

# **Asiakas- kokemuksen optimoinnin opas**

# Sisällys

<b>Sisällys</b>	<b>1</b>
<b>“Parempi asiakaskokemus kasvattaa liikevaihtoa”</b>	<b>2</b>
Oppaan käyttäjälle	2
Toimintaympäristön muutos ja globaalit trendit digimurroksen ajureina	4
Asiakaskokemus	6
Näkökulmia Asiakkuusindeksi-tutkimuksesta	8
<b>Ihmiset, organisaatio ja kompetenssit</b>	<b>10</b>
Miten liiketoimintamallit vaikuttavat asiakaslupaukseen?	10
Miten asiakaskokemusta johdetaan?	11
Miten organisoituminen tukee asiakaskokemusta?	15
Yhtenäinen asiakaskokemus yli palveluiden ja brändien	18
Miten asiakasta pitää kuunnella?	19
Miksi hyvin suunniteltu asiakaspolku on tärkeä?	24
<b>Prosessit ja datakulttuuri</b>	<b>27</b>
Miten asiakas sitoutetaan?	27
Miten data palvelee asiakaskokemuksen rakentamista?	31
Miten datakulttuuria kannattaa kehittää?	36
Datan toiminnallistaminen: Miten mediayhtiön asiakaskokemusta kannattaa mitata?	39
Miten ja millaista dataa tulisi kerätä?	42
Miten hyödyntää dataa vastuullisesti?	48
Miksi parempi asiakaskokemus myös kasvattaa liikevaihtoa?	49
Miten pysyä mukana median muutoksessa?	51
<b>Teknologia ja työkalut</b>	<b>55</b>
Teknologiset ja liiketoiminnalliset mahdollistajat	55
Datan keskittäminen kannattaa	55
Millaisia mahdollisuuksia asiakkaan tunnistaminen tarjoaa?	56
Mihin suuntaan tunnistautumisen teknologiat ovat kehittymässä?	59
FIDO Alliance, Passkeys	59
Valtion digihenkilöllisyys ja vahva tunnistautuminen	59
Sinuna	60
Mobiilivarmenne	60
Datalompakot	60
Kaikki irti tekoälyn mahdollisuuksista	61
LLM eli large language models	63

# “Parempi asiakaskokemus kasvattaa liikevaihtoa”

*“Some media companies are still on a journey to become more digital, but that increasingly feels like yesterday’s debate. The next few years will be defined more by how we can transform our digital content into something that feels more relevant and more useful to different groups. In this process new technologies can be our ally in tailoring content more precisely to different audience needs. But at the same time, journalism will need to emphasise its human qualities and its track record of delivering trusted content if it is to stand out from the flood of automated and synthetic media that threatens to overwhelm internet audiences.”*

*Reuters Institute: Journalism, media, and technology trends and predictions 2023*

*What strikes me often is how the readers’ behavior constantly changes. Since the reader or the subscription base changes, then the behaviors also change. So in order to keep up with those changes, we cannot rely on old facts. We need to learn, challenge and keep on trying new ways in order to constantly improve and learn from the data, I think, because old truths get old pretty fast nowadays.*

*Lovisa Bergström, Dagens Nyheter*

## Oppaan käyttäjälle

Tämä opas on tehty auttamaan mediayrityksiä hyödyntämään dataa paremman asiakaskokemuksen rakentamiseksi.

Media-alan digitalisaatio on edennyt viime vuosina nopeasti ja seuraavaksi alaa haastavat tekoälyn tarjoamat mahdollisuudet. Tekoäly ei ole enää vain konepellin alla tapahtuvaa erikoisosaamista, joka harvoin koskee toimittajia ja sisältöjä suunnittelevia, vaan siitä on hyvää vauhtia tulossa koko alaa muuttava tekijä.

Vuoden 2022 lopulla yleisölle lanseerattu Open AI:n ChatGPT on jo saanut aikaan ilmiön. Sosiaalisen median kanavat täyttyvät päivityksistä, kun ihmiset kertovat käymistään keskusteluista tekoälyn kanssa. Microsoft on lanseerannut Bing-hakukoneestaan version, jonka käyttöliittymänä on Open AI:n keskusteleva tekoäly. Seuraavaksi odotetaan mitä Google ja muut digijätit tuovat markkinoille. Teknologyayhtiöt ja tutkijat ovat pitkään kehittäneet erilaisia kielimalleihin perustuvia teknologioita, ja aika on nyt kypsä tuoda ne suuren yleisön testattaviksi. Millaiset sovellukset lopulta päätyvät muuttamaan media-alan käytäntöjä ja miten nämä teknologiat tuodaan osaksi prosesseja ja käytännön työtä, on vielä epäselvää.

On kuitenkin selvää, että teknologyayhtiöillä on jo melkoinen kyky julkaista erilaisia malleja ja sovelluksia, mutta niiden tie koekäyttöön riippuu monista tekijöistä. Tätä opasta kirjoitettaessa

haetaan käyttäjien ja vallanpitäjien, lainsäätäjien palautetta. Millaisia polkuja pitkin nämä teknologiat tulevan käyttöömme on auki, mutta on epätodennäköistä, etteivät myös mediayhtiöt ottaisi niitä käyttöön, niin merkittäviksi niiden tarjoamat hyödyt on arvioitu. Paljon riippuu myös siitä, millä aikataululla sovelluksista tulee asiakkaille hyödyllisiä tai jopa tarpeellisia.

Jotta kotimainen media-ala voisi siirtyä hyödyntämään kestäväällä tavalla tekoälyn tarjoamia uusia mahdollisuuksia, se edellyttää niiltä hyvää datamaturiteettia, kykyä toiminnallistaa dataa läpi koko organisaation paremman asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi. Tämä opas auttaa eri rooleissa toimivia ammattilaisia ottamaan haltuun eri työkaluja, toimintamalleja ja oppimaan lisää.

Data toimii digitaalisen mediaorganisaation verenkiertona. Se auttaa niitä kaikilla tasoilla hahmottamaan, mitä on saatu aikaan ja miten tehdyt toimenpiteet vaikuttavat. Data ei ole vain lukuja, se on digitaalisen organisaation perusta. Sen hyödyntäminen vaatii datan toiminnallistamista eli kerätyn datan pohjalta suunniteltujen toimenpiteiden viemistä käytäntöön. Vain toiminnallistettu data auttaa yhtiötä menestymään. Datan jatkuva hyödyntäminen edellyttää kuitenkin vahvan datakulttuurin luomista. Sen puitteissa kaikki organisaation eri osaajat käyvät keskusteluja saman datan pohjalta.

Hyvin saturoituneessa mediemarkkinassa, jossa kansainväliset teknologiaekosysteemit muuttavat käyttökokemusta, mediayritysten on keskityttävä omaan liiketoimintaansa ja organisoitava asiakaskokemus ja siihen liittyvät toimenpiteet niin, että ne pystyvät hyödyntämään keräämäänsä dataa täysimääräisesti palvelun ja sisältöjen parantamiseksi. Tämä opas on yksi tie siihen.

Asiakaskokemuksen optimoinnin opas on eri osista koostuva kokonaisuus, jota käyttäjä voi hyödyntää oman tarpeensa mukaan. Sen rungon muodostaa verkkosivusto Optimointiopas.fi, joka kuvaa miksi asiakaskokemus on mediayritykselle myös liiketoiminnan kannalta tärkeä. Se auttaa näkemään miten hyvä asiakaskokemus voidaan rakentaa asiakkaita kuuntelemalla ja dataa hyödyntämällä sekä miten yrityksen kannattaa organisoida paremman asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi. Opas kuvaa eri tavoin miten dataa voi ja kannattaa hyödyntää sekä liiketoiminnan kehittämiseksi että asiakkaiden eduksi. Mukana on kuvaus myös design sprintistä, joka auttaa mediayhtiötä hyödyntämään tekoälyn mahdollisuuksia, ja erilaisia muita tapauskuvauksia sekä laaja kirjallisuuskatsaus.

Opas perustuu alan kirjallisuuteen, haastatteluihin sekä tekijöidensä asiantuntemukseen ja pitkään kokemukseen media-alalla. Olemme haastatelleet sekä kotimaisia että kansainvälisiä asiantuntijoita, joilla on ollut näköalapaikka alan muutokseen.

Kiitämme oppaan rahoittanutta Media-alan tutkimussäätiötä mahdollisuudesta luoda opas suomalaisen mediatoimialan liiketoimintamahdollisuuksien ja elinvoiman kasvattamiseksi.

Helsingissä 3.5.2023

Oppaan kirjoittajat Ritva Leino, Eikku Koponen, Sonja Bläuer, Sami Kallinen, Leevi Kokko

# Toimintaympäristön muutos ja globaalit trendit digimurroksen ajureina

Mediakäytön digitalisaatio ja sen aiheuttama murros etenee, ja kaikkien median muotojen digitaalinen kulutus tekstistä liikkuvaan kuvaan on arkipäiväistynyt. Kansainväliset teknologiajätit sekä tuottavat että aggregoivat sisältömassoja, jotka kilpailevat kuluttajien ajasta.

Ammattimaisesti tuotetun mediasisällön rinnalle on noussut sekä kuluttajien itsensä että perinteisen median ulkopuolelta ponnistavien tekijöiden tuottama sisältö - kasvavassa määrin molempien osalta myös tekoälyavusteisesti.

Haastattelemamme Atte Jääskeläinen kuvaa muutosta edelläkävijyydessä suomalaisten ja kansainvälisten yhtiöiden välillä:

**Atte Jääskeläinen:** Suomalainen media oli 2010-luvulla monessa suhteessa edelläkävijä, ja sitä kesti ehkä 5–10 vuotta, jonka jälkeen suuruuden voima alkoi näkyä niin että edelläkävijän rooli pikkuhiljaa lähti murenemaan sen johdosta, että isot kansainväliset toimijat resurssineen lähtivät ottamaan etumatkaa kiinni. Teknologiat ja myöskin teknologioilla aikaansaadut palvelut alkoivat muuttua geneerisiksi, ja ymmärrys siitä, mikä toimii ja mikä ei, alkoi olla saatavilla muutenkin kuin itse kokeilemalla. Sanoisin, että meillä oli Suomessa edelläkävijän rooli ehkä noin kymmenen vuotta sitten, ehkä vielä viisi vuotta sittenkin.

Sisältöjen jakelu on demokratisoitunut ja kansainvälistynyt, ja niitä on tarjolla valtavasti. Internetiin kytkettyjen päätelaitteiden määrä on räjähtänyt, ja monilaitekäyttö on kuluttajille arkipäiväistä. Sukupolvi, joka ei vain ”käy netissä” vaan elää ympäri vuorokauden globaalien vaikutteiden verkossa, on kasvanut aikuisiksi.

Verkkopalveluiden kuluttajista kerätään jatkuvasti enemmän dataa, jonka avulla palveluita optimoidaan. Ihmisten ajasta käydään kovaa kamppailua, ja etenkin kansainvälisten sosiaalisen median palveluiden optimointialgoritmit pyrkivät erittäin aggressiivisesti kasvattamaan käyttäjiensä palveluissa viettämää aikaa personoimalla sisältöä käyttäjän mieltymysten mukaisesti sekä luomalla koukuttavia käyttäjäkokemuksia.

[Mediayhtiöiden tilanteeseen muutos vaikuttaa siten, että ihmisten muuttuva mediankäyttö luo tarpeen ymmärtää näitä fragmentoituneita, hyperkytkettyneitä ja yksilöityneitä kokemuksia \(Trattner et al.\),](#) eli ymmärtää asiakasta ja hänen tarpeitaan paremmin parhaimmillaan reaaliajassa. Isommassa kuvassa mediatoimijat haluavat kaiken tiedon ihmisten ajankäytöstä, koska media kamppailee ihmisten rajallisesta ajasta ylipäätään, ei ainoastaan mediapalveluiden ja -yhtiöiden välillä.

Toisaalta sekä teknologiajättien keskinäinen kilpailu että dataan liittyvä regulaatio ajaa media-alaa tilanteeseen, jossa niistä uhkaa tulla omassa markkinassaan kolmansia osapuolia suhteessa käytössä olevaan dataan. Esimerkiksi kolmannen osapuolen evästeiden poistuminen käytöstä pienentää radikaalisti mainostajien ja median käytössä olevien yleisöjen kokoa mainonnan kohdentamisen näkökulmasta. Jo nyt tilanne on se, että käytännössä

evästepohjainen kohdennus toimii enää muutamalle kymmenelle prosentille käytössä olevista selaimista. Tämä luo entisestään painetta tunnistaa paremmin mediapalveluiden käyttäjä, jolloin median käytössä olevista kirjautumistyökaluista ja niiden kautta asiakkaista kertyvästä datasta tulee entistä tärkeämpi asiakasymmärryksen luonnin ja myynnin sekä asiakaspidon kasvattamisen väline.

**Kirsi Hakaniemi:** Ja tietenkin, kun hahmoteltiin ensi vuoden roadmapia, niin kyllähän kolmannen osapuolen evästeiden häviäminen on iso teema: miten me siihen valmistaudutaan ja mitä toimenpiteitä tehdään, että saadaan meidän käyttäjistä enemmän tietoa jotta voidaan personoida ja kohdentaa asioita paremmin.

Etenkin globaalit palvelut käyttävät paljon resursseja asiakaskokemuksen optimointiin, koska se johtaa kasvavaan käyttöön, pienempään poistumaan ja suurempaan asiakastyytyväisyyteen, joka vastaavasti korreloi asiakkuuden arvon kasvattamisen kanssa. Isot kansainväliset digijätit asettavat edelleen globaalit standardit asiakaskokemukselle. Vertailukohtana eivät ole enää pitkään aikaan olleet vain paikallisesti tuotetut palvelut, vaan Netflix, Google ja Amazon.

**Atte Jääskeläinen:** Toimijoiden pitää ymmärtää paljon paremmin se, mikä on arvokasta toisaalta käyttäjille, käyttäjien erilaisille alaryhmille, yksilöille, mutta myöskin yhteiskunnalle kokonaisuutena.

Dataa ja siitä tuotteistettuja työkaluja on pidettävä tässä tilanteessa vahvana kilpailuvalttina ja positiivisena mahdollisuutena kotimaisen mediakentän elinvoimaisuuden varmistamisessa. Koskaan aikaisemmin ei ole ollut mahdollista ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä mediapalveluissa niin hyvin kuin nyt, ja käyttää tätä dataa asiakaskokemuksen kehittämiseen ja sitä kautta digiliiketoiminnan tulovirtojen kasvattamiseen.

### **Kirjallisuus:**

Media industry players are more connected with their customers and competitors than ever before. Thanks to the impact of disintermediation, content can be generated, shared, curated, and republished by literally anyone with an Internet-enabled device. The Media Sector is in many respects an early adopter of big data technologies, but much more evolution has to happen for the full potential to be realized. Better integration between solutions along the data value chain will be essential in order to convince decision-makers to invest in innovation, especially in times of economic uncertainty. Also, the solutions market is dominated by US, and, increasingly, Asian firms. Therefore, there is an economic imperative for Europe to both develop and use big data technologies more extensively. ([Lippell](#) 245-246)

# Asiakaskokemus

- Kilpailu ihmisten ajasta ja huomiosta kasvaa, ja hyvä asiakaskokemus erottuu tarjonnasta.
- Asiakkaat kohtaavat mediayhtiön sisällöt eri alustoilla ja eri konteksteissa.
- Asiakkaan tarpeet ja odotukset vaihtelevat eri tilanteissa ja tiedontarpeissa.
- Hyvä käyttökokemus parantaa asiakaskokemusta ja lisää asiakasarvoa.
- Asiakasarvon syntymisen edellytyksenä on palvelun tai sisällön vastaaminen asiakkaan tarpeisiin.
- Asiakaskokemus vaatii yrityksen organisoitumaan asiakaslähtöisesti.
- Asiakasymmärrys johtaa parempaan palveluun, joka kasvattaa liikevaihtoa ja asiakasuskollisuutta.
- Personoitu käyttökokemus, suosittelut ja helppo sisältöjen löytäminen lisäävät asiakasarvoa.

Media-alan asiakaskokemus on muuttunut paljon digitalisoitumisen seurauksena. Asiakas kohtaa mediayhtiön sisällöt eri alustoilla ja eri konteksteissa. Asiakkaan mediapäivä koostuu erilaisista tilanteista ja tiedontarpeista. Useimmat ovat siirtyneet seuraamaan uutisia pääosin mobiilista. Verkosta juttuja ja artikkeleita luetaan digijulkaisun tilaajina, mutta myös eri kuratointipalveluiden ja kiinnostavien suosittelujen tai jakojen kautta. Samaan aikaan printtiversiolla on omat kannattajansa. Jotkut digitilaaajatkin haluavat etenkin viikonloppuunsa paperisen lehden.

Alan kirjallisuudessa puhutaan käyttökokemuksesta ja asiakasarvosta. Käyttökokemus kuvaa useimmiten sitä, miten asiakas kokee mediayrityksen toimet palvelukokemuksen parantamiseksi. Asiakaskokemus muodostuu monen tekijän yhteisvaikutuksesta: sen saavat aikaan muun muassa sisällöt, palvelu, asiakkaan konteksti, odotukset ja tarpeet. Asiakasarvoa syntyy, kun asiakas kokee palvelun tai sisällön tarpeitaan vastaavaksi, jolloin hänen halunsa maksaa siitä yritykselle kasvaa. Asiakkaan kokema arvo voi saada aikaan transaktion. Mitä parempi asiakaskokemus, sitä helpommin asiakas sitoutuu palvelun käyttäjäksi ja tilaajaksi. Asiakaskokemus on sidoksissa siihen miten mediayritys on organisoitunut. Hyvän asiakaskokemuksen rakentamisen edellytyksenä on pääsääntöisesti se, että yrityksen kaikki toiminnot on järjestetty niin, että ne palvelevat asiakkaan parempaa ymmärtämistä ja hänelle helpon ja relevantin palvelun tarjoamista.

**Hannu Saarijärvi** ja **Pekka Puustinen** toteavat kirjassaan *Strategiana asiakaskokemus*, että organisaation kyky olla aidosti asiakaslähtöinen on yhdistetty eri tutkimuksissa toimialan keskimääräistä parempaan menestymiseen.

Asiakasymmärryksen pohjalta syntyvä parempi palvelu kasvattaa liikevaihtoa ja saa asiakkaat sitoutumaan yrityksen asiakkiksi.

**Kevin Anderson:** Customer experience and customer value... I guess the question is, are we looking at that from the perspective of the company or are we looking at that from the perspective of the customer?

**Tom Whitwell:** The experience the customer is having is not about whether somebody that designed that experience made it good or bad, it's absolutely integral to the way the organisation is set up.

Kilpailu ihmisten ajasta ja huomiosta on kiihtynyt, ja samaan aikaan sisältöä on tarjolla valtavasti. Huomiotaloudessa käydään jatkuvaa kamppailua ihmisten ajasta ja tarjonnan äärellä ihmiset ovat toisaalta tulleet tarkemmiksi sen suhteen mistä haluavat maksaa. Silti ihmiset ovat valmiita maksamaan hyvästä palvelusta, jonka asiakaskokemus ja -lupaus vastaa juuri heidän tarpeitaan. Ihmisten odotukset ja vaatimukset palveluita ja sisältöjä kohtaan kasvavat koko ajan ja kansainväliset teknologiayhtiöt totuttavat käyttäjiä toimivaan ja sujuvaan käyttökokemukseen, joka on personoitu ja josta itselle kiinnostavat sisällöt ja palvelut löytyvät helposti.

Voidaan siis sanoa että hyvä asiakaskokemus on personoitu, suosittelu tuo lisäarvoa, kiinnostavat sisällöt löytyvät helposti ja mahdollistavat vuorovaikutuksen palvelussa.

Keskisuomalaisen Kirsi Hakaniemi kuvaa asiaa haastattelussa seuraavasti:

**Kirsi Hakaniemi:** Me kilpaillaan isoja pelureita vastaan, missä se asiakaskokemus on viimeiseen asti hiottu digitaalisessa maailmassa, sen pitää toimia saumattomasti ja helposti sillä tavalla, että se ei ole esteenä ainakaan siinä, että se asiakas tulisi kuluttamaan sisältöä. Ja totta kai sen sisällönkin pitää sitten olla kiinnostavaa.... Kyllähän se on kokonaisuus, että jos sisältö ei ole saavutettavissa kovin kätevästi, niin ei auta vaikka tehtäisiin kuinka hienoa sisältöä.

Kevin Anderson nostaa haastattelussa esiin sen, että tilaajana asiakkaan odotukset kasvavat ja maksava asiakas haluaa hyvän asiakaskokemuksen.

**Kevin Anderson:** I think there's a growing realization that the level of digital customer experience that people have is much, much higher. And I think those expectations have really changed how journalism and media organizations need to approach their customers. The customer is paying you something, that customer is not just an eyeball to be sold on, then the customer experience threshold goes up. People expect a lot more: a better experience.

Hyvä asiakaskokemus lähtee siitä, että yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet huomioivat asiakasarvon kasvattamisen. Silloin liiketoiminnalliset tavoitteet on pystytty yhdistämään asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin.

Haastateltavat näkivät, että hyvä asiakaskokemus edellyttää monipuolista dataa ja paljon testaamista. Mediayrityksen pitää tuntea asiakas hyvin parantaakseen asiakaskokemusta ja kirjautuminen on varmin tapa saada asiakkaasta enemmän tietoa. Jotta asiakas haluaa kirjautua, hänen pitää luottaa palveluun. Myös siksi asiakasta on syytä ymmärtää paremmin ja etsiä sopivia keinoja, jotta heidät saadaan sitoutumaan palveluun.

**Kirsi Pietilä:** Hyvään asiakaskokemukseen liittyy hyvin vahvasti oikea-aikaisuus, siihen liittyy se, että asiat ovat helppoja asiakkaille: kaikki on mietitty niin valmiiksi, että palveluita on helppo



käyttää, mikään ei turhauta. Siihen liittyy se, että ollaan mietitty vaikka jonkun palvelun polku niin, että se toimii intuitiivisesti; ettei sen ihmisen tarvitse käyttää siihen ihan hirvittävästi vaivaa... Eli oikea-aikaisuutta, helppoutta, sitä, että se on stressitöntä. Sitä on hyvä asiakaskokemus.

## Näkökulmia Asiakkuusindeksi-tutkimuksesta

Haastattelimme myös Asiakkuusindeksi-tutkimuksen pitkäaikaista tekijää Seppo Roposta, joka nosti tuoreimmasta syksyllä 2022 julkaistusta materiaalista muutamia relevantteja havaintoja sekä summasi keskeisiä nostoja asiakaskokemuksen ymmärtämisen ja optimoinnin pohjaksi.

Ensinnä, vaikka suoriutumista kannattaa ylipäätään tarkastella monella tavalla, eräs tärkeimmistä näkökulmista on menestys suhteessa nykyasiakkaisiin. Minkä tahansa toimialan kokonaisasiakaskunta on usein hyvin heterogeeninen, jolloin on tärkeää ymmärtää mitä segmenttiä potentiaalisesta markkinasta oma tuote ja lähestymistapa erityisesti puhuttelee ja palvelee parhaiten.

Asiakkuusindeksi-tutkimus tarkastelee asiakaskokemusta kolmesta näkökulmasta: koettu hyöty, asiointin helppous ja asiointin miellyttävyys. Menestys tutkimuksessa vaatii hyvää suoriutumista kaikilla osa-alueilla. Menestyjistä hyviä esimerkkejä on myymäläkanavassa hyödyllisesti, helposti ja miellyttävästi operoiva Alko sekä S-Pankki, joka yhdistää mobiilipalveluiden vaivattomuuden huokeaan hinnoitteluun. Vastaavasti vain jollakin osa-alueilla menestyviä ovat Danske Bank ja VR, jotka koetaan hyödyllisinä, mutta asiointin miellyttävyys jättää toivomisen varaa.

Laajalti digitalisoituneilla toimialoilla kuten vaikkapa vakuutusbisneksessä tutkimuksessakin menestynyt If onnistuu miellyttämään asiakkaitaan laadukkaalla itsepalvelulla verkossa. Digitaaliset palvelut eivät kuitenkaan ole vakuutuslalla ainoa avain menestykseen. LähiTapiolan laadukas asiakaskokemus nojaa enemmän monikanavaisuuteen ja vahvaan konttoripalveluun.

Kaupan alalla kaikki toimijat, jotka ovat panostaneet pitkäjänteisesti asiakkaan hyvään digikokemukseen, menestyivät koronan keskellä. Pandemian jälkeen on toisaalta nähtävissä mielenkiintoinen kehitys kun Clas Ohlson ja Biltema joita ei tunneta markkinoiden edistyksellisimmistä digiratkaisuista ovat nousseet indeksissä, koska fyysisen palvelukokemuksen merkitys on taas korostunut.

Asiakaskokemuksen merkitys korostuu asiakasuskollisuuden rakentamisessa. Asiakkaan on helppo antaa pieniä epäonnistumisia asiakaskokemuksen suhteen anteeksi mikäli suhde on muuten hyvä ja yritys suoriutuu yleisesti ottaen moitteetta tehtävistään. Jossain vaiheessa kuitenkin virheet asiakaskokemuksessa alkavat syödä asiakasuskollisuutta. Siksi on kriittistä pystyä analysoimaan asiakkaiden erilaisten ongelmatilanteiden vaikutusta asiakaspoon. Esimerkiksi mediatoimialalla voi olla todella pitkiä asiakkuussuhteita ja silloin ongelmatilanteiden käsittely on erittäin tärkeää.

Kaikki kiteytyy lopulta siihen, miten oma kilpailueta kuvataan omalle - ja potentiaaliselle - asiakaskunnalle: erittäin keskeistä on asiakaslupauksen ja erottautumistekijöiden selkeä kommunikointi.

