strategiaan (Malthouse ym., 2013; Woodcock ym., 2011). Merkittävä huomio oli myös eri elementit, joista sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen koostuu. Sosiaalista asiakassuhdejohtamista käsitellään tässä tutkielmassa Malthousen ym. (2013) sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen talo -mallin mukaan. Sosiaalisen median ja asiakassuhdejohtamisen perinteisten prosessien lisäksi sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen elementtejä ovat sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen strategia, ihmisten organisoiminen, lopputulemien mittaaminen, asiakkaan ymmärtäminen sekä data- ja informaatioteknologia. Kaikissa näissä elementeissä menestyminen on oleellista onnistunutta sosiaalista asiakassuhdejohtamista tavoitellessa: sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen taloa voidaan siis pitää hyvänä tarkistuslistana yritykselle, joka pohtii sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen toimintojaan. Tärkeänä tuloksena voidaan pitää myös asiakkaan tuoman arvon ja asiakkaan sitoutuneisuuden tärkeyttä yrityksille. Tätä varten tutkielmassa on kirjoittajan toimesta tehty matriisi, jonka tarkoituksena on luoda yrityksille toimintaohjenuorat eriasteisesti sitoutuneita ja arvoa tuottavia asiakkaita varten. Ideaalitulanteessa asiakas tuottaa yritykselle paljon arvoa ja asiakkaan sitoutuneisuuden taso on korkea, jolloin tärkeää on pystyä säilyttämään asiakassuhde ennallaan. Huonoimmassa mahdollisessa tilanteessa sitoutuminen ja arvontuotto ovat matalia, jolloin asiakassuhde kannattaa lopettaa. Matriisi on oiva apuväline, kun asiakassuhdejohtamisen perinteisiä prosesseja sovelletaan käytäntöön.

Tutkielman toisena tutkimyskysymyksena oli *Miten big datasta on hyötyä sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa?* Big dataa ja sen vaikutuksia sosiaaliseen asiakassuhdejohtamiseen käsitellään tutkielman luvussa 4. Big data tarkoittaa monimutkaisia ja isoja datajoukkoja, joiden analysointi perinteiseen data-analyysiin suunnitelluilla tilastollisilla ohjelmilla on haastavaa. Big datalla on viisi uniikkia ominaisuutta: niin sanottu kolmen v-kirjaimen teoria - volyyymi, vauhti ja variaatio - sekä datan arvo ja monimutkaisuus. Sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen kannalta oleellisin big datan osa-alue on sosiaalisen median palveluista johdettu data, eli sosiaalinen data. Big datan suurimmat haasteet liittyvät volyyymiin, variaatioon ja yksityisyyteen. Tärkeä huomio oli, että sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen kontekstissa yksityisyys on näistä merkittävin riski. Merkittävä tulos tutkielmassa oli tavat, joilla sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen voi hyötyä big datasta. Nämä tavat ovat parempi asiakasanalyysi, parempi kuva yrityksen toiminnoista, parempi päätöksenteko, ennustava mallintaminen ja benchmarking. On kuitenkin muistettava, että

pelkkä big data ei saa toivottuja tuloksia syntymään, vaan onnistunut analytiikka on yhtä tärkeää. Huomattavaa oli myös, että big datan hyödyt sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa olivat hyvin vertailukelpoisia Malthousen ym. (2013) sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen talon malliin: esimerkiksi paremmalla kuvalla yrityksen toiminnoista viitataan suoraan sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen talon tulosten mittaamisen tukipilariin.

Tutkielman tulokset ovat linjassa aiemmin tehtyjen tutkimuksien kanssa (mm. Jagadish ym., 2014; Kaplan & Haenlein, 2010; Kietzmann ym.; 2011; Malthouse ym. 2013; Woodcock ym. 2011). Tutkielmassa yhdytään aiempiin näkemyksiin sosiaalisesta mediasta, big datasta ja sosiaalisesta asiakassuhdejohtamisesta. Merkittävimpinä huomioina voidaan pitää yksityisyyden ongelmia big datan soveltamisessa, joka näin ollen tulee ottaa huomioon myös sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa sekä big datasta saatavia hyötyjä sosiaalisessa asiakassuhdejohtamisessa. Tuloksista on hyötyä sekä tutkimukselle, että käytäntöön: aikaisempaa tutkimustulosta aiheesta on vain vähän, jos ollenkaan. Käytännön hyötyä tuloksista on esimerkiksi yritykselle, joka suunnittelee sosiaalisen median strategiaansa ja pohtii, miten asiakassuhdejohtamista voisi soveltaa sosiaalisessa mediassa. Myös yritykset, jotka miettivät big data -pohjaisten ratkaisujen soveltamista perinteiseen asiakassuhdejohtamiseen tai sosiaaliseen asiakassuhdejohtamiseen saattaisivat hyötyä tutkielman tuloksista.

Koska sosiaalinen asiakassuhdejohtaminen on käsitteenä niin uusi, tutkimustulosten ongelmana saattaa olla, ettei tutkimusta sosiaalisesta asiakassuhdejohtamisesta ole pitkältä aikaväliltä. Asiakassuhdejohtaminen on hyvin käytännönläheistä, joten empiirinen tutkimus sosiaalisesta asiakassuhdejohtamisesta olisi olennaista oikeiden loppupäätelmien varmentamiseksi. Nykyinen tutkimus sosiaalisesta asiakassuhdejohtamisesta pohjaa pitkälti sosiaalisen median ja asiakassuhdejohtamisen tutkimuksiin, joten sitä voidaan pitää tietynlaisena valistuneena arvauksena. Kritiikkiä voi herättää myös se, että esitellyistä tavoista huolimatta sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen onnistumisen mittaaminen voi olla todella haastavaa. Lisäksi kaikki esitelty on vain teoriaa, ja yleistettäessä käytäntöön voivat asiat olla toisin: yritykseen saattaa olla sitoutuneita ainoastaan tietyn tyyppisiä asiakkaita, jolloin sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen ohjenuorien soveltaminen ei välttämättä auta.

Edellä mainittu antaa myös hyvää suuntaa jatkotutkimukselle: sosiaalisen asiakassuhdejohtamisen periaatteiden toimimista pitkällä aikavälillä olisi oleellista tutkia tarkemmin ja aiheen empiiristä tutkimusta lisätä. Muita mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita voisivat olla luvussa 5.2 pohdittujen sosiaaliseen asiakassuhdejohtamiseen big datalla saavutettavien hyötyjen tutkimuksen jatkaminen, sekä keskittyminen mahdollisesti sosiaalisen median kehitykseen ja muutoksiin, joita se aiheuttaa sosiaaliseen asiakassuhdejohtamiseen. Näiden lisäksi olisi mielenkiintoista nähdä tutkimusta varsinaisista toimista, joilla asiakas saadaan sosiaalisen median

kautta sitoutettua yritykseen, ja kuinka tehokkaita nämä toimet toisiinsa verrattuina ovat.

LÄHTEET

- Ahlqvist, T., Bäck, A., Heinonen, S., & Halonen, M. (2010). Road-mapping the societal transformation potential of social media. *Foresight*, 12(5), 3-26.
- Albers, S., Müller, F., & Schmelzer, S. (2007). Speed scaling on parallel processors. *Teoksessa Proceedings of the nineteenth annual ACM symposium on Parallel algorithms and architectures* (s. 289-298). ACM.
- Alexa Internet Inc. (2015, 8. tammikuuta). Top Sites. Haettu 8.1.2015 osoitteesta <http://www.alexacom/topsites>
- Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., ... & Zhang, Z. J. (2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19(3-4), 305-321.
- Baird, C. H., & Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership*, 39(5), 30-37.
- Balasubramaniam, N. (2009). User-generated content. *Proceedings of business aspects of the internet of things, seminar of advanced topics* (s. 28-33). Zürich: ETH.
- Bowden, J. L. H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.
- Boyd, D. M. & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Kim, H. H. (2011). Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance?. *Saatavilla SSRN 1819486*.
- Chaudhuri, S., Dayal, U., & Narasayya, V. (2011). An overview of business intelligence technology. *Communications of the ACM*, 54(8), 88-98.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688.
- de Vries, L., Gensler, S., & Leeflang, P. S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: an investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.
- EMC. (2014). EMC Digital Universe Study 2014. Haettu 27.1.2015 osoitteesta <http://www.emc.com/leadership/digital-universe/index.htm>
- Fisher, T. (2009). ROI in social media: A look at the arguments. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(3), 189-195.
- Franklin, T. (2014, 4. maaliskuuta). CRM And Big Data. Haettu 30.1.2015 osoitteesta <http://www.crmswitch.com/crm-industry/crm-and-big-data/>
- Franks, B. (2012). *Taming the big data tidal wave: Finding opportunities in huge data streams with advanced analytics*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Géczy, P. (2014). Big Data Characteristics. *The Macrotheme Review*, 3(6), 94-104.

- Gold, M. K. (2012). *Debates in the digital humanities*. Minnesota, MN: University of Minnesota Press.
- Grabner-Kraeuter, S., Moedritscher, G., Waiguny, M., & Mussnig, W. (2007, January). Performance monitoring of CRM initiatives. *Teoksessa System Sciences, 2007. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference on* (s. 150a-150a). IEEE.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing, 25*(6), 410-419.
- Hong, P., Hong, S. W., Jungbae Roh, J., & Park, K. (2012). Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives. *Benchmarking: An International Journal, 19*(4/5), 444-462.
- Jacobs, A. (2009). The pathologies of big data. *Communications of the ACM, 52*(8), 36-44.
- Jagadish, H. V., Gehrke, J., Labrinidis, A., Papakonstantinou, Y., Patel, J. M., Ramakrishnan, R., & Shahabi, C. (2014). Big data and its technical challenges. *Communications of the ACM, 57*(7), 86-94.
- Kaisler, S., Armour, F., Espinosa, J. A., & Money, W. (2013, January). Big data: Issues and challenges moving forward. *Teoksessa System Sciences (HICSS), 2013 46th Hawaii International Conference on* (s. 995-1004). IEEE.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons, 53*(1), 59-68.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons, 54*(3), 241-251.
- Krasnova, H., & Kift, P. (2012, December). Online Privacy Concerns and Legal Assurance: A User Perspective. *Teoksessa AIS SIGSEC WISP Workshop on Information Security and Privacy*.
- Kshetri, N. (2014). Big data's impact on privacy, security and consumer welfare. *Telecommunications Policy, 38*(11), 1134-1145.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research, 13*(3), 297-310.
- LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2013). Big data, analytics and the path from insights to value. *MIT Sloan Management Review, 21*.
- Lehdonvirta, V., Wilska, T. A., & Johnson, M. (2009). Virtual consumerism: case Habbo Hotel. *Information, communication & society, 12*(7), 1059-1079.
- Leiner, B. M., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D. C., ... & Wolff, S. (2009). A brief history of the Internet. *ACM SIGCOMM Computer Communication Review, 39*(5), 22-31.
- Leung, L. (2009). User-generated content on the internet: an examination of gratifications, civic engagement and psychological empowerment. *New media & society, 11*(8), 1327-1347.
- Ma, H., Wei, J., Qian, W., Yu, C., Xia, F., & Zhou, A. (2013). On benchmarking online social media analytical queries. *Teoksessa First International*

- Workshop on Graph Data Management Experiences and Systems* (s. 10-17). ACM.
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270-280.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365.
- Murugesan, S. (2007). Understanding Web 2.0. *IT Professional*, 9(4), 34-41.
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2007). Web 2.0, Wikis and Social Networking: OECD study on user generated content. Organisation for Economic Cooperation and Development.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). Social media metrics—A framework and guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281-298.
- Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of marketing management*, 24(5-6), 517-540.
- Schaller, R. R. (1997). Moore's law: past, present and future. *Spectrum, IEEE*, 34(6), 52-59.
- Shojaee, S., & bin Azman, A. (2013). An Evaluation of Factors Affecting Brand Awareness in the Context of Social Media in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(17), 72.
- Snijders, C., Matzat, U., & Reips, U. D. (2012). Big data: Big gaps of knowledge in the field of internet science. *International Journal of Internet Science*, 7(1), 1-5.
- Tirunillai, S., & Tellis, G. J. (2012). Does chatter really matter? Dynamics of user-generated content and stock performance. *Marketing Science*, 31(2), 198-215.
- Töyssy, S. (2012). *Harkittu minus. Sosiaalinen media identiteetin rakentamisen ympäristönä*. Tiedotusopin pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of marketing*, 68(4), 106-125.
- Verbraken, T., Goethals, F., Verbeke, W., & Baesens, B. (2014). Predicting online channel acceptance with social network data. *Decision Support Systems*, 63, 104-114.
- Vesanen, J., & Raulas, M. (2006). Building bridges for personalization: a process model for marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 20(1), 5-20.
- Volotinen, V. (1999). *Tietoliikenne: Televerkot ja päätelaitteet*. Helsinki: WSOY.
- Woodcock, N., Green, A., & Starkey, M. (2011). Social CRM as a business strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 50-64.
- Zhu, J. (2014). *Quantitative models for performance evaluation and benchmarking: data envelopment analysis with spreadsheets*. New York, NY: Springer Publishing.