

# DATAJOHDETTU MARKKINOINTI SUOMALAISSA PK-YRITYKSISSÄ

Haasteet, esteet ja onnistumiset



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Hämeen ammattikorkeakoulu, Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

Kevät 2022

Susanna Karhu

---

Tekijä Susanna Karhu

Vuosi 2022

Työn nimi Dataohjattu markkinointi suomalaisissa pk-yrityksissä – Haasteet, esteet ja onnistumiset

Ohjaajat Minttu Lampinen

---

## TIIVISTELMÄ

Viime vuosina digitalisaatio on muuttanut yritysten toimintaa radikaalisti. Digitalisaation myötä markkinoinnin mitattavuus on helpottunut, ja markkinointi pystyy tuottamaan yritykselle mitattavia liiketoimintahyötyjä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda Suomalaiselle yritys-elämälle ymmärrystä dataohjatun markkinoinnin tilanteesta Suomessa sekä tarjota apua yrityksille datajohdettuun markkinointiin. Tutkimuksessa selvitetään suomalaisten pk-yritysten asenteita, haasteita ja esteitä datalla johdettavaa markkinointia kohtaan. Tutkimuksessa selvitetään lisäksi datalla hyödyntämisen vaatimuksia, onnistumisen avaimia sekä datajohdetun markkinoinnin tulevaisuutta. Työn teoriaosassa käsitellään tutkimuksen aiheita, mutta myös perehdytään tietojohdamiseen sekä dataan yleisesti. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisina teemahaastatteluina, ja haastateltavana oli kaksi eri tutkimusryhmää. Toinen ryhmä oli kokemusasiantuntijat eli sellaisten pk-yritysten edustajat, jotka tällä hetkellä käyttävät jossain määrin dataa markkinoinnissaan. Toisena ryhmänä oli konsulttiasiantuntijat, jotka edustivat yrityksiä, joiden yrityksille tarjottavat tuotteet ja palvelut liittyivät tietojohdamiseen ja dataan. Haastateltavia oli yhteensä 16. Tutkimuksessa selvisi, että suomalaiset yritykset ovat vielä varsin vaihtelevasti ottaneet dataa käyttöön markkinoinnissaan. Suurimpia esteitä tälle oli muun muassa resurssien puute, datan hyödyntämisen vaikeus sekä johdon ymmärryksen puute ja asenteet.

Avainsanat Data, tietämyksenhallinta, digitaalinen markkinointi

Sivut 68 sivua ja liitteitä 14 sivua

---

Author Susanna Karhu

Year 2021

Subject Data-driven marketing in Finnish SMEs - Challenges, obstacles and successes

Supervisors Minttu Lampinen

---

## ABSTRACT

In recent years, digitalization has radically changed the way companies operate. Digitalization has facilitated the measurability of marketing, and marketing can deliver measurable business benefits for a company. The aim of the thesis is to give Finnish business life an understanding of the situation of data driven marketing in Finland and to offer help to companies in their data driven marketing road. The study examines the attitudes, challenges and barriers of Finnish SMEs in leading with data. The study also examines the requirements for data utilization, the keys to success and the future of data driven marketing.

The theoretical part of the dissertation deals with research topics, but also with information management and data in general. The research conducted in the form of qualitative thematic interviews, and there were two different research groups interviewed. The first group was experienced experts, i.e. representatives of SMEs that currently use some data in their marketing. The second group was consulting experts representing companies whose products and services relates to information management and data. There were 16 interviewees altogether. The survey revealed that Finnish companies have still introduced data in their marketing in quite a variety of ways. The biggest obstacles to this were the lack of resources, the difficulty of utilizing data, and the lack of understanding and attitudes of the management.

Keywords Data, knowledge management, business intelligence, digital marketing

Pages 68 pages and appendices 14 pages

## Sisälllys

1	Johdanto .....	1
1.1	Datan käyttö markkinoinnissa .....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet .....	5
1.3	Tutkimuksen kuvaus.....	6
2	Artikkelit .....	9
2.1	Artikkeli 1: Pitäisikö meidänkin johtaa yrityksemme markkinointia datalla? ..	9
2.1.1	Tiedolla johtaminen lähtee yrityksen kulttuurista.....	10
2.1.2	Datan monet kasvot.....	13
2.1.3	Data yritysten markkinointipäätöksissä.....	15
2.1.4	Suomalaisten yritysten asenteet ja kyvykkyys digitaaliseen markkinointiin .....	19
2.1.5	Dataohjatun markkinoinnin tulevaisuus.....	23
2.2	Artikkeli 2: Data ei ole mahdoton jättiläinen – näin hyödynnät dataa markkinoinnin johtamisessa .....	30
2.2.1	Datalla johtamisen hyödyt ja mahdollisuudet .....	32
2.2.2	Dataohjatun markkinoinnin vaatimukset .....	38
2.2.3	Inhimillisyyden muistaminen teknologian maailmassa .....	41
2.2.4	Datan hyödyntäminen ja sen haasteet suomalaisissa yrityksissä.....	42
2.2.5	Keinot datalla johtamisen onnistumiseen .....	50
3	Tutkimus ja tutkimusryhmät .....	55
3.1	Kokemusasiantuntijahaastattelut.....	55
3.2	Konsulttihaastattelut .....	56
4	Johtopäätökset .....	57
5	Pohdinta.....	58
	Lähteet.....	63

## Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1: Johtajien odotukset eivät täyttyneet markkinoinnin analytiikan osalta, mukailten (Foo Kune, 2020, s. 5) .....	4
Kuva 2: Tutkimusprosessin vaiheet .....	7

Kuva 3: Miten ihmiset tuovat arvoa teknologiavetoiseen markkinointiin, mukaillen (Kotler;Kartajaya;& Setiawan, 2021) .....	10
Kuva 4: Yritysten käyttämä data sisältää 1.-, 2. ja 3. osapuolen dataa .....	14
Kuva 5: Datajohdetun markkinoinnin johtajat toimialan mukaan, mukaillen (Alfieri, 2015) .....	17
Kuva 6: Digimenestyjät 2019 –tutkimus. Verkkokaupan osa-alueet, %-osuus, kuinka suuri osa arvioiduista yrityksistä käyttää toiminnassaan (Maunula, ym., 2020).....	22
Kuva 7: Datajohdetun markkinoinnin tuoma kilpailuetu, mukaillen (Alfieri, 2015) .....	33
Kuva 8: Tärkeimmät syyt, miksi analytiikkaa ei käytetä päätöksenteossa, mukaillen (Foo Kune, 2020, s. 10) .....	47

## Liitteet

Liite 1	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 2	Haastattelukysymykset – konsultit ja ammattilaiset
Liite 3	Haastattelukysymykset – kokemusasiantuntijat eli dataohjattua markkinointia tekevät yritykset
Liite 4	Lehdistötiedote
Liite 5	Artikkeli
Liite 6	Blogikirjoitus

# 1 Johdanto

Markkinoinnin muututtua digitaalisemmaksi, myös markkinoinnin mitattavuus on muuttunut helpommaksi. Ihmisten liikkeitä pystytään tarkasti seuraamaan, ja käyttäytymistä ja kiinnostusta tallentamaan. Kerättävän datan määrä on suuri ja etenkin isot kansainväliset, verkossa toimivat yritykset tietävät meistä enemmän kuin monet läheisemme. Ihmisten seuranta on tosin tullut murrosvaiheeseen, kun lainsäädäntö ja yleinen mielipide ovat ottaneet rajusti kantaa ihmisten oikeuteen pitää yksityisyytensä. Tämä näkyy jo nyt muun muassa isojen teknologiayritysten tekeminä ratkaisuinä esimerkiksi kolmansien osapuolien seurannan rajoittamisessa.

## 1.1 Datan käyttö markkinoinnissa

Jotta tietoa voidaan hyödyntää liiketoiminnan kannalta olennaisessa toiminnassa, täytyy organisaatioiden muuttaa monia rakenteitaan. Tiedon murroksessa etenkin markkinoinnin rooli on kasvanut. Koska asiakkaan ostopolku on entistä enemmän asiakkaan itseasiointia, on markkinointi asiakasrajapinnassa tiedon merkittävin hyödyntäjä. Markkinoinnilla pitääkin olla jatkuva ymmärrys asiakkaasta.

Yritykset ottavat tietoa pikkuhiljaa paremmin käyttöönsä. Kuitenkin, jo paljon kauemmin asiakkailla on ollut enemmän tietoa saatavilla kuin yrityksillä. Asiakas on pystynyt viemään tuotteiden ja palveluiden oston hyvinkin pitkälle ennen ensimmäistäkään yhteydenottoa tai kontaktia yritykseen. Nyt yritykset pyrkivät samaan. (Markkula & Syväniemi, 2015, ss. 20-22)

Markkinoinnin mittaamisen menetelmiä on pystytty helpommin kehittämään tieto- ja viestintätekniiikan sekä internetin ja sosiaalisen median kehittymisen myötä. Markkinoille on tullut lisäksi erilaisia sähköisiä työkaluja, kuten CRM-ohjelmistoja, jotka helpottavat edistyneen ja tulevaisuuteen suuntaavan mittariston käytön markkinoinnin johtamisessa. (Kotler;Keller;Brady;Goodman;& Hansen, 2016, s. 838)

Markkinoinnin arvostus ja yritysten markkinointipanostukset ovat olleet Suomessa pitkään huonot, paljon kansainvälisiä keskiarvoja pienemmät. Suurin osa suomalaisista pk-yrityksistä

ei vieläkään ymmärrä markkinoinnin arvoa. (Ylä-Anttila, 2019) Yleisimpiä syitä arvostuksen puuttumiseen ovat johdon ja markkinoitijohdon erilaiset taustat sekä käsitys markkinoinnista lyhyen tähtäimen kuluna. (Lindfors, 2017). Markkinointi on usein se osasto, jonka nähdään puuhastelevan monenlaista ja jolle voi antaa tehtäväksi sellaisia asioita, joille ei löydy yrityksen sisältä muita vastuullisia.

Monesti markkinoinnin aliarvostukseen on oma syynsä myös markkinoinnin tekijöillä, jotka keskittyvät työssään osin väärin asioihin. Tämä näkyy muun muassa liiketoiminnan kannalta epäolennaisten asioiden mittaamisena. Oikeitakin asioita mitataan, mutta datan keräystä ja analysointia ei ole viety riittävän pitkälle, jotta se toisi suoraa hyötyä. Markkinointi ei myöskään osoita omaa rooliaan yrityksen tuloksen tekemisessä. Markkinoinnin tulisi puhua samaa kieltä muun liiketoiminnan kanssa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että markkinoinnin pitäisi olla osa myyntiprosessia ja hyödyntää dataa, jotta tulokset olisivat ennustettavissa ja mitattavissa. (Tuutti, 2019a, ss. 8-9)

Tiedolla johtaminen kietoutuu vahvasti toiseen pinnalla olevaan aiheeseen eli esineiden tai asioiden internetiin (Internet of Things eli IoT). IoT tarkoittaa sitä, että laitteet tai koneet voivat kommunikoida keskenään tietoverkoissa sekä kerätä dataa. Nettiin yhteydessä olevista laitteista voidaan myös kerätä asiakkaiden käyttödataa ja sitä analysoimalla sekä jalostamalla voidaan kehittää toimintaa ja tuotteita palvelemaan asiakkaita paremmin. (Markkula & Syväniemi, 2015, s. 22; Sachdev, 2020)

Markkinoinnin mittaamisella ja datan ymmärtämisellä pystytään paremmin osoittamaan markkinoinnin liiketoiminnalle tuoma lisäarvo sekä käytettyjen resurssien hyödyt myynnin tuloksiin. Datalla johtamista on yleisesti totuttu tekemään yrityksissä esimerkiksi talousosastolla, mutta markkinoinnin johtaminen datalla on vielä useimmissa pk-yrityksissä lapsen kengissä tai sitä ei tehdä ollenkaan. Datan kerääminen vaatii sopivia toiminnanohjaus- tai asiakasjärjestelmiä sekä osaamista ja ymmärrystä datan keräämisestä ja analysoinnista.

Usein dataohjatusta tai -johdetusta markkinoinnista puhuttaessa, tarkoitetaan ennemminkin datan hyödyntämistä markkinoinnissa. Dataohjattu markkinointi lähtee kuitenkin liiketoiminnan tavoitteista, ja dataa käytetään huolehtimaan siitä, että markkinointi ja sen

tulokset noudattavat liiketoiminnan tavoitteita. (Tuutti, 2019b) Kysymykseksi nouseekin, ymmärtävätkö yritykset edes mitä dataohjattu markkinointi tarkoittaa, saati mitä se vaatii?

Yleisesti alalla käytetään termiä datalla ohjaaminen, jossa data ohjaa päätöksiä. Scuba Insightin (n.d.) mukaan datalla ohjaamisen sijaan pitäisi dataa käyttää oman intuition perusteella tehtyjen päätösten tarkistamiseen. Jos datalla ohjataan päätöksentekoa, ei oteta huomioon, että data ei kerro koko totuutta, eikä se myöskään ohjaa täydellisesti kasvun tiellä. Dataa ei siis kannattaisi pitää ainoana ohjenuorana, vaan olisi syytä löytää laajempi visio yhdistellen intuitiota ja dataa.

Markkinointia on aiemmin pystytty mittaamaan huonosti ja sitä kautta markkinoinnin tuottama lisäarvo on ollut hankalasti todennettavissa. IAB Finlandin markkinointi 2020 (2019) -tutkimuksen mukaan suuremmat yritykset odottavat markkinoinnilta entistä parempaa myynnin mitattavuutta. Markkinoinnilta odotetaan erityisesti roolia myynnin tuloksiin sekä asiakaskokeman parantamiseen ja digitaaliseen muutokseen. Suuremmat suomalaiset yritykset tekevät jo nykypäivänä paljon datan ja analytiikan saralla. Yritykset ovat investoineet markkinointitekologiaan, jota on otettu runsain mitoin käyttöön isossa osassa suuria yrityksiä. Investoinnit teknologiaan kasvavat edelleen, mutta ei vät enää samalla volyymillä kuin aiemmin. Saman tutkimuksen mukaan yrityksistä 51 % arvioi seuraavan vuoden markkinointipanosten pysyvän joko ennallaan tai laskevan. Eniten panostusten arveltiin kuitenkin kasvavan analytiikan, asiakastiedon ja datan hallinnan alueella. Yli puolet vastanneista koki datan olevan markkinoinnin suurimpia haasteita, sillä data on siiloutunutta ja epätasalaatuista.

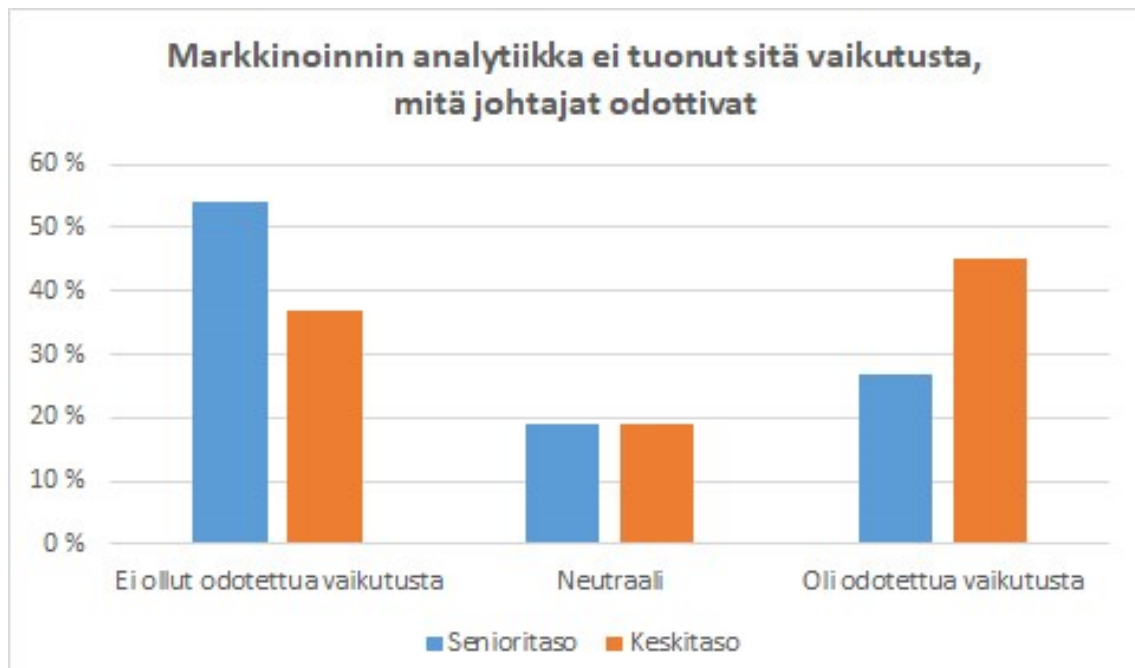
Marketing Finlandin tekemä Markkinointibarometri 2020 (2020) toteaa yritysten markkinoinnin tärkeimpiä kehityskohteita olevan digitaalisten kanavien hyödyntäminen ja sisällöntuotanto. Yritykset kertoivat kehityskohteikseen myös mittaamisen, liidien tuottamisen, datan käytön ja analysoinnin, dataohjatun markkinoinnin sekä CRM-kehitystyön. Data ja sen analysointi on selkeästi tällä hetkellä monen yrityksen työpöydällä ja vähintäänkin suunnittelutasolla.

Kuva alla esittää Gartnerin Markkinoinnin data ja analytiikka –kyselyn tuloksia siitä, että suurin osa senioritason markkinoijista, jotka ovat asettaneet analytiikan



markkinointistrategiansa tärkeimmäksi tekijäksi, ei ole vakuuttunut data- ja analytiikkasijoituksiensa tuloksista. Yli puolet markkinoijista on sitä mieltä, ettei analytiikka ole tuonut odotettua vaikutusta. Keskitason markkinoijat ovat olleet todennäköisimmin tyytyväisiä analytiikan tuomaan vaikutukseen. (Foo Kune, 2020, s. 4)

Kuva 1: Johtajien odotukset eivät täytyneet markkinoinnin analytiikan osalta, mukaillen (Foo Kune, 2020, s. 5)



n= 415 markkinointianalytiikan tuottajaa ja käyttäjää.

Kysymys: Väite: Markkinoinnin analytiikka ei ole vaikuttanut markkinointiorganisaatioomme johdon odottamalla tasolla.

Arviointiasteikko: 1=Vahvasti eri mieltä ja 5=Vahvasti samaa mieltä.

Lähde 2020 Gartner Markkinoinnin data ja analytiikka -kysely.

Nykypäivänä jopa edistynyt data-analytiikka ja mittarit ovat jokaisen saatavilla. Yritysten käytettävissä on erilaisia maksullisia ja ilmaisia työkaluja, joilla voi selvittää asiakkaiden käyttäytymistä. Data-analytiikalla voidaan muuttaa koko organisaation liiketoimintatapaa. Menestynyt toiminta vaatii kuitenkin huolellista etukäteissuunnittelua sekä tavoitteet. Tämän jälkeen tuloksia voi syntyä nopeastikin. (Brenner, 2019) Analytiikan avulla voidaan markkinoinnin tekemistä johtaa tehokkaammin, kun nähdään suoraan, mitkä toimenpiteet toimivat ja mikä ei toimi.

Nykyisessä maailmassamme yritysten toimitusjohtajat haluavat kärsimättömästi nähdä markkinointipanostukset välittömänä tuottona. He odottavat, että markkinointi tekee vaatimattomalla markkinointibudjetilla ihmeitä. Markkinointi on kuitenkin sijoitus, jolla yritys varmistaa tulevaa kasvua ja menestystä. Markkinointi ei ole pikajuoksukilpailu, vaan vaatii kestävyyttä ja malttia. Tämän vuoksi markkinointi tarvitsee strategiaa eli mitä sillä tavoitellaan. (Zeewy, 2018a) Jo vuosien ajan on puhuttu siitä, miten suomalaiset yritykset panostavat markkinointiin muun muassa länsinaapuriaan vähemmän. Aihe on tärkeä alalla, sillä moni yritys jää tällä hetkellä kehityksestä, kun ei uskalla tai kykene hyödyntämään dataa markkinointinsa johtamisessa. Koko aihe saattaa tuntua liian isolta ja oman ymmärrys- ja osaamiskyvyn ylittävältä, ja siksi aihetta ei lähdetä edes lähestymään. Jos yritysten johto uskaltaisi rohkeasti panostaa markkinointiin, uusiin teknologioihin ja tapoihin sekä pyrkisi datamyönteisempään kulttuuriin, voisi lopputulos olla yllättävä.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyössäni haluan tarjota alalle ymmärrystä dataohjatun markkinoinnin tilasta Suomessa sekä eväitä dataohjatun markkinoinnin tekemiseen. Työssäni tutkin suomalaisten pk-yritysten asenteita, haasteita ja esteitä datalla johdettavaa markkinointia kohtaan. Lisäksi tutkin mitä vaatimuksia datan hyödyntämisen aloittamiseksi on ja minkälaiset ovat dataa hyödyntävien yritysten onnistumisen avaimet. Tutkimuksessa haastatellaan dataan keskittyvien ammattilaisten, kuten konsulttien, kokemuksia aiheesta. Lisäksi haastatellaan kokemusasiantuntijoita eli dataa jo hyödyntävien yritysten edustajia.

Suomen Yrittäjien (2021) mukaan Tilastokeskuksen yritysrekisteri vuodelta 2019 kertoo Suomessa olevan 292 377 yritystä. Näistä 93 % on mikroyrityksiä eli alle 10 työntekijää työllistäviä, 68 % yrityksistä on yksinyrittäjiä. Jos pk-yrityksistä jätetään mikroyritykset pois, määräksi jää noin 7 %, kun suuryrityksiä on vain noin 0,2 %. Keskityn opinnäytetyöni tutkimusosiossa pääosin yli 10 työntekijää työllistäviin, suomalaisiin pk-yrityksiin, sillä suurissa yrityksissä ja kansainvälisesti dataa hyödynnetään jo nyt paremmin kuin suomalaisissa pk-yrityksissä.

Kirjoitan aiheesta kaksi tieteellistä artikkelia, jotka kummatkin täydentävät toistaan dataohjatun markkinoinnin alueella, mutta toimivat myös erikseen omina

kokonaisuuksinaan. Artikkeleissa avataan tutkimuksen tuloksia tarkemmin, ja syvennyttään syihin, miksi osa pk-yrityksistä ei tee vielä dataohjattua markkinointia. Ensimmäinen artikkeli perehtyy tarkemmin siihen, mitä on datalla johtaminen, mitkä ovat suomalaisten yritysten asenteet ja kyvykkyydet datalla johtamista kohtaan sekä miltä datajohdetun markkinoinnin tulevaisuus näyttää. Toinen artikkeli käy läpi datalla johtamisen ja analytiikan hyötyjä, mahdollisuuksia ja vaatimuksia sekä selvittää datan hyödyntämisen tilaa suomalaisissa yrityksissä. Sen lisäksi artikkelissa käydään läpi yritysten haasteita ja esteitä, tietojohtamisen sudenkuoppia sekä keinoja onnistua.

Artikkelit ovat ajankohtaisia ja tuovat lisäarvoa suomalaisessa yritys kentässä. Suomessa on tehty vielä varsin vähän aiheeseen liittyvää tutkimusta ja etenkin pk-yritysten näkökulma on jäänyt lähes täysin huomiotta. Artikkelien avulla lisätään yritysten ymmärrystä dataohjatun markkinoinnin tärkeydestä sekä autetaan yrityksiä tekemään rohkeita askelia markkinointinsa modernisointiin. Suomalaisilla yrityksillä on vielä pitkä tie markkinoinnin arvostuksen nostamisessa sekä markkinointipanosten järkevöittämisessä. Artikkelit pyritään julkaisemaan kevään 2022 aikana jossain alan julkaisussa tai blogeina alan järjestöjen tai muiden toimijoiden sivuilla. Artikkeleja ei julkaista missään tieteellisessä julkaisussa, koska Suomessa ei ole sellaista tieteellistä julkaisua, johon artikkelit sopisivat aiheeltaan. Julkaistavat artikkelit tulevat olemaan tieteellistä artikkelia lyhyempiä, eivätkä täytä muutenkaan tieteellisen artikkelin kriteerejä. Tämän vuoksi tässä raportissa esitellään kokopitkät artikkelit sekä liitteinä osa julkaistavaksi tarkoitetuista, lyhennetyistä versioista.

### **1.3 Tutkimuksen kuvaus**

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kuva datajohdetun markkinoinnin tilasta suomalaisissa pk-yrityksissä sekä selvittää, miten yritys voisi onnistua datalla johtamisessa. Työn tavoitetta lähestytään seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Mikä on dataan perustuvan markkinoinnin tila suomalaisissa pk-yrityksissä?
2. Minkälaisia ovat suomalaisten pk-yritysten asenteet, haasteet ja esteet datalla johdettavaan markkinointiin?

3. Miten datajohdettua markkinointia tehdään yrityksissä?
4. Mitkä ovat ne keinot, jotka ovat auttaneet onnistumaan datajohdetun markkinoinnin tekemisessä?
5. Miltä datalla johtamisen tulevaisuus markkinoinnissa näyttää?

Kuvassa 2 alla kuvaan tutkimusprosessin vaiheita tietoperustan keräyksestä lopputuloksiin. Olen jakanut prosessin viiteen osa-alueeseen; tutkimusprosessi ja tietoperusta, datan keräys, datan analysointi, tulosten vertailu tietopohjaan sekä tutkimuksen tulokset. Osa-alueet etenevät pääosin kronologisessa järjestyksessä.

Kuva 2: Tutkimusprosessin vaiheet



Tietoperustaa voi hakea monista eri tiedonlähteistä, kuten esimerkiksi kirjoista, artikkeleista, tilastoista, opinnäytetöistä, hakuteoksista, asiantuntijoilta tai lainsäädännöstä. On tärkeää etsiä tietoa lähteistä, jotka parhaiten palvelevat kyseisen työn tarpeita. Yleensä tietoa täytyy hakea monista eri lähteistä. (Turun Ammattikorkeakoulu, 2020) Työssäni etsin sopivia julkaisuja internetistä, painetuista kirjoista sekä tietokannoista kuten Finnasta ja Research gatesta. Lähteissä korostuu kansainvälisyys, sillä esimerkiksi USA:ssa ollaan jo paljon pidemmällä datajohdetussa markkinoinnissa, kuin Suomessa. Olen pyrkinyt löytämään myös mahdollisimman tuoreita lähteitä, sillä muutos alalla on jatkuvaa ja hyvin nopeaa. Opinnäytetyöni teoriaperusta muodostuu datan ja analytiikan, digitaalisen markkinoinnin, digitaalisen markkinoinnin johtamisen sekä tiedolla johtamisen tutkimuksista, artikkeleista ja kirjallisuudesta. Työni avainkäsitteitä ovat markkinoinnin johtaminen, tiedolla johtaminen,

datalla johtaminen, digitaalinen markkinointi, markkinoinnin analytiikka, markkinoinnin automaatio, tekoälyllä päätöksenteko ja datajohdettu markkinointi.

Datalla johdetusta markkinoinnista Suomessa on vielä varsin vähän tehty tutkimusta. Tutkimus tehdään kvalitatiivisella lähestymistavalla. Tutkimustyöhön haastatellaan sekä konsultteja eli dataan liittyviä palveluita ja tuotteita myyvien yritysten johtoa että kokemusasiantuntijoita eli datajohdettua markkinointia tekevien pk-yritysten markkinointijohtoa. Haastatteluilla etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä toimijoita yhdistäviä, parhaimpia toimintamalleja markkinoinnin mittaamiseen ja mittaustuloksilla johtamiseen. Haastatteluilla etsitään kokemusten kautta syntyynyttä ymmärrystä epäonnistuneista ja kannattamattomista toimenpiteistä. Haastatteluun käytetään kvalitatiivista eli laadullista lähestymistapaa, joka sopii tilanteeseen, jossa pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivinen tutkimus on hyvä lähestymistapa, kun kehitetään toimintaa tai tutkitaan vaihtoehtoja. (Heikkilä, 2014, s. 8)

Haastattelu on yleisimpiä tapoja kerätä tietoa. Haastattelujen pohjana on etukäteen valmisteltu kysymyslomake. Haastattelu voi olla strukturoitu eli järjestelmällinen tai vapaampi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä on puolistrukturoitu haastattelu, jossa on osin teemahaastattelun piirteitä. Haastattelua tehdessä on hyvä ymmärtää, että haastattelutilanne on jokaisen haastateltavan kohdalla uniikki ja sen onnistumisessa haastattelijan vaikutus on suuri. Vaikka haastatteluissa on käytössä hyvin strukturoitu lomake, haluan antaa haastateltaville tilaa vastata kysymyksiin laveastikin ja jättää mahdollisuuden myös haastattelun aikana syn tyviin lisäkysymyksiin. Haastattelut toteutetaan etänä Microsoft Teamsillä. Haastattelut nauhoitetaan ja lisäksi tehdään muistiinpanoja haastattelujen aikana. Haastattelun nauhoitteet litteroidaan kirjalliseen muotoon.