### **Kirjallisuus:**

Asiakaskokemus = moniulotteinen rakennelma, joka keskittyy asiakkaan kognitiivisiin, emotionaalisiin, behavioraalisiin, sensorisiin ja sosiaalisiin reaktioihin yrityksen tarjouksia kohtaan koko ostopolun ajan ([Lemon & Verhoef 71](#)).

Asiakaskokemus = asiakkaan reaktiot ja vastaukset tiettyihin vaikutteisiin ([Becker & Jaakkola 634](#)), asiakaskokemukselle on olemassa valtavasti eri määritelmiä, jotka saattavat lopulta viitata eri ilmiöihin ([637](#)), sen sijaan että keskityttäisiin yleisellä tasolla siihen, kuinka taataan "hyviä kokemuksia", on relevantimpaa kysyä KENELLE tietty kokemus on hyvä ([641](#))

Asiakaskokemukseen liittyy kaksi perspektiiviä: organisaation perspektiivi ja kuluttajan perspektiivi. Organisaation perspektiivi perustuu oletukseen siitä, että yritykset voivat suunnitella ja täten määrittää kuluttajan kokemuksen. Kuluttajan perspektiivi taas keskittyy kuluttajan käyttäytymisen ymmärtämiseen: subjektiivisuus ja kontekstin huomioiminen tärkeitä ([Kranzbühler jne., s. 440](#))

Asiakaskokemuksesta on tullut väline konkretisoida asiakaslähtöisyyttä: se on tapa toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä. Asiakaslähtöisyys on määritelty tutkimuskirjallisuudessa yleisesti organisaation kyvyksi ennakoita asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin luomalla ylivertaisia arvoa luovia tuotteita ja palveluja. Organisaation kyky olla aidosti asiakaslähtöinen on yhdistetty eri tutkimuksissa kilpailua parempaan menestymiseen. (Hannu Saarijärvi - Pekka Puustinen: Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Docendo 2020.)

Arvon neljä tyyppiä: taloudellinen, toiminnallinen, symbolinen, emotionaalinen ([Löytänä & Korkiakoski s. 19-20](#))

Asiakasarvo on käsitys siitä, minkä arvoinen tuote tai palvelu on asiakkaalle vs. hänen mahdolliset vaihtoehdot. Arvo viittaa siihen, tuntee asiakas saaneensa etuja ja palveluja maksuaan vastaan. Yksinkertaistettuna kaavana ilmaistuna: edut - hinta = asiakasarvo. Asiakas ei maksa vain rahalla, vaan myös esim. ajalla, vaivalla ja energialla. Etuihin sisältyvät mm. tuotteen laatu ja hyödyt, palvelu, yrityksen brändi ja imago, arvot, kokemus ja onnistuminen jne. Arvot on erotettava arvosta; arvot viittaavat yrityksen edustamiin asioihin, esim. rehellisyyteen, kestävyys, moraalii... ([Mahajan s. 119](#))

## **Ihmiset, organisaatio ja kompetenssit**

## Miten liiketoimintamallit vaikuttavat asiakaslupaukseen?

- Huomioi liiketoimintamallin vaikutus asiakaslupaukseen. Yrityksen liiketoimintamalli vaikuttaa siihen, millaisia asiakkaita se voi palvella ja millaisen asiakaskokemuksen se tarjoaa. Siksi on tärkeää huomioida tämä vaikutus suunniteltaessa asiakaslupausta.
- Ymmärrä asiakkaiden tarpeet ja toiveet: liiketoimintamallin on oltava yhteydessä niihin, jotta yritys voi tarjota heille parhaan mahdollisen kokemuksen.
- Tunnista erilaiset liiketoimintamallit: on tärkeää ymmärtää, että erilaisilla liiketoimintamalleilla on erilaiset vaikutukset asiakaslupaukseen. Esimerkiksi tilauspohjaisella liiketoimintamallilla on erilainen vaikutus asiakaslupaukseen kuin mainostuloihin perustuvalla liiketoimintamallilla.

Mediayrityksen liiketoimintamalli digitaalisessa ympäristössä vaikuttaa siihen millaisia asiakkaita se palvelee. Liiketoimintamallilla ja yrityksen organisoitumisella on suora yhteys siihen kuinka asiakaskokemusta voidaan rakentaa.

Liiketoimintamalli ohjaa merkittävästi sitä ketkä valikoituvat sisältöjen käyttäjiksi ja millaiseksi asiakkaan käyttökokemus rakentuu. Se ohjaa osittain myös sitä kenelle sisältöjä tehdään, millaisia ne ovat, missä niitä julkaistaan, miten niitä markkinoidaan ja missä asiakas kohdataan.

Haastattelussa Tom Whitwell kuvaa kolmen mediayhtiön erilaisia liiketoimintamalleja ja niiden vaikutusta sisältölupaukseen. Eri mallit ohjaavat sitä millaista journalismia tavoitellaan sekä millaisia jutut ovat tyyliltään.

The Times perustuu tilausmalliin ja suurin osa sisällöistä on maksumuurin takana. Haasteena on rakentaa lupaus niin, että asiakkaat haluavat palata sen äärelle päivittäin.

**Tom Whitwell:** If you spend 15 minutes reading The Times every day, that's great, it's good business, whether you're reading it on an iPad or in print, it doesn't really make any difference. You're reading the same product and the same proposition. The delivery method has changed, but it is absolutely the same proposition. So an editor of the Times has to do something that gets read and enjoyed by a particular, pretty narrow group of people.

The Guardianin toiminta perustuu globaaliin markkinaan ja osin lahjoituksiin. Toiminnan edellytyksenä on, että sen sisällöt vetoavat liberaalisti ajatteleviin laatujournalismin käyttäjiin maailman eri puolilla. He ovat valmiita lahjoittamaan yhtiölle rahaa saadakseen jatkossakin itselleen tärkeää sisältöä. The Guardianin tavoitteena on tehdä kansainväliseen yleisöön vetoavaa laatusisältöä.

Kolmantena esimerkkinä Whitwell mainitsee iltapäivälehti The Daily Mailin, joka elää julkkiksista, klikkiotiskoista ja huomiotaloudessa ihmisten kiinnostuksen nopeasti kaappaavista jutuista. Huomio ja silmäparit voidaan myydä mainostajille ja sekin on hyvin kannattavaa liiketoimintaa.

**Tom Whitwell:** They are all successful, but they are fundamentally different, and that will impact the way they do their journalism and the way they find stories to tell as well. ... When I look at it,

the transition to digital is not a technical thing. It's understanding the needs of customers and meeting them, and understanding that those customers might be quite different.

Samalla lailla liiketoimintamalli vaikuttaa kaikkien mediayritysten sisältölupaukseen, tapaan tehdä journalismia, toimituksellisiin prioriteetteihin ja julkaisumalleihin.

## Miten asiakaskokemusta johdetaan?

- Ymmärrä asiakkaitasi paremmin: tilaukseen perustuva liiketoimintamalli edellyttää, että yritys tuntee asiakkaansa ja pystyy tarjoamaan heille räätälöityjä palveluita. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on menestyksen edellytys.
- Organisoi yritys asiakkaan ympärille: yrityksen kaikki toiminnot pitää järjestää niin, että ne suuntautuvat asiakkaan parempaan palveluun.
- Aseta asiakaskokemuksen tavoitteet osaksi liiketoimintatavoitteita
- Johda tavoitteellisesti johtoryhmän tasolta läpi koko organisaation: tavoitteiden pitää olla selkeät, mitattavat ja jaettavissa eri yksiköille.
- Mittaa asiakaskokemus oikein valituilla mittareilla: tavoitteiden lisäksi tarvitaan oikeanlaisia mittareita, jotta voidaan analysoida asiakaskokemuksen onnistumista ja mahdollisia parannuksia.

Kansainväliset teknologiayritykset vaikuttavat voimakkaasti mediatoimialan digitaalisiin mahdollisuuksiin. Erityisesti kolmannen osapuolen evästeiden poistuminen on yksi mediayritysten toimintaan merkittävästi vaikuttava tekijä. Ensimmäisen osapuolen datan merkitys kasvaa ja mediayritykset pyrkivät tunnistamaan paremmin asiakkaansa, jotta voivat sitouttaa heidät tilaajiksi. Mediayritykset ovat siirtymässä tilauspohjaisiin liiketoimintamalleihin. Jotkut näkevät mahdollisuuden myös sekä tilauspohjaisen että mainosperusteisen liiketoiminnan yhdistämisessä.

Kevin Anderson on seurannut kansainvälisen mediakentän muutoksia jo pitkään ja toteaa, että kymmenen vuoden sisällä muutos on tapahtunut mainosperusteisesta tilausperusteiseen.

**Kevin Anderson:** Lots of companies... They've found that it's just very, very difficult to build a sustainable media business strictly based on advertising.

Dagens Nyheter on onnistunut viimeisten vuosien aikana lisäämään merkittävästi digitilauksensa määrää ja pysymään voitollisena. Suurin osa tuloksesta on palautettu uutistoimituksen kehittämiseen. Lovisa Bergström kertoo, että paremmat sisällöt tarkoittavat tyytyväisempiä asiakkaita, enemmän tilauksia ja kykyä parantaa asiakkaiden palvelua.

**Lovisa Bergström:** So the money that we make goes back to the newsroom. By striving to do better journalism and try new projects, formats and ways to report, then we do better content as well as we build better services, apps and sites. And of course, also, we have a really great reader revenue department that follows the numbers and the business closely, works with churn

prediction efforts, and tries new ways and sales channels and tries to understand how to make the readers more engaged and stay longer to increase the lifetime value of each user. So I would say the reader revenue, the digital business, also a good and solid journalistic product.

Kun asiakkaita palvelee hyvin ja heitä kuunnellaan, yhtiö saa heiltä myös paljon palautetta ja tietoa, mikä toimii ja mikä ei. Parempi palvelu lisää vuorovaikutusta, mikä lisää tarvetta toimia asiakkaan, lukijan parhaaksi.

**Lovisa Bergström:** For us, it's pretty easy to be user centric because our readers are so engaged in our product. They email us and tell us what's good and not that good. They are really emotionally attached to the product. I think for a lot of people Dagens Nyheter has a really special place in the reader's heart. So it's easy to have them in mind when developing and when analyzing their behavior. One thing that we did and will continue is doing in-depth interviews with subscribers. It was the head of editorial development that spent the entire autumn interviewing a large number of subscribers and trying to figure out what they liked about their subscription and possible improvements and so on. So we tried to combine both qualitative and quantitative analytics.

Jos yritys ymmärtää asiakkaitaan ja pystyy palvelemaan heitä hyvin, se lisää liiketoimintaa ja saa asiakkaat sitoutumaan pidemmäksi ajaksi yrityksen asiakkaiksi.

Hyvän asiakaskokemuksen rakentamisen edellytyksenä on pääsääntöisesti se, että yrityksen kaikki toiminnot on järjestetty niin, että ne voivat suuntautua asiakkaan parempaan palveluun. Jotta yritys voisi kasvattaa tilaajien määrää ja sitoutunutta asiakkuutta, yrityksen kannattaa organisoida asiakkaan ympärille. Jotta maali olisi kaikille yhteinen, liiketoimintatavoitteet kannattaa asettaa palvelemaan asiakaskokemusta.

Nykyään monen mediayrityksen tavoitteet tähtäävät käytön tai palvelussa vietetyn ajan kasvattamiseen, ei asiakasarvon mittaamiseen ja sen kehittämiseen. Asiakaskokemuksen parantamisen haasteena voi olla myös se, että eri liiketoimintayksiköillä ja toiminnoilla on omat tavoitteensa.

**Sanna Laurell:** Sisältömyynnillä on omat euromääräiset ja liiketoiminnalliset tavoitteet, ja sitten jotta toimitus ikään kuin pelaa siihen samaan pussiin, sinne on vyörytetty joitain tavoitteita, ja sitten tietysti kriittisessä roolissa on meidän päätoimittajien ja digimyyntin johdon vuoropuhelu, että pelataan samaan maaliin. Ja sen vuoksi ja toki muutenkin toimittajat on kiinnostuneita siitä miten heidän juttunsa performoi. Tietysti sitä seurataan myös digitilausten näkökulmasta, minkä juttujen kautta tilaajia tulee. Toimituksella on isot screenit, missä käppyrät näkyy esim. koko ajan, että mistä tilaajia on tullut.

Mediayritys onnistuu asiakaskokemuksen rakentamisessa vain, kun sitä johdetaan tavoitteellisesti johtoryhmän tasolta läpi koko organisaation. Yrityksen johto määrittää liiketoimintatavoitteet suhteessa toimialan kehitykseen ja muutokseen, sekä määrittelee missä on yrityksen asiakastavoitteiden näkökulmasta suurimmat haasteet. Asiakaskokemuksen tavoitteet pitää tuoda liiketoimintatavoitteiden sisään.

Jotta asiakaskokemus olisi loppukäyttäjälle eheä, siitä tulee johtaa tavoitteet eri yksiköille, osastoille ja toiminnoille.

Elina Huumo pohtii haastattelussa tavoitteiden asettamista seuraavasti.

**Elina Huumo:** Mutta pitäisi mun mielestä ensimmäisenä olla yhteinen näkemys siitä, mitä liiketoiminnallista ongelmaa me ratkomme ja kuinka me sitä mittaamme, ja sitten se vielä, että kuinka me sen jälkeen sen resursoimme.

Asiakaskokemuksen määrittely tavoitteiden kautta ei vielä auta yritystä onnistumaan. Tavoitteiden lisäksi tarvitaan niitä edustavia mittareita ja kykyä rakentaa oikeanlaiset toimenpiteet, jotka mahdollistavat asiakkaalle tavoitellun asiakaskokemuksen.

Yrityksessä pitää olla myös riittävästi osaamista ja kyvykkyyksiä tehdä näitä toimenpiteitä ja luoda kulttuuria, jossa yhdessä oppiminen on mahdollista ja se nopeutuu. Ei riitä että yksittäiset huippuosaajat pystyvät kehittämään toimintaa, vaan koko organisaation on opittava. Tämän lisäksi perinteisen mediayrityksen on ratkaistava miten se onnistuu resursoimaan uudenlaista osaamista, tekemistä ja toimintaa. Johdon tehtävänä ei ole vain päättää halutusta asiakaskokemuksesta ja sen tavoitteista, vaan myös johtaa resursointia ja kyvykkyyksiä niin, että haluttu asiakaskokemus on mahdollista toteuttaa.

Elina Huumo korostaa haastattelussa, että asiakaskokemusta pitää tarkastella mediayrityksen kaikilla tasoilla ja eri toimintojen näkökulmasta ja ymmärtää mitkä toiminnot tuottavat parempaa tulosta ja vievät asiakaskokemuksen kehitystä eteenpäin.

**Elina Huumo:** Se edellyttää johtamiselta, että joka ikisessä foorumissa missä päätöksiä tehdään me ymmärretään, että mikä asiakkaan saama arvo on ja kuka meidän asiakas on. Kyllähän se edellyttää sitä, että me ymmärretään meidän toimialaa, sen liikkumavaraa, että me ymmärretään meidän asiakkaita, heidän ajankäyttöään, heidän elämäänsä.

Kun asiakaskokemus laitetaan yrityksen keskiöön ja sitä johdetaan tavoitteellisesti, koko organisaatio alkaa ymmärtää paremmin asiakkaita, mikä puolestaan lisää yrityksen kykyä palvella asiakkaita koko ajan paremmin.

Asiakkaiden ymmärtäminen edellyttää paitsi kykyä yhdistää ja tulkita monipuolisesti dataa, myös menetelmiä, jotka mahdollistavat asiakkaiden kuuntelemisen.

## **Kirjallisuus:**

Se, että organisaatiossa ymmärretään yhteisesti, mitä asiakaskokemus on, on tärkeä lähtökohta sille, millaista asiakaskokemusta organisaatio aikoo tavoitella ja miten sitä aikoo johtaa. Yhteinen ymmärrys tavoiteltavan asiakaskokemuksen rakenteesta ja ominaispiirteistä ei

kuitenkaan riitä. Vasta se, miten organisaatio onnistuu muuttamaan strategiset sanat operatiiviseksi toiminnaksi, määrittää sen menestymistä. (Hannu Saarijärvi - Pekka Puustinen: Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Docendo 2020.)

Jos asiakaskokemus on strategian keskiössä, on strategia ja sen toimeenpano suunniteltava asiakkaan prosesseihin - ei siis yrityksen olemassaoleviin prosesseihin perustuen. Jotta asiakaskokemus muuttuu puhumisen painopisteestä tekemisen painopisteeksi, asiakaskokemuksen pitää näkyä tavassa, jolla organisoidutaan, palkitaan ja viestitään, ja siinä, miten erilaisia resursseja, kyvykkyksiä ja prosesseja priorisoidaan. (Hannu Saarijärvi - Pekka Puustinen: Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Docendo 2020.)

Asiakasdata on taloudellista pääomaa siinä missä esimerkiksi tehdas tai patenti. Sillä on kyky parantaa yrityksen tuottavuutta ja pienentää sen yksikkökustannuksia. Koska asiakasdata perustuu yksilöön eikä ryhmään, sen käyttöarvo perustuu enemmän sen ulottuvuuteen kuin volyymiin. Kun yksittäisestä asiakkaasta kilpaillaan, se yritys, jolla on enemmän tietoa juuri kyseisestä asiakkaasta, on yleensä vahvempi ehdokas. Koska teknologia mahdollistaa nykyään melkein minkä tahansa kokoisille yrityksille yksittäisiin asiakkaisiin yksilöllisesti luotujen suhteiden seuraamisen, yrityksen toiminnan määrällisestä volyymista voi tulla vähemmän tärkeä kilpailuetu. Tuotteliaan asiakassuhteen kehittäminen on ensisijaisesti kiinni siitä, että tietoa on tietystä asiakkaasta ja sitä osataan käyttää viisaasti. Siitä, kenellä on eniten asiakkaita, tulee vähemmän tärkeää ([Pepper & Rogers s. 67](#))

Toisin kuin joillain muilla sektoreilla, suurin osa käyttökelpoisesta datasta mediasektorilla on jo valmiiksi digitaalisessa muodossa (ja analogiset tuotteet, kuten sanomalehdet, on luotu digitaalisella teknologialla jo joitakin vuosia). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yritykset saavuttaisivat tällä hetkellä parhaan mahdollisen taloudellisen edun tai kustannustehokkuuden olemassaolevasta datastaan tai uusista datalähteistään. Alati kasvavat todisteet kielivät siitä, että sekä tutkimuksen että käytänteiden tasoilla on paljon tehtävää sisällön ja datan analysointiin, parantamiseen ja toimittamiseen osallistuvien erilaisten yritysten kasvavan ekosysteemin tukemisessa ([Lippell 246](#))

Kilpaillakseen kuluttajien huomiosta ja uskollisuudesta valtavilla markkinoilla, mediaorganisaatiot pyrkivät kehittämään suoria, pitäviä suhteita kuluttajiin tarjoamalla oikean yhdistelmän houkuttelevaa sisältöä, vaivatonta monikanavaista kokemusta ja arvolutua, jota kohdemarkkinat pitävät hyväksyttävänä. Tätä tehdään riippumatta siitä, nojaako se tilaukseen, hyvin kohdistettuihin mainoksiin, joita kuluttajat todella haluavat nähdä, tai näiden yhdistelmään. Näiden ponnistelujen ytimessä on parantaa kykyä käyttää asiakasdataa asiakaskokemuksen optimoimiseksi, tehdä sisältöpäätöksiä, kehittää uusia tuotteita ja palveluita kuten tilaussuunnitelmia, mainostarjouksia, digitaalista kaupankäyntiä ja yleisön sitouttamisvälineitä, sekä palvella kuluttajia ja mainostajia ([Harvard Business Review'n white paper s. 2](#))

## Miten organisoituminen tukee asiakaskokemusta?

- Organisoitu asiakkaan ja hänen tarpeidensa ympärille. Hyvä asiakaskokemus edellyttää, että yrityksen kaikki yksiköt työskentelevät yhteiseen maaliin.
- Hyödynnä dataa. Hyvän asiakaskokemuksen rakentaminen edellyttää datan merkityksen ymmärtämistä läpi koko organisaation.
- Poista organisaation kitka. Organisaation eri osien tulisi työskennellä yhdessä, jotta yhteinen kieli kehittyisi ja vältetään päällekkäisiä toimia ja kulueria.

Monessa mediayhtiössä dataan liittyvät toimenpiteet on ensin vastuutettu erilliselle digiyksikölle. Hyvän asiakaskokemuksen rakentaminen edellyttää kuitenkin datan merkityksen ymmärrystä läpi koko organisaation. Tästä hyvä esimerkki on Kirsi Hakaniemen kuvaus.

**Kirsi Hakaniemi:** Se on vähän ollut haaste, kun meillä on oma digiyksikkö, niin sitten tuntuu että "no, digiyksikkö hoitaa, ei kuulu minulle", mutta kyllä se pikkuhiljaa kääntyy vähän toiseen asentoon. Koska ideaalihan olisi se, että meillä ei tarvitsisi olla enää mitään erillistä digiasiantuntijaporukkaa joka puskee niitä asioita eteenpäin, vaan se olisi sisällä toiminnoissa. Ei me varmaan koskaan siitä täysin pystytä luopumaan, mutta entistä enemmän kun meille tulee uuden sukupolven johtajia, niin sitten se alkaa tulla heidän agendalleen itsestään.

Monessa mediayhtiössä asiakaskokemusta rakennetaan vähän eri tavoin ja tavoittein eri puolilla organisaatiota. Eri liiketoimintayksiköt, myynti, markkinointi ja digi- ja/tai datatiimi vastaavat siitä omien tavoitteidensa osalta.

Hyvän asiakaskokemuksen edellytyksenä on, että mediayhtiö on organisoitunut asiakkaan ympärille ja kaikki yrityksen yksiköt työskentelevät yhteiseen maaliin paremman asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi.

Alman Sanna Laurell kuvaa yrityksen eri toimintoja seuraavasti:

**Sanna Laurell:** Käytännössä se mitä me ollaan opittu, miten me esimerkiksi sisältömyynnissä tehdään, niin meillä on sisältömyyntitiimi, sitten on toimitus, ja sitten datatiimi, jotka käytännössä tekee erilaisia mallinnuksia asiakkaiden käytöstä ja auttaa datan avulla. Sitten meillä on siellä esimerkiksi churnia varten varta vasten dedikoitua tekemistä, jossa datan avulla pyritään ennustamaan asiakkaiden elinkaarta ja muuta.

Kirsi Pietilä kuvaa, miten toiminta selkeytyy, kun yhtiön toiminta organisoidaan asiakkaan ja hänen tarpeidensa ympärille.

**Kirsi Pietilä:** Välillä sanoisin, että siitä on tehty liian monimutkaista. Se ei itse asiassa ole kovin monimutkaista, jos pystyttäisiin pistämään ihminen keskiöön ja organisoitumaan asiakkaan tarpeiden ympärille. Ja se ei ole sitä, etteikö me samalla huolehdittaisi liiketoiminnasta. Se on myös parempaa liiketoiminnasta huolehtimista, kun me huolehditaan siitä, että asiakkaat on



tyytyväisiä. En oikein usko, että pitkällä aikavälillä hyvää bisnestä voi tehdä, jos et huolehdi niistä, jotka sinulle sen rahan tuo.

Yksi tapa nähdä tavoitteiltaan hajautetun organisaation kitkaa on tarkastella sitä kulua, joka syntyy, kun organisaation eri osat tekevät työtä eri tavoitteiden pohjalta tai osin päällekkäin toistensa toimenpiteistä tietämättä.

Toinen hidastava tekijä on se, että kyvykkäiden työntekijöiden aikaa käytetään väärällä tavalla manuaalisiin prosesseihin.

**Kirsi Pietilä:** Me lasketaan auki sitä, että kun he (yritykset) hoitaa sitä tällä hetkellä semimanuaalisesti tai joskus täysin manuaalisesti, niin kuinka paljon se maksaa sille yritykselle tehdä se kuten he tekevät sen sillä hetkellä.

Hyvä asiakaskokemus edellyttää että mediayritys on organisoitunut niin, että kaikki yrityksen toiminnot ja osastot työskentelevät yhteiseen maaliin paremman asiakaskokemuksen hyväksi.

**Kirsi Pietilä:** Organisoitukaa sen asiakkaan tarpeen ympärille yrityksessä. Se tekee asioista tosi paljon yksinkertaisempia, kun voidaan jättää kaikki omat agendat ja egot ja muut, kun vaan mietitään tekemistä asiakkaan kannalta. Se tuo ihmisiä yhteen, ja silloin se tuo mielenkiintoisen aspektin tekemiseen, että hei, meillä on tässä aika monta pähkinää purtavana, mutta kyllä me pystytään tähän yhdessä, koska kuitenkin on tosi pätevää porukkaa töissä, ja on inhimillisyyttä myöntää myös että tätä asiaa me ei vielä tiedetä eikä ole koskaan tehty, mutta nyt yritetään miettiä, että miten me se parhaalla tavalla tehdään.

Rovion Ignacio Amaya de la Peña kuvaa asiakkaan asettamista toiminnan keskiöön kahden esimerkin kautta - miten Rovion *players first* -ideologia näkyy käytännössä siinä miten teknologia-alustat ja tiimit on rakennettu tukemaan strategiaa sekä työkalujen että tuote- ja tiimirakenteen näkökulmasta:

**Ignacio Amaya de la Peña:** We create tech tools for our games. The games have our players at their heart, and they are products that are built with the player in mind. The games have their own UX and in order to target games to specific player groups we use so called "personas". Each game has different ones. In my team we create tools for game teams and through them we try to make their life easier so they can create better games for the players. "Players first" -thinking is at the heart of our mission and strategy. We have the players in mind on every level when designing the games, but also when making all the other decisions, including what we focus on regarding data. Having the player in mind all the time is part of our strategy.

Kevin Anderson puhuu siitä, miten mediaorganisaatioissa on usein keskenään kilpailevia ryhmiä, tiimejä tai osastoja, jotka saattavat estää hyvän asiakaskokemuksen rakentamisen. Toimintaa ohjaavien tavoitteiden lisäksi Anderson nostaa esiin eri tiimien käyttämän kielen. Mediayhtiön eri osastot ja toiminnot näkevät asioilla eri merkityksiä.

**Kevin Anderson:** And I think with boundaries what often happens is you've got all kinds of competing forces when you're working cross-functionally. So when you're working with

commercial teams or editorial teams and technical teams and production teams, they all have slightly different languages. They've got slightly different motivations in the process, and so just as you build empathy with your customers, good cross-functional boundary-crossing processes can build empathy across the organisation for what your team members are trying to achieve. So the chief product officer has editorial people sit in development scrums, and he has engineers and product managers sit in editorial meetings, so that they start to understand each other.

Anderson on tutkinut mediaorganisaatioiden kykyä tehdä muutosta ja pitää tärkeänä, että eri toiminnoista vastaavat ihmiset alkavat ymmärtää toisiaan. Sisäisen kilpailun sijaan mediarytyksen kannattaa pitää fokuksessa asiakkaat.

Hyvin tärkeää on luoda organisaation sisällä yhteistä kieltä ja ymmärrystä yli organisaatorajojen, mutta myös yhdistää erilaisia kompetensseja ja innostaa ihmisiä yhdessä tekemiseen.

Lovisa Bergström kuvaa miten Dagens Nyheterissä on rakennettu eri alueen osaajista koottuja tiimejä (multifunctional teams) jo pidemmän aikaa ja rakennettu päivittäisiä rutiineja, jossa eri osaajat kokoontuvat puhumaan eri aiheista keskenään.

**Lovisa Bergström:** We gather and do check-ins every morning with representatives from all parts of the organization and talk about journalism, we talk about the product, and we talk about the business. So by these meetings I think we start to find a common language already there. So it's not a huge problem I think. You have to value the different skills and competences that everyone brings to the project. So if you do that, I think everyone needs their own language. And if you are really skilled, then you are probably also able to understand or to explain the words and the language that you use to your colleagues.

Atte Jääskeläinen kuvaa miten mediarytysten ja uutishuoneiden pitää yhdistää erilaisia osaamisia.

**Atte Jääskeläinen:** Siinä yhdistyy aika korkea teknologinen osaaminen ennakkoluulottomaan kykyyn lukea sitä, mitä data kertoo, ja luoda siitä hypoteesi, että se oikeastikin saattaisi kertoa meille jotain merkityksellistä. Tätä lähdetään prototyyppien ja testaamisen avulla kokeilemaan, että voisiko se olla näin. Jos journalistisesta mediasta puhutaan, niin toimituksen resursseista ihan merkittävä osa on teknologiaväkeä. Ja meillä on muutama menestyksekkäs digi uutismedia Euroopassa, ei tosin kovin montaa, mutta muutama, ja niillä on jopa 40 % henkilökunnasta teknisiä kehittäjiä.

## Yhtenäinen asiakaskokemus yli palveluiden ja brändien

- Tunnista asiakkaasi datan avulla ja rakenna yhteinen ymmärrys asiakaskokemuksesta läpi koko organisaation. Suunnittele sitä vastaavat toimenpiteet ja toiminnallista ne läpi

koko organisaation, jotta asiakas saa mahdollisimman hyvän palvelun ja käyttökokemus on saumaton eri brändien välillä.

- Etsi tuotteita asiakkaille, älä asiakkaita tuotteille. Organisaation pitää keskittyä investoimaan potentiaalisempien asiakkaidensa parempaan ymmärtämiseen ja tarjoamansa kehittämiseen asiakaslähtöisesti.

Usein mediayhtiön tavoitteet liittyvät sen brändeihin ja niiden tunnetuksi tekemiseen.

Jos yrityksellä on hyvin erilaisia brändejä ja niissä aivan erilaiset asiakkuudet, on hankalaa rakentaa koko yrityksen läpäisevää ehyttä asiakaskokemusta.

Monesti tavoitteet sidotaan yksittäisen palvelun, brändin tai kanavan asiakkuuden kasvattamiseen. Silloin on vaarana, että koko yhtiön asiakaskokemus ei kehity, vaan se on alistettu erilaisten brändien palvelemiseen.

Jotta asiakas saa tilauksestaan täyden hyödyn, yhtiön pitää pystyä tunnistamaan asiakas paremmin datan avulla. Tämä edellyttää myös, että yhtiöllä on yhteinen ymmärrys asiakaskokemuksesta ja se on toiminnallistettu läpi yhtiön. Silloin tilauksen tehnyt asiakas voi hyödyntää yhtiön palveluja ja sisältöjä saumattomasti ilman että käyttökokemus takkuu.

**Sanna Laurell:** Kirjautunut käyttö Almassa on lähtenyt hyvin vahvasti yksittäisistä liiketoiminnoista ja niiden tarpeista, ja silloin kun me ollaan aloitettu tätä, niin asiakaskokemus on ollut hyvin vahvasti kyseiseen brändiin sidottu, ja on edelleenkin. Eli meillä Almassa on vahvoja kuluttajabrändejä, jolloin asiakas kokee sitoutuvansa siihen brändiin, eikä ole mitään Alman kuluttajabrändiä. Yhä enemmän me joudutaan miettimään sitä, että mikä Alman yhteinen asiakaskokemus on, mitä yhdistäviä tekijöitä siinä on suhteessa liiketoimintojen omiin näkemyksiin.

Monesti yritys joutuu tekemään paljon töitä luodakseen brändi- ja palveluhierarkian, joka hyödyttää koko yritystä. Tavoitteena tulisi olla kaikkien asiakkaiden mahdollisimman hyvä palvelu, mikä taas edellyttää asiakkaiden tunnistamista, mikä puolestaan mahdollistaa asiakasdatan ja kirjautuneen käytön hyödyntämisen palvelun parantamiseksi.

### **Kirjallisuus:**

Se missä asiakaslähtöinen organisaatio investoi keskeisempien asiakkaidensa parempaan ymmärtämiseen ja tarjoamansa kehittämiseen tämän ymmärryksen perusteella, tuote ja tuotantolähtöinen organisaatio keskittyy löytämään uusia asiakkaita nykyisille tuotteille ja palveluille. Seth Godin, joka on pitkään ollut yksi markkinoinnin kansainvälisistä ajatusjohtajista, tiivistää hyvin näiden kahden lähestymistavan eron samalla kun korostaa asiakaslähtöisyyden tärkeyttä: "Älä etsi asiakkaita tuotteillesi, vaan tuotteita asiakkaillesi." (Hannu Saarijärvi - Pekka Puustinen: Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Docendo 2020.)

*"Some media companies are still on a journey to become more digital, but that increasingly feels like yesterday's debate. The next few years will be defined more by how we can transform our digital content into something that feels more relevant and more useful to different groups. In this process new technologies can be our ally in tailoring content more precisely to different*

*audience needs. But at the same time, journalism will need to emphasise its human qualities and its track record of delivering trusted content if it is to stand out from the flood of automated and synthetic media that threatens to overwhelm internet audiences.*“

Journalism, media, and technology trends and predictions 2023/Reuters

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2023>

## Miten asiakasta pitää kuunnella?

- Hyödynnä tavoitteita, kyvykkyyksiä, dataa ja tunne asiakkaat rakentaaksesi asiakaskokemuksen, joka sitouttaa heidät lojaaleiksi käyttäjiksi.
- Rakenna asiakaskokemukseen tunne helppoudesta ja miellyttävyydestä luodaksesi asiakkaalle arvoa.
- Kuuntele asiakasta: asiakkaan ymmärtäminen ja tarpeisiin vastaaminen on tärkeää yritykselle, jotta se voi olla vuorovaikutuksessa hänen kanssaan ja kehittää palveluita, jotka auttavat häntä helpottamaan elämäänsä. Kuuntelu on myös luottamuksen rakentamisen edellytys.
- Mieti miten saat tuotua inhimillisyyden tuntua digitaalisiin palveluihin: se auttaa syventämään asiakassuhdetta.

Mediayritys hyödyntää tavoitteita, kyvykkyyksiä, dataa ja koko ajan paranevaa asiakkaiden tuntemusta, jotta se pystyy rakentamaan sellaisen asiakaskokemuksen, joka houkuttelee asiakkaat ensin tilaamaan palvelun ja sitten sitouttaa heidät palvelun ja sisällön lojaaleiksi käyttäjiksi.

Asiakaskokemuksen testipenkki on kuitenkin aina se, kokeeko asiakas saavansa arvoa käyttäessään mediayhtiön sisältöjä ja palveluja. Arvo välittyy usein kokemuksena, tunteena helppoudesta ja miellyttävyydestä. Se voi tarkoittaa rentoutumista, uutta tietoa, oivalluksia tai jotain vieläkin merkityksellisempää.

Tom Whitwell käyttää esimerkkinä pankkipalveluita, kun kokemus vastasi tarpeisiin ja ylitti sujuvuudessaan jopa odotukset.

**Tom Whitwell:** I would use a very unglamorous example: Lloyds Bank, which is the bank I use, ... they've been able to develop a very good, clear customer experience focused process. So if you used their apps, their customer experience 10 years ago was quite problematic, and irritating things kept happening. It didn't really work very well. They have been able to improve, prioritise, stabilise... now it does the things you expect it to do quickly. It occasionally surprises you by doing something that you didn't realize it could do, so that's really useful - sensibly prioritizing journeys and experience based on customer needs.

Monessa mediayhtiöissä nähdään teknologian, datan ja laadullisten menetelmien tarjoamat mahdollisuudet siihen, että asiakkaille voidaan kehittää ja tarjota ratkaisuja ja palveluja, jotka

auttavat heitä helpottamaan omaa elämäänsä. Usein tällaisen ajattelun edistämiseen on kuitenkin vielä matkaa.

**Kirsi Hakaniemi:** Onhan pankkipalvelut pystyneet rakentamaan datan päälle paljon uudenlaisia palveluita, jotka tuo lisäarvoa asiakkaalle. Ehkä siinä me ei vielä olla kauhean onnistuneita tai ei olla vielä rakennettu jotain ihan uutta. Tietyllä tavalla sisältö on sisältöä, se on rikkaampaa, mutta ei ole mitään esimerkkejä, että oltaisiin rakennettu asiakasdatasta jotain "seuraa talouttasi" -tyyppisiä juttuja mitä pankki on tehnyt. Tuntuu, että duunia on vielä siinä perussisällön tekemisessä ja käyttöliittymässä ja kaikessa.

Arvoa kuvataan palveluna tai sisältöinä, joiden pariin halutaan palata. Ian Forrester kuvaa miten julkisen palvelun yleisradioyhtiö BBC haluaa tuottaa arvoa asiakkailleen, ja olla luotettava.

**Ian Forrester:** One of the important things for us is to provide value to the license fee payer, and that's also what we want to do, we want them to know that what we're doing is of value to them for the license they're paying. ...We also want to make sure we are making clear that we are trusted, and that's probably even number one more than anything else.

Ian Forresterin mukaan julkisen palvelun mediayhtiölle on tärkeää ymmärtää, että siihen luotetaan. Luottamus mahdollistaa vuorovaikutuksen yrityksen ja asiakkaiden välillä. Tämä taas vie yritystä eteenpäin asiakkaan maailman ymmärtämisessä.

**Kirsi Pietilä:** Aika monesti mä oon kuitenkin nähnyt sitten käytännössä, että kun me ollaan tiimien kanssa keskitytty siihen, että asiakas luottaa meihin ja se on saanut meiltä apua hänen tarpeeseensa, niin se syventää monesti sitä asiakassuhdetta ihan eri tavalla. Että jollain tasolla inhimillisyys voidaan myös tuoda digitaalisiin palveluihin todella helposti, jos se vain halutaan tuoda sinne.

Asiakkaiden kuuleminen, heidän tarpeisiinsa reagoiminen kuvaa yrityksen kykyä olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Se kertoo sekä yrityksen työntekijöille että asiakkaille, että yritys välittää heistä, kuuntelee heitä ja on valmis tekemään asioita heidän tarpeitaan ymmärtäen. Kun asiakkaita kuunnellaan, se auttaa luottamuksen rakentamisessa ja asiakkaat ovat valmiimpia antamaan tietoja ja kertomaan toiveistaan yhtiölle. Näiden pohjalta yhtiö voi parantaa palvelujaan ja kehittää sisältöjään.

Kirsi Pietilä viittaa systeemiajatteluun, joka lähestymistapana auttaa ymmärtämään maailman monimutkaisuutta ja yhteyksiä tarkastelemalla sitä kokonaisuena järjestelmänä, sen sijaan että hajotettaisiin se yksittäisiin osiin.

**Kirsi Pietilä:** Ihmiselle täytyy tulla se tunne, että hän on tullut kuulluksi, ja sanoisin että se on se mikä rakentaa luottamusta, että kun ihmiset - oli ne sitten organisaation työntekijöitä tai asiakkaita - kun heillä on olo, että "nyt mulla meni kuppi nurin, mä kirjoitan tän palautteen, mä näen vaivaa, että nyt mulle riitti", niin se, että heidät kuullaan ja se että niihin asioihin reagoidaan ja ihmiset näkee sen, että kun he on osallistuneet siihen, he ovat antaneet

palautetta, tai heitä on osallistettu proaktiivisesti sen yrityksen toimesta, niin niille asioille tehdään jotain. Se rakentaa luottamusta.

Rovio kuuntelee pelaajayhteisöä varsin konkreettisesti seuraavassa esimerkissä kuvatulla tavalla:

**Ignacio Amaya de la Peña:** We also have a customer support team, as well as Discord groups through which we can be in contact with our player base. The social media team creates content and is in contact with fans through the social media channels of the games. We aspire to be in contact directly with our fans. We want to have a healthy community, so that people are excited about what we do. That's why we have a team that keeps an eye on the players' feedback, like: how it's going on social media, what are the reviews on the app stores like, what are people complaining about and what are their pain points.

Olennaista ei kuitenkaan ole, että yritys uskoo asiakkaan tietävän mitä yrityksen pitää heille tarjota, vaan kuulemalla asiakkaita ja ymmärtämällä heidän maailmaansa ja tarpeitaan, mediayhtiön tehtävänä on tarjota jotain mitä asiakkaat eivät välttämättä osaa itse toivoa.

**Kirsi Pietilä:** Asiakas osaa kertoa hänen tarpeensa, ja hän osaa ihmetellä ääneen, että "vitsi että olisi kyllä tosi siistiä jos joskus voisi tehdä tämmöistä" tai "olisipa mahtavaa, kun tähän olisi joku ratkaisu". Mutta monesti tämä on asia, joka sivuutetaan asiakaskokemuksessa, ja aika paljon ideoita tulee talon sisältä, ja sitten se on kuitenkin enemmän sitä, että yrität puskea sitä talon sisältä tullutta ideaa niille asiakkaille ja ihmettelet, että miksi se ei nyt ymmärrä, että sen pitäisi ottaa tää tai että tähän on tosi hieno juttu.

Nykyään jo tiedetään, että hyvä asiakaskokemus edellyttää asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä ja niiden pohjalta toimivan, asiakkaille helpon palvelun ja oikea-aikaisten sisältöjen tarjoamista. Kaikki tämä edellyttää monipuolista dataa ja asiakkaan ymmärtämistä.

**Kirsi Hakaniemi:** Ja pitäisihän meidän ymmärtää paljon paremmin käyttäjien tarpeita eikä olettaa liikaa. Se on myös kulttuurin muutos, että suuntauduttaisiin ulkoa sisälle päin eikä sisältä ulos, että kuvitellaan että me tiedetään kaikki. Eli tehtäisiin entistä enemmän niitä pienempiäkin asiakaskyselyitä, testejä ja protoiluita.

Asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen ei ole oikotietä. Tom Whitwell kuvaa miten asiakaskokemusta rakennetaan parhaimmillaan asiakkaita kuuntelemalla. Kun ymmärretään miten ja miksi asiakas toimii, mitä hän haluaa, on helpompi kehittää sisältöjä. Kysymys ei ole pelkästään datan keräämisestä, vaan avoimesta keskustelusta. Tämä vuorovaikutus tarjoaa mediayhtiöille tietoa, jota pelkkä rutiininomainen kysely tuo esiin.

**Tom Whitwell:** I've seen real success when you sit down and listen to the customers for an hour, and ideally do it in their home, if possible. But you don't talk to them about the products you're trying to make. You listen to them talk about their life and their issues and the things around it. And if that works, you learn a whole bunch of things that they need. And then it's your

job to go and make something that answers those needs. It's very different from the kind of intuitive approach, which is to go and talk to them about your products, ask what they want.

Jason DaPonte tuo esiin, että pelkkä käyttäjäkokemuksen parantaminen asiakaspolkuja optimoimalla ei vielä vie perille. Tärkeää on, että mediayhtiössä ymmärretään riittävän hyvin millaisia palveluita ja sisältöjä asiakas haluaisi käyttää.

**Jason DaPonte:** UX became a thing that designers do to optimize customer journeys. And I think one thing that's happened is, totally by accident, that interviewing and talking to customers about the usability of digital products has gotten very confused with talking to customers about deep customer needs that media organizations can serve.

Palvelun, tarjoilun ja sisältöjen parantamisessa asiakkailta on itse asiassa monta roolia. Heidän kuulemisensa on tärkeää, jotta mediayritys ymmärtää miten, miksi ja milloin he haluavat käyttää sisältöjä. Tätä voidaan ymmärtää parhaiten sekä analysoimalla kerättyä asiakasdataa että kuuntelemalla asiakkaita. Data kertoo miten asiakkaat ovat käyttäneet yrityksen palveluita ja juttuja, mutta vain asiakas itse voi kertoa mitä hän haluaa, ja miksi. Mediayhtiön ammattitaitoa ja osaamista on tehdä sen pohjalta sisältöjä, jotka houkuttelevat asiakkaat palveluun ja tilaajaksi. Palvelukehitys tarvitsee asiakkaiden palautetta kehittääkseen alustaa, käyttöliittymää asiakkaille vaivattomaksi. Asiakaspolkuja pitää optimoida niin, että ymmärretään miten asiakas haluaa liikkua vaivattomasti palvelujen ja sisältöjen välillä. Kun kehitetään uusia juttutyyppejä ja sisältöjä, on hyvä testata ideoita, prototyyppejä ja eri ulottuvuuksia asiakkailta.

**Jason DaPonte:** And there absolutely is a world for doing usability tests. I think those platforms and tools out-of-the-box will show you where there's failed customer journeys, where your streaming platform didn't serve the right content, where people effectively click through ads, and that's all important for the optimization side. But upstream, ask yourself: what is your proposition, what are you truly actually doing for your customers? You need to do that deep listening, be it through ethnographic research, or social listening.

Asiakkaiden kuunteleminen ja heidän tarpeittensa ymmärtäminen on kuitenkin vasta alku. Datalähteet, haastattelut ja keskustelut ovat lähtökohta hyvien juttujen ja sisältöjen kehittämiseksi, mutta mediayhtiöllä pitää olla kyvykkyyksiä - tuotekehitysprosesseja, työkaluja ja testimenetelmiä - joilla se pystyy kehittämään ja tuottamaan kiinnostavia sisältöjä.

**Elina Huumo:** Kompetenssin ja katseen pitäisi kiinnittyä siihen, mitä ne ratkaisut on - asiakas ei voi tuottaa ratkaisuja. Ammattilaisten tulee itse keksiä, mitkä ne tavat ratkoa tarpeita on.

Kevin Anderson tuo esiin sen, että palvelumuotoilun ajatusten vieminen osaksi journalistista kulttuuria on osoittautunut todella haastavaksi.

**Kevin Anderson:** What are the needs of my audience? And then what is the product that I can deliver that meets those needs? So it's product thinking or marketing thinking rather than

production thinking, so I think that's a really stark contrast, and it challenges the culture of journalism in particular.

Joissakin mediayhtiöissä on jo kehitetty malleja asiakastarpeiden tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi tuotekehityksen avuksi ja sisältöportfolion rakentamiseksi. Yhtenä edelläkävijänä Euroopassa on ollut BBC:n R&D -osasto. Myös Yleisradiossa on ollut käytössä jo vuodesta 2017 median käyttömotiveihin perustuva työkalu, jota on vuosien varrella testattu ja jatkokehitetty.

Käyttötarpeiden tai -motiivien ohella jotkin mediarytykset ovat kehittäneet muita työkaluja, joiden avulla halutaan ymmärtää asiakkaiden maailmaa tai arvoja ja suuntaamaan sisältöjen tekemistä näiden pohjalta. Joidenkin työkalujen ongelmana on se, että vaikka ne johdattavat pohtimaan asiakkaiden moninaisia arvoja ja tarpeita, niiden mittaaminen on haastavaa.

BBC:n Ian Forrester on ollut mukana BBC:n human values - työkalun kehittämisessä.

**Ian Forrester:** We've done some stuff with this project called Human Values. The idea behind that is that there's 14 different values that people have, and each person has different levels of higher values at certain times. For example, if you take someone who just had a baby, their values change from when they were at a different stage in their life, but it's not tied to age, which is the important thing. So you can have the same value that someone else who's maybe a lot younger but may be experiencing that kind of a moment in their life at that time, but measuring it is difficult without getting creepy.

### **Kirjallisuus:**

Sen sijaan, että mietitään, minkälainen on hyvä asiakaskokemus, pitäisi kysyä: Kenelle tietty kokemus on hyvä? (Becker & Jaakkola 641)

### **Journalism, media, and Technology Trends and Predictions 2023**

*“Another key trend is the way in which product and editorial teams have been embracing ‘user needs’ models and ‘jobs to be done’ methodologies to help identify opportunities. These processes ask searching questions about what role publisher products can play in a world of abundant media choices. They drill down, for example, into specific problems that audiences have and think about different ways these could be solved.”*

BBC: Human values toolkit

<https://www.bbc.co.uk/rd/blog/2021-07-talking-about-human-values-and-design>

<https://humanvalues.io/>

<https://www.linkedin.com/pulse/user-needs-content-publishing-slide-started-all-five-years-shishkin/>



Yleisradion Tarjontaspekstit perustuvat käyttömotiiveihin

<https://drive.google.com/file/d/1dJXyEgSChb1dKq6Phs9RBRIMr4rnMNIP/view>

## Miksi hyvin suunniteltu asiakaspolku on tärkeä?

- Suunnittele asiakaspolku niin että se auttaa parantamaan asiakkaiden kokemusta yrityksestäsi. Kun asiakkaat voivat navigoida helposti ja tilata palveluita ilman ongelmia, heidän kokemuksensa yrityksestäsi paranee.
- Kasvata myyntiä hyvin suunnitellun asiakaspolun avulla: kun asiakkaat löytävät helposti etsimänsä, he todennäköisemmin tekevät ostoksen.
- Vahvista brändimielikuvaa: hyvä palvelu ja helppo ostokokemus yrityksesi verkkosivustolla lisää halua suositella yritystäsi muille ja palata uudelleen.
- Säästä parantamalla löydettävyyttä - yrityksesi asiakaspalvelun tarve vähenee ja kustannukset laskevat.
- Tutustu Zetlandiin esimerkkinä mediayrityksestä, joka on onnistunut yhdistämään hyvän käyttäjäkokemuksen, teknologian tehokkaan hyödyntämisen ja laadukkaat sisällöt.

Asiakaspolulla tarkoitetaan sitä, miten asiakas kulkee mediayhtiön palveluissa eri kosketuspisteiden kautta käyttämään yhtiön palveluita ja sisältöjä. Asiakaspolun tavoitteena on usein saada asiakas rekisteröitymään tai sitouttaa asiakas tilaajaksi.

Usein mediayritykset kuvaavat tätä suppilolla, funnelilla, jonka tavoitteena on transaktio.

Alman Sanna Laurell kuvaa haastattelussa nykytilannetta näin:

**Sanna Laurell:** Sisältömyynti on pisimmällä, se on hyvinkin pitkälle hiottua, ja erilaisia asiakaspolkuja rakennetaan suunnitelmallisesti, mutta sitten taas on palveluita, joissa sellainen ajattelu ole niin pitkällä; esimerkiksi haetaan enemmän massaa tms., meillä on hyvin erilaisia kypsyysvaiheita.

Kevin Anderson kuvaa haastattelussa miten mediayritykset rakentavat kosketuspisteitä, joissa asiakas voidaan kohdata ja hänelle tarjotaan mahdollisuutta joko tehdä tilaus tai rekisteröityä. Matka alkaa useimmiten lukijaa kiinnostavasta yksittäisestä artikkelista, joka johtaa nopeasti houkuttelevan tilaushinnan tarjoamiseen ja mahdollisesti sitä kautta tilaamiseen.

**Kevin Anderson:** And it's interesting because there used to be this kind of binary between hard paywalls and metered paywalls, or paywall or not paywall, and now I think we're reaching a much more sophisticated place, where often you've got a registration wall, or you've got some kind of entry point into the funnel. The New York Times has even got an entry point where it's about puzzles, and then they use that to move people into a higher price bundle. And I think that's really what's changed, it's that now people are more comfortable paying for content, but it's more about how to attract audiences, demonstrate the value proposition, and then have people subscribe.

Hyvä asiakaspolku pystytään rakentamaan myös saumattomaksi ja asiakkaalle miellyttäväksi eri kanavien, alustojen ja mediamuotojen välille. Atte Jääskeläinen kuvaa miten tanskalainen digiutismedia on onnistunut yhdistämään laadukasta sisältöä ja saumatonta teknologiaa niin että syntyy erinomainen asiakaskokemus.

**Atte Jääskeläinen:** Tässä hyvänä esimerkkinä erityisesti Zetland, tanskalainen digiutismedia, joka rakentuu kombinaatiolla laadukas käyttäjäkokemus, joka luodaan teknologialla, saumaton siirtyminen tekstin ja audion välillä milloin tahansa, missä tahansa käyttötilanteessa, ja sitten todella laadukkaasti tehdyt sisällöt, jotka kiinnitetään tekijän persoonaan siten, että toimittaja aina itse lukee ne juttunsa myös audiona. Pohjalla ovat tietynlaiset arvot ja sisällön profiili. Zetland saavutti break evenin ehkä kolme vuotta sitten, se on kannattava noin 25 000 maksavalla tilaajalla.

Hyvän asiakaspolun rakentaminen vaatii myös testaamista. Ennen testaamista on hyvä ymmärtää ja mallintaa miten asiakas intuitiivisesti haluaisi liikkua yhtiön eri kanavien, palveluiden ja sisältöjen kokonaisuudessa. Polkua tulisi optimoida ja kehittää myös muualla kuin siellä missä mittauspisteet tuottavat dataa, eli asiakkaan matka kohti haluttua sitoutumista tulisi nähdä laajemmin. Tom Whitwell nostaa esiin seuraavaa:

**Tom Whitwell:** I saw within Channel 4, which is a major organisation I've worked most recently with, that they're measuring user behaviour using analytics and surveys. We'd be like, "let's build a consistent customer journey, and let's really try to understand how people pass through that, and which parts of that are valuable and which parts of that are interesting or risky."

Asiakkaalle hyvä ja sujuva asiakaspolku on toistuvan käytön, asiakkaaksi palaamisen tärkeä edellytys. Asiakas saadaan sitoutumaan palveluun ja toistuvaan käyttöön, jos sisältöjen ja palvelun käyttö on helppoa ja haluttavaa jatkossakin.

Kirsi Pietilä kuvaa uuden palvelun käyttöönottoa seuraavasti.

**Kirsi Pietilä:** Me tehtiin tosi paljon töitä siinä, että asiakkaaksi tulo ja polku on mahdollisimman sujuva, ja tietenkin siinä tuotteessa jakelu kaupoissa on itse asiassa ihan ensimmäinen asia, jotta se asiakas edes ostaa sen tuotteen, ja sitten se tuli myös marketteihin. Mutta sitten sen jälkeen, kun se ostaa sen tuotteen, niin sen käyttöönotto ja kaikki pitää olla sujuvaa.

## **Kirjallisuus:**

*Asiakaskokemus* asiakkaan “*matkana*” yrityksen kanssa ostoprosessin aikana ja usean kosketuspisteen lävitse. Asiakaskokemus täten dynaaminen prosessi! (Lemon & Verhoef s. 74-76)

Kun kartoitetaan asiakaspolkua, yritysten tulisi olla tietoisia siitä, että asiakkaiden reaktiot ärsykkeisiin riippuvat myös asiakkaaseen itseensä, tilanteeseen ja sosiokulttuurisiin tekijöihin liittyvistä muuttujista. Eri asiakkaat eri tilanteissa ja asemissa siis todennäköisesti reagoivat tiettyihin ärsykkeisiin eri tavoin. Lisäksi kontekstuaaliset tekijät saattavat vaikuttaa tiettyjen ärsykkeiden ennalta arvioituihin tuloksiin, esim. siihen kuinka jokin reaktio johtaa tyytyväisyyteen ja lojaaliuteen (Becker & Jaakkola 644)

Kokemusdatan keruu tapahtuu kosketuspisteissä: suoria kontaktitapahtumia joko tuotteen / palvelun itsensä tai siihen liittyvien esitysten kanssa. “Asiakaskäytävä” = asiakkaan kokemien kosketuspisteiden sarja. Kaikki kosketuspisteet eivät ole samanarvoisia, vaan merkitys riippuu tarjoaman luonteesta. + “Companies need to map the corridor of touch points and watch for snarls. At each touch point, the gap between customer expectations and experience spells the difference between customer delight and something less” (Meyer & Schwager s. 3)

# Prosessit ja datakulttuuri

## Miten asiakas sitoutetaan?

- Tarjoa mahdollisimman helppo rekisteröityminen - se on potentiaalinen askel maksavaksi asiakkaaksi.
- Käytä hyvän asiakaskokemuksen rakentamisessa ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä palvelumuotoilun ja design thinkingin kaltaisia suunnittelumenetelmiä.
- Määrittele, keitä asiakkaasi ovat ja mitä asiakasryhmiä haluat ennen kaikkea palvella.
- Tarjoa erilaisia tapoja käyttää maksullisia sisältöjä ja varmista näin asiakaskokemuksen laatu.
- Asiakkaiden odotukset sisältöjä kohtaan ovat muuttuneet - mukauta sisältöjä eri julkaisukanaville.

Jokainen asiakkaan käynti mediapalvelussa tai vaikkapa yksittäisen artikkelin lukeminen on mahdollisuus saada maksava asiakas.

Satunnainen kävijä on aina potentiaalinen rekisteröityvä asiakas. Kun asiakas rekisteröityy, hän on jo hyvin potentiaalinen maksava asiakas.

Mediayritykselle on erittäin tärkeää saada henkilö digipalveluiden asiakkaaksi ja tarjota hänelle erilaisia tapoja käyttää maksullisia sisältöjä. Parhaiten tässä auttavat laadukas sisältö, hyvin suunniteltu markkinointi ja asiakasta ymmärtäen rakennettu asiakaskokemus.

Asiakkaalle tärkeintä on löytää itselleen tarpeellisia, tärkeitä ja kiinnostavia sisältöjä, juttuja helposti ja vaivattomasti.

Palvelumuotoilu, design thinking voi tarjota mediayritykselle viitekehyksen ja työkaluja, joita hyödyntämällä se pystyy rakentamaan hyvän asiakaskokemuksen ja tuomaan sisällöt, julkaisemisen ja datan yhteen.

Kevin Anderson kuvaa haastattelussa miten palvelumuotoilu voi auttaa ja tarjota erilaisia työkaluja tähän.

**Kevin Anderson:** I think some of the product managers will talk about doing empathy mapping, and that's a product tool to understand, again, motivations of the consumers. There are lots of frameworks from the product management world in terms of design thinking, systems thinking, Jobs-to-be-Done and empathy mapping - there are lots of product tools and design tools that can help achieve that.

Jotta palvelumuotoilun työkaluja voidaan hyödyntää, yrityksen pitää määritellä keitä sen asiakkaat lähtökohtaisesti ovat ja mitä asiakasryhmiä se haluaa ennen kaikkea palvella.

**Kevin Anderson:** You're not trying to be all things to all people, you're trying to be as relevant as you can to the different parts of your audience as possible in a way that's economically sustainable for you.

Uutisorganisaatioilla on ollut haasteita kehittää perinteinen journalistinen prosessi vastaamaan digitaalista toimintatapaa. Tämä nousee esiin myös Reuters Digital News Reportissa 2022, jossa julkaisijoita kannustetaan ottamaan huomioon erilaisten yleisöjen tarpeet.

Keskisuomalaisen Kirsi Hakaniemi kuvaa tilannetta toimituksessa seuraavasti:

**Kirsi Hakaniemi:** Mediamyynnin ja kuluttajamyynnin kanssa meillä on hyvä meno ja siellä se digi rupeaa olemaan tosi vahvana ykköstavoitteena, mutta se toimitus on sellainen viimeinen saareke, vaikka siellä toisaalta on tehty se 20 vuotta, mutta sielläkin on evoluutio, että ensin se digi oli verkko, uutiskanava ja muuta, mutta nyt se koko ajan muuntuu siihen, että siitä pitäisi tulla laadukas palvelu, jossa on hyviä, mielenkiintoisia, koukuttavia sisältöjä. Se ei riitä enää, että sulla on vaan siellä jotain nopeaa verkkotoimituksen tekemää uutista, vaan pitää todellakin se koko toimituksen prosessi kääntää ja miettiä suunnittelu sillä tavalla, että resurssit riittää, ettei me voida joka asian perässä myöskään juosta - tasapainoilu uutisten tekemisen ja suunniteltujen lukujuttujen välillä.

Tämä kuvaa hyvin miten digisiirtymä on edennyt monissa mediataloissa. Ensin sisällöt siirrettiin digialustoille, verkkoon ja isompia panostuksia on tehty markkinoinnin uudistamiseen ja sisältömyyntiin.

Yleisöt ovat kuitenkin hajaantuneet eri julkaisualustoille ja heidän odotuksensa sisältöjä kohtaan ovat muuttuneet. Siksi sisältö ei toimi samanlaisena eri julkaisukanavissa ja digialustoilla. Toimintatavan ja ajattelun muutosta on edellyttänyt etenkin siirtymä printistä digiin.

Nyt huomio on sisältölupauksessa ja portfolion kehittämisessä vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja käyttöä - sekä myös uudenlaisten sisältöjen kehittämisessä. Haastateltavamme Jason DaPonte ja Tom Whitwell sekä Kevin Anderson korostavat sisältölupauksen merkitystä.

**Jason DaPonte:** It's a proposition. Your customer experience starts with really understanding what your proposition is ...- I think a lot of the media world, to its credit, just got stuck in and just started shoving content online, but wasn't thinking about what's the proposition, both from a customer and business perspective. I think we then got, like you've noted, into the world of user experience, that is something that designers do to optimize the customer journeys, what you're clicking on, making things findable and stuff, but the people at the top were still counting the eyeballs, because they were like "well, this is just the same proposition but on a different platform". But you can't have the same proposition, because it's not the same medium. It's not the same audience, and expectations are just drastically different, the business models are different, and so, if you haven't thought about what that proposition is, then you're missing that first part of what is the customer experience.

Mediayhtiön ja etenkin sisällöistä vastaavien organisaatioiden pitää ymmärtää millaisia sisältöjä heidän tavoittelemansa asiakkaat haluavat ja käyttävät.

Tärkeää on huomioida myös se, että sisällöillä ja eri genreillä on eri merkitys ja painoarvo yhtiön portfolioissa, mutta myös asiakkaille.

Tom Whitwell kertoo miten he auttoivat Vogueta kehittämään ydinsisältöjä ennen kaikkea muodin ammattilaisille, jotka ovat lukijoiden pieni ydinjoukko, mutta hyvin tärkeä brändin asiakkuudessa ja asiakasymmärryksessä.

**Tom Whitwell:** So, different types of content have very different levels of status. And that status is determined within the organization, and it's not necessarily at all connected to the customer needs for that content. With Vogue we started with an idea of "we should do something for fashion professionals". That was the entire idea at the beginning. So we interviewed 30 fashion professionals, senior people who had been working in fashion for 10 years. We listened to them talking about their business, talking about what was frustrating, what was exciting, what was changing. Three clear messages that came out of it. They were worried about technology, because they didn't really understand it, and it had become such an important part of their business. They were worried about globalization, because when they joined, it was London, Paris, New York and now it's all China and the Middle East. And they were worried about culture, because it had such a huge impact on success. So it was technology, culture and globalization.

Haastattelujen avulla Vogue löysi ydinalueet, joista juttuja alettiin tehdä ja jotka heijastivat myös tämän asiakasryhmän tiedollisia tarpeita. Ne ohjasivat sisältöjen tekemistä. Työkalu auttoi toimittajia löytämään aihealueita ja näkökulmia, joista lukijat olivat erityisen kiinnostuneita. Oivaltavat näkökulmat ja kiinnostavat lukujutut ovat olennainen osa toimittajien ydinosaa.

**Tom Whitwell:** Even at that fairly crude level, there was a genuine desire to identify customer needs and use that as the brief. I don't think they would have intuitively landed in exactly those places.

Dagens Nyheterin Lovisa Bergström nostaa esiin miten datainformoitu organisaatio pystyy hyödyntämään dataa hyvin myös laatujournalismin tukena.

**Lovisa Bergström:** Data has a key role in the organization. Most, almost all of the decisions that we make are based on data. We try to get away from the gut feelings and turn towards the data and ask the data what to do. And I mean, we have a small cross functional group that we call the experimentation and growth team that works with growth initiatives and product development with a very structured methodology. And also, of course, data is used, for example, within the newsroom to understand reader behavior. And some questions that I pretty often get back to or ask myself is: what is and how do we measure quality journalism?

Laatu on silti hyvin hankala käsite, sillä eri ihmiset kokevat sen hyvin eri tavoin. Jotta tiedettäisiin, miten mediayrityksen ydinasukkaat sen kokevat, on kysyttävä heiltä itseltään. Mutta data voi antaa ajattelulle ja kysymyksille suuntaa.

**Lovisa Bergström:** I think that quality means different things to different people. And if you don't ask them, you really don't know. But we try to find metrics that can give us small clues to what quality is to them. But for example, time spent and the percentage, I mean, how much of the article that you have read is probably one important clue on at least how valuable it is to you. But you shouldn't draw too many conclusions from that because it could also mean that the text is written in a very difficult language or just that it has conclusions that are so difficult to understand.

Datan tuominen kiinnostavalla tavalla toimitusten arkeen, niin että toimittajat kokevat sen oikeasti auttavan heidän työtään on olennainen kysymys. Data ei saa olla päälleliimattua tai ulkopuolella toimituksellisten ratkaisujen. Bergström kertoo miten Dagens Nyheterissä toimittajat ovat kokeneet saavansa datasta apua työssään.

**Lovisa Bergström:** I would say that reporters are the most competitive people that I've ever met. And I guess that's one key. If you can measure it, then you can also compete in it. And by setting up targets and finding maybe other news media that you can compete against. It's a really good trick you can use if you want to make them work for your targets. Anyway, we also talk a lot and I sit down with all the sections in the news stream. I think we have 14 of them, like sports, the economy, opinion and culture, for example. And we sit down, we talk a lot. I try to make them think about what the data tells them and what their views are on how to improve their work or how we can reach out to more people or how to make people read their stories longer or people spend more time on them.

Lähtökohtaisesti on hyvä huomioida, että parempaa asiakaskokemusta ja sisältölupauksia on digitaalisessa toimintaympäristössä helpompi rakentaa, kun kohderyhmä on rajattu ja määritelty.

**Atte Jääskeläinen:** Yksi ilmeinen menestyjä on Politico; kun on hyvin selkeä niche, hyvin arvokas sisältö käyttäjilleen ja sitten pari-kolme toimivaa bisnesmallia, niin aika simppeleillä mallilla voidaan rakentaa toimija, joka on käytännössä esimerkiksi Brysselin tärkein uutismedia tällä hetkellä EU-asioissa. Onhan se nyt aikamoinen teko.

Reuters-instituutti on toistuvasti Digital News Report -julkaisuissaan tuonut esiin huolen siitä, miten osa nuorista ikäluokista on vieraantunut perinteisten uutisorganisaatioiden tarjonnasta. Perusteluja voi löytää nuorten mediankäytöstä, mutta myös tavasta, jolla uutisia tehdään ja tarjotaan. Laadullinen tutkimus on tuonut esiin, että nuoret ovat kiinnostuneita visuaalisemmasta informaatiosta ja persoonavetoisesta kerronnasta. Nuorten yleisöjen suhteen Digital News Report 2022 nostaa esiin myös sen, että nuorten uutiskäsitykset ovat laveammat kuin perinteisen uutismedian.

**Kirsi Hakaniemi:** Onhan Pohjoismaissa kuitenkin hyvin vahvasti edelleen se, että luotetaan uutispalveluihin ja medioihin ja luetaan lehtiä ja muuta vastaavaa. Tietenkin uudet sukupolvet ovat taas tottuneet käyttämään hyvin paljon videosisältöjä ja tämän tyyppisiä asioita, siinäkin on vuosien saatossa ollut vaikka mitä kokeilua, mutta ei se kuitenkaan kantanut. Edelleen halutaan

keskittyä pitkälti siihen rikkaaseen, mutta kirjoitettuun sisältöön ja kuvasisältöön. Mutta että miten uusia sukupolvia lähdetään tavoittelemaan, minkälaisella kerronnalla, siinä on vielä paljon tehtävää ja miettimistä.

### **Kirjallisuus:**

*“In this context, publishers will need to be even more focused on meeting the needs of specific audiences and demonstrating value to users. Internet users have access to an unprecedented amount of content, products, and services competing for their attention and hard-earned money, and news needs to stand out, connect, and create value, if it is to convince them to pay.”*

Reuters Digital News Report 2022

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2022>

*“They will also need to keep an eye on the needs of the next generation, who this report has shown are exhibiting very different behaviours and attitudes than the one that went before. These social natives, who have come into adulthood in the last five or ten years, are much less likely to visit a traditional news website or to pay for online news – and they are often wary of giving up their data. Deeply networked, they are increasingly accessing news in video or audio on networks like Instagram, TikTok, YouTube, or Spotify.”*

Reuters-instituutti: Journalism, media, and technology trends and predictions 2023

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2023>

Merkitykselliset asiakaskokemukset (meaningful experiences) auttavat meitä puolestaan oppimaan jotain itsestämme, laventamaan elämäkatsomustamme. Merkitykselliset asiakaskokemukset ovat merkityksellisiä juuri siitä syystä, että ne puhuttelevat meidän arvomaailmaamme, ovat hyvin henkilökohtaisia ja jopa muokkaavat identiteettiämme. Tällaiset asiakaskokemukset edellyttävät usein asiakkaiden itsensä aktiivista mukana olemista ja osallistumista.

Transformatiiviset asiakaskokemukset (transformational experiences) menevät vielä askeleen pidemmälle. Ne muuttavat meitä ihmisinä vaikuttamalla näkökulmiimme, asenteisiimme ja käyttäytymiseemme. (Hannu Saarijärvi - Pekka Puustinen: Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Docendo 2020.)

## **Miten data palvelee asiakaskokemuksen rakentamista?**

- Rakenna datakäytännöt, jotka auttavat parantamaan asiakaskokemusta ja reagoimaan muutoksiin asiakkuudessa. Mediatyhtiö on nykyisin myös data-alusta.
- Hyödynnä dataa kekseliäästi: kehitä ja testaa erilaisia tapoja löytää sisällöille uusia asiakkuuksia ja kohdentaa sisältöjä niistä kiinnostuneille asiakkaille.
- Ymmärrä dataa myös strategisella tasolla - se on keskeistä hyvän sisältölupauksen rakentamisessa.

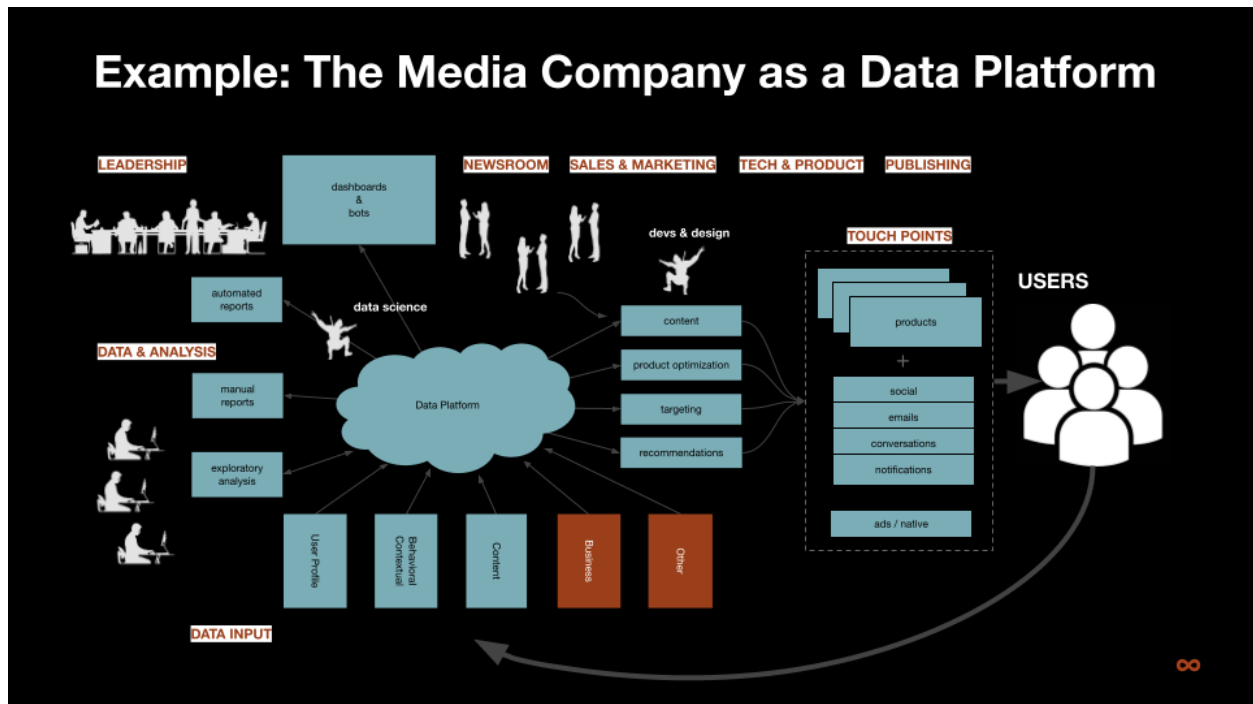


- Käytä dataa löytääksesi uusia ja yllättäviä tapoja luoda relevantteja sisältöjä asiakkaille.
- Hyödynnä dataa sekä tehtyjen asioiden todentamisessa, että myös uuden huomisen johtamisessa.

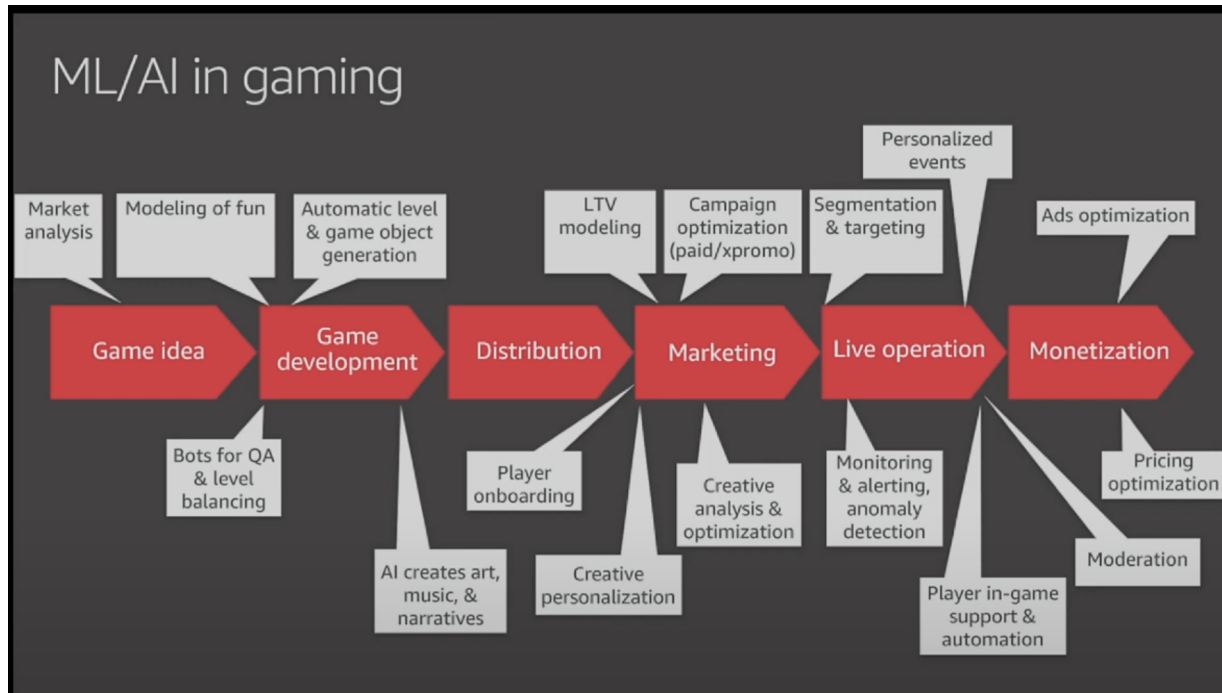
Asiakkaan sitouttaminen - miten lukijasta tulee aktiivinen brändin, palvelun ja sisältöjen käyttäjä - edellyttää, että mediayrityksen datakäytännöt auttavat koko yritystä parantamaan asiakaskokemusta ja reagoimaan muutoksiin asiakkuudessa.

Useilla mediayhtiöillä on myös muuta liiketoimintaa, joka tarkoittaa käytännössä mahdollisuutta laajentaa asiakasporjää datan avulla.

Mediayhtiö on nykyisin myös data-alusta. Datan kekseliäs hyödyntäminen luo mediayhtiölle mahdollisuuksia löytää sisällöille uusia asiakkuuksia, mutta tärkeää on myös pystyä kohdentamaan sisällöt niistä kiinnostuneille asiakkaille. Tämä on mahdollista jos dataa tarjotaan ja hyödynnetään niin, että se tukee eri prosesseja.



Pidemmälle vietyinä tämä vaatii datan ja datatekemisen tuotteistamista yhtiötasolla.



Datan käytössä ja sen painotuksissa yrityksen eri liiketoiminnoilla ja mediayhtiöllä saattaa kuitenkin olla eroja. Lovisa Bergström käyttää asiaa kuvaamaan sitä että Dagens Nyheter on paremminkin datainformatoitu (data informed) kuin dataohjautuva (data driven) mediayritys.

**Lovisa Bergström:** We usually refer to ourselves as data informed rather than data driven. I would say that the difference is that as other companies in journalism and news media, even though we sell services online, we're not like any other e-commerce company because our journalistic integrity and our journalistic values will and should always come first. So we make sure that the editors, the reporters and the developers have all the data they need, but it's still our responsibility to make sure that the mix of articles is fair and that we give a picture to the readers that is true and balanced. For example, I mean, if it would steer 100% on a short term maximization of their reader revenues, for example, then we'd probably write a hundred articles about Donald Trump and none of Joe Biden. But we cannot do that because that's not our main purpose. We want to also give a true and balanced picture of the society in the world. I guess that's the main purpose of all news media.

Parhaan tuntuman ja ymmärryksen hyvän sisältölupauksen rakentamiseen mediayritys saa, kun se yhdistää erilaisia kompetensseja ja luo yhteistä kieltä ja datan ymmärrystä läpi organisaation. Se edellyttää, että organisaatio hyödyntää dataa monipuolisesti eri toiminnoissaan. Lovisa Bergström kuvaa mitä data merkitsee heidän yhtiönsä toiminnalle.

**Lovisa Bergström:** Data has a key role in the organization. Most, almost all of the decisions that we make are based on data in some way. We try to get away from the gut feelings and turn

towards the data and ask the data what to do. And in product development, we work a lot with A/B tests, and we have a small cross functional group that we call the experimentation and growth team that works with growth initiatives and product development with a very structured methodology. And also, of course, data is used, for example, within the newsroom to understand reader behavior. And then I think it is important to have a holistic view of the user experience and ask questions like this for different people with different roles in organizations and ask the questions from different angles, because that triggers a lot of really interesting discussions.

Bergström kuvaa miten hyvin eri tavoin kerättyä ja analysoitua dataa yhtiö voi käyttää organisaation eri prosesseissa sekä miten eri osajien näkökulmat ja toistuvat keskustelut datan pohjalta tehdyistä havainnoista auttaa kehittämään toimintaa, mutta auttaa myös eri rooleissa toimivia ymmärtämään toisiaan ja keskustelemaan eri näkökulmista. Näin toimintakulttuuri kehittyy ja lopulta asiakas voittaa.

Seuraavassa Bergström kuvaa miten he organisoituvat tiimeiksi tuotteiden ympärille.

**Lovisa Bergström:** Usually we gather around a project. It is getting to know your data really well and understand how to use it and what the limitations of the different data sets are as well. Getting to know it is both feelingly understanding the data as well as adding on the domain knowledge. How much context shifts do you have to do if you're doing churn prediction or if you're building insights for the editorial team? I think even though the kind of data that I work with might differ for different departments, most of it drills down to engagement and understanding quality and time spent and the questions that we mentioned before like what is it that makes the user want to pay for a subscription. Whether you have an editorial question or editorial perspective on that or a more business perspective on the question, it's often a combination of the same data in that case, then you probably need to look into both user behavior and traffic data and also information about what subscription you have, and maybe information about who you are as a subscriber, if we can use that.

Sisällöntekijöiden, toimittajien ja palvelukehittäjien kulttuuri ja kieli eroavat lähtökohtaisesti, mutta kun organisaatiossa heidän osaamisensa yhdistetään projektien ympärille ja kaikkien kyvykkyudet huomioidaan arjen kulttuurissa, mediayritys voi tehdä uusia, jopa yllättäviä havaintoja luodakseen relevanttia sisältöä asiakkailleen tai osalle heistä. Atte Jääskeläinen kertoo miten Ruotsissa Mittmedia löysi kulttuurisisällöistä kiinnostuneen ja kiitollisen yleisön dataa tutkimalla.

**Atte Jääskeläinen:** Minulle tulee mieleen esimerkiksi Mittmedia Ruotsissa. Se on pienehköjen tai keskisuurten maakuntalehtien yhteenliittymä, joka on tosi tekoälyintensiivinen yhtiö. He esimerkiksi kykenivät luomaan menestyviä kulttuurisisältöjä, löytämällä niille ne ihmiset, jotka niitä mahdollisesti haluaisivat kuluttaa. Kun yleisesti ajatellaan, että kulttuurisisältöjä tehdään paljolti velvollisuudesta – ja niitä broadcastissa sijoitetaan keskiyölle, kun julkisen palvelun tehtävä edellyttää niitä tehtävä. Sanomalehtiyrityksestä yhtäkkiä tulikin merkittävä kulttuurisisältöjen tuottaja, koska he pystyivät datasta löytämään ne ihmiset, joiden mielestä nämä sisällöt ovat tärkeitä ja heille merkityksellisiä. Ja kun siellä oli se kerroin, että se on heille

erittäin merkityksellistä, niin ei heitä tarvinnut olla kuin se 30 % niin siitä tuli kuitenkin merkittävä sisällön osa.

Kertynyttä dataa voidaan käyttää monella tavalla osana yhtiön prosesseja ja toimintaa. Datan avulla voidaan tarkastella onko yhtiön resursointi oikean suuntainen suhteessa liiketoimintatavoitteisiin. Data auttaa näkemään sisältöportfolion, tarjonnan puutteita suhteessa tavoiteltuihin asiakkuuksiin, asiakkaiden tarpeisiin ja mieltymyksiin. Olennaista on hyödyntää dataa siinä, mitä julkaistaan, missä kanavassa ja milloin. Se auttaa huomaamaan koska asiakkaat ovat kiinnostuneita käyttämään erilaisia sisältöjä, milloin heillä on aikaa siihen. Datan avulla mediayhtiö pystyy palvelemaan asiakkaitaan paremmin ja auttaa heitä löytämään juuri heidän kannaltaan relevanttia sisältöä.

Seuraavassa Elina Huumo kuvaa erilaisia datan käyttömahdollisuuksia.

**Elina Huumo:** On mielikuvituksesta kiinni, miten sitä dataa sitten viestitään niille ihmisille, jotka sitä luovaa työtä tekee ja uutta suuntaa hakee... me voidaan miettiä, että vastaammeko siihen, onko meillä resursseja, että me ollaan ajankohtaisia ja relevantteja, niin mun mielestä me voidaan tuoda paljonkin dataa siihen. Me voidaan tuoda sitä sekä sinne ideoiden alkupäähän, etsiä suuntaa että mihin rahat kannattaisi käyttää, mutta voidaan me paljon tuoda myös siihen, kun idea on jo syntynyt ja me sitä lähdetään viemään eteenpäin. Testaukseen voi tuoda dataa siitä onko meidän ajatukset oikean suuntaisia, kuinka me tätä arvoa asiakkaalle tuodaan? Onko markkina tästä kiinnostunut, löytääkö ja ymmärtääkö se tämän? Mutta että tehdäänkö sitä tällä hetkellä, niin pelkään että dataa hyödynnetään paljon enemmän jo tehtyjen asioiden todentamisessa kuin sen uuden huomisen johtamisessa.

Mediayhtiössä on hyödyllistä koko ajan pohtia millaista dataa organisaation eri toimijat tarvitsevat ja miksi. Miten sitä visualisoidaan, käytetään ja käydään läpi, millaisia päätelmiä datasta tehdään ja miten siitä tehtyjä huomioita ja toimenpiteitä testataan ja viedään käytäntöön. Dataymmärryksen lisääminen vaatii, että se on koko ajan mukana toimenpiteissä ja keskustelussa koko organisaatiossa.

Kirsi Hakaniemi kuvaa miten dataa käytetään mediayhtiön arjessa.

**Kirsi Hakaniemi:** Koko ajanhan heillä on ne dashboardit siellä, ne on Pianon päälle rakennettu, että nähdään paljonko sivuilla on kävijöitä ja mitkä jutut vetää ja miten etusivu vetää, ja voi tehdä otsikkotestausta ja tämän tyyppisiä asioita. Sitten käytännön keissi on myös, että ollaan pidetty konsernilaajuisia dataklinikoita: sitä, että pureksitaan tehtyjä juttuja, uusia ominaisuuksia ja palveluita, miten ne on suoriutuneet ja konvertoineet asiakkaita, tällaista jälkiopiskelua ja -koulutusta. Mutta esimerkiksi Piano on oikeastaan yhtenä ykköstyökaluna siinä arjen tekemisessä, ja sitten meillä on Power BI:n päälle rakennettu jälkiraportteja, mihin pääsee katsomaan muita tunnuslukuja.

Bergström sanoo, että Dagens Nyheterissä perustyökalu on dashboard. Sen avulla toimittajat pystyvät näkemään kauanko lukijat ovat käyttäneet aikaa heidän kirjoittamiensa artikkeleiden lukemiseen, mutta ne ennakoivat myös miten erilaiset otsikot vaikuttavat kiinnostavuuteen.

**Lovisa Bergström:** I guess the main tool is a dashboard, Looker Studio dashboards. And we also develop our own dashboards that we like to code from scratch. Those dashboards are really great. If you are using the Wi-Fi in the newsroom, then you can go from the article on the website and click on a bookmarked tag in your browser and then you can get all the statistics that you need for that special article. For example, you can get the page views and conversions and how long it's been read and also page views and conversions over time and how they are affected on different changes that you do to the article. For example, if you change the title of it or you change the picture, how does that affect? But we also do Slack bots and email bots, for example. We built measuring the male and female mentions in the text that you have written. So you get a percentage of, for example, maybe 30% of the mentions that you have in your text during the last week are female mentions. The average of the audience needed there in total is 40%. So that's one thing to raise awareness about gender equality or maybe inequality in journalism.

## Miten datakulttuuria kannattaa kehittää?

- Aloita analysoimalla nykytilanne ja keskustele tilannekuvasta kaikilla organisaation tasoilla.
- Johda toimenpiteitä asiakaskokemukseen liittyvien tavoitteiden pohjalta kaikkien organisaation tasojen ja toimintojen kanssa.
- Sisäistä organisaation yhteiset tavoitteet ja ymmärrä lähtötilanne, jotta toimenpiteiden suuntaaminen niitä kohti on helpompaa.
- Johda organisaation osien tavoitteet ja toimenpiteet näiden pohjalta
- Tarkastele toimenpiteiden vaikutuksia yhdessä asiantuntijoiden kanssa ja keskustele siitä, mitkä niistä edistävät parhaiten asiakaskokemusta.
- Huolehdi siitä, että datakulttuurin kehittäminen ja asiakaskokemuksen tavoitteiden tarkastelu ovat koko ajan johdon asialistalla.
- Tarjoa toimitukselle dataa eri työkalujen ja visualisointien avulla. Ne selkeyttävät ja helpottavat datan ymmärtämistä.
- Käytä dataklinikoita apuna erilaisten tapausten käsittelyssä ja keskustele datan pohjalta toimenpiteistä.

Asiakaslähtöinen ajattelumalli, jossa asiakas laitetaan mediatyhtiön organisaation keskiöön, vaatii toteutuakseen dataan ja analytiikkaan liittyvää systematiikkaa ja prosesseja, jotka ovat mahdollisia vasta kun yritys on saavuttanut riittävän maturiteetin, kypsyyden datakulttuurissa. Se edellyttää, että data ja sen merkitys on läsnä kaikkien liiketoimintayksiköiden ja päätöksiä tekevien arjessa. Datakulttuurin kehittäminen kannattaa aloittaa analysoimalla nykytilanne, ja keskustella tilannekuvasta kaikilla organisaation tasoilla.

Sen jälkeen nykytilanteesta pitää johtaa toimenpiteitä asiakaskokemukseen liittyvien tavoitteiden pohjalta kaikkien organisaation tasojen ja toimintojen kanssa. Kun yksiköt ovat sisäistäneet tavoitteet ja ymmärtäneet lähtötilanteen, niiden on helpompi suunnata toimintaa

kohti tavoitteita. Toimenpiteiden vaikutuksia pitää jatkuvasti tarkastella yhdessä asiantuntijoiden kanssa ja keskustella mitkä toimenpiteet edistävät parempaa asiakaskokemusta. Hyvä datakulttuuri ja organisaation eri osien tekemät, yhdessä sovitut toimenpiteet vievät yritystä nopeammin kohti paremman asiakaskokemuksen tavoitteita.

Erittäin olennaista datakulttuurin onnistumisen näkökulmasta on se, että sen kehittäminen ja asiakaskokemuksen tavoitteiden tarkastelu ovat koko ajan johdon asialistalla.

Bergström kertoo, että Dagens Nyheterissä johto päivittää tietämystään datakulttuurista.

**Lovisa Bergström:** We send our leaders and managers to agile skill trainings and follow the agile methodology as much as we can. Of course in design thinking, and work with also some parts of the scrum methodology. And yeah, we are a tech company in many senses.

**Kirsi Hakaniemi:** Me ollaan rakennettu paljon asioita toiveiden mukaan, myös sellaisia dashboardeja missä pystytään vertailemaan eri lehtien suoritteita, ja että on tietyt tavoitetasot liittyen vaikka maksumuuritilauksiin. ...esimerkiksi yhdessä meidän alueyhtiössä on oma sisältöjen kehitystiimi ja he pureksii joka viikko digitilauksia toimituksissa, ja päätoimittajat on ihan kriisitunnelmissa jos tavoitteet eivät täyty, mikä on ihan mielettömän hienoa.

Kirsi Hakaniemi kuvaa miten tärkeää mediaryitykselle on, että kaikki osallistuvat keskusteluun ja ovat kiinnostuneita datasta ja halukkaita kehittämään toimenpiteitä sen pohjalta. Yksi olennainen tekijä on miten ja missä muodossa data on tarjolla eri toimijoiden käyttöön.

**Kirsi Hakaniemi:** ...aiemmin oli niin että meiltä kaivattiin analyysiä. Että vaikka me ollaan rakennettu hienot analytiikkadashboardit ja muuta niin sitten sitä dataa on niin paljon, että miten sitä voi ruveta tulkitsemaan ja ymmärtämään. Uudet analytiikkaan keskittyvät asiantuntijat ovat tuoneet paljon näkemystä, että miten sitä dataa voidaan visualisoida, miten tuloksia voidaan paremmin vielä esittää, että saat sen visuaalisin keinoin ymmärretyksi, kun ne luvut voi olla tosi hyhmäisiä.

Erilaiset työkalut ja niiden avulla tehdyt visualisoinnit voivat auttaa paljon eri rooleissa työskenteleviä kulkemaan samaan suuntaan ja ratkaisemaan yhteisiä ongelmia asiakkaiden hyväksi, mutta kun median toimintatavat muuttuvat, myös työkalujen hyötyjä kannattaa tarkastella koko ajan. Lovisa Bergström kertookin, että Dagens Nyheterillä on käytössä dashboardien dashboard, jonka tarkoituksena on seurata, mitä työkaluja eri toiminnot käyttävät ja auttaa luopumaan niistä, joista ei ole hyötyä.

**Lovisa Bergström:** We have a dashboard of dashboards so you can see how the dashboards are used. And sometimes I do polls and they can vote like: have you used this tool during the last month. You realize, okay, this wasn't a really successful one.

Toimitukselle voidaan tarjota dataa käyttäen erilaisia työkaluja ja visualisointeja, jotka selkeyttävät ja helpottavat sen ymmärtämistä millaisia juttuja luetaan ja ketkä niitä lukevat. Yksittäisten juttujen datan seuraamisen lisäksi on tärkeää, että toimittajat ja muut asiantuntijat

alkavat yhdessä keskustella datan pohjalta toimenpiteistä. Apua voivat tarjota myös dataklinikat, joissa voi kysellä ja käydä läpi erilaisia tapauksia asiantuntijoiden kanssa.

**Kirsi Hakaniemi:** Siitähän me lähdettiin liikkeelle, että luotiin erilaisia työkaluja toimituksille erityisesti sivuston ja palvelun seuraamiseen. Sitten lähdettiin rakentamaan kuluttajamyynnin kanssa yhteisiä mittareita, että meillä on ollut erilaisia projekteja juuri digi only -tilausten kasvattamisen osalta. Sitten lopulta lähdettiin ajattelemaan, että ei riitä että meillä on pelkästään data dashboardeja. Sitä pitää olla aika tosi innostunut siitä datasta, että lähdet sitä joka päivä tutkimaan, niin sen takia ajateltiin, että dataklinikka on hyvä, että pureksitaan dataa yhdessä ja opetetaan ja ymmärretään ihmisiä.

Tom Whitwell tuo esiin, että kerätyn datan määrä ei riitä, jos työntekijät eivät pysty sitä toiminnallistamaan eli kehittämään ratkaisuja, joilla asiakkaille voidaan tarjota heidän tarpeitaan vastaavia juttuja. Elina Huumo nostaa esiin haastattelussa sen, miten mediayhtiössä usein kerätään valtavat määrät dataa raportointiin, mutta sitä ei ole kerätty eikä sitä käytetä niin, että opitaan tuntemaan asiakkaita paremmin. Jatkuva raportointi ja erilaisten raporttien tuottaminen organisaation eri liiketoimintayksiköiden tarpeisiin vie paljon aikaa eikä välttämättä auta mediayhtiötä parantamaan asiakaskokemusta.

Organisaation eri osastot ja toimitukset seuraavat tietenkin dataa suhteessa niihin tavoitteisiin ja mittareihin, jotka heille on asetettu. Kun mediayritys haluaa panostaa asiakaskokemuksen parantamiseen on tärkeää, että tavoitteet ja mittarit ohjaavat toimituksia siihen. Useimmat mittarit on asetettu käytön kasvun seuraamiseen, vaikka asiakaskokemuksen näkökulmasta asiakkaan tyytyväisyys tarjottuun sisältöön - mitä indikoi ainakin paluu sisältöjen pariin - on tärkeää.

Sanna Laurell kuvaa miten dataa tarkastellaan ja millaisia mittareita Almallä on käytössään.

**Sanna Laurell:** Mietin, mitä kaikkea meidän toimitus seuraa... se mitä seurataan silmä tarkkana on reach ja sen kehittyminen. Sitten me myöskin seurataan Alma-tasolla liikenteenohjausta, eli miten me pystytään ohjaamaan meidän palveluiden välistä liikennettä. Se on synergiaetu jonka kanssa tehdään paljon töitä. Sitten seurataan tietysti meidän reachia suhteessa kilpailijoihin ja muutamia muita mittareita, lukijauskollisuutta ja lukijamääriä ja tämän tyyppisiä. No sitten tietysti aktiivisuusmittarit yleisellä tasolla, eli se miten usein kävijät palaavat meidän medioihin ja käyttävätkö he niitä esimerkiksi päivittäin, ja sitten tosiaan artikkelien lukuajat. Ne nyt on varmaan yleisimpiä mittareita mitä käytetään kaikissa medioissa meillä. Ja onhan meillä sitten tosiaan erilaisia asiakkaan elinkaaren mittareita, mallinnuksia ja muuta.

Monesti mediayhtiössä on kyse siitä, että isossa kuvassa rakennetaan raportteja käyttäjädatan pohjalta, mutta ymmärrys sisältöportfolion rakentamiseen, motivaatio uusiin kokeiluihin ja toimivien uusien muotojen kehittämiseen saadaan asiakkaita kuulemalla ja heidän kanssaan vuorovaikutuksessa.

**Ian Forrester:** Because a lot of the reporting and figures are totally based on the easier metrics. I have seen big differences especially when it comes to our research, what people say and what people write - the difficult stuff to get, the difficult data, research data. It has made a big difference to the way a product has been built or the way the technology is deployed.

## Datan toiminnallistaminen: Miten mediayhtiön asiakaskokemusta kannattaa mitata?

- Tarkastele asiakaskokemuksen ja liiketoimintatavoitteiden suhdetta samanaikaisesti, jotta ymmärrät paremmin niiden yhteyttä toisiinsa.
- Tunnista positiiviset ja negatiiviset korrelaatiot asiakkaista kerätyn datan ja liiketoimintamittareiden välillä.
- Aseta tavoitteet sen perusteella, mikä tuottaa asiakkaalle tutkitusti parhaan kokemuksen.
- Analysoi asiakkaista kerättyä dataa ja löydä toimenpiteitä, jotka parantavat asiakaspitoa ja vähentävät poistumaa.
- Rakenna toiminnallinen data asiakaskokemuksen ja liiketoimintamittareiden perusteella.
- Tee datapohjainen analyysi asiakkaiden käyttäytymisestä ja tarpeista.
- Kehitä asiakaspalvelua asiakaskokemuksen parantamiseksi.
- Kerää laadullista dataa asiakkaiden subjektiivisesta kokemuksesta pitkältä ajalta, jotta voit seurata kehitystä ajan myötä.

Liiketoimintatavoitteita ja asiakkaan palvelukokemusta tarkastellaan liian harvoin samanaikaisesti. Liiketoiminnan tavoitteet on luonnollisesti sidottu käytännössä euroihin ja koviin taloudellisiin mittareihin, ja asiakkuuden arvoa tarkastellaan esimerkiksi asiakaspidon ja laskutuksen kautta. Asiakkaan tyytyväisyyttä havainnoidaan suhteessa hänen ostamiinsa palveluihin ja sisältöjä tutkitaan usein pistemäisesti, jopa irrallaan siitä tiedosta mitä asiakkaan taloudellisesta arvosta yritykselle tiedetään. Asiakaskokemuksen kehittämisen ja sitä tukevan datakulttuurin näkökulmasta olisi ensiarvoisen tärkeää rakentaa yritykselle prosessi, jonka avulla asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan mittarit tuodaan yhteen ja tuotteistetaan helposti käytettäväksi tiedoksi.

Kaikkein keskeisintä asiakaskokemuksen mittauksessa on ensin tunnistaa positiiviset ja negatiiviset korrelaatiot asiakkaista kerätyn datan ja liiketoimintamittareiden välillä. Lisäksi tavoiteasetantaa tulisi tarkastella sen suhteen mikä tuottaa asiakkaalle tutkitusti parhaan kokemuksen. Näiden kahden analyysin perusteella löytyvät ne toimenpiteet, jotka parantavat asiakaspitoa ja vähentävät poistumaa.

Tätä toimintapaa kuvaa hyvin erään suomalaisen teleoperaattorin asiakasdatan hyödyntämisen esimerkki. Operaattorin asiakasdata-alusta oli suhteellisen kehittyneellä tasolla, ja sisälsi tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä operaattorin eri palvelukanavissa. Dataa analysoimalla pystyttiin tunnistamaan korrelaatio laajakaistaliittymän irtisanomisen ja operaattorin tarjoaman verkosta löytyvän nopeustestin tekemisen perusteella. Yhteys voi olla jälkikäteen ajateltuna itsestään



selvä: asiakas, joka on tyytymätön liittymänsä toimintaan tekee nopeustestejä todennäköisemmin kuin asiakas joka ei havaitse liittymässä mitään ongelmia. Tämä tieto teki kuitenkin datasta toiminnallista, sillä sen perusteella pystyttiin ideoimaan uusi toimintatapa. Siinä asiakkaille jotka olivat käyneet tekemässä liittymän nopeustestin lähetettiin automaattinen tekstiviestikysely siitä oliko heillä ongelmia nettiliittymän laadun suhteen. Kaikki, jotka vastasivat kysymykseen myöntävästi, siirrettiin automaattisesti kohderyhmäksi jolle asiakaspalvelu soitti ja pyrki ratkaisemaan ongelman asiakkaan kanssa.

Liiketoimintatavoite oli selkeä: poistuman esto ja laajakaista-asiakkuuden jatkaminen. Lisäksi asiakaskokemusta paransi se, että operaattori oli kiinnostunut asiakkaan laajakaistapalvelun koetusta laadusta ja pyrki proaktiivisesti ratkaisemaan asiakkaan ongelmia. Toisaalta automaattinen tekstiviestikysely ja asiakkaiden siihen lähettämät vastaukset tuottavat myös jatkuvasti laadullista dataa asiakkaiden subjektiivisesta kokemuksesta laajakaistan laadusta. Se taas tarjoaa dataa, jota voidaan tarkastella arvokkaana aikasarjana suhteessa muuhun tietoon asiakkaista.

Lovisa Bergström kertoo, että Dagens Nyheterillä on käytössä RFV (recency, frequency & volume) -malli. Mallin mukaan he tarkastelevat lukijan käynnin viimeaikaisuutta (recency). Mitä vähemmän aikaa lukijan käynnistä yrityksen sivuilla on sitä korkeammat pisteet hän saa. Useus (frequency) tarkoittaa tietyn aikaikkunan sisällä tehtyjä vierailuja palvelun sivuilla. Käyttömäärä (volume) taas sitä kuinka monta juttua asiakas on lukenut. Näiden kolmen yhteisvaikutuksesta voidaan tehdä havaintoja sekä tilaajakunnan sitoutuneisuudesta yleensä, mutta myös tilaajien sitoutuneisuuden tasosta.

**Lovisa Bergström:** From a user perspective, then we look about the recency, which means when did we see you last time. And the more recent, the higher you score. For example, we can use that (score) in order to see the engagement of users on different products, or with different offers, or different subscription lengths, for example. And then we can also target those people, and maybe if you have a decreasing engagement, then you can email them and ask if something's wrong, or see if you would like to get the journalism in any other way. Maybe you want to have a newsletter instead or maybe you just want tips on how to start your new habits with Dagens Nyheter.

Bergströmin esimerkki kuvaa myös sitä, että yhtiöllä pitää olla erilaisia tapoja tuottaa ja tarjota sisältöjä lukijalle: kaikki eivät ole kiinnostuneita kaikesta.

Lukijan sitoutuminen ja käynnin useus ovat olennaisia mittareita, jotka ennakoivat hänen halukkuuttaan jatkaa tilausta. Syynä on se että käyttäjän sitoutuminen - siis tarve ja halu lukea juttuja - korreloi hänen halukkuuteensa jatkaa tilausta ja pysyä asiakkaana.

**Lovisa Bergström:** So by making the user or the reader come and have one article extra, spend a minute extra every day or make one extra visit every week makes the probability that you will churn and quit your subscription lower. So that is why we look a lot at it. And I mean that in the end, the longer we get the users to stay and pay for a subscription, the more digital

revenues we get from the readers and the more we can invest in journalism. If we can make good journalism, the users stay longer, then we can make even better journalism.

Kirsi Hakaniemi kuvaa Keskisuomalaisen mittausmaturiteetin kehitystä seuraavasti:

**Kirsi Hakaniemi:** Tietenkin mittarit ovat matkan varrella vaihtuneet, kun ajatus liiketoimintamallista on kehittynyt. Aluksi ajateltiin, että haetaan hirveästi sivulatauksia ja eri kävijöitä. Nyt haetaan enemmän sitoutuneita kävijöitä, jotka haluavat maksaa sisällöistä ja tilattavista lehdistä. Toki meillä on myös kaupunkilehtiä, mutta silti frekvenssi ja asiakaspito ja kaikki sen suuntainen on noussut tärkeämmäksi, koska sivulataukset itsessään ei välttämättä korreloi menestyksen kanssa. Toki nekin kertoo jotain, mutta se ei ole ykkösmittari, vaan asiakaspito, uudet tilaajat, jutuissa vietetty aika ja tämän tyyppiset asiat mihin pitää satsata. Tietenkin tilattavissa lehdissä mitataan ihan niitä digital only -tilausten määrää ja maksumuurin läpäisyprosenttia, kaikkia sen tyyppisiä konversioita. Mutta sivulla vietetty aika on hyvä mittari edelleen, mutta enemmän että se on sitä ihan aitoa liiketoiminnallista mitaamista.

Sanna Laurell kertoo muutamien esimerkkien millaisia tavoitteita ja mittareita Almallä on käytössä organisaation eri puolilla.

**Sanna Laurell:** Sisältömyynnillä on omat euromääräiset ja liiketoiminnalliset tavoitteet, ja sitten jotta toimitus ikään kuin pelaa siihen samaan pussiin, sinne on vyörytetty joitain tavoitteita, ja sitten tietysti kriittisessä roolissa on meidän päätoimittajien ja digimyyntin johdon vuoropuhelu, että pelataan samaan maaliin. Ja sen vuoksi ja toki muutenkin toimittajat on kiinnostuneita siitä miten heidän juttunsa performoi. Tietysti sitä seurataan myös digitilausten näkökulmasta, minkä juttujen kautta tilaajia tulee. Toimituksella on isot screenit, missä käppyrät näkyvät esim. koko ajan, että mistä tilaajia on tullut.

Monessa mediatilalossa seurataan ja segmentoidaan käyttäjiä asiakkuuden kokonaisarvon (customer lifetime value, CLV) mukaan, mutta se on vain yksi tapa toiminnallistaa dataa tähän tarkoitukseen.

Kielten oppimiseen kehitetty palvelu Duolingo on saavuttanut noin 80% asiakkaistaan organisaation panostamalla tuotekehitykseen ja tarjoamalla sovellustaan ilmaiseksi. Fokuksen ylläpitämiseksi tarkoituksenmukaisissa asioissa tiimeille annetaan "movable metrics that matter"-mittareita, ja näiden mittareiden optimoimiseksi ajetaan runsaasti A/B-testejä. Duolingon data science -tiimi kehitti Growth Model -nimisen ennustemallin, joka on auttanut kasvattamaan päivittäisten aktiivisten käyttäjien määrän (daily active users, DAU) nelinkertaiseksi vuoteen 2019 verrattuna. Growth Model on nk. Markovin malli, joka on tapa ennustaa tulevia tapahtumia oletuksella jossa tulevaisuus riippuu ainoastaan nykytilasta, ei aiemmista tapahtumista. Mallia käytetään tässä yhteydessä ymmärtämään käyttäjien vuorovaikutusta tuotteen kanssa ajan kuluessa. Asiakkaat jaetaan käyttäytymisen perusteella segmentteihin ja heidän siirtymistään näiden segmenttien välillä seurataan.

Malli luokittelee käyttäjät seitsemään keskenään poissulkevaan ryhmään: uusiin käyttäjiin, nykyisiin käyttäjiin, uudelleen aktivoituneisiin käyttäjiin, palanneisiin käyttäjiin, viikoittaisiin ja

kuukausittaisiin aktiivisiin käyttäjiin joilla on poistumariski, ja nukkuviin käyttäjiin. Sen jälkeen malli seuraa, miten käyttäjät liikkuvat näiden tilojen välillä: pysyvätkö he aktiivisina vai vähentävätkö he käyttöä ajan myötä. Tarkkailemalla näitä asiakkaiden liikkeitä Duolingo ymmärtää paremmin, miten palvelua tulisi optimoida jotta asiakaspito ja uusasiakashankinta onnistuu parhaiten. Malli tarjoaa tietoon perustuvan lähestymistavan tärkeimpien kasvun kanssa korreloivien mittareiden tunnistamiseen, ja samalla tarjoaa tuotetiimeille tavan testata ja hioa strategioita näiden mittareiden parantamiseksi.

<https://blog.duolingo.com/growth-model-duolingo/>

## Miten ja millaista dataa tulisi kerätä?

- Määrittele asiakaskokemuksen mittarit koko yhtiön tasolla yli liiketoimintojen ja siilorajojen, jotta keskeisiä mittareita voidaan tarkastella kokonaisuutena kustannustehokkaasti.
- Kerää asiakkaan subjektiivisesta kokemuksesta tietoa, kuten miten hän kokee käyttämänsä palvelun laadun ja arvon.
- Keskustele asiakkaiden kanssa tuottaaksesi laadullista dataa, joka auttaa tulkitsemaan määrällistä dataa ja asettamaan se kontekstiin.
- Yhdistä laadullista ja määrällistä dataa paremman asiakasymmärryksen rakentamiseksi. Laadullinen data auttaa ymmärtämään asiakkaan motiiveja, kun taas määrällinen data kuvaa, miten asiakas on käytännössä toiminut.
- Käytä hyväksi havaittuja asiakaskokemuksen mittareita: suositteluhalukkuus (NPS), käynnin onnistuminen (task completion rate), asioinnin vaivattomuus (CES) tai asiakastytyväisyys (CSAT).

Useimmat mediayhtiöt keräävät isot määrät dataa, mutta sen hyödyntäminen eli toiminnallistaminen on usein iso haaste. Dagens Nyheterin Lovisa Bergström kertoo millaisia tehtäviä datalla on heidän yhtiössään.

**Lovisa Bergström:** So on a daily basis, it consists of anything from building predictions on future traffic on our site and apps or working with ad hoc analysis on user behavior, for example, dashboard development, data modeling, optimizing product offerings and prices, for example, on our digital and physical products or improving customer journeys. So it's really a lot and it's a wide range of tasks.

Yleisin haaste asiakaskokemuksen analyysissä on nimenomaan se, että asiakkaista on olemassa suurelta osin vain kvantitatiivista käyttäytymisdataa ja mahdollisesti tavallisempia taustamuuttujia kuten asuinpaikka, tulotaso, sukupuoli, ikä. Asiakkaan subjektiivisesta kokemuksesta - miten hän kokee käyttämänsä palvelun laadun tai arvon - on tietoa aivan liian vähän, saati että tämä tieto olisi yhdistettävissä helposti hänen käyttäytymisdataansa tai muuhun tietoon asiakkuudesta.

Mikäli asiakkaiden palvelu- tai asiakaskokemuksesta kerätään dataa, se on usein pistemäistä; joko sitä kerätään vain silloin tällöin, tai eri tavoin eri liiketoimintayksiköissä ja palveluissa. Toki eri liiketoimintojen tarpeet ja asiakaslupaukset saattavat erota toisistaan niin paljon, että on järkevää pystyä luomaan ja tutkimaan myös palvelukohtaisia mittareita. Ydinmittarit asiakaskokemuksen suhteen tulisi pystyä kuitenkin määrittelemään koko yhtiön tasolla yli liiketoimintojen ja siilorajojen. Tällöin asiakaskokemuksen keskeisiä mittareita on mahdollista tarkastella kokonaisuutena kustannustehokkaasti ja sellaisin menetelmin, jotka kaikki ymmärtävät samalla tavalla. Hyviä esimerkkejä tällaisista mittareista ovat suositteluhaluus (NPS, Net Promoter Score), käynnin onnistuminen (task completion rate), asioinnin vaivattomuus (CES, Customer Effort Score) tai asiakastyytyväisyys (CSAT, Customer Satisfaction Score).

Mikään mainituista mittareista ei yksin kuitenkaan tee kerätystä datasta vielä toiminnallista, vaan se edellyttää näiden mittareiden

- a) jatkuvaa tutkimista kaikissa yhtiön palveluissa yhtenäisellä tavalla yli liiketoimintojen,
- b) yhdistämistä kaikkeen muuhun asiakkaasta käytössä olevaan dataan (edellämäinittu digitaalisten palveluiden käyttäytymisdata sekä kaikki asiakkaasta tiedetty muu informaatio kuten asiakkuuden euromääräinen kokonaisarvo tai asiakkaan sosiodemografiset taustamuuttajat), sekä
- c) valjastamista käyttöön osana yrityksen päätöksentekoa kaikissa relevanteissa foorumeissa.

Haastattelemamme asiantuntijat painottivat sitä miten tärkeää on kerätä laadullista dataa ja yhdistää se muuhun käytettävissä olevaan asiakastietoon. Rikas, monipuolinen määrällinen ja laadullinen data yhdessä on hyvä lähtökohta yhtiötasoisten asiakaskokemuksen perusmittareiden luomiselle.

Kevin Anderson kuvaa haastattelussa kuinka laadullista ja määrällistä dataa voi yhdistää paremman asiakasymmärryksen rakentamiseksi. Tärkeää on huomata että laadullinen data auttaa ymmärtämään asiakkaan motiiveja, mutta määrällinen data kuvaa kuinka asiakas on käytännössä toiminut.

**Kevin Anderson:** Quantitative analytics tells you what your audience is doing, what your customer is doing, qualitative data tells you why your audience is doing that and what their motivations are, and often that is one of the things that unlocks better customer experience, better products, and if you want to take it to the extreme extent and tactical thing, product-led growth.

Kirsi Pietilä kertoo haastattelussa, miten keskustelut asiakkaiden kanssa tuottavat laadullista dataa, joka puolestaan auttaa tulkitsemaan määrällistä dataa ja asettamaan se kontekstiin. Näin kyky hyödyntää määrällistä dataa ja kehittää toimenpiteitä kasvaa eli se auttaa toiminnalistamaan dataa paremmin.

**Kirsi Pietilä:** Me ollaan myös luotu mittareita asiakkaiden kanssa uusiksi; siellähän on tietenkin perinteisiä NPS-tyyppisiä mittareita, jotka tuottavat numeerista arvoa. Mutta oikeastaan NPS:n suhteenkin sanoisin, että arvokkainta ovat kuitenkin siihen liittyvät laadulliset vastaukset, koska sieltä pystyy rakentamaan aika hyvin käsitystä siitä mikä asiakkaiden näkökulmasta oikeasti toimii ja mikä ei. Ja sitten taas kun ollaan laadullisella kyselyllä osallistettu, niin aika monesti ne on ihan niitä samoja asioita jotka yrityksen työntekijät yleensä jo tietää, mitkä siellä asiakaspuolellakin eniten turhauttaa. He eivät vain välttämättä pysty tekemään niille asioille mitään.

Erittäin mielenkiintoisen lisän laadullisen datan analyysiin tuovat lähivuosina edistyneihin kielimalleihin (LLM, Large Language Model) perustuvat teknologiat liittyen strukturoimattoman datan käsittelyyn. Tätä opasta kirjoitettaessa ne jo mahdollistavat suurenkin tekstimuotoisen asiakaspalautemassan analyysin liittyen esimerkiksi siinä korostuviin teemoihin tai palautteen sentimenttiin ja sävyyn. Laadukkaiden tuotteistettujen kielimallipalveluiden markkinan kasvaessa lähiaikoina laajojenkaan tekstimassojen analysointiin ei tarvita enää kuin internet -yhteys ja luottokortti.

Kevin Anderson tuo haastattelussa esiin sen miten ihmisten kuunteleminen auttaa määrällisen datan hyödyntämisessä.

**Kevin Anderson:** If you just use quantitative analytics, you end up super-serving your audience that you have.

**Kevin Anderson:** Data is not just the numbers that Google Analytics kicks out: it's also user surveys, it's qualitative data, it's understanding the behavior and motivations of your audience, as much as it is to understand the activity on your site through analytics. What I've seen in my own career, in my own work, is that if you want to understand why people are doing what they're doing, you really have to talk to them. There has to be qualitative data, whether that's interviews or surveys.

Datalla on merkittävä rooli etenkin asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämisessä. Mediaorganisaation on vaikea rakentaa hyvää asiakaskokemusta jos se ei perustu lukijoiden käyttäytymisen ymmärtämiseen. Kun lukijakunta muuttuu tai laajenee, se vaikuttaa välittömästi paitsi asiakkaiden odotuksiin myös käyttäytymisdataan.

**Lovisa Bergström:** What strikes me often is how the reader behavior constantly changes. Since the reader or the subscription base changes, then the behaviors also change. So in order to keep up with those changes, we cannot rely on old facts. We need to learn, challenge and keep on trying new ways in order to constantly improve and learn from the data, I think, because old truths get old pretty fast nowadays.

BBC:n Ian Forrester puhuu siitä, miten perusmetriikat ja mittarit auttavat yritystä ymmärtämään yleisöjen median käyttöä isossa kuvassa. Ne eivät kuitenkaan vielä auta mediayhtiötä tarjoamaan asiakkaille heille relevanttia sisältöä.

Useimmiten tämä edellyttää pitkäjänteisyyttä, vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa ja laadukkaita kysymyksiä.

**Ian Forrester:** Currently we use these kinds of user metrics which everyone else tends to use: how people view, what time they view, where do they view it from, stuff like that. And that's OK if you want a kind of surface-level understanding of the audience. But what we should be doing is we need to get deeper and deeper without actually getting creepy. Ask them a good question that isn't something they would make up but something that actually will tell you what you need to hear, and those questions are probably the most important part. It's like working out which questions and how to ask these questions in the correct way.

**Ian Forrester:** So, to get back to the metric: we have the stuff that's easy to get, the numbers, and then the other one is questions, it's deeper, it's larger and it's longer, and it takes time.

Monissa suomalaisissa mediataloissa tarve yhtenäisen laadullisen asiakasdatan keräämiseksi on tiedostettu. Keskisuomalaisen ja Alman edustajat kuvaavat tilannetta seuraavasti:

**Kirsi Hakaniemi:** Me ei mitata sitä vielä, NPS:ää tai muuta vastaavaa. Toki nyt ajattelen, että asiakaskokemuksen pitää resonoida siinä, että kuinka monta tilausta meille vaikka tulee, kuinka paljon meillä on asiakkaita... kyllähän me mitataan sitä joka pisteessä nyt digipalveluissa, että kuinka paljon asiakkaat viettää aikaa sivuilla, kuinka monta kertaa he tulee sivuille tai palveluun päivässä tai viikossa. Tuleeko maksumuuritilauksia, asiakaspoistumaa ja muuta, sillä eihän asiakaskokemuksella muuten ole mitään merkitystä. Mutta nyt siihen kylkeen pyritään tosiaan saamaan vielä sellaista laadullista dataa, josta tiedettäisiin paremmin miksi näin tapahtuu.

**Sanna Laurell:** No Alma-tasoisesti meillä on vain kovia mittareita, ollaan aika perinteisesti menty tuolla, että mikä meidän aktiivinen käyttö on, ja uusien kirjautuneiden käyttäjien määrä. Sitten meillä on tietysti erilaisia churn-mittareita. Mutta me tehdään liian vähän insight-tutkimusta kaiken kaikkiaan, ja siihen meillä ei ole mitään virallisia mittareita edes olemassa, niitä juuri nyt pyritään luomaan.

Asiakkaat ovat nykyään paitsi kiireisiä, usein myös varovaisia sen suhteen millaisia tietoja he itsestään jakavat ja millaisiin kyselyihin osallistuvat. Subjektiiivisen tiedon saaminen siitä miten asiakkaat kokevat palvelun tai sisällön edellyttää luottamuksen rakentamista. Tähän auttaa usein se, jos yhtiö on valmis antamaan jotain asiakkaille tarjottua tietoa vastaan.

**Sanna Laurell:** Se ei ole kauhean helppoa - ihmiset ovat nykyisin aika tietoisia, eivätkä välttämättä anna itsestään kovin mielellään mitään tietoja. Meillä on porukka, jonka kanssa mietitään jokaisen liiketoiminnan ja sitin kanssa yhdessä, mitkä voisivat olla ne pisteet missä voitaisiin kysyä asioita, jotka liittyvät joko liiketoiminnan ja esimerkiksi mainosmyynnin edistämiseen. Ja sitten lähdetään miettimään sitä joko palvelumuotoilun keinoin, että missä kohtaa käyttökokemusta tai palvelun käyttöä olisi sopivaa kysyä jotain, ja sitten keksitään siihen joku fiksu tapa... esimerkiksi voidaan kysyä millä alueella asut, ja esittää se asiakkaalle niin että "hei, anna sun osoite, niin me kerrotaan sulle, että miten sun asunnon arvo tulee

tulevaisuudessa kehittymään”, niin silloinhan asiakas aidosti saa myös itse siitä jotain kiinnostavaa insightia käyttäjänä. Me ollaan aika paljon benchmarkattu kv-puolelta näitä juttuja, vaikkapa arvonta jossa kysytään jotain, ja ihmiset yllättävän kivuttomasti saadaksesen jonkun kiinnostavan asian antaa tietoja itsestään - eli että se on vähän kaikkea tuolta väliltä. Mutta se riippuu tosi paljon kontekstista.

Lähes kaikissa tilanteissa mediayhtiöt haluavat asiakkaiden kirjautuvan palveluun ja sitoutuvan tilaajaksi, mikä ohjaa niitä kuuntelemaan asiakkaitaan entistä enemmän. Parhaillaan ollaan murroksessa, jossa testataan erilaisia keinoja rakentaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, jotta löydetään parhaita tapoja ymmärtää asiakkaitaan paremmin.

**Sanna Laurell:** On tosi paljon kokeilemista - jotkut tavat resonoi ja jotkut ei. Mitään silver bulletia ei ole vielä tullut, että tiedettäisiin että tämä toimii aina, että tämän vuoksi ihmiset on valmiita kirjautumaan. Toki pääasiassa isossa kuvassa medioissa on kyse siitä, että sisällön pitää olla niin hyvää, että asiakkaat haluavat nähdä sen vaivan ja kirjautua tai tilata, mutta riippuu median luonteesta mikä toimii ja mikä ei.

Mediapalveluiden käytön suhteen usein kuultu argumentti palveluiden laadullisten mittareiden suhteen on se että käytetty mediasisältö - kuten positiiviset lifestyle -artikkelit tai negatiivinen katastrofiuutisointi - vaikuttaisi vastauksiin. Käytännössä on kuitenkin todettu, että mikäli asiakaskokemusta mittaavat kysymykset esitetään asiakkaalle relevantissa kohdassa palvelukokemusta ja ne on muotoiltu siten, että niissä keskitytään palveluun eikä sisältöön, ne tuottavat analyysikelpoisia tuloksia.

### **Kirjallisuus:**

There are three main areas where big data has the potential to disrupt the status quo and stimulate economic growth within the media and entertainment sectors:

1. Products and Services: Big data-driven media businesses have the ability to publish content in more sophisticated ways. Human expertise in, e.g., curation, editorial nous, and psychology can be complemented with quantitative insights derived from analysing large and heterogeneous datasets. But this is predicated on big data analysis tools being easy to use for data scientists and business users alike.

2. Customers and Suppliers: Ambitious media companies will use big data to find out more about their customers—their preferences, profile, attitudes—and they will use that information to build more engaged relationships. With the tools of social media and data capture now widely available to more or less anyone, individuals are also suppliers of content back to media companies. Many organizations now back social media analysis into their orthodox journalism processes, so that consumers have a richer, more interactive relationship with news stories. Without big data applications, there will be a wasteful and random approach to finding the most interesting content.

3. Infrastructure and Process: While start-ups and SMEs can operate efficiently with open source and cloud infrastructure, for larger, older players, updating legacy IT infrastructure is a challenge. Legacy products and standards still need to be supported in the transition to big data ways of thinking and working. Process and organizational culture may also need to keep pace with the expectations of what big data offers. Failure to transform the culture and skillset of staff could impact companies who are profitable today but cannot adapt to data-driven business models ([Lippell 247](#))

There is a vocal privacy-protection movement—perhaps more active in Europe than in North America—that has been energized by the increasing role that individual information plays in ordinary commerce, and the perceived threat to individual privacy that this poses. However, both practical experience as well as a number of academic studies have shown that the vast majority of consumers are not at all reluctant to share their individual information whenever there is a clear value proposition for doing so. Therefore, if a company can demonstrate to the customer that individual information will be used to deliver tangible benefits (and provided the customer trusts the enterprise to hold the information reasonably confidential beyond that), then the customer is usually more than willing to allow the use of the information. Trusting relationships or not, protecting customer privacy and ensuring the safety and security of customer-specific information are critical issues in the implementation of customer strategies ([Pepper & Rogers s. 100-101](#))

([https://www.ey.com/en\\_gl/tmt/how-the-media-and-entertainment-enterprise-is-evolving](https://www.ey.com/en_gl/tmt/how-the-media-and-entertainment-enterprise-is-evolving))

Sen sijaan, että median käyttöä ymmärrettäisiin ensisijaisesti kvantitatiivisten mittareiden, kuten klikkausten, sivulla käytetyn ajan, jakamisen tai kommenttien avulla, kriittinen huomio datafikaation ongelmallisiin ilmentymiin tulisi yhdistää laajempaan ja syvempään käsitykseen mediasta kokemuksena käyttämällä erilaisia sekamenetelmiä. Tässä yhteydessä vastuullisen mediainnovoinnin on perustuttava tietoon, jossa huomioidaan käyttäjien erilaisten mediakokemusten ja median käytön demokraattinen rooli ([Trattner & et al.](#))

*“Once persuaded of the importance of [customer] experience, every function has a role to play. Marketing has to capture the tastes and standards of every one of its targeted market segments, circulate that knowledge within the company, and then tailor all consumer communications accordingly. Service operations must ensure that processes, skills, and practices are attuned to every touch point. (Present-patterns surveys are good for tracking high-volume touch points such as call centers.) Product development should do more than specify needed features. It should also design experiences after observing how customers use products and services, **learning why they use offerings as they do**, and figuring out how existing products might be frustrating them. Ideally, product developers will identify customer behavior that runs counter to a company’s expectations and uncover needs that haven’t been identified”* ([Meyer & Schwager s. 10-11](#))



## Miten hyödyntää dataa vastuullisesti?

- Vältä datan keräämistä ilman selkeää päämäärää. Perusta se organisaation tavoitteisiin ja päämääriin.
- Analysoi dataa myös eksploraatiivisesti ilman etukäteen määriteltyä mittaria tai tavoitetta.
- Luo datan käytön suhteen avoin ja läpinäkyvä organisaatio, jotta kävijät ymmärtävät, miten heidän dataansa käytetään.
- Muista dataan liittyvät riskit! Datan käyttö algoritmien ja tekoälysovellusten kouluttamiseen kannattaa suunnitella huolella.
- Kerro asiakkaalle miten hänen dataansa käytetään ja miksi.
- Rakenna asiakkaalle tunne hänen omien tietojensa hallinnasta, jotta säilytät luottamuksen parhaalla mahdollisella tavalla.

Datan kerääminen ilman selkeää päämäärää on paitsi turhaa, myös nykyisen tietosuojalainsäädännön näkökulmasta kyseenalaista. Pääosa kerättävistä tietotyypeistä tulisi pystyä yhdistämään johonkin organisaation mittaustarpeeseen. Toisaalta on kuitenkin tärkeää pystyä analysoimaan dataa myös eksploraatiivisesti vailla etukäteen määriteltyä mittaria tai tavoitetta.

**Sanna Laurell:** ...jos miettii ihan puhtaasti digitaalisten medioiden käytettävyyttä ja sitä mikä käyttökokemus on, niin pitäisi enemmän kysyä siitä asiakkailta. Me kysytään liian vähän ja tehdään liikaa omiin oletuksiin perustuvia päätelmiä. Meillä on hirveän paljon dataa, jota me käytetään, mutta sen lisäksi pitäisi saada siihen rinnalle kvalitatiivisempaa insightia, ja sitä me ainakin tehdään ihan liian vähän.

Mediayhtiöt tietävät, että ihmiset ovat tulleet koko ajan tietoisemmiksi ja epäluuloisemmiksi heistä kerätyn datan suhteen. Siksi niiden pitäisi olla avoimia sen suhteen mitä dataa ne keräävät ja mihin sitä käytetään. Kevin Anderson kuvaa asiaa näin.

**Kevin Anderson:** So I think that the organization needs to be really transparent and clear about how they're going to use that data, and there are some media organizations that quite honestly... They use registration systems, and part of their business model is to sell on that data, and so if you are the product, so to speak, if you're the thing being sold, because you're selling on your data, then that person really needs to understand how that data is used, so I think there has to be a certain level of transparency, and I would honestly say that that level of transparency is probably never going to be achieved without a little bit of regulation.

**Kevin Anderson:** I think the trends are quite clear though, that people have become more careful about their data, especially younger audiences, and so it's one of the things that's motivating Google and Apple to clamp down. Obviously there are some market reasons for them to do that in terms of the data that's collected on their platforms, but I think that they're responding to a reasonable consumer demand for more privacy.

Mittareiden lisäksi dataa hyödynnetään kasvavassa määrin algoritmien ja tekoälysovellusten kouluttamiseen. EU on ottanut etukenon näiden sovellusten reguloinnissa ja valmistele parhaillaan lakiesitystä aiheesta. Suurin osa esityksen regulointivaatimuksista koskee vain korkeariskisiä sovelluksia, jotka liittyvät lähinnä biometristen tietojen käyttöön, mutta esitys pyrkii myös luomaan hyvät käytännöt koko alalle. Esityksen mukaan kaikkien sovellusten ja integroitujen palvelujen tulisi noudattaa perusoikeuksia kuten sananvapautta ja lastenoikeuksia. Riskiä ja siten regulaation tarvetta nostavat sovellukset, joissa on manipulointimahdollisuus (syväväärengökset, deepfakes) ja kun tekoälysovellus on vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa tai sillä tuotetaan tai manipuloidaan sisältöä. Tällaisista sovelluksista olisi esimerkiksi velvollisuus ilmoittaa loppukäyttäjälle selvästi. Media-alalla yleistyvät tekoälyn avulla tai sen kokonaan luomat artikkelit, muokatut tai generoidut kuvat sekä videot. On ehdotettu mm. vesileimoja ihmisen luoman sisällön merkitsemiseksi tai vastaavasti leimaa tekoälyn luoman sisältöön, jotta kuluttajat ovat tietoisia tekotavoista. Haastavin loppukäyttäjryhmä ovat lapset, joiden ymmärrys ei välttämättä riitä erottamaan tekoälyä tai sen merkitystä, vaikka se merkittäisiin ja heidän suojelemiseensa pitää siksi kiinnittää erityistä huomiota.

[https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:e0649735-a372-11eb-9585-01aa75ed71a1.007.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:e0649735-a372-11eb-9585-01aa75ed71a1.007.02/DOC_1&format=PDF)

### **Kirjallisuus:**

Kun informaatio alkaa liikkua asiakkaan ja yrityksen välillä, on ehdottoman tärkeää, että asiakas tuntee hallitsevansa omia tietojaan. Yrityksen tulee mahdollistaa asiakkaalle hänen omien tietojensa käyttö hänen aikansa ja rahojensa säästämiseksi sekä lisäarvon tuomiseksi. Kaikki tämä täyttää asiakkaan odotukset luottamuksesta ja siihen, että yritys ansaitsee hänen elämänmittaisen uskollisuutensa. (Pepper & Rogers 83)

## **Miksi parempi asiakaskokemus myös kasvattaa liikevaihtoa?**

- Paranna asiakaskokemusta lisätäkseen asiakkaiden sitoutumista yritykseen ja kasvattaaksesi asiakkaan elinkaaren arvoa (customer lifetime value). Se auttaa kasvattamaan liikevaihtoa.
- Kehitä asiakaskokemusta - se lisää asiakastyytyvyyttä. Se johtaa suositusten ja asiakaspidon kasvuun.
- Seuraa ja optimoi mittareita ja dataa ymmärtääksesi paremmin asiakkaiden käyttäytymistä ja tarpeita, mikä johtaa parempaan palveluun ja lopulta kasvaneeseen liikevaihtoon.
- Mittaa asiakkaan elinkaaren arvoa (customer lifetime value) keskittymällä pitkäaikaiseen suunnitteluun, mikä auttaa yritystä tekemään parempia strategisia päätöksiä ja kasvattamaan liikevaihtoa.
- Seuraa ja optimoi funnelia (osto- ja asiakaspolkua) ymmärtääksesi paremmin asiakkaiden ostoprosessia ja tarpeita.

Tom Whitwell nostaa esiin myös sen miten iso määrä dataa voi myös mutkistaa tärkeiden muutosten ja ratkaisujen tekemistä. Dataa voidaan tulkita monella tavalla ja siitä voidaan löytää perusteluja eri suuntiin, jos sitä ei ole kerätty ja analysoitu tavoitteellisesti.

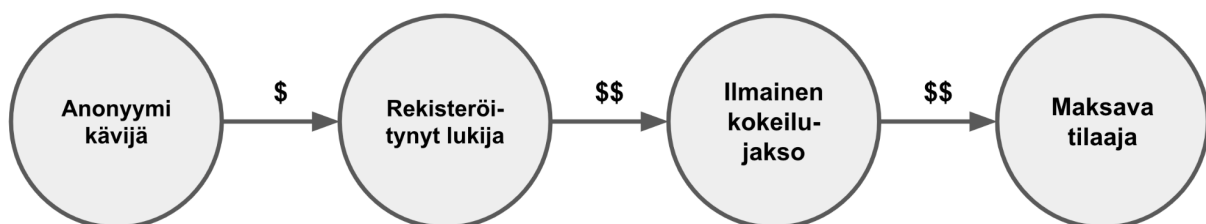
**Tom Whitwell:** I think it definitely felt like there was an issue where they were measuring an enormous amount and having an enormous amount of numbers, but not necessarily they were able to use that to make big, bold decisions.

Toisaalta kun mediayhtiö tietää hyvin tavoitteensa ja pystyy kehittämään oikeanlaisen mittariston ohjaamaan sekä sisältöä että palvelua, se auttaa keskittymään olennaiseen.

**Tom Whitwell:** When Financial Times initially started doing digital, they were saying, “think about eyeballs. How many people come to the site? That’s what we’re going to measure.” Then they realized that all those people weren’t necessarily worth the same amount, so they started measuring maybe time on site. Over time, they used various different measures but eventually they settled on customer lifetime value. That’s difficult to measure, it’s not spat out by your analytics tool, but if you can get there and you can be serious about it, then that really can shape everything you can do. You can shape whatever decision you’re making, such as making trade-offs between ads and content.

Financial Times on tunnettu siitä, miten he ovat vuosien mittaan kasvattaneet kyvykkyyksiään liiketoiminnan optimoinnissa asiakasdatan avulla. Edellä mainittuun asiakkuuden kokonaisarvoon liittyen FT rakensi mallin, jolla pystyttiin ennustamaan rahallinen arvo konversiotapahtumalle lukijan siirtyessä eri vaiheissa anonyymista kävijästä kohti tilausasiakkuutta. Tällöin myös suureltakin kuulostava asiakkaan hankinnan kulu tälle toimenpiteelle on helpompi perustella.

Jokaiselle asiakkaalle on silloin laskettavissa elinkaaren vaiheen mukaan todennäköisyys siirtyä asiakkuuden seuraavalle tasolle, ja toimenpiteet pystytään kohdistamaan nimenomaan niihin käyttäjiin, joiden todennäköisyys konvertoitua on suurin.



Financial Timesin muista viime vuosien dataharjoituksista esiin voi nostaa myös sellaisen ennustemallin rakentamisen, jonka avulla asiakkaat pystytään sitouttamaan lukijoiksi paremmin tarjoamalla heille käyttöön toiminnallisuus tai sisältökokonaisuus, joka toimii juuri heille

parhaiten. Kyse on ns. Next Best Action -mallista, joka on esitelty seikkaperäisesti FT Strategies -palvelun artikkelissa *How predictive modelling can transform your business's approach to conversion*:

<https://www.ftstrategies.com/en-gb/insights/how-predictive-modelling-can-transform-your-business-approach-to-conversion/>

Jason DaPonte kuvaa haastattelussa miten Adidas ohjaa mittareilla ja niiden tarkalla optimoinnilla verkkoliiketoimintaansa.

**Jason DaPonte:** I've done a decent amount of work with Adidas over the years. Their product teams are surprisingly well-focused on what their OKR's are, what they're trying to measure, why they're trying to measure it, and what they're optimising for, so they absolutely know what metrics they're trying to move with their e-commerce.

Myös Alma analysoi asiakkaiden etenemistä tilausputkessa, kuten Sanna Laurell haastattelussaan kuvaa:

**Sanna Laurell:** Ja sitten taas jos mennään markkinapaikkoihin ja transaktiopohjaisiin palveluihin, niin kyllähän me siellä katsotaan, että miten me pystytään kuljettamaan asiakas funnelin läpi, mitataan pääasiassa transaktiota: miten saadaan käyttäjä ensin kirjautumaan ja sieltä sitten tekemään joku ostos tai muu toimenpide, mikä ikinä se tavoite siellä sitten onkaan. Ja totta kai itse asiassa sama pätee myös digitilausmedioissa: yhtä lailla me siellä sitä halutaan sitä käyttäjää kuljettaa. Ensinnäkin kirjautumaan, että hän pääsee lukemaan jotain sisältöä, ja sen jälkeen lähdetään kuljettamaan häntä meidän erilaisissa automaatioputkissa, jotta saataisiin hänet sitten mahdollisesti tilaamaan vaikka se kyseinen digilehti.

## Miten pysyä mukana median muutoksessa?

- Käytä dataa kehityksen ajurina: hyödynnä dataa kehittääksesi prosesseja, palvelua ja sisältöä.
- Testaa, kehitä ja kokeile: investoi testaamiseen, kehitykseen ja kokeiluun, jotta voit pysyä kilpailukykyisenä.
- Kerää jatkuvasti palautetta: käytä erilaisia työkaluja ja testausmenetelmiä kerätäksesi asiakkailta jatkuvasti palautetta ja ideoita toiminnan kehittämiseksi.
- Seuraa tulosta tavoitteiden puitteissa: seuraa muutosta yrityksen tavoitteiden ja palvelulupauksen puitteissa, ja tarkastele parhaita käytäntöjä yhtiön tavoitteiden ja tilanteen pohjalta.
- Käytä dataa oppimisen apuna: koko organisaation pitää oppia datan avulla ja keskustella suunnasta ja toimintatavoista.
- Rakenna yhteisiä prosesseja ja foorumeita, joissa onnistumisista opitaan ja niitä jaetaan yhdessä.
- Ymmärrä epäonnistumisten merkitys ja käytä sitä keinona oppia uutta.

Kun yhtiö on saavuttanut riittävän kypsyyden datan toiminnallistamisessa eli se pystyy aidosti hyödyntämään dataa monipuolisesti prosesseissaan, kehittäessään palveluja ja sisältöjä, data auttaa koko organisaatiota oppimaan muuttuvassa mediaympäristössä. Tämä on sekä liiketoiminnan että asiakkaiden palvelun näkökulmasta olennaista: datasta tulee parhaimmillaan kuin yhtiön toimintoja liikkeessä pitävä verenkierros.

Media-ala on jatkuvassa muutoksessa. Siihen vaikuttavat digitaalisten palveluiden kehitys, regulaatio, asiakkaiden ja lukijoiden muuttuvat median käyttötavat, uudet juttutyypit ja koko ajan kiihtyvä kilpailu ihmisten ajasta. Reuters-instituutin *Journalism, media, and technology trends and predictions 2023* nostaa yhdeksi aikamme megatrendeistä uusien formaattien ja sisältömuotojen jatkuvan kehittämisen. Kun jakelukanavat muuttuvat ja uudistuvat, myös kerrontakeinot kehittyvät ja se muuttaa asiakkaiden käyttötapoja ja -tottumuksia. Dagens Nyheterissä on kehitetty kalenteri toimitusten avuksi, jotta ihmisten arjessa ja mielissä olevat ilmiöt, teemat ja aiheet voisivat innostaa kehittämään juttuja.

**Lovisa Bergström:** What we did: we call it a search engine optimization calendar or a search calendar. We wanted to find topics that are present in people's minds and different parts of the year and try to understand how we can use that information in order to write about things that feel really relevant. And use that in order to plan in advance as well. And so we used both Google data or search data from Google. Also used search terms on our own webpage and some more sources. And then we could crunch the data and find topics and feelings and events that were characterizing different months of the year, basically. So for example, in January, lots of people do renovations and improvements to their home and do a lot of private economy and how to save money. How to start working out and find healthy new habits. And yeah, so it's a long list of things that are present in people's minds. And I think that was a fun thing for the newsroom to start to think about, what feels relevant.

Mediayhtiö ei pysy hengissä, jos se ei satsaa testaamiseen, uuden kehittämiseen ja kokeiluun. Yhtiöllä on hyvä olla erilaisia työkaluja ja testausmenetelmiä - mahdollisesti myös käyttäjäpaneelleita - joiden avulla asiakkailta kerätään jatkuvasti palautetta ja näkemyksiä kuinka erilaiset kerronnan muodot koetaan eri kohderyhmissä.

Jotta mediayhtiö pysyisi monimutkaisessa toimintaympäristössä relevanttina ja merkityksellisenä asiakkailleen, sen tulee seurata muutosta omien tavoitteidensa ja palvelulupauksensa puitteissa. Parhaatkaan käytännöt eivät ole automaattisesti siirrettävissä toisen yhtiön kontekstiin, vaan niitä tulee aina tarkastella yhtiön omien tavoitteiden ja kulloisenkin tilanteen pohjalta niin, että ne vievät kohti hyvää asiakaskokemusta.

Tämä edellyttää koko organisaatiolta jatkuvaa oppimista datan avulla sekä keskustelua suunnasta ja toimintatavoista. Datan toiminnallistaminen ja muuttaminen toimiviksi ratkaisuuksi vaatii jokaisen työntekijän kyvykkyyksien hyödyntämistä ja heidän panostaan. Oppiminen perustuu toiminnallistettuihin tavoitteisiin. Tavoitteet ovat maali jonka suuntaan liikutaan. Periaatteessa jokaisella sisällöllä ja julkaisukokonaisuudella tulisi olla yhdessä asetetut tavoitteet ja parhaassa tapauksessa myös vastuu positiivisen asiakaskokemuksen

luomisesta. On tärkeää rakentaa prosesseja ja toimintamalleja, jotka tuottavat mahdollisimman matalalla kynnyksellä tietoa organisaation kaikilla tasoilla siitä, miten palvelut ja sisällöt onnistuvat palvelemaan asiakkaita. Yhtiössä kannattaa rakentaa yhteisiä prosesseja ja foorumeita, joissa onnistumisista opitaan ja niitä avataan yhdessä, jotta ymmärretään miten eri tekijät vaikuttavat. Onnistumisia tärkeämpää on ymmärtää epäonnistumisten merkitys yhtiölle. Niistä voidaan oppia miksi toimintatapoja pitää parantaa. Datan jatkuva tarkastelu auttaa ymmärtämään edetäänpä kohti tavoitteita ja mitkä toimenpiteet sinne vievät. Hyödyllisiä työkaluja tässä ovat ainakin toistuvat dataklinikat, itsepalvelukäyttöliittymät, toistuvat palautetilanteet sekä yhteiset tarkastuspisteet ja retrot, missä oppeja kerätään koko yrityksen käyttöön ja suunnitellaan jatkotoimenpiteitä.

Kirsi Hakaniemi kertoo miten datan avulla organisaatio saavuttaa tietyn kypsyyden ja alkaa oppia.

**Kirsi Hakaniemi:** Minulla on tiimissä data-analytikoita ja ollaan rakennettu data-alustaa nyt muutaman vuoden ajan, eli me saadaan oikeasti dataa ja myös pureksitaan sitä meidän liiketoiminnoille, että he alkavat ymmärtää mitä data merkitsee; luodaan sitä datakulttuuria. Se näkyy siinä työssä, että pätkäillä miten saadaan muutettua kulttuuria ja luotua tilannetietoisuutta. Hyvä esimerkki tästä on kerran viikossa toimiva dataklinikka, johon on kutsuttu ympäri konsernia ihmisiä, ja siellä käydään aina jotain hyviä juttuja dataan tai tutkimuksiin liittyen, tai asiakaskokemukseen tai vaikka asiakaspoistuman tutkimukseen tai uusiin raportteihin liittyen.

Sanna Laurell kuvaa miten yhteiset tavoitteet auttavat organisaation eri toimintoja oppimaan toisiltaan ja näin parantamaan asiakaskokemusta.

**Sanna Laurell:** Kun meillä on muun muassa vastuullisuuteen liittyvää raportointia paljon konsernitasolla, niin nyt myös sinne on yhdeksi elementiksi nostettu meidän asiakaskokemus, Alman palveluiden yhteinen asiakaskokemus. Eli ikään kuin ollaan lähdetty katsomaan sitä yhä enemmän myös konsernitasoisesti ja pyritään löytämään sieltä myöskin niitä synergioita ja sitä, että palvelut oppisivat toisiltaan, ja nyt me ollaan starttaamassa yhteisiä mittareita. Eli että kaikilla palveluilla olisi samanlaiset asiakaskokemusmittarit, kun tähän asti nekin on olleet hyvin palveluspesifejä. Systematiikkaa pyritään nyt lisäämään.

Kokeilukulttuurin tukeminen ja vahvistaminen on organisaation kehittymisen ja oppimisen tärkeä edellytys. Kokeiluja pitää tehdä niin paljon, että epäonnistumisista tulee tiivis osa yhtiön onnistumista ja oppimista. Se vaatii tiimien sisäistä ja välistä luottamusta ja kunnioitusta toisten työtä kohtaan. Esihenkilöiden ja yhtiön johdon pitää jatkuvasti huomioida, kannustaa ja palkita uusista kokeiluista.

**Sanna Laurell:** No ollaanhan me tehty tosi paljon myös epäonnistuneita kokeiluja. Esimerkiksi vanhojen juttujen muurittaminen. Me ei haluta välttämättä muurittaa uusia juttuja sen vuoksi, että joko a) niistä halutaan saada suoraan myyntiä tai sitten b) niistä vaan halutaan saada reachia. Mutta vanhojen juttujen muurittaminen, niin se on aika surkeata, ne konversiot siellä,

että kyllähän se tavallaan kuvastaa varmaan osittain sitä median luonnettakin, että tiettyjen juttujen elinkaaret on aika lyhyitä.

Jotta kokeiluja tuetaan ja niihin innostetaan yhtiössä on tärkeää tukea monin eri tavoin oppimista. Yksi tapa edistää sitä on käydä erilaisissa kansainvälisissä seminaareissa ja foorumeilla ja jakaa sieltä saatua tietoa sekä alan parhaita käytäntöjä toimivilla tavoilla koko organisaatioon. Säännöllisin väliajoin on hyvä tarkastella muutossuuntia sekä alan kansainvälisiä benchmarkeja. Oppimisen kannalta ei riitä, että yhtiössä jotkut edelläkävijät seuraavat niitä, vaan niistä keskusteleminen ja niiden avaaminen on kaikille merkityksellistä tietoa. Sanna Laurell kertoo miten Almassa seurataan muutosta.

**Sanna Laurell:** Meillä ihan tosi tiiviisti seurataan, esimerkiksi INMA nyt on varmaan nopein, se on ihan hirveän hyvä tietolähde, ja sieltä saa hyviä kontakteja ja keissejä ja muuta. Sitten meillä on erilaisia yhteistyökuvioita, saatetaan käydä vierailulla jossain pohjoismaisessa mediatalossa tai Euroopassa. Sillä tavalla jaetaan tietoa, että on tiettyjä hyviä kumppanuuksia, kenen kanssa sparraillaan, jonkun verran myös rapakon toisellekin puolelle, mutta enemmän eurooppalaisia mediataloja.

### **Kirjallisuus:**

#### **Journalism, media, technology Trends and Predictions 2023/Reuters**

*“A few years ago, we detected in this report significant tension between editorial, business, and product functions, as well as a lack of understanding about the role of product in a news organisation. But things are starting to change, with more confidence that the right products are being developed (54% agree), a clear process for improving and optimising existing products (54%), and a culture of learning from mistakes (52%).”*

*“The Financial Times is one organisation that is trying to speed up the product development process. FT Edit, a curated selection of some of the best features, is the first new product that the title has launched in a decade and represents the start of a more experimental phase where new ideas will be launched and tested with real users much more often.*

*“Another example of a product that has been spun up using agile techniques is the Washington Post’s Newsprint, a personalised review of the journalism consumed in the previous year. Inspired by Spotify’s highly successful Wrapped feature, which fills timelines at the end of each year, the product team pivoted the idea towards providing insights on the reader’s personality after initial feedback showed they were less interested in looking back at what they’d already read.”*

# Teknologia ja työkalut

## Teknologiset ja liiketoiminnalliset mahdollistajat

Viimeisen kymmenen vuoden aikana kaikki keskeiset digitaalisen asiakaskokemuksen rakennuspalikat ovat kehittyneet jättimäisin harppauksin. Oppaan tässä osassa käydään läpi näiden teknologisten mahdollistajien tilannetta ja käyttötapoja.

Datan keräykseen ja tallentamiseen liittyvät tekniikat ovat siirtyneet lähes täysin pilvipohjaisiksi. Tunnistautuminen on muuttunut muun muassa mobiililaitteiden ja biometriikan yleistyessä jatkuvasti vaivattommaksi sekä kirjautumisratkaisuja implementoiville yrityksille, että niitä käyttäville kuluttajille. Keinoälyratkaisut ovat mullistaneet sekä kyvyn analysoida kerättyä dataa että rakentaa sen päälle esimerkiksi suosittelualgoritmeja.

## Datan keskittäminen kannattaa

- Keskitä datan hallintaa ja paranna sitä kautta dataan liittyviä prosesseja.
- Mahdollista keskittämällä kokonaisvaltainen asiakasymmärrys helpommin.
- Järjestä yhden alustan kautta pääsy kattavaan datakokonaisuuteen, ja tehosta siten datan automaatiomahdollisuuksia.
- Vähennä keskittämällä myös regulaatioon liittyviä riskejä.

Kaiken kokoisissa organisaatioissa dataan liittyvä tekeminen tulisi osin keskittää samaan paikkaan sekä kompetenssien, prosessien että alustojen näkökulmasta. Ironisesti voisi todeta, että tekniset siilot asiakasdataa sisältävien järjestelmien välillä on paras tapa estää kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen kasvattaminen organisaatiossa. Myös kaikenlainen dataan liittyvä automaatio toimii yleensä paremmin mikäli yhden alustan ja rajapinnan kautta on järjestetty pääsy mahdollisimman kattavaan datakokonaisuuteen.

Rovion data-asiantuntija kuvaa heidän datavarastonsa peruseriaatetta seuraavasti:

**Ignacio Amaya De La Peña:** Our data team owns the data lake, the raw data. We have a huge volume of data coming from events from our services and from the games. We then process this data and create more comprehensive sets of tables where we unify most of the KPIs and information to other teams. Other teams can then do things with that data, like run queries from those tables or create new tables to answer new business problems. For example, our data analysts can create new tables with new KPIs that are bespoke for their game, and those tables would then be owned by them. So in a nutshell: we own some data, the backbone that is used then by all the other teams for the data they own.

Datan hallinta keskitetysti tuottaa myös regulaation kannalta vähemmän riskejä. Rovio varmistaa että keskitetty datavarasto sisältää vain sellaista dataa, jota tuotetiimit varmasti voivat käyttää.



**Ignacio Amaya de la Peña:** We are very careful with what data is there, and that enables the games to easily do personalization use cases. They don't have to think of whether this set is legal or not, because we have already taken care of that. There should not be any bad data on the platform. That's also another way we provide value for them: they don't need to worry about that.

Pilvipalveluiden yleistyminen on vaikuttanut siihen, että toimialasta riippumatta eri kokoisten yrityksen kannattaa suunnitella miten datan keskittäminen saadaan palvelemaan sekä datan hallintaa, analytiikkaa, raportointia ja toiminnallistamista isossa kuvassa. Lisäksi on huolehdittava siitä, että se on myös yksittäisten tuotteiden, tiimien tai erilaisten käyttötapausten hyödynnettävissä.

Sanna Laurell kuvaa Alman tapaa organisoida/varastoida dataa.

**Sanna Laurell:** Meillä on Alman yhteinen, oma data lake, missä on kaikki meidän data, ja sitten meillä on rakennettu liiketoiminta- tai segmenttikohtaisia omia datavarastoja, jotka sitten kuitenkin lopulta keskustelelee tän meidän sammion kanssa. Käytännössä kaikki on Alman yhteisessä data lakessa, missä meillä on oma tiimi, mutta liiketoiminnoilla on vielä omansa, jonka he itse omistaa ja josta he sitten jalostaa tietoa oman liiketoimintansa tarpeeseen vielä.

**Sanna Laurell:** Kirjautuneesta käytöstä kertyvän datan osalta, tällä hetkellä se kirjautuneilta käyttäjiltä kysytty data ui osaksi meidän muuta dataa, ja sieltä mallinnetaan vaikka nyt just kaikki meidän segmentit, ja niitä sitten käyttää yhtä lailla myös meidän mainontaa, tai mainosmyynti, ja sille se on ihan eilinehto.

On lisäksi muistettava, että datan hallinnan ja operoinnin keskittämisen yksi tärkeä osa on varmistaa resurssien riittävyys, jotta keskittäminen ei aja yhtiötä tilanteeseen, jossa datan hallinta ja erityisesti tuotteistaminen tai toiminnallistaminen muodostuu pullonkaulaksi osaavan henkilöstön vähäisyyden vuoksi.

## Millaisia mahdollisuuksia asiakkaan tunnistaminen tarjoaa?

- Mahdollista sisältöjen parempi kohdennus asiakkaan tunnistamisen avulla.
- Helpota asiakkaan pääsyä maksullisiin palveluihin ja sisältöihin.
- Avaa mahdollisuudet testata erilaisia kokeilujaksoja ja tarjouksia.
- Kutsu kirjautuneita käyttäjiä osallistumaan asiakaspaneeliin ja testeihin.
- Mahdollista asiakkaan parempi palvelu hänen itsestään antamansa datan avulla.

Yksi tärkeimmistä tavoista ymmärtää sekä nykyisiä maksavia asiakkaita että potentiaalisia tilaajia on analysoida sitä miten kirjautuneet asiakkaat käyttävät palveluita. Kaikki palvelun käytöstä kirjautuneena kertyvä data pitää pystyä saamaan talteen ja yhdistää kaikkeen muuhun asiakasdataan.

Asiakkaan kirjautuminen mahdollistaa datan hyödyntämisen kannalta useita asioita yhtiölle. Sen avulla yhtiö muistaa asiakkaan käyttöpreferenssit ja pystyy kohdentamaan hänelle sisältöjä paremmin. Julkaisutasolla se auttaa yhdistämään asiakastiedon eri kanavien välillä ja sitä kautta asiakkuuden arvon tunnistamisen ja sen mahdollisen kasvattamisen datan avulla. Asiakkaalle se tarjoaa vaivattoman pääsyn maksullisiin palveluihin ja sisältöihin. Kirjautumistieto avaa myös portin erilaisiin kokeilujaksoihin ja tarjouksiin. Kirjautuneita käyttäjiä yhtiö voi myös halutessaan kutsua osallistumaan erilaisiin asiakaspaneelisiin ja testeihin. Sitoutunut asiakas voi tätä kautta saada vaikutuskanavan yhtiön palvelun ja sisältöjen kehittämiseen.

Kevin Anderson avaa sitä miten kirjautuminen on myös asiakkaalle mahdollisuus saada parempaa palvelua. Antaessaan mediayhtiölle dataansa hänen on lupa odottaa parempaa palvelua.

**Kevin Anderson:** So you give us your data, this is part of the value, and you even see that in kind of onboarding once somebody's registered, saying, "Hey, here's an e-mail. These are all the great things you get with your registration or great things you get with your subscription", so there's a little bit of transparency there, which is just, quite honestly, the onboarding.

Sanna Laurell tuo esiin, että mikäli kirjautuminen ei tarjoa asiakkaalle mitään lisätua kuten parempaa palvelua tai mahdollisuutta vuorovaikutukseen, se turhauttaa jo valmiiksi erilaisiin tunnuksiin ja salasanoihin kyllästyneet asiakkaat.

**Sanna Laurell:** Jengi alkaa olla aika kypsä siihen, että joka paikkaan pitää kirjautua ja kaikilla on miljoona salasanaa ja tunnusta ja ihmiset on aivan solmussa niitten kanssa. Ja sitten myöskin varmaan osa ihmisistä on huolettomia, mutta sitten toiset on aika tietoisia just niistä tietoturvariskeistä. Ja kyllä mä edelleen näen sen - mikä on mun mielestä edelleen riski - että ei pystytä tarjoamaan tarpeeksi sille kirjautuneelle käyttäjälle. Tai vielä tehdään paljon sellaista "hei, annapas meille kaikki tietosi syntymäaikaa myöten, niin me lähetetään sulle kerran vuodessa 'hyvää syntymäpäivää' -viesti", että asiakas ei oikeasti saa niin paljon lisäarvoa, että jaksaisi tehdä sen kirjautumisen.

Asiakkaita rohkaistaan kirjautumaan yhä useammin kaikissa keskeisissä internet-palveluissa. Mediassa tähän ajaa mainosmyynnin eväste-erosio, tilausmallien kehittyminen ja etenkin digi- ja yhdistelmätilauksien kasvu. Haastattelemamme suomalaisten mediatalojen edustajat vahvistavat, että kaikissa mediataloissa kirjautuneen käytön kasvattaminen on strategisena hankkeena johdon asialistalla.

**Sanna Laurell:** Arvo syntyy siitä, että me saadaan käyttäjä funneliin sillä tavalla, että hän haluaa antaa meille itse tietoja itsestään. Mutta sitten ennen kaikkea meidän pitää lunastaa se lupaus: jos asiakas antaa meille jotain, niin me annetaan asiakkaalle joko sitten se parempi personoitu käyttäjäkokemus tai jotain muuta mitä asiakas halusi. Tässä on iso mahdollisuus päästä jollain tavalla lähemmäs käyttäjää.

Asiakkaan tunnistaminen ja kirjautuminen on tärkeä piste matkalla kohti satunnaisen kävijän konvertointia maksavaksi asiakkaaksi, tai olemassa olevan asiakkaan sitouttamiseksi myös mediatalon digipalvelun käyttäjäksi. Asiakkaan tunnistaminen jo yhdessä kanavassa mahdollistaa mainonnan tehon kasvattamisen, ja sitä parempi mikäli asiakkaan saa kirjautumaan sisään useammassa kuin yhdessä käyttöliittymässä tai laitteessa. Mediatyhtiön pitää laskea kirjautumisen arvo ja asettaa tavoitteet tälle.

**Lovisa Bergström:** We also like to keep the logged in users, even though you aren't a subscriber you can be logged in. The reason is that the data quality goes up a lot if we can follow you on each and every device that you use. So if you are logged in then we can connect the behavior that you have on your app and your site usage and connect that to you as a user. So that's a good thing. Also you get access to some extra features like you can sign up on newsletters and you can follow tags and you can save articles for example.

Jotta asiakas haluaa kirjautua, hänelle pitää tarjota saumaton käyttökokemus, kiinnostavia ja hänelle relevantteja sisältöjä, mutta myös selvää hyötyä, jonka hän kokee saavansa luovuttaessaan dataansa yhtiölle.

Datan takaisinkytkentä ja asiakkaan kokema palvelun laadukkuus takaavat luottamuksen ja sitouttavat asiakkaan paremmin yhtiön asiakkaaksi. Tässä asiakkaan kokema luottamus käyttämiään brändejä kohtaan on merkittävä etu.

### **Kirjallisuus:**

[3,4-kertaa parempi taloudellinen tulos kun anonymista lukijasta saadaan tunnettu lukija \(kun otetaan huomioon menetetyt mainostulot\). Kovan kirjautumismuurin asettaminen kaikille lukijoille on edelleen liian riskialtista, koska mainonnan häviöt ovat suurempia kuin tilausten arvo. Kirjautumismuurin oikea-aikainen tarjoaminen asiakkaan polulla varmistaa asiakkuuden arvon euromääräisen maksimoinnin ja minimaalisen riskin mainonnan kannattavuudelle. \(https://www.inma.org/blogs/value-content/post.cfm/what-is-the-value-of-knowing-a-reader\)](https://www.inma.org/blogs/value-content/post.cfm/what-is-the-value-of-knowing-a-reader)

### **Reuters Digital News Report 2022:**

Ensimmäisen osapuolen tiedonkeruusta on tulossa entistä tärkeämpää julkaisijoille kolmannen osapuolen evästeiden poistussa käytöstä. Globaalisti useimmat kuluttajat ovat edelleen haluttomia rekisteröimään sähköpostiosoitettaan uutissivuille. Koko näytteessä vain noin kolmasosa (32 %) sanoo luottavansa siihen, että uutissivustot käyttävät heidän henkilökohtaista dataansa vastuullisesti (verrattavissa esim. Amazoniin), ja prosentti on vielä matalampi Yhdysvaltojen (18 %) ja Ranskan (19 %) [kohdalla \(11\)](#)

Suomessa on kyselyn korkein prosentti (49 %) niitä käyttäjiä, jotka sanovat luottavansa siihen, että uutissivustot toimivat heidän datansa suhteen oikein (sosiaalisen median suhteen prosentti [on 30 %\) \(76\)](#)

## Mihin suuntaan tunnistautumisen teknologiat ovat kehittymässä?

- FIDO Alliance kehittää biometrisiä tunnisteita ja käyttäjän laitteiden välisiä vahvoja tunnistautumISRatkaisuja, jotka korvaavat perinteiset salasanat. Passkey-teknologia mahdollistaa salasanattoman kirjautumisen eri teknojättien ekosysteemeissä.
- Valtion digihenkilöllisyys ja vahva tunnistautuminen tarjoavat mahdollisuuksia hyödyntää asiakkaan luonnollisen henkilön identiteettiä erilaisissa palveluissa ja käyttökohteissa.
- Yksityisellä puolella Sinuna-palvelu ja operaattoreiden Mobilivarmenteen toinen sukupolvi tuovat uusia mahdollisuuksia käyttää tunnistautumista liiketoiminnan kehittämiseen ja tukemiseen.

Juuri nyt tunnistautumisen kentällä tapahtuu paljon sekä kansainvälisesti että Suomessa. Internet -käyttö on kaikissa muodoissaan muuttumassa yhä selkeämmin tunnistautuneeksi, ja kynnys tunnusten luomiseen vähenee - osittain siksi, että kirjautumista vaativia palveluita on yhä enemmän, ja toisaalta kirjautumisen teknologiat kehittyvät jatkuvasti helpommiksi käyttää. Lisäksi palveluiden asiakkaat näkevät kirjautuneen käytön hyödyt yhä selvemmin esimerkiksi siinä, että laitteet muistavat omat käyttöpreferenssit tai -historian sekä parempina suosituksina palveluissa.

Alla listattuna niitä hankkeita, joilla saattaa olla lähitulevaisuudessa merkittäviä vaikutuksia useiden toimialojen ja yhtiöiden kirjautumiskäytänteisiin ja teknologioihin.

### FIDO Alliance, Passkeys

FIDO Alliance on kansainvälinen yhteistyöjärjestö, jonka tavoitteena on kehittää turvallisempia ja helppokäyttöisempiä tunnistautumISRatkaisuja verkossa. FIDO:n tärkein tavoite on korvata perinteiset salasanat biometrisillä tunnisteilla, kuten sormenjäljillä ja kasvojentunnistuksella, sekä käyttäjän laitteiden välisellä vahvalla tunnistautumisella.

Toukokuussa 2022 Apple, Google ja Microsoft julkistivat yhteisesti aikomuksensa tukea salasanattoman kirjautumisen ratkaisuja (<https://fidoalliance.org/apple-google-and-microsoft-commit-to-expanded-support-for-fido-standard-to-accelerate-availability-of-passwordless-sign-ins/>). Passkey-teknologia voi helpottaa merkittävästi kuluttajien salasanatonta kirjautumiskokemusta globaalisti, koska se tulee toimimaan saumattomasti teknojättien ekosysteemien välillä. Käytännössä esimerkiksi Windows-läppäriin Edge-selaimessa tehtävässä kirjautumistapahtumassa voi käyttää apuna Applen iPhone-laitetta.

### Valtion digihenkilöllisyys ja vahva tunnistautuminen

Digi- ja väestötietovirasto on kehittänyt viimeisen parin vuoden ajan digitaalisen henkilöllisyyden palveluja (<https://dvv.fi/digitaalisen-henkilollisyyden-uudistus>). Hankkeen yhtenä konkreettisena tuloksena Suomeen on tarkoitus luoda digitaalinen henkilöllisyydestodistus, jota on mahdollista käyttää mobiilisovelluksena. Digitaalisen henkilöllisyydestodistuksen voivat ottaa käyttöön henkilöt,

joilla on voimassa oleva Suomen passi tai henkilökortti. Digitaalisen henkilöllisyystodistuksen myöntää poliisi ja se on passiin ja henkilökorttiin rinnastettava tunnistusasiakirja.

Hanke toisi onnistuessaan lisää mahdollisuuksia hyödyntää vahvaa tunnistamista erilaisissa palveluissa ja käyttökohteissa. Vahvan tunnistamisen tapahtumamäärät ovat olleet jyrkässä kasvussa viime vuosina, esim. Suomi.fi -palvelussa tehtiin vuonna 2021 yli 200 miljoonaa tunnistusta, kun kahta vuotta aiemmin tuo luku oli vain puolet siitä.

Tätä kirjoitettaessa keväällä 2023 hanke on keskeytetty, koska sen vaatimia lainsäädäntömuutoksia ei ollut mahdollista tehdä eduskunnassa päättyvällä istuntokaudella. Hankkeen kohtalo ja jatkoaikataulu on siis vielä epävarma.

## Sinuna

Vuoden 2023 aikana kuluttajille käyttöön tuotava Suomen Tunnistautumisosuuskunnan Sinuna-palvelu on uusi kertakirjautumispalvelu, jonka johtavana periaatteena on tarjota organisaatorajat ylittävä tunnistus tietoturvallisesti ja asiakkaan yksityisyyttä kunnioittaen. Sen ytimessä on ajatus tarjota salasanaton kirjautumiskokemus ja tarjota ns. heikon tunnistamisen palvelu matalalla kynnyksellä mille tahansa yhteisölle tai yritykselle, ilman tarvetta hyödyntää kansainvälisten sosiaalisen median yhtiöiden tarjoamia kirjautumiskäytäntöjä ja niiden mukanaan tuomaa kuluttajariskiä datan valumisesta pois asiakkaan kontrollista.

Ensimmäisinä Sinunaa ovat ottamassa käyttöön osuuskunnan perustajajäsenet Alma Media ja Yleisradio, ja sen käyttömahdollisuudet laajenevat muiden mukaan liittyvien yhtiöiden implementoimissa se omiin palveluihinsa.

## Mobiilivarmenne

Suomalaiset operaattorit rakentavat parhaillaan toisen sukupolven versiota Mobiilivarmeneteesta. On oletettavaa, että palvelu saadaan vihdoin markkinoille vuoden 2023 aikana.

Mobiilivarmenne-sivustolla todetaan, että se "toimii jatkossakin vahvana sähköisenä tunnisteenä, mutta myös yleiskäyttöisenä tunnistusvälineenä esimerkiksi palveluissa, joissa riittää henkilön todentaminen käyttäjätilin haltijaksi ilman henkilötunnusta."

Myös Mobiilivarmenne toimii salasanattoman periaatteen mukaisesti, hyödyntäen esimerkiksi puhelinten biometrisiä tunnisteita.

## Datalompakot

MyData-periaatteen mukaisesti käyttäjillä ja asiakkailla tulisi olla entistä suurempi valta sen suhteen mitä tietoja tunnistamista vaativa palvelu asiakkaalta saa rekisteröitymis- ja kirjautumistapahtuman yhteydessä. Lähes kaikissa edellä mainituissa tunnistautumislaitteiden kehitystyössä on yhtenä keskeisenä periaatteena tarjota käyttäjille niin sanottu datalompakko, eli tapa kerätä itsestään tietoja turvallisesti yhteen paikkaan, josta niitä voidaan jakaa käyttötarkoituksen mukaan valikoiden vain niin vähän kuin kulloinkin on tarpeen. Yksi käytännön

esimerkki tästä on tilanne, jossa täysi-ikäisyyden osoittamiseksi ei tarvitse luovuttaa tietoa syntymäajasta, vaan vain tieto siitä onko tunnistettu henkilö täysi-ikäinen vai ei.

Valtiollisten ja EU-tason datalompakko-projektien (eIDAS) lisäksi markkinassa on kehitteillä myös mielenkiintoisia hajautettuja malleja, jotka tarjoavat käyttäjilleen lisää yksityisyyden suojaa.

## Kaikki irti tekoälyn mahdollisuuksista

Saturoituneessa mediamaisemassa asiakkaan haasteeksi on tullut löytää tarpeidensa ja kiinnostuksensa mukaisia sisältöjä vaivattomasti. Siksi viime vuosien käytetyimpiä tapoja tarjota asiakkaille häntä todennäköisesti kiinnostavia juttuja on personoida niitä asiakkaan käyttöhistorian perusteella.

Asiakkaan kannalta personoitu palvelu tarjoaa yleensä hyvän asiakaskokemuksen, mutta jos mediayhtiöllä ei ole asiakkaan mieltymyksistä riittävästi tietoa ja dataa tai se mittaa epärelevantteja asioita, personointi voi aiheuttaa myös turhautumista ja pettymyksiä.

Personointi onnistuu parhaiten, jos asiakkaista on käytössä paljon esimerkiksi kirjautuneen käytön kautta kerättyä dataa, tai muita taustamuuttujatietoja joiden avulla sisällön kohdentaminen onnistuu mahdollisimman relevantilla tavalla.

Personointi on suomalaisissa mediayhtiöissä kehitysvaiheessa, mutta haastattelemamme asiantuntijat uskoivat että siinä on vielä paljon käyttämättömiä mahdollisuuksia. Sanna Laurell kuvaa myös siihen liittyviä pelkoja yhtiössä.

**Sanna Laurell:** Meidän pitäisi pystyä tarjoamaan kirjautuneelle käyttäjälle aidommin hänelle personoituja sisältöjä tai palveluja. Siinä me ei tehdä tarpeeksi. Tai ehkä siinä on myös paljon pelkoja, että ei haluta viedä niitä asioita kirjautumisen taakse, vaan että halutaan tarjota sama kokemus kaikille. Jos annan esimerkin, niin saattaa olla ihan todella hieno personointi siinä etusivulla, siellä on ties kuinka monta versiota etusivusta, mutta se halutaan pitää sellaisena että se on kaikille. Meidän pitäisi pystyä viemään kehitys siihen suuntaan, että kirjautunut käyttäjä saa vielä enemmän sitä, mitä koskien hän on antanut itsestään tietoja meille.

Kevin Anderson pohtii miten kansainväliset mediayritykset liittävätkin erilaisia lisätarjouksia palveluunsa saadakseen lukijat sitoutumaan ja tilaajiksi. Tässä hän näkee, että käyttäjätietojen hyödyntämisellä ja personoinnilla on uusia mahdollisuuksia sekä asiakkaan että liiketoiminnan näkökulmasta.

**Kevin Anderson:** I think it's interesting from the New York Times' standpoint where they're trying to rebundle things, and what's interesting is that they've said that now the biggest driver of their subscription growth is not news, it's other things. It's sports, it's reviews, it's games, so I think customer experience has a huge opportunity to play with this, because how do you dynamically serve up content that is of the most interest to the different audience segments that you serve? I think there are a couple of things: one of the issues is efficiency and the other one is relevance. So I think there's an audience motivation, but I think there's also a business motivation that's driving personalization.

Kun mediayhtiö tuntee asiakkaansa ja kerätty data on toiminnallistettu, yhtiö pystyy myös tarjoamaan koko ajan parempia suosituksia oikea aikaisesti asiakkaalle. Ian Forrester näkee, että suosittelua pystytään vielä kehittämään paremman käyttäjäkokemuksen tarjoamiseksi.

**Ian Forrester:** I think generally people do like recommendations, especially because we've got a huge catalog of stuff, but it's got to be done very carefully. And once people cannot understand how it's done, they will be more critical of what they're seeing or what they're being recommended. I think that there's a lot more that can be done, and that's an area which is still kind of unexplored.

### **Kirjallisuus:**

*"A key aspect of the changing nature of firm–customer interaction across all stages is observed in the personalization of content and offerings. A recent Harvard Business Review survey of 600 + business executives emphasizes that personalization has become a critical factor to improve business performance. More than half of the respondents mentioned that personalization significantly contributes to the revenue growth and 81 % of them expect this trend to continue. Moreover, providing a personalized customer experience has been reported as a top application of machine learning in the current business environment. Further, recent research in new-age technologies aim to support and automate most of the marketing decisions to fulfill specific customers' needs and expectations in addition to allowing firms to provide personalized experiences to consumers (e.g., Kopalle, Kumar, & Subramaniam, 2020; Kumar, Rajan, Gupta, & Pozza, 2019; Gupta, Kumar, & Karam, 2019; Kumar, Ramachandran, & Kumar, 2020)" (Gupta & Leszkiewicz jne. s. 29)*

*"Customers are also becoming comfortable using automatic personalization tools on the Web. While these tools are fine for customizing Websites, they often fall short for nurturing enterprise/customer relationships. The enterprise must work harder to truly get to know the customer. A customer is more likely to stay loyal if he has taken the time to personalize a Website himself, and the enterprise acts on the information given. One of the primary goals of the enterprise focused on building customer value is to use the information it gathers about a customer to customize some aspect of its product or service to suit the customer's needs. The enterprise should begin to offer the customer things relevant to him, things that the customer could never find anywhere else, not from any generic offering that doesn't have information to use about him to meet his needs better. As a result, the customer will trust the company more" (Pepper & Rogers 82)*

A crucial task that can be supported by AI technology is that of news writing. Reasonably straightforward techniques (e.g. the use of text templates filled in with data from rich databases) are already used routinely to produce highly automated stories about topics, such as sports, finance, and elections. Opportunities also exist for automated generation of highly personalized content, such as articles that adapt to appeal to a user's location or demographic background. A challenge is to avoid bias in the resulting AI-automated or AI-augmented workflows, which can result both from the selection of informants and other data sources, from the analysis

techniques and training materials used, and from the language models that generate the final news text ([Trattner et al.](#))

## LLM eli large language models

Vuoden 2023 alkupuolella *Large Language Models* (LLM) eli isot luonnollisen kielen mallit ovat lyöneet itsensä läpi suuren yleisön tietoisuuteen ja niiden käyttö on osin demokratisoitunut erityisesti ChatGPT:n lanseerauksen jälkeen. Ne ovat malleja, joiden kouluttamiseen on käytetty supertietokoneita eikä yksittäisellä pienemmällä organisaatiolla ole mahdollisuutta tai kapasiteettia luoda vastaavia malleja itse. Osaa kielimalleista voi jatkokouluttaa omaan tarpeeseen ja juuri julkaistu [LangChain](#) auttaa ketjuttamaan eri tarkoituksiin koulutettuja malleja niin että käyttäjä voi rakentaa end-to-end -sovelluksen, esim. älykkään chatbotin joka analysoi käyttäjän syöttämää tekstiä ja generoi vastauksen.

Kielimallit ja niiden API-rajapinnat sekä sovellukset, joita niiden päälle rakennetaan, tulevat mullistamaan sisällön luomiseen, editointiin, hallintaan ja analysointiin liittyviä tuotteita ja teknologioita, on kyse sitten tekstistä, kuvasta, äänestä tai videosta. Yksi mielenkiintoisimmista kielimallien tarjoamista mahdollisuuksista on strukturoidun datan luominen epästrukturoidusta materiaalista. Käytännön esimerkki tästä voi olla vaikkapa ison kommentti- tai palautemassan ajaminen mallin läpi niin, että tekstimassasta syntyy rakenteinen malli siinä esiintyvien teemojen mukaan, jota voi vielä halutessaan tutkia esimerkiksi sävyn ja sentimentin perusteella. Kielimallit ovat kiinnostavia myös siksi, koska ne mahdollistavat datan muokkaamisen, ja tekstikin on lopulta myös dataa.

Myös kuvien ja videoiden editointiprosessi mullistuu. Editointiin liittyvien aikaa vievien työvaiheiden automatisointi tulee mahdolliseksi ja muuttuu helpoksi. Uutisklippien leikkaaminen voi alkaa muistuttaa enemmänkin tekstieditorin käyttöä.

Voidaan olettaa, että mallien käyttö yleistyy nopeastikin. Teknologiajätit ovat valmiita tuomaan niitä osaksi jo olemassa olevien (kuluttaja)tuotteiden käyttöliittymiä. Esimerkkeinä tästä ovat Microsoftin Office-työkalut, Googlen vastaavat pilvipohjaiset tuotteet, tai Adoben kuvan- ja äänenkäsittelyn työasemasovellukset. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tekoälytyökalut ovat joka tapauksessa myös media-alalla yrityksen kokoluokasta riippumatta pian kaikkien saatavilla - niitä pystyvät käyttämään myös pienet mediatilat tai diginatiivit indie-mediat.

Mallien käyttö on verrattain edullista mikäli käsiteltävän datan määrä on kohtuullinen, ja hintojen oletetaan laskevan tulevina vuosina.

Associated Press kuvasi vuonna 2022 Yhdysvaltain paikallisuutismarkkinan tekoälyvalmiuksia raportissaan "Artificial Intelligence in Local News - A survey of US newsrooms' AI readiness". Tutkimuksessa seuraavat tekoälyn hyödyntämisen osa-alueet nousivat erityisesti esiin kun 135 organisaatiota listasi työtehtäviä ja prosesseja 'toivelista' -tyyppisesti omasta näkökulmastaan:



### **Litterointityökalut**

Uudet kehittyneet kielimallit tulevat mullistamaan litterointityön. Saatavilla on jo monenlaisia tekoälyavusteisia litterointipalveluita. Mielenkiintoisena tuoreena esimerkkinä on vaikkapa Voicepen, joka tuottaa melko laadukasta litterointia ja lisäksi kirjoittaa aineistosta myös puolivalmiin blogitekstin, jota toimittaja tai tuottaja voi käyttää pohjana omalle työlleen.

### **Sosiaalisen median sisältöjen luonti**

Sosiaalisen median kanavien hallintaan ja sisällöntuotantoon keskittyviä tekoälyä hyödyntäviä tuotteita ja malleja on hyvin tarjolla. Niiden avulla toimittajien ja tuottajien aikaa voidaan säästää korkeamman lisäarvon työhön, ja antaa tekoälyn tuottaa ehdotuksia some-päivitysten sisällön ja julkaisuajankohdan optimointiin.

### **Automaattiset artikkelit strukturoidusta datasta (esim. urheilusisällöt)**

Jo jonkin aikaa on ollut mahdollista tuottaa varsinkin urheilusisällöistä - esimerkiksi joukkuepelien tapahtumatiedoista ja lopputuloksista - yhteenvetoartikkeleita automaattisesti. Toimitusten aika ei yleensä riitä kaiken urheilun seuraamiseen ja tekoälypohjaisella automaatiolla saadaan tuotettua riittävän hyvää palvelua myös niche-lajien seuraajille.

### **Datatiede, koneoppiminen ja analytiikka**

Jo jonkin aikaa monenlaisten organisaatioiden käytössä on ollut eri näkökulmista datan analysointia helpottavia automaatiotyökaluja ja koneoppimismalleja. Niiden avulla voi saada vaikkapa asiakassegmentointiin uusia näkökulmia. Esimerkkinä voidaan mainita tunnistetuista asiakkaista tiedetyn datan perusteella tunnistamattoman liikenteen (evästeet ja mobiililaitteiden tunnistet) ikä- ja sukupuolimallinnus tai mainonnan kohdennukseen käytetyt laskentamallit.

### **Suosittelut ja personointi**

Kenties yksi käytetyimmistä tekoälyn sovellusalueista liittyy suositteluun. Kontekstuaalisen suosittelun avulla minkä tahansa sisällön yhteyteen saadaan tuotettua käytännössä reaaliaikainen lista relevanteista sisällöistä, ja personoinnin pitäisi olla jo arkipäivää niin etusivutaitoissa kuin erilaisissa markkinoinnin sisältökohdennuksissa tai tilausmyynnin konversio-optimoinnissa.