



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

ASIAKKAAN PALVELUPOLKUUN PERUSTUVA VERKKOKAUPAN KEHITTÄMINEN

TEKIJÄ: Nora Tennberg

| | |
|--|------------|
| Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala | |
| Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma | |
| Työn tekijä(t) Nora Tennberg | |
| Työn nimi Asiakkaan palvelupolkuun perustuva verkkokaupan kehittäminen | |
| Päiväys | 17.12.2016 |
| Sivumäärä/Liitteet | 83 |
| Ohjaaja(t) Juho Pesonen | |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Ergonomiatuotteisiin erikoistunut kotimainen verkkokauppa | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Verkosta on tullut merkittävin kauppapaikka. Yhä useammat yritys- ja kuluttaja-asiakkaat tekevät pääasiassa ostoksensa verkossa, koska se ei ole sidottu aikaan tai paikkaan ja tarjoaa laajan valikoiman tuotteita sekä palveluita. Yritysten kannalta kilpailu verkossa on kiivasta ja verkossa toimivien yritysten tuleekin löytää keinoja, joilla ne voivat erottautua kilpailijoistaan. Verkkokaupan onnistunut asiakaskokemus on keino, jolla voidaan vaikuttaa asiakkaiden ostoaikeisiin, parantaa asiakastyytyväisyyttä ja synnyttää asiakasuskollisuutta. Yritys voi vaikuttaa siihen, minkälaisia asiakaskokemuksia se pyrkii luomaan asiakkailleen johtamalla ja suunnittelemalla kohtaamiset asiakkaan kanssa hänen vaiheittaisen palvelupolun aikana.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu työelämälähtöisesti. Työssä on kehitetty kotimaiselle verkkokauppayritykselle asiakaspolkuun perustuva verkkokaupan kehittämissuunnitelma. Kehittämisen tavoitteena oli suunnitella onnistunut verkkokaupan asiakaskokemus, joka huomioi asiakkaan kaikki palvelupolun vaiheet alkaen, kun asiakas saapuu verkkokauppaan ja aina asiakkaan jälkihoitoon saakka. Tavoitteena asiakaskokemuksen suunnitelmassa oli myös huomioida yrityksen tärkeimpien asiakasryhmien arvostamat asiat ja näin luoda kyseisille asiakasryhmille arvolupaus.</p> <p>Kehittämisen menetelminä on käytetty kirjallisuuskatsausta ja prosessianalyysia. Kirjallisuuskatsauksen kautta on rakennettu kehittämisen runko ja kehittämistä ohjaava tietoperusta, joka keskittyy arvolupaukseen, asiakaskokemukseen ja palvelupolkuun. Prosessianalyysilla on puolestaan hahmotettu yrityksen verkkokaupan nykyinen palvelupolku, sen vahvuudet ja kehittämiskohteet. Perinteisten kehittämisen menetelmien ulkopuolelta on käytetty Value Proposition Canvasia. Sen avulla on määritetty yrityksen tärkeimpien asiakasryhmien profiilit, asiakasryhmien tuotteelta ja palvelulta hakemat hyödyt sekä mahdolliset asioinnin esteet.</p> <p>Opinnäytetyön kontekstin tarkastelu osoittaa, että pärjätäkseen verkon globaaleilla markkinoilla suomalaisten verkkokauppojen tulisi yhä enemmän kiinnittää huomiota asiakkaan ostoprosessiin ja onnistuneiden kokemusten luomiseen. Kehittämistyön tuloksena on luotu kohdeyritykselle räätälöity verkkokaupan kehittämissuunnitelma, jolla yritys voi parantaa verkkokaupansa asiakaskokemusta. Suunnitelman toteutus rajautuu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, joten suunnitelman vaikutus verkkokaupan asiakaskokemukseen voidaan todentaa vasta suunnitelman toteutuksen jälkeen. Kehittäminen on kuitenkin ollut teorialähtöistä ja kehittämismenetelmät ovat tukenet kehittämisessä tehtyjä päätöksiä. Kehittämisessä käytettyä runkoa voidaankin hyödyntää myös muiden verkkokauppojen palvelupolun ja asiakaskokemuksen kehittämisessä.</p> | |
| Avainsanat arvolupaus, asiakaskokemus, palvelupolku | |

| | | | |
|--|------------|------------------|----|
| Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services | | | |
| Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management | | | |
| Author(s) Nora Tennberg | | | |
| Title of Thesis Developing customer journey in e-commerce | | | |
| Date | 17.12.2016 | Pages/Appendices | 83 |
| Supervisor(s) Juho Pesonen | | | |
| Client Organisation /Partners Finnish e-commerce company specialised in ergonomics products | | | |
| <p>Abstract</p> <p>Internet has become the most important place of sales. Consumer and business clients are making most of their purchases online since it is seen as a place which is not tied to any place or time and also offers a wide range of products and services. From an e-commerce business point of view, the competition online is fierce and for that reason companies should find ways to differentiate from their competitors. Succeeding in customer experience can offer a competitive advantage as it influences customers' purchase intentions, improves customer satisfaction and generates customer loyalty. Companies can manage customer experience by planning encounters with the customer along the customer journey.</p> <p>This thesis was carried out in collaboration with a Finnish e-commerce company specialized in ergonomics products. The purpose of the thesis was to develop a customer journey management plan for the case company. The plan aims to improve the company's customer experience along all the customer journey phases starting from the customer's first encounter with the e-commerce site and taking into account the phase after the purchase. An objective was also to acknowledge the values of the target customer groups' in the plan and hence create a value proposition for those customer groups.</p> <p>The methods used in the thesis are literature review and process analysis. The literature review was used to create a theoretical framework and a model for the development process. The theoretical framework focuses on value proposition, customer journey and customer experience. The process analysis worked as a method in defining the company's current customer journey and its development targets and strengths. Value Proposition Canvas was also used to support the development. It is a method that is yet to be acknowledged in the academic literature. Value Proposition Canvas was used to define the positive outcomes the target customer groups are seeking relating to the company's offering. It also helped to see the negative aspects in the offering from the target customer groups' point of view.</p> <p>The literature review regarding the contexts points out that in order to succeed in the global online market Finnish e-commerce businesses should focus more on customers' purchase process and aim to create excellent customer experiences. The result of this thesis is an e-commerce development plan tailored for the case company. The company can use the plan to improve customer experience. The implementation phase of the development process was not part of this thesis so the plan's impact on the customer experience is yet to be verified. However, the development process and results are based on academic literature and methods used supported the process. Therefore, other e-commerce businesses can exploit the model and framework developed in this thesis to improve customer experience and manage customer journey.</p> | | | |
| <p>Keywords value proposition, customer experience, customer journey</p> | | | |
| | | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja prosessi..... | 7 |
| 1.2 | Opinnäytetyön raportin rakenne..... | 9 |
| 1.3 | Kehittämistyön rajaus ja keskeiset käsitteet | 9 |
| 1.4 | Kehittämistyön menetelmät | 11 |
| 1.5 | Kehittämistyön kontekstin tarkastelu | 12 |
| 1.5.1 | Verkkokaupan nykytila ja tulevaisuus | 13 |
| 1.5.2 | Verkkokaupankäynnin mittareita | 20 |
| 1.5.3 | Kohdeyrityksen kuvaus..... | 22 |
| 2 | ASIAKASKOKEMUKSEN RAKENTAMINEN VERKKOKAUPASSA | 23 |
| 2.1 | Arvolupaus | 23 |
| 2.2 | Asiakaskokemus..... | 26 |
| 2.2.1 | Asiakaskokemuksen johtaminen | 28 |
| 2.2.2 | Asiakaskokemus verkkokaupassa | 30 |
| 2.3 | Palvelupolku | 35 |
| 3 | KOHDEYRITYKSEN VERKKOKAUPAN KEHITTÄMINEN | 40 |
| 3.1 | Value Proposition Canvas | 41 |
| 3.2 | Palvelupolun nykytilan kuvaus | 47 |
| 3.3 | Digitaalisen asiakaskokemuksen suunnitelma..... | 52 |
| 3.3.1 | Saapuminen verkkokauppaan | 53 |
| 3.3.2 | Tuotteiden selaaminen ja vertailu..... | 56 |
| 3.3.3 | Tuotteeseen tutustuminen | 58 |
| 3.3.4 | Ostotapahtuma | 60 |
| 3.3.5 | Oston jälkeen | 62 |
| 3.4 | Palvelupolkuun perustuva digitaalinen asiakaskokemus ja sen mittaaminen | 66 |
| 4 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 68 |
| 4.1 | Kehittämistyön tulokset | 72 |
| 4.1.1 | Arvolupaus yritysasiakkaille..... | 72 |
| 4.1.2 | Arvolupaus kuluttaja-asiakkaille | 74 |
| 4.1.3 | Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät..... | 76 |
| 4.2 | Pohdintaa | 78 |

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT 80

1 JOHDANTO

Digitalisaatio on muovannut vähittäiskaupan alaa jo kahden vuosikymmenen ajan ja muutos on ollut valtavaa. Digitalisaatio on muokannut asiakkaiden tarpeita, toiveita ja ostokäyttäytymistä. Se on myös muuttanut kaupanalan toimintaympäristöä yhä globaalimmaksi ja teknologiakeskeisemmäksi. Asiakkaat ja etenkin yritykset ovat joutuneet opettelemaan, kuinka toimia tässä ympäristössä. Muutosten myötä vähittäiskaupankäynti on siirtynyt suurimmaksi osaksi verkkoon ja se on pakottanut yritykset muuttamaan näkökantaansa asiakkaiden palvelemisesta ja koko palveluprosessista. Asiakkaat haluavat yhä nopeampaa ja personoidumpaa palvelua, on sitten kyse tuotteen tai palvelun ostamisesta ja kuluttamisesta. Asiakkaan palveleminen ei enää keskity ydinpalveluun, jossa asiakas kohdataan hänen ostaessaan hyödyke, vaan se alkaa asiakkaan kohdatessa yritys tahtomattaan tai tarkoituksenmukaisesti esimerkiksi mainonnan tai sosiaalisen median välityksellä. Se käsittää myös vaiheet, jolloin asiakas etsii tietoa tarpeensa tyydyttämiseksi, vaihtoehtojen vertailun, hyödykkeen ostamisen ja ostamisen jälkeisen ajan. Yhä useammat asiakkaat toteuttavat kaikki nämä vaiheet verkossa. Yritykset ovatkin huomanneet, että heidän tulee kohdata asiakkaat verkossa, mikäli he haluavat voittaa kilpailun asiakkuudesta.

Perinteiset kivijalkaliikkeet tarjoavat asiakkailleen monikanavaisen väylän tavoittaa yritys. Monikanavaisuus tarkoittaa usein fyysisen myymälän lisäksi tarjottavaa verkkokauppaa ja sosiaalisen median väylää. Perinteisten fyysisten myymälöiden tarjoamien monikanavaisten palveluiden lisäksi verkkoon perustetaan yhä enemmän puhtaita verkkokauppoja, joilla ei ole muuta myynnin väylää kuin verkkokauppa. Tänä päivänä verkkokauppa on etenkin pienille yrityksille hyvä liiketoimintamalli, mutta onnistuminen verkkokauppatoiminnassa on haastavaa. Verkko tarjoaa lähes mittaamattoman määrän toimijoita, vaikka kyse olisi erikoistavara tai -palvelukaupasta. Vaikka verkkokaupparyitys onnistuisikin tavoittamaan potentiaaliset asiakkaat verkossa onnistuneen mainonnan ja markkinoinnin avulla, ei se tarkoita, että asiakas valitsee kyseisen verkkokaupan ostopaikakseen. Verkkokaupan on tarjottava asiakkaan etsimän tuotteen tai palvelun lisäksi myös hänen arvostamiaan asioita, kilpailukykyiset hinnat, saumattoman verkkokaupan käyttökokemuksen ja onnistuneen ostoksen jälkeisen palvelun. Toisin sanoen verkkokaupan tulee tarjota asiakkaalle onnistunut asiakaskokemus asiakkaan palvelupolun kaikissa vaiheissa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja prosessi

Tässä opinnäytetyössä käsitellään verkkokaupan asiakaskokemuksen kehittämistä ja muodostetaan asiakaspolkuun perustuva verkkokaupan kehittämismalli. Kehittäminen keskittyy tuotetta ympäröivän digitaalisen palvelukokonaisuuden kehittämiseen asiakkaan vaiheittaisen palvelupolun aikana. Kotler (2012, 201) määrittää palvelun seuraavasti: palvelu on menetelmä tai suoritus, jossa yksi osapuoli tarjoaa toiselle osapuolelle jotakin pohjimmiltaan aineetonta ja, jossa tuloksena ei ole omistajan vaihdos. Palvelu voi olla joko pääasiallinen tai sivullinen osa kokonaistarjoamaa. Palvelut ovat aineettomia, erottamattomia, vaihtelevia, hetkellisiä ja jokainen näistä ominaisuuksista aiheuttaa oman haasteensa markkinoinnin näkökulmasta. Yritysten tulee löytää keinoja tehdä tuoda aineettomaan aineellisia ominaisuuksia, tehostaa palvelun tuotantoa, parantaa ja tasapainottaa palvelun laatua ja vastata kysyntään palvelulta. (Kotler 2012, 201.) Tässä työssä verkkokauppa nähdään myyjän palveluna asiakkaille.

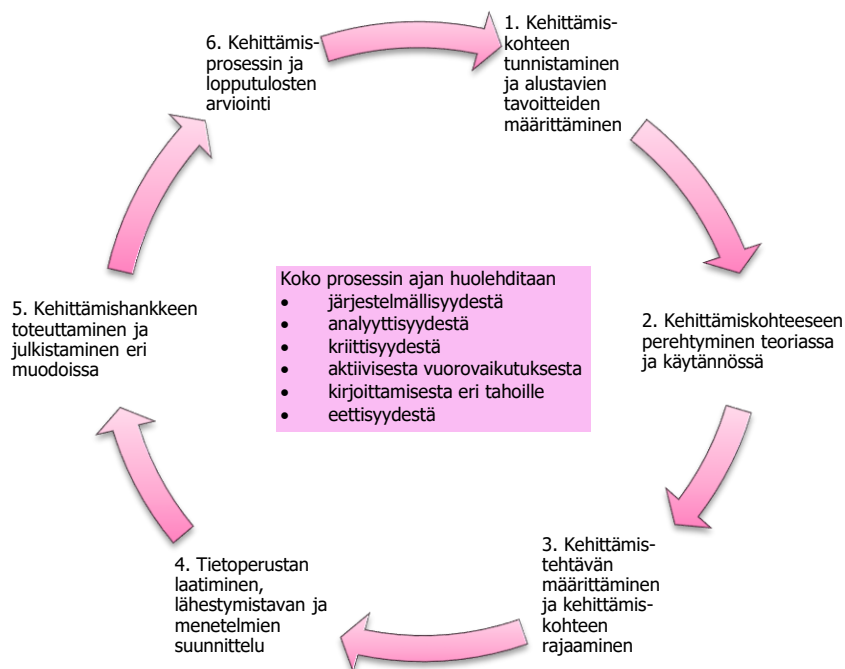
Työ on toteutettu työelämälähtöisesti. Tarkoituksena on toimeksiantona kehittää pienelle kotimaiselle verkkokauppayritykselle asiakkaan palvelupolkuun perustuva verkkokaupan kehittämissuunnitelma, jonka avulla yritys voi edistää liiketoimintaansa. Kehittämisen tavoitteena on puolestaan suunnitella kohdeyritykselle verkkokaupan asiakaskokemus, joka käsittää asiakkaan palvelupolun vaiheet alkaen asiakkaan saapuessa verkkokauppaan ja aina oston jälkeiseen aikaan. Onnistuneen asiakaskokemuksen avulla yrityksen tulisi pystyä parantamaan asiakastytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja vähentää asiakkaiden hintaherkkyyttä. Tavoite on ollut myös tarjota kohdeyritykselle käytännönläheisiä kehittämisehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi ja arvon luomiseksi tärkeimmille kohdeasiakasryhmille. Käytännönläheinen lähestymistapa helpottaa suunnitelman toteutusta. Onnistunut asiakaskokemus antaa pienelle verkkokauppayritykselle mahdollisuuden erottautua kilpailijoistaan tarjoamalla asiakkaille heidän arvostamia asioita ja käyttäjälähtöinen verkkokaupan ostokokemus. Kohdeyrityksen tärkein tavoite on suunnitelman toteutuksella vaikuttaa asiakkaidensa ostoaikaisiin - saada yhä useampi verkkokauppaan saapuva asiakas ostamaan. Kun yhä useampi asiakas ostaa, parantaa se verkkokaupan konversiota ja näin yritys saa tuottoja markkinointipanostuksilleen ja voi kasvattaa liikevaihtoaan.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 15 - 16) mukaan kehittämistyö rakentuu työelämästä käsin ja se edellyttää kumppanuutta ja vastuullista yhdessä toimimista. He näkevät, että oppimisen näkökulmasta kehittämisen keskeisiä piirteitä ovat:

- autenttisuus – lähtökohtana on aito työelämän kehittämistyö
- kumppanuus – opiskelijan, työelämän edustajien ja ohjaajan yhteistyötä, osaamisen jakamista ja yhdessä oppimista.
- kokemuksellisuus – kokemus rakentuu kehittämisprosessin etenemisen ja ratkaisujen löytymisen mukana
- tutkimuksellisuus – kriittinen työote, jossa sovelletaan tutkimukseen pohjautuvaa tietoa ja luodaan uutta tietoa.

- Luovuus – on havaittu tarve muutokseen, mutta ennalta ei varmasti tiedetä, mitä kehittämistyö tuottaa

Opinnäytetyössä tapahtunut kehittäminen on edennyt prosessinluontoisesti. Se noudattelee Ojasalo ym. (2009, 24) esittämää tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia, joka on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Tutkimuksellisen kehittämisen prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 24.)

Opinnäytetyön kehittämissuhteiden prosessi on alkanut kehittämissuhteen määrittämisellä, joka on kohdeyrityksen verkkokaupan palvelupolku. Seuraavaksi on tutustuttu aihepiiriä koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Tämän pohjalta on asetettu kehittämisen tarkoitus, tavoitteet ja rajaus. Tarkoituksena on ollut luoda kohdeyritykselle suunnitelma verkkokaupan palvelupolun ja sitä kautta muodostuvan asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Tavoitteena on ollut myös luoda yrityksen liiketoimintaa käytännössä kehittävä suunnitelma, joka toteutuessaan parantaa kohdeyrityksen verkkokaupan asiakaskokemusta ja auttaa kohdeyritystä luomaan arvoa tärkeimmille asiakasryhmilleen. Rajaus koskee ennalta määritettyjä palvelupolun vaiheita ja poissulkee verkkokaupan tuotteiden hinnoitteluun liittyvät tekijät.

Tämän jälkeen on rakennettu kehittämisen tietoperusta, tarkennettu lähestymistapaa ja valittu kehittämisen menetelmät. Opinnäytetyö on soveltava kehittämishanke, jossa kehittäminen on ollut hyvin teorialähtöisesti ja kehittämistä on tuettu valituilla menetelmillä. Opinnäytetyön nopea aikataulu saneli hyvin pitkälti lähestymistavan ja menetelmät. Kehittämisen tietoperusta rakentuu tavoitteiden kannalta olennaiseen tietoon huomioiden työn kontekstin. Kehittäminen on osaltaan tapahtunut yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa, mutta suurimmaksi osaksi se on toteutettu itsenäisesti. Yhteydenpito kohdeyrityksen kanssa on ollut kuitenkin aktiivista ja yritys on antanut tukensa kehittämishank-

keelle ja antanut kehittämiseen tarvittavaa yrityksen sisäistä tietoa, kun sitä on tarvittu. Itse asiakaskokemuksen kehittämisessä on puolestaan noudatettu asiakaskokemuksen johtamista koskevaa teoriaa ja prosessia, jota käsitellään tarkemmin luvussa kolme. Kohdeyritykselle kehitetty verkkokaupan kehittämissuunnitelma on rakentunut teorian, menetelmien, työelämälähtöisen yhteistyön ja näiden kautta tehtyjen tulkintojen pohjalta. Kehittämistyön tuloksia ja kehitetyn suunnitelman hyödynnettävyyttä on lopuksi arvioitu kriittisesti.

1.2 Opinnäytetyön raportin rakenne

Tässä opinnäytetyöraportissa esitellään kehittämistyön tietoperusta, kehittämisprosessi, kehittämisen tulokset ja arvioidaan kehittämistä sekä sen tuloksia. Raportin rakenne on seuraava. Johdanto-osuus sisältää kehittämistyön tarkoituksen, tavoitteiden, opinnäytetyöprosessin, menetelmien, ja keskeisimpien käsitteiden määrittelyn. Johdanto-osuuden lopuksi tutustaan työn kontekstiin eli verkkokauppaan yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta sekä esitellään kohdeyritys lyhyesti. Kontekstin käsittelyn tavoite on kartoittaa verkkokaupan nykytilaa ja tulevaisuutta etenkin kohdeyrityksen markkina-alueella eli Suomessa. Sen monipuolisella ja laajalla käsittelyllä pyritään osoittamaan opinnäytetyön aiheen ajankohtaisuus ja asiakaskokemuksen merkitys verkkoliiketoiminnassa.

Johdanto-osuutta seuraa opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen esittely, joka pitää sisällään arvopuheen, asiakaskokemuksen ja palvelupolun. Kananen (2015, 27) mukaan työn teorian ja empirian välillä tulee olla vahva sidos. Työn tuloksissa onkin pyritty osoittamaan tämä sidos. Teoreettista viitekehyksen jälkeen esitellään kohdeyrityksen verkkokaupan kehittämisprosessi sekä kehittämisen tuloksena laadittu verkkokaupan kehittämissuunnitelma. Viimeisessä kappaleessa eli johtopäätöksissä pyritään tuomaan esiin, miten kehittämisen menetelmät, kehittämisprosessi ja tulokset nivoutuvat yhteen. Siinä käsitellään myös työn merkitystä kohdeyritykselle ja työn hyödynnettävyyttä verkkoliiketoiminnassa. Johtopäätösten viimeisessä kappaleessa pohditaan kriittisesti työn luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä.

1.3 Kehittämistyön rajaus ja keskeiset käsitteet

Kehittämistyö rajautuu koskemaan kohdeyrityksen verkkokaupantoinintoja poissulkien verkkokaupan saavutettavuuteen, mainontaan ja markkinointiin liittyvät asiat. Kehitettävä kohde eli verkkokaupan palvelupolku alkaa asiakkaan saapuessa kohdeyrityksen verkkokauppaan, sisältää asiakkaan vaiheet verkkokaupassa ja ostoksen jälkeisen ajan. Kohdeyritys on panostanut paljon verkkokaupan markkinointiin ja mainontaan, mutta koki, että itse verkkokaupan toiminnot vaativat kehittämistä. Kohdeyritys myös näkee, että markkinointi ja mainonta onnistuvat nykyisillä toimenpiteillä ja suunnitelmilla, joten niissä ei nähty kehittämistarvetta.

Kehittämisessä ei myös ole puututtu kohdeyrityksen tuotteiden hinnoitteluun tai otettu kantaa siihen, kuinka kilpailukykyiset hinnat ovat. Hinnoittelu ja niiden kilpailukykyisyyden määrittäminen vaatisi tarkempaa kilpailutilanneanalyysia. Tämän opinnäytetyössä lähtökohtana on vaikuttaa asiakkaan hintaherkkyteen onnistuneella asiakaskokemuksella asiakkaan palvelupolun kaikissa vaiheissa.