Molemmille haastateltaville ryhmille tehdään haastattelu omalla kysymysrungolla. Konsulteilta pyritään löytämään vastaus kysymyksiin datajohdetun markkinoinnin haasteista, yritysten asenteista ja esteistä, datajohdetun markkinoinnin nykytilasta, Suomen osaamisen tasosta kansainvälisessä vertailussa sekä tulevaisuudesta. Kokemusasiantuntijoilta on tavoitteena saada vastaukset kysymyksiin datajohdetun markkinoinnin tekemisestä ja

suunnitelmista, tietoteknisistä ratkaisuksista ja investoinneista, haasteista, kokemuksista sekä onnistumisen avaimista. Haastattelen molemmista ryhmistä yhteensä 16 henkilöä. Konsultit ja ammattilaiset rekrytoidaan haastateltaviksi suurimmista datalla johtamiseen keskittyvistä yrityksistä. Datalla johtamisen kokemusasiantuntijoita pyritään löytämään erilaisilta toimialoilta sekä b2b- että b2C –liiketoiminnan alueilta. Haastateltavat etsitään Facebook- ja LinkedIn-verkoston kautta sekä muista verkostoista kuten Markkinointiliitosta ja opiskelukollegoiden kautta.

## 2 Artikkelit

Opinnäytetyöni on artikkeliopinnäytetyö, jonka sisältönä on kahden aiheesta kirjoittamani artikkelin kokonaisuus. Artikkelit käsittelevät dataa ja analytiikkaa eri näkökulmista ja täydentävät toisiaan. Artikkelien tavoitteena on vaikuttaa osaltaan ymmärryksen lisäämiseen pk-yrityksissä. Lisäksi kirjoitan artikkelieni pohjalta sekä tutkimukseni tuloksista lehdistötiedotteen sekä 2-3 artikkelia tai blogikirjoitusta, jotka julkaistaan alaan liittyvillä verkkosivualustoilla.

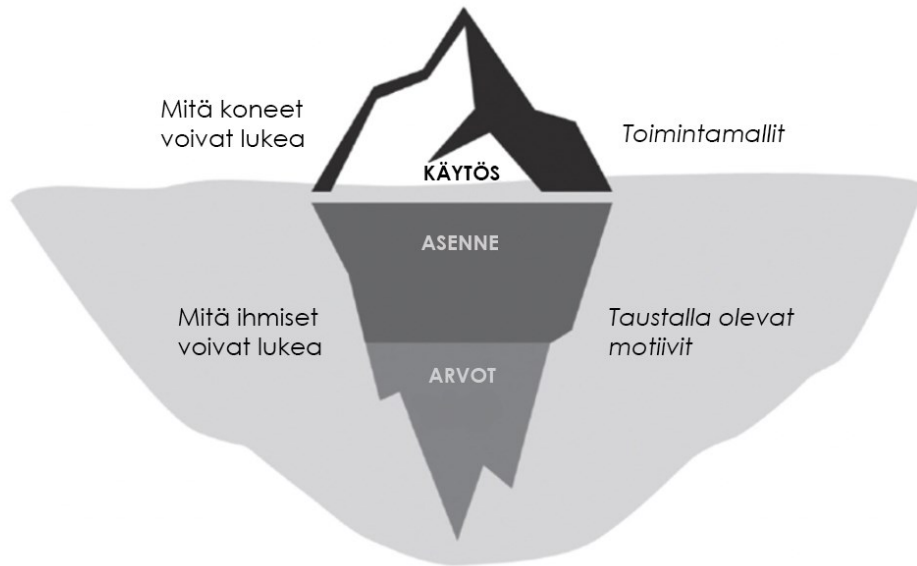
### 2.1 Artikkelit 1: Pitäisikö meidänkin johtaa yrityksemme markkinointia datalla?

Yrityksimaailmassa puhutaan paljon bisnesälykkyydestä. Bisnesäly voidaan mieltää ihmisen henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi tai yrityksen bisnesälyksi. Bisnesälykkään ihmisen tärkeimmät henkilökohtaiset älyominaisuudet ovat kyky ymmärtää kokonaisuuksia sekä syy- ja seuraussuhteita. Lisäksi bisnesälykkäällä ihmisellä on bisnesosaamista ja kyky tehdä päätöksiä sekä olla tulevaisuuteen suuntaava, uskottava ja vaikutusvaltainen. (Rope, 2013) Yrityksen bisnesäly (Business Intelligence eli BI) pitää sisällään yhdistelmän liiketoiminta-analyysia, datatyökaluja ja datan louhintaa sekä tiedon visualisointia ja parhaita käytänteitä. Näiden avulla organisaatio voi tehdä tietoon perustuvia päätöksiä. BI:n avulla luodaan kannattavaa liiketoimintaa, kun raakadataa muutetaan tarkoituksenmukaiseksi tiedoksi prosessien, arkkitehtuurien ja tekniikoiden avulla. (Tableau, n.d.; Guru99, n.d.)

Pitkälle viedyssä dataohjatussa markkinoinnissa tekoälyllä on tärkeä rooli. Kuvassa 3 alla esitellään ihmisen roolia prosessissa. Vaikka tekoäly pystyy analysoimaan asiakkaiden käyttäytymismalleja, joita on aiemmin ollut mahdoton manuaalisesti löytää, ihmisellä on

kuitenkin tärkeä rooli kokonaisuudessa. On asioita, joita ei kone pysty ihmisestä ymmärtämään.

Kuva 3: Miten ihmiset tuovat arvoa teknologiavetoiseen markkinointiin, mukaillen (Kotler;Kartajaya;& Setiawan, 2021)



Tähän päivään mennessä ei ole pystytty kehittämään konetta, joka osaisi luoda asiakkaaseen yhteyden. Ihmisen älykkyys ja kokemus luovat sellaista viisautta ja ymmärrystä muun muassa ihmisten motiiveista, jota mikään kone ei pysty oppimaan. Organisaatiossa on tärkeää löytää sekä ihmiselle että koneelle sellaiset roolit, jotka tuottavat eniten arvoa. (Kotler;Kartajaya;& Setiawan, 2021, ss. 8-10)

### 2.1.1 Tiedolla johtaminen lähtee yrityksen kulttuurista

Tiedolla johdettaessa, voidaan oletusten sijasta käyttää liiketoiminnan päätöksissä luotettavaa, faktapohjaista tietoa. Tietoa johdetaan datasta, joka on tiedon tärkein raaka-aine. Jalostamalla dataa tiedoksi, yritys pärjää parhaiten nyky maailmassa. Tällä hetkellä valtaosa suomalaisista yrityksistä on vielä analyytikassa hyvin alkuvaiheessa. Lukuja tarkastellaan manuaalisesti ja yleisimmät datat perustuvat esimerkiksi web-analytiikkaan. Kehittyneemmät sovellukset ovat vasta tulossa. (Ahoniemi;Ahonen;Hyvärinen;& Hossain, n.d.) Datalla voidaan ymmärtää asiakasta paremmin, ja kun ymmärrämme asiakasta, voimme rakentaa asiakaskokemuksesta parempaa. Hyvin käytettynä data voi avata

yritykselle täysin uusia ovia, sen avulla voi kehittää liiketoimintaa ja luoda myös uusia liiketoiminnallisia linjoja.

Dataa voi hyödyntää monien eri liiketoiminnan prosessien ohjaamiseen kuten esimerkiksi asiakaspalvelun tai myynnin tehostamiseen, markkinoinnin mittaamiseen ja ohjaamiseen sekä varaston tai toimitusketjun hallintaan. Yksinkertaisimmillaan prosesseihin voidaan käyttää vain yhtä datalähdettä, jonka avulla esimerkiksi koneäly ohjaa tekemistä. Tietoa voidaan kuitenkin myös yhdistellä monesta eri lähteestä tulevasta datasta. Useimmiten datan käyttöönotto on kiinni organisaation työntekijöistä. Lähes kaikkiin eri organisaatioiden tarpeisiin on jo keksitty tekninen ratkaisu, joten suurimmat esteet muutokselle ovat ihmiset. (Ahoemi;Ahoemi;Hyvärinen;& Hossain, n.d.)

Tiedon ottaminen organisaation prosesseihin, vaatii koko yritykseltä toimintatapojen uudelleen kehittämistä ja kulttuurinmuutosta. Jotta kulttuurinmuutos voidaan toteuttaa, johdon on syytä kysyä itseltään strategisesti tärkeät kysymykset, miksi muutos tehdään ja mitä sillä tavoitellaan? Lisäksi on tärkeä löytää vastaukset kysymyksiin, miten, kenelle, missä ja milloin. Vasta sitten, kun tiedetään vastaukset näihin kysymyksiin, voidaan kulttuurinmuutos jalkauttaa organisaatioon onnistuneesti. Näin suureen muutokseen tarvitaan koko organisaation panosta. (Markkula & Syväniemi, 2015)

Waller (2020) toteaa, että koko muutos lähtee yrityksen johdosta, sillä johdon pitäisi muuttaa omaa toimintaansa ja vaatimustasoaan datan hyödyntämisen suuntaan, sillä kulttuuria johdetaan ylhäältä alaspäin. Mittarit olisi syytä valita huolella ja johtajien pitäisi olla enemmän vuorovaikutuksessa data-analyttikoittensa kanssa. Analytiikka ei tuota yritykselle arvoa, jos sitä käsitellään erillisenä yksikkönään. Johdon olisi lähtökohtaisesti hyvä ymmärtää dataa jollain tasolla, vaikka eivät analyttikoita olekaan. Tiedon pitäisi lisäksi olla organisaatiossa saavutettavaa. Monesti yleinen ongelma yrityksissä on, ettei henkilökunta välttämättä pääse edes tarvitsemaansa perustietoon käsiksi. Datan hyödyntämisestä kannattaa tehdä vankka POC (proof of concept) eli todennus menetelmän tai ajatuksen toteuttamiskelpoisuudesta. Analysoinnissa on usein lupaavia ideoita enemmän kuin käytännönläheisiä tietoja, ja näiden ero selviää vasta, kun konsepteja viedään tuotantoon. Konseptin testauksessa kannattaa ottaa huomioon sen kannattavuus. Usein voi olla järkevää tehdä ensin toimiva perusprosessi ja kehittää sitten sen eri osa-alueita yksitellen.



Opinnäytetyöhön tehdyssä tutkimuksessa (myöhemmin tutkimus) useampi konsulttihaastateltavista kertoi kulttuurinmuutoksen olevan hyvin tärkeä osa datalla johtamisen aloittamista. Kulttuurista on aina vastuussa yrityksen johto. Jos johdossa kysyttäisiin ja oltaisiin aktiivisia, niin muu organisaatio alkaisi toimia sen mukaisesti. Tekijätasolla olisi usein tahtoa, mutta se ei mene alhaalta ylöspäin. Sen sijaan johdon muutos alkaa valua alaspäin. Kulttuurinmuutoksen aikana alkaa yrityksissä yleensä tapahtua, aletaan palkata ihmisiä ja lisäämään budjettia. ”Ensin pitää syttyä valo ja muuttaa kulttuuria. Jostain signaalista se yleensä lähtee. Ylimmän johdon esimerkki ja statement, että lähdetään tiedolla johtamisen tielle ja että asiakasymmärrys on keskiössä.” (Jarmo Lipiäinen, Toinen PHD)

Lipiäinen kertoi tutkimushaastattelussa, että yrityksessä tarvitaan tiukka muutosjohtamisen ohjelma, joka ei toteudu välttämättä vuodessa tai kahdessaakaan. Mutta, kun organisaatio muuttuu, oikeat ihmiset löytyvät oikeille paikoille tekemään oikeita asioita. Onnistuneet muutokset ruokkivat uusia onnistumisia ja saa koko organisaation muutokseen mukaan. Tärkeintä on yrityksen laajuinen päätös, että otetaan asiakasymmärrys liiketoiminnan ohjausvoimaksi. Halutaan dataa, informaatiota ja ennen kaikkea ymmärrystä, jotta sitä voidaan hyödyntää ja saada tuloksia.

Vainun Aamer Hasu kertoi tutkimushaastattelussa, että sitoutumista tarvitaan, sillä ilman sitä, data on vain kasa numeroita. Niin kauan kuin markkinointi on vain tukitoiminto myynnille, ei onnistuta. Myynnillä ja markkinoinnilla pitää olla samat kohderyhmät ja viestit, ja liidin määritelmä pitää olla molemmille ryhmille yhteinen. Ideaalisesti myynti on markkinoinnin kanava, tapa tehdä markkinointia. Myynti vie kaupat loppuun, mutta markkinoinnin tehtävä on valmistella asiakkaat niin valmiiksi kuin mahdollista.

Analytiikkaa kannattaa hyödyntää myös auttamaan organisaation työntekijöitä. Kun yksinkertaiset ja tylsät rutiinijutut automatisoidaan, työntekijät saavat aikaa opetella uusia taitoja ja uudistaa työtään. Joustavuus on hyvä vaihtaa johdonmukaisuuteen. Kun tieto on kovin hajallaan organisaatiossa ja eri ihmiset hakevat tietoa omista tietolähteistään, omilla ohjelmointikielillään ja omilla mittareillaan, on hyvin vaikeaa jakaa ideoita sisäisesti tai yhdistää eri lähteistä tulevia tietoja. Metriikan pitäisi olla yleismaailmalista ja saman kielistä. Olisi myös hyvä ottaa tavaksi selittää miksi mikäkin analyttinen valinta on tehty. Yleensä

analyttisiä ongelmia voidaan ratkaista monilla eri tavoilla ja valinnoissa tehdään kompromisseja. Tämän vuoksi on hyvä pohtia, miten ongelmaa halutaan lähestyttävän ja mitä vaihtoehtoja siihen on. Näin saadaan syvällisempi käsitys kokonaisuudesta. Viime kädessä tavoite toimia dataan perustuen ei riitä, vaan yrityksen olisi kehitettävä organisaatiolleen kulttuuri, jossa datapohjainen ajattelu on luontaista. (Waller, 2020)

Tutkimushaastattelussa Amer Hasu kertoi, että datalla johtamiseksi voi laskea monenlaista tekemistä, mutta esitti kysymyksen siitä, mikä on tarpeeksi datajohdettua, jotta sitä voisi kutsua datajohdetuksi? Ollaan kuitenkin vielä kaukana sellaisesta yrityskulttuurista, jossa kaikkea perusteltaisiin datalla. Toisaalta onko se sellainen taso, johon tarvitsee edes pyrkiä? Dataa pitäisi ehkä enemmän hyödyntää intuition apuvälineenä kuin johtaa kaikkia päätöksiä pelkällä datalla.

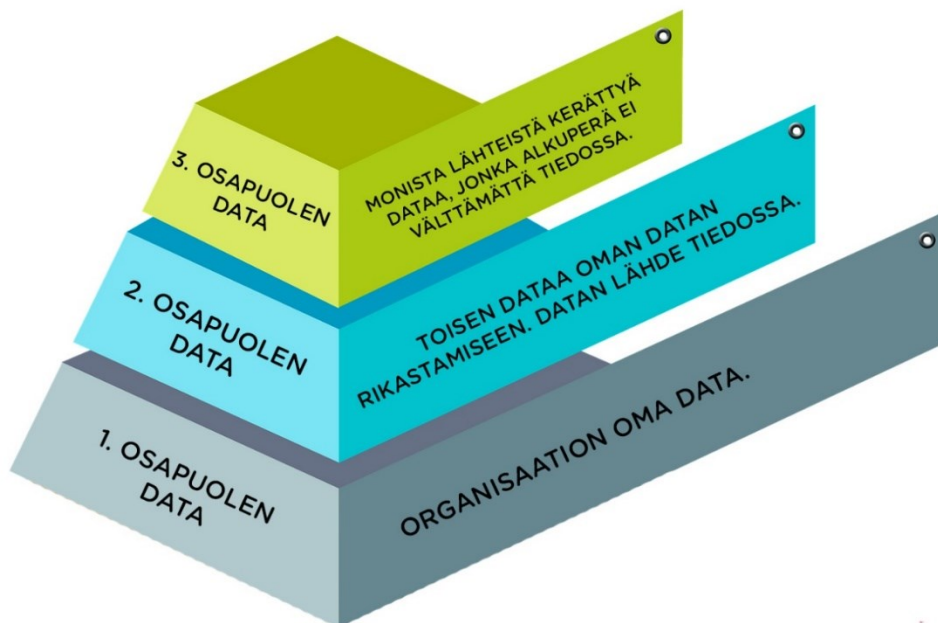
Scuba Insight (n.d.) esittelee myös ajatuksen, jossa sen sijaan, että antaisi datan ohjata päätöksiä, käytetäänkin dataa enemmän intuition perustuvien päätösten arviointiin. Ajatuksen takana on se, että data ei kerro koskaan koko totuutta, eikä se myöskään vastaa täydellisesti kysymykseen, mitä yrityksen pitäisi tehdä kasvun varmistamiseksi. Useat organisaatiot luottavat pelkkään dataan, eivätkä rakenna laajempaa näkökulmaa datan ja intuition avulla.

### **2.1.2 Datan monet kasvot**

Ymmärtääkseen datalla johtamista osana yrityksen päätöksentekoa, on ymmärrettävä ensin dataa. Yrityksessä on ja kertyy erilaista dataa, osa datasta on pysyvämpää ja osa jatkuvasti muuttuvaa. Yleensä dataa kerätään johonkin järjestelmään, josta sitä sitten yhdistetään toiseen dataan eli rikastetaan ja käytetään. Moni yritys kerää paljon myös dataa, jota se ei tarvitse. Yrityksessä olisi hyvä käydä läpi se, minkälaista dataa tarvitaan, miten sitä kerätään, miten se tallennetaan ja kuinka data saadaan hyödynnettyä. On tärkeää, että datan laadukkuudesta huolehditaan alusta asti, eikä sitä seulota sen keräämisen jälkeen, vaan pyritään alusta asti keräämään olennaista ja hyödynnettävää dataa (Mäenpää & Vihervaara, n.d.).

Data on jaettavissa erilaisiin datatyyppeihin, joista jokaisella on oma roolinsa liiketoiminnassa. Big Dataksi kutsutaan monesta eri lähteestä kerätyn, järjestelemättömän ja jatkuvasti lisääntyvän datan säilyttämistä, jakamista, analysoimista ja esittämistä tietotekniikan tai tilastotieteen avulla. Big Dataa kerätään usein siten, ettei sille välttämättä ole tarkkaa käyttötarkoitusta. (Wikipedia, n.d.) Master data eli perus- tai ydintieto on sitä yrityksen tietoa, joka ei juuri muutu. Master data on liiketoiminnalle kriittistä tietoa, jota voi olla tuote- ja palvelutiedot, asiakkaiden perustiedot, jälleenmyyjä- ja toimittajatieto tai toimipisteiden lokaatiotieto. Vären (2019) mukaan voidaan lisäksi puhua myös esimerkiksi referenssidatasta, joka on muuta dataa ryhmittelevä tai luokitteleva datatyyppi. Se voi olla standardi tai vaikka postinumeroluettelo. Ja transaktiodatasta, joka on liiketoiminnasta kerättävää dataa. Transaktiodataa voivat olla esimerkiksi ostotapahtumat, asiakaspalvelun kirjaukset, sopimukset tai lähetystiedot. Termistöä täydentävät nykyisin myös ns. ensimmäisen-, toisen ja kolmannen osapuolen datat, joista kuva 4 alla esittelee näiden roolia yrityksen datakokonaisuudessa.

Kuva 4: Yritysten käyttämä data sisältää 1.-, 2. ja 3. osapuolen dataa



Ensimmäisen osapuolen datalla tarkoitetaan organisaation omaa dataa, joka luonnollisesti on myös yritykselle kaikista arvokkainta. Toisen osapuolen data on oman datan rikastamiseen hankittua dataa, jonka lähde on tiedossa. Tämä on myös yritykselle arvokasta dataa. Kolmannen osapuolen dataa kerätään useista lähteistä, eikä sen alkuperä välttämättä

ole tiedossa. Tämän datan laatu voi olla hyvin vaihtelevaa, mutta täydentää hyvin yrityksen omaa dataa.

Nykypäivänä puhutaan paljon ”pilvi”-markkinoinnista (Cloud marketing). Markkinoijalle se tarkoittaa sitä, että pilvi on keskitetty, verkkopohjainen asiakas- ja markkinapaikkadatan lähde. Tätä dataa yritys voi käyttää reaaliaikaisesti, milloin tahansa. Pilven tiedot kerätään reaaliajassa ja sen vuoksi niitä voidaan tulkita ja soveltaa markkinointiprosessin eri vaiheissa kuten esimerkiksi strategisessa suunnittelussa, mahdollisuuksien tunnistamisessa, yksilöllisen käyttäjäkokemuksen luonnissa tai monikanavaisen asiakasmatkan varmistamisessa ja brändiuskollisuuden parantamisessa. Jatkuvasti kehittyvä automaatio on yritysten apuna tehostamassa tekemistä. (Ram, 2019)

### **2.1.3 Data yritysten markkinointipäätöksissä**

Oppikirjoissa markkinoinnista puhuttaessa markkinointi on laaja kokonaisuus ja muun muassa myynti katsotaan osaksi markkinointia. Usein termistö menee siinä mielessä sekaisin, että käytännössä markkinoinnista puhuttaessa, tarkoitetaan oikeasti markkinointiviestintää. Usein markkinointi ja myynti ovat organisaatioissa täysin erillisiä yksiköitä. Nykypäivänä markkinointi on kuitenkin selkeämmin siirtynyt lähemmäs myyntiä, ja jopa tuottamaan osan myynnistä. Samalla markkinoinnin tekemiselle on tullut uudenlaisia tavoitteita, joiden toteutumista on tarpeen seurata. Etenkin kuluttajaliiketoiminnassa markkinoinnin rooli myynnin tekijänä, on erityisen korostunut. (IAB Finland, 2019)

Digitalisaatio ja CRM ovat kehittyessään avanneet yrityksille mahdollisuuden mitata asiakkaiden käyttäytymistä. Käytettävissä on reaaliaikaisia mittareita kuten asiakasmäärä, liikenne, konversio, keskikauppa tai asiakkaan ostotiheys. (Kotler;Keller;Brady;Goodman;& Hansen, 2016, s. 843) Tunteet ja intuitio ovat vielä nykypäivänäkin yritysten monien päätöksien ainoana perustana. Oikeat faktat ja datan avulla syntyvä ymmärrys olisivat hyvin tärkeitä yritysten päätöksenteon kannalta. (Hannila H. , 2020, s. 11)

Datalla voitaisiin johtaa myös tuoteportfolioita paljon nykyistä paremmin. Yritysten tuotteista 20 % tuo yleisesti noin 80 % myynnistä. Strategisissa tuotepäätöksissä vielä nykypäivänäkin perustetaan päätökset usein tunteisiin, suosikkituotteisiin tai siihen, kuka

pitää eniten meteliä. Tuotepäätöksissä olisi kuitenkin parempi luottaa faktoihin, numeroihin ja analyysihin, mutta nämä usein puuttuvat yrityksen päätöksenteosta. Organisaatioista puuttuu myös tuotekohtainen raportointi ja kannattavuutta mitataan enemmänkin yritystasolla. Nämä seikat vaikuttavat negatiivisesti organisaatioiden tuotevalikoimien uudistamiseen ja kehittämiseen kaupallisesti ja strategisesti järkevällä tavalla. Syynä datan heikkoon hyödyntämiseen tuoteportfolioiden kehittämisessä ovat muun muassa yrityksen tuotteita kohtaan jaetun ymmärryksen puute, kaupallisen- ja teknisen tuoterakenteen välisen yhteyden puuttuminen, yritystason datan hallinnan riittämättömyys tai puuttuminen kokonaan, huono IT-tuki datan hallintaan sekä tuotteiden puutteelliset sisäiset luokittelut (strategiset, tukevat tai ei-strategiset). (Hannila H. , 2019)

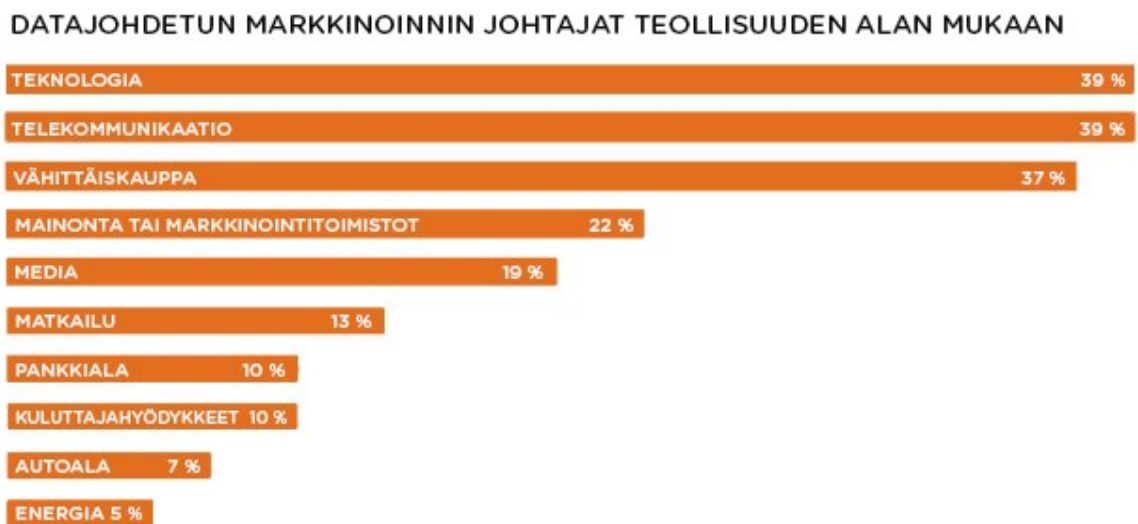
IAB Finlandin (2019) tekemän Markkinointi 2020 –tutkimuksen mukaan yritykset investoivat markkinoinnissaan eniten dataan, analytiikkaan ja asiakasymmärrykseen. Yritykset lisäävät markkinointitoimintojen keskittämistä organisaation sisälle ja käyttävät alihankintaresursseja täydentämään omia tiimejään. Yritykset ovat ottaneet ”talon sisälle” eniten digitaalisuuteen liittyvää tekemistä sekä dataan ja analytiikkaan liittyviä tehtäviä. Myös suurimmat muutokset organisaatioissa liittyvät samoihin alueisiin. Parhaimmillaan tiedolla johtamisella voidaan tehdä sujuvammin kohdennettua myyntiä ja ymmärtää yrityksen markkinatilannetta paremmin, kun osataan yhdistää ulkoa ostettua osaamista ja dataa sekä omaa dataa, ja kun dataa osataan analysoida ja osaamista jaetaan yrityksessä. (Kimpimäki, 2018, ss. 63-65.)

Yrityksessä datan säilytyspaikka on usein jokin järjestelmä kuten CRM. Dataa kerätään järjestelmään, joskus useastakin eri lähteestä esimerkiksi nettisivuilta, somesta, myynnin kirjauksista ja asiakaspalautteista. CRM:ään kertyvää dataa hyödynnetään muun muassa markkinoinnin automaatiossa kohdistamaan asiakasta kiinnostavaa sisältöä, oikealla hetkellä.

Datajohdetusta markkinoinnista on puhuttu aktiivisesti vuosia ja osa edelläkävijäyrityksistä aloitti jo kauan sitten markkinoinnin ja prosessien automatisoinnin. Koska kuluttajien tietosuoja tiukentuu jatkuvasti lainsäädäntöön asti, tulevaisuus markkinoinnin automatisoinnin ja datalla johdetun markkinoinnin välillä on osittain epävarma. Minkälaisia tapoja datan keräämiseen ja hyödyntämiseen kehitetään tulevaisuudessa? (Mikkola, 2020)

Alfierin (2015) mukaan datajohdetun markkinoinnin johtavat yritykset tekevät markkinointipäätöksensä datan perusteella. He käyttävät tulosten mittaamiseen aina analytiikkaa ja tekevät sen perusteella päätöksiä. Tällaiset yritykset pyrkivät muuttamaan henkilöstönsä digitaalista osaamista. Kuvassa 5 alla esitellään toimialojen eroja datajohdetun markkinoinnin tekemisessä. Eniten datajohdettua markkinointia tehdään teknologian, telekommunikaation ja vähittäiskaupan alalla.

Kuva 5: Datajohdetun markkinoinnin johtajat toimialan mukaan, mukailen (Alfieri, 2015)



Tutkimuksen konsulttihaastatteluissa selvisi, että tietyillä toimialoilla Suomessa ollaan tunnetusti pitkällä datalla johtamisessa. Tällaisia toimialoja ovat suuren volyymin kuluttajabisnes esimerkiksi verkkokauppa, ja B2B-puolella yritykset, joissa on edistynyttä teknologiaa käytössä. Näissä yleensä ymmärretään paremmin datajohdetun markkinoinnin tarvetta. Tutkimuksessa nähtiin yleisesti, että jos organisaation ihmiset ovat kasvaneet digitaalisuuden parissa, niin on ollut helpompaa lähteä mukaan moderneihin tapoihin. Tietointensiiviset- sekä ICT-alan –yritykset nähtiin toimialoina kärjessä. Kaupan alalla analysoidaan asiakkaiden ostoksia ja tarjotaan asiakkaille itselleenkin tietoa ostoksista. Myös matkailuala, operaattorit, autokauppa ja energiatoimiala ovat usein pitkällä datan käytössä.

Toimialat, joissa ei ehkä perinteisesti ole nähty niin paljon tarvetta datajohdetulle markkinoinnille, ovat konsulttihaastateltavien mukaan esimerkiksi FMCG-tuotepuoli, julkinen sektori ja järjestöt. Qurun Sanna Halttunen-Välimaa kertoi tutkimushaastattelussa, että perinteisessä raskaassa teollisuudessa ja konepajoissa on monia yrityksiä, jotka eivät ole

vielä nähneet tarvetta datan hyödyntämiselle. Voi olla, että potentiaalisia asiakkaita on vain muutamia kymmeniä maailmassa, jolloin ei ehkä nähdä niin paljon tarvetta generoida liikennettä verkosta. ”Sanotaan näin, että jos on pitkään toimittu perinteisesti eikä toimintaympäristö ole pakottanut tekemään muutoksia, niin silloinhan se saattaa olla, ettei vaan nähdä sitä tarvetta.” (Sanna Halttunen-Välimaa, Quru)

Tutkimusten mukaan pk-yrityksistä vain noin 12 % panostaa kunnolla digitaalisuuteen. Luvussa ei ole otettu huomioon mikroyrityksiä, joiden kanssa luku olisi vielä pienempi. Nekin yritykset, jotka tekevät markkinointia, tekevät enemmänkin satunnaisia toimenpiteitä sen sijaan, että tekisivät työtä järjestelmällisesti ostopolkuja rakentamalla. (Fulmore, n.d.) CGI:n (2013) mukaan tietojohdantamisen professori Aino Kianto kertoo tehneensä empiirisiä kartoituksia suomalaisten yritysten tiedon ymmärryksestä. Kianto kertoo, että vähintään 90% suomalaisista yrityksistä tieto on strategisesti tärkeä resurssi, mutta vain noin neljäsosa on budjetoitu tietojohdantamiseen. Lisäksi yritykset kokevat, että tietojohdantaminen koskee vain taloushallintoa ja johtoa.

Suurin osa konsulttiasiantuntijoista oli tutkimushaastattelussa samoilla linjoilla toistensa kanssa sen suhteen, minkä verran suomalaiset pk-yritykset käyttävät dataa markkinoinnin johtamisessa. Arvioissa jätettiin mikroyritykset pois ja keskityttiin yli 10 henkilön yrityksiin. Tutkimuksessa nähtiin, että keskimäärin noin 20% on ottanut datan jollain tavalla markkinointiinsa käyttöön, mutta ne yritykset, joilla prosessit on hiottu pidemmälle, ovat vielä melko harvinaisia. Miika Luomalla on tutkimushaastattelussa erilainen näkökulma. Hän sanoo haastattelussa uskovansa, että kaikissa yrityksissä data on käytössä jollain tavalla. Markkinoinnin kulmassa Luoma uskoo jopa 90% keräävän dataa jollain tavalla. ”Kysymys onkin se, että kuinka moni sitä (dataa) jotenkin käyttää. Sitä ei välttämättä osata hyödyntää siten, miten pitäisi. Haluaisin vastata 100%, koska mutukin on dataa ja ollaan aina perustettu jollain tavalla tekeminen dataan” (Miika Luoma, TBWA)

Tutkimuksen mukaan datalla johdettu markkinointi on asiana edistynyt viime vuosina. Sosiaalinen media on laajentunut ja arkipäiväistynyt, on tullut ymmärrystä, että tekemien pitäisi olla datajohdettua. Markkinointitekniikan määrä on kasvanut ja mennyt eteenpäin. Yritysten osaaminen ja ymmärrys ei kuitenkaan ole pysynyt muutoksen perässä. Korona-aikana kiinnostus ja kokeilut ovat lisääntyneet ja on otettu esimerkiksi markkinoinnin

automaatiota käyttöön. Tietämys on parempaa kuin vielä muutama vuosi sitten, mutta vaihtelu on suurta. Eräs haastateltava pohti, että muutoksen nopeuden lisääntyminen voi johtua myös sukupolven vaihtumisesta. Korona tuli monessa haastattelussa esiin korostetusti, kun puhuttiin viime vuosien muutoksesta. Koronan nähdään muuttaneen jopa pysyvästi työn tekemistä, tapahtumien järjestämistä sekä kulttuuria. Sen myötä digitaalisten kanavien ja datajohdetun tekemisen tarve on kasvanut uudella tavalla. Amer Hasu sanoo tutkimushaastattelussa, ettei ole kuitenkaan varmaa, ovatko yritykset aidosti ottaneet hankkimaansa teknologiaa tai työkaluja käyttöön. ”Kiinnostusta on, mutta onko näitä otettu käyttöön, se on vähän epävarmaa. Koronakin on tuonut pakollisuuden digitalisuuteen. Mutta onko ostopäätöstä tehty, kun ei ole ymmärretty, tai onko luovuttu, kun ostettu. Kiinnostus on kasvanut keinotekoisesti, vaikka yrityksen pitäisi olla kypsä siihen ja päätös tehdään nyt liian nopeasti.” (Amer Hasu, Vainu)

Jotta dataa voitaisiin hallita, pitää johtamisen olla kunnossa. Yrityksen pitää organisoida oikein ja huolehtia siitä, että dataa hallitaan oikeanlaisella roolituksella. Yrityksen kulttuurilla on tärkeä rooli tiedolla johtamisen onnistumisen kannalta. Jos dataa käsitellään IT-osaston vastuulla olevana asiana, ei dataa onnistuta saamaan johtamisen keskiöön. Myös tiedolla johtamiseen ja datan hyödyntämiseen tarvittavat työkalut ovat suuressa roolissa, sillä ne mahdollistavat datan hyödyntämisen tehokkaasti. Teknologia ei kuitenkaan ole tiedolla johtamisen itse tarkoitus, vaan pelkästään mahdollistaja. (Mäenpää & Vihervaara, n.d.)

#### **2.1.4 Suomalaisen yritysten asenteet ja kyvykkyys digitaaliseen markkinointiin**

Myyntin ja markkinoinnin välisestä kuilusta on puhuttu vuosia. Siitä, miten organisaatioissa myynti- ja markkinointitoiminnot ovat siiloutuneet omikseen ja tekevät täysin itsenäisesti omina yksikköinä toimenpiteitä. Usein myynnin ja markkinoinnin tavoitteet ovat täysin erilaiset ja sitä kautta toiminta menee eri suuntiin. Kummankaan toiminteen mittarit eivät välttämättä tue toisiaan, joka lisää myös eripuraa yksiköiden välillä. Parhaimman tuloksen saisi aikaiseksi kuitenkin toimintojen välisellä yhteistyöllä, kun molemmat yksiköt puhuvat samaa kieltä. Kotler (Sarkar, 2020) kertoo markkinoinnin ja myynnin välisten syvien kuilujen madaltuneen. Myyjät osallistuvat paremmin viesteihin ja mainontaan, ja markkinointi pitää myyntiä useammin kumppanina parhaan markkinointivalikoiman tuottamisessa organisaation tavoitteita varten. Lisäksi markkinointi on jatkuvasti tieteellisempää, kun



kartoitetaan asiakkaan ostopolkuja. Nykymarkkinoinnissa pystytään näkemään asiakkaiden kosketuspinnat ostopolun varrella ja yritysten markkinointiosastoilla on enemmän tietoa asiakkaasta kuin koskaan. Brändiaktivismi kasvattaa päätään ja sitä kautta organisaation tulevaisuus riippuu yrityksen tarinoista sekä kyvystä kertoa tarinoita.

BearingPointin tekemässä Digimenestyjät 2019 –tutkimuksessa arvioitiin suomalaisten yritysten digitaalista kypsyyttä. Tutkimuksessa aihetta tarkasteltiin kuudesta näkökulmasta, joita olivat digitaalinen markkinointi, digitaalinen tuotekokemus, verkkokauppa, asiakkuus, mobiili ja sosiaalinen media. Tutkimuksessa selvisi, että digitaalisessa markkinoinnissa suomalaiset yritykset ovat jääneet, kun vertaillaan kansainvälisesti, monessa näkökulmassa jälkeen. Yritysten kyvykkyyksissä on kuitenkin suuria eroja, toisissa yrityksissä digitaalista markkinointia tehdään laajasti ja osaavasti, toiset yritykset ovat vielä hyvin lastenkengissä asian suhteen. Erot ovat selkeät ja edistyneimmät yritykset erottautuvat vahvasti. Erot ovat selkeät myös B2B-yritysten sekä B2C-yritysten välillä, jälkimmäisissä digitaalisen markkinoinnin kehittämiseen on panostettu enemmän. B2B-yritystenkin olisi syytä, viimeistään nyt, keskittyä kehittämään digitaalista markkinointiaan, sillä digitaaliset kanavat kasvattavat merkitystään myynnissä. (Maunula, ym., 2020)

Tämän työn yhteydessä tehdyssä tutkimuksessa haastateltavat konsultit olivat hyvin saman mielisiä siitä, että Suomi on kansainvälisessä vertailussa kohtuullisen hyvällä tasolla datalla johtamisessa. Suomi on teknologian kehittämisessä ja teknisessä osaamisessa hyvällä tasolla ja analytiikan osaamisessa jopa huipputasoa. Varsinkin kehittyneemmässä analytiikassa ja mallinuksissa Suomen asiantuntijoiden osaamistaso on kovaa. Datan hyödyntämisessä yrityksissä Suomi on keskivertotasoa. Euroopassa ollaan kuitenkin vielä monin paikoin Suomen perässä datalla johtamisessa. Edelläkävijämaiksi haastateltavat mainitsivat maailmanlaajuisesti USA:n, Kiinan ja Singaporen. Euroopassa pisimmällä ovat UK, Ruotsi, Tanska sekä Baltian maat. Suomen perässä datan hyödyntämisessä ovat muun muassa suurmaat Saksa, Ranska, Espanja ja Italia.

Tutkimuksen mukaan ymmärrys dataan ja datalla johtamiseen vaihtelee yrityksen, toimialan ja sektorin mukaan. B2C-yrityksissä ollaan pidemmällä kuin B2B-yrityksissä pääsääntöisesti. Kuitenkin B2B-yrityksistäkin löytyy sellaisia yrityksiä, jotka ovat jo pitkällä. Osassa yrityksistä on paljon ymmärrystä ja inhouse-tekijöitäkin, ja sitten on yrityksiä, jotka ovat niin kaukana,

etteivät näe edes toiminnan etuja. Asiakkaiden ymmärrys datalla johtamiseen paranee koko ajan, mutta vaihtelee paljon. Isommissa yrityksissä on enemmän resursseja käyttää markkinointia, jota taas pienemmissä yrityksissä ei ole. Nuorissa yrityksissä saattaa olla sellaista työvoimaa, joka on itse kiinnostunut selvittämään asioita vapaa-ajallaan ja kokeilemaan niitä sitten omassa työssään. Perinteisemmillä aloilla saatetaan tehdä asioita enemmän niin kuin on aina tehty.

Nykyisin dataa on kuitenkin jo paljon käytössä ja yrityksissä osataan kysyä oikeita kysymyksiä. Uusia ratkaisuja tulee käyttöön, ja ne käyvät paremmin myös pienille yrityksille. Yrityksissä markkinointijohdolla alkaa olla käsitys, mitä tiedolla johdettu markkinointi on. Johtoryhmätasolla on usein erilainen käsitys markkinoinnin roolista liiketoiminnan kasvun kannalta.

Tutkimushaastattelussa Jarmo Lipiäinen kertoo, että asiakkaiden markkinointijohdon ymmärrys on kasvanut jatkuvasti. Asiakkaille on päästy tekemään myynnin mallinnuksia ja sitä kautta pystytty todentamaan eri medioiden vaikuttavuutta. Kun vaikuttavuutta on pystytty esittämään yrityksessä, on asia alkanut kiinnostaa myös muuta kuin markkinointijohtoa. ”Tyypillisin kysymys, johon vastaan lähes päivittäin on, paljonko se markkinoinnin investointi pitäisi olla, että saan sillä tällaisen myynnin tuloksen tai tällaisen markkinaosuuskehityksen aikaan. Silloin tarvitaan vahva data taustalle, jotta voi simuloida tätä.” (Jarmo Lipiäinen, Toinen PHD)

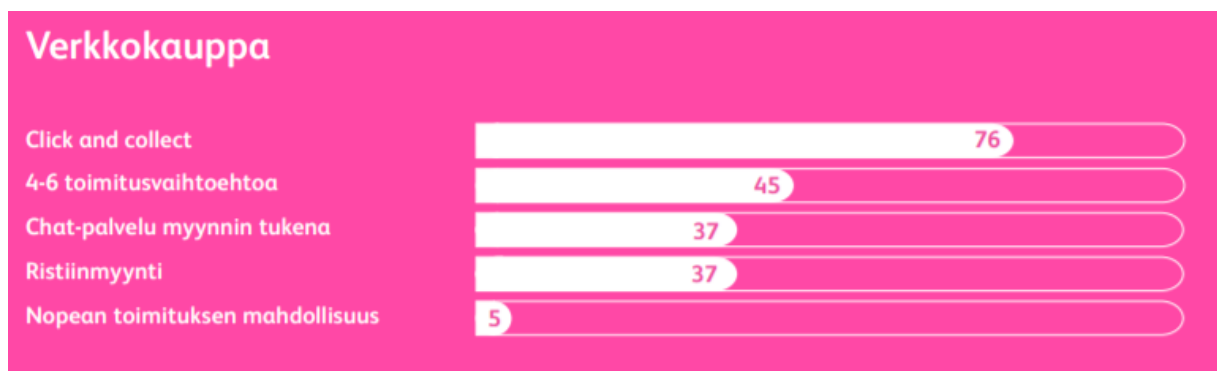
Usein pienemmillä yrityksillä perustekeminenkin on vajavaista ja joudutaan lähtemään lähes alusta liikkeelle. Ei tiedetä mistä liiketoiminnan kasvu tulee, hankitaanko uusia asiakkaita vai kasvatetaanko nykyisten arvoa. Osaamista ei vielä yrityksissä välttämättä ole ja dataa seurataan vain yritysten konsulttitoimistoissa. Asiakas on tietoinen numeroista vain silloin, kun toimisto esittelee niitä. Tällöin data ei johda yrityksen tekemistä aidosti.

Kysyntä on tutkimuksen konsulttihaastateltavien mukaan kasvanut datalla johtamisen palveluihin viime vuosina. Etenkin korona on aiheuttanut piikkiä kysynnässä, kun yritykset ovat nähneet tarpeen muuttua. Ymmärrys on lisääntynyt, mutta moni yritys ei ole siltikään vielä valmis maksamaan asiasta.

Verkkokauppa on suomalaisille ja Euroopan tasolla yrityksille vielä liian vähäisesti hyödynnetty. Kuvassa 6 alla kuvataan Digimenestyjät 2019 -tutkimuksen tuloksia verkkokaupan osalta. Tulosten mukaan vain noin neljäsosa yrityksistä hyödyntää ristiinmyyntiä tai tekee lisämyyntiä verkkokaupassa. Suomalaisten heikkouksia verkkokaupassa ovat ostoprosessi ja myynnin tuki. Myynnin tuen puolella chatbottien käyttö on yleistynyt ja jopa kaksinkertaistunut edellisestä vuodesta, mutta silläkin saralla on vielä paljon kehitettävää, jos haluaa päästä kansainväliselle tasolle. Chat-palvelua käyttää suuryrityksistäkin vain 37 % myyntinsä tukena verkkokaupassa. Asiakkuuksien hoidossa yritykset käyttävät sähköpostimarkkinointia sekä livechattia kattavasti, mutta kokonaisvaltainen digitaalinen asiakkuuksien hoito ei ole vielä hallussa.

Tämän opinnäytetyön yhteydessä tehdyssä tutkimuksessa kokemusasiantuntijat kertoivat samanlaista tarinaa. Läheskään kelloon haastateltavista yrityksistä ei ollut minkäänlaista chatbottia käytössä.

Kuva 6: Digimenestyjät 2019 –tutkimus. Verkkokaupan osa-alueet, %-osuus, kuinka suuri osa arvioiduista yrityksistä käyttää toiminnassaan (Maunula, ym., 2020)



Vaikka kehitettävää on paljon, suuret suomalaiset yritykset ovat kuitenkin myös kehittyneet digitaalisessa markkinoinnissa ja datan hyödyntämisessä. Etenkin personoinnin ja osallistamisen alueella suomalaisissa yrityksissä on tapahtunut vauhdikkaampaa kehitystä. Yritykset ovat keränneet paremmin tietoa esimerkiksi asiakkaiden yhteystietoja sekä osallistaneet asiakkaitaan tarjoamalla avoimempia rajapintoja tai avointa dataa. Fiksuimmat yritykset hyödyntävät kansainvälisten edelläkävijöiden pioneerityötä alalla ja ottavat siitä parhaimmat opit. Digitaalisuuden vuoksi moni suomalainen yritys joutuu aidosti kilpailutilanteeseen kansainvälisten toimijoiden kanssa. Tämän vuoksi yrityksen on järkevää

tutkia parhaita käytäntöjä eri toimialoilta ja sitä kautta pyrkiä löytämään omaan toimintaansa ideoita paremman asiakaskokeman luomiseen. Useissa kansainvälisten edelläkävijöiden parhaimmissa käytänteissä käytetään tavalla tai toisella tekoälyä, jonka avulla saadaan reaaliaikaisia ja entistä enemmän asiakkaan iholla olevia toimintoja. (Maunula, ym., 2020)

Vaikka suuremmat yritykset ovatkin jo digitaalisessa markkinoinnissa ja datan hyödyntämisessä pitkällä, ollaan pk-sektorilla vielä monin osin täysin alkutaipaleella. Monilla yrityksillä ei ole minkäänlaisia resursseja näin isojen asioiden aloittamiseen ja aihekin saattaa lähtökohtaisesti tuntua liian vaikealta tai jopa kaukaiselta omasta toiminnasta käsin. Monessa tilanteessa vasta kiristynyt kilpailutilanne tai muu isompi liiketoiminnallinen tarve saattaa herättää tarpeen aloittaa organisaation sisällä keskustelua aiheesta. Siinä kohtaa ollaan kuitenkin jo takamatkalla ja kirittävää on paljon.

Siitä, miten käy, jos ei käytä tietoa markkinoinnissaan, on monenlaisia ajatuksia. Jotkut spekulatiot väittävät, että dataa hyödyntämätön yritys saattaa pahimmillaan jopa kadota maailmankartalta, mutta tähänkään ei liene yhtä oikeaa vastausta. Mikroyritysten ja varsinkin yksinyrittäjien voi joskus olla toimialasta riippuen kannattavampaa käyttää panostuksiansa muunlaiseen markkinointiin tai vaikkapa suoraan myyntiin, kuin lähteä rakentamaan datajärjestelmää ja analytiikkaa. Jos toiminta on verkkoon ja verkkokauppaan keskittyvää, on analytiikan hyödyntäminen pienellekin yritykselle tärkeää. Myös kilpailijat määrittelevät sitä, miten dataa pitäisi hyödyntää. Jos yrityksen kilpailijat ovat huomattavasti isompia, voi olla pakkokin ottaa data käyttöön omassakin yrityksessä, jotta pysyy kilpailussa mukana.

### **2.1.5 Dataohjatun markkinoinnin tulevaisuus**

Markkinoinnista on tullut jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yhä digitaalisempaa ja teknologiaan tukeutuvampaa. Tämä muutos on kasvattanut markkinoinnin roolia olla mukana yritykselle ja taloudelle merkityksellisten käytäntöjen kehittämisessä ja haltuunotossa. Tässä teknologialla ja datapohjaisilla ratkaisuilla on ollut suuri merkitys. (Shaha, 2021) Teknologian kehitys on tuonut täysin uudenlaisia mahdollisuuksia etenkin markkinoinnissa. Tälläkin hetkellä jo useat yritykset käyttävät

markkinoinnin automaatiota datan hyödyntämisessä. Automaatio toimii markkinoinnin toteuttamisessa, kun ihminen hoitaa markkinoinnin suunnittelun. Pikkuhiljaa on kuitenkin otettu laajemmin käyttöön erilaisia tekoälysovelluksia. Parhaimmillaan tekoäly yhdistelee tietoa eri lähteistä, tekee niistä analyyseja ja lopulta myös päätöksiä.

Tekoälyn voi jakaa kolmeen eri osa-alueeseen; koneoppimiseen, ennustemalleihin ja sovelluksiin. Koneoppimisessa on kyse algoritmien hyödyntämisestä laskemalla, ja sitä kautta todennäköisten tulevaisuuskuvien luomisesta dataan perustuen. Tyypillisiä esimerkkejä koneoppimisesta ovat tuotteiden suosittelu verkkokaupassa ja asiakasta kiinnostavan sisällön kohdistaminen hänelle. Ennustemallit syntyvät koneoppimisen jatkoksi, kun ennustetaan esimerkiksi tiettyjen toimenpiteiden vaikutusta tavoitteisiin. Tekoälysovelluksia käytetään tekstien käsittelyyn, kuvien tunnistukseen sekä tiedonkeruuseen. Tyypillisiä tekoälysovelluksia ovat muun muassa chatbotit, internet-mainonta, verkkokaupan hakutoiminnot sekä medioiden dynaaminen hinnoittelu. (Komulainen, 2019, s. 300)

Koneoppimisen (Machine Learning tai ML) odotetaan olevan yhä suuremmassa roolissa markkinoinnin tulevaisuudessa. Koneoppiminen voi tehdä markkinoinnista sekä tehokkaampaa että inhimillisempää. Koneoppimista voidaan käyttää koko asiakkaan ostopolun eri vaiheissa. Tekoäly mahdollistaa asiakkaan käyttäytymisen ennustamisen ja tarpeiden ennakoinnin aivan uudella tasolla ja antaa mahdollisuuden tehdä hyperpersonointia. Hyperpersonointi on yksilöllistä ja kontekstualisoitua tuotemerkkiviestintää. Se pohjautuu aikaisempaan asiakasvuorovaikutukseen. Yritykset, jotka käyttävät koneoppimista markkinoinnissaan, tuottavat tiedon pohjalta vuorovaikutuksen kuluttajien kanssa. Tässä apuna ovat puoliautomaattiset ja reaaliaikaiset prosessit. Näin voidaan ennakoimalla ja asiakkaiden kokemusta täydentämällä rakentaa asiakkaaseen syvä suhde sekä parantaa monikanavaista asiakaskokemaa. (Mari, 2019)

Markkinoinnin professori Niraj Dawar kertoo Sarkarin (2018) haastattelussa, että tekoälyalustat tallentavat, analysoivat ja tarjoavat kuluttajista runsaasti sellaista tietoa, jota ei aiemmin ollut saatavilla. Nykyisin asiakkaista tiedetään heidän aiemmat ostoksensa, kulutus- ja valintahistoriansa sekä mieltymystensä historia. Tekoäly on luonut aivan uuttakin kilpailua, kun tekoälyalustat ovat alkaneet ottaa tilaa tuotemerkeiltä. Yksi hyvä esimerkki on Amazon, joka on tällä hetkellä yksi nopeimmin kasvavista tuotemerkeistä. On nähtävissä suunta, että vähittäiskaupan osalta kuluttajat siirtyvät ostamaan tuotteitaan

tekoälyalustoilta, jotka osaavat tarjota laajoista valikoimistaan asiakkaille sen, mitä he tarvitsevat. Tämä lisää entisestään vähittäiskaupan haasteita ja pakottaa yritykset pohtimaan tapoja selviytyä kovassa kansainvälisessä kilpailussa.

Viime aikoina on käyty paljon keskustelua yksityisyyden suojasta sekä ihmisten oikeudesta päättää omista tiedoistaan. Tämän vuoksi suurimmat teknologiayritykset ovat tehneet muutoksia tapaan seurata, kerätä ja kaupallistaa tietoa. Kyseessä on suurempi muutos, jonka käynnistäjänä ovat olleet säädökset, lainopilliset näkökulmat sekä yleinen mielipide. Muutokset ohjaavat alaa vähempään seurantaan ja kuluttajien yksityisyyden lisäämiseen. Muutoksen myötä alan toimijoiden ja yritysten täytyy miettiä uudelleen, miten tulevaisuudessa dataa voidaan markkinoinnissa hyödyntää. Mainostajien on otettava huomioon myös eettiset ja lainsäädännölliset näkökulmat tulevaisuuden markkinointisuunnitelmia tehdessään. (WFA - World Federation of Advertisers, 2021)

Muutokset vaikuttavat myös mediakenttään, kun mediatalojen pitää miettiä entistä enemmän keinoja, joilla he voivat tarjota asiakkailleen eli mainostajille edelleen älykkäitä mainosratkaisuja.

Analytiikkaan liittyvää tietosuojaa on viime aikoina tutkittu runsaasti Euroopassa eri tietosuojaviranomaisten toimesta. Itävallassa tietosuojaviranomainen päätti, että eräs yritys käyttäessään Google Analyticsia ja sitä kautta kerätessään IP-osoitteita ja muita tietoja, joiden avulla voidaan tunnistaa käyttäjiä, rikkoi GDPR-asetusta. Tähän liittyi myös henkilötietojen siirtäminen Yhdysvaltoihin, jolloin niitä voitaisiin käyttää Yhdysvaltain tiedusteluviranomaisten toimesta. EU:n sääntelyviranomaiset ovat lähiaikoina huomauttaneet suurille teknologiayrityksille USA:ssa tietosuojaan liittyvistä puutteista. Muun muassa Google ja Facebook saivat Ranskan tietosuojaviranomaisilta sakot, koska palvelut eivät mahdollistaneet evästeiden hylkäämistä riittävän helposti. Tammikuussa 2022 myös Alankomaiden tietosuojaviranomaiset ovat ilmoittaneet selvittävänsä Googlen Analyticsiin liittyviä valituksia yksityisyyden suojaan liittyen. (Stupp, 2022)

Kun tutkimuksessa kysyttiin konsulttihaastateltavilta siitä, minkälainen datajohdetun markkinoinnin tulevaisuus on, oli vastauksissa paljon hajontaa. Toki puhuttaessa tulevaisuudesta, josta kenelläkään ei ole faktatietoa, kyse on enemmän jokaisen

painotuksista sekä mielipiteistä. Haastatteluissa usea haastateltava mainitsi automatisoinnin ja tekoälyn käytön lisääntyvän, mutta toisaalta myös arkipäiväistyvän. Teknologia lisääntyy jatkuvasti ja yritysten pitää löytää itselleen parhaat vaihtoehdot oman bisneksen kannalta. Asiakaskokemuksen tärkeys kasvaa entisestään, ihmiset tulevat vaativammaksi.

Tekoälystä mielipiteet hieman vaihtelivat. Joku haastateltavista oli sitä mieltä, että tekoälyn käyttö on enemmän tapauskohtaista ja yksi sovellus ei palvele kovinkaan laajasti syvällisissä jutuissa, kun taas toinen haastateltava näki muun muassa Google Analyticsin uusien versioiden myötä tulevan enemmän algoritmeja ja sitä kautta ennustavaa analytiikkaa. Haastattelussa Petri Mertasen mukaan ihmisaivoilla tehtävä analysointi on jäämässä pois ja tekoäly tulee sitä korvaamaan. ”Asioiden täytyy olla todistettavissa luotettavasti ja niillä pitää olla riittävä tilastollinen merkitsevyys. Matematiikka, tilastotiede, ohjelmointi ja markkinointi sulautuvat yhteen tässä meidän viitekehityksessä.” (Petri Mertanen, Mertanen Analytics)

Robottiikan ja tekoälyn tulo näkyy myös mediaostamisen kehittymisenä. Mediaostamisessa käytetään nyt jo robotiikkaa, mutta tulevaisuudessa se tulee entisestään kasvamaan. Haastattelussa Henri Pallonen Avidlylta näkee, että tekoälyn ei voi vaan hypätä, vaan tarvitaan pohjatyötä. Jos yritys odottaa, että tekoäly ratkaisee asiat, voi olla edessä pettymyksiä, sillä perusasiat pitää silti olla kunnossa. Tekoäly auttaa siinä vaiheessa, kun dataa alkaa kerääntyä ja yrityksellä on aikaa tehdä tulkintoja siitä, mikä toimii ja mikä ei. Tekoäly auttaa siinä luoden tulkintoja, mutta sen pohjalta jonkun pitää yrityksessä ehtiä tehdä jotain.

Pallonen toteaa, ettei usko, että lähiaikoina tekoäly sekä louhii että toteuttaa. Tiedon tarkkuus ja syvyys kasvavat, mutta se luo painetta ja tarvetta luoda lisää sisältöjä. Sisältöjä pitää optimoida ja kehittää. Näin ollen sisällöntuotannon määrä kasvaa ja työn määrä lisääntyy. Nyt jo löytyy työkaluja, jotka tekevät valmiita mainosvariaatioita, mutta tekoäly ei vähennä työn määrää kokonaisuudessaan, vaan lisää sitä.

Tulevaisuudessa rekrytointimarkkinat muuttuvat. Tarvitaan osaavia ja kokeneita asiantuntijoita, mutta niitä on vaikea löytää. Algoritmit ja automaatio auttavat, mutta

tarvitaan perusymmärrystä muun muassa tilastotieteistä. Ihmisiä tarvitaan myös ymmärtämään kokonaisuutta ja tavoitteita, joihin halutaan pyrkiä.

Tutkimushaastattelussa Jarmo Lipiäinen kertoo virtuaalisten huoneiden tulevan lisääntymään tulevaisuudessa. Virtuaaliset maailmat ja tulevaisuuden kauppapaikat tulevat muuttamaan kaupankäyntiä. Virtuaaliset kauppapaikat toimivat esimerkiksi siten, että sovelluksessa voi ostaa asioita ja paikallinen toimija toimittaa sen kotiin. Virtuaalillassa voi toteuttaa myynnin ja oston loppuun asti. Miten dataa tässä kaikessa hyödynnetään, on vielä kesken, mutta peliteollisuus ja urheilu ovat jo kehittäneet virtuaalista myyntiä. Edelläkävijämaiksi Lipiäinen mainitsee Singaporen, Taiwanin, Kiinan ja USA:n.

Yksityisyyden ja GDPR:n nosti useampi haastateltava esille haastatteluissa. Nähtiin, että käyttöön tulee uusia keinoja hyödyntää dataa. Koettiin yleisesti hyvänä, että yksityisyydensuoja kiristyy, mutta datan hyödyntämisen koettiin hyödyttävän myös yksilöitä yksilöidymmän ja paremman palvelun ja sisällön muodossa. Yritysten on kuitenkin hyvä ymmärtää uusia lainsäädännön muutoksia muun muassa kolmannen osapuolen evästeistä. Miika Luoma kertoo haastattelussa olevansa isossa kuvassa huolissaan siitä, mihin tieto meistä menee, kuinka isoiksi globaalit toimijat kasvavat ja minkä verran ne tietävät meistä. On toivottavaa, että tulee keinoja, vaikka se vaikuttaa konsulttienkin työ hön, ja enemmän oikeutta omaan dataan. Data antaa globaaleille jäteille ison voiman.

Haluaisin edelleen uskoa, että data, jota meistä jää, olisi enemmän meidän itsemme päätettävissä. Voisimme itse päättää, kenelle jaamme dataamme ja saamme ehkä jopa jotain korvausta siitä. Jos mainostaja haluaa käyttää yksilön dataa, se voisi tarkoittaa jotain tarjouksia tms. Vielä ei ole riittävästi tietoa mitä dataa meistä mihinkin valuu. (Miika Luoma, TBWA)

Globaaleilla toimijoilla on omia työkaluja, joissa data edelleen on, vaikka kolmannen osapuolen datat poistuvat. Yritykselle se tarkoittaa sitä, että tarvitaan enemmän datastrategioita siihen, missä kanavassa toimitaan mitenkään. Toisaalta eräs haastateltava pohti sitä, että aiemmin suuret yritykset olivat rakentaneet evästeisiin perustuvia järjestelmiä ja nyt, kun kolmannen osapuolen evästeet poistuvat, se saattaa tasapuolistaa



tekemistä, kun jokainen toimija joutuu ostamaan mainontaa samoilla keinoilla ja samoilla lähtökohdilla.

The University of Cambridge Psychometrics Centren vuonna 2016 julkaistu, maailmanlaajuinen tutkimus kertoo, että 71 % ihmistä uskoo brändien käsittelevän henkilökohtaista dataa epäeettisesti. Saman tutkimuksen mukaan 78 % ihmisistä koki, että negatiivinen julkisuus oli myös merkki henkilökohtaisen datan väärinkäytöstä. Yli puolet tutkimukseen vastanneista kertoi, että on jättänyt käyttämättä digitaalista palvelua yksityisyyteen liittyvien huolien vuoksi. Tutkimuksessa ei havaittu eroja eri sukupuolten, kansallisuuksien tai persoonatyyppien välillä, tulokset olivat universaalit. (Chahal, 2016)

Chahal (2016) toteaa brändien olevan suuressa riskissä yliarvioidessaan kuluttajien luottamusta ja halukkuutta ennustaviin teknologioihin ja datan käyttöön. Ennustavilla teknologioilla tarkoitetaan analytiikkaa, koneoppimista ja algoritmeja sekä muita työkaluja, joilla ennustetaan tulevaisuuden käyttäytymistä menneisyyden käyttäytymisen perusteella. DMA Groupin (2015) tutkimuksessa verrattiin ihmisten asenteita datan yksityisyyttä kohtaan vuonna 2012 ja 2015. Tutkimuksen mukaan vuonna 2015 ihmiset olivat luottavaisempia luovuttamaan dataansa kuin vuonna 2012. Vuonna 2021 elämme kuitenkin hyvin erilaisessa maailmassa ja tilanne on saattanut muuttua huonompaan, kun julkisuuteen on tullut jatkuvasti uusia yksityisyyden suojaa rikkovia tapauksia, jopa suurien kansainvälisten yritysten toiminnassa.

Yrityksen olisi hyvä, lisätäkseen asiakkaitensa luottamusta, noudattaa toiminnassaan hyväksi havaittuja käytänteitä. Asiakas olisi syytä pitää toiminnan keskiössä ja häntä pitäisi arvostaa sekä ymmärtää hänen tarpeitaan sekä tarjota relevantteja tuotteita ja palveluita. Jokaisen yrityksen tulisi kunnioittaa yksityisyyttä ja toimia tässä asiakkaiden odotusten mukaan. Koko liiketoiminnan läpi kulkevat rehellisyys, reiluus ja läpinäkyvyys lisäävät asiakkaiden luottamusta. Datan käsittelyssä on syytä olla hyvin huolellinen. Yrityksen pitää ottaa jatkuvasti vastuuta, jotta asiakas kokee toiminnan ja brändin luotettavana. (DMA Group, 2015)

Datapohjaisten alustojen kilpaillessa jatkuvasti käyttäjädatasta, on huomattu, että kilpailutilanne tuo kentälle myös jonkin verran laitonta toimintaa. Määräävässä asemassa

olevat yritykset ovat kykeneviä estämään kilpailijoita saamasta dataa laajemmin käyttöön. Kilpailuviranomaiset maailmanlaajuisesti ovat olleet valppaita ja hereillä, ja väärinkäyttöä on jo todistettu. Toimenpiteissä on kuitenkin ongelmia, sillä lainsäädäntö ja oikeuskäytäntö antavat kyllä valtuudet puuttua rikkomuksiin tehokkaasti, mutta oikeuskäytäntö on epäselvä siinä, missä määrin kilpailu voidaan palauttaa ennalleen. Tietojen jakamisen korjaaminen saattaa nimittäin myös aiheuttaa ongelmia, kun käyttäjien henkilökohtaisten tietojen jakamista korjataan kilpailulainsäädännön puitteissa. Tässä ristiriidat syntyvät tiedon jakamisen korjaamisen ja GDPR:n rajapinnalla, kun jälkimmäinen määrittelee hyvinkin tarkkaan, miten tietoa saa ja voi jakaa. Tätä kilpailulainsäädäntö ei ota huomioon. (Globocnik, 2020)

Markkinointianalytiikan seuraavista tutkimusalueista käydään debattia. On keskusteltu siitä, minkälainen rooli esimerkiksi biometriikalla voisi olla. Suurvaltioissa kuten Kiina ja Intia, on jo nyt massiivisia biometrisiä tietokantoja. Kiinassa ihmisiä pisteytetään ns. sosiaalisen pistemääräluokituksen avulla, jossa pisteisiin vaikuttavat esimerkiksi liikennekäyttäytyminen sekä luottokortin, verkkokaupan tai sosiaalisten medioiden käyttö. Alhaisilla sosiaalipisteillä henkilöltä saatetaan evätä julkisia palveluita tai hän joutuu maksamaan kovempia maksuja muun muassa luotoista ja lainoista. Intiassa yli miljardilla ihmisellä on biometrinen profiili, jonka avulla ihmisiä on saatu taloudellisten etujen ja pankkipalveluiden piiriin, kun biometriikka on linkitetty matkapuhelimiin. Muita mahdollisia markkinointianalytiikan tulevia teemoja voisivat olla videoanalytiikka, emojianalytiikka, hahmontunnistus tai rikostekninen tutkimus. (Sheth & Kellstadt, 2020)

Opinnäytetyön yhteydessä tehdyssä tutkimuksessa ei noussut tarkemmin esiin analytiikkateemaa tai biometriikkaa. Konsulttihaastateltavat keskittyivät vastauksissaan enemmän lähitulevaisuuden teemoihin. Suomi on myös vielä joitain vuosia perässä suuria datalla johtamisen edelläkävijämailta, joten tätä ei nähty vielä lähitulevaisuuden suuntauksena. On mielenkiintoista nähdä, miten nopeasti uudet teknologiat tulevat. Maailmanlaajuinen kriisi koronan myötä on saattanut myös osaltaan vaikuttaa täysin uusien teknologioiden murroksen vauhtiin.

## 2.2 Artikkelit 2: Data ei ole mahdoton jättiläinen – näin hyödynnät dataa markkinoinnin johtamisessa

Dataa on nykypäivänä suuret määrät, ja sitä tulee jatkuvasti lisää. Digitaalisesta datasta 90 % on syntynyt viimeisten parin vuoden aikana ja määrä kaksinkertaistuu joka vuosi. Kaikesta datasta vain noin 20 % on strukturoitu johonkin muotoon. Jotta dataa voidaan hyödyntää yrityksen johtamiseen parhaalla mahdollisella tavalla, datan pitäisi olla johdonmukaista, luotettavaa ja tarkkaa. (Hannila H. , 2020) Dataa pitää louhia, puhdistaa ja jakaa. Data voi olla hyvin arvokas tai jopa arvoton, jos sitä ei käsitellä tai tarkastella oikein. Dataa pitää hallita ja siitä pitää osata tehdä kilpailuetu. (Frank;Roehrig;& Pring, 2017)

“Melkein puolet markkinointipäätöksistä tehdään ilman analytiikan vaikutusta” (Foo Kune, 2020)

Digimenestyjät 2019 -tutkimuksessa havaittiin, että suomalaisten yritysten digitaalinen kypsyyden eri näkökulmilla katsottuna hyvin eri tasolla. Jopa suomalaisilla suuryrityksillä ja alan edelläkävijöillä on kansainvälisesti verrattuna parannettavaa digitaalisessa markkinoinnissa. Yritykset eivät kiinnitä tarpeeksi huomiota asiakaspitoon, asiakaspoistuman pienentämiseen tai syvempien asiakassuhteiden rakentamiseen. Edelläkävijät sen sijaan, rakentavat yhteisöjä, houkuttelevat asiakkaita jatkamaan ostoksia ja osallistavat. Asiakkuuksien hoidossa suomalaiset yritykset pärjäävät suhteellisen hyvin, mutta eivät silti pääse samalle tasolle kansainvälisten edelläkävijöiden kanssa. Kansainvälisessä vertailussa eurooppalaiset yritykset ovat ylipäätään hankaluuksissa digitaalisen markkinoinnin toimissa. (Maunula, ym., 2020)

Opinnäytetyötä varten tehdyssä tutkimuksessa suurin osa kokemusasiantuntijayrityksistä kertoo tekevänsä monipuolisesti digitaalista markkinointia. Kaikilla oli jollain tavalla somemainonta käytössään, ja yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikilla oli käytössään Google-mainontaa. Lähes kaikki haastateltavat yritykset käyttivät markkinoinnissaan useita järjestelmiä, kaikista yleisimmät olivat Hubspot ja Leadfeeder. Yritykset olivat hyvin eri tasoilla digitaalisessa markkinoinnissa ja etenkin datan hyödyntämisessä. Jotkut yritykset tekivät vasta perusasioita, kuten ohjasivat jollain tasolla sosiaalisen median mainontaa eri kohderyhmille tai analysoivat verkkosivukävijöitä. Toisilla yrityksillä oli käytössään

markkinoinnin automaatio, jota käytettiin lähinnä uutiskirjeiden ja muun sisällön jakamisessa. Yksi yritys oli vienyt markkinointinsa pitkälle ja koko myynnin ja markkinoinnin prosessi oli yhdistetty ja rakennettu Hubspot-järjestelmän päälle. Tämän yrityksen haastateltava totesi, että pitäisi kehittää matemaattinen algoritmi, joka kertoo, minkä verran yritykselle syntyy rahaa sen markkinointiin ja myyntiin panostaman rahan suhteessa.

Monessa tutkimuksen yrityksessä oli vielä jokseenkin irralliset toiminnot myynnin ja markkinoinnin osalta, mutta jonkin verran jo yhteisiä tavoitteita. Dataa hyödynnettiin enemmän mainonnan johtamiseen kuin esimerkiksi myynnillisten tavoitteiden saavuttamiseen, mutta usealla yrityksellä oli jo markkinoinnissaan liidien tuottamista myynnille. Suurin osa haastateltavista halusi kehittää toiminnoissaan juurikin myynnillistä puolta, konversioiden tarkempaa analysointia ja kehittämistä sekä toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Myynti ja markkinointi nähtiin yhtä tavoitetta kohti kulkevinä toimintoina. ”Minun on vaikea erottaa myynnin ja markkinoinnin prosessia toisistaan. Näen niin, että ne ovat yhtä ja samaa prosessia. Turhan usein markkinointimaailmassa ei tehdä myyntiä, vaan viestintää tai markkinointia”, totesi eräs haastateltavista.

Dataa käytetään yrityksissä paljon myös kanavavalintojen pohjalla. Kun nähdään, missä kanavassa saadaan parhaita tuloksia, ohjataan niihin kanaviin tekemistä enemmän. Myös sisältöä analysoidaan sen perusteella, miten sisältö on toiminut. Joissain yrityksissä käytetään dataa myös perusteluun, miksi jotain ei kannata tehdä.

Jos puhutaan nyt markkinoinnista, niin käytän sitä myös tavallaan negaatioon eli jos on tehty jotain myynnin tukikampanjoita, niin osoitan, jos niissä ei ole mitään järkeä, ettei kannata tällaiseen laittaa rahaa. Ettei tätä tuotetta voi markkinoida kampanjaluonteisesti, vaan se vaatii enemmän inboundia. Eli käytän dataa perusteluun. (Tutkimuksen haastateltava)

Markkinoinnin työtä tehdään paljon yrityksiensä sisällä, mutta resurssien vähäisyys koettiin tutkimuksessa usein ongelmaksi. Analytiikkaan ja etenkin Google-mainontaan käytetään paljon ulkopuolisten yritysten apuja, kuin myös teknisempiin tarpeisiin. Päätöksiä ja suunnittelua tehdään pääosin itse. Ulkopuoliselta ostettavaa palvelua perusteltiin muun muassa sillä, ettei kovaa ammattitaitoa vaativaa työtä kannata opetella itse tai palkata

osaamista taloon, jos sille työlle ei ole riittävästi organisaatiossa tarvetta. Yhdessä haastatellussa yrityksessä oli resurssit mietitty datalähtöisen prosessin mukaan. Yrityksessä markkinoinnin johtaja vastaa kokonaisuudesta ja sen ohjaamisesta, markkinointikoordinaattori ylläpitää markkinoinnin prosesseja, tuottaa sisältöjä, vastaa seuraajamääristä, valmentaa myyjät käyttämään järjestelmiä sekä toimii järjestelmien pääkäyttäjänä. Lisäksi kolmantena on ”datatyppi”, jonka tehtävänä on rakentaa integraatiota järjestelmien välille. Muissa yrityksissä ei oltu mietitty resursseja datan lähtökohdista.

Vaikka markkinoinnin tehtävä ei sinällään ole muuttunut, markkinointi on yrityksen osa-alueista yksi vauhdikkaimmin muuttuva alue. Data on markkinoinnin ydin, mutta samalla muun muassa erilaiset lainsäädännöt vaikeuttavat datan hyödyntämistä. Markkinointi on monikanavaista ja suurimmat markkinointikanavat ovat monikansallisia yrityksiä, kuten esimerkiksi Facebook, Instagram ja Google. Yli yhdeksänkymmentä prosenttia ostoista aloitetaan netistä, josta ne johtavat joko verkkokauppaan tai kivijalkamyymälään. (Mikkola, 2020)

### **2.2.1 Datalla johtamisen hyödyt ja mahdollisuudet**

Moni yritys varmasti tietää, mitä tiedolla johtamisella tarkoitetaan ja miten sitä pitäisi tehdä. Kun puhutaan datan hyödyistä ja sen hyödyntämisestä johtamisessa, ei osaaminen tai käsitys välttämättä riitäkään. Kun tutkittua tietoa, muualta hankittua tai itse tuotettua, käytetään organisaatiossa johtamisen perustana, tehdään todennäköisemmin onnistuneempia päätöksiä ja niitä tehdään nopeammin. Samalla myös minimoidaan epäonnistuneiden päätösten haitat. Parhaimmat hyödyt datalla johtaminen tuo organisaatioon, jossa datan hyödyntäminen on johdonmukaista ja sitä tehdään koko organisaatiossa laajasti. (Saarteinen, 2018)

Data on antanut meille mahdollisuuden kuunnella asiakkaita tarkemmin. Dataa analysoimalla löydämme syitä siihen, miksi asiakas kiinnostuu meistä ja miksi ostaa tuotteemme. Toki meidän pitää pystyä esittämään oikeita kysymyksiä ja löytää vastaukset, mutta analytiikka tuo sellaisia mahdollisuuksia, joita ei pelkällä intuitiolla saavuteta. Datan lisäksi on hyvä tehdä tietynlaista demografista segmentointia ja löytää tiettyjä segmenttejä

yhdistäviä tekijöitä. Tällöin voidaan tehdä laajempia brändinrakennussuunnitelmia ja panostaa haluttuja ryhmiä yhdistäviin trendeihin. (Komulainen, 2019, s. 353) Datan avulla saamme parempaa ymmärrystä asiakkaasta ja siitä, mikä asiakkaaseen vaikuttaa.

Organisaatio voi datan avulla luoda myös mielikuvia asiakkaan tulevaisuuden käyttäytymisestä.

Asiakastietojen avulla yritykset pystyvät segmentoimaan asiakkaansa sekä luomaan heille kohdistettuja, räätälöityjä kampanjoita. Samalla, kun organisaatio oppii lisää asiakkaistaan, voidaan tehdä konkretiaan pohjautuvia, järkeviä päätöksiä sekä ymmärtää kenelle kannattaa markkinoida, minkälaisia tuotemuutoksia pitää tehdä ja minkälaisia sisältöjä luoda. Asiakasymmärryksen myötä saadaan myös parempaa ymmärrystä asiakkaan ostopoluista ja niitä voidaan hyödyntää organisaation prosessien kehittämisessä. (Karnik, 2018)

Kuva 7: Datajohdetun markkinoinnin tuoma kilpailuetu, mukailen (Alfieri, 2015)

#### MISSÄ KILPAILUETUA ON SAAVUTETTU DATAJOHDETULLA MARKKINOINNILLA?

##### Asiakasuskollisuus

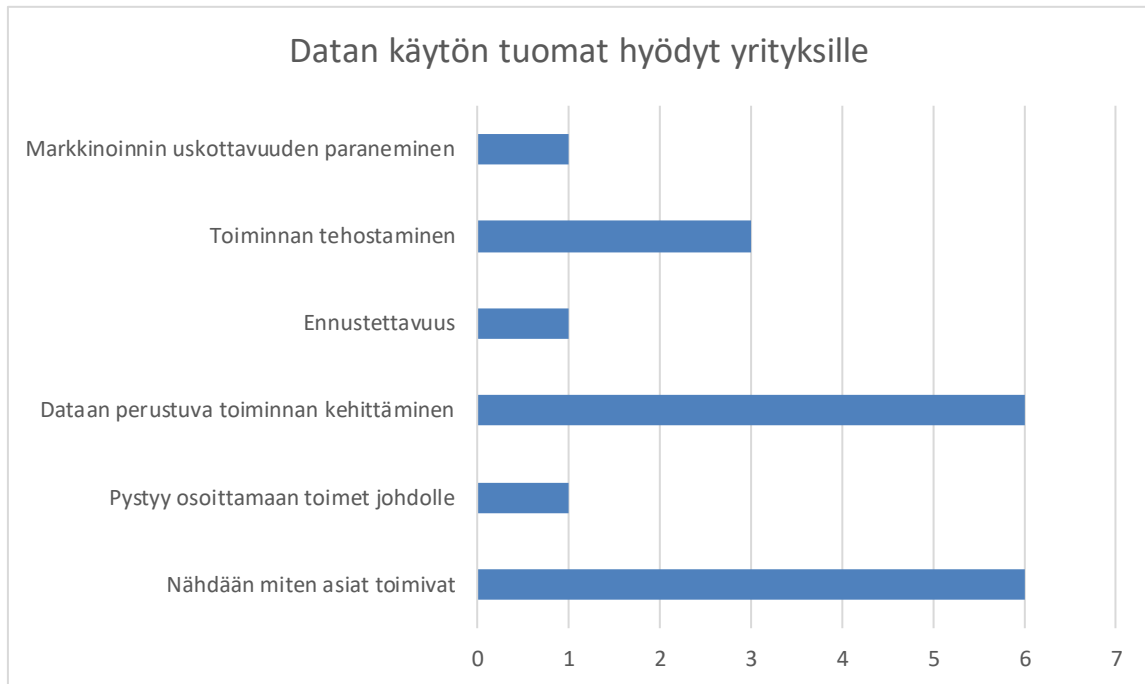


Kuvassa 7 yllä listataan Forbes Insightin tekemän tutkimuksen tuloksia yritysten datalla johdetun markkinoinnin kautta saavutetuista kilpailueduista. Edut ovat selvempiä niissä yrityksissä, joissa koko organisaation kulttuuri tukee datalla johtamista. Datalla johtamisesta saadaan useita konkreettisia etuja kuten esimerkiksi asiakasuskollisuuden lisääntymistä, asiakasmäärän kasvua, asiakastyytyväisyyden nousua, parempaa asiakaspitoa sekä kasvavia tuloja ja parempaa kannattavuutta. (Alfieri, 2015)

Monet datajohdetun markkinoinnin edut näkyvätkin juuri asiakastyytyväisyydessä sekä asiakaskokemassa. Se ei sinällään ole yllättävää, sillä datalla voidaan saavuttaa muun muassa parempaa asiakasymmärrystä, jonka avulla tarjotaan asiakkaille sitä, mitä he tarvitsevat.

Opinnäytetyön tutkimuksessa kokemusasiantuntijat näkivät datalla johtamisessa paljon hyötyjä. Kuvassa alla kokemusasiantuntijoiden kokemat hyödyt omissa organisaatioissaan ja työssään. Koettiin, että data auttaa fiksumpien päätösten tekemisessä ja auttaa ymmärtämään onnistuttiinko vai ei, sekä henkilökohtaisella että tiimi- tai yritystasolla. Datan kautta nähdään miten eri toimenpiteet toimivat ja datan koettiin motivoivan enemmän kuin pelkän palautteen. Datan avulla pystytään kehittämään tekemistä oikeaan suuntaan, kun tunnistetaan paremmin, miten eri toimet vaikuttavat. Data tuo myös ennustettavuutta ja lisää markkinoinnin uskottavuutta muun organisaation suuntaan.

Kuva 8 Datan tuomat hyödyt pk-yrityksille kokemusasiantuntijoiden kokemana



Tutkimuksessa kokemusasiantuntijat kokivat seuraavia hyötyjä datalla johtamisessa:

- Kustannusten ymmärtäminen ja kustannusten läpinäkyvyys johdolle.
- Helpommin suunniteltavat sisällöt. Tiedetään mistä ihmiset ovat kiinnostuneita ja mistä hakevat tietoa, ja voidaan näin kehittää sisältöjä haluttuun suuntaan.
- Ennustettavuus. Kun datalla ohjataan myyntiä ja markkinointia, on näkymä eteenpäin tarkka.
- Tyhjäkäynnin minimointi, tehokkuus ja toimivuus. Turhat työtehtävät saadaan karsittua ja keskityttyä olennaiseen. Nähdään, millä toimilla on ollut vaikutusta, voidaan monistaa toimivat asiat ja korjata tai lopettaa toimimattomat.
- Työn mielekkyys. Nähdään oman työn tulos ja mistä toiminnoista tulee parhaimmat tulokset. Data on hyvä palaute tehdystä työstä.
- Voidaan näyttää johdolle kehityssuuntia ja kustannuksia sekä toimenpiteitä, joilla tehdään muutoksia. Johdon ymmärrys ja markkinoinnin uskottavuus paranevat.
- Trendien näkeminen, liiketoimintahyötyjen saavuttaminen.
- Yhdessä tekeminen, sillojen kaatuminen. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön paraneminen.



Datalla johtamisen hyödyt olivat kaikkien haastateltavien mukaan kiistattomia. Lähes jokainen haastateltava totesi, että paljon olisi vielä tehtävää. Moni asia on jäänyt suunnittelun asteelle tai haaveeksi. Monella oli kuitenkin selkeitä suunnitelmia seuraavista askeleista datalla johtamisen tiellä. ”Sinänsä osa asioista on kyllä niin yksinkertaisia, että niiden kaiken järjen mukaan olisi pitänyt olla kunnossa jo aikaa sitten. Välineet ovat kuitenkin olleet jo pitkään olemassa, usein suurempi puute on hyvistä ideoista liiketoimintatarpeiden ymmärtämisessä”, totesi eräs haastateltava.

Komulaisen (2019, s. 357) mukaan datalla johtamisesta on löydettävissä useita hyötyjä. Organisaatiossa voidaan nähdä strategian ongelmakohdat niin viestien kuin sisällönkin suhteen. Ymmärretään organisaation resurssien käyttöä, missä se on tehokkainta ja missä resursseja hukataan. Yritys voi saada paremman käsityksen asiakkaista ja heidän motiiveistaan sekä mieltymyksistään, ja pystyy hyödyntämään niitä markkinoinnissa.

Datajohdetun markkinoinnin hyötyjä:

1. Henkilökohtaisuus. Oikeita viestejä oikealle yleisölle oikeaan aikaan. Rääätälöidyt kampanjat asiakkaiden paremman ymmärtämisen kautta.
2. Parempi asiakaskokemus ja tehokkaampi asiakaskokeman kehitys.
3. Onnistuneempi tuotekehitys. Kun ymmärtää kohderyhmiään paremmin, pystyy kehittämään myös markkinoille paremmin sopivia tuotteita.
4. Median oston tehostuminen.
5. Ostosuppilon tehokkuuden paraneminen. Pystytään optimoimaan kampanjat paremmin.
6. Tehokkaampi ristiinmyynti. Saadaan paremmin ymmärrystä, missä tuotteita voidaan myydä asiakkaille paremmin.

(Bickov, 2018)

Tutkimuksessa kokemusasiantuntijat tarkastelivat datan hyötyjä pitkälle oman työnsä näkökulmasta. Dataa ei niinkään mietitty asiakkaan tai yrityksen strategian kulmista, vaan sitä kautta, miten oma työ helpottuisi ja tulisi mielekkäämmäksi.

Datalla johtamisella pyritään objektiiviseen päätöksentekoon. Kun käytössä on analysoituja lukuja, voidaan toimenpiteitä perustella päätöksiä tehdessä. Jos tietoa käytetään

monipuolisesti, voi yritys saada myös täysin uusia näkökulmia toimintaansa. Datalla johdettaessa hallitaan myös riskejä. Aiemmin työstä irtisanoutunut työntekijä pystyi viemään tärkeää, päätöksenteossa käytettyä kokemusta mukanaan ja organisaatio saattoi joutua vaikeuksiin. Kun yrityksessä on hyvin suunniteltu tiedonhallintajärjestelmä, se on myös tulevaisuudessa työntekijäriippumattomammin johtamisen apuna. (Varila, 2020)

Datalähtöisen markkinoinnin kasvava suosio johtuu sen todistetusta kyvystä maksimoida sijoitetun pääoman tuotto prosentti. Datan avulla on myös kyetty maksimoimaan markkinointiponnistelut sekä löydetty asiakaslähtöisempi tapa lähestyä asiakkaita. Forbes Magazine on tutkinut aihetta ja tutkimuksessa todettiin, että datapohjaiset yritykset saavuttavat kilpailuetua ja kannattavuutta jopa kuusi kertaa todennäköisemmin kuin muut yritykset. (Bickov, 2018)

Analytiikka tuo liiketoiminnan ja prosessien kehittämiseen uusia mahdollisuuksia. Suurimman hyödyn analytiikka tuo kokonaisuuksiin, joissa pitää tehdä haastavia päätöksiä liittyen toisistaan riippuvaisiin asiakokonaisuuksiin. Kun yhdistetään monimutkaisia tietoja monista eri lähteistä, ihmisen on mahdotonta manuaalisesti luoda siitä johdon päätöstentekoon käytettävää dataa. (Markkula & Syväniemi, 2015, s. 104) Vaikka ihminen pystyisikin hakemaan manuaalisesti tietoja eri lähteistä ja vielä jollain tavalla niitä yhdistämäänkin, massiivisen analytiikan synnyttäminen manuaalisesti veisi niin paljon aikaa, ettei siitä olisi samanlaista hyötyä. Maailma ympärillä muuttuu liian nopeasti.

Parhaimmillaan analytiikalla voidaan ennustaa asiakkaiden tulevia ostoksia perustuen edeltäviin ostoksiin. Asiakkaille voidaan lähettää automaation avulla juuri heille räätälöityjä tarjouksia tai kampanjoita. Nykyisellä teknologialla voidaan kohdistaa markkinointia jopa yksitellen yksittäisille asiakkaille. Tätä voi kutsua aidosti henkilökohtaiseksi markkinoinniksi. (Kotler; Kartajaya; & Setiawan, 2021, s. 130) Edistyneellä analytiikalla voidaan saavuttaa syvää asiakasymmärrystä. Aiemmin tyydyttiin segmentoinnissa ikä-, sukupuoli- ja sijaintiluokitteluun, nykyään voidaan analysoida paljon tarkemmin ja rikastaa tietoa entisestään hyödyntäen tekoälyä sekä toisten ja kolmansien osapuolien tietoa. Näin päästään saavuttamaan täysin uutta ymmärrystä esimerkiksi asiakkaiden keskeisistä käyttäytymispiirteistä, hintaherkkydestä tai vaikkapa suhteesta eri tuotemerkkeihin.

Kun yrityksellä on olemassa parempi analyysistrategia, se voi kasvaa nopeammin. (Forbes Insights, 2018)

Moni yritys käyttää markkinoinnissaan tällä hetkellä markkinoinnin automaatiota, mutta pohtii myös uudemman teknologian, kuten tekoälyn, käyttöönottoa. Tänä päivänä onkin jo yrityksiä, jotka hyödyntävät tiedolla johtamisessa tekoälyä. Jos markkinoinnin automaatiossa ihminen toimii markkinoinnin toimenpiteiden suunnittelijana ja automaatio toteuttajana, niin tekoäly yhdistelee tietoa ja tekee itse päätöksiä. Tekoälyn kehittyminen onkin hyödyllistä varsinkin markkinoinnissa, jossa tekoälyn avulla voidaan tehdä täysin uudenlaista, reaaliaikaista ja proaktiivista markkinointia. Monet nykyiset sovellukset käyttävät jo tälläkin hetkellä tekoälyä. Tekoälyn käyttöönotto ei pitäisi olla kuitenkaan itse tarkoitus, vaan yritykselle olisi tärkeää ensin määritellä mihin tekoälyä organisaatiossa käytettäisiin ja mitä prosesseja se hoitaisi. Koneoppimisen avulla markkinointi saa hyvän alustan markkinoinnin luovalle toteutukselle. (Komulainen, 2019, s. 299)

### **2.2.2 Dataohjatun markkinoinnin vaatimukset**

Tutkimuksessani kävi ilmi, että jos yritys haluaa ottaa datalla johtamisen käyttöönsä, se vaatii koko yrityksen prosessien ottamisen mukaan. Ei riitä, että markkinointi mittaa esimerkiksi mainontaa. Digitaalinen transformaatio ja yrityksen johtaminen datalla, vaatii kaikkien osa-alueiden ottamista mukaan. Mukana pitää olla niin myynti, markkinointi, prosessi kuin asiakaspalvelukin. Vaikka markkinointia mitattaisiinkin hyvin, se ei välttämättä ole ollenkaan kosketuksissa myyntiin ja silloin ei johdeta oikeasti datalla. Liiketoimintajohdon on tärkeää osallistua, sillä markkinoinnin tavoitteet pitää olla johdettu liiketoimintastrategiasta. Yrityksellä pitää olla kyvykyys reagoida ja tuottaa suunnitelmista toimenpiteet, toimintatavat ja -mallit.

Datalla johtaminen vaatii dataa ja osaamista. Dataa alkaa olla kaikilla, toisilla on enemmän järjestelmiä, joista sitä syntyy, mutta dataa voi myös ostaa. Osaaminen on siinä mielessä kriittisempi osa ja se, miten data kytkeytyy liiketoiminnan prosesseihin. Ei riitä, vaikka olisi havaintoja ja ideoita, pitää olla resursseja ja rahaa jalkauttaa niitä. Eräs konsulttihaastateltava nosti tärkeäksi yhteistyön ja tiedonkulun. Organisaatiossa voi olla joku, joka ajattelee tietävänsä kaiken paremmin, mutta ei jaa tietoa ja osaamista muille.

Datan laatu on tärkeä, ja jos itsellä ei ole tarpeeksi dataa tai se on vajavaista, sitä pitää hankkia muualta. Sen lisäksi tarvitaan vielä kunnolliset järjestelmät, jotka tukevat kaikkea. Konsulttihaastattelussa Henri Pallonen totesi, että yrityksessä olisi hyvä miettiä, miten dataa kerätään ja miten sitä hyödynnetään.

Datan kerääminen pitää toimia, lähdetään jostain liikenteeseen ja seurataan aktiivisesti. Kun on joku hypoteesi pohjalla, niin katsotaan miten data osoittaa sen menneen. Keräys, seuranta ja tulkinta, ja sitten next steps eli mitä tehdään seuraavaksi. Aina tarvitaan sitten toimenpiteet. Mitä tehtiin eri tavalla, että saimme lisää asiakkaita. Opitaan tekemisen kautta mikä toimii ja mikä ei toimi. Pitkäjänteinen tekeminen vaatii systemaattisuutta ja kärsivällisyyttä, mutta sillä tavalla voi saavuttaa kilpailuetua. Testaamisen pitää olla jatkuva ja osa rutiineja eikä yksittäinen projekti. (Henri Pallonen, Avidly)

Konsulttihaastatteluissa Petri Mertanen Mertanen Analyticsista kertoi, että verkkosivut ovat nykyaikaisen markkinoinnin kulmakiviä ja kotipesä. Mertanen toteaa, että verkkosivut ovat lähtökohta, joka tuntuu joissain yrityksissä olevan vain välttämätön paha, jonka ylläpitoon menee rahaa. Joskus tarvitaan ulkopuolista sparraajaa, jotta asiat kirkastuvat ja tulee ymmärrys mitä kohti ollaan sivustovierailijoita ohjaamassa.

Useampi tutkimuksen haastateltava nosti esiin tavoitteiden tärkeyden. On tärkeää miettiä, minkälaisilla toimenpiteillä tavoitteet saavutettaisiin. Miika Luoma TBWA:lta suosittelee haastattelussa yrityksiä purkamaan tavoitteista ketjua taaksepäin kohderyhmiin asti. Asiakasymmärrys on se, josta kannattaa lähteä rakentamaan, ja mitä paremmin ymmärtää asiakkaita, sitä paremmin pystyy heitä palvelemaan, ja sen helpommin pystyy hankkimaan uusia asiakkuuksia. Se mitä se tarkoittaa keinoina, riippuu siitä, mitä yritys tekee ja missä kanavissa.

Advianin (n.d.) mukaan organisaation pitäisi, voidakseen johtaa tiedolla, olla kyvykäs kehittymään ja muuntautumaan. Onnistuakseen tiedolla johtamisessa, pitää yrityksen kulttuurin tukea sitä. Jos yritys luottaa omaan kykyynsä arvata, mitä asiakkaat haluavat, ollaan väärällä tiellä. Tiedolla johtaminen pitää jalkauttaa organisaatioon hyödyt edellä, ja saada henkilöstö omaksuma analytiikka hyödylliseksi osaksi työtään. Organisaatio

tarvitsee teknistä osaamista, mutta ennen kaikkea henkilöstöä, joka ymmärtää liiketoimintaa sekä datan hyödyntämistä. Yrityksen pitäisi myös päästä siiloutumisesta eroon, sillä siiloutunut organisaatio kerää ja säilöö dataakin siiloutuneesti. Yritys hyötyy parhaiten yhteisestä data-alustasta sekä analytiikasta vastaavasta, organisaatorajojen yli toimivasta henkilöstä. Teknologiaakin tarvitaan, mutta se valitaan organisaation tarpeiden mukaan.

Fombyn (2019) mukaan yritysten on päästävä personoinnissa seuraavalle tasolle. Ei enää riitä, että asiakkaalle tarjotaan tiettyä tuotetta ja lisäosaa, vaan pitää pystyä löytämään tapoja luoda asiakkaalle räätälöity ostokokemus, sisältö tai asiakaspalvelu. Jo nyt asiakasvuorovaikutuksesta suurin osa tapahtuu ilman ihmisiä, chatbottien avulla ja yritykset ovat valmiimpia sijoittamaan entistä enemmän chatbotti-teknologiaan. Mobiililaitteiden käyttö lisää myös tarvetta ottaa käyttäjäkokemuksessa mobiilikäyttöliittymä huomioon entistä paremmin. Mobiilikäyttöliittymä ja sen käyttö poikkeavat valtavasti työpöytäkäytöstä, ja siksi työpöytäkäyttöön suunniteltu asiakaskokema usein muodostuu mobiilissa ongelmalliseksi.

Datan keräämisen helppous saattaa lisätä houkutusta kerätä asiakkaista ylimääräistä dataa ikään kuin varastoon. Tämä toiminta ei sellaisenaan ole kovinkaan suositeltavaa. Aina, kun kerätään dataa ihmisistä, syntyy henkilörekisteri ja siihen liittyvät tietosuojakysymykset. Luotettava rekisterin pitäminen varmistaa liiketoiminnan edellytykset jatkossakin. Asiakkaan pitää myös aina tietää, kun hänestä kerätään tietoa. Sen lisäksi asiakkaalla pitää olla tieto mitä tietoa hänestä kerätään, mihin tietoa käytetään sekä kuka rekisteriä käyttää ja miten sitä käytetään. Asiakkaalta pitää myös aina kysyä lupa sähköiseen markkinointiin. Kun datan käyttöä jälkeempään laajennetaan tai tiedon hyödyntämisen tapaa muutetaan, joudutaan rekisteriselosteen sisältöä tarkistamaan ja arvioimaan, tarvitaanko asiakkaalta uusi suostumus. EU:n tietosuoja-asetus toi tullessaan entistä tarkemmat rajoitukset ja vastuut henkilötietojen keräykseen ja käsittelyyn. Yrityksen on tärkeää ymmärtää, että yritys ei voi omistaa asiakkaansa henkilötietoja. Jokaisella yksilöllä on oikeus omiin henkilötietoihinsa sekä oikeus päättää mihin niitä käytetään. (Markkula & Syväniemi, 2015, ss. 63-67)

Viime aikoina olemme saaneet seurata useita uutisia erilaisista tietovuodoista, joissa asiakkaiden arkaluonteisiakin tietoja on saatu kaapattua tai ne ovat muuten päättyneet väärin käsiin. Tietosuoja-asioissa ovat ryvettyneet myös isommatkin toimijat kuten

esimerkiksi Facebook. On siis ymmärrettävää, että ihmiset ovat alkaneet enenemissä määrin kiinnittämään asiaan huomiota ja vaatimaan parempaa tietosuoja.

### **2.2.3 Inhimillisyyden muistaminen teknologian maailmassa**

Koska organisaatiot joutuvat käsittelemään valtavia datamassoja monista lähteistä, on tietojen hallinnasta tullut myös yrityksille suuri haaste. Tarvitaan oikeanlaisia automaattioratkaisuja, jotta tietoa voidaan monipuolisesti hyödyntää. Teknologia on tuonut yrityksiin valtavasti hyötyjä, mutta myös uudenlaisia riskejä. Teknologian myötä inhimillisyyden tarve korostuu, koska putken toisessa päässä on kuitenkin asiakas, ihminen, joka ei kaikin puolin ole tekoälyn ymmärrettävissä. Viestien kohdistamisessa ja tekoälyn käytössä on tullut erilaisia, varsinkin kommunikaatioon liittyviä ongelmia. Chatbotit ”lukevat” asiakkaiden viestejä kirjaimellisesti, eivätkä ymmärrä esimerkiksi sarkasmia. Tietokoneilta puuttuu inhimillinen herkkyys ja tunteet, ja välillä se voi aiheuttaa suuriakin väärinymmärryksiä ja olla sitä kautta yritykselle imagollinenkin riski. On siis tärkeää, että organisaatio huolehtii jatkuvasti vuorovaikutuksen valvonnasta ja tekee havaintoja toimivista ja epäonnistuneista elementeistä asiakaskokemuksessa. Yksi kriittinen piste, jossa voi olla järkevää hyödyntää puhdasta ihmisen ihmiselle –kontaktia, on esimerkiksi reklamaatiotilanteet. Ihmiselle on tärkeää tulla kuulluksi ja ymmärretyksi empaattisesti ja inhimillisesti. (Ram, 2019)

Organisaation on hyvä ottaa huomioon inhimillisyyden puuttumiseen liittyvät riskit. On syytä huolehtia siitä, että aito yhteys asiakkaisiin säilyy ja viestit myös resonoivat emotionaalisesti. Viestin toisessa päässä on ihminen ja haasteena onkin miten löytää tasapaino luotettavan datan sekä ihmisille toimivan, inhimillisen ja luovan sisällön välillä. Ihmisen tulkinta ajankohtaisten tapahtumien yhteydessä on kriittistä. Pitää kyetä muuntamaan kerätty tieto oivalluksiksi, joita viedään eteenpäin tarkoituksen, luottamuksen ja empatian avulla. Tietoa voidaankin käyttää ohjaamaan tai todentamaan luovia ideoita, mutta luova työ tehdään inhimillisesti. Tietoja voidaan myös analysoida inhimillisistä näkökulmista sekä ajankohtaisten tapahtumien avulla. Voidaankin sanoa, että markkinoinnissa on sekä taidetta että tiedettä. Yrityksen pitää itse päättää, miten näitä kahta puolta toiminnassa painotetaan. Luovuuteen liittyy aina myös riskin ottaminen ja uusien asioiden kokeileminen. Se tarkoittaa myös sitä, että välillä on hyvä toimia dataa vastaan. (Martens, 2020)

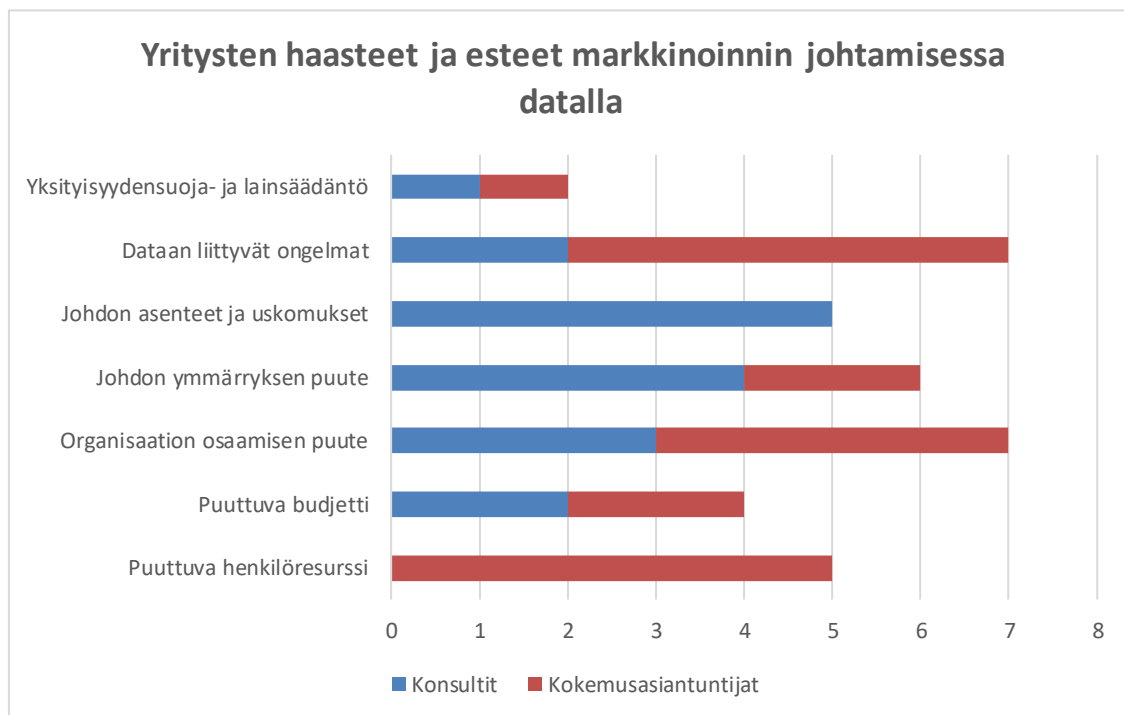
## 2.2.4 Datan hyödyntäminen ja sen haasteet suomalaisissa yrityksissä

Rudolphin (2018) mukaan yritysten suurimpia haasteita datajohdetussa markkinoinnissa ovat riittämätön teknologia, kokemuksen puute, vajuus ensimmäisen osapuolen datassa, vaikeudet todistaa ROI, heikot datan jakamisen protokollat sekä resurssien puute.

Kimpimäen (2018, ss. 64-65) tutkimuksessa selvisi, että vaikka tietojohtaminen koetaan yrityksissä hyvin tärkeänä asiana, tietojohtamisella ei kuitenkaan ole strategiaa eikä tieto ole mukana strategisessa suunnittelussa.

Opinnäytetyön yhteydessä tehdyssä tutkimuksessa kysyttiin molemmilta tutkimusryhmiltä yritysten haasteista ja esteistä markkinoinnin johtamisessa datalla. Kuvassa 9 alla molempien tutkimusryhmien vastaukset jaettuna eri osa-alueisiin.

Kuva 9 Yritysten haasteet ja esteet markkinoinnin johtamisessa datalla



Tutkimuksen kokemusasiantuntijahaastattelussa selvisi, että yrityksillä on monenlaisia haasteita datalla johtamisessa. Yksi suurimmista haasteista, joka tuli esiin lähes kaikissa haastattelussa, oli resurssien vähyys. Resursseilla tarkoitettiin niin henkilöresursseja, ajan puutetta kuin rahallisiakin resursseja. Koettiin, ettei asioiden kehittämiseen ja tekemiseen ole riittävästi aikaa. Aina ei ehdi tehdä riittävän laadukasta työtä tai testata kunnolla.

Sisällöntuotanto on modernissa markkinoinnissa keskiössä, mutta se vaatii paljon aikaa ja resursseja. Yrityksissä ei ole henkilöresurssien lisäksi myöskään riittävästi investointihalukkuutta ja uskallusta lähteä tekemään uusia asioita. Koettiin, että isommissa yrityksissä asiat ovat paremmin, koska siellä prosessit ovat kunnossa ja on enemmän valmiuksia tutkia.

Kokemusasiantuntijoiden mukaan organisaatioiden johdolta puuttuu ymmärrystä datalla johtamisen hyödyistä. Tarvitaan työkaluja, jotta voidaan näyttää johdolle, miten asiat vaikuttavat. Konsulttien koetaan olevan huonoja myyjiä, koska he eivät osaa selittää asiakkaalle asioita ymmärrettävästi. Etenkin johdolle pitäisi pystyä selittämään asioita tarkemmin kuin markkinointi-ihmisille, jotka ovat asiassa jo sisällä.

Myös konsulttihaastatteluissa nousi esiin yritysten johdon ymmärrys. Nähtiin, ettei varsinkaan B2B-puolella johto välttämättä pidä datalla johdettua markkinointia tärkeänä. Tämä heijastuu budjetteihin, sillä jos johto ei ymmärrä tai usko, että voidaan saada esimerkiksi liidejä verkosta, ei välttämättä osoiteta budjettia tekemiselle. Budjetit mainittiin myös yksinään yhdeksi ongelmaksi, ja se, ettei markkinointia edelleenkään nähdä investointina, jonka tehtävä on tuoda investoitu raha moninkertaisena tuloksena takaisin, vaan edelleen monissa yrityksissä markkinointi näyttäytyy kuluna ja puuhasteluna, eikä siihen tämän vuoksi budjetoida. Anonyymi vastaaja totesi ongelmana usein olevan sen, ettei markkinointia tehdä riittävän pitkäjänteisesti ja kurinalaisesti. Kun tulos ei tule heti, saattaa huonompina aikoina käydä niin, että markkinoinnista säästetään. Laitetaankin myyntiin isompia panostuksia, kun sillä koetaan saatavan nopeammin tuottoja. Markkinointia pitäisi tehdä kuitenkin pitkäjänteisesti ja kurinalaisesti. On huono tie, jos markkinoinnista tingitään ja kilpailijat menevät siksi ohi. Yksi haaste on se, miten havaitaan panoksen muuttuminen rahaksi. Se ei ole helppoa laskea ja lisäksi sen toteutumisessa on myös ajallinen viive.

Yhdeksi suurimmaksi haasteeksi konsulttivastaajat näkivät yritysten ymmärryksen ja asiantuntijuuden puutteen, ei tunnisteta tarvetta tai ei ymmärretä miten asioita pitäisi tehdä. Asiantuntemuksen puute näkyy siinä, ettei ole henkilöstöä, jolla olisi toisaalta ymmärrystä, toisaalta halua perehtyä uusiin näkökulmiin. Näihin löytyy konsultteja ja konsulttitaloja, jotka voisivat auttaa, mutta se maksaa, ja johto miettii kannattaako siihen laittaa rahaa. Jos markkinoinnin investoinnin vaikuttavuus on perusteltavissa, niin se



helpottaa. Markkinointijohtajalla pitää olla vakuutteluvarvo eli minkä verran saadaan investoinnilla irti. Nykyajan markkinointijohtajakin tarvitsee myös matemaattisia taitoja sekä tilasto-osaamista. Se tarkoittaa aivan eri tyyppisiä kompetensseja ja kyvykkyyksiä, kuin mitä aiemmin on ollut. Ongelma voi olla myös yrityksen johdon vanhakantainen ajatusmaailma. Yksi vastaajista kertoi esimerkin siitä, että yrityksen johto voi olla aidosti este datalla johdetussa markkinoinnissa. Esimerkkiyrityksen johto halusi markkinoinnin toimenpiteiden olevan sellaisia, jotka he itse voivat konkreettisesti nähdä, kuten esimerkiksi lehden etusivu. Jos kuitenkin kohderyhmä on eri kuin johto, pitäisi toimenpiteiden olla sellaisia, jotka aidosti tavoittavat kohderyhmän. Olisi siis hyvä, jos johdollakin olisi edes jonkinlainen ymmärrys markkinoinnista.

Moni yritys ajattelee myös, että asiat ovat hoidossa, mutta eivät ymmärrä, että asioita voisi tehdä toisinkin. Markkinat eivät välttämättä ole pakottaneet muutokseen. Tilauksia tulee ja asiat toimivat, joten ei ole tarvinnut. Haastattelussa Sanna Halttunen-Välimaa nosti esiin B2B-asiakkaiden virheellisiä ajatuksia päätöksenteosta.

B2B-puolella on paljon uskomuksia, ettei niitä asiakkaita löydä verkosta. Mutta kun katsotaan tutkimuksia, niin se on huikea määrä b2b-päätäjii, jotka tekevät päätöksiä ihan pelkästään digitaalisten kanavien pohjalta. Ja moni yritys ajattelee, ettei meidän toimialalla. Että ihmiset ovat aina kuluttajia, kun jotain googlaavat. Yrityspäätäjät googlaavat ja tekevät päätöksiä verkossa, mutta siellä on sellaista tiedonvajausta, ettei näin tapahtuisi. (Sanna Halttunen-Välimaa, Quru)

Avidlyn Henri Pallonen kertoi konsulttihaastattelussa, että välillä tulee vastaan yrityksiä, joille on näytetty asioita datalla, mutta koska faktat eivät ole miellyttäneet yritystä, tuloksia on lähdetty kyseenalaistamaan. Yrityksellä on saattanut olla oma näkemys siitä, mistä tulos tulee, ja kun näytetään, että tulos tulee toista kautta, koetaankin data vääräksi. Halutaan ostaa palveluita vanhoin opein. Ymmärrys puuttuu, eikä osata itse katsoa dataa, vaan jonkun täytyy esitellä data yritykselle. Kun itse ei ymmärrä, voi olla vaikea luottaa ulkopuoliseen.

Kokemusasiantuntijat kokivat, että organisaatioissa on vaikea saada tukea kehitykseen ja tekemiseen ja asiat jäävät yhden ihmisen vastuulle ja tehtäväksi. Toisaalta ihmiset haluavat

kaikkea, mutta odotukset ovat epärealistisia. Datan merkitys ymmärretään kyllä, sitä ei tarvitse myydä sisäisesti. Isompi ongelma on se, ettei organisaatioissa ymmärretä miten paljon aikaa moderniin markkinointiin menee. Markkinoinnin automaatio voi nimenä antaa sen kuvan, että asiat tapahtuvat automaattisesti, mutta kuitenkin se vaatii todella paljon työtä.

Myynnillekin on tullut hieman yllätyksenä, miten paljon joutuvat itsekin ajattelemaan mitä halutaan. Se sellainen prosessimainen ajattelu, että saataisiin kaikki toimimaan, niin kuin on sovittu, päivittämään ne Hubspot- tai CRM-tiedot ja miettimään yhdessä, suunnittelemaan ja kehittämään toimintaa dataan perustuen. Ei se ole sellainen sormia napsautettava juttu.

(Haastateltava tutkimuksessa)

Datalla johtamisen projektit ovat pitkäkestoisia ja organisaation sisällä ei välttämättä jakseta odottaa, että konkreettiset hyödyt näkyvät. Muutosvastarintaa syntyy, kun pitää opetella uusia systeemejä tai tapoja tehdä. Asioita katsotaan irrallisena osana ja ylimääräisenä työnä, eikä välttämättä nähdä niitä osana omaa työtä ja sitä, että sen on tarkoitus auttaa ja parantaa tekemistä. Asia on johdolle vielä hyvin epämääräinen eli mitä data tarkoittaa ja mitä sillä olisi tarkoitus saada aikaiseksi? Sitä ei osata ajatella samalla tavalla kuin myyntisuppiloo. Dataa on paljon ja kustannukset ovat korkeita.

Muitakin ongelmia nähtiin. Usein yritysten järjestelmät eivät keskustele keskenään. Järjestelmiä on paljon, eikä tieto välttämättä siirry järjestelmästä toiseen. Myös evästekäytännöt koettiin kokemusasiantuntijoiden keskuudessa raskaana. Evästekäytäntöjen muutokset ovat vaikeuttaneet markkinointia. Kun ihmiset eivät anna lupaa käyttää tietojaan, datan määrä ja laatu hiipuvat. Myös muut yksityisyydensuojan muutokset mietityttävät.

Osa haastateltavista toimii kansainvälisillä markkinoilla ja heillä oli haasteita muun muassa hyvien kumppanien löytymisen kanssa. Monet konsulttiyritykset tekevät kuluttajamarkkinointia tai tarjoavat palveluita suurille yrityksille, mutta eivät todellista apua pk-yritysten kansainväliseen markkinointiin. Haasteena on myös eri kansallisuuksien erilaisuus, joka lisää vaatimuksia löytää lokaaleja asiantuntijoita. Eri maissa on myös erilaiset lainsäädännöt esimerkiksi datan keräykseen. Eräs haastateltava nosti haasteet niche-

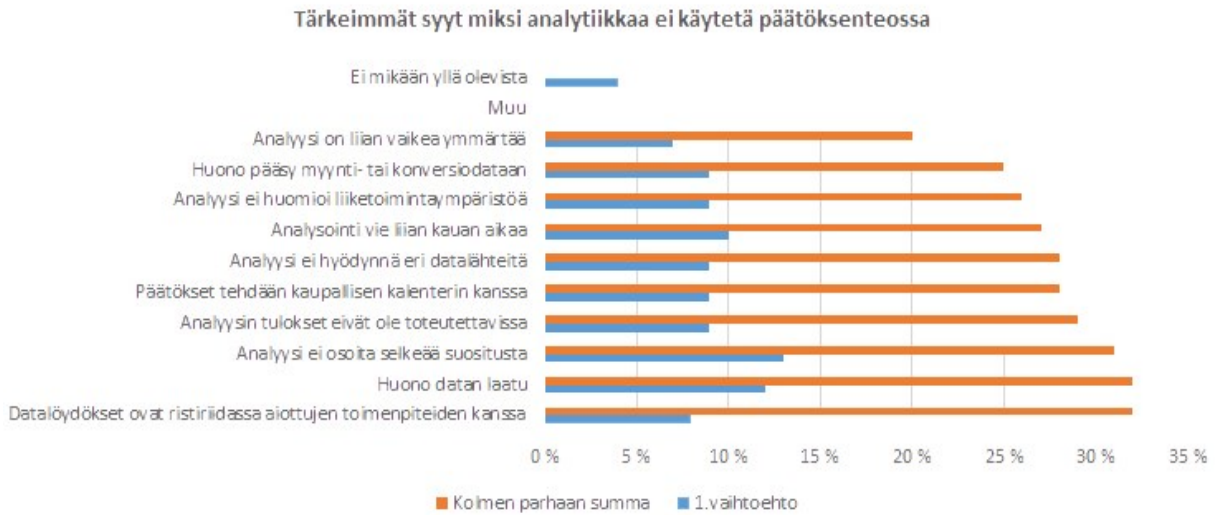
markkinassa, jossa muun muassa hakusanojen määrittely on hankalaa, koska asiakkaita on niin vähän, ettei ole edes tarkkaa tietoa, millä sanoilla he tietoa hakevat.

Datan hyödyntäminen vaatii analytiikkaa ja analytiikan hyödyntäminen on vielä yrityksissä lapsenkengissä. Analytiikan käyttöönottoon tarvitaan teknisiä edellytyksiä sekä organisaation vastuiden selkeyttämistä. Koska analytiikka on väline, eikä itse tarkoitus, yritysten pitäisi ajatella sitä enemmänkin liiketoiminnan tarpeena, kuin matemaattisina malleina. Usein yrityksissä puuttuu yhteinen näkemys datalla johtamiseen ja se hidastaa kehitystä. Yrityksissä saattaa olla myös käsitys, että organisaatio johtaa jo toimintaansa datalla, mutta lopulta se käyttääkin vain historiatietoa erilaisten raporttien tuottamiseen. Aidoimmillaan datalla johtamisessa katse on suunnattu eteenpäin, tulevaan toimintaan ja sen kehittämiseen ja ohjaamiseen. (Markkula & Syväniemi, 2015, ss. 79-83)

Tutkimuksessa kokemusasiantuntijat kokivat datan ymmärtämisen haasteeksi. Organisaatioista puuttuu osaamista aiheeseen, eikä tiedetä, miten asioita olisi hyvä kehittää. Datan ongelma on tulkinnallisuus. Osa datasta koetaan ymmärrettäväksi, mutta ei ole varmuutta osaako datasta vetää oikeita johtopäätöksiä. Eräskin haastateltava pohti, osaako valita oikeanlaisen datan päätöksensä perusteeksi vai olisiko jotain muuta, mikä kertoisi oikeampia asioita. Haasteeksi katsottiin myös se, ettei datan kanssa ole yleispäteviä sääntöjä. Asiat riippuvat yrityksestä, tekemisestä ja asiakkaista. Näitä oppii vain tutkimalla ja tekemällä, joka vie aikaa.

Monessa yrityksessä mietitäänkin siis tällä hetkellä, miten kerättyä dataa voidaan aidosti hyödyntää. Tietoa on niin paljon, että voi olla vaikea päättää, mikä tieto on olennaista ja miten tietoja voidaan jalostaa yrityksen hyödyksi. Jotta dataa voitaisiin hyödyntää, se vaatii aina vähintään yhden, mutta usein enemmänkin sopivia järjestelmiä. Olisi hyvä olla ymmärrystä ja analytiikan osaamistakin, jos halutaan analysoida monimutkaisempia tietoja. Toki tässäkin asiassa on järkevää edetä pienin askelin, ottaen yksi kokonaisuus kerrallaan haltuun. Kansainvälisesti tärkeimmät syyt siihen, että analytiikkaa ei käytetä päätöksenteossa, ovat se, ettei analyysistä ole saatu selkeää suositusta toiminnaksi, datan laatu on huonoa tai löydökset ovat ristiriidassa aiottujen toimenpiteiden kanssa. Kuva 8 alla esittelee Gartnerin Markkinoinnin data ja analytiikan -kyselyssä esille tulleita syitä analytiikan pois jättämiseen päätöksenteosta.

Kuva 10: Tärkeimmät syyt, miksi analytiikkaa ei käytetä päätöksenteossa, mukailten (Foo Kune, 2020, s. 10)



n= 412 markkinointianalytiikan tuottajia ja käyttäjiä, poissuljettuna ei tiedä -vastaukset.  
 Kysymys: Mitkä seuraavista, jos mitkään, ovat suurimmat syyt sille, että markkinointianalytiikkaa ei käytetä päätöksenteossa?  
 Lähde: 2020 Gartner Markkinoinnin data ja analytiikka -kysely.

Tiedon oikeellisuuden varmistaminen on haastava osuus datalla johtamisessa. Usein tieto on lähtökohtaisesti väärää, tosin sen laatua voidaan parantaa jonkin verran analytiikalla. Varsinkaan pienemmissä yrityksissä ei ole välttämättä mitään automatisoitua tarkistusprosessia esimerkiksi asiakastietojen oikeellisuuden varmistamiseksi. Jos tiedon laadun seuranta tapahtuu manuaalisesti, virheiden mahdollisuudet ovat suuret. Kun tietoa käytetään johtamiseen, tiedon oikeellisuuden varmistaminen on kriittistä yrityksen toiminnan kannalta. Kun päästään tiedolla johtamisessa eteenpäin ja saadaan avuksi algoritmeja hyödyntävää teknologiaa, voidaan tätä kautta löytää sellaisiakin virheitä, joita ei manuaalisesti ihmistyöllä olisi kyetty huomaamaan. On siis tärkeää luoda organisaatiossa prosessit ja käytänteet virheiden havaitsemiseksi sekä korjaamiseksi. (Markkula & Syväniemi, 2015, ss. 56-59)

Yksi tärkeä dataan liittyvä kysymys on, kuka vastaa kerättävästä tiedosta ja sen kattavuudesta ja käytettävyydestä? Entä kenen vastuulla on datan sisältö ja varastointi? Aiemmin dataa käytettiin lähinnä taloushallinnon raportoinnissa ja järjestelmänäkökulmasta siitä vastasi IT-osasto. Koska taloushallinnon lukujen lisäksi tarvitaan paljon laaja-alaisempaa ja syvempää tietoa asiakkuuksista, myös vastuu tiedosta pitäisi olla ennemminkin liiketoiminnan puolella. (Markkula & Syväniemi, 2015, ss. 37-38)

Lopulta, yritysten suurimmat esteet tiedon hyödyntämiselle eivät ole teknisiä, vaan liittyvät organisaation kulttuuriin. Koska tietomäärä on kasvanut valtavasti ja data on noussut puheenaiheeksi, se on saanut useat yritykset keräämään viime vuosina runsaasti tietoa, investoimaan kalliiseen teknologiaan sekä rekrytoimaan analytiikkaan perehtynyttä osaamista. Yritykset tavoittelevat datan avulla muun muassa parempaa asiakastytyvääsyyttä sekä toiminnan tehostumista. Tästä huolimatta yritysten kulttuuri ei tue datan hyödyntämistä ja tietoa ei yleisesti käytetä päätöksenteon taustalla. (Waller, 2020)

Yritykset eivät useinkaan analysoi tietoa keskitetysti, vaan tieto on siiloutunut, ja sitä käytetään irrallisena. Kun mennään vauhdilla eteenpäin yksittäisen tiedon avulla, ei kokonaiskuva ole selkeä. Silloin tietoa ei hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. (Roose, 2020) Tiedolla johtamista voi tehdä eri tavoin. Yksi tapa on katsoa taaksepäin, mitä tuli tehtyä. Parempi tapa, on hyödyntää tietoa siihen, mitä tullaan tekemään tulevaisuudessa. Tiedolla johtamisessa voi olla monenlaisia ongelmia. Ongelmat voivat olla vanhentunut tai liian harvoin tutkittu data, jolloin mahdollisiin muutoksiin ei pystytä reagoimaan riittävän nopeasti. Dataa ei välttämättä käytetä johtamiseen, vaan pelkästään hienojen raporttien ja visualisointien luomiseen. Koneen ei anneta tehdä päätöksiä silloin, kun se olisi oikeasti paras vaihtoehto. Organisaatio hyödyntää vain sisäistä dataa, mutta jättää ulkoisen ja avoimen datan käyttämättä. Fokus on menneessä, eikä tulevan ennustamisessa. (Advian, n.d.)

Datalla johdettu markkinointi on saanut viime aikoina myös uusia takapakkeja, kun kuluttajien yksityisyys on noussut tapetille. Lainsäädäntö ja yleinen mielipide ovat lisänneet keskustelua aiheesta ja tämän vuoksi jo muutama suurempi teknologiayritys on ilmoittanut kiristyksistään omissa palveluissaan. Muutos koskettaa puhtaasti markkinoijia, jotka eivät pysty samalla tavalla enää kohdistamaan mainontaa asiakkaiden käyttäytymisen perusteella. Muutoksien myötä tulevaisuudessa tultaneen tilanteeseen, jossa ihmisiltä kysytään yhä aiempaa enemmän lupaa seurantaan tai tietojen käyttöön. Tutkimusten mukaan pahimmillaan jopa 80% käyttäjistä kieltää seurannan, kun sitä heiltä kysytään. (WFA - World Federation of Advertisers, 2021)

Pahin skenaario voisi olla se, että siirrytään takaisin markkinointiin, joka valtaosaksi perustuu arvauksiin ja hakuammuntaan. Toki aiemminkin on kyetty luomaan erilaisia segmenttejä ja

keräämään tietoa segmenttien käyttäytymisestä ja tarpeista. Vanhalla mallilla markkinointia on kuitenkin ollut vaikea mitata ja reaaliaikainen seuranta ja oppiminen on ollut lähes mahdotonta. Nykypäivänä ei myöskään voida perustaa markkinointipäätöksiä esimerkiksi kuluttajan ikään tai sukupuoleen liittyen, sillä elämme tämän päivän maailmassa enemmän yksilöinä ja persoonina.

Eräs opinnäytetyön yhteydessä tehdyn tutkimuksen haastateltava kertoi esimerkin toimivasta B2B-yrityksen tavasta tehdä datajohdettua markkinointia ja myyntiä. Kun asiakkaat käyvät yrityksen verkkosivuilla, jää siitä jälki. On tietoa siitä, kuka avaa sähköposteja ja klikkailee linkkejä. Sen pohjalta on tehty yritys- ja henkilötason pisteytystä. Viikoittain raporteista nähdään, millä asiakkailla on kovimmat pisteet, ne ovat sitten niitä, jotka ovat oikeasti harkitsemassa tai hankkimassa asioita. Haastatteluissa nousikin esille vahvasti markkinoinnin jatkuvasti kasvava rooli myynnissä. Tutkimuksessa koettiin, että edelleenkin markkinoinnin ja myynnin välissä on siloja, joita olisi syytä poistaa. Koettiin, että yhteistyötä on monessa yrityksessä pystytty parantamaan, mutta vielä on paljon tehtävää. Useampi vastaaja totesi, että kansainvälisissä yrityksissä myynnin ja markkinoinnin siiloutuminen on hankalampi ongelma, sillä markkinointi on useinkin keskitetty, kun taas myynti on paikallista. Näin myynti ja markkinointi eivät puhu samaa kieltä, vaan tekevät omia asioitaan. TBWA:n Miika Luoma totesi haastattelussa, että usein siiloutumisen ongelmat koskevat B2B-puolen yrityksiä, koska suuremmissa kuluttajaliiketoiminnan yrityksissä ei välttämättä ole edes varsinaista myyntiorganisaatiota, vaan kauppa tehdään valmiiksi jo markkinoinnin avulla. Myyntiliidien tai myynnin tuottamisen rooli korostui yleisestikin tutkimuksessa, kun puhuttiin datalla johdetusta markkinoinnista. Pidemmälle vietynä datalla johdettu markkinointi linkittyi yleensä myyntiin entistä vahvemmin.

Yhdeksi haasteeksi nähtiin se, että analytiikkaa ja datalla johtamista ajatellaan vielä usein erillisinä toimintoina, vaikka datan pitäisi olla jokaisessa prosessin vaiheessa mukana. Datan pirstaloituminen nousi myös vastauksissa. Kun on paljon erilaista dataa, monessa eri järjestelmässä, sitä on hankala hallita. Miika Luoman mukaan on tärkeää hahmottaa kokonaiskuva ja luoda siitä yhteinen visio. Data saattaa olla pahimmillaan jopa eri organisaation osien omistamaa ja siksi sen aito hyödyntäminen on haasteellista.

Konsulttihaastattelussa ilmeni, että yritykset aloittavat usein joko markkinoinnin automaatiosta tai mainonnan ohjaamisesta datalla. Dataa hyödynnetään jonkin verran kysynnän ja muidenkin bisneskriittisten asioiden ennustamiseen. Etenkin vuonna 2021 päätään nostanut, maailmanlaajuinen komponenttipula lisäsi tarvetta ennustamiseen. Maailman muutokset ja korona ovat korostaneet tarvetta uusille sovellutuksille. Nopeasti reagoineet yritykset ovat pärjänneet markkinoilla paremmin kuin ne yritykset, jotka eivät ole osanneet reagoida muutokseen. Mainonnan ohjaamisessa ja kohdentamisessa ei yrityksissä ole vielä kykyä luoda konkreettisia päätösehdotuksia datan pohjalta eli raportit jäävät vain raportoinnin tasolle. Usein yrityksillä on analytiikasta käytössään verkkoon liittyvä analytiikka, mutta sitä ei osata pitkälle hyödyntää.

### **2.2.5 Keinot datalla johtamisen onnistumiseen**

Jotta markkinointianalytiikan hyödyntämisestä saadaan maksimaalinen hyöty, olisi hyvä priorisoida markkinointianalytiikan investoinnit niihin osa-alueisiin, joissa on kaikista suurimmat aukot verrattuna tehokkuuden saavuttamiseen. Olisi hyvä myös varata aikaa ja resurssia analytiikan osaamisen kehittämiseen sekä verrata tehtyjä toimenpiteitä ja kehitystä aiempiin tuloksiin. (Foo Kune, 2020)

Ei ole olemassa mitään tiettyä tapaa, jolla yrityksen pitäisi hoitaa datalla johtamista. Tiedolla johtamisen pitäisi olla organisaation tapa toimia, osa kulttuuria, joka syntyy samalla, kun sitä tehdään ja siitä hankitaan kokemusta. Tiedolla johtamista voi tarkastella monista eri näkökulmista, joista jokainen on yhtä lailla oikea. Jotta organisaatioon voisi syntyä tiedolla johtamisen kulttuuri, pitää yrityksen johdon olla vahvasti siinä mukana. Tiedolla johtamista ei kannata yrittää tehdä yhdellä kertaa, vaan asia kerrallaan osissa. (Kaipiainen, 2017)

Myös tutkimukseni kokemusasiantuntijat korostivat pitkäjänteistä työskentelyä. Vastaajista moni oli sitä mieltä, että tekemistä kannattaa aluksi rajata hyvinkin paljon ja lähteä liikkeelle yksittäisistä asioista. Tehdä ensin yksi, pieni asia kuntoon ja jatkaa siitä pala kerrallaan. Ketteryyttä on hyvä olla olemassa ja matka kohti tavoitetta. Jos organisaatio tukehtuu, jää asia usein tekemättä. Kun asioita tehdään, pitäisi niille löytyä myös prosessit ja säännöllinen rutiini.

Haastatteluissa kokemusasiantuntijat kertoivat, että datan pitää olla kunnossa. Minkäänlaista automaatiota ei voi rakentaa ennen kuin data on kunnossa, se on ajanmukaista ja käyttökelpoisessa muodossa. Datan tuoreutus koettiin tärkeäksi ja sitä voi tehdä myös automaattisesti ostamalla palvelua ulkopuolelta. Eräs haastateltava totesi, että jos haluaa rakentaa oikeasti datalla ohjattavaa prosessia, siellä ei saisi olla paikkoja, jotka edellyttävät datan syöttämistä, vaan datan pitäisi syntyä kaiken aikaa prosessin toteutumisen myötä. Dataan pitäisi suhtautua uteliaasti, mutta samalla tarvitaan käsitys omasta liiketoiminnasta. On tärkeää, että tietoa jaetaan organisaatiossa, jolloin sitä voidaan hyödyntää laajemminkin liiketoiminnan eduksi.

Teknologia on tärkeää, mutta Suomessa yritykset menevät usein tekniikka edellä. Eräs vastaaja sanoi, että ensimmäisenä ei kannattaisi hankkia järjestelmää, vaan prosessin on syytä olla kunnossa ennen järjestelmähankintaa. Kun prosessi on hiottu, siihen voidaan valita parhaiten toimiva järjestelmä. Jokaiseen prosessiin löytyy nykyisellään jo sopiva ja toimiva järjestelmä. Järjestelmät ja työkalut kannattaa ottaa isoilta toimijoilta, sillä niitä kehitetään ja niissä on kaikki tarvittavat mahdollisuudet.

On oltava varovainen, ettei datasta tule itse tarkoitus. On hyvä muistaa, että vaikka data onkin yritykselle tärkeä osa päätöksentekoa, data on vain työkalu muiden joukossa. Se voi hyvin käytettynä tuoda kilpailuetua. Luovuus ja innovaatiot eivät kuitenkaan tule tai riipu analytiikasta, vaan ovat kokemuksellista ja inhimillistä. Kun yritys tuntee oman brändinsä ja asiakkaansa hyvin, se osaa käyttää paremmin luovuutta uusien tuotteiden ja markkinoiden sekä toimivien kampanjoiden tuottamiseen. Jotta luovuus saa organisaatiossa tilaa, sille pitää antaa aikaa. Asiakkaan ostopolkuja pitää seurata riittävästi, jotta sitä kautta saadaan parempia oivalluksia. Data yhdessä luovuuden kanssa on hyvä yhdistelmä. Jotkut yritykset ovat jopa siirtyneet vähentämään teknologiaa omassa toiminnassaan. Markkinoilta löytyy isojaakin yrityksiä, jotka ovat jättäneet sosiaalisen median, koska kokivat menettäneensä inhimillisen kosketuksen toiminnassaan. (Conick, 2019)

Kaipiaisen (2017) mukaan tiedolla johtaminen ei tarkoita sitä, etteikö intuitiota käytettäisi edelleen johtamisessa. Tiedon avulla voidaan tehdä parempia päätöksiä eri organisaatiotasolla, ja tieto tukee päätöksentekoa. On tärkeää kuitenkin huolehtia, että data on saatavilla, mutta se on myös laadukasta ja sitä kyetään hallitsemaan. Tiedon laadusta



sekä sen tallentamisesta ja luokittelusta pitää huolehtia jatkuvasti, muuten tiedosta ei ole hyötyä. On tärkeää, että organisaatiolla on myös kyvykkyys hyödyntää dataa.

Yritysten pitää tietää muun muassa mitkä asiat omilla verkkosivuilla toimivat ja mitkä seikat vaikuttavat kauppojen tai yhteydenottojen syntyyn. Sen lisäksi, että datalla johtamisessa tulee eteen kysymyksiä siitä, minkälainen data on yritykselle arvokasta, miten sitä kerätään ja hyödynnetään, on ajattelua syytä viedä syvemmälle. Jotta datalla voidaan johtaa tehokkaasti, on tärkeää, että tekemisellä on tavoite ja toimintaa tarkastellaan jatkuvasti valmiiksi määriteltyjen mittareiden kautta. Jatkuvalla seurannalla syntyy uutta, hyödynnettävää dataa päätöksenteon pohjalle. Pystytään oppimaan mikä toimii ja mikä ei sekä mistä esimerkiksi asiakkaat kauppapaikalle saapuvat tai miten markkinoinnissa on onnistuttu.

Markkinoinnissa on hyvin monenlaisia mittareita, joista jokainen yritys valitsee omia tavoitteitaan parhaiten palvelevat mittarit. Markkinoinnissa voidaan mitata kuluttajakäyttäytymistä, sitoutumista, poistumista, jakamista, liidejä, myyntiä tai kustannuksia. Kuluttajakäyttäytymisellä tarkoitetaan esimerkiksi uniikkeja sivuvierailuja, linkkien klikkauksia, latauksia ja täytettyjä liidilomakkeita. Sitoutuminen voi olla uutiskirjeen tai RSS-syötteen tilaajien määrä, tykkääjien tai kommenttien määrä tai sivujen katselukertojen määrä. Poistuminen tarkoittaa esimerkiksi uutiskirjeen perumisten määrää tai verkkosivujen poistumisprosenttia. Jakaminen liittyy muun muassa somejakojen tai postausten tykkäysten määriin tai vaikkapa uutiskirjeen jakomääriin. Liideistä seurataan uusien liidien määrää, liidien käsittelymäärää ja konversiota eli kuinka moni verkkosivukävijöistä teki sen, mitä haluttiin. Myynnin seuranta on monelle organisaatiolle jo ennestään tuttua ja yrityksissä onkin jo totuttu seuraamaan muun muassa liikevaihtoa, uusien asiakkuuksien määrää sekä sitä, kuinka moni potentiaalinen asiakas kääntyy kaupaksi asti. Markkinoinnissa voi seurata myös tekemisen kustannuksia esimerkiksi kuinka paljon markkinoinnin tuottamiseen on käytetty eri toiminteiden osalta aikaa, kuinka paljon sisältöjä on tuotettu ja minkä verran jokainen tuotettu sisältö on yritykselle kustantanut.

(Komulainen, 2019, s. 356)

Tutkimuksessa kokemusasiantuntijat painottivat hyvän sisällön merkitystä, kumppanien käyttöä, verkkosivujen tärkeyttä sekä Googlen analytiikan linkittämistä toimintaan.

Verkkosivut ovat yrityksen käyntikortti, mutta sillä on myös iso rooli tuloksellisen myynnin kannalta. Ihmiset etsivät nykyisin tietoa netistä ja on tärkeää, että asiakas saadaan koukutettua ja ”imettyä” myyntisuppiloon. Muutama haastateltava korosti hyvien kumppanien tärkeyttä. Ei kannata yrittää tehdä kaikkea itse, vaan ostaa tarvittavat asiat ulkopuolelta.

Mikkola (2020) neuvoo analytiikkaa hyödyntäessä seuraamaan trendejä ennemmin kuin vertaamaan eri analytiikkasovelluksia. Yrityksen pitäisi analysoida paraneeko vai huononeeko seurattava asia. Mittausta pitää tehdä systemaattisesti etukäteen asetettujen tavoitteiden pohjalta. Sitä kannattaa mitata, jonka perusteella voidaan tehdä olennaisia, myyntiin vaikuttavia päätöksiä.

Eräs tutkimuksen kokemusasiantuntijoista korosti sitä, ettei tekeminen ole oikeastaan niin kallista, kuin voisi ajatella.

Ei tuollaisen Hubbarin (Hubspot) pyörittäminen ole mahdottoman kallista. 30 000 euroa vuodessa techiin ja 50 000 euroa vuodessa henkilöön, joka pyörittää sitä eli alle 100 000 euroa. Parikymppiä sähköiseen mediaan rahaa. Sadalla tonnilla on hyvä infra kasassa. Kyse ei ole niin jättiläismäisestä asiasta. Se on ajattelua ja mielentila. Se ei ole enää sitä, että tehdään sen mukaan, miltä tänään tuntuu. Tunteeton työkalu, joka tunnistaa mikä toimii tai ei toimi ja automaattisesti huutaa sitä, mikä toimii. (yksi haastateltava tutkimuksessa)

Tutkimuksessa kysyttiin kokemusasiantuntijoilta, mitä yrityksen kannattaisi ottaa ensimmäisenä huomioon suunnitellessaan datan ottamista käyttöön. Tärkeimmäksi onnistumisen avaimeksi suurin osa haastateltavista totesi tavoitteet. Pitää päättää, mitä haluaa tehdä. On hyvä ymmärtää, ettei teknologia rajoita mitään, vaan ainoastaan kyvykyys rakentaa prosesseja ja miettiä niitä. Aluksi on hyvä ymmärtää liiketoimintaan tarvittavat prosessit ja, kun prosessit tiedetään, tiedetään omat vahvuudet ja heikkoudet. Kun on ymmärrys siitä, mitä taustalla pitää tapahtua, voidaan valjastaa data siihen muotoon, että se palvelee organisaatiota. Pitäisi ymmärtää asiakkaan prosesseja ja omia. Tavoitteita määritellessä, mietitään mitä halutaan, parannetaanko liikennettä tai konversiota, lisätäänkö liidien määrää tai kauppoja, keskittykö toiminta kotisivuihin vai johonkin muuhun. Kun

tietää, mitä haluaa tehdä, on datakin helpommin osuvaa. Asiakasymmärrystä pidettiin tärkeänä. Että tietää keitä kohderyhmät ovat, miksi ne ovat kohderyhmiä, mitkä asiakkaan motiivit ovat ja miksi he ostavat meiltä? Kun alku on mietitty ja asetettu tavoitteita, voi yritys alkaa miettiä, millä datalla sitä mitataan. Visio jatkolle on hyvä olla myös olemassa.

Jotta datalla johtaminen onnistuisi, yrityksen on syytä päivittää visionsa tukemaan datajohdettua organisaatiota. Vision olisi hyvä nostaa keskiöön esimerkiksi strategisesti tärkeät avainprojektit sekä liiketoimintamallit, joita organisaatio haluaa tulevaisuudessa rakentaa. Datalla johtamista pitäisi käsitellä organisaation muutoshankkeena, sillä siihen liittyy teknologian lisäksi myös organisaation kulttuuri, prosessit, käytännöt ja toiminta. Näiden lisäksi on tärkeää pohtia tiedon saatavuutta, lainsäädäntöjä, teknistä näkökulmaa sekä asiakkaan etua ja strategista merkitystä. Analytiikalle täytyy suunnitella toimintamalli, jotta kyetään ratkaisemaan, mitä asioita voidaan toteuttaa yrityksen sisällä ja mitkä on ostettava ulkopuolelta. Tietoa pitää myös hallita, joten tiedonhallintaan täytyy luoda oma prosessinsa, joka sisältää tiedon hallinnan säännöt ja rakenteen sekä liiketoimintapäätöksiin käytettävien tietojen laadun ja eheyden varmistamisen ja jatkuvan parantamisen. On hyvä miettiä myös organisaation tietoinfrastruktuuria. Voidaanko nykyisellä infrastruktuurilla pärjätä uudenaikaisessa toimintakulttuurissa? Entä löytyykö omasta organisaatiosta kykyä ja resurssia vai pitääkö niitä ostaa ulkopuolelta? Mikä nykyisten tietojärjestelmien rooli on muutoksessa? (Gourévitch;Fæste;Baltassis;& Marx, 2017)

Flaks (2020) esittelee kolme tapaa aloittaa analytiikan käyttö organisaatiossa. Aluksi pyritään hallitsemaan tietolähteitä eli omia verkkosivuja ja uusia asiakkaita tuovia kanavia. On tärkeää katsoa miten sisäinen tietorakenne ja käytössä olevat järjestelmät kuten CRM toimivat. On syytä saada kokonaiskuva tiedosta ja siitä, miten se toimii organisaatiolle. Toiseksi on tärkeää varata budjettia analyysityökaluille, jotka valitaan yrityksen tietoprosessien mukaan. Yleensä ei selvitä pelkästään yhdellä työkalulla, eikä siihen pidä pyrkiäkään. Kolmantena on hyvä miettiä analytiikkaa koko yrityksen kannalta. Jotta yritys voi kasvaa tehokkaasti, analytiikkaa on otettava käyttöön koko organisaation toiminnassa, ei pelkästään markkinoinnissa.

Jos yritys suunnittelee koneoppimisen integroimista omaan tekemiseensä, on syytä miettiä tarkkaan, mikä on tekoälyn strategia organisaatiossa. On tärkeää ymmärtää mitä etuja

organisaatiolle voidaan saavuttaa ennustamisella, ennakoinnilla ja personoinnilla, ja arvioida niitä suhteessa tavoitteisiin automatisoinnin, optimoinnin ja täydentämisen näkökulmista. Tämän lisäksi organisaatiossa joudutaan miettimään sisäistä roolijakoa ihmisten ja koneiden välillä. (Mari, 2019)

Datalla johtaminen voi tuntua monesta yrityksestä suurelta kokonaisuudelta, jota voi olla vaikea ymmärtää. Monet yritykset ovat kuitenkin onnistuneet aloittamaan datan hyödyntämisen. Kulttuurin muutos, johdon ymmärryksen lisääminen sekä riittävän pienissä palasissa toteutettu tavoitteellinen projekti ovat avaimia onnistuneeseen datan hyödyntämisen aloitukseen.

### **3 Tutkimus ja tutkimusryhmät**

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Haastattelut olivat teemahaastatteluja, joissa oli käytössä strukturoitu lomake, mutta keskustelua voitiin käydä vapaammin aiheesta ja tutkija pystyi esittämään lisäkysymyksiä haastattelun edetessä. Tutkimuksessa oli kaksi haastatteluryhmää, toinen koostui kokemusasiantuntijoista eli yrityksistä, joissa käytetään jossain muodossa dataa hyväksi markkinointipäätöksissä, ja toinen ryhmä oli ns. konsultit eli yritykset, jotka myyvät dataan liittyviä palveluita muille yrityksille. Kokemusasiantuntijahaastatteluja oli yhdeksän ja konsulttihaastatteluja oli seitsemän. Haastattelut toteutettiin Teams-haastatteluina ja ne tallennettiin Teamsin tallennusominaisuudella. Tutkimusten tallenteet litteroitiin Word-dokumenttiin.

#### **3.1 Kokemusasiantuntijahaastattelut**

Kokemusasiantuntijoiksi haettiin yrityksiä, joilla on jo jonkin verran kokemusta datalla johtamisesta markkinoinnissa. Haastatteluissa haluttiin löytää ymmärrystä siitä, minkälaisia asioita yritykset tekevät dataan liittyen ja minkälaisia kokemuksia heillä oli datalla johtamisesta. Kokemusasiantuntijahaastateltavat edustivat eri alojen yrityksiä, sekä B2B-että B2C -sektoreilta. Haastateltavista suurin osa työskentelee B2B-liiketoiminnan parissa. Haastateltavat yritykset edustivat erilaisia toimialoja, haastateltavissa oli yrityksiä ICT-, tietoliikenne-, teknologia-, koulutus- ja konsultointi- sekä graafiselta alalta. Yritykset olivat monen kokoisia, muutaman hengen start-up -yrityksistä lähes 70 työntekijää työllistävään

yrittäjien yritykseen. Osa yrityksistä oli ison konsernin tytäryhtiöitä, jotka kuitenkin toimivat itsenäisesti liiketoimintansa osalta. Yritysten liikevaihdot vaihtelivat 48 000 euron ja 10 miljoonan euron välillä. Lähes kaikki haastateltavat olivat yrityksensä markkinoinnista vastaavia henkilöitä. Neljä haastateltavista vastasi myös yrityksensä myynnistä, ja yhdellä oli lisäksi työnkuvassaan asiakaskokemukseen liittyviä vastuita.

Kokemusasiantuntijahaastattelujen vastaukset anonymisoitiin, sillä yritys- ja henkilötiedoilla ei olisi mitään hyötyä tutkimuksen tai raportoinnin kannalta.

### **3.2 Konsulttihaastattelut**

Konsulttihaastatteluihin osallistui edustajia yrityksistä, jotka tarjoavat dataan liittyviä palveluita yrityksille. Haastatelluilla on pitkä kokemus datajohdetusta markkinoinnista sekä niihin liittyvien palveluiden asiakkaista. Haastatteluissa haluttiin saada ymmärrystä siitä, minkälainen tilanne Suomessa on datajohdetun markkinoinnin osalta, minkälaisia esteitä ja haasteita yrityksissä on datan käyttöön sekä minkälaisia tulevaisuuden näkymiä datajohdettu markkinointi sisältää.

Haastateltavat edustavat eri kokoisia, dataan keskittyneitä yrityksiä. Osalla yrityksistä on B2B-sektorin asiakkaita, toisilla B2C-sektorin asiakkaita ja osalla molempia. Osalla yrityksistä on asiakkaina suurimmaksi osaksi suuryrityksiä, mutta osa keskittyy pk-yrityksiin. Suuryrityksiin keskittyvilläkin yrityksillä on kuitenkin myös pienempiä asiakkaita, ja etenkin start-upit ja kasvuyritykset kiinnostivat asiakkaina.

Yrityksillä on hyvin laaja skaala palveluita ja tuotteita dataan liittyen. Osa myy asiakkaille analytiikka- ja data science -palveluita, digitaalista markkinointia ja automaatiota ja osa erilaisia alustoja, auditointeja ja mallinnuksia. Yksi yritys tarjoaa asiakkailleen yritysdataa reaaliaikaisesti. Vastaajien roolit yrityksissä liittyvät muun muassa markkinoinnin, liiketoiminnan ja sen kehittämisen, asiakkuuksien sekä median ja yleisöjen johtamiseen. Joukossa on myös yksi maajohtaja sekä yksi yrittäjä. Haastateltavien yritysten koot vaihtelivat 224 000 euron liikevaihdosta 58,6 miljoonaan euroon ja henkilöstön määrä yhdestä henkilöstä 250 henkilöön.

Haastatteluja ei lähtökohtaisesti lähdetty anonymisoimaan, vaan haastateltavilta kysyttiin voiko yrityksen ja haastateltavan nimen julkaista. Tämä siksi, että nimen julkaisusta voi olla hyötyä haastateltavalle yritykselle, haastateltavalle henkilölle sekä tutkimukselle. Yksi yrityksistä/haastateltavista kielsi nimen ja yrityksen nimen julkaisun.

Haastateltavat yritykset ja henkilöt olivat: Sanna Halttunen-Välimaa (Quru), Petri Mertanen (Mertanen Analytics), Miika Luoma (TBWA), Jarmo Lipiäinen (Toinen PHD), Henri Pallonen (Avidly) ja Amer Hasu (Vainu). Lisäksi yksi anonyymi haastateltava.

#### **4 Johtopäätökset**

Tutkimuksessa selvitettiin datalla johtamista markkinoinnissa suomalaisten pk-yritysten näkökulmasta. Tutkimuksessa haastateltiin kahta eri ryhmää ammattilaisia. Toinen ryhmä oli kokemusasiantuntijat, jotka edustivat suomalaisia pk-yrityksiä, jotka käyttävät dataa markkinoinnissaan. Toinen ryhmä oli konsulttiasiantuntijoita, jotka edustivat yrityksiä, jotka tarjoavat yrityksille datalla johtamisen tuotteita ja palveluita. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna, jossa molemmille ryhmille oli omat kysymyksensä. Kysymyslomake oli strukturoitu, mutta haastattelu oli vapaampi ja haastateltavat saivat kertoa aiheesta laajastikin. Haastateltaville esitettiin myös tarkentavia jatkokysymyksiä.

Tutkimuskysymyksistä pääkysymys on mikä on dataan perustuvan markkinoinnin tila suomalaisissa pk-yrityksissä? Kysymyksellä haluttiin selvittää kuinka paljon suomalaiset yritykset johtavat markkinointiaan datalla ja miten suurella osalla yrityksistä data ei vielä ole juurikaan käytössä. Haluttiin myös selvittää miten suomalaiset yritykset asemoituvat verrattuna kansainväliseen markkinointiin datan hyödyntämisessä. Tutkimuksessa selvisi, että dataa hyödynnetään yritysten markkinoinnissa hyvin eri tavoin. Toisissa yrityksissä data on jo osana yrityksen arkipäivää, kun toisissa yrityksissä datalla johtamista ei nähty tarpeellisena, eikä oltu valmiita muuttamaan yrityksen perinteisiä toimintamalleja. Kansainvälisesti datan hyödyntämisessä suomalaiset yritykset asemoituivat hyvään keskikastiin. Euroopassa suomalaiset pärjäävät kilpailussa varsin hyvin, mutta teknologian suurmaita kuten USA, Kiina, Taiwan ja Singapore, on Suomi useampia vuosia perässä.

Muita kysymyksiä ovat: minkälaisia ovat suomalaisten pk-yritysten asenteet ja haasteet datalla johdettavaan markkinointiin? Miten datajohdettua markkinointia tehdään yrityksissä? Mitkä ovat ne keinot, jotka ovat auttaneet onnistumaan datajohdetun markkinoinnin tekemisessä? Ja miltä datalla johtamisen tulevaisuus markkinoinnissa näyttää?

Tutkimuksessa konsulttiasiantuntijat nostivat suurimmiksi haasteiksi datalla johtamisessa yritysten johdon ymmärryksen puutteen, negatiivisen asennoitumisen ja yleisen osaamisen puutteen. Kokemusasiantuntijahaastatteluissa selvisi, että yritysten suurimpia haasteita ovat johdon ymmärryksen puute, resurssien puute sekä datan hyödyntämisen vaikeus. Datajohdettua markkinointia tehdään tutkimuksen mukaan tällä hetkellä pääosin kahdella tavalla. Osa käyttää dataa mainonnan analysointiin ja ohjaamiseen. Toisena käyttökohteena on markkinoinnin automaatio sekä liidituotanto myynnille. Datalla johtamisen parhaiksi keinoiksi nousi tutkimuksessa yrityksen kulttuurin muutosprosessin läpivienti johdon esimerkillä, datan ottaminen käyttöön yrityksen kaikkiin prosesseihin sekä tavoitteiden asettaminen ja asioiden edistäminen pienin askelin. Tutkimuksen mukaan datalla johtamisen tulevaisuudessa yksityisyydensuoja tiukkenee, mutta tulee uusia tapoja ja työkaluja hyödyntää dataa. Konsulttiasiantuntijoiden mukaan tekoäly ja robotiikka arkipäiväistyy ja datan käyttö syvenee.

Tutkimuksen tulokset tukivat hyvin teoriapohjaa ja aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää suomalaisten pk-yritysten apuna datalla johdetun markkinoinnin aloittamisessa sekä kehittämisessä. Tutkimustuloksia hyödynnetään yrityksille suunnatuissa artikkeleissa ja blogeissa datajohdetusta markkinoinnista.

## **5 Pohdinta**

Yli puolet maapallon väestöstä on internetissä ja heistä yli 75% on aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä. Lähes kaikki sosiaalisen median käyttäjät käyttävät älypuhelinta. Suuri osa nuorista aikuisista on ns. milleniaaleja. Ja milleniaaleista valtaosalla on älypuhelin, jota tarkistetaan noin puolen tunnin välein. Muutoinkin milleniaalit käyttävät älypuhelinta kaikkeen. On arvioitu, että kolme neljästä ihmisestä maailmassa, tekee kaikki ostoksensa mobiilitekniikan avulla lähivuosien aikana. Ostopäätökset tehdään myös sosiaalisen median

vuorovaikutuksen perusteella ja sosiaalisen median verkostojen suositteluihin luotetaan. Milleniaalit eivät käytä printtilehtiä tai katso televisiota, ja heille täytyy löytää tapa lähestyä merkityksellisellä sisällöllä myynnin sijaan, ja sitoutuminen tapahtuu yhteisien arvojen kautta. (Zeewy, 2018b)

Tiedosta voi tulla yrityksen tärkein markkinointiresurssi. Nyt jo menestyneimmät yritykset keräävät tietoa ja seuraavat markkinointiaan päivittäin. Tiedon avulla voidaan rakentaa markkinointiprosesseja, joita voi skaalata sekä toistaa. Etenkin verkkokaupassa datalla on suuri rooli. Datalla johtaminen markkinoinnissa on sekä olemassa olevan, että kerättävän tiedon ymmärrystä ja tietojen soveltamista ja analysoimista markkinointitoimintojen hyväksi. Parhaimmillaan datanäkemyksestä tulee toteutettavia päätöksiä, jotka optimoivat markkinointiprosesseja ja joilla täytetään asiakkaiden odotuksia. (Bickov, 2018)

Opinnäytetyössä selvitetään datajohdetun markkinoinnin tilaa suomalaisissa pk-yrityksissä ja etsitään vastauksia siihen, miten yritys onnistuu datalla johtamisessa.

Tutkimuskysymyksistäni pääkysymys on mikä on dataan perustuvan markkinoinnin tila suomalaisissa pk-yrityksissä? Muita kysymyksiä ovat: minkälaisia ovat suomalaisten pk-yritysten asenteet ja haasteet datalla johdettavaan markkinointiin? Miten datajohdettua markkinointia tehdään yrityksissä? Mitkä ovat ne keinot, jotka ovat auttaneet onnistumaan datajohdetun markkinoinnin tekemisessä? Ja miltä datalla johtamisen tulevaisuus markkinoinnissa näyttää?

Tutkimuksessani selvisi, että datalla johtaminen suomalaisissa pk-yrityksissä on hyvin vaihtelevalla tasolla. Osa yrityksistä ei hyödynnä dataa, ainakaan modernin markkinoinnin näkökulmasta juuri ollenkaan, kun toiset yritykset ovat pitkälle automatisoineet myynnin ja markkinoinnin tekemisen, ja johtavat markkinointiaan kehittyneesti datalla. Kokemushaastateltavienkin keskuudessa dataa hyödynnettiin hyvin eri tavalla ja eri tasoilla. Osa hyödynsi dataa vain hieman, kun taas joku yrityksistä oli vienyt markkinoinnin ja myynnin prosessinsa pitkälle datajohdetuksi. Tämä vahvisti konsulttiasiantuntijoiden mielipiteitä asiasta sekä vastasi muiden aiheesta tehtyjen tutkimusten tuloksia. Konsulttiasiantuntijat arvoivat heikoimmin dataa käyttöön ottaneiden yritysten olevan raskaan teollisuuden perinteisiä yrityksiä, järjestöjä tai julkishallinnon toimijoita.



Asiantuntijoiden mukaan dataa hyödyntävät parhaiten muun muassa verkkokauppa, matkailuala, operaattorit sekä ICT-ala. Asiantuntijat kuitenkin korostivat, että jokaiselta toimialalta löytyy niitä yrityksiä, jotka ovat asioissa pidemmällä ja toisaalta niitä, jotka eivät vielä ole kokeneet tarvetta datan paremmalle hyödyntämiselle. Haastateltavat konsulttiasiantuntijat arvioivat yli kymmenen hengen pk-yrityksistä noin 20% käyttävän dataa markkinoinnin johtamisessa. Tutkimuksen tulokset noudattelivat pitkälti löydettyä tutkimustietoa ja kirjallisuutta aiheesta.

Tutkimuksen mukaan yksi suurimmista ongelmista yrityksen datalla johtamisessa on johdon ymmärryksen puute tai haluttomuus muuttaa totuttuja kuvioita. Myös yritysten osaamisen puute koettiin ongelmaksi. Kokemusasiantuntijat nostivat myös johdon ymmärryksen sekä lisäksi resurssien puutteen sekä datan hallintaan, käsittelyyn ja tulkintaan liittyvät ongelmat haasteikseen.

Datan käyttö pk-yrityksissä oli jaettavissa karkeasti kahteen ryhmään. Toiset käyttivät dataa mainonnan hallintaan, analysointiin ja ohjaamiseen ja toiset markkinoinnin automatisointiin sekä liidien tuottamiseen myynnille. Suurimmalla osalla kokemusasiantuntijoista oli käytössään jonkinlainen markkinoinnin automaatiojärjestelmä sekä muitakin datalla johtamiseen liittyviä järjestelmiä.

Datalla johtamisen eduksi tutkimuksen kokemusasiantuntijavastajat kertoivat markkinoinnin kustannuksien ymmärtämisen ja kustannusten läpinäkyvyyden johdolle. Data tuo tekemiseen ennustettavuutta ja minimoi tyhjäkäyntiä sekä tuo tehokkuutta. Voidaan keskittyä olennaiseen ja nähdään oman työn tulos, joka tuo työhön mielekkyyttä. Datan avulla voidaan suunnitella paremmin sisältöjä, kun tiedetään mistä ihmiset ovat kiinnostuneita ja mistä hakevat tietoa. Datan avulla voidaan kehittää markkinoinnin uskottavuutta ja lisätä johdon ymmärrystä, nähdään trendejä ja saadaan liiketoimintahyötyjä. Markkinoinnin ja myynnin väliset siilot voidaan poistaa ja muutenkin tehdä enemmän yhteistyötä organisaatiossa. Tutkimuksen haastateltavat keskittyivät hyödyissä pääosin oman työnsä helpottumisen näkökulmaan ja omaan työhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin, eikä asiakaskokemaa nostettu esiin, eikä juuri yrityksen etujakaan.

Tärkeimmiksi onnistumisen avaimiksi datajohdetussa markkinoinnissa tutkimuksessa nousi kulttuurin muutoksen rakentaminen ja sen johtaminen ylhäältä alas, liiketoimintastrategian pohjalta muodostetut tavoitteet, jonka pohjalta suunnitellaan datan hyödyntäminen sekä koko organisaation ottaminen datajohdetuksi. Hyvät kumppanuudet ja järjestelmät koettiin myös tärkeiksi, mutta korostettiin, ettei datalla johtamista kannata koskaan tehdä järjestelmälähtöisesti, vaan järjestelmät hankitaan vasta, kun prosessit on mietitty.

Markkinoinnin tulevaisuudesta puhuttaessa tutkimuksen konsulttihaastateltavat puhuivat muun muassa henkilötietojen käyttämisen tarkemmasta lainsäädännöstä ja kolmansien osapuolien evästeiden poistumisesta. Moni haastateltavista oli sitä mieltä, että markkinoille tulee kyllä uusia tapoja käyttää dataa ja korvata lainsäädännön mukana menetetty tieto. Robottiikka ja tekoäly nostettiin myös tutkimuksessa tulevaisuuden trendeiksi. Tekoälyn ja robotiikan käyttö lisääntyy ja data menee syvemmälle. Rekrytointi hankaloituu ja yrityksiin tarvitaan entistä enemmän aivan uudenlaista osaamista.

Työn aihe muodostui jopa odotettua mielenkiintoisemmaksi. Suurimmat haasteet työssä olivat relevantin teoreettisen aineiston löytämisessä. Aiheesta on tehty varsin vähän vielä tutkimusta tai kirjoitettu kirjoja, ja koska datalla johtaminen muuttuu nopeasti, myös saatavilla oleva aineisto vanhenee nopeasti. Teoreettisen aineiston piti olla myös luotettavaa, eikä se saanut olla liian kaupallista. Kaupallista aineistoa olisi ollut saatavilla paljon, sillä monet konsulttiyritykset tuottavat runsaasti blogeja ja artikkeleja aiheesta.

Teoriaosuuden rajaaminen onnistui helposti ja tutkimuskysymykset auttoivat rajauksessa. Teoriaosuus rakentui loogisesti ja se tuki tutkimusta. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, jotka ainakin osiltaan tukivat esiteltyä teoriapohjaa ja aikaisempia tutkimuksia. Datalla johtamisen maailma muuttuu nopeasti, joten parikin vuotta vanha tutkimus voi antaa hyvin erilaiset vastaukset kuin tässä hetkessä tehty tutkimus. Tutkimuksessa olisi voinut olla myös kvantitatiivinen osuus, jossa olisi selvitetty datalla johtamisen tilaa laajemmin suomalaisissa pk-yrityksissä. Tällä tavalla olisi saatu luotettavampaa tietoa siitä, minkälainen taso suomalaisissa pk-yrityksissä on. Tässä haastattelussa suomalaisten yritysten tilanne perustui pitkälti konsulttiasiantuntijoiden mielikuvaan aiheesta. Riittävän laajan vastausaineiston saaminen olisi kuitenkin muodostunut haasteeksi, joten päädyttiin valitsemaan kvalitatiiviset haastattelut sen sijaan.

Aiheesta löytyisi helposti jatkotutkimuksen aiheita. Aiheesta voisi seuraavaksi tutkia tarkemmin eri kohderyhmiä esimerkiksi B2C-yritysten datalla johtamisen sovelluksia. Olisi myös kiinnostavaa keskittyä yrityksiin, joissa ei johdeta datalla, jolloin voisi tutkia vain sellaisten yritysten kokemuksia ja ajatuksia, ja löytää syvempiä syitä olla johtamatta datalla. Datalla johtamisen tulevaisuutta voisi tutkia lisää, ja etsiä sieltä tarkempia trendejä.

## Lähteet

- Advian. (n.d.). *Mitä on tiedolla johtaminen?* . Noudettu osoitteesta Verkkoartikkeli.:  
<https://www.advian.fi/mita-on-tiedolla-johtaminen>
- Ahoniemi, E.; Ahonen, I.; Hyvärinen, H.; & Hossain, T. (n.d.). *Vincitin dataopas – eli kuinka valjastat datan palvelemaan bisnestäsi, oikeesti*. Noudettu osoitteesta  
[https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/6362597/Oppaat%20FI/Vincitin%20Dataopas.pdf?\\_\\_hstc=167340833.0e757b6ca](https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/6362597/Oppaat%20FI/Vincitin%20Dataopas.pdf?__hstc=167340833.0e757b6ca)
- Alfieri, P. (2015). *Data driven and digitally savvy: The rise of the new marketing organization the growing advantage gap between data-driven and traditional marketing approaches*. Forbes Insight.
- BearingPoint. (2020a). *Digimenestyjät 2019: Suomi on pudonnut Ruotsin ja Saksan kehitysvauhdista*. Noudettu osoitteesta <https://www.bearingpoint.com/en-fi/about-us/news-and-media/press-releases/digimenestyjaet-2019-suomi-on-pudonnut-ruotsin-ja-saksan-kehitysvauhdista/>
- Bickov, A. (1. 2 2018). *Data-driven marketing trends*. Noudettu osoitteesta  
<https://surveyanyplace.com/blog/data-driven-marketing-trends/>
- Brenner, M. (25. 4 2019). *Marketing need data-driven*. Noudettu osoitteesta Marketing insider group: <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/marketing-needs-data-driven>
- CGI. (2013). *Tieto ja miten sitä johdetaan. Artikkelit (julkaistu alun perin Ratkaisu-lehdessä 2/2013)*. . Noudettu osoitteesta <https://www.cgi.com/fi/fi/artikkelit/tieto-ja-miten-sita-johdetaan>
- Chahal, M. (2016). *Marketers overestimate consumers attitude to data. Marketing Week. Artikkelit.*, <https://www.marketingweek.com/marketers-overestimate-consumers-attitude-to-data/>.
- Conick, H. (25. 4 2019). *Do companies rely too much on data? One marketing CEO thinks so*. Noudettu osoitteesta <https://www.ama.org/marketing-news/do-companies-rely-too-much-on-data-one-marketing-ceo-thinks-so/>
- DMA Group. (2015). *Data-privacy 2015: What consumers really thinks*. DMA Group.
- Flaks, V. (26. 2 2020). *Why 2020 is the year for your company to become data-driven*. Noudettu osoitteesta Forbes Technology Council:  
<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/02/26/why-2020-is-the-year-for-your-company-to-become-data-driven/?sh=56355c487513>

- Fomby, D. (28. 8 2019). *What should marketers expect in 2020?* Noudettu osoitteesta <https://www.marketingjournal.org/what-should-marketers-expect-in-2020/>
- Foo Kune, L. (2020). *Marketing Data and Analytics Survey 2020: Optimism Persists as Results Fall Short of Expectations*. Gartner.
- Forbes Insights. (15. 8 2018). *6 reasons why investment in analytics is essential*. Noudettu osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/insights-cisco/2018/08/15/6-reasons-why-investment-in-analytics-is-essential/?sh=22c923925eff>
- Frank, M.;Roehrig, P.;& Pring, B. (2017). *What To Do When Machines Do Everything : How to Get Ahead in a World of AI, Algorithms, Bots, and Big Data*. Noudettu osoitteesta <http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlymtfXzE0NTU3MTIfX0F00?sid=dfad0610-395a-4852-878e-a>
- Fulmore. (n.d.). *Tehoja markkinoinnin johtamiseen digiajassa. Digiopas*. . Noudettu osoitteesta <https://fulmore.fi/opaat/Fulmore-Opas-Tehoja-markkinoinnin-johtamiseen-digiajassa.pdf>
- Globocnik, J. (2020). *Exclusionary conduct in data-driven markets: limitations of data sharing remedy*. Noudettu osoitteesta Oxford University Press: <https://academic.oup.com/antitrust/article/8/3/511/5699250?login=true>
- Gourévitch, A.;Fæste, L.;Baltassis, E.;& Marx, J. (23. 5 2017). *Data-Driven Transformation: Accelerate at Scale Now*. Noudettu osoitteesta BSG. Artikkelii.: [https://www.bcg.com/publications/2017/digital-transformation-transformation-data-driven-transformation?utm\\_source=201801TOP&utm\\_medium=Email&utm\\_campaign=otr](https://www.bcg.com/publications/2017/digital-transformation-transformation-data-driven-transformation?utm_source=201801TOP&utm_medium=Email&utm_campaign=otr)
- Guru99. (n.d.). *Business intelligence – definition & example. Verkko-opas*. Noudettu osoitteesta <https://www.guru99.com/business-intelligence-definition-example.html>
- Hannila, H. (2019). *Towards data-driven decisionmaking in product portfolio management - from company-level to product-level analysis*. Oulu: University of Oulu.
- Hannila, H. (4. 11 2020). *Data-driven alkaa sanalla data. Artikkelii*. . Noudettu osoitteesta <https://www.cgi.com/fi/fi/blogi/data-driven-alkaa-sanalla-data>
- Hannila, H. (4. 11 2020). *Data-driven alkaa sanalla data. Artikkelii*. . Noudettu osoitteesta <https://www.cgi.com/fi/fi/blogi/data-driven-alkaa-sanalla-data>
- Heikkilä, T. (2014). *Kvantitatiivinen tutkimus. Tilastollinen tutkimus –kirjaan liittyvä Powerpoint-esitys*. Noudettu osoitteesta <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

- IAB Finland. (2019). *Päätäjätutkimus: Markkinointi 2020*. Noudettu osoitteesta [https://iab.fi/media/pdf-tiedostot/iab\\_avaus\\_markkinointi2020.pdf](https://iab.fi/media/pdf-tiedostot/iab_avaus_markkinointi2020.pdf)
- Kaipiainen, T. (22. 6 2017). *Kuusi askelta parempaan tiedolla johtamiseen. Blogi*. Noudettu osoitteesta <https://www.solita.fi/blogit/kuusi-askelta-parempaan-tiedolla-johtamiseen/>
- Karnik, A. (5. 3 2018). *The rise of the data-driven marketer: Why it's beneficial and how to hire one*. Noudettu osoitteesta Forbes Communications Council: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/03/05/the-rise-of-the-data-driven-marketer-why-its-beneficial-and-how-to-hire-one/?sh=5875517d490d>
- Kimpimäki, P. (2018). *Tietojohtamisen vaikutus liiketoimintaan, case-tutkimus. Pro gradu – tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto*. Noudettu osoitteesta <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158464/Tietojohtamisen%20vaikutus%20liike>
- Komulainen, M. (2019). *Menesty digimarkkinoinnilla*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari ja tekijä.
- Kotler, P.;Kartajaya, H.;& Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P.;Keller, K.;Brady, M.;Goodman, M.;& Hansen, T. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education Limited.
- Lindfors, P. (21. 8 2017). *Helsingin Seudun Kauppakamari*. Noudettu osoitteesta <https://helsinki.chamber.fi/markkinointipanostukset-vaikuttavat-yritysten-myyntiin-ja-taloukasvuun/>
- Mari, A. (2019). *The rise of machine learning in marketing goal process and benefit of AI-driven marketing*. Zürich: Zürich University. Noudettu osoitteesta Swiss cognitive.
- Marketing Finland. (2020). *Markkinointibarometri 2020*. Noudettu osoitteesta <https://www.marketingfinland.fi/markkinointibarometri-2020/>
- Markkula, T.;& Syväniemi, A. (2015). *Analytiikkamatka: datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen*. Suomen Liikekirjat.
- Martens, L. (8. 7 2020). *Voicing emotion in an age of data-driven marketing*. Noudettu osoitteesta <https://www.ama.org/marketing-news/voicing-emotion-in-an-age-of-data-driven-marketing/>

- Maunula, A.;Kontio, A.;Lehtonen, P.;Heinonen, I.;Mikola, L.;Tegel, L.;& Kyhälä, K. (2020). *Digital Leaders in Finland 2019*. Helsinki: BearingPOint.
- Mikkola, E. (10. 12 2020). *Markkinoinnin trendit vuonna 2021. Artikkel*. Noudettu osoitteesta <https://www.innoclub.fi/markkinoinnin-trendit-vuonna-2021/>
- Mäenpää, M.;& Vihervaara, T. (n.d.). *Datapääoma*. Noudettu osoitteesta <https://datapaaoma.fi>
- Ram, D. (12. 3 2019). *Cloud marketing and the future of automation*. Noudettu osoitteesta <https://www.ama.org/2019/12/03/cloud-marketing-and-the-future-of-automation/>
- Ram, D. (12. 3 2019). *Cloud marketing and the future of automation*. Noudettu osoitteesta <https://www.ama.org/2019/12/03/cloud-marketing-and-the-future-of-automation/>
- Roose, K. (27. 1 2020). *Tiedolla johtamisen to-do –lista. Taloustutkimuksen artikkeli, Kauppalehti*. . Noudettu osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/taloustutkimus/tiedolla-johtamisen-to-do-lista/a583a8f6-7d05-42f7-8802-2a7ccdc36f63>
- Rope, T. (2013). *Bisnesäly*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja Timo Rope.
- Rudolph, S. (13. 7 2018). *Why data driven marketing is important*. Noudettu osoitteesta Business 2 Community: <https://www.business2community.com/marketing/why-data-driven-marketing-is-important-infographic-02093129>
- Saaranen-Kauppinen, A.;& Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. . Noudettu osoitteesta [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)
- Saarteinen, M. (7. 5 2018). *Tiedolla johtamisen hyödyt korostuvat digitalisaation edetessä*. Noudettu osoitteesta Tietokiri, blogi: <https://tietokiri.fi/blogi/tiedolla-johtamisen-hyodyt-korostuvat-digitalisaation-edetessa/>
- Sachdev, R. (21. 4 2020). *Avoiding Dumb Digital Marketing in a Smart World*. Noudettu osoitteesta The Marketing Journal: <https://www.marketingjournal.org/avoiding-dumb-digital-marketing-in-a-smart-world-raj-sachdev/>
- Sarkar, C. (9. 7 2018). *Marketing in the age of Alexa - An interview with Niraj Dawar*. Noudettu osoitteesta <https://www.marketingjournal.org/marketing-in-the-age-of-alexa-an-interview-with-niraj-dawar/>
- Sarkar, C. (10. 10 2020). *Ending the war between sales and marketing - an interview with Philip Kotler and Neil Rackham*. Noudettu osoitteesta Marketing Journal:

- <https://www.marketingjournal.org/ending-the-war-between-sales-and-marketing-an-interview-with-philip-kotler-and-neil-rackham/>
- Scuba Insights. (n.d.). *It's Time to Stop Being "Data-Driven" (And Start Being Data-Informed)*. Noudettu osoitteesta <https://blog.scuba.io/blog/data-driven-vs-data-informed>
- Shaha, D. (2021). *Marketing in a data-driven digital world implications for the role and scope of marketing*. Journal of Business Research.
- Sheth, J.;& Kellstadt, C. H. (2020). *Next frontiers of research in data driven marketing: Will techniques keep upwith data tsunami?* Goizueta Business School, Emory University.
- Stupp, C. (19. 1 2022). *EU companies face fallout from decision against Google* . Noudettu osoitteesta Wall Street Journal: [https://www.wsj.com/articles/eu-companies-face-fallout-from-decision-against-google-1164261479?mod=tech\\_lead\\_pos7](https://www.wsj.com/articles/eu-companies-face-fallout-from-decision-against-google-1164261479?mod=tech_lead_pos7)
- Suomen Yrittäjät. (2021). *Yrittäjyys Suomessa*. Noudettu osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>
- Tableau. (n.d.). *What is business intelligence? Your guide to BI and why it matters*. Noudettu osoitteesta <https://www.tableau.com/learn/articles/business-intelligence>
- Turun Ammattikorkeakoulu. (2020). *Johdatus tiedonhankintaan –opas: Tiedonlähteiden valinta*. Noudettu osoitteesta <https://libguides.turkuamk.fi/tiedonhankinnanopas/tiedonlahteidenvalinta>
- Tuutti, J. (2019a). *Vierailijasta asiakkaaksi – dataohjattu B2B-markkinointi tuo lisää myyntiä ja mitattavia tuloksia*. © 2019 Jarmo Tuutti.
- Tuutti, J. (10. 9 2019b). *Dataohjattu markkinointi – mitä se tarkoittaa?* Noudettu osoitteesta <http://www.jarmotuutti.fi/blogi/dataohjattu-markkinointi-mita-se-tarkoittaa/>
- Varila, M. (20. 8 2020). *Liiketoiminta-alusta antaa dataa - näin käytät sitä tiedolla johtamiseen*. Noudettu osoitteesta Kauppalehti, blogi: <https://blog.kauppalehti.fi/digiarjessa/liiketoiminta-alusta-antaa-dataa-nain-kaytat-sita-tiedolla-johtamiseen>
- Väre, T. (2019). *Master Data*. Helsinki: Alma Talent.
- Waller, D. (6. 2 2020). *10 steps to creating a data driven culture*. Artikkelii: *Harvard Business Review*. . Noudettu osoitteesta <https://hbr.org/2020/02/10-steps-to-creating-a-data-driven-culture>
- WFA - World Federation of Advertisers. (10. 3 2021). *WFA report: The future of data-driven marketing*. WFA. Noudettu osoitteesta



<https://wfanet.org/knowledge/item/2021/03/10/WFA-report-The-future-of-data-driven-marketing>

Wikipedia. (n.d.). Noudettu osoitteesta [https://fi.wikipedia.org/wiki/Big\\_data](https://fi.wikipedia.org/wiki/Big_data)

Ylä-Anttila, A. (15. 1 2019). *Tutkimus: Suomalaisten pk-yritysten markkinointipanostukset ovat vaatimattomia – ”Tarvitaan iso muutos ajatteluun”*. Noudettu osoitteesta Markkinointi&Mainonta: <https://www.marmai.fi/uutiset/tutkimus-suomalaisten-pk-yritysten-markkinointipanostukset-ovat-vaatimattomia-tarvitaan-iso-muutos-ajatteluun/99f8e69b-fd7b-370e-813c-a666abd5fc53>

Zeewy, O. (7. 10 2018a). *The ROI of marketing*. Noudettu osoitteesta <https://www.marketingjournal.org/the-roi-of-marketing-orly-zeewy>

Zeewy, O. (28. 5 2018b). *Are you ready for the new age of commerce?* Noudettu osoitteesta <https://www.marketingjournal.org/are-you-ready-for-the-new-age-of-commerce-orly-zeewy/>

## **Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma**

### **Aineiston yleiskuvaus**

Aineistolla tässä aineistonhallintasuunnitelmassa tarkoitetaan hankkeen aikana, prosessin tuloksena syntynyttä aineistoa sekä hankkeen hallinnointiin liittyviä asiakirjoja ja hankkeen raportteja.

#### **Hankkeen aineistoa ovat muun muassa:**

- Opinnäytetyön aihekuvaus
- Opinnäytetyö- ja aineistonhallintasuunnitelma
- Raportit ja mahdolliset apurahahakemukset
- Haastattelurunko
- Haastattelujen kerätty aineisto ja haastateltavien henkilötiedot
- Kirjoitetut artikkelit
- Aiheeseen liittyvä sähköpostiviestintä
- Muu mahdollinen syntyvä aineisto

Tutkimustyössä hankitaan kvalitatiivista aineistoa. Tutkimuksessa tehdään henkilökohtaiset haastattelut kahdelle eri ryhmälle. Ensimmäisessä haastattelussa haastatellaan konsultteja ja dataohjatun markkinoinnin ammattilaisia ja toisessa haastattelussa haastatellaan dataohjattua markkinointia tekevien yritysten edustajia. Haastatteluista kerätään avoimia vastauksia kysymyksiin. Tutkimuksen sisältävä tieto ei ole kriittistä, eikä sisällä arkaluonteista tai muuten herkkää tietoa. Tämän vuoksi vaikutustenarviointia ei tarvitse tehdä.

Muuta hankkeessa kertyvää aineistoa ovat muun muassa raportit sekä esitykset. Aineistoa voidaan käyttää hankkeen jälkeen uudelleen muissa alan tutkimuksissa.

Hankkeessa syntyneen aineiston omistaa tutkija, eikä aineistoon ole pääsyä muilla. Aineistonhallintasuunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan hankkeen edetessä. Päivityksen tekee tutkija, joka on aineiston ainoa käsittelijä. Aineiston hallinnassa aineistot tallennetaan versionumeroilla, jolloin aineistoa ei päivitettäessä pääse häviämään. Hankkeessa käytetään työskentelyssä tutkijan käytössä olevaa kannettavaa tietokonetta sekä matkapuhelinta. Molemmat työvälineet on suojattu tietoturvaohjelmistoilla. Hankkeeseen liittyvät aineistot tallennetaan tutkijan omalle henkilökohtaiselle verkkolevylle, joka varmuuskopioidaan säännöllisesti, ja jolle ei ole muilla pääsyä. Haastattelut sovitaan soittamalla ja sähköpostilla. Haastattelut tehdään Teams-tapaamisessa. Teams-tapaamisessa nauhoitukseen käytetään Teamsin omaa nauhoitustoimintoa. Haastattelut puretaan Word-tiedostoon sekä Exceliin. Litteroinnin tarkastusvaiheessa kokemusasiantuntijahaastattelujen sekä anonymisoidun konsulttihaastattelun tallenteet on tallennettu siten, ettei niissä ole haastateltavien henkilötietoja.

#### **Aineistot tallennetaan seuraavissa muodoissa:**

- Tekstidokumentit Word (docs.) - ja PDF –muodoissa
- Nauhoitteet MP4-muodossa

Tiedostot tallennetaan tutkijan verkkolevylle muodossa: Karhu Susanna-opinnäytetyö-aineiston nimi-pvämäärä-version numero. Dokumentin kieliasetuksena käytetään suomea ja otsikoinnissa kiinnitetään huomiota sisällönmukaisuuteen.

#### **Aineiston arkistointi hankkeen päätyttyä**

Lisäksi tutkija säilyttää aineistoa henkilökohtaisella verkkolevyllään opinnäytetyö-kansiossa 12 kk. Jos tutkija siirtyy toisen työnantajan palvelukseen, aineisto siirretään tutkijan henkilökohtaiselle kovalevylle odottamaan tallennusta, ja se siirretään välittömästi toiseen tietoturvaliiseen tallennuspaikkaan.

## **Tietosuoja osana aineistonhallintaa**

Aineiston keräämisessä ja käsittelyssä otetaan huomioon tietosuoja. Tutkija noudattaa tietosuojalakea ja noudattaa sen pykälää henkilötietojen käsittelystä tutkimuksesta.

## **Rekisteröidyn informointi henkilötietojen keräyksestä ja henkilötietojen käsittely tutkimuksessa**

Haastatteluun osallistuville vastaajille (rekisteröity) informoidaan henkilötietojen keräämisestä ja käsittelystä tietosuojailmoituksella haastattelun yhteydessä. Rekisteröidyllä on mahdollisuus lukea tietosuojailmoitus ennen haastatteluun vastaamista. Rekisteröidylle kerrotaan käsittelyn tarkoitus, kenen tietoja kerätään, kerättävät henkilötietoryhmät ja niiden säilytysajat, aineiston tuhoaminen, arkistointi ja avaaminen tutkimuksen päätyttyä, tietolähteet eli mistä tieto on kerätty, henkilötietojen käsittely eli siirrot ja luovutukset sekä tietojen suojaus mm. anonymisointi.

Tässä tutkimuksessa rekisterinpitäjä on tutkija. Tutkija vastaa aineiston anonymisoinnista.

Aineiston kannalta ei ole tarpeen tallentaa kokemusasiantuntijoiden aineiston yhteyteen vastaajia identifioivia tietoja kuten esimerkiksi vastaajan nimeä tai yritystä. Konsulttihaastatteluissa tietojen julkaisuun kysytään lupa. Jos haastateltava toivoo anonymisointia, hänen vastauksiensa osalta haastateltavan nimi ja yritys poistetaan vastauksista.

## Liite 2: Haastattelukysymykset – konsultit ja ammattilaiset

### Taustakysymykset

1. Myykö yrityksenne datalla johdetun markkinoinnin tuotteita ja palveluita?
2. Minkälaisia palveluita myytte?
3. Minkä verran yrityksessänne on työntekijöitä?
4. Miten asiakkaat jakautuvat yritysten koon mukaan?
5. Onko yrityksellänne sekä B2B- että B2C –asiakkaita?
6. Vastaajan rooli yrityksessä

### Varsinaiset haastattelukysymykset

1. Miten arvioisit asiakkaiden ymmärrystä datajohdetusta markkinoinnista?
2. Minkälainen on kokemuksesi pk-yrityksistä, kuinka iso osa johtaa markkinointiaan datalla?
3. Millä tasolla datajohdettua markkinointia tehdään?
4. Minkä verran kysyntä datalla johtamisen palveluihin on lisääntynyt viime vuosina?
5. Minkälaisessa yritystoiminnassa tyypillisimmin johdetaan markkinointia datalla?
6. Miten pk-yritykset asennoituvat datajohdettuun markkinointiin?
7. Mistä syistä yritykset eivät johda markkinointiaan datalla?
8. Mitkä ovat suurimmat esteet ja haasteet datajohdetun markkinoinnin tekemiselle?
9. Kuinka laajasti arvioit yritysten budjetoineen datalla johtamiseen tai sen kehittämiseen?
10. Verrattuna kansainvälisesti, miten näet Suomen asemoituvan datalla johdetun markkinoinnin tekemisessä?

11. Pitäisikö mielestäsi yritysten johtaa markkinointiaan datalla? Miksi, miksi ei?
12. Sopiiko datalla johdettu markkinointi kaikenlaisille ja -kokoisille yrityksille?
13. Mitä datalla johtaminen vaatii?
14. Miten näet datalla johtamisen tulevaisuuden markkinoinnissa?  
(GDPR- ja muut asetukset ja lainsäädäntö)

### **Liite 3: Haastattelukysymykset – kokemusasiantuntijat eli dataohjattua markkinointia tekevät yritykset**

#### **Taustakysymykset**

1. Yrityksen koko
2. Liikevaihto
3. Vastaajan rooli yrityksessä
4. Vastaajan päätöksentekorooli
5. Tekeekö vastaaja markkinointipäätöksiä

#### **Varsinaiset haastattelukysymykset**

1. Minkä tyyppistä digimarkkinointia teette? Teettekö:
  - a. hakusanamainontaa
  - b. sosiaalisen median mainontaa
  - c. uutiskirje tai muu sähköpostimainonta
  - d. muuta, mitä?
2. Onko teillä käytössä markkinoinnin automaatio?
3. Entä käytättekö markkinoinnissa tekoälyä?
4. Käytättekö dataa markkinointipäätöksissä? Millä tavalla? Miksi ette?
5. Minkälaista dataa käytätte?
6. Voisitteko käyttää enemmän dataa?
7. Minkälaisia tietoteknisiä ratkaisuja olette joutuneet ottamaan käyttöön?
8. Minkälainen investointi on ollut kyseessä?
9. Oletteko joutuneet rekrytoimaan vai ostaneet ulkopuoliselta toimijalta?

10. Minkälaista hyötyä olette saavuttaneet datalla johdetusta markkinoinnista?
11. Onko jotain, johon ette ole olleet tyytyväisiä?
12. Miten tärkeänä pidätte tiedon hyödyntämistä markkinointipäätöksissä?
13. Minkälaisia haasteita teillä on tiedon hyödyntämiselle?
14. Mitkä ovat mielestänne onnistumisen avaimia? Mitä olisi hyvä tietää aiheesta, kun aloittaa?
15. Onko teillä jatkosuunnitelmia datan käyttöön?



Liite 4: Lehdistötiedote

## Tutkimus: Johdon asenteet ja ymmärryksen puute esteenä pk-yritysten datalla johtamisessa

*Tutkimuksen mukaan johdon ymmärryksen puute sekä negatiiviset asenteet ovat esteenä yrityksen datalla johtamisessa. Tutkimuksessa haastateltiin suomalaisia datalla johtamisen konsulttiasiantuntijoita sekä pk-yrityksiä, jotka käyttävät markkinoinnissaan dataa. Muita yritysten haasteita ovat muun muassa yritysten asiantuntijuuden puute, liian vähäiset resurssit sekä datan hallinnan monimutkaisuus.*

Tutkimuksen tehneen **Susanna Karhun** mukaan suomalaiset yritykset käyttävät dataa markkinointinsa johtamisessa hyvin vaihtelevasti. Jotkut yritykset ovat jo pitkällä datan kanssa, kun toiset vielä pohtivat pitäisikö asialle tehdä jotain.

–Tietyt toimialat korostuvat datan hyödyntämisessä positiivisesti. Etenkin verkkokauppa, operaattorit ja matkailuala ovat datajohdetussa markkinoinnissa pitkällä. Ylipäätään kuluttajapuolella dataa hyödynnetään paremmin. Tutkimuksessa B2B-puolelta nousi etenkin ICT-ala, joka tuntuisi käyttävän monipuolisemmin dataa, kertoo Karhu.

Suurimpia esteitä yrityksissä sekä konsulttien että pk-yritysten markkinointijohdon mukaan on yritysten johto.

–Ei haluta muuttua. Koetaan, että näin on ennenkin tehty, mitään muutoksia ei haluta. Tai sitten halutaan muutoksia, mutta niistä ei olla valmiita maksamaan. Suurin ongelma on se, että kun johdolla ei ole ymmärrystä, datalla johtaminen jää liian kaukaiseksi, eikä siihen olla valmiita panostamaan, Karhu toteaa.

### Resurssit estävät edistystä

Tutkimuksessa selvisi, että monien yritysten datajohdetun markkinoinnin tiellä ovat myös puutteelliset resurssit. Resursseilla tarkoitettiin niin henkilöresursseja, ajan puutetta kuin rahallisiakin resursseja. Resurssihaasteet nousivat etenkin pk-yritysten markkinointijohdon vastauksissa.

–Datalla johtamisen yhteydessä puhutaan markkinoinnin automaatiosta ja muutenkin oletetaan, että asiat tapahtuvat automaattisesti. Todellisuudessa moderni markkinointi vaatii paljon enemmän työtä, niin sisällöntuotannon kuin analysoinnin ja kehittämisenkin näkökulmista. Tämä ymmärrys monelta yritykseltä tuntuu puuttuvan ja siksi resursointi on pielessä, sanoo Karhu.

Yrityksistä puuttuu myös tällä hetkellä vielä paljon asiantuntemusta datalla johtamiseen.

–Kun datalla johtamisen hyötyjä ei ymmärretä, eikä toisaalta ole halua oppia uutta, niin tilanne on aika vaikea. Data koetaan monesti myös ongelmallisena. On vaikea ymmärtää, mitä sillä datalla pitäisi tehdä ja miten hyödyntää. Hyviäkin esimerkkejä aiheesta löytyy. On paljon yrityksiä, jotka tekevät hyvää tulosta datan avulla. Onhan se yrityksellekin parempi, jos voidaan mitata tekemisen tuloksia ja kehittää toimintaa faktaan perustuen, ja useimmin ne tuloksetkin ovat parempia, kun johdetaan datalla, Karhu toteaa.

Datajohdettu markkinointi suomalaisissa pk-yrityksissä -tutkimuksessa selvitettiin datalla johtamisen tilaa suomalaisissa yrityksissä sekä haasteita, esteitä ja onnistumisia. Tutkimuksessa haastateltiin suomalaisia pk-yrityksiä, jotka hyödyntävät jollain tavalla dataa markkinoinnissaan sekä konsulttiyrityksiä, jotka tarjoavat datalla johtamisen palveluita ja tuotteita yrityksille.

### **Lisätietoa**

Susanna Karhu, opiskelija

Hämeen ammattikorkeakoulu

puh. 050 385 5484

susanna.karhu@gmail.com

Liite 5: Artikkel

## Näistä syistä yritykset eivät onnistu johtamaan markkinointiaan datalla

Datalla johtaminen on osa nykyaikaista markkinointia. Oikeastaan datalla pitäisi johtaa koko yritystä, ja ottaa data osaksi kaikkia yrityksen prosesseja, mutta se on oma tarinansa. Dataa kerätään ja kertyy nykypäivänä suuret määrät, ja sitä tulee jatkuvasti lisää. Digitaalisesta datasta 90 % on syntynyt viimeisten parin vuoden aikana ja määrä kaksinkertaistuu joka vuosi. Kaikesta datasta vain noin 20 % on strukturoitu johonkin muotoon. (Hannila H. , 2020)

Paljon puhutaan siitä, miten markkinointia pitäisi johtaa datalla. Edelläkävijät ovat aiheesta äänessä, ja saattaakin olla, että tulee tunne, että jokainen yritys johtaa jo markkinointiaan datalla. Näin ei kuitenkaan ole. "Melkein puolet markkinointipäätöksistä tehdään ilman analytiikan vaikutusta" (Foo Kune, 2020)

Tutkin opinnäytetyössäni suomalaisten pk-yritysten nykytilannetta liittyen markkinoinnin johtamiseen datalla. Tutkimuksessani haastattelin suomalaisten pk-yritysten markkinointijohtoa sekä dataan liittyviä palveluita myyvien yritysten johtajia.

Moni yritys, varsinkin B2B-puolella on vielä hyvin lapsenkengissä tai jopa täysin ulkona datajohdetusta markkinoinnista. Haastattelemistani konsulttiasiantuntijoista suurin osa arveli, että vain noin 20 % pk-yrityksistä hyödyntää jollain tasolla dataa markkinoinnissaan.

Miksi sitten moni yritys ei käytä dataa markkinointinsa johtamisessa tai ei onnistu siinä?

Tutkimuksessani korostui viisi syytä:

### 1. Vähäiset resurssit ja yksin jäänyt markkinointi" osasto"

Markkinoinnin työtä tehdään paljon yrityksiensä sisällä, mutta resurssien vähäisyys koettiin tutkimuksessa usein ongelmaksi. Moni markkinointivastaava oli yksin tai pienen tiimin kanssa vastaamassa yrityksen markkinoinnista kokonaisuudessaan. Heille ei osoitettu henkilöresursseja, aikaresursseja tai budjettia kehittää markkinointia datajohdettuun suuntaan. Asioiden kehittämiseen ja tekemiseen ei ole riittävästi aikaa. Yrityksissä ei ole henkilöresurssien lisäksi myöskään riittävästi investointihalukkuutta ja uskallusta lähteä tekemään uusia asioita.

Kokemusasiantuntijat kokivat, että organisaatioissa on vaikea saada tukea kehitykseen ja tekemiseen ja asiat jäävät yhden ihmisen vastuulle ja tehtäväksi. Toisaalta ihmiset haluavat kaikkea, mutta odotukset ovat epärealistisia. Datan merkitys ymmärretään kyllä, sitä ei tarvitse myydä sisäisesti. Isompi ongelma on se, ettei organisaatioissa ymmärretä miten paljon aikaa moderniin markkinointiin menee.

## 2.Yritysten osaamisen puute

Yhdeksi suurimmaksi haasteeksi tutkimuksessani nähtiin yritysten ymmärryksen ja asiantuntijuuden puutteen. Ei tunnusteta tarvetta tai ei ymmärretä miten asioita pitäisi tehdä. Asiantuntemuksen puute näkyy siinä, ettei ole henkilöstöä, jolla olisi toisaalta ymmärrystä, toisaalta halua perehtyä uusiin näkökulmiin. Näihin löytyy konsultteja ja konsulttitaloja, jotka voisivat auttaa, mutta se maksaa, ja johto miettii kannattaako siihen laittaa rahaa. Jos markkinoinnin investoinnin vaikuttavuus on perusteltavissa, niin se helpottaa. Nykyajan markkinointijohtajakin tarvitsee taitoja matemaattisten ja tilastojen puolelta. Se tarkoittaa aivan eri tyyppisiä kompetensseja ja kyvykkyksiä, kuin mitä aiemmin on ollut.

Moni yritys ajattelee myös, että asiat ovat hoidossa, mutta eivät ymmärrä, että asioita voisi tehdä toisinkin. Markkinat eivät välttämättä ole pakottaneet muutokseen. Tilauksia tulee ja asiat toimivat, joten ei ole tarvinnut miettiä toiminnan kehittämistä. B2B-puolella on paljon uskomuksia, ettei asiakkaita löydä verkosta, mutta todellisuudessa b2b-päätäjät tekevät päätöksiä digitaalisissa kanavissa siinä missä kuluttajatkin.

## 3.Datan vaikeus – mitä ja miten?

Tutkimuksessani kokemusasiantuntijat kokivat datan ymmärtämisen haasteeksi. Organisaatioista puuttuu osaamista aiheeseen, eikä tiedetä, miten asioita olisi hyvä kehittää. Datan ongelma on tulkinnallisuus. Osa datasta koetaan ymmärrettäväksi, mutta ei ole varmuutta osaako datasta vetää oikeita johtopäätöksiä. Eräskin haastateltava pohti, osaako valita oikeanlaisen datan päätöstensä perusteeksi vai olisiko jotain muuta, mikä kertoisi oikeampia asioita. Haasteeksi katsottiin myös se, ettei datan kanssa ole yleispäteviä sääntöjä. Asiat riippuvat yrityksestä, tekemisestä ja asiakkaista. Monessa yrityksessä mietitäänkin siis tällä hetkellä, miten kerättyä dataa voidaan aidosti hyödyntää. Tietoa on niin paljon, että voi olla vaikea päättää, mikä tieto on olennaista ja miten tietoja voidaan jalostaa yrityksen hyödyksi.

#### 4. Johto ei ymmärrä

Tutkimuksessani molempien haastatteluryhmien mukaan organisaatioiden johdolta puuttuu ymmärrystä datalla johtamisen hyödyistä. Nähtiin, ettei varsinkaan B2B-puolella johto välttämättä pidä datalla johdettua markkinointia tärkeänä. Tämä heijastuu budjetteihin, sillä jos johto ei ymmärrä tai usko, että voidaan saada esimerkiksi liidejä verkosta, ei välttämättä osoiteta budjettia tekemiselle. Ongelma voi olla myös yrityksen johdon vanhakantainen ajatusmaailma. Yksi vastaajista kertoi esimerkin siitä, että yrityksen johto voi olla aidosti este datalla johdetussa markkinoinnissa. Esimerkkiyrityksen johto halusi markkinoinnin toimenpiteiden olevan sellaisia, jotka he itse voivat konkreettisesti nähdä esimerkiksi lehden etusivu. Jos kuitenkin kohderyhmä on eri kuin johto, pitäisi toimenpiteiden olla sellaisia, jotka aidosti tavoittavat kohderyhmän. Yrityksissä markkinointijohdolla alkaa olla käsitys, mitä tiedolla johdettu markkinointi on. Johtoryhmätasolla usein on erilainen käsitys markkinoinnin roolista liiketoiminnan kasvun kannalta.

#### 5. Datalla johtamisen kulttuuri puuttuu

Lopulta, yritysten suurimmat esteet tiedon hyödyntämiselle eivät ole teknisiä, vaan liittyvät organisaation kulttuuriin. Yritykset ovat alkaneet kerätä runsaasti dataa, investoida kalliiseen teknologiaan sekä rekrytoida analytiikkaan perehtynyttä osaamista. Tästä huolimatta yritysten kulttuuri ei tue datan hyödyntämistä ja tietoa ei yleisesti käytetä päätöksenteon taustalla. (Waller, 2020)

Tutkimuksessani useampi konsulttihaastateltavista kertoi kulttuurinmuutoksen olevan hyvin tärkeä osa datalla johtamisen aloittamista. Kulttuurista on aina vastuussa yrityksen johto. Jos johdossa kysyttäisiin ja oltaisiin aktiivisia, niin muu organisaatio alkaisi toimia sen mukaisesti. Tekijätasolla olisi usein tahtoa, mutta se ei mene alhaalta ylöspäin. Sen sijaan johdon muutos alkaa valua alaspäin.

Monet yritysten esteistä liittyvät jollain tavalla yrityksen johtoon. Johdon olisikin syytä miettiä, olisiko syytä muutokseen, ja onko mahdollista, että muutosta ei tapahdu tai se ei onnistu johdosta riippuvista syistä. Muutos lähtee organisaatiossa johdosta. Jos johdolla ei ole ymmärrystä ja tahtoa, koko organisaatio pysyy paikoillaan tai taantuu.

## Liite 6: Blogikirjoitus

## Datalla johtaminen vaatii kulttuurinmuutosta

Tiedolla johtaminen on nykyliiketoiminnan ”kuuma” sana. Tiedolla johdettaessa, voidaan olettamusten sijasta käyttää liiketoiminnan päätöksissä luotettavaa, faktapohjaista tietoa. Tietoa johdetaan datasta, joka on tiedon tärkein raaka-aine. Jalostamalla dataa tiedoksi, yritys pärjää parhaiten. Tällä hetkellä valtaosa suomalaisista yrityksistä on analyytiikassa vielä hyvin alkuvaiheessa. Lukuja tarkastellaan manuaalisesti ja yleisimmät datat perustuvat esimerkiksi web-analytiikkaan. (Ahoniemi; Ahonen; Hyvärinen; & Hossain, n.d.)

Dataa voi hyödyntää monien eri liiketoiminnan prosessien ohjaamiseen kuten esimerkiksi asiakaspalvelun tai myynnin tehostamiseen, markkinoinnin mittaamiseen ja ohjaamiseen sekä varaston tai toimitusketjun hallintaan. Jotta datalla voitaisiin aidosti johtaa, tieto pitäisi ottaa mukaan organisaation prosesseihin koko yrityksessä. Se on kulttuurinmuutos, joka vaatii toimintamallien muutoksen lisäksi uudenlaisen ajattelumallin sisäistämistä. Waller (2020) toteaa, että koko muutos lähtee yrityksen johdosta, sillä johdon pitäisi muuttaa omaa toimintaansa ja vaatimustasoaan datan hyödyntämisen suuntaan, sillä kulttuuria johdetaan ylhäältä alaspäin.

Datajohdetun markkinoinnin tila suomalaisissa pk-yrityksissä – tutkimuksessa haastateltiin sekä datapalveluita myyvien yritysten johtajia, että dataa käyttävien pk-yritysten markkinointijohtoa. Tutkimuksessa useampi haastateltavista kertoi kulttuurinmuutoksen olevan hyvin tärkeä osa datalla johtamisen aloittamista. Kulttuurista on aina vastuussa yrityksen johto. Jos johdossa kysyttäisiin ja oltaisiin aktiivisia, niin muu organisaatio alkaisi toimia sen mukaisesti. Tekijätasolla olisi usein tahtoa, mutta se ei mene alhaalta ylöspäin. Sen sijaan johdon muutos alkaa valua alaspäin. Kulttuurinmuutoksen aikana alkaa yrityksissä yleensä tapahtua, aletaan palkata ihmisiä ja lisäämään budjettia.

”Ensin pitää syttyä valo ja muuttaa kulttuuria. Jostain signaalista se yleensä lähtee. Ylimmän johdon esimerkki ja statement, että lähdetään tiedolla johtamisen tielle ja että asiakasymmärrys on keskiössä”, kertoi Jarmo Lipiäinen Toinen PHD:stä haastattelussa.

Lipiäisen mukaan yrityksessä tarvitaan tiukka muutosjohtamisen ohjelma, joka ei toteudu välttämättä vuodessa tai kahdessakaan. Mutta, kun organisaatio muuttuu, saadaan oikeat ihmiset paikoilleen. Tärkeintä on yrityksen laajuinen päätös, että lähdetään seuraamaan numeroita. Halutaan dataa, jotta sitä voidaan hyödyntää ja saada tuloksia.

Vainun Aamer Hasu totesi haastattelussa, että sitoutumista tarvitaan, sillä ilman sitä, data on vain kasa numeroita. Niin kauan kuin markkinointi on vain tukitoiminto myynnille, ei onnistuta. Myynnillä ja markkinoinnilla pitää olla samat kohderyhmät ja viestit, ja liidin määritelmä pitää olla molemmille ryhmille yhteinen. Ideaalisesti myynti on markkinoinnin kanava, tapa tehdä markkinointia. Myynti vie kaupat loppuun, mutta markkinoinnin tehtävä on valmistella asiakkaat niin valmiiksi kuin mahdollista. Myynnin ja markkinoinnin sillojen hävittäminen on osa kulttuurinmuutosta.

Isot muutokset vaativat aina muutosjohtamista. Jotta muutokseen sitoudutaan työntekijätasolla, muutoksen pitää lähteä johdosta. Muutos pitää perustella työntekijöille ja heille pitää näyttää suunta sekä viestiä muutoksesta ahkerasti. Datalla johtaminen voidaan ottaa osaksi yrityksen toimintaa pieninä paloina, mutta tärkeintä on saada aikaa datalla johtamisen kulttuuri, jossa ihmiset haluavat datan osaksi työtään ja näkevät sen toiminnan hyödyn.