Opinnäytetyön tärkeimmät käsitteet ja niiden määritelmät ovat esitelty seuraavassa taulukossa. Ne liittyvät työn kontekstiin eli verkkokauppaan ja teoreettiseen viitekehykseen.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyön keskeisimpien käsitteiden määritelmät.

| KÄSITE | MÄÄRITELMÄ |
|------------------------------------|--|
| Verkkokauppa | Verkkokaupankäynnillä tarkoitetaan tuotteiden ja palvelujen ostamista, myymistä ja maksamista verkossa. Verkkokauppa on puolestaan yrityksen verkkosivu, josta asiakas voi ostaa tuotteita ja/tai palveluja. (Halonen 2015, 17.) |
| Konversio | Konversio on verkkokaupan yksi keskeisimmistä mittareista. Se on prosenttiluku, joka muodostuu verkkokaupan kävijöiden ja ostajien suhteesta – kuinka monta prosenttia kävijöistä ostaa. (Filenius 2015, 20.) |
| Arvolupaus | Arvolupaus osoittaa asiakkaan hyödykkeeltä saaman määrällisen arvon tai aineellisen hyödyn. Se on syy, miksi asiakas valitsee jonkin tietyn yrityksen muiden yritysten joukosta. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 22 – 23; Camlek 2010.) Jokainen arvolupaus on harkittu kokonaisuus, joka sisältää tietyn asiakassegmentin tarpeita vastaavia palveluja ja/tai tuotteita. Arvolupaus voi sisältää määrällisiä osia kuten hinta tai palvelun nopeus ja/tai laadullisia kuten asiakaskokemus tai palvelumuotoilu. Arvolupaus voidaan siis ymmärtää joukkona etuja, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 22 – 23.) |
| Asiakaskokemus | Asiakaskokemus muodostuu jokaisesta tapahtumasta, joissa asiakas on tekemisessä yrityksen, sen tuotteen tai palvelun kanssa (Grewal, Levy ja Kumar 2009). Se on asiakkaan sisäinen ja subjektiivinen reaktio hänen ollessaan yhteydessä yritykseen suorasti tai epäsuorasti. Suora kontakti tapahtuu usein asiakkaan aloitteesta osto- käyttö- tai palvelutilanteessa. Epäsuora kontakti muodostuu ennalta suunnittelemattomista kohtaamisista yrityksen kanssa esimerkiksi mainonnan, uutisten, arvioiden, kuulopuheen muodossa. (Meyer ja Schwager 2007.) |
| Digitaalinen asiakaskokemus | Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista digitaalisessa ympäristössä, asiakkaan käyttäessä esimerkiksi tietokonetta, älypuhelinta tai tablettia (Borowski 2015). Se on aina yksilöllinen ja siihen vaikuttaa vahvasti asiakkaan osaamisen, hintatietoisuus, asenne, tunnetila ja tilannekohtaiset muuttujat. (Filenius 2015, 14 – 15.) |
| Palvelupolku | Palvelu on prosessi ja palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa asiakkaan etenemisen ja kokemukset tällä aika-akselilla. Palvelupolku jaetaan eri vaiheisiin, jotka vaihtelevat pituudeltaan. Vaiheet sisältävät puolestaan lukuisia kosketuspisteitä, joita ovat ihmiset, esineet, ympäristöt ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 39.) |

1.4 Kehittämistyön menetelmät

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 93) mukaan kehittämistyössä käytettävien menetelmien tarkoitus on tukea kehittämistä ja ne voivat sisältää myös sellaisia menetelmiä, joita ei tieteellisessä tutkimuksessa perinteisesti käytetä. Kehittämistyön menetelmät ovat heidän mukaansa välinearvon roolissa, auttamassa saavuttamaan paras mahdollinen käytäntö. Tässä opinnäytetyössä käytetyt menetelmät käsittävät kirjallisuuskatsauksen ja prosessianalyysin.

Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus keskittyy tutkimusongelman kannalta olennaiseen kirjallisuuteen. Sen tarkoituksena on osoittaa, mistä näkökulmista ja miten ilmiötä on aiemmin tutkittu ja miten tuleva tutkimus liittyy jo olemassa oleviin tutkimuksiin. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 112.) Teoria on väline tutkimuskohteen ja ratkaisujen taustojen ymmärtämisessä. Tietoperustaan kootaan aihealueeseen liittyvät keskeisimmät teorit, mallit ja uusimmat tutkimustulokset. Ne yhdessä systematisoivat kuvattavan ilmiön ja johtavat uuden tiedon etsintää. Teoriapohjan tarkoitus on toimia viestinnän pohjana, osoittaa kehittämistyön näkökulma ja jäsentää ilmiötä. (Ojasalo ym. 2009, 30, 34 – 35.) Tutkijan tulisi valiten ja argumentoiden keskustella aiemman tutkimustiedon kanssa. (Hirsjärvi ym., 113.)

Tässä opinnäytetyössä kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on keskittyä kehittämistyön tavoitteen kannalta olennaiseen tietoon ja luoda kehittämiselle tietoperusta, teoreettinen viitekehys. Tietoa on pyritty keräämään useista eri tietolähteistä, akateemisen kirjallisuudesta, asiantuntijoiden lausunnoista, tutkimuksista ja tilastoista keskittyen tuoreimpaan tietoon. Tietoperustan tarkoitus on ohjata kehittämistä ja tukea sitä.

Prosessianalyysi

Palvelujen johtamisen ja markkinoinnin näkökulmasta on tärkeä ymmärtää, että palvelun kuluttaminen tarkoittaa enemminkin prosessin kuluttamista kuin lopputuloksen kuluttamista. Palveluprosessi on asiakkaalle osa palvelun kulutusta ja he osallistuvat siihen aktiivisesti, jonka vuoksi palveluprosessi on tärkeä osa palvelukokemusta. Asiakkaalle näkyvät palvelun kulutuksen ja tuotannon osat vaikuttavat ratkaisevasti asiakkaan palvelusta saamaan kokemukseen ja hänen pitkäaikaiseen ostokäyttäytymiseen. Palveluprosessi on myös keino, joilla saman tuotteen tai palvelun tarjoavat yritykset voi erottautua kilpailijoistaan. (Gröönroos 2009, 86 - 88.)

Prosessianalyysissa tarkoitus on tutkia sekä kehittää prosesseja ja näin löytää ratkaisuja identifioituihin ongelmiin. Sen avulla voi esimerkiksi selvittää eri osapuolten rooli prosessissa, prosessin kriittiset vaiheet ja prosessin ongelmakohdat. (Ojasalo ym. 2009, 159.) Tässä opinnäytetyössä prosessianalyysi koskee kohdeyrityksen palveluprosessin nykytilan kuvausta ja analysointia.

Verkkokaupan palveluprosessissa asiakas ei ole vuorovaikutuksessa yrityksen henkilöstön kanssa kasvotusten, vaan ainoastaan käyttämänsä laitteen kuten tietokoneen, tabletin tai älypuhelimien avulla, joten palveluprosessin kohdeyrityksen prosessin nykytilan kuvauksessa keskitytään kuvaamaan asiakkaan prosessi käyttäen palvelupolkumenetelmää. Lecklin (2006, 142) mukaan prosessin nykytilan kartoitus on prosessin toimivuuden arviointia ja siihen on hyvä hankkia sekä asiakkaan että yrityksen näkökulma. Asiakasnäkökulma voidaan saada esimerkiksi tulkitsemalla asiakaspalautetta ja asiakastutkimuksen kautta. Yrityksen näkökulmaa nykytilan kartoittamisessa kutsutaan sisäiseksi arvioksi ja siinä kehittämistiimi asettuu asiakkaan asemaan arvioidessaan prosessia. Kehittämistiimi myös arvioi myös prosessia ja sen lopputulosta yrityksen näkökulmasta. Prosessikaavio toimii myös nykytilan kartoituksen ja kehittämisen apuvälineenä. Sitä tarkastelemalla voidaan esimerkiksi arvioida, mitkä ovat lisäarvoa tuottamattomia vaiheita, tehdäänkö turhia asioita ja voidaanko asioita yksinkertaistaa ja nopeuttaa. (Lecklin 142 – 145, 149.) Tässä opinnäytetyössä palvelupolun nykytilan kuvaamisen ja analysoinnin tehtävänä on hahmottaa kohdeyrityksen verkkokaupan palveluprosessin vahvuudet ja ongelmakohdat sekä tuottaa analysoinnin kautta ideoita kehittämisen tueksi. Nykytilan analysoinnin tukena on käytetty kohdeyrityksen verkkokaupan käytettävyydestä tehtyä tutkimusta. Sisäisenä arviona toimii tutkijan eli itseni näkemys nykyisestä palvelupolusta.

1.5 Kehittämistyön kontekstin tarkastelu

Kansainvälisesti hyväksytyin määritelmän mukaan sähköinen kauppa on tietokoneverkossa tapahtuva tuotteiden ja palvelujen tilaamista, jossa toimitus- tai maksutavalla ei ole merkitystä. Maksu voi tapahtua oston yhteydessä esimerkiksi luottokortilla, suoramaksuna verkkopankin kautta tai jälkikäteen myyjän lähettämän laskun perusteella. Ostettu tuote tai palvelu voidaan ottaa käyttöön heti tai vasta sen toimituksen jälkeen. (Suomen virallinen tilasto 2016.) Alhonen (2015, 17) mukaan ”verkkoliiketoiminta on kaikki liiketoiminta, jossa käytetään verkkopohjaisia teknologioita asiakkaiden ja liikeyhteistyön palvelemiseen”. Se pitää sisällään muun muassa sähköisen asioinnin, intranetin, ekstranetin, sisällönhallinnan, sähköpostimarkkinoinnin, verkkomainonnan ja digitaaliset tuotteet. Verkkokauppa on yksi verkkoliiketoiminnan osa-alueista ja sillä tarkoitetaan tuotteiden ja palvelujen ostamista, myymistä ja maksamista verkossa (Alhonen 2015, 17).

Hallavo ja Valvanne (2009, 193) mukaan verkkokauppa on enemmän kuin kauppa verkossa. He näkevät, että se on välttämättömänä asiakaskohtaamisen kanavana maailmassa ja kaupan alan yritysten tulisi huomata muutokset asiakkaiden ostokäyttäytymisessä ja arvioida verkkokaupan merkitys omalle liiketoiminnalleen. Vaikka verkkokauppa tapahtuu digitaalisessa verkossa, ei sitä pidä kuitenkaan erottaa perinteisestä kivijalkakaupasta. Yhä useampi yritys toimii monikanavaisesti palvelun asiakkaitaan verkossa ja fyysisen myymälän välityksellä. Asiakas voi tutustua ensin tuotteeseen myymälässä ja ostaa sen sitten verkosta (Alhonen 2015, 18).

1.5.1 Verkkokaupan nykytila ja tulevaisuus

1990-luvulta lähtien fyysisten myymälätilojen rinnalle on syntynyt verkkokauppoja ja viimeiset viisi vuotta on ollut vähittäiskaupan alalla murrosaikaa kansainvälistymisen, verkostumisen ja digitaalisaation kasvaessa ennennäkemätöntä vauhtia. Tämä myös muokannut suomalaista yhteiskuntaa ja sen rakenteita. Digitalisaatio on muuttanut ihmisten tapaa tehdä töitä, viestiä, etsiä tietoa ja viettää vapaa-aikaa. Suomalaisten ostokäyttäytyminen on muuttunut rajusti verkko-ostamisen suosion kasvun myötä. Myös älypuhelimien ja muiden uusien teknologioiden yhteisvaikutus näkyy yhteiskunnassa vuosi vuodelta yhä vahvemmin. (Alhonen 2015, 12.) Verkosta onkin tullut kiivaan kilpailun pelikenttä toimialojen lähentyessä toisiaan ja hintakilpailun kiristyessä. Yritysten tuotteiden ja palvelujen muistuttaessa yhä enemmän toisiaan, yritysten kilpailukeinoksi jää hinta. Moni yritys ei kuitenkaan kykene kilpailemaan hinnalla, koska se ei ole yritykselle kannattavaa. Asiakkaat suuntautuvat hinnan perässä yhä useammin internetiin ja yrityksen on mentävä sinne missä asiakkaat ovat. Jos kilpailu ei onnistu hinnalla, on menestystä etsittävä muilla keinoin. Asiakaskokemus on kilpailutekijä ja näin voi auttaa yritystä menestymään. (Filenius 2015, 6.) Toisaalta asiakaskokemuksen luominen verkossa on haastavampaa kuin perinteisessä kivijalkaliikkeessä. Kumar, Eidem ja Noriega Perdomo (2012) mukaan asiakkaan näkökulmasta verkkokaupankäynti sisältää epäkohtia kuten fyysinen etäisyys, ihmistenvälisen luottamuksen puute, vaikeus saavuttaa välitön mielihyvän tunne, korkeat toimitus- ja käsittelykulut, henkilökohtaisen palvelun vähäisyys, yksityisyyden ja turvallisuuden riskit sekä perinteiseen kivijalkaliikkeeseen rinnastettavan ostokokemuksen puute.

Vaikka sähköinen kaupankäynti Suomessa lisääntyy jatkuvasti ja laajenee uusille markkinoille, ovat suomalaiset verkko-ostamisessa vielä kaukana muista maista. Suomi sijoittuu sijalle kymmenen verkko-ostamisessa yleisyydessä ja näin ollen ostavat noin puolet vähemmän verkosta kuin innokkaimmat ostajamaat Euroopassa. Voidaankin mieltä, onko syy suomalaisten passiivisuuteen kysyntä vai tarjontapuolella. (Kilpailu ja kuluttajavirasto 2015, 14.) Vuonna 2015 22 prosenttia yli 10 henkilöä työllistävistä suomalaisilta yrityksistä ilmoitti myyvänsä internetkaupalla. Yleisintä verkkokauppa on tukkukaupan toimialalla, jossa 33 prosenttia ilmoitti myyvänsä verkossa. Vähittäiskaupanalan yritysten keskuudessa verkkokauppaa ilmoitti harjoittavansa 22 prosenttia yrityksistä. Verkkokaupankäynti on selkeästi yleisempää suurten yritysten keskuudessa, jotka työllistävät vähintään sata henkilöä. Suomessa verkkokaupan arvo liikevaihdosta oli Suomessa vuonna 2014 15 miljardia euroa ja sen prosentuaalinen osuus oli 4,6 prosenttia. Verkkokaupan kokonaiskasvu Suomessa on ollut jo muutaman vuoden pysähdyksissä. (Suomen virallinen tilasto 2015 b.) TNS Gallupin tilaston (2014) mukaan palvelujen verkkokauppa myynti laski vuonna 2014 5 prosenttia, mutta vähittäiskauppa (+7 %) ja digitaalisen sisällön myynti (+12 %) verkossa nousivat.

Asiakasmarkkinointiliiton ja Avaus Marketing selvityksen (2016) mukaan verkkokaupan asema tärkeimpänä asiointikanavana Suomessa on vakiintunut, sen osuuden ollessa vuonna 2016 53 prosenttia. Toiseksi tärkein asiointikanava myymälä tai konttori 34 prosentin osuudella. Vuoden 2015 tilaston mukaan (Suomen virallinen tilasto 2015 a) 50 prosenttia 16 – 74 -vuotiaista suomalaisista on ostanut tai tilannut jotakin verkosta viimeisen kolmen kuukauden aikana. Aktiivisimmin verkosta ostavat 25 - 34 -vuotiaat. Alle 35 -vuotiaista naisista 98 prosenttia on ostanut verkosta tuotteita tai palveluita. Alle 35 -vuotiaiden miesten kohdalla luku on 94 prosenttia. Kaiken kaikkiaan aktiivisia verkko-ostajia Suomessa on 1 814 000 ja harvoin ostavia 1 513 000. (TNS Gallup 2015).

Kotimaiset ja ulkomaiset konsultointiyrietykset ovat tutkimuksiensa perusteella tunnistanee muutoksen yritysasiakkaiden verkkokaupakäyttäytymisessä. Digitalisaation myötä yritysasiakkaiden ostokäyttäytyminen on ollut muutoksessa ja tutkimustulosten valossa b2b-verkkomyynnissä ei tulisi enää niinkään keskittyä yritykseen asiakkaana vaan asiakasyrityksen työllistämään henkilöön, joka tekee yrityksen hankinnat. Särkikangas (2016) mukaan ostajia tulisi ajatella ihmisinä eikä yrityksinä, sillä silloin voidaan paremmin asettua heidän paikalleen ja pohtia, miten heidän ongelmat voidaan ratkaista ja rakentaa parempaa asiakaskokemusta verkossa. Konsultointiyriety Forrester Consulting (2015, 1) on tutkinut b2b-ostajien käyttäytymistä ja heidän näkemyksensä mukaan b2b-ostajien henkilökohtaiset kokemukset kuluttajina yhdessä digitalisaation kasvun kanssa ovat johtaneet siihen, että ostajat odottavat tasalaatuista ja personoitua asiakaskokemusta ostoprosessin kaikissa vaiheissa. b2b-myyjäyrietykset ovat kehittäneet erillisiä digitaalisia sovelluksia asiakkailleen, mutta ongelmana on usein niiden yhdistäminen osaksi olemassa olevia kanavia ja prosesseja. Tämän vuoksi sovellukset jäävät irralliseksi eikä myyjäyrietykset onnistu luomaan asiakkailleen saumatonta monikanavaista asiakaskokemusta.

Yritysten verkkokauppaostaminen on myös nousussa, jonka vuoksi verkkokaupan asiakaskokemuksen suunnitteleminen ostajan näkökulmasta on entistäkin ajankohtaisempaa. Forrester Consulting (2015, 1- 3) ostokäyttäytymistä koskevan kansainvälisen tutkimuksen mukaan 32 prosenttia yrityksistä tekee kaikki ostoksensa verkossa ja 32 prosenttia käyttävät sekä verkkoa että muita kanavia. Kaiken kaikkiaan 98 prosenttia vastaajista ilmoitti käyttävänsä verkkoa hyväksi jossakin määrin osana ostoprosessia. Vaikka b2b-ostajilla on useimmiten mahdollisuus käyttää heille suunnattuja kanavia, suuri osa ostajista käyttää tiedonhaussa kuluttajille suunnattuja sivuja. Tulokset myös osoittavat, että 33 prosenttia ostajista aloittaa tiedonhaun kuluttajille suunnatuista verkkokaupoista, 26 prosenttia hakukoneista ja vain 17 prosenttia b2b-ostajille suunnatuista kanavista. Syyksi tähän ostajat ilmoittivat kuluttajakanavien kätevyuden. (Forrester Consulting 2015, 1 – 3.) Kotimaisen Enterpay-konsultointiyrietyksen (Koivupuro 2016) tekemän selvityksen tulokset ovat samansuuntaisia. B2b-ostamista koskevaan kyselyyn vastanneista yrityksistä 90 prosenttia ilmoitti tekevänsä joitakin hankintoja verkossa ja 43 prosenttia tekee vähintään puolet ostoista verkossa. Vastaajista 80 prosenttia uskoo tekevänsä suurimman osan ostoista verkossa seuraavan kolmen vuoden kuluessa. Vastanneista yrityksistä 35 prosenttia kertoi tekevänsä ostokset kuluttajille suunnattujen sivun

kautta ja vain 27 prosenttia b2b-verkkokaupoista. Tuloksien mukaan merkittävimiksi syiksi verkosta ostoon nähdään olevan valikoiman laajuus, kaupan helppokäyttöisyys ja luotettavien tuotetietojen saatavuus. (Koivupuro 2016.)

Ei siis ole merkitystä onko verkkokauppa suunnattu kuluttajille vai yritysasiakkaille. Puhutaankin b2b-verkkokaupan kuluttajistumisesta, joka näkyy siinä, että b2b-ostajat käyttäytyvät kuin kuluttajat. 80 prosenttia Enterpayn (Koivupuro 2016) kyselyyn vastanneista kotimaisista yritysostajista aloittaa ostoprosessin tiedon etsimisellä hakukoneesta sen sijaan, että suuntaisi suoraan b2b-verkkokauppaan. Uudelleenoston todennäköisyyteen vaikuttaa eniten verkkokaupan helppokäyttöisyys, luotettavat ja tuotetiedot sekä halvat hinnat. b2b-ostaja tekevän henkilön tehtävä on tutkia tuote perusteellisesti, asioida kaupassa helposti sekä maksaa ostokset kätevästi ja tämän jälkeen palata oikeisiin töihinsä. On siis nähtävissä, että b2b-ostajat haluavat verkkokaupalta hyvin samankaltaisia asioita kuin kuluttajatkin. (Koivupuro 2016.)

Forrester Consulting (2015, 4) mukaan b2b-ostajat ovat valmiita tekemään uudelleenostoja, mikäli myyjäyritys on toiminut läpinäkyvästi, palvelu on ollut henkilökohtaista ja hinnat ovat olleet alhaisia. Ostajat ovat valmiita maksamaan enemmän, jos he saavat heti tietoonsa lopullisen hinnan ilman monimutkaista tapahtumaketjua. Hinnan läpinäkyvyys on jopa tärkeämpää kuin se onko hinta kilpailijoista alhaisin. Uudelleenoston todennäköisyyden kannalta tärkeimmiksi syiksi ilmoitettiin seuraavat tekijät:

1. Yrityksellä on läpinäkyvät hinnat ja tuotetiedot
2. Yritys seuraa ostajan ostokäyttäytymistä kaikissa kanavissa ja tarjoaa henkilökohtaista palvelua tämän perusteella
3. Yritys tarjoaa laajan tuote- ja palveluvalikoiman
4. Yrityksellä on pysyvästi alhaisimmat hinnat
5. Yrityksellä on useampi eri maksuvaihtoehto
6. Yrityksellä on erinomainen asiakaspalvelu ja asiakkaan jälkihoito

(Forrester Consulting 2015, 4.)

The e-tailing group ja Oracle (2012, 8) tekemän kansainvälisen tutkimuksen mukaan kuluttajat haaveilevat tekemään ostoksia verkossa ensisijaisesti sen vuoksi, että se koetaan vaivattomaksi ja verkko tarjoaa valtavan määrän informaatiota. Verkossa kuluttajilla on mahdollisuus tutkia hyödykkeitä ja hintatarjontaa rauhassa ja tarkkaan. Kuluttajat ovat valveutuneita ja etsivät hyviä kauppoja. He eivät mielellään maksa toimituksesta, jonka vuoksi he valitsevat sellaisen yrityksen, joka on sisällyttänyt toimituksen hinnan osaksi hyödykkeen hintaa eikä veloita palautuksesta. Joillekin kuluttajille on tärkeää, että yrityksen sivuilla on mahdollisuus vertailla tuotteita ja se voi olla myös ostopäätökseen vaikuttava merkittävä tekijä. Myös monikanavaisten palvelujen kuten myymälään palautuksen mahdollisuus korostuu, kun kuluttaja tekee päätöstä, mistä hän ostaa. (the e-tailing group ja Oracle 2012, 8.)

TAULUKKO 2. Kuluttajan valintaan ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät verkkokaupassa (mukaillen the e-tailing group ja Oracle 2012, 13.)

| Välttämätön (>50 %) | Kauppiiaan valinta (33–49 %) | Sosiaalinen (<33 %) |
|---|---|---|
| Kuvan laatu 75 % | Asiakkaiden arvostelut ja kommentit 47 % | Kuva tuotteesta sisustetussa huoneessa 32 % |
| Mahdollisuus nähdä värivaihtoehdot 68 % | Kuva tuotteesta käyttötilanteessa 45 % | Yleisimmät kysymykset ja vastaukset niihin 32 % |
| Useampi tuotekuva samasta tuotteesta 66 % | Suora asiakaspalvelukanava (chat tms.) 39 % | Lähetä linkki ystävälle 20 % |
| Kuvan suurennusmahdollisuus 61 % | Video tuotteesta käyttötilanteessa 37 % | Jaa -painike 19 % |
| Tuoteoppaat 54 % | Tuotesuosittelut 37 % | Tykkää -painike 16 % |
| Tuotteiden vertailumahdollisuus 52 % | Tuote-esittelyt 37 % | Pinterest 15 % |

Asiakkaat odottavat kokonaisvaltaista tuotekokemusta, johon liittyy mielikuviutus, sisältö ja sosiaalisia piirteitä. Asiakkaan tiedonkeruuvaiheessa tuotetiedot ovat erittäin tärkeitä valinnanteon ja valinnan tukemisen kannalta. The e-tailing ja Oracle (2012, 13) tutkimuksen tuloksista on nähtävissä, että tuotteilta vaaditut elementit eivät enää rajoitu vain kuviin ja tuotetietoihin, vaan tuotteiden esittelyssä tulisi olla mukana myös sosiaalinen näkökulma esimerkiksi tuote-arvostelujen ja -luokitusten sekä Pinterestin muodossa. Tästä huolimatta kuvilla on suurin merkitys, kun asiakas puntaroi vaihtoehtoja ja tekee päätöksen. Asiakkaat etsivät tuoteoppaita ja tuotteiden vertailumahdollisuuksia hankkimansa tiedon tueksi ja varmistaakseen, että he maksavat kohtuuhinnan. Suora asiakaspalvelukanava, jossa saa apua välittömästi, on asiakkaille tärkeää, koska se mahdollistaa asiakkaan tehdä useampaa asiaa samaan aikaan ja ratkaisemaan ongelman heti. Lisämyyntituotteet yhdessä tuote-esittelyjen kanssa helpottavat asiakkaan päätöksen tekoa. Sosiaalinen aspekti ei näyttäisi olevan kuluttajille välttämätön, mutta sen tärkeys on kasvussa. (the e-tailing ja Oracle 2012, 13.)

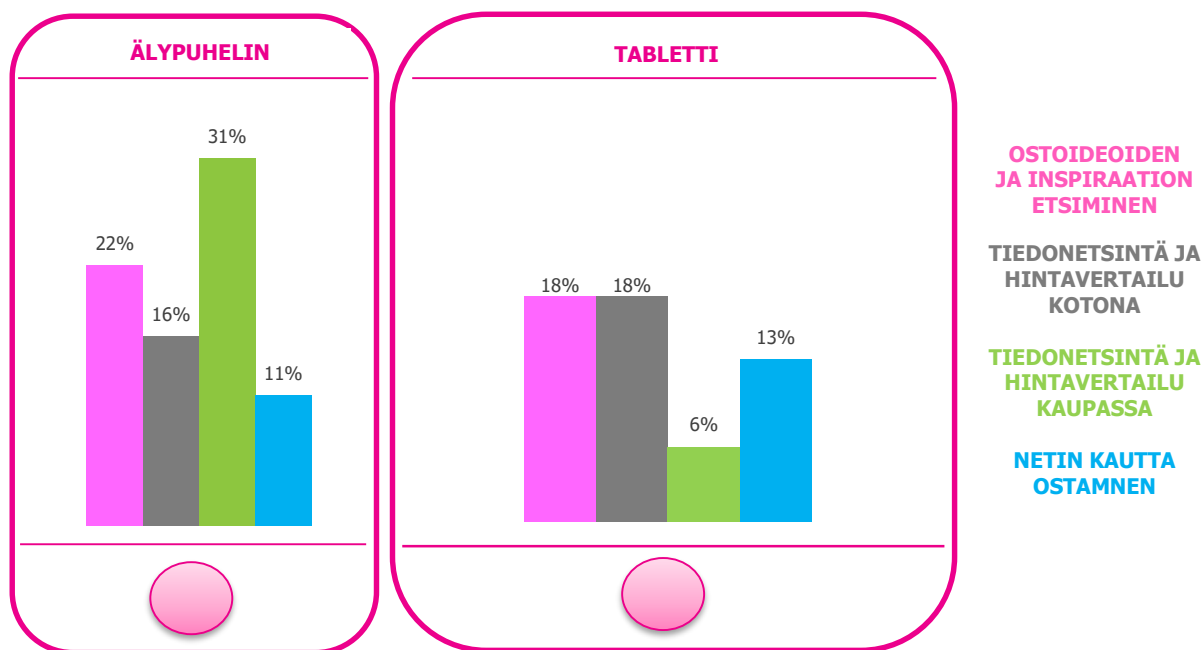
Cyr (2014) ottaa kantaa miesten ja naisten välisiin näkemys- ja mieltymyseroihin liittyen verkkokaupan ominaisuuksiin. Hänen mukaansa miehet ja naiset arvostavat eri asioita verkkokaupan ominaisuuksissa ja ulkoasussa. Tärkeimpänä ovat seuraavat tekijät:

TAULUKKO 3. Miesten ja naisten mieltymykset verkkokaupan ominaisuuksilta (mukaillen Cyr 2014)

| Miesten mieltymykset | Naisten mieltymykset |
|------------------------------|---|
| Animaatiot ja videot | Sosiaalinen kanssakäyminen ja lämmön tunne |
| Interaktiivisuus | Värikkyys ja informaallinen sisältö |
| Tuotetietojen tarkkuus | Mahdollisuus palauttaa tuotteet |
| Kilpailukykyinen hinnoittelu | Tarjoustuotteet |
| Tilaustyönä tehdyt tuotteet | Henkilökohtaiset ostoslistat ja tiedot edellisistä ostoksista |
| Referenssit | Henkilökohtaiset alennuskoodit |

Pullinen (2013) mukaan naisille verkkokaupan asiakaskokemuksessa tärkeintä on luottamus palveluntarjoajaan. Seuraavaksi tärkeimmät tekijät ovat hänen mukaansa asioinnin kätevyys, hinta-laatusuhde, vaivattomuus ja mukavuus ja laadukkaat tuotteet.

Tablettitietokoneiden käyttö on ollut viimeisen muutaman vuoden ajan kovassa kasvussa ja vuonna 2015 42 prosentissa suomalaisista kotitalouksista oli käytössä tablettitietokone. Edeltävänä vuonna luku oli kymmenen prosenttiyksikköä vähemmän (Suomen virallinen tilasto 2015a.) Älypuhelin löytyy puolestaan 78 prosentilta suomalaisista (Miettinen 2016). Suomalaisista 47 prosenttia käyttää matkapuhelimen internet-yhteyttä päivittäin tai lähes päivittäin. Liikkeellä ollessa mobiililaitteen internet-yhteyttä käytetään eniten sosiaalisen median käyttöön, pikaviestipalveluihin, netissä surffailuun, sähköpostiin ja uutisten lukemiseen. Vielä toistaiseksi internetiä käytetään kuitenkin selkeästi eniten kotona. (TNS Gallup 2015.) Tuoreen tutkimuksen (Miettinen 2016) tulokset osoittavat, että mobiililaitteita käytetään selkeästi eniten iltaisin kotona. 78 prosenttia suomalaisista käyttää kuitenkin vielä mieluiten tietokonetta tuotteiden ja palvelujen ostamiseen verkosta (Miettinen 2016). Tämä ei kuitenkaan poissulje sitä, ettei asiakas käyttäisi mobiililaitetta tiedonhakuun etsiessään tarvitsemaansa tuotetta tai palvelua ja ostaisi sen sitten käyttäen tietokonetta. Suomalaisen kuluttajien mobiililaitteiden käyttöä selvittävän tutkimuksen tuloksista (Miettinen 2016) onkin nähtävissä, että mobiililaitteet ovat mukana asiakkaiden ostoprosessissa etenkin ideoiden etsimisessä ja tiedon haussa sekä vertailussa.



KUVIO 2. Mobiililaitteiden käyttö osana ostoprosessia (mukailien Miettinen 2016.)

Edellä mainittujen tilastojen valossa voidaan katsoa, että Suomessa on kysyntää verkkokaupoille ja vähittäiskauppa verkossa on kasvussa, mutta suomalaisia ja suomenkielisiä verkkokauppoja on kysyntään nähden vähän. Tänä päivänä verkkokaupan rakentaminen, ylläpitäminen ja hakukoneoptimointi eivät enää vaadi suurta teknistä osaamista, vaan tarjolla on valmiita verkkokauppa-alustoja, ohjeita saavutettavuuden parantamiseen ja ne antavat myös pienille yrityksille mahdollisuuden siirtää kaupankäynnin verkkoon. Syy kotimaisten verkkokauppojen vähäisyyden taustalla voi olla, että asiakkaiden tavoittaminen muulla kuin hinnalla ja asiakkaiden kohtaaminen verkossa koetaan vaikeaksi. Finpron Senior Advisor Kari Pokkinen (2015) näkemyksen mukaan suomalaisten verkkokauppojen kilpailukyky ja liiketoiminta on huteralla pohjalla, jonka vuoksi ulkomaiset verkkokaupat ovat saaneet jalansijaa suomalaisilla markkinoilla. Hän näkee, että yksi suurimmista haasteista kotimaisissa verkkokaupoissa on luoda asiakaskokemus, joka jatkuu saumattomana fyysisen ja digitaalisen kanavan välillä.

PostNordin (2016, 4) tekemän tutkimuksen mukaan suomalaiset ostivat vuonna 2015 verkkokaupoista 249 eurolla henkeä kohti. Kaupan liiton (2015) mukaan noin 44 prosenttia suomalaisista vähittäiskaupan verkkokauppaostoksiin käytettävistä euroista menee kuitenkin ulkomaille. Ulkomaisiin verkkokauppaostoksiin vuonna 2014 käytettiin noin 1,2 - 1,6 miljardia euroa. Kaupan liiton teettämän kuluttajakyselystä selviää myös, että suomalaiset haluaisivat kyllä ostaa suomalaisista verkkokaupoista, mutta todellisuudessa toimivat toisin. 80 prosenttia vastaajista ilmoitti, että hinta vaikuttaa ostopaikan valintaan merkittävästi ja 60 prosentille valikoima on tärkeä kriteeri. Kotimaisuus on tärkeimpiä valintakriteereitä vain 13 prosentille asiakkaista. Voidaankin miettiä, voittaisiko kotimaisuus, mikäli ydintuotteen ympärille rakennettu palvelu korvaisi edullisen hinnan. TNS Global -tutkimustoimiston (2016) mukaan kehittyneissä markkinoissa, kuten Suomessa, suuri määrä kuluttajista on kokeneita verkko-ostajia. Heitä ei enää niinkään huolestuta tuotteen laatu, verkossa tehtävän maksun turvallisuus tai itse ostoprosessi. Päätös tehdä ostos verkosta liittyy vahvasti asiakkaan kolmen resurssiin, aikaan, rahaan ja energiaan. Ostaessa verkosta asiakas toivoo tekevänsä ostoksen helposti, löytävänsä laajan tuotevalikoiman ja säästävänsä rahaa. Ei ole mikään salaisuus, että mitä helpommaksi ostaminen tehdään asiakkaille, sitä enemmän asiakkaat ostavat yritykseltä. Yritysten tulisikin luoda sellainen teknologinen ja logistinen ekosysteemi, jossa voidaan toteuttaa digitaalinen asiakaskokemus, joka on aidosti sujuvampi kuin verkkoympäristön ulkopuolella. (TNS Global 2016.)

Kilpailu ja kuluttajavirasto (2015, 9) näkemyksen mukaan digitalisaatio on muokannut toiminnan rakenteita ja tapoja hämärtäen tavaroiden ja palveluiden välistä perinteistä rajaa sekä muuttaen niiden jakelukanavia. Uudessa toimintaympäristössä yritykselle keskeistä on voittaa asiakkaan luottamus, joka edellyttää muun muassa ongelmattonta ostoprosessia. Suomalaisten yritysten tulisikin viraston mukaan kiinnittää huomiota entistä enemmän palvelumuotoiluun ja -arkkitehtuuriin. Useat ulkomaiset, erityisesti ruotsalaiset ja amerikkalaiset verkkokaupat ovat menestyneet Suomessa toteuttamalla onnistuneen ostoprosessin alusta loppuun; tietojen saanti, hyödykkeiden vertailu, tilaaminen, maksaminen, samoin kuin jälkimarkkinointi on hoidettu niin, että asiakas kokee ne helpoksi (Kilpailu ja kuluttajavirasto 2015, 13).

Verkkokaupan suosion kasvaessa, kasvavat myös asiakkaiden odotukset ja vaatimukset verkossa tapahtuvalta ostokokemukselta. Asiakkaat vaativat sujuvaa ostokokemusta, edullisia tuotteita, nopeita toimituksia ja välittömästi reagoivaa asiakaspalvelua. Kaikenkokoiset yritykset yrittävätkin nyt pohtia kuinka toteuttaa asiakaslähtöisyyttä verkossa ja sopeuttaa liiketoiminta digitaalisen ajan raaimeihin. Pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta verkkoliiketoiminta antaa mahdollisuudet nopeaan kasvuun ja kansainvälistymiseen, mikäli yrityksessä riittää rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta. Toisaalta verkon ollessa kaikkien ulottuvilla, myös kilpailu Suomen markkinoilla on lisääntynyt ulkomaisten toimijoiden vallatessa markkinoita verkon välityksellä. Maantiede ei enää suojele suomalaisia kauppiaita, vaan kauppiaiden tulee itse huolehtia kilpailukyvystään. (Alhonen 2015, 16.)

Maailmanlaajuista kuluttajien ja organisaatioiden verkkokäyttäytymistä selvittävän tutkimuksen (TNS Global 2016) tuloksista on nähtävissä, että yhä enemmän aikaa verkossa käyttävät ja personoidumpaa elämää elävät ihmiset kokevat etäännyvänsä brändeistä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritykset pyrkivät luomaan kokemuksia verkossa, mutta kokevat vaikeaksi löytää relevantti rooli asiakkaidensa elämässä. Syy tähän on se, että yritysten näkemys arvoa tuottavista kokemuksista ei vastaa heidän asiakkaidensa näkemystä asiasta. Yritysten tarjoamien kokemusten ja asiakkaiden tarpeiden välillä on yhä suurempi kuilu. Toisaalta asiakkaat vaativat, että heidän tarpeisiinsa ja toiveisiinsa vastataan kaikissa kosketuspisteissä ja kanavissa. Harvalla yrityksellä on rahallisia resursseja luoda asiakkaiden vaatimia kokemuksia jokaisessa kosketuspisteessä. (TNS Global 2016.)

Suomalaiset asioivat verkossa ensisijaisesti siitä syystä, että ostoksen voi tehdä verkossa silloin kuin se itselle parhaiten sopii. Toiseksi tärkein syy on, että verkko-ostaminen koetaan halvemமாகsi kuin myymälästä ostaminen. Seuraavaksi tärkeimmät syyt ovat verkon tarjoama laaja valikoima, ajan säästäminen ja verkko-ostamisen kätevyys. (PostNord 2016, 9.) Suomalaiset ostavat verkosta eniten majoituspalveluja, matkalippuja tai muita matkailupalveluja, vaatteita ja kenkiä, pääsylippuja ja rahapelejä. Näistä vaatteiden ja kenkien osuus on nopeassa kasvussa ja 16 – 74 -vuotiaista naisista lähes puolet ovat ostaneet kyseisiä tuotteita verkosta. (Suomen virallinen tilasto 2014.) Verkko-ostaminen on yleisintä pääkaupunkiseudulla ja suurissa kaupungeissa, koulutettujen keskuudessa. Korkea-asteen koulutettujen verkko-ostamisen määrässä ei kuitenkaan ole selkeitä alueellisia eroja. Alueellinen ero verkko-ostamisessa selittyy osaksi yleisellä kulutusrakenteen erolla ja sillä, että korkea-asteen koulutetut asuvat useimmiten suurissa kaupungeissa. (Suomen virallinen tilasto 2014.)

PostNordin (2016, 15, 17) kuluttajatutkimuksen tuloksista selviää, että suomalaiset ovat muihin pohjoismaalaisiin nähden kaikista kärsivällisimpiä ja voivat odottaa verkkokaupan tilausta pisimpään. Suomalaisen kipuraja toimituksen pituudessa on keskimäärin 4,4 päivää ja suomalainen noutaa tilauksen mieluiten palvelupisteestä. Seuraavaksi suosituimmat toimitustavat ovat toimitus pakettiautomaattiin, postilaatikkoon ja kotiinkuljetus. Noin 17 prosenttia suomalaisista on palauttanut joskus verkkokaupasta tilaamansa tuotteen. Selkeät tiedot palautuskäytännöistä on kuitenkin tärkeä valintakriteeri, kun suomalainen valitsee verkossa ostopaikkansa. 86 prosenttia kyselyyn vastanneista ilmoitti, että palautuksesta annetut tarkat tiedot ovat erittäin tärkeä tai tärkeä valintakriteeri verkkokauppaa valittaessa.

Pankki- tai luottokortti on suomalaisille selkeästi mieluisin tapa maksaa verkkokauppaostokset (36 %). Seuraavaksi mieluisimmat ovat lasku (29 %), suoramaksu pankin kautta (19 %), Paypal, Payson tms. (10 %) ja postiennakko (3 %). (PostNord 2016, 60.)

Sisältö, jota ihmiset etsivät verkosta on suuri osa heidän online-identiteettiään ja uutta itsensä ilmaisutapaa. Erityisesti nuoret, 16 – 24 -vuotiaat seuraavat käyttäjien tuottamaa sisältöä, muun muassa vloggaajia (video-bloggaajia), joilla ei ole suurta budjettia tai markkinakoneistoa takanaan, mutta silti tietävät minkälaista sisältöä heidän kohdeyleisönsä haluaa. Nuoret seuraavat käyttäjien tuottamaa sisältöä enemmän kuin TV-asemien tai yritysten tuottamaa sisältöä. Maailmanlaajuisesti 39 prosenttia 16 – 24 -vuotiaista seuraavat pääosin käyttäjien tuottamaa sisältöä. 25 – 34 -vuotiaiden kohdalla osuus on 36 prosenttia, 35 – 44 -vuotiaiden 32 prosenttia, 45 – 54 -vuotiaiden 27 prosenttia ja 55 – 64 -vuotiaiden 23 prosenttia. Käyttäjien luomaksi sisällöksi luokitellaan sosiaalisen median kanavat, kuten Facebook, YouTube, Snapchat. Yritysten tulisi nähdä yhteistyö vaikuttavien sisällön tuottajien kanssa mahdollisuutena tavoittaa asiakkaat ja oppia, mitä heidän kohderyhmänsä haluaa sisällöltä. Tarjottavan sisällön tulisi palvella asiakkaiden tarpeita, eikä yrityksen tarvetta tavoittaa mahdollisimman monta asiakasta maksetun markkinoinnin avulla. (TNS Global 2016.)

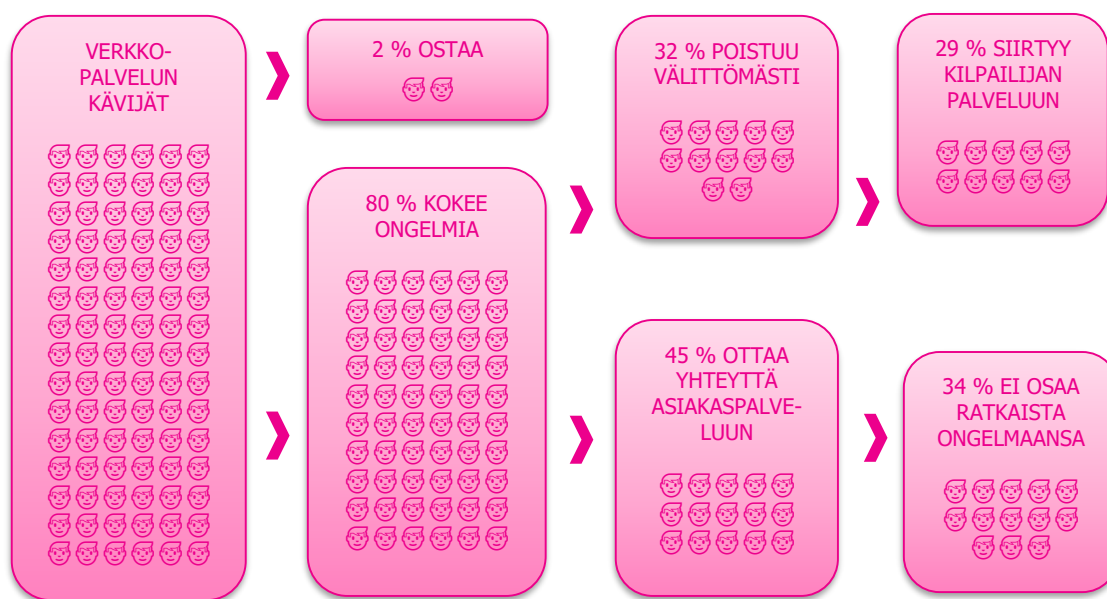
Liiketoiminnan kehittämisen lähtökohtana tulisi olla asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja täyttäminen. Vaikka asia kuulostaa yksinkertaiselta, on se haastavaa monelle yritykselle, etenkin digitaalisissa kanavissa. Yritykset ovat kangerrelleet digitaalisten kanavien asiakaslähtöisten sovellusten toteuttamisessa. Syynä näyttäisi olevan riittävän asiakasymmärryksen puute. (Filenius 2015, 11.)

1.5.2 Verkkokaupankäynnin mittareita

Yrityksen on tärkeää saada tietoa verkkokaupansa kävijöistä, kuinka tehokkaasti verkkokauppa toimii ja onko markkinointi onnistunut. Mittaamisen ja seurannan kautta, yritys pystyy vaikuttamaan verkkokaupan kannattavuuteen. Tietoa on mahdollista saada verkossa tarjolla olevien työkalujen kuten Google Analyticsin avulla. Mittaustuloksia verrataan ennalta määritettyihin tuloksiin ja analysoidaan ovatko tulokset menneet oikeaan suuntaan. (Havumäki ja Jaranka 2014, 168.)

Konversio ja asiakkaan verkkokaupavierailun kesto ovat verkkoliiketoiminnan käytetyimpiä mittareita. Konversion suhteen haetaan mahdollisimman korkeaa prosenttilukua ja vierailun toivotaan olevan mahdollisimman pitkä kestoaltaan. Perinteiset keinot, joilla tavoitellaan korkeaa konversiolukua, voidaan kuitenkin nähdä liiketoiminnan kokonaiskuvan kannalta puutteellisina. Vierailun keston pituuden tavoittelussa voidaan myös nähdä epäkohtia. Fileniuksen mukaan (2015, 11) kahden prosentin konversioluku on hyvin tyypillinen verkkokaupalle, joka tarkoittaa, että jokaisesta sadasta verkkokaupan kävijästä kaksi ostaa. 80 prosenttia puolestaan kokevat ongelmia ja näistä 32 prosenttia poistuu välittömästi ja 45 prosenttia ottaa yhteyttä asiakaspalveluun.

Verkkokaupankäynnissä asia tunnutaan hyväksyvän ja keino kasvattaa liikevaihtoa on saada lisää kävijöitä markkinoinnin avulla. Kyseisellä keinolla ei siis pyritä kasvattamaan konversiota vaan lisäämään kävijämäärää sivuilla. Tällä logiikalla jokaista ostajaa kohden neljä potentiaalista asiakasta siirtyy kilpailijalle, 18 ottaa yhteyttä asiakaspalveluun ja kuusi asiakaspalveluun yhteyttä ottaneista ei koskaan saa tyydyttävää vastausta. Keskittyminen volyyymiin, aiheuttaa pitkällä aikavälillä kustannuksia ja huonontaa asiakkaiden mielikuvaa yrityksestä, eikä ratkaise niitä ongelmia, minkä vuoksi asiakkaat eivät päädy ostamaan. (Filenius 2015, 11.) Lehmusvaara (2015) näkee verkkokauppavierailun pitkän keston tavoittelussa samankaltaisen ongelman. Hänen mukaansa pitkäkestoinen vierailu sivustolla todennäköisesti tarkoittaa sitä, että kävijä ei löydä etsimäänsä ja lopulta kävijä poistuu sivulta, hakeutuu toiseen verkkokauppaan eikä koskaan enää palaa. Fileniuksen mukaan (2015, 22) kehittämällä asiakaskokemusta voidaan havaita asiakkaan ongelmat ostoprosessissa ja korjata ongelmat, jolloin nousee kävijöiden todennäköisyys ostaa. Tavoiteltavaa verkkokauppayrityksille on kilpailla parhaimmasta asiakaskokemuksesta, koska asiakkaat jaottelet kokemuksensa hyviin ja huonoihin (Lehmusvaara 2015).



KUVIO 3. Mitä tapahtuu niille verkkokaupan kävijöille, jotka eivät osta (mukaillen Filenius 2015, 22)

1.5.3 Kohdeyrityksen kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on ergonomiatuotteisiin erikoistunut, erityisesti satulatuoleihin keskittynyt kotimainen verkkokauppa, joka on toiminut vuodesta 2006 lähtien. Yritys myy tunnettuja ergonomiatuotebrändejä ja omia satulatuolimallistojaan. Yritys on nopeasti kasvava ja paljon sen asiakaskunnasta on onnistuttu tavoittamaan onnistuneen markkinoinnin avulla. Yritys panostaakin paljon näkyvyyteen eri medioissa, hakukoneoptimointiin ja verkkokaupan kehittämiseen. Panostukset nähdään tärkeänä yrityksen kilpailuedun saavuttamisen ja ylläpitämisen kannalta, koska kilpailu verkossa ja ergonomiatuotteiden alalla on kiivasta.

Kohdeyrityksen asiakaskunta kattaa koko Suomen, mutta eniten ostoja tehdään suurimmista kaupungeista käsin. Asiakaskunta koostuu sekä kuluttaja- että yritysasiakkaista. Satulatuolit ostetaan pääasiassa työkäyttöön. Tärkein kohderyhmä on yksityiset yritykset ja julkishallinto, jotka ostavat satulatuoleja yrityksen omaan käyttöön, esimerkiksi lääkärikeskukset, virastot ja kampaamot. Kohdeyrityksen mukaan kilpailu ergonomiatuotteiden alalla on kiristynyt viime vuosien aikana ja samat tuotteet löytyvät nyt useista eri verkkokaupoista ja fyysistä myymälöistä. Markkinoilla on yrityksen mukaan myynnissä malleja, joissa on panostettu materiaalien laatuun ja tuotteen ergonomisuuteen sekä edullisempia malleja, joissa materiaalit eivät aina ole laadukkaita ja muotoilu ei välttämättä ole yhtä ergonomista kuin laadukkaammissa satulatuoleissa. Aiemmin ergonomiatuotteita ei ollut saatavissa kuin alan erikoisliikkeistä, mutta kuten monien muidenkin tuotteiden markkinat, ovat myös ergonomiatuotteiden markkinat muuttuneet. Satulatuoleja ja muita ergonomiatuotteita on saatavissa huonekaluliikkeistä ja marketeista. Kohdeyritys kokee, että tuotevalikoimalla enää pärjää kiristyneessä kilpailussa. Yrityksen panostukset verkkokauppaan ja markkinointiin ovat jo tuoneet tuloksia. Suuri osa asiakkaista löytääkin yrityksen joko mainonnan tai hakukonehaun perusteella. Verkkokaupan tulee yrityksen mukaan toimia moitteettomasti, olla ulkoasultaan kohderyhmää miellyttävä ja sisältää kaikki sellainen tieto, mitä asiakas tarvitsee, jotta asiakas ei näe enää tarvetta siirtyä toisen yrityksen sivuille. Kohdeyritys pyrkii tällä hetkellä kehittämään verkkokauppaansa aktiivisesti, mutta pienen yrityksen ajalliset ja henkilöstöresurssit eivät riitä kehittämisprosessin täysipainoiseen työstämiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoitus onkin edistää verkkokaupan kehittämistä kohdeyrityksen toimeksiannosta.

Kohdeyritykselle aiemmin tehdyn tutkimuksen tulokset (Tennberg 2016) osoittavat, että verkkokaupan perustoiminnoissa, niin sanotuissa verkko-ostamisen hygieniatekijöissä, oli asiakkaiden näkökulmasta puutteita ja verkkokaupan toimintoihin on tulosten pohjalta tehty joitakin muutoksia. Yritys haluaa kuitenkin nyt kehittää verkkokauppaan vielä laaja-alaisemmin keskittyen asiakkaan kokonaisvaltaisen palvelun kehittämiseen. Tavoitteena on nostaa verkkokaupan konversiota panostamalla verkkokaupan palvelupolun asiakaskokemuksen suunnitteluun.

2 ASIAKASKOKEMUKSEN RAKENTAMINEN VERKKOKAUPASSA

Globalisaatio on muokannut ihmisten ostokäyttäytymistä. Se on luonut kuluttamiseen vapauden siten, että kuluttaja voi ostaa tuotteita ja palveluita itse valitsemaan aikana omien tarpeidensa ja halujensa mukaan. Asiakkaan ei tarvitse sitoutua tiettyihin tuotteisiin ja palveluihin, vaan hän saa jatkuvasti uutta tietoa, joka muokkaa hänen tarpeitaan. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa tänä päivänä suurelta osin palveluihin ja tuotteisiin liittyvät elämykset, arvontuotantokokemukset, eikä pelkästään niiden ominaisuudet. Ostopäätökseen vaikuttaa myös merkittävästi ostamisen helppous, nopea saatavuus ja suhde palvelun tarjoajaan. Ostotilanne on selkeästi osa tuotetta ja palvelua. (Laamanen 2009, 11 – 12.)

Myös verkkokaupankäynti on siirtynyt tuotokeskeisestä kaupankäynnistä yhä enemmän palvelupohjaiseen kaupankäyntiin, jossa pelkkä fyysisen tuotteen myyminen ei enää riitä sitouttamaan asiakkaat, vaan yksityiskohtaisten tuote- ja palvelutietojen lisäksi tarvitaan muuta sisältöä, joka pitää ihmiset kiinnostuneena. Asiakasuskollisuus nojautuukin verkkokaupan kykyyn tarjota asiakkailleen erinomaisia ja kiinnostavia kokemuksia. Jotta tässä voidaan onnistua, tulee yrityksen tuntea asiakkaiden motivaatiot, tarpeet, huolenaiheet ja puhutella heitä näiden kautta. (Alhonen 2015, 26 – 27.)

2.1 Arvolupaus

Yritysten tärkeimpiä tehtäviä on luoda asiakkailleen arvoa, koska asiakkaan kokema arvo on niin merkityksellistä, että he ovat valmiita maksamaan siitä. Yritys määrittelee toimintansa perustehtävät ja toimintaympäristönsä, toisin sanoen minkälaista arvoa se haluaa tarjota asiakkailleen. Arvon määritelmiä on useita. Yksi tapa määritellä arvo on nähdä se hyödyn ja hinnan välisenä suhteena. Hinnalla ei välttämättä tarkoiteta rahallista arvoa vaan se voi myös merkitä asiakkaan tekemiä uhrauksia, jotka hän tekee hankinnan eteen. Tässä tapauksessa otetaan huomioon hankintaan liittynyt vaiva. Arvo on siis asiakkaan kokema hyödyllisyys, jonka hän saa hankinnasta. Arvo on aina suhteellista, koska se on suhteessa asiakkaan aiempiin kokemuksiin ja siihen, mitä hän arvostaa. Asiakas ostaa tuotteita ja palveluita saavuttaakseen jotakin, suorittaakseen tehtävän tai ratkaistakseen ongelman. Jos asiakkaan ostama tuote tai palvelu ratkaisee hänen ongelmansa, kokee hän saaneensa arvoa. (Tuulaniemi 2011, 15 -16.)

Arvolupaus on syy, miksi asiakas valitsee jonkin tietyn yrityksen muiden yritysten joukosta. Se ratkaisee asiakkaan ongelman tai tyydyttää asiakkaan tarpeen. Jokainen arvolupaus on harkittu kokonaisuus, joka sisältää tietyn asiakassegmentin tarpeita vastaavia palveluja ja/tai tuotteita. Arvolupaus voi sisältää määrällisiä osia kuten hinta tai palvelun nopeus ja/tai laadullisia kuten asiakaskokemus tai palvelumuotoilu. Arvolupaus voidaan siis ymmärtää joukkona etuja, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 22 – 23.) Liike-elämässä on erittäin tärkeää, että tuotteen tai palvelun arvo pystytään osoittamaan asiakkaalle. Jotta tämä voidaan saavuttaa, tarvitaan metodia, jota kutsutaan arvolupauksen määrittelyksi. Arvolupaus osoittaa määrällisen arvon tai aineellisen hyödyn, jonka asiakas saa tuotteelta tai palvelulta.

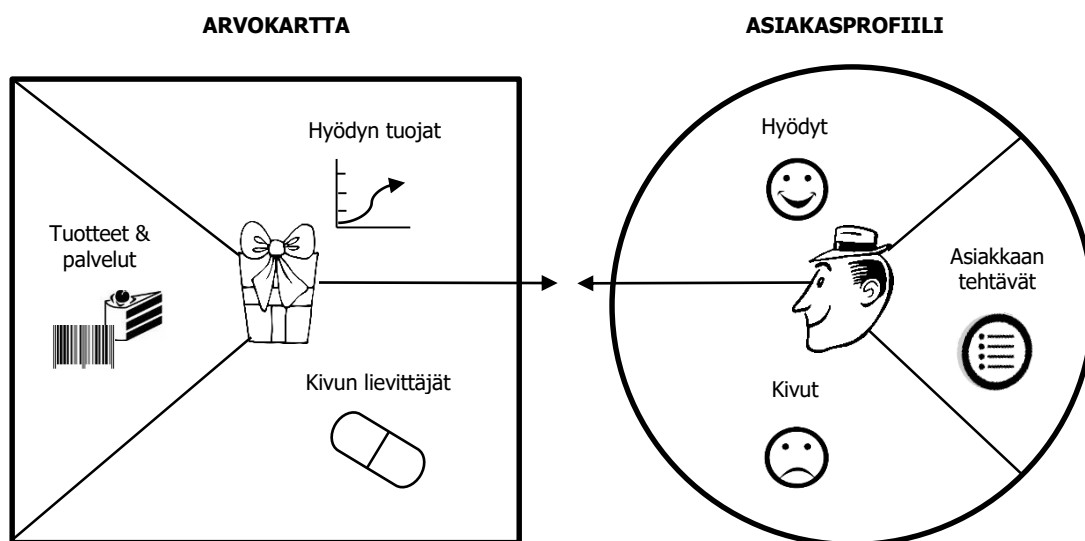
Se havainnollistaa asiakkaalle, minkä vastineen hän saa panostukselleen valitessaan tietyn yrityksen sen useamman vaihtoehdon joukosta. Onnistuneessa arvolupauksessa otetaan huomioon yrityksen liiketoiminnan linjaukset – arvon tuottaminen ja viestiminen ovat hyvin erilaista esimerkiksi yritykselle, joka kilpailee markkinoilla tuotelähtöisesti verrattuna hinnalla kilpailevaan yritykseen. Paras lähestymistapa on kehittää markkinakeskeinen arvostrategia, jossa arvolupaus kehitetään tutkimalla asiakkaan tarpeita tarkasti. Tämä voidaan saavuttaa yhdistämällä erilaisia tieteellisesti tutkittuja tekniikoita ja lähestymistapoja, tekemällä markkinatutkimusta ja havainnoimalla asiakasta. (Camlek 2010.)

Tarkkaan suunnitellulla arvolupauksella on tärkeä rooli asiakkaiden sitouttamisessa ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomisessa tarjoamalla asiakkaille juuri heille suunnattua arvoa (Payne ja Frow 2014). Asiakkaan kokema arvo määrittää kuinka paljon hän on valmis maksamaan, kuinka usein hän on valmis maksamaan ja suosittelee hän palvelua kysyttäessä (Tuulaniemi 2011, 49). Arvolupauksen suunnittelu ja kehittäminen vaativat asiakkaiden jatkuvaa seuraamista ja kykyä hyödyntää tietoa asiakaskunnan jatkuvasti muuttuvista tarpeista. (Payne ja Frow 2014.) Arvolupaus voidaan lunastaa vain ymmärtämällä asiakkaan arvonmuodostamiselementit ja vastaamalla niihin. Arvonmuodostamiselementtejä on muun muassa tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta, palvelun ominaisuudet ja muiden vastaavien palveluihin hinta. (Tuulaniemi 2011, 35.) Arvolupauksen suunnittelu asiakasnäkökulmasta siis pakottaa yritykset havainnoimaan toimintaympäristöään aktiivisesti (Martinez ja Turner 2011, 66). Kuitenkin vain pieni osa yrityksistä ovat kehittäneet tarkasti määritellyn arvolupauksen. (Payne ja Frow 2014.) Vaikka asiakkaan kokema arvo on aina asiakkaan subjektiivinen näkemys ja pohjautuu asiakkaan arvioon asiakaskokemuksesta, yrityksen kilpailuetu määräytyy sen arvon luontikyvyn ja -resurssien mukaan. Arvolupauksen tulisi:

- parantaa asiakkaalle tärkeitä hyötyjä tai vähentää asiakkaan uhrauksia
- rakentua yrityksen sellaisen osaamisen ja resurssien ympärille, joita yritys voi hyödyntää paremmin kuin sen kilpailijat
- olla selvästi erilainen (uniikki) kuin kilpailijoilla
- tuoda yritykselle kilpailuedun

(Rintamäki, Kuusela ja Mitronen 2007.)

Viime vuosina paljon huomiota on saanut Osterwalderin, Pigneurin, Bernardan ja Smithin (2014) kehittämä Value Proposition Canvas -menetelmä. Value Proposition Canvas -menetelmä on osa Alex Osterwalder ja Yves Pigneurin suunnittelemaa Business Model Canvas -liiketoimintamallin ideointi ja kehittämistyökalua. Se toimii hyvänä alustana henkilökohtaiseen tai ryhmässä tapahtuvalle liiketoimintamallin kehittämistyölle. Sen avulla voidaan konkreettisesti havaita ja osoittaa, kuinka yritys luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkailleen. (Tuulaniemi 2011, 76.) Value Proposition Canvas -menetelmän avulla on tarkoitus ymmärtää arvontuotannon kaava ja kehittää yritykselle arvolupaus ottaen huomioon yrityksen asiakasryhmien tarpeet. Menetelmä rakentuu asiakasprofiiliin ja arvokartan ympärille. Asiakasprofiilissa selvennetään minkälaisia yrityksen asiakkaat ovat ja arvokartassa kerrotaan, miten yritys luo arvoa asiakkailleen. Kun nämä kaksi kohtaavat, on yritys onnistunut arvolupauksen määrittelyssä. (Osterwalder ym. 2014.)



KUVIO 4. Value Proposition Canvas (mukaillen Osterwalder ym. 2014.)

Asiakasprofiilissa kuvataan yrityksen tietty asiakassegmentti tarkasti jakaen sen kolmeen osaan: asiakkaan tehtäviin, hyötyihin ja kipuihin.

- *Asiakkaan tehtävissä* määritellään, mitä tehtäviä asiakas yrittää suorittaa työssään ja/tai vapaa-ajallaan ja, joihin hän etsii ratkaisua tuotteen tai palvelun kautta. Asiakkaan tehtävä voi esimerkiksi olla ongelma, jonka hän yrittää ratkaista, tarve, johon hän etsii vastausta tai käytännönläheinen tehtävä, jonka hän haluaa suorittaa.
- *Asiakkaan kipuja* on kaikki ne esteet ja hidasteet, jotka häiritsevät asiakkaan tehtävien suoritusta. Esimerkiksi asiakkaan mielestä jonottaminen voi olla ajan haaskausta. Tässä tulisikin selvittää missä kohtaa on asiakkaan kipuraja. Onko esimerkiksi yli viiden minuutin jonotus liian pitkä aika. Näin yritys voi suunnitella vastaamaan kivunlievittäjät vastaamaan asiakkaan kivun vakavuutta.
- *Asiakkaan hyötyjä* ovat ne positiiviset asiat, jotka asiakas haluaa saavuttaa käyttäessään yrityksen palvelua ja/tuotetta. Osan hyödyistä asiakas olettaa saavansa, osan tarvitsee, osan toivoo saavansa ja jotkin hyödyt voivat yllättää asiakkaan. Hyödyt sisältävät toiminnalliset, sosiaaliset ja emotionaaliset hyödyt sekä kustannussäästöt. (Osterwalder ym. 2014.)

Yrityksen listattua kaikkia asiakkaan tehtävät, kivut ja hyödyt, tulee niistä erotella asiat, jotka ovat pohjimmiltaan tärkeitä asiakaskunnalle. Kun yritys pääsee perille siitä, mikä on todella merkityksellistä asiakkailleen, yrityksen asiakasymmärrys parantuu ja sillä on mahdollisuus rakentaa parempi asiakaskokemus. (Osterwalder ym. 2014.)

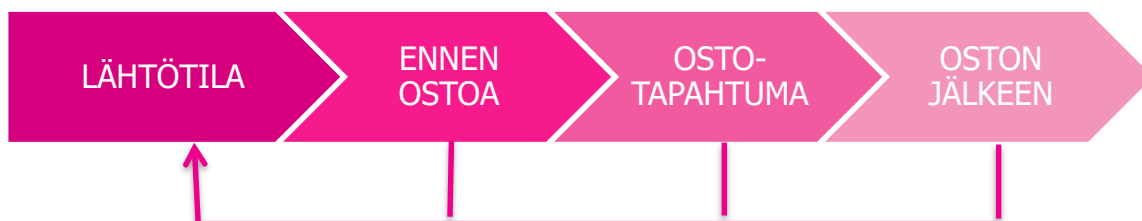
2.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen juuret katsotaan ulottuvan 1980-luvulle Hollbrook ja Hirschmann (1982) tuodessa esiin kulutuksen kokemuksellisen näkökulman. Heidän näkemyksensä mukaan asiakkaan kuluuskäyttäytymistä ohjaa fantasioiden, tunteiden ja hauskuuden tavoittelu. Shaw ja Ivens (2002, 1) mukaan asiakaskokemuksen valtakausi alkoi internetin tullessa kaikkien ulottuville ja, kun tuotepohjaiset markkinat siirtyivät hyödykekeskeisiin markkinoihin. He näkevät, että yhä vauraampi yhteiskunta janoaa kokemuksia tyydyttääkseen itsensä toteuttamisen tarpeen ja tämä luo kysynnän asiakaskokemukselle. Shaw ja Ivens (2002, 1) ennustivat jo yli vuosikymmen sitten, että asiakaskokemus on se, millä yritykset tulevat tulevaisuudessa erottumaan kilpailijoista ja menestymään markkinoilla. Tänä päivänä yhä useammat yritykset ovat ymmärtäneet, että menestyäkseen pitkällä aikavälillä, yrityksen täytyy pystyä luomaan asiakkailleen kokonaisvaltaisia kokemuksia. Yhä useammat konsulttiyritykset tarjoavat yrityksille ratkaisuja onnistuneen asiakaskokemuksen luomiseksi ja myös akateeminen kirjallisuus on huomionnut asiakaskokemuksen johtamisen liiketoiminnan kehittämismenetelmänä.

Meyer ja Schwager (2007) mukaan asiakaskokemus käsittää kaikki yrityksen tarjoaman aspektit. He määrittävät asiakaskokemuksen asiakkaan sisäisenä ja subjektiivisena reaktiona hänen ollessaan yhteydessä yritykseen suorasti tai epäsuorasti. Suora kontakti tapahtuu usein asiakkaan aloitteesta ostokäyttö- tai palvelutilanteessa. Epäsuora kontakti muodostuu usein ennalta suunnittelemattoista kohtaamisista yrityksen kanssa esimerkiksi mainonnan, uutisten, arvioiden, kuulopuheen muodossa. (Meyer ja Schwager 2007.) Asiakaskokemus pitää sisällään kaikki yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamispisteet koko asiakassuhteen aikana (Joshi 2014). Asiakaskokemus muodostuu siis jokaisesta tapahtumasta, joissa asiakas on tekemisessä yrityksen, sen tuotteen tai palvelun kanssa (Grewal, Levy ja Kumar 2009). Asiakaskokemus ei kuitenkaan ole ihmisen rationaalinen päätös, vaan siihen vaikuttavat alitajuiset tulkinnat ja tunteet (Löytänä ja Korteso 2011). Asiakkaan myönteinen tunteisiin pohjautuva kokemus on se, mikä saa hänet palaamaan (Dhaliwal, Macintyre ja Parry 2011, 8).

Filenius (2015, 13) näkee asiakaskokemuksen neljävaiheisena kokonaisuutena, joka alkaa *lähtötilasta*. Se pitää sisällään asiakkaan ennako-odotukset ja -ajatukset yritystä ja sen palveluja kohtaan. Ennako-odotukset ja -ajatukset ovat voineet muodostua esimerkiksi aiemman asioinnin, ystäviltä kuullun, lehtiartikkelin perusteella tai perustua yleiseen mielikuvaan yrityksen toimialasta. *Ennen ostoa* asiakas kohtaa yrityksen sen markkinoinnin tai viestinnän kautta, mutta hänen on vielä tässä vaiheessa tehtävä lopullinen valinta ostaako kyseisestä yrityksestä. Asiakas voi käyttää paljon aikaa vertailuun ja tiedon etsintään ennen kuin hän tekee päätöksen. Päätös voi olla yhden tai useamman asian summa. Se voi esimerkiksi perustua siihen onko haluttu tuote heti saatavilla. *Ostotapahtuma* on vaihe, jossa tapahtuu varsinainen asiointi yrityksen kanssa, tuotteen ostaminen ja maksaminen.

Oston jälkeen asiakas ja yritys usein jatkavat kommunikointia, kun asiakas ottaa yhteyttä kysyäkseen neuvoa, reklamoidakseen tai kun yritys pyytää asiakkaalta palautetta tai lähettää markkinointiviestin asiakkaalle. Asiakaskokemus on näiden neljän vaiheen summa ja se päivittyy sitä mukaan, kun asiakkaalle syntyy uusia kokemuksia. (Filenius 2015, 13.) Frow ja Payne (2007) tuovat esiin yrityksen sidosryhmien roolin osana palvelukokemusta. Heidän mukaansa tärkeää on ottaa huomioon, että asiakaskokemukseen ei ainoastaan vaikuta ainoastaan sen yrityksen toimet, jolta asiakas ostaa tuotteen tai palvelun, mutta myös niiden välikäsien ja jakelijoiden, jotka ovat osa palveluketjua.



KUVIO 5. Asiakaskokemuksen vaiheet (mukaillen Filenius 2015, 13.)

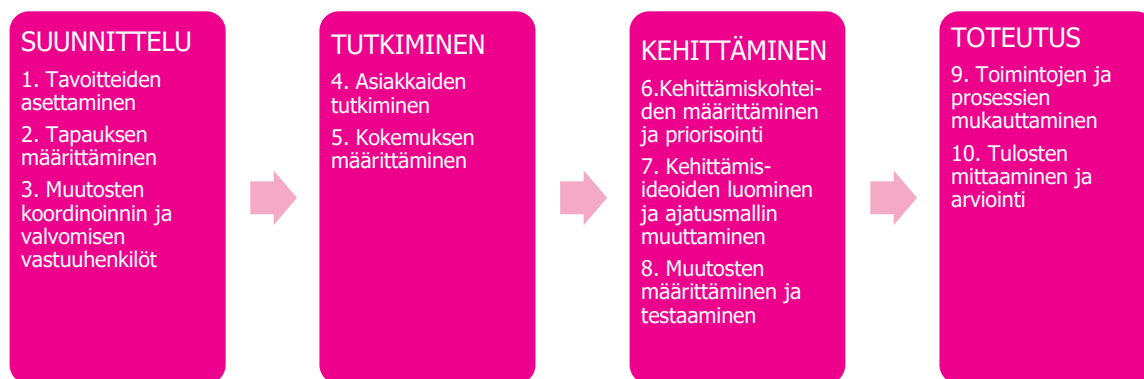
Johnston ja Kong (2011) näkevät, että asiakaskokemukseen panostamalla yritys voi saavuttaa kilpailuedun, vähentää kustannuksia, tehostaa toimintaansa sekä sitouttaa ja motivoida henkilöstöä. Frow ja Payne (2007) mukaan asiakokemuksella voidaan parantaa suhdetta asiakkaisiin ja rakentaa asiakasuskollisuutta. He näkevät, että kaikkien organisaatioiden tulisi pohtia, kuinka he voivat luoda ensiluokkaisia kohtaamisia asiakkaidensa kanssa, jotka puolestaan johtavat "täydelliseen" asiakaskokemukseen. Tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että asiakastytyväisyys on täydet viisi pistettä mahdollisesta viidestä pisteestä. Sana täydellinen on lainausmerkeissä, koska sen merkitys riippuu aina tietyn asiakassegmentin odotuksista palvelulta tai tuotteelta ja tuotteen/palvelun hinnasta. Esimerkkinä Frow ja Payne (2007) käyttävät 8 000 euroa maksavaa ensimmäisen luokan lentoa. Asiakkaan odotukset ovat todennäköisesti tässä tapauksessa hyvin korkeat, joten täyden viiden pisteen asiakastytyväisyyden saavuttaminen on haasteellista. Toisaalta 80 euroa maksavan turistiluokan lennon ostaneen asiakkaan odotukset ovat mitä luultavimmin alhaisemmat. Edullisen lennon ostanut asiakas odottaa, että henkilökunta on ystävällistä, lentokone on siisti ja, että lento lähtee ja saapuu aikataulussa. Asiakastytyväisyyden täydet viisi pistettä voidaan saavuttaa, jos yritys onnistuu edellä mainituissa asioissa, vaikka turistiluokan istumatilat ovat ahtaat ja asiakkaalle ei olisi tarjolla hintaan sisältyviä lisäpalveluita kuten ruoka- tai juomatarjoilua. Täydellinen asiakaskokemus pitää saavuttaa yrityksen kannalta kohtuulliseen hintaan. Tähän vastauksena on segmentoitu palvelustrategia, jossa panostukset tulisi rakentaa kunkin segmentin tulosmahdollisuuksien ympärille. (Frow ja Payne 2007.)

2.2.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen on liiketoimintastrategia, jonka avulla pyritään vaikuttamaan asiakaskokemukseen niin, että kokemuksella luodaan arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle (Grewal, Levy ja Kumar 2009; Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros ja Schlesinger 2009). Organisaatioiden pyrkimys on tuotteidensa ja palvelujensa kautta tuottaa myönteisiä asiakaskokemuksia, jotka stimuloivat asiakkaita uusintaostoihin ja tuotteen tai palvelun promootioon (tyytyväiset asiakkaat toimivat tuotteen tai palvelun puolestapuhujina heidän sosiaalisen verkostonsa sisällä) (Dhaliwal, Macintyre ja Parry 2011, 7). Löytänä ja Kortesus (2011) mukaan yritys ei pysty vaikuttamaan siihen minkälaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa, mutta yritys pystyy valitsemaan, minkälaisia kokemuksia se pyrkii luomaan. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoite on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja näin parantaa asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoja (Löytänä ja Kortesus 2011). Bergström ja Leppänen (2015) näkevät, että asiakkaille luodaan kokemuksia, kun asiakas asetetaan toiminnan keskiöön ja yrityksen toiminnot suunnitellaan asiakkaan ympärille niin, että ne luovat asiakkaille kokemuksia ja arvoa. Menestyneet yritykset ovat onnistuneet täydentämään ydintuotteet ja -palvelut kokemuksella ja näin tuottaneet asiakkailleen arvoa (Rintamäki ym. 2007). Kun yritys onnistuu luomaan asiakkailleen ainutlaatuisia kokemuksia, sen toiminta muuttuu uniikiksi ja vähemmän alttiiksi hintakilpailulle, koska kilpailijoilla ei ole tarjota täysin vastaavaa. (Bergström ja Leppänen 2015.)

Asiakaskokemuksen johtaminen ja perinteisen asiakassuhdejohtamisen väliltä voidaan löytää eroavaisuuksia. Asiakaskokemuksen johtamisessa keskitytään asiakkaan tämän hetkiseen kokemukseen, kun taas asiakassuhdejohtaminen perustuu asiakkaan historiaan ja menneeseen käytökseen. (Verhoef ym. 2009.) Asiakassuhdestrategiat ja mallit ovat suunniteltu tuotteen, hinnan ja prosessien ympärille, eivätkä ne lähes laisinkaan huomioi asiakkaan tarpeita ja toiveita. Sen sijaan asiakaskokemuksen johtaminen rakentuu asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ympärille (Head 2012, 5.) Johnston ja Kong (2011) ovat tutkimuksensa pohjalta luoneet kymmenen vaiheisen asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen mallin, joka alkaa siitä, että yritys määrittää, mitä se haluaa saavuttaa kehittämällä asiakaskokemustaan. Toisessa vaiheessa määritetään kohde, eli tapaus, jonka asiakaskokemukseen kehittäminen suuntautuu ja määritetään kehittämiselle tarkemmat tavoitteet sekä mittarit. Kolmannessa vaiheessa päätetään työryhmästä, joka on vastuussa muutosten koordinoinnista ja valvomisesta. Neljäs vaihe pitää sisällään asiakkaiden tutkimisen. Tämä nähdään tärkeänä, jotta yritys voi kartoittaa asiakaskokemuksen nykytilanteen, mitä asiakkaat arvostavat ja hahmottaakseen asiakasnäkökulman. Viidennessä vaiheessa kerättyä tietoa hyödynnetään tavoiteltavan asiakaskokemuksen määrittämiseksi. Yrityksen asiakaskokemuksen määrittämisessä on mahdollista käyttää eri menetelmiä kuten asiakaspolkua. Kuudennessa vaiheessa yritys kartoittaa, mitkä määritetyn asiakaskokemuksen osa-alueet vaativat kehittämistä ja priorisoivat kehittämiskohteet. Seitsemännessä vaiheessa kehittämiseen otetaan mukaan asiakaskokemuksen tuottamiseen osallistuva henkilöstö, pyritään muuttamaan koko organisaation ajatusmalli tukemaan asiakaslähtöisyyttä. Apuna tässä on mahdollista käyttää muun muassa asiakaspolun ja asiakkaan tunnetilojen havainnointi, auditointia ja benchmarkingia.

Tavoite ei ole löytää yrityksen sisäiset virheet, vaan saada henkilöstö näkemään palvelu ja asiakaskokemus asiakkaan näkökulmasta sekä ideoimaan asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Kahdeksannessa vaiheessa määritetään strategia muutosten toteuttamiseksi, testaan muutokset ja implementoidaan ne yhteistyössä henkilöstön kanssa. Yhdeksännessä vaiheessa tehdään kehittämishankkeen vaatimat ja sitä tukevat muutokset yrityksen infrastruktuuriin. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön kouluttamista, asiakasmittarien kehittämistä ja työprosessien mukauttamista. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan asiakaskokemuksen vaikuttavuutta, mitataan tuloksia ja verrataan niitä ennalta asetettuihin tavoitteisiin. (Johnston ja Kong 2011.)



KUVIO 6. Asiakaskokemuksen johtamisen kymmenen vaihetta (mukaillen Johnston ja Kong 2011.)

Frow ja Payne (2007) mukaan täydellisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi yrityksen tulisi keskittyä seuraaviin asioihin:

- Tunnistaa kehittämiskohdat nykyisessä palvelukokemuksessa ja pyrkiä muutokseen.
- Nähdä mahdollisuudet tuottaa arvoa yhdessä asiakkaan kanssa.
- Hyödyntää prosessityökaluja (esimerkiksi prosessikuvausta, blueprinting, menetelmää, asiakkaan toiminnankehää, kontaktipiste analyysia) asiakaskokemuksen kehittämisessä.
- Suunnitella sekä hallita asiakkaan ja yrityksen välisiä kontaktipisteitä.
- Mitata asiakaskokemusta asianmukaisilla mittareilla (esimerkiksi Net Promoter Score)
- Varmistaa tasalaatuinen asiakaskokemus kaikissa kanavissa. Monikanavaisuus antaa asiakkaalle mahdollisuuden käyttää heille mieluisia kanavia ja näin parantaa yrityksen vetovoimaisuutta ja myös kykyä tuottaa onnistunut asiakaskokemus.
- Tunnistaa asiakkaan tarpeet asiakkuuden eri elinkaaren vaiheissa. Asiakaskokemuksen tulee olla täydellinen asiakkaan kohdatessa yritys ensimmäisen kerran, mutta myös seuraavilla kerroilla, jolloin asiakkaan tarpeet ovat muuttuneet
- Sitouttaa koko yritys asiakaskokemuksen luomiseen. Täydellisen asiakaskokemuksen toteuttaminen vaatii asiakkaiden tarpeiden syvällistä ymmärtämistä ja tämä voidaan saavuttaa, jos yrityksen koko henkilöstö kaikissa portaissa toimii yhteistyössä ja sitoutuu asiaan.

- Ymmärtää eri segmenttien taloudelliset vaatimukset. Tavoiteltu asiakaskokemus on erilainen riippuen asiakassegmentistä ja jokainen segmentti on myös tuottavuudeltaan erilainen. Täydellisen asiakaskokemuksen tuottamisen kustannukset ja tuottavuus tulee tuntea segmenttikohtaisesti, jotta voidaan nähdä, onko asiakaskokemuksen tuottaminen kannattavaa kaikille valituille segmenteille.
- Viestiä brändin mielikuvaa johdonmukaisesti. Yrityksen tulisi tietää minkälaisen mielikuvan se haluaa välittää - halutaanko vedota asiakkaan tunteisiin vai kenties järkipäisiin tarpeisiin. Viestinnän tulisi kaikissa kanavissa olla johdonmukaista, relevanttia ja räätälöityä huomioiden asiakkaan edelliset kohtaamiset yrityksen kanssa.
- Motivoida henkilöstö erinomaisen asiakaspalvelun toteuttamiseksi. Asiakaskokemuksen kuvaaminen voi auttaa henkilöstöä ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja näin parantaa heidän suoritustaan, joka puolestaan tuo onnistumisen tunteita ja korostaa työn merkityksellisyyttä. (Frow ja Payne 2007.)

2.2.2 Asiakaskokemus verkkokaupassa

Internetin vallankumous jakelu- ja kommunikaatiokanavana on tarjonnut monen tyyppisille yritykselle mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Vuorovaikutustilanteen tapahtuvat esimerkiksi asiakkaan etsiessä tietoa verkossa, käyttäessä verkkopalveluita kuten verkkopankkia, tehdessä verkko-ostoksia, käyttäessään sosiaalista mediaa ja osallistuessa verkkokeskusteluun. Verkko-ostamisen vain lisääntyessä, digitaalisen asiakaskokemuksen merkitys korostuu, erityisesti b2c-verkkoympäristössä. (Rose, Hair, Clark 2010.) Borowski (2015) mukaan digitaalinen asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista digitaalisessa ympäristössä, asiakkaan käyttäessä esimerkiksi tietokonetta, älypuhelinta tai tablettia. Pentina, Amialchuk ja Taylor (2011) mukaan asiakaskokemusta tulisi hyödyntää suunnitellessa verkkokaupan kilpailustrategiaa, koska se tarjoaa mahdollisuuden kestävään kilpailuun.

Verkossa, eli online-kontekstissa tapahtuva asiakaskokemus kuitenkin eroaa offline-kontekstin eli perinteisessä liike- tai myymälätilassa tapahtuvasta asiakaskokemuksesta. Borowski (2015) mukaan hyvä asiakaskokemusstrategia ei automaattisesti johda onnistuneeseen digitaaliseen asiakaskokemukseen. Online- ja offline-asiakaskokemusten väliltä voidaan löytää neljä merkittävää eroavaisuutta. Ensinnäkin, henkilökohtaisen kontaktin määrä vaihtelee offline ja online -kontaktien välillä suuresti – offline-kontekstin intensiivisestä kasvotusten tapahtuvasta kontaktista aina online-ympäristön olemattomaan tai vähäiseen henkilökohtaiseen kontaktiin. Ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on suuri rooli asiakkaan subjektiivisen reaktion synnyssä. Toinen eroavaisuus on informaation tarjonta. Online-kontekstissa pystytään tarjoamaan erittäin suuri määrä informaatiota, kun taas kasvokkain tapahtuvassa kanssakäymisessä informaation tarjonta on huomattavasti rajatumpi ja informaatio tarjotaan eri formaattien välityksellä (esimerkiksi esitteet, mainosjulisteet ja myyntiedustaja). Kolmas eroavaisuus on kontaktin ajankohta. Online-kontekstissa asioivat asiakkaat voivat tehdä ostoksia mihin tahansa vuorokauden aikaan ja mistä tahansa sijainnista käsin, etenkin mobiiliteknologian kehityksen myötä. Perinteisessä online-kontekstissa asiakkaiden asioiminen ja ostosten teko on rajattu yrityksen aukioloaikoihin. Neljäs ja viimeinen eroavaisuus on tapa tuoda brändi esiin.

Online-kontekstissa brändi esitellään käyttäen hallitsevaa audiovisuaalisista viestintää, kun taas offline-kontekstissa brändi pyritään tuomaan esiin käyttäen joukkoa erilaisia elementtejä kuten henkilökunnan avulla tapahtuvalla viestinnällä, fyysisillä tiloilla, yrityksen logoilla ja väreillä sekä muilla aineellisilla elementeillä. Taulukossa esitellään online- ja offline-kontekstien merkittävät eroavaisuudet asiakaskokemuksen muodostumisen suhteen. (Rose ym. 2010.)

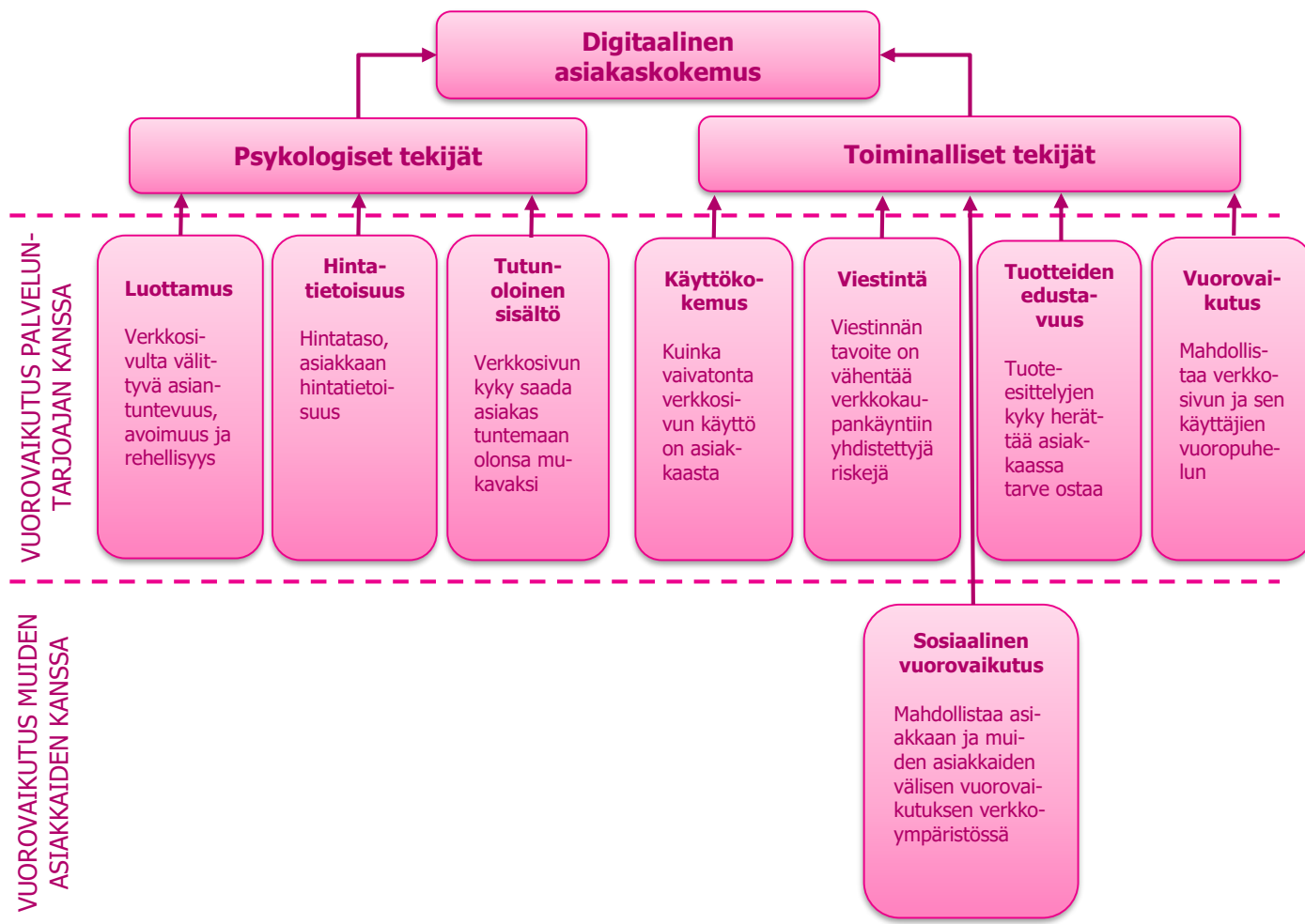
TAULUKKO 4. Offline- ja online-kontekstin erot asiakaskokemuksen muodostumisessa (mukaiillen Rose ym. 2010)

| Eroavaisuudet | Offline-konteksti | Online-konteksti |
|----------------------------------|--|------------------------------------|
| Henkilökohtaisen kontaktin määrä | Keskisuuri tai suuri | Vähäinen |
| Informaation tarjonta | Rajattu ja vaihtelee käytetyistä formaateista riippuen | Intensiivistä ja määrältään suurta |
| Kontaktin ajankohta | Yrityksen määrittelemä | Asiakkaan määrittelemä |
| Brändin esittely | Henkilökunnan ja aineellisten elementtien välityksellä | Audio-visuaalisin keinoin |

Hyvä digitaalinen asiakaskokemus voidaan useimmiten saavuttaa, kun asia tapahtuu nopeasti ja vaihtomasti. Asiakaskokemus on aina yksilöllinen, hyvin henkilökohtainen ja asiakkaan näkökulmaan vaikuttaa vahvasti hänen osaaminen, hintatietoisuus ja asenne. Osaaminen korostuu digitaalisessa kaupankäynnissä, jossa asiakkaan tulee osata hyödyntää teknistä laitetta palvelun käyttämiseksi. Hintatietoisuudella ei tarkoiteta asiakkaan ymmärrystä hinnasta tai kykyä vertailla eri hintoja vaan sitä, miltä hinta tuntuu asiakkaasta. Asiakkaan varallisuus ja elämäntilanne vaikuttavat tähän merkittävästi. Asenne puolestaan muodostuu ennako-odotuksista ja -ajatuksista. Asiakkaan negatiivinen asenne ja epäröinti ovat lähtökohtaisesti huono alusta saavuttaa hyvä palvelukokemus. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi asiakaskokemuksen rakentuminen on tilannekohtaista. Asiakkaan tunnetila vaihtelee aina tilanteen mukaan. (Filenius 2015, 14 – 15.) Rose, Clark, Phillip ja Hair (2012) nostavat myös esiin tilannekohtaisten muuttujien vaikutuksen asiakaskokemukseen. Heidän mukaansa verkossa tapahtuva ostotilanne sisältää paljon sellaisia ulkoisia seikkoja, joihin yritys ei voi vaikuttaa, koska asiakas voi tehdä ostoksen mihin tahansa kellon aikaan ja mistä tahansa paikasta käsin, esimerkiksi työpaikalta tai kotoa. Filenius (2015, 14 – 15) mukaan asiakaskokemuksen tulisi kuitenkin pitää yrityksen näkökulmasta samankaltaisena riippumatta asiakaspalveluun väylästä.

Digitaalisessa kaupankäynnissä käyttökokemuksesta on tullut merkittävä kilpailutekijä. Käyttökokemus on myös hyvin henkilökohtaista ja se muuttuu ajan myötä, kun kuluttajat omaksuvat uusia asioita, tykättyvät niihin ja alkavat pitää niitä selviöinä. Uuden erinomaisen kokemuksen jälkeen, kuluttajat usein odottavat, että kaikki yritykset toimivat samoin tavoin. Asiakaskokemus syntyy, kun digitaaliseen palveluun lisätään tarkoituserä, prosessi ja kolmas osapuoli palvelun tuottajana tai tarjoajana. Kaiken lähtökohta on se kuinka helppoa ja yksinkertaista palvelu asiakkaalle on. (Filenius 2015, 14 - 15.)

Klaus (2013) määrittää digitaalisen asiakaskokemuksen seuraavasti: Se on asiakkaan kokonaisvaltainen näkemys hänen vuorovaikutuksestaan palveluntarjoajan ja muiden asiakkaiden kanssa digitaalisessa ympäristössä. Tutkimuksensa perusteella hän on mallintanut digitaalisen asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät ja niiden suhteet. Mallissa digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat elementit jaetaan psykologisiin ja toiminnallisiin tekijöihin.



KUVIO 7. Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (mukaihen Klaus 2013.)

Psykologiset tekijät voivat toimia joko esteinä tai vahvisteina verkkokaupan käytölle. Onnistuessaan psykologisissa tekijöissä, yritys voi voittaa asiakkaan puolelleen ennakkovastustuksesta huolimatta. Vastustus voi kummuta esimerkiksi siitä, että brändi tai kanava ei ole asiakkaalle entuudestaan tuttu.

- *Luottamuksella* tarkoitetaan verkkokaupassa käytettäviiä keinoja herättää asiakkaassa luottamusta. Verkkokaupan anonyymius, fyysinen etäisyys ja henkilökohtaisen kontaktin vähyyt aiheuttavat usein asiakkaissa epäluuloa. Verkkokaupassa selkeästi esitellyt takeet sen luotettavuudesta vähentävät epävarmuutta ja herättävät asiakkaassa luottamusta. Takeet voivat voi esimerkiksi olla verkkokaupan tietosuojasta kertovat merkinnät.

- *Hintatietoisuus* on asiakkaan näkemys saamansa hyödyn ja maksamansa hinnan välisestä suhteesta. Yksi tärkeimmistä syistä, miksi asiakkaat ostavat tuotteita verkkokaupoista on, että he uskovat tekevänsä ”paremmat kaupat” verkossa kuin kivijalkaliikkeessä ja näin saavansa rahoilleen vastinetta. Asiakkaat haluavat löytää etsimänsä tuotteen nopeasti ja hyvään hintaan.
- *Tutun oloisella sisällöllä* puolestaan tarkoitetaan kykyä välittää asiakkaalle verkkokaupassa samankaltainen palvelukokemus kuin perinteisessä kivijalkaliikkeessä. Tämä tarkoittaa, että verkkokaupan kaikkien osioiden on oltava sisällöltään ja ulkoasultaan johdonmukaisia sekä asiakasnäkökulmasta suunniteltuja. (Klaus 2013.)

Toiminnalliset tekijät muodostuvat verkkokaupan teknisistä ominaisuuksista ja kyvyistä tyydyttää asiakkaan tarpeet. Toimivuuteen kokonaisuutena vaikuttaa käyttökokemus, viestintä, tuotteiden edustavuus, vuorovaikutus ja sosiaalinen vuorovaikutus.

- *Käyttökokemukseen* vaikuttaa se, kuinka vaivattomaksi asiakas kokee verkkokaupan käyttämisen. Yritys voi vaikuttaa tähän muun muassa verkkosivun latausnopeudella, helppokäyttöisillä sovelluksilla ja linkkivalinnoilla. Näillä suora vaikutus asiakaskokemukseen. Asiakkaat olettavat, että verkkosivut ovat toteutettu niin, että niiden käyttö on vaivatonta ja he voivat keskittyä siihen, miksi he ovat hakeutuneet sivulle. Kaupan syntyminen on todennäköisempää, mitä parempi käyttökokemus on. Onnistunut käyttökokemus johtaa usein myös uudeen ostoihin ja verkkokaupan suositteluun muille. Jos taas asiakas kokee, että verkkokauppa on vaikea käyttää tai vaikealukuinen, ostoprosessi keskeytyy ja asiakas ei todennäköisesti palaa uudestaan.
- *Tuotteiden edustavuudella* tarkoitetaan asiakkaan mahdollisuutta tutustua tuotteeseen mahdollisimman hyvin ja interaktiivisesti. Pyrkimys tulisi olla, että asiakkaalla on mahdollisuus tutustua tuotteeseen yhtä tai ainakin lähes yhtä hyvin kuin kivijalkaliikkeessä. Tuote-esitteiden tavoite on olla houkuttelevia ja synnyttää asiakkaassa tarve ostaa.
- *Viestinnän* tehtävä on vakuuttaa asiakas verkkokaupan luotettavuudesta ja näin pienentää asiakkaan kokemaa riskiä. Luottamusta herättäviä viestinnän toimenpiteitä on esimerkiksi asianmukaiset tilaus- ja maksuvahvistukset sekä hyvin hoidettu jälkimarkkinointi.
- *Vuorovaikutuksen* tavoite on luoda asiakkaalle henkilökohtainen palvelukokemus ja saada aikaiseksi palveluntarjoajan ja asiakkaan välille kaksisuuntainen yhteys. Henkilökohtaisen palvelun aspekti voidaan tuottaa monilla erilaisilla ratkaisuilla ja sovelluksilla. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakkaan mahdollisuus kirjautua sisään verkkokauppaan, jossa hänen tietonsa on tallennettu tai evästeet, jotka auttavat tarjoamaan asiakkaalle hänen etsimiään tai samankaltaisia tuotteita.
- *Sosiaalisella vuorovaikutuksella* tarkoitetaan asiakkaan mahdollisuutta olla yhteydessä muiden verkkokaupan käyttäjien kanssa. Mahdollisuus voidaan tarjota esimerkiksi tuotearvostelujen ja sosiaalisen median kautta. Vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa vähentää verkkokaupankäyntiin liitettyä etäisyyden tunnetta ja asiakkaan kokemaa epävarmuutta. Sosiaalisella vuorovaikutuksella nähdään myös olevan yhteys kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen luottamuksen muodostumisen, käyttökokemuksen ja vuorovaikutuksesta syntyvän nautinnon kautta. (Klaus 2013.)

Rose ym. (2012) tutkimuksen tulokset noudattavat monelta osin edellä esiteltyä Klaus (2013) teoriaa digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Psykologisten ja toimivuustekijöiden lisäksi Rose ym. (2012) tuovat esiin asiakkaan psykologisen tarpeen hallinnan tunteesta, joka tulisi ottaa huomioon digitaalisen asiakaskokemuksen suunnittelussa. Heidän mukaansa monet verkkokaupparytykset keskittyvät edelleen visuaaliseen suunnitteluun, graafisiin ja teknisiin ominaisuuksiin, vaikka nämä ovat asiakkaalle vähemmän tärkeitä asioita. Asiakkaalle on tärkeämpää saavuttaa hallinnan ja voimaantumisen tunne. Hallinnan tunne vaikuttaa asiakkaan emotionaaliseen reaktioon verkossa tapahtuvan ostotapahtuman aikana. Tutkijat esittävät kolme erilaista asiakkaan hallinnan tunnetta edistäviä keinoja, joilla verkkokauppiat voivat parantaa digitaalista asiakaskokemusta:

1. *Verkkokaupan helppokäyttöisyys*: Liian monimutkainen navigointi ja liiallinen informaatio häiritsee asiakkaan emotionaalista reaktiota ja vaikuttaa uudelleenostoihin negatiivisesti. Asiakkaan tiedonhakuprosessia tukevat sivut, joissa tuote- ja palvelutiedot ovat helposti saatavilla kasvattavat asiakkaan itsevarmuutta ja rauhoittavat asiakasta
2. *Asiakkaan mahdollisuus räätälöidä palvelu*: Tätä voidaan verrata perinteisessä kivijalkaliikkeessä asioivan asiakkaan mahdollisuuteen suorittaa hänelle tärkeät rituaalit ja rutiinit ostoprosessin aikana.
3. *Verkkokaupan yhteisöllisyys*: Asiakkaalla tulisi olla mahdollisuus luoda suhde verkkokaupparytykseen jakamalla ajatuksia ja ideoita muiden asiakkaiden kanssa.

Myös Pentina ym. (2011) tutkimuksen tuloksien mukaan asiakkaan mahdollisuudet saavuttaa verkkokaupassa sosiaalinen kokemus (esimerkiksi tuotearvostelujen luomisen, niiden jakamisen, sivuston personoimisen, muiden asiakkaiden kanssa kommunikoimisen kautta) johtaa verkkokaupan käyttökokemuksen parantumiseen, nostaa kävijämäärää ja myyntiä. Klaus (2013) tutkimuksen tulokset puolestaan osoittavat yhteyden asiakaskokemuksen ja asiakkaan myöhemmän ostokäyttäytymisen ja word-to-mouth -käyttämisen välillä. Yrityksen onnistuminen yhdellä kertaa erinomaisen digitaalisen asiakaskokemuksen luomisessa ei automaattisesti johda uusintaostoon, vaan yrityksen tulisi toistuvasti tarjota vangitseva asiakaskokemus. Näin se voi saavuttaa kerroksellisen asiakastytyvyyden, joka vahvistaa asiakkaan luottamusta yritykseen ja johtaa asiakasuskollisuuteen. Digitaalisen asiakaskokemuksen luominen tulisikin nähdä pitkäaikaisena strategisena linjauksena, jolla voidaan erottautua kilpailujoista ja saavuttaa kilpailuetua. (Rose ym. 2012.) Fileniuksen (2015, 20) mukaan asiakaskokemus on se tekijä, jolla voidaan vaikuttaa verkkokaupan kävijämäärään, konversioon ja keskiostokseen. Konversio on verkkokaupan yksi keskeisimmistä mittareista. Se on prosenttiluku, joka muodostuu verkkokaupan kävijöiden ja ostajien suhteesta – kuinka monta prosenttia kävijöistä ostaa. Verkkokaupan liikevaihto voidaan taas laskea seuraavalla kaavalla: kävijämäärä x konversio x keskiostos. Markkinointiviestinnän ollessa ymmärrettävää ja oikein kohdennettua, kävijämäärä kasvaa. Konversiota voidaan parantaa panostamalla verkkokaupan ohjeistukseen ja yksinkertaistamalla ostoprosessia. Keskiostosta voidaan puolestaan korottaa fiksuilla tuotesuosituksilla ja kattavilla tuotetiedoilla. (Filenius 2015, 20.)

Asiakkuusmarkkinointiliiton ja Avaus Marketing Innovation tutkii vuosittain suomalaisten yritysten asiakaskokemusta ja -uskollisuutta. Uusimmassa tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä (2016) vahvimman asiakaskokemuksen omaavat Diacor, Onnibus, Säästöpankki ja POPPankki. Verkkokaup-pasektorilla parhaimman kokemuksen tutkimukseen osallistuneista yrityksistä tarjoaa Verkkokauppa.com. Myös konsultointiyritys Retail Lab on tutkinut Suomessa toimivien yritysten kykyä joh-taa asiakasuskollisuutta keskittyen verkkokaupasektorille. Vuonna 2013 tehdyn tutkimuksen tulok-sien perusteella luotettavimmaksi suomalaiset kuluttajat näkivät ruotsalaisen yrityksen Clas Oh-losionin verkkokaupan. Asiakkaiden inspiroimisessa ostamaan onnistuu parhaiten Verkkokauppa.com ja Rajalacamera.fi. Iittalan ja Vepsäläisen verkkokaupat puolestaan koettiin esteettisimmiksi. Par-haan asiakaskokemuksen kokonaisuudessa tarjoaa Verkkokauppa.com, Gigantin tullessa toiseksi. Kokonaisuudessaan tutkittujen verkkokauppojen käytettävyys ja luotettavuus nähdään olevan hy-vällä tasolla, mutta kyvyssä inspiroida asiakasta ja luoda visuaalisesti vetovoimaisia verkkokauppoja on parantamisen varaa. (Retail Lab 2013.)

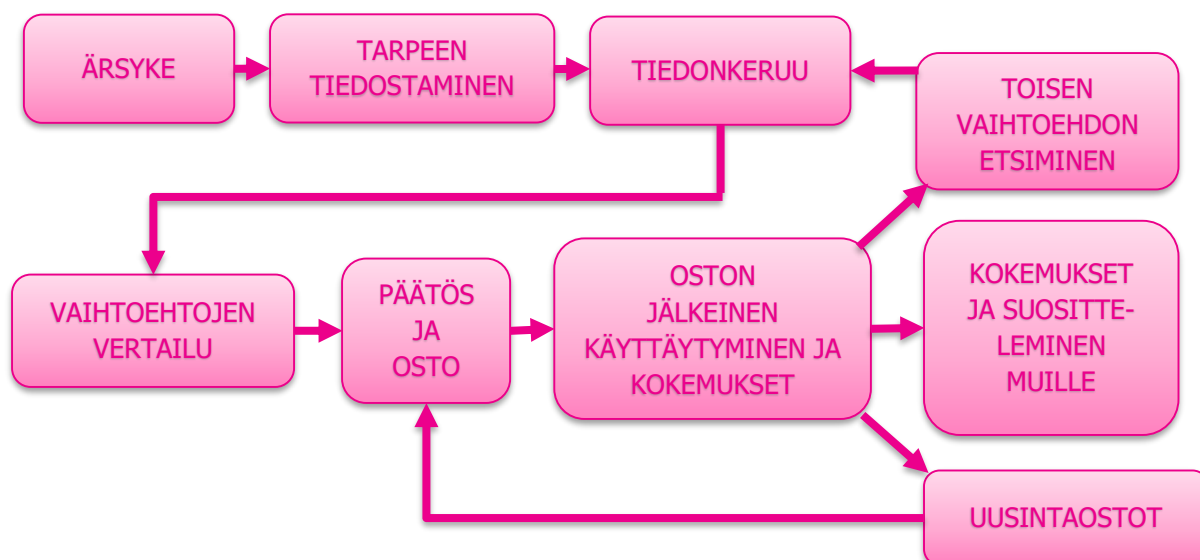
2.3 Palvelupolku

On tärkeää, että yritys tuntee asiakkaan ostoprosessin, jotta se voi ohjata asiakkaan ostoprosessista oston, oston jälkeiseen tyytyväisyyteen ja arvon tuntemiseen (Bergström ja Leppänen 2015). Pal-velun laatu testataan jokaisen asiakaskohtamisen aikana. Pyrkimässä maksimoimaan palvelun laa-dun, yrityksen on otettava huomioon kaksi tärkeää seikkaa: asiakkaisten odotukset ja itsepalvelutek-nologiat. (Kotler 2012, 197.) Asiakkaiden odotukset pohjautuvat sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Asiak-kaiden reaktiot puolestaan kumpuavat asiakkaiden odotuksista ja odotuksia ohjaavat asiakkaiden tarpeet. Tarpeet eivät välttämättä tarkkaan sanele sitä, mitä asiakas tarvitsee, vaan useat eri ratkai-suvaihtoehdot voivat tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Asiakkaalla on myös toiveita siitä, kuinka hän haluaa, että palveluntarjoaja kohtelee häntä. Tämä on tekijä, jolla voidaan voittaa kilpailu asiakkuu-desta. Useat eri palveluntarjoajat voivat tyydyttää asiakkaan tarpeet, mutta he eivät välttämättä osaa täyttää asiakkaiden toiveita kohtelulta. (Gröönroos 2000, 263 – 264.) Kotlerin (2012, 198) mu-kaan asiakkaat muodostavat odotukset palvelulta useiden eri tekijöiden perusteella kuten aikaisem-pien kokemusten, kuulemansa ja mainonnan perusteella. Yleisesti asiakkaan kokema kokonaislaatu muodostuu asiakkaan odotusten ja kokemuksen summaksi. Jos koettu laatu ei vastaa odotuksia, asiakas on tyytymätön. Yritykset eivät lisää etuja tarjoamaansa vain siksi, että ne tyydyttäisi asiak-kaat, vaan ilahduttaakseen ja yllättääkseen asiakkaat. (Kotler 2012, 198.)

Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Selvitetään, millaisilla tuot-teilla ja palveluilla (output) ne voidaan tyydyttää ja suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurs-sit), joilla pystytään tuottamaan halutut tuotteet ja palvelut. Näiden lisäksi selvitetään mitä syötteitä (input, tietoja ja materiaalia) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne on mahdollista hankkia (toimittajat). (Laamanen 2012, 21.)

Suunnitellessa markkinointikanavaa, yrityksen tulee analysoida asiakkaiden tarpeet ja halut, määrittää kanavan tavoitteet ja rajoitteet sekä tunnistaa ja arvioida mahdolliset kanavavaihtoehdot. Asiakas voi valita hänelle mieluisimman kanavan hinnan, tuotevalikoiman, saatavuuden ja henkilökohtaisten ostotavoitteiden (taloudellinen, sosiaalinen tai kokeellinen) perusteella. Yrityksen tulee olla tietoinen, että asiakkailla on erilaiset tarpeet ostosprosessin aikana. Markkinointikanavan tehtävä on toimittaa tuote yritykseltä asiakkaalle. (Kotler 2012, 225 – 226.)

Ostoprosessin käynnistää jokin ärsyke, joka saa ostajan eli asiakkaan havaitsemaan tarpeen ja motivoitumaan. Ärsykeisiin lukeutuu fysiologiset tarpeet kuten nälkä ja jano sekä kaupalliset ja sosiaaliset ärsykkeet. Kaupallisia ovat esimerkiksi mainokset ja sosiaalisia puolestaan esimerkiksi perheen tai ystävien antama heräte hyödykkeen ostamiseen. Ostoprosessi etenee vasta, kun ostaja on tarpeeksi motivoitunut ja hänellä on tunne, että ongelma kannattaa ratkaista. Seuraavaksi ostaja alkaa etsiä tietoa eri vaihtoehdoista ja hankintapaikoista. Arkipäiväisempien ostojen kohdalla, kuten makeisten ostossa, ostaja miettii eri vaihtoehtojen ominaisuuksia ja tekee ostopäätöksen nopeasti. Kalliimpien ostojen kohdalla, tiedonkeruuprosessi on pidempi. Sen pituuteen vaikuttaa ostajan persoonallisuus sekä vaihtoehtojen määrä. Tiedonkeruu on riskien minimoimista ja tietoa etsitään useista eri lähteistä kuten sosiaalisista lähteistä (perhe, ystävät, sosiaaliset yhteisöt), kaupallisista tietolähteistä (markkinointiviestintä, myymälän henkilöstö, Internet), ei-kaupallisista tietolähteistä (kuluttajaorganisaatiot ja tiedotusvälineet) ja omista kokemuksista. Verkko on asiakkaille yhä merkityksellisempi paikka etsiä tietoa ostoprosessin eri vaiheissa. Verkosta etsitään tietoa, vertaillaan, haetaan muiden kokemuksia ja usein ostos tehdään myös verkossa. Yrityksen tuleekin kohdentaa markkinointi sellaisiin kanaviin, että se tavoittaa kohderyhmän. (Bergström ja Leppänen 2015.) Hallavo ja Valvanne (2009, 196) painottavat monikanavaisuuden merkitystä, koska ostoprosessin aikana kuluttaja käyttää monia eri kanavia sen mukaan, mikä palvelee hänen tarpeitaan ja mieltymyksiään kullakin hetkellä. Kuluttaja voi esimerkiksi nähdä mainoksen lehdessä, jutella sen jälkeen asiasta ystäviensä kanssa, etsiä sitten tietoa Internetistä, tarkistaa saatavuuden verkkokaupasta ja ostaa lopulta tuotteen liikkeestä. Yrityksen tulee siis huomioida asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja kohderyhmänsä tarpeet monikanavaisuudelta.



KUVIO 8. Kuluttajan ostoprosessin vaiheet (mukaillen Bergström ja Leppänen 2015.)

Yrityksen tulisi myös ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä ja ajatuksia hänen tehdessä ostoksia ja kuluttaessaan tuotteita ja palveluja. Jotta voidaan rakentaa asiakasymmärrystä, tulee tietoa etsiä eri lähteistä ja yhdistää tietoa. Eri tietolähteitä on esimerkiksi yrityksen toimialan tutkimustieto, kulutus-tilastot ja ennusteet, asiakkaiden kuuntelu, asiakkaiden käyttäytymisen havainnointi ja mystery shopping. (Bergström ja Leppänen 2015.) Palvelumuotoilussa asiakkaan ostoprosessista käytetään nimitystä palvelupolku ja palvelumuotoilun tehtävä on vaikuttaa asiakaskokemukseen palvelupolun suunnittelun keinoin. Norton ja Pine (2013) määrittelevät palvelupolun suunnittelemattomana tai suunniteltuna tapahtumasarjana, jonka asiakas käy läpi oppiakseen, ostaakseen ja ollakseen vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa hyödykkeen, palvelun, tuotteen tai elämyksen kautta. Monet yritykset ovat huomanneet, että ollakseen asiakaslähtöisiä heidän täytyy muokata tapahtumasarjaa, jonka heidän asiakkaansa käyvät läpi. Asiakkaan polun tulisi olla strategisen suunnittelun tulos. Sen tulisi noudattaa käsikirjoitusta, jossa yritys tuottaa arvoa asiakkailleen, tulosta itselleen ja erottautuu kilpailijoistaan. Palvelupolun johtaminen tehtynä oikein on paljon muuta kuin vähittäisiä muutoksia nykyisiin palveluihin, se edistää innovointia ja auttaa kohdentamaan resursseja oikein. Se myös tukee yritystä vanhan liiketoimintasuunnitelman uudistamisessa ottaen huomioon sen, mitkä ovat ne tehtävät, joita yrityksen asiakkaat todella haluavat saada suoritettua. (Norton ja Pine 2013.)

Palvelupolun suunnittelu tulisi perustua asiakkaiden käyttäytymiseen ja yrityksen strategian tulisi olla linjassa niiden kokemusten kanssa, jotka tuottavat eniten arvoa asiakkaille. Asiakkaan palvelupolun ja yrityksen strategian välisen yhteyden kartoittaminen auttaa jäsentämään liiketoimintamallia. Yritysten tulisi pyrkiä vaikuttamaan asiakaspolun tärkeisiin vaiheisiin, niin sanottuihin totuuden hetkiin. Vaikuttamalla niiden onnistumiseen, yritykset voivat paremmin johtaa asiakkaiden tarpeiden kartoitusta ja tyydytystä, arvolupausta, resurssien hallintaa, kanavia ja kustannusrakennetta. (Norton ja Pine 2013.)

Tämän päivän kokemustaloudessa, arvo mitataan asiakkaan halulla olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja ostaa sekä tehdä niin toistuvasti. Kun yritys keskittyy asiakkaan palvelupolun suunnitteluun, se vaikuttaa siihen minkälaisen kokemuksen se tuottaa asiakkailleen. Palvelupolun aikana on asioita, joita asiakas haluaa tehdä ja asioita, joita yritys haluaa, että asiakas tekee. Löytäessään tasapainon näiden kahden välillä, yritys on asiakkaan kokemuksen suunnittelun ytimessä. (Norton ja Pine 2013.) Mobiiliteknologian ja sosiaalisen median vallankumouksen myötä, monikanavaisuus on osa lähes jokaisen asiakkaan ostopolkua ja tämä polku tulee kuvata, jotta sen voidaan ymmärtää. Palvelupolun kuvaamista käytetäänkin yhä enemmän markkinoinnin työvälineenä, jossa markkinoinnin toimenpiteet suunnitellaan vastaamaan asiakkaan ostopolun vaiheita. (Wolny ja Charoensuksai 2014.)

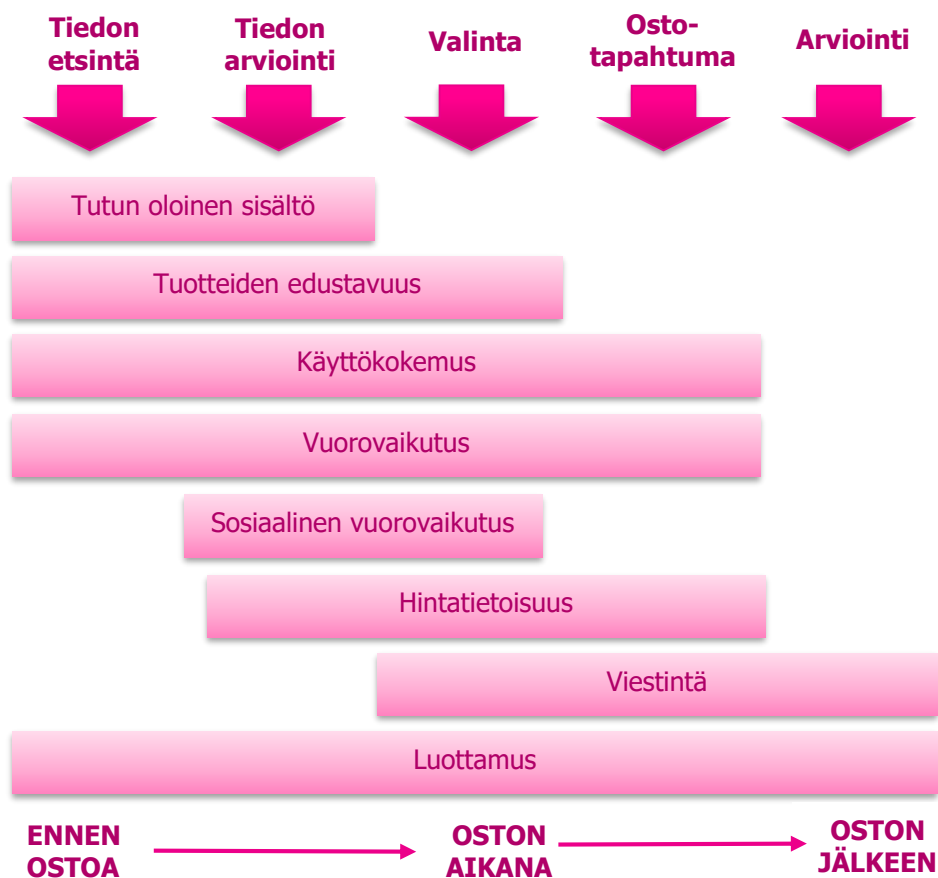
Palvelu on prosessi ja palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa asiakkaan etenemisen ja kokemukset tällä aika-akselilla. Palvelupolku jaetaan palvelutuokioihin, jotka ovat pituudeltaan eri pituisia. Palvelutuokiot sisältävät puolestaan lukuisia kosketuspisteitä, joita ovat ihmiset, esineet, ympäristöt ja toimintatavat. Kuvaamalla palvelun eri vaiheet, voidaan niitä analysoida ja kehittää suunnittelun keinoin. Kehittämiskohteena voi olla ennalta määritetty osa palvelupolkua, esimerkiksi esipalvelu, ydinpalvelu tai jälkipalvelu. (Tuulaniemi 2011, 39.)

Palvelupolun kuvaus on diagrammi, joka osoittaa vaiheet, jotka asiakas käy läpi ollessaan tekemisissä yrityksen kanssa, olkoon kysymyksessä sitten tuote, verkkokauppakokemus, myymäläkokemus, palvelukokemus tai yhdistelmä näitä. Mitä enemmän asiakkaan ja yrityksen välillä on kosketuspisteitä palvelupolun aikana, sitä tärkeämpää on kuvata polku. Polun aikajana on palvelupolun kuvauksen perusta. Aikajanan määrittäminen on vasta asiakkaan palvelupolun alku. Seuraavaksi tulee määrittää, mitä tapahtuu kunkin vaiheen aikana. Tähän sopiva runko voi noudattaa esimerkiksi seuraavaa mallia:

- *Toiminta:* mitä asiakas tekee kunkin vaiheen aikana? Mitä asiakas tekee siirtyäkseen vaiheesta seuraavaan.
- *Motivaatio:* mikä motivoi asiakasta siirtymään vaiheesta seuraavaan? Mitä tunteita he käyvät läpi? Miksi asia on heille tärkeä?
- *Kysymykset:* mitkä ovat asiakkaan epävarmuudet tai kysymykset, jotka estävät asiakasta siirtymästä vaiheesta toiseen?
- *Esteet:* Onko asiakaspolun aikana rakenteellisia, prosessiin liittyviä, kustannus- tai toteutusesteitä, jotka vaikeuttavat asiakasta siirtymästä vaiheesta toiseen?

Huomioitavaa on, että asiakaspolku ei välttämättä ole aina lineaarinen. Asiakas saattaa hypätä jonkin vaiheen yli tai he saattavat kalliin tuotteen kohdalla käyttää hyvin paljon aikaa tiedonhakuun. (Richardson 2010.)

Verkkokaupan palvelupolkua on käsitelty vain vähän akateemisessa kirjallisuudessa. Klaus (2013) tutkimuksen tuloksien mukaan digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat eri tekijät kytkeytyvät toisiinsa asiakkaan vaiheittaisen palvelupolun aikana ja muutamalla tekijällä on toisia suurempi merkitys eri polun vaiheissa. Palvelupolun jatkuvuuden kannalta kriittiset tekijät ovat tiedon etsintä, tiedon arviointi, valinta, ostotapahtuma ja arviointi. Nämä voidaan myös nähdä palvelupolun kolmena eri vaiheena: ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. (Klaus 2013.)



KUVIO 9. Digitaalisen asiakaspalvelukokemuksen dynaaminen malli (mukaiillen Klaus 2013.)

3 KOHDEYRITYKSEN VERKKOKAUPAN KEHITTÄMINEN

Kohdeyrityksen palvelupolun vaiheissa syntyvän asiakaskokemuksen suunnitelma noudattelee aiemmin esiteltyä Johnston ja Kong (2011) kymmenen vaiheista asiakaskokemuksen johtamismallia ja Frow ja Payne (2007) näkemystä asiakaskokemuksen kehittämisestä. Kehittämisprosessissa on ensin määritelty kehittämisen kohde eli verkkokaupan palvelupolku ja rajattu kehittämisen ulkopuolelle asiakkaan vaiheet ennen hänen saapumistaan verkkokauppaan. Verkkokaupan palvelupolkua on puolestaan päätetty lähteä kehittämään asiakaskokemuksen näkökulmasta ja tarjoamalla tärkeimmille asiakasryhmille heidän arvostamiaan asioita. Päätös syntyi kontekstia koskevan kirjallisuuskatsauksen tuloksena. Tarkemman kirjallisuuskatsauksen kautta on puolestaan rakennettu kehittämisen runko ja määritetty kehittämisen tavoitteet.

Seuraavassa vaiheessa on toimittu tiiviissä yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa ja määritetty yrityksen tärkeimmät kohdeasiakasryhmien profilit, asiakkaiden hakemat hyödyt tuotteelta ja palvelulta sekä mahdolliset asiointiin esteet mukaillen Osterwalder ym. (2014) kehittämää Value Proposition Canvas -menetelmää. Menetelmä auttoi ymmärtämään asiakasryhmiä ja loi pohjaa palvelupolun ja asiakaskokemuksen suunnitelmalle. Aivoriihen kautta syntyneet johtopäätökset ovat esitely seuraavassa kappaleessa.

Palvelupolun kehittämisen pohjana on käytetty analyysia yrityksen nykyisestä palvelupolusta, huomioiden yritykselle aiemmin tehdyn verkkokaupan käyttäjätyytyväisyystutkimuksen tulokset ja tarkastelemalla palvelupolun määrittämistä koskevaa kirjallisuutta. Nykyisen palvelupolun kuvaus ja analysointi toivat esiin sen vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tämän jälkeen on luotu suunnitelma kohdeyrityksen digitaalisen asiakaskokemukselle sitoen sen asiakkaan vaiheittaiseen palvelupolkuun. Suunnitelma on pyritty luomaan ottaen huomioon kohdeyrityksen resurssit toteuttaa suunnitelma. Tarkoitus on, että yrityksen on mahdollisimman helppo toteuttaa suunnitelma, koska kyseessä on varsin laajamittainen kehittämistyö.

3.1 Value Proposition Canvas

Kohdeyrityksen asiakasryhmien tarpeiden määrittelyssä on käytetty hyväksi teoriapohjassa esiteltyä Value Proposition -työkalua (Osterwalder ym. 2014) yhdistäen sen kohdeyrityksen tuntemukseen asiakakunnasta, tutkimustietoon ja aihetta koskevaan kirjallisuuteen. Value Proposition Canvas -menetelmässä yritys asettuu asiakkaan asemaan määrittäessään asiakkaan tarpeet tuotteelta ja palvelulta sekä asiointin esteet. Sen avulla yritys voi paremmin hahmottaa, miten se voi luoda asiakkailleen arvoa huomioimalla asiakasryhmien tarpeet verkko-ostamisen asiakaskokemukselta.

Kohdeyrityksen kohdalla Value Proposition Canvas -menetelmä toteutettiin aivoriihityöskentelynä, joka on tyypillinen tapa toteuttaa kyseinen menetelmä. Aivoriiehen osallistui itseni lisäksi kohdeyrityksen toimitusjohtaja, joka myös pääasiallisesti hoitaa yrityksen käytännön työt. Ennen aivoriieheä kohdeyrityksen toimitusjohtaja oli määritellyt kaksi tärkeintä asiakasryhmää. Tärkein asiakasryhmä on hänen mukaansa yksityiset yritykset ja julkishallinto, jotka ostavat ergonomiatuotteita yrityksen omaan käyttöön. Toinen asiakasryhmä on kaupunkilaiset työikäiset naiset. Aivoriieheessä Value Proposition Canvas -vaiheiden tuomat ajatukset merkittiin ylös lapuilla, jonka jälkeen syntyneistä ajatuksista rajattiin keskeisimmät. Lopuksi olen rakentanut tässä luvussa esitellyn kuvauksen kahden tärkeimmän asiakasryhmästä ja heidän arvostamistaan asioista.

Kohdeyrityksen Value Proposition Canvas alkaa kohdeasiakasryhmäkohtaisella asiakasprofiilin kuvauksella. Seuraavaksi määritetään asiakkaan tehtävät. Asiakkaan tehtävissä on pyritty tunnistamaan syyt satulatuolin tarpeen taustalla. Toisin sanoen, minkä ongelman asiakas haluaa ratkaista ostamalla satulatuolin. Tehtävien jälkeen siirrytään asiakkaan hakemien keskeisten hyötyjen kuvaamiseen. Osterwalder ym. (2014) mukaan asiakkaan hyötyjä ovat ne positiiviset asiat, jotka asiakas haluaa saavuttaa käyttäessään yrityksen palvelua ja/tai tuotetta. Hyödyntuojissa puolestaan kerrotaan, miten yritys voi vastata asiakkaan odotuksiin tuotteen ja palvelun tuomilta hyödyiltä. Hyötyjä ja hyödyntuojia seuraa ostoprosessia estävien tai hidastavien tekijöiden kuvaus asiakkaan näkökulmasta. Osterwalder ym. (2014) kuvaa näitä tekijöitä asiakkaan kivuiksi ja kivunlievittäjät ovat puolestaan ne keinot, joilla yritys pyrkii poistamaan tai vähentämään asiakkaan kipuja. Menetelmän avulla tehtyjä havaintoja on käytetty hyväksi myöhemmin tässä raportissa esiteltävässä asiakkaan palvelupolun kosketuspisteiden ja digitaalisen asiakaskokemuksen suunnitelmassa.

Asiakasprofiili

Asiakasprofiilissa määritetään kohdeyrityksen tärkeimmät asiakasryhmät ja kuvaillaan heidän tarpeitaan itse tuotteelta ja sitä ympäröivältä palvelulta. Solomon, Bamossy, Askegaard ja Hogg (2006, 8 - 9) mukaan markkinoiden segmentoinnissa määritetään asiakasryhmät sen jäsenten ominaispiirteiden avulla (sosiodemografiset kuten sukupuolen, iän ja koulutuksen, maantieteellisen sijainnin, psykograafisten ominaisuuksien kuten elintapojen ja persoonallisuuden sekä käyttäytymisen kuten brändiuskollisuuden ja toivottujen hyötyjen). Yhden tai useamman saman omaispiirteiden omaavat henkilöt muodostavat segmentin ja samalla nämä piirteet erottavat ne muista segmenteistä. Riippuen yrityksen tavoitteista ja resursseista, se voi tavoitella yhtä tai useampaa segmenttiä. Yritys voi myös jättää huomiotta segmenttien väliset erot ja päättää edetä massamarkkinointistrategialla. Hernández, Jiménez ja Martín (2011) tutkimuksen tulokset haastavat perinteisen näkemyksen segmentin sosiodemografisten ominaisuuksien vaikutuksesta kuluttajakäyttäytymiseen verkkokauppa-kontekstissa. Heidän mukaansa sosiodemografisilla muuttujilla kuten sukupuolella, iällä ja tuloilla ei ole vaikutusta kuluttajakäyttäytymiseen verkossa, mikäli asiakas on tottunut verkkokaupan käyttäjä. Tutkijoiden mukaan kuluttajakäyttäytyminen verkkokaupassa liittyy siis vahvasti yksilön osaamiseen. Osaaminen nähdään tärkeimpänä tekijä verkkokaupan kuluttajakäyttäytymisen taustalla ja tämän lisäksi käyttäytymistä ohjaavat yksilön psykograafiset ominaisuudet kuten persoonallisuus, elintavat ja näkemykset. Juslén (2009, 144 – 145) yhtyy tähän toteamalla, että markkinoiden segmentointi tulisi lähteä asiakkaan tarpeista. Hän näkee, että määrittämällä asiakkaan ongelman, voidaan siirtyä kohti asiakaskunnan tarkempaa kuvailua. Kuvailu hänen mukaansa puolestaan avartaa näkökulmia ja osoittaa, että saman ongelman omaavat asiakkaat eivät kaikki ole samanlaisia. Segmentteihin jakaminen tulisi tehdä pohtimalla mistä lähtökohdista ja toiveista asiakas lähestyy ongelmanratkaisua ja tunnistaa eroavaisuudet, jotta voidaan luoda asiakasprofiileja ja tarjota profiilien tarpeita vastaava sisältöä ja palvelua. (Juslén 2009, 145 – 146.)

Asiakasryhmä, urbaanit naiset:

Noin 25 prosenttia kohdeyrityksen asiakaskunnasta on kuluttaja-asiakkaita ja näistä merkittävin asiakasryhmä on 25 – 55 -vuotiaat kaupunkilaiset naiset, jotka tekevät toimistotyötä ja kiinnittävät huomiota työergonomiaan tai tarvitsevat työn suorittamiseen pienen liikkuvan tuolin (esimerkiksi kampaajat). Asiakasryhmään kuuluva nainen haluaa ehkäistä tuki- ja liikuntaelinvaijoja tai hän jo kärsii jostakin vaivasta, joka häiritsee hänen työntekoaan ja vaivaa vapaa-ajalla. Satulatuoli ei ole asiakkaalle heräteostos, vaan asiakkaan maksassa tuoli itse, se ostetaan harkiten ja vaihtoehtoihin etukäteen hyvin tutustuen. Asiakas haluaa, että tuoli palvelee häntä useamman vuoden ja vaatii siksi tuoilta laatua, kestävyyttä ja käyttömukavuutta sekä hänen henkilökohtaisia mieltymyksiään vastaavaa ulkonäköä. Hän on valmis käyttämään aikaa oikeanlaisen tuolin löytämiseen ja ollakseen varma valinnastaan, mutta hän haluaa tehdä ostoksen hänelle sopivana ajankohtana. Vaihtoehtoja hän saattaa selata kotimatalla istuessaan bussissa ja tehdä varsinaisen ostoksen vaikkapa omalta kotisohvalta tablettia käyttäen tai työkoneelta.

Koska tuoli on kallis hankinta, asiakas on valmis säästämään muista hankinnoista saadakseen tuolin tai toivoo, että hän voi tilata tuolin luottokortilla tai osamaksulla. Asiakas arvostaa, että hän saa kokonaisvaltaista palvelua ja asiantuntevaa apua heti, kun hän sitä tarvitsee. Työ ja koti pitää hänet kiireisenä, joten aikaa säästääkseen, hän haluaa hankkia tuolin verkkokaupasta ja valitsee ergonomiatuotteisiin erikoistuneen yrityksen, koska uskoo sen tarjoavan hänen etsimäänsä laatua ja asiantuntijuutta. Urbaani nainen ei välttämättä myöskään omista autoa, jonka vuoksi verkkokaupan toimitusvaihtoehdot mahdollistavat toimituksen lähelle kotia tai jopa kotiovelle saakka.

Segmentti, yritysasiakas:

Valtaosa kohdeyrityksen asiakkaista, noin 75 prosenttia on yritysasiakkaita. Yritysasiakkaista puolet on yksityisiä yrityksiä ja puolet julkishallinnon asiakkaita kuten kuntia ja valtion laitoksia. Yritysasiakkaat ostavat kohdeyrityksen tuotteita oman yrityksensä käyttöön, joten tuotteita ei osteta jälleennyyntiin. Satulatuoleja ostetaan pääasiassa toimistoihin, vanhainkoteihin, sairaaloihin ja lääkärikeskuksiin. Ostettu tuoli tulee usein useamman henkilön käyttöön, joten sen tulee sopia erilaisille ruumiinrakenteille. Itse ostajana toimii useimmiten joku muu kuin tuotteen loppukäyttäjä, joten hänen motiivinsa ostoksen teossa eivät ole samat kuin kuluttaja-asiakkailla. Ostaja on yleensä yrityksen hankinnoista vastaava henkilö, joka on saanut toimeksiannoksi ergonomiatuotteiden ostamisen yrityksen käyttöön. Vain suurimmissa yrityksissä on erikseen yrityksen hankintoihin palkattu henkilö, joten oston tekevän henkilön pääasiallinen työtehtävä ei ole hankintojen tekeminen, vaan jokin aivan muu. Hän siis tekee hankintoja muiden työtehtävien lomassa ja pyrkii tekemään hankinnat mahdollisimman tehokkaasti ja onnistuneesti.

Asiakkaan tehtävät

Urbaanit naiset:

Segmenttiin kuuluva nainen kärsii tuki- ja liikuntaelinsairauksista tai haluaa ehkäistä niitä saavuttamalla hyvän työasennon. Hän on myös valveutunut ja saattaa pitää satulatuolin käyttöä trendikkäänä. Hänen työnsä esimerkiksi kampaajana vaatii liikkuvan pienikokoisen työtuolin, joka helpottaa hänen työntekoaan. Asiakas saattaa myös tehdä paljon töitä kotona ja siksi tarvitsee ergonomisen tuolin. Koska asiakas maksaa itse tuolin, hän haluaa, että se on muotoilulta ja ulkonäöltä hänen mieltymyksiään vastaava.

Yritysasiakas:

Asiakasyrityksen tavoite on vähentää työntekijöidensä tuki- ja liikuntaelinsairauksien aiheuttamia kustannuksia tai tarjota työtä tehostavan työtuolin esimerkiksi hammaslääkäreiden, kassatyöntekijöiden ja hoitajien käyttöön. Tuoli tulee usein useamman käyttäjän käyttöön, joten sen tulee sopia useammalle eri ruumiinrakenteelle. Yritys vaatii satulatuolilta laatua, koska sen tulee kestää kovaa kulutusta mielellään mahdollisimman pitkään.

Asiakkaan hyödyt ja hyödyntuojat

Urbaani nainen:

Verkko-ostaminen on urbaanille naiselle mieluinen tapa tehdä ostoksia, koska se ei ole sidottu aikaan eikä paikkaan ja hän voi tehdä tiedonhankintaa ostosta varten omissa aikatauluissaan useamman päivän ajan ja lopulta tehdä ostoksen esimerkiksi kotisohvalta käsin. Asiakas valitsee verkko-ostamisen sen vuoksi, että se mahdollistaa satulatuolin toimituksen lähelle kotia tai jopa kotiovelle saakka. Näin hänen ei tarvitse kuljettaa satulatuolia myymälästä kotiin julkisilla kulkuneuvoilla tai ajaa autolla kaupungin läpi. Verkossa asiakas voi myös valita hänellä sopivan maksutavan.

Verkko-ostaminen myös mahdollistaa sen, että asiakas saa maksaa ostoksen haluamallaan tavalla ja hän voi tutustua tuotteeseen rauhassa kotona ennen lopullista ostopäätöstä. Asiakas uskoo myös löytävänsä verkosta laajemman valikoiman kuin fyysisistä myymälöistä ja tekevänsä paremmat kaupat. Asiakas haluaa saavuttavaa tuolilla hyvän työasennon, joka tekee työnteosta mielekkäämpää ja vähentää tai ehkäisee fyysisiä kipuja kuten niska-hartiaseudun särkyä. Työn luonteen vuoksi tuoli voi myös tehostaa työnteoa, jolloin työnteosta tulee vaivattomampaa. Uusi, väriltään asiakkaan mieltymyksiä vastaava työtuoli tuo piristystä työpäivään. Kotitoimistoon tuleva tuoli sopii paremmin sisustukseen kuin perinteinen raskasrakenteinen työtuoli.

TAULUKKO 5. Urbanin naisen tarpeita vastaavat hyödyntuojat

| ASIAKKAAN HAKEMA HYÖTY | HYÖDYNTUOJAT |
|---|--|
| Ajasta ja paikasta riippumaton ostopaikka | Verkkokauppa |
| Asiakas haluaa tehdä hyvät kaupat | Laaja ja laadukas satulatuolimallisto, joka on hinnoitellultaan kilpailukykyinen sekä online että offline -kontekstissa |
| Toimitus lähelle kotia tai kotiin saakka ajan ja energian säästämiseksi | Asiakasryhmälle sopivat toimitustavat |
| Asiakkaan taloudelliseen tilanteeseen sopiva maksutapa tai maksutapa, jota asiakas on tottunut käyttämään | Asiakasryhmän eniten käyttämät maksutavat |
| Hyvä työasento ja fyysisten kipujen helpottuminen | Laadukas satulatuoli, joka on käyttötarkoitukseltaan ja ominaisuuksiltaan asiakkaan tarpeita vastaava. Olennaisessa osassa on asiakkaan ohjaaminen oikeanlaisen tuolin valinnassa. |
| Työnteon tehostuminen | Laadukas satulatuoli, joka on käyttötarkoitukseltaan ja ominaisuuksiltaan asiakkaan tarpeita vastaava. Olennaisessa osassa on asiakkaan ohjaaminen oikeanlaisen tuolin valinnassa. |
| Tuolin estetiikka | Laadukas satulatuoli, joka on väritykseltään ja muotoilultaan asiakkaan henkilökohtaisia mieltymyksiä vastaava |

Yritysassiakas:

Hankinnoista vastaava henkilö, eli ostaja, haluaa tehdä ostoksen yrityksen tarvitsemista ergonomiatuotteista nopeasti ja vaivattomasti, jonka vuoksi hän etsii sopivia tuotteita verkosta. Hän uskoo, että verkko-ostaminen säästää aikaa, jota hän tarvitsee pääasiallisten työtehtävien suorittamiseen. Ostaja valitsee ostopaikan sen tarjoamien yrityspalveluiden vuoksi. Hän etsii verkkokauppaa, joka tarjoaa kaikki hänen tarvitsemansa tuotteet, jotta hänen ei tarvitsi ostaa niitä useammasta paikasta. Hän haluaa, että arvonlisäverottomat hinnat ovat selkeästi esillä ja hän saa tehtyä tarjouspyynnön vaivattomasti. Hänelle on myös tärkeää, että verkkokauppa vaikuttaa luotettavalta, helppokäyttöiseltä ja tarjoaa sekä laadukkaan oloiset tuotteet, että asiantuntevaa apua tarvittaessa. Ostaja haluaa, että hänelle jää ostoksen jälkeen luottavainen olo, että hän on onnistunut työtehtävässään.

TAULUKKO 6. Yritysostajan tarpeita vastaavat hyödyntuojat

| ASIAKKAAN HAKEMA HYÖTY | HYÖDYNTUOJAT |
|--|--|
| Aikaa säästävä ostostapa ja -paikka | Verkkokauppa |
| Kaikki tarvittavat tuotteet samasta paikasta | Asiakasryhmän tarpeita vastaava ergonomiatuotevalikoima |
| Ostamisen helppous | Asiakasryhmän tarpeita vastaavat yritysasiakaspalvelut, ongelmaton verkkokaupan käyttökokeemus ja nopeasti reagoiva asiakaspalvelu |
| Työtehtävässä onnistuminen | Onnistunut asiakasviestintä liittyen verkkokaupan luotettavuuteen, tuotteiden laatuun ja palvelulupauksiin |

Asiakkaan kivutUrbaani nainen:

Asiakas arvostaa verkko-ostamisen helppoutta, joten ostoprosessin tulee myös olla ongelmaton. Selatessaan verkkokauppaa mobiililaitteella tai työpaikan pöytäkoneella, tulee verkkokaupan toimia moitteettomasti tai hän siirtyy toisen yrityksen sivuille. Asiakas ostaa aika-ajoin verkosta ja hänellä on saattanut muodostua vakioverkkokaupat, joita hän käyttää. Hän etsiikin alitajuisesti sellaista satulatuolia myyvää verkkokauppaa, joka näyttää palveluiltaan ja toiminnoiltaan samankaltaiselta kuin ne verkkokaupat, joita hän on tottunut käyttämään. Hän olettaa, että verkkokauppa tarjoaa laadukkaat kuvat tuotteista ja selkeät tuotekuvaukset kuten muut hänen käyttämänsä verkkokaupat, joten hän poistuu verkkokaupasta heti, jos tuotekuvat näyttävät suttuisilta tai sanalliset tuotekuvaukset rajoittuvat vain muutaman lauseeseen. Asiakas haluaa, että tuotteesta tarjottava informaatio vakuuttaa hänet ja vastaa hänen tiedonhakutarpeitaan.

Asiakas haluaa löytää juuri hänelle sopivan satulatuolin ja hetken etsittyään sopivaa, hän saattaa hämmentyä laajasta valikoimasta ja erilaisten vaihtoehtojen määrästä. Mikäli verkkokauppa ei tarjoa valintaa ja vertailua helpottavia palveluja, hän päättää etsiä toisen verkkokaupan, josta sopivan työtuolin etsiminen on helpompaa ja, josta hän uskoo saavansa asiantuntevaa apua. Tottuneena verkkokaupan käyttäjänä, asiakas tietää jo ennen ostosta, millä maksutavalla hän haluaa maksaa ostoksen, joten verkkokaupan valinta pohjautuu myös sen tarjoamiin maksutapoihin.

Mikäli verkkokauppa ei tarjoa esimerkiksi laskulla maksamista, asiakas vaihtaa ostopaikkaa. Asiakas myös tarkistaa, millä toimitustavoilla, toimitusajalla ja toimituskuluilla hän saa tuotteen. Hän ei välttämättä odota saavansa tuotetta muutamassa päivässä, mutta haluaa tietää mahdollisimman tarkasti, kuinka kauan toimitus kestää. Toimituskulun määrä tulee puolestaan olla sellainen, että asiakas kokee, että hänen on mielekkäämpää maksaa toimituksesta kuin käydä ostamassa tuote myymälästä. Mikäli toimitusaikaa tai toimituskulua ei ole ilmoitettu hänen haluamansa tuotteen kohdalla, hän ei välttämättä siirry ostoprosessissa eteenpäin. Maksuttoman palautuksen mahdollisuus on tärkeää asiakkaalle, koska satulatuoli on kallis hankinta ja asiakas haluaa vielä kotioloissa tarkistaa tuotteen laadun ja varmistaa, että hän on tehnyt hyvän ostoksen. Ennen ostosta hän tarkistaakin, että verkkokauppa tarjoaa varmasti maksuttoman palautuksen mahdollisuuden.

TAULUKKO 7. Urbanin naisasiakkaan ostoksentekoon liittyvät kivut

| ASIAKKAAN KIVUT | KIVUNLIEVITTÄJÄT |
|--|---|
| Verkkokaupan käyttö on vaikeaa tai hidasta asiakkaan käyttämällä laitteella tai selaimella | Verkkokaupan mobiilioptimointi ja saumattoman toiminnan varmistaminen kaikilla selaimilla |
| Verkkokauppa ei vaikuta ulkoasultaan ja toimintoiltaan samankaltaiselta kuin asiakkaan yleisimmin käyttämät verkkokaupat | Perehtyminen asiakasryhmän eniten käyttämiin verkkokauppoihin ja verkkokaupan kehittämisen benchmarkkauksen pohjalta |
| Tuotekuvat ja -kuvaukset ovat puutteellisia | Laadukkaat tuotekuvat ja tuotekuvaukset, jotka korostavat tuotteen laatua, käyttötarkoitusta ja sen tuomia hyötyjä |
| Asiakkaalle ei ole tarjolla tuotteen valintaa helpottavia ja tukevia palveluita | Tuotteiden valintaa ja vertailua helpottavat tekniset sovellukset ja tuotekuvaukset |
| Asiakas ei saa tehtyä ostosta haluamallaan maksutavalla | Asiakasryhmien tarpeita vastaavat maksutavat ja niiden selkeä esittely |
| Toimitusajasta ei ole tietoa tai toimituskulu on toimituksesta saavutettavaan hyötyyn nähden liian kallis | Toimituksen luotettavuudesta ja keskimääräisten toimitusajoista viestiminen selkeästi. Erilaisien toimitustapojen ja niihin suhteutettujen kulujen tarjoaminen. |
| Palautuskäytännöstä ei löydy tietoa tai palautus ei ole ilmainen asiakkaalle | Asiakkaalle maksuton palautus ja sen korostaminen verkkokaupassa |

Yritysassiakas:

Yrityksen valtuuttama ostaja aloittaa tiedonhaun hakukoneesta ja katsoo, mitä verkkokauppoja hakukone tarjoaa hänen käyttämillään hakusanoilla. Ostaja ei ole valmis käyttämään paljon aikaa eri verkkokauppojen selaamiseen, joten hän tarkistaa heti ensimmäiseksi tarjoaako verkkokauppa palveluita yritysasiakkaille ja vertailee hintoja. Mikäli verkkokaupan yritysasiakaspalvelut eivät ole selkeästi, hän olettaa, ettei hän saa kyseisestä verkkokaupasta tarvitsemiaan palveluita.

Ostaja haluaa löytää kaikki tarvitsemansa tuotteen mahdollisimman helposti ja yhdestä paikasta. Jos tarvittavien tuotteiden löytäminen verkkokaupasta osoittautuu hankalaksi tai verkkokauppa ei tarjoa kaikkia asiakkaan tarvitsemia tuotteita, hän saattaa siirtyä kilpailevan yrityksen sivuille. Valittuaan yritykselle sopivat tuotteet, hän haluaa virallisen tarjouksen tuotteista. Jos tarjouksen tekeminen osoittautuu vaikeaksi tai aikaa vieväksi, hän poistuu verkkokaupasta. Hän ei myöskään ole valmis odottamaan vastausta tarjouspyyntöön useampaa päivää, vaan haluaa tiedon hinnoista mahdollisimman pian.

Toimitusaika tulee olla tiedossa etukäteen, jotta ostaja osaa kertoa yrityksensä sisällä, milloin tuotteita voidaan odottaa saapuvaksi. Hän myös haluaa, että toimitusaika on luotettava, jotta hänen ei tarvitse selittää kenellekään, miksi tuotteet eivät ole saapuneet määräaikaan mennessä. Ostajalle on myös tärkeää, että tuotteet on mahdollista palauttaa helposti ja ilman kuluja, jos hänen valitsemaansa tuotteet eivät ole sopivia käyttötarkoitukseen.

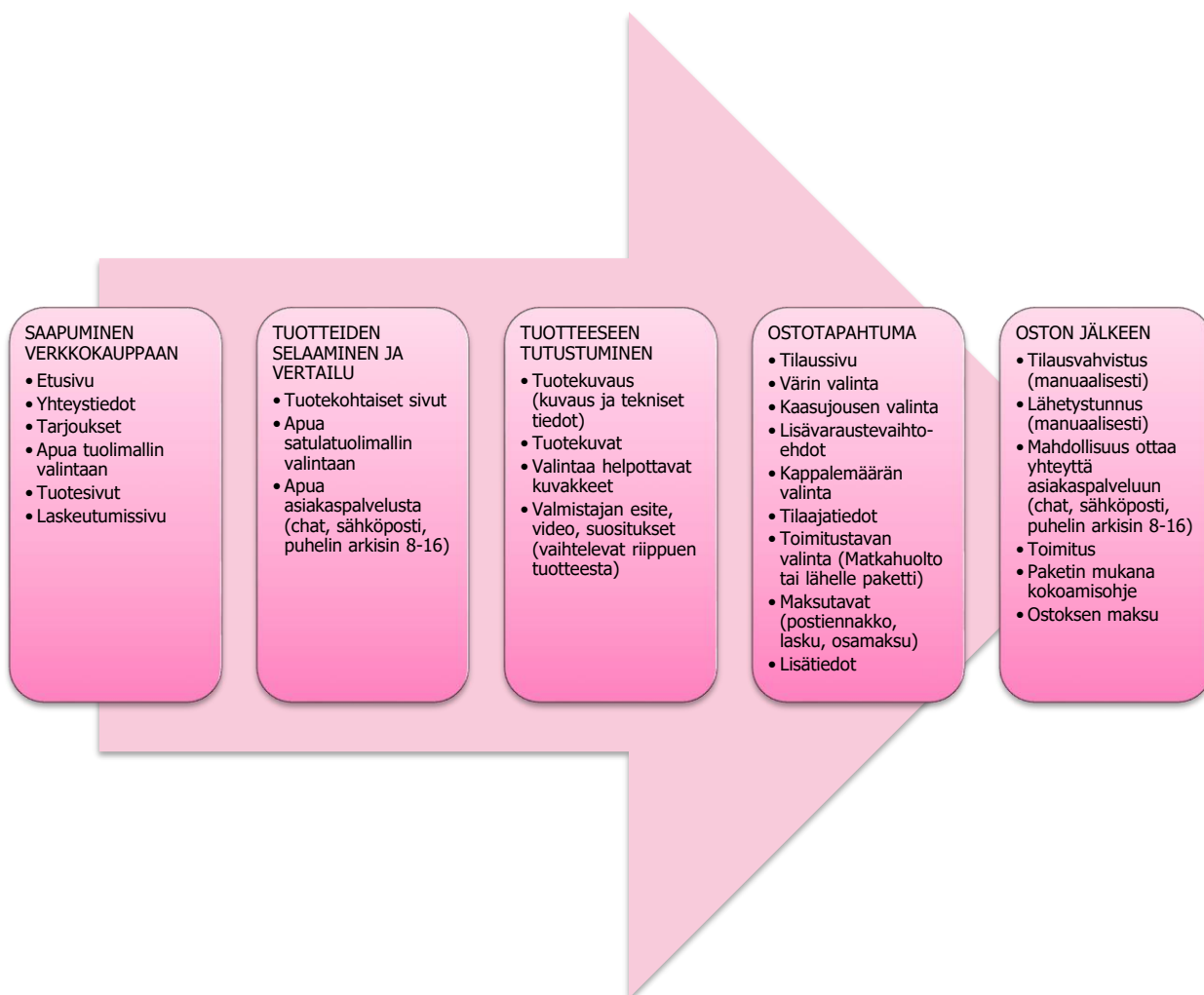
TAULUKKO 8. Yritysassiakkaan ostoksentekoon liittyvät kivut

| ASIAKKAAN KIVUT | KIVUNLIEVITTÄJÄT |
|--|---|
| Tieto yritysasiakaspalveluista ei ole selkeästi esillä tai verkkokauppa ei tarjoa yritysasiakkaan tarvitsemia palveluita | Kohderyhmän tarpeita vastaavat palvelut ja arvonlisäverrottomat hinnat tuodaan selkeästi esille |
| Tuotteiden etsiminen verkkokaupasta on vaikeaa tai aikaa vievää | Tuotteiden valintaa helpottavat tekniset sovellukset ja tuotekuvaukset |
| Valikoimassa ei ole kaikkia asiakkaan tarvitsemia tuotteita | Asiakasryhmien tarpeita vastaava ergonomiatuotevalikoima |
| Tarjouspyynnön tekeminen on hankalaa ja/tai tarjouksen saaminen kestää liian pitkään | Tarjouspyynnön lähettämisestä tehdään asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta. Palvelulupaus nopeasta vastauksesta tuodaan selkeästi esille. |
| Toimitusaika ei ole tiedossa tai ilmoitettu toimitusaika vaikuttaa epämääräiseltä | Tuotteiden toimitusajat tuodaan selkeästi esille verkkokaupassa. Jos asiakas tekee tarjouspyynnön useammasta tuotteesta, kerrotaan tarjouksessa päivämäärä mihin mennessä tuotteet toimitetaan. |
| Verkkokauppa ei tarjoa maksutonta palautusta tai tietoa palautuskäytännöstä ei ole helposti saatavilla | Maksuton ja asiakkaalle mahdollisimman vaivatton palautus myös suuremmille tilauksille. Palautuskäytännön selkeä viestintä verkkokaupassa ja tarjouksissa |

3.2 Palvelupolun nykytilan kuvaus

Kohdeyrityksen nykyisen palvelupolun kuvaamisen tarkoituksena on hahmottaa tämän hetkinen palvelupolku, sen kosketuspisteet ja niiden kehittämisen kohteet. Näiden pohjalta voidaan rakentaa suunnitelma uudelle palvelupolulle, jolla on mahdollista toteuttaa asiakkaille onnistunut digitaalinen asiakaskokemus. Nykyisen palvelupolun kehittämiskohteiden määrittämisessä on käytetty yritykselle aiemmin tehdyn tutkimuksen tuloksia koskien verkkokaupan käytettävyyttä. Tutkimus toteutettiin vuonna 2013 verkkopohjaisena puolistrukturoituna kyselynä. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui kuluttaja-asiakasryhmän profiiliin sopivat henkilöt. Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin ostamaan kohdeyrityksen verkkokaupasta satulatuoli käyttäen mystery shopping -menetelmää ja tämän jälkeen vastaamaan verkkokaupan käytettävyyttä koskeviin kysymyksiin. Nykyisen palvelupolun kehittämiskohteiden määrittämisessä on aiemman tutkimuksen tulosten lisäksi käytetty tutkijan eli itseni tekemiäni havaintoja nykyisestä palvelupolusta peilaten havaintoja tässä työssä esitelyihin teorioihin digitaalisesta asiakaskokemuksesta ja palvelupolun määrittämisestä.

Kohdeyrityksen verkkokaupan palvelupolku on jaettu viiteen vaiheeseen, noudattaen Klaus (2013) teoriaa digitaalisen palvelupolun kriittisistä vaiheista. Jokainen vaihe puolestaan sisältävät kosketuspisteitä, joita ovat verkkokaupan eri palvelut ja sovellukset, eli asiakkaan eri mahdollisuudet toteuttaa palveluja palvelupolun eri vaiheissa. Kohdeyritys ei ole aiemmin tehnyt prosessi- tai palvelupolkukuvausta asiakkaan ostoksentekovaiheista tai analysoinut verkkokaupan palveluita tästä näkökulmasta, joten palvelupolkukuvauksen nykytilan kartoitus avartaa yrityksen näkökulmaa palvelujen kehittämisessä.



KUVIO 10. Kohdeyrityksen verkkokaupan palvelupolun nykytilan kuvaus.

Saapuminen verkkokauppaan: Asiakas voi saapua verkkokauppaan perinteisesti verkkokaupan etusivulle johtavan linkin kautta, mutta myös muille sivuille (yhteystiedot, tarjoukset, tuotekohtaiset sivut, apua tuolimallin valintaan -kaavakkeelle ja laskeutumissivulle). On sivusto mikä tahansa, tulee huomioon ottaa, että se on asiakkaan ensikosketus verkkokauppaan, jossa luodaan asiakkaalle ensivaikutelma. Ergonomiatuotteita ostava asiakas ostaa lähes poikkeuksetta tuotteen/tuotteet tarpeeseen, joten asiakkaan saapuessa verkkokauppaan, hän on jo tunnistanut tarpeen ja etsii tuotetta sekä palveluja, jotka tyydyttävät kyseisen tarpeen, ratkaisevat asiakkaan ongelman ja vastaavat hänen henkilökohtaisia mieltymyksiään ostokokemukselta. Asiakas täytyy siis heti ensihetkestä alkaen vakuuttaa, että kyseinen verkkokauppa pystyy tarjoamaan asiakkaalle nämä asiat.

Tärkeä käytettävyysspektri on se, että asiakas voi käyttää sivujen selaamiseen eri laitteita (matkapuhelin, tabletti ja tietokone) ja eri verkkoselaimia. Sivujen tulee toimia saumattomasti laitteesta tai selaimesta huolimatta.

Yrityksen kohdeasiakasryhmälle aiemmin tehdyn tutkimuksen (Tennberg 2016) tuloksien perusteella asiakkaat kokivat, että verkkokauppa miellytti visuaalisesti heitä, mutta käytettävyydessä oli puutteita. Verkkokauppa ei skaalautu oikein kaikilla selaimilla. Tutkimukseen vastanneista ei yksikään käyttänyt mobiililaitetta, joten sivujen käytettävyyttä mobiililaitteella ei ole kartoitettu, tosin verkkokauppa ei ole mobiilioptimoitu. Yhä useammat, erityisesti kuluttajat käyttävät verkko-ostosten tekoon mobiililaitetta, joten kohdeyrityksen verkkokaupan mobiilioptimointi tulisi olla yksi ensimmäisistä asioista, joita yrityksen tulisi kehittää parantaakseen asiakaskokemusta. Tämän lisäksi verkkokaupan tulisi skaalautua oikein riippumatta asiakkaan käyttämästä selaimesta. Sivujen, joille asiakas saapuu, tehtävä on motivoida asiakas siirtymään palvelupolussa seuraavaan vaiheeseen eli tuotteiden selaamiseen ja vertailuun. Tämä tulee huomioida sivujen suunnittelussa. Laskeutumissivun tulee myös päivittää. Tällä hetkellä laskeutumissivu tarjoaa paljon tietoa satulatuolin ergonomisista eduista, mutta linkit verkkokauppaan eivät olen keskeisessä asemassa. Aiemman tutkimuksen tuloksista (Tennberg 2016) on nähtävissä, että asiakkaat tuntevat satulatuolin ergonomiset edut, joten asiakasta ei tarvitse kouluttaa. Kun asiakas etsii satulatuolia verkosta, hänellä on jo tarve sille, joten tarvetta ei tarvitse synnyttää vaan sitä tulee ainoastaan vahvistaa, tarjota asiakkaalle vaihtoehtoja ratkaista ongelma helposti ja ohjata asiakas ostamaan vaivattomasti. Tämä tulisi olla laskeutumissivun pääasiallinen funktio. Nämä asiat tulee myös ottaa huomioon niillä sivuilla, joille asiakkaan on mahdollista saapua käyttämästään hakukoneesta. Sivuilla tulee myös ottaa huomioon, että valtaosa kohdeyrityksen asiakkaista on yrityksiä ja julkisia laitoksia. Näille asiakkaille tulee informoida, että kyseinen verkkokauppa palvelee myös yritysasiakkaita kokonaisvaltaisesti.

Tuotteiden selaaminen ja vertailu: Tällä hetkellä kohdeyrityksen verkkokauppa ei tarjoa asiakkaalle mahdollisuutta selata, luokitella tai vertailla tuotteita. Asiakas ei siis pääse valitsemaan hänen mieltymyksiään tai tottumuksiaan vastaavaa tapaa selata tuotteita. Tämä on myös huomioitu aiemman asiakastutkimuksen tuloksissa. Apua satulatuolimallin valintaan -lomake ei tarjoa suoraa vastausta, vaan asiakas saa vastauksen sähköpostiinsa viimeistään seuraavan arkipäivän aikana. Tuotteet ovat luokiteltu sivupaneeliin tuotenimien perusteella, mutta nimet eivät kerro asiakkaalle tuolin tarjoamasta hyödyistä, ominaisuuksista tai käyttötarkoituksesta, eivätkä siksi inspiroi ostamaan. Asiakkaan tulisi löytää etsimänsä tuote sen perusteella minkälaiselle käyttäjälle ja mihin käyttöön tuoli on tuossa. Asiakkaalla tulisi myös olla mahdollisuus filteröidä (järjestää) tuotteita esimerkiksi niiden hinnan tai muiden ominaisuuksien perusteella, jotta hän löytää tarpeitaan vastaavan tuotteen mahdollisimman tehokkaasti ja vaivattomasti. Löydettyään potentiaalisen tuotteen, asiakkaalla olisi hyvä olla mahdollisuus merkitä tuote jollakin tavoin esimerkiksi toivomuslistaan, josta asiakas voi valita, mitä hän ostaa. Yritysasiakkaalle, joka ostaa useimmiten useamman tuotteen kerralla, tuotteiden merkitseminen suoraan tarjouspyyntölomakkeelle helpottaisi ostoprosessia huomattavasti. Apua satulatuolimallin valintaan -lomake tulisi antaa vastaus asiakkaalle heti, koska seuraavan arkipäivään mennessä asiakas on voinut jo löytää käyttötarkoitukseensa sopivan tuotteen kilpailevasta yrityksestä.

Asiakaspalvelun yhteystiedot ovat nykyisessä verkkokaupassa näkyvillä useassa paikassa, joka tukee verkkokaupan luotettavuutta ja viestittää yrityksen halusta olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Myös aiemman tutkimuksen tuloksista on nähtävissä, että yritys on onnistunut vakuuttamaan asiakkaat verkkokaupan luotettavuudesta (Tennberg 2016). Yrityksen chat-palvelu on päällä arkisin joitakin tunteja, mutta yrityksen mukaan chatin ylläpitämiseen tai kehittämiseen ei ole tällä hetkellä henkilöstöresursseja.

Tuotteeseen tutustuminen: Tuotekuvaukset ovat tällä hetkellä kattavia sisältäen sanallisen kuvauksen tuotteesta, tekniset tiedot ja valintaa helpottavat kuvakkeet. Myös asiakastutkimuksen (Tennberg 2016) tulosten mukaan kohdeasiakasryhmä kokee tuotetiedot riittäviksi. Osasta tuotteita on esittelyvideo, esite ja asiakkaiden suosituksia. Esittelyvideot eivät tosin löydy tuotteen kohdalta vaan kaikki esittelyvideot ovat ryhmänä samassa paikassa, joten asiakkaan tulee poistua tuotesivulta katsoakseen videon. Osan tuotteiden kohdalla on myös asiakkaiden sanallisia arvioita eli käyttäjäkokemuksia tuotteesta. Tuotesivulla näkyy muutama arvio. Lukeakseen niitä lisää, asiakkaan tulee klikata ”lue käyttäjäkokemuksista”, joka johtaa asiakkaan pois tuotesivulta. Aina kun asiakas joutuu poistumaan tuotesivulta vaikeuttaa asiakkaan ostoprosessia, koska hän joutuu palaamaan tuotesivulle. Videot olisivin hyvä sijoittaa tuotesivulle kuvien yhteyteen ja asiakkaan käyttökokemukset tulisi kaikki olla tuotesivulla, niin että asiakas saisi halutessaan esiin enemmän kuin muutaman arvion.

Jokaisesta tuotteesta on useampi tuotekuva eri kuvakulmista korostaen satulatuolien yksityiskohtia. Verkkokaupan käytettävyyteen vastanneet kokivat tuotekuvat selkeiksi, mutta noin kolmasosa käyttötilanteiden kuvia enemmän (Tennberg 2016). Osan tuotteiden kohdalla on tuotekuva kaikista saatavilla olevista väri vaihtoehdoista, mutta muutaman satulatuolimallin kohdalla väri vaihtoehdot löytyvät erillisestä esitteestä. Tämä vaikeuttaa tuotteisiin tutustumista ja vertailua. Tuotteiden väri valikoiden riittävyttä tulee pohtia, sillä noin puolet kyselyyn vastaajista olisi kaivannut lisää väri vaihtoehtoja. Tuotesivulla olisi myös hyvä olla mahdollisuus merkitä mieluisa tuote jollakin tavalla, esimerkiksi jo aiemminkin mainittuun toivelistaan tai yritysasiakkaiden kohdalla tarjouspyyntöön. Asiakkaan mahdollisuutta jakaa tuotetiedot ystävän, kollegan tai perheen kanssa voidaan tukea esimerkiksi mahdollisuudella lähettää linkki suoraan tuotesivulta sähköpostiin tai jakaa linkki tai tuotekuva sosiaalisessa mediassa. Verkko- ja etäkaupassa asiakkaalle on myös tärkeää tietää kuinka kauan tuotteen toimitus kestää. Tuotteen saatavuutta tai toimitusaikaa ei tällä hetkellä kerrota tuotesivulla, joten se aiheuttaa asiakkaalle epävarmuutta.

Ostotapahtuma: Nykyisessä verkkokaupassa ei ole käytössä niin sanottua ostoskorin, vaan asiakas saa tilattua yhden tuotteen kerralla sähköisellä tilauslomakkeella. Tuotesivulla oleva ”tilaa”-linkki johtaa tilaussivulle, jossa asiakas valitsee tuotteen värin, tuolin kaasujousen pituuden, tuolin lisävarusteet, kappalemäärän, toimitustavan ja maksutavan sekä antaa tilaja tiedot. Väri vaihtoehdot ovat esitelty sanallisesti, joten värien kohdalla ei ole kuvaa väristä. Kaasujousen kohdalla on kerrottu, mikä kaasujousi sopii minkäkin pituiselle henkilölle, joka helpottaa valintaa. Lisävarusteiden kohdalla ei puolestaan ole sanallista kuvausta tai kuvaa, mihin käyttötarkoitukseen lisävarusteet ovat, joten asiakas ei tiedä tarvitseeko hän jonkin lisävarusteet. Toimituksen voi valita Matkahuollon toimipisteseen tai lähelle paketti -pisteisiin.

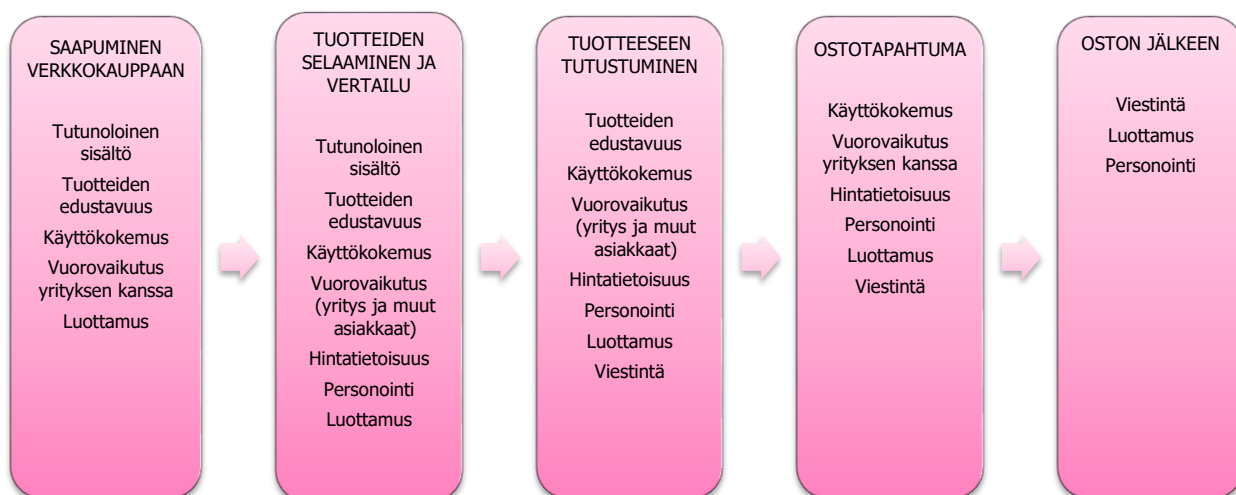
Maksutavoista kuluttaja-asiakas voi valita Klarna-laskun, Klarna-osamaksun tai postiennakon. Yritysasiakkaalle on tarjolla lasku tai postiennakko. Koska maksutapavaihtoehdot eivät ole samat yritys- ja kuluttaja-asiakkaille, tulisi kunkin asiakasryhmän vaihtoehdot kertoa tarkasti tilauksen yhteydessä. Tämän hetkisen ostotapahtumavaiheen suurin puute on, se että asiakas ei pääse ostamaan useampaa eri tuotetta samanaikaisesti tai hallinnoimaan ostoskorin sisältöä. Asiakkaalla ei myöskään ole mahdollisuutta tallentaa ostoskorin sisältöä, jos hän joutuu keskeyttämään ostoksen jostakin syystä ja palata siihen uudestaan. Tämä on sekä kuluttaja- että yritysasiakkaiden näkökulmasta suuri puute, koska verkkokaupan tulisi mahdollistaa ostaminen silloin, kun se sopii asiakkaalle parhaiten, myös asiakkaiden muiden tehtävien lomassa. Asiakaskokemuksen näkökulmasta, asiakkaan tulisi pystyä ostohetkellä näkemään ostamansa tuotteet, sen ominaisuudet, lisävalinnat, hinta ja tehdä muutoksia niihin sekä valita hänelle sopiva maksu- ja toimitustapa. Asiakkaalla on myös tärkeää, että hän saa tilaushetkellä tiedon tuotteen saatavuudesta ja arvioidusta toimitusajasta. Tätä tietoa ei ole tarjottu nykyisessä verkkokaupassa.

Oston jälkeen: Oston jälkeen, asiakas saa tilausvahvistuksen sähköpostiinsa kohdeyrityksen käsitellyä tilaus, joten tilausvahvistuksen lähetys ei ole automatisoitu. Mikäli tilausajankohta osuu viikonloppulle tai juhlapyhien kohdalle, voi asiakas saada tilausvahvistuksen vasta yhden tai useamman päivän jälkeen. Verkkokauppa ei nykymuodossaan myöskään mahdollista tilauksen reaaliaikaista seuraamista. Nämä asiat aiheuttavat asiakkaalle epävarmuutta, joten tilausvahvistuksen automatisointimahdollisuutta tulisi tutkia. Yritys lähettää asiakkaalle toimituksen lähetystunnuksen paketin lähdettyä toimitukseen ja satulatuolin mukana asiakas saa tuolin kokoamisohjeen. Muuta jälkihoitoa asiakkaalle ei henkilöstöressurssien puutteen vuoksi tarjota. Tärkeää oston jälkeisessä vaiheessa on huomioida, että vaiheeseen liittyy vahvasti ulkopuolisia toimijoita, joten asiakkaan kokemukseen vaikuttaa myös se kuinka hyvin nämä tahot ovat onnistuneet asiakkaan palvelussa. Vaikka kyseessä onkin ulkopuoliset yritykset, kokee asiakas nämä vahvasti osana yrityksen tarjoamaa kokonaispalvelua. Tärkeää olisikin kartoittaa asiakkaan kokemukset oston jälkeen, hänen saatuaan tuotteen, jotta yritys on tietoinen asiakkaan oston jälkeisistä kokemuksista ja tyytyväisyydestä tuotteeseen. Asiakas tulisi myös rohkaista uusintaostoihin jälkimarkkinoinnin keinoin ja tarjoamalla asiakasryhmille tuotteita ja palveluja, jotka vastaavat heidän tulevaisuuden tarpeitaan. Tällä hetkellä kohdeyrityksen verkkokauppa on keskittynyt satulatuoleihin ja tarjoten joitakin muita ergonomiatuotteita. Satulatuoli on useimmiten hankinta, joka ostetaan vuosiksi, joten asiakas ei palaa ostamaan uutta satulatuolia, mikäli hän ei tarvitse lisää satulatuoleja. Verkkokauppaan palaaville ja uusintaostoja suunnitteleville asiakkaille, tulee tarjota sellaisia palveluja ja sisältöä, joka vastaa heidän tarpeitaan. Näin yritys voi rakentaa asiakasuskollisuutta.

3.3 Digitaalisen asiakaskokemuksen suunnitelma

Suunnitelma asiakaskokemuksen luomisesta noudattaa Klaus (2013), Rose ym. (2012) ja Pentina ym. (2011) näkemystä digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavista psykologisista ja toiminnallisista tekijöistä. Suunnitelmassa otetaan myös huomioon kohdeyrityksen tärkeimpien asiakasryhmien arvostamat asiat, palvelupolun nykytilan analyysissa tehdyt huomiot sekä tässä opinnäytetyössä esitellyt muut verkkokauppaa koskevat tutkimukset.

Klaus (2013) mukaan kullakin digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavalla tekijällä on erilainen merkitys riippuen asiakkaan palvelupolun vaiheesta. Kohdeyrityksen asiakaskokemuksen suunnitelma kytkeytyy osaksi asiakkaan vaiheittaista palvelupolkua ja asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden merkitys eri vaiheissa noudattaa Klaus (2013) teoriaa. Kohdeyrityksen palvelupolku alkaa kehittämistyön rajauksen mukaisesti asiakkaan saapuessa verkkokauppaan ja päättyy asiakkaan jälkihoitoon. Palvelupolku on viisi vaiheinen: saapuminen verkkokauppaan, tuotteiden selaaminen ja vertailu, tuotteeseen tutustuminen, ostotapahtuma ja oston jälkeen.



KUVIO 11. Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden merkitys kohdeyrityksen verkkokaupan palvelupolun eri vaiheissa (mukaillen Klaus 2013; Rose ym. 2012.)

3.3.1 Saapuminen verkkokauppaan

Asiakkaan palvelupolun ensimmäinen vaihe on saapuminen verkkokauppaan. Asiakkaan kosketuspisteitä ovat tässä vaiheessa sivu, jolle asiakas saapuu ensimmäisenä. Yleisimpiä ovat laskeutumissivu, verkkokaupan etusivu, yhteystieto-, tuote- ja tarjoukset sivut sekä apua satulatuolimallin valintaan kaavake. Klaus (2013) mukaan tässä vaiheessa asiakkaan asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa luottamusta herättävillä tekijöillä, tutunolaisella sisällöllä, tuotteiden edustavuudella, verkkokaupan käyttökokemuksella ja edistämällä vuorovaikutusta yrityksen kanssa.

Verkkokaupan mobiilioptimointi ja verkkokaupan toiminnan varmistaminen yleisimmillä selaimilla (Internet Explorer, Google Chrome, Safari, Mozilla Firefox)

Asiakas voi käyttää verkkokauppaa käyttäen tietokonetta, älypuhelinta tai tablettia. Mobiililaitteiden käyttö osana ostoprosessia on kiistaton osa tämän päivän kaupankäyntiä sekä offline ja online -kontekstissa ja mobiililaitteiden käyttö on vain lisääntymässä. Kohdeyrityksen kannalta on ensisijaisen tärkeää mobiilioptimoida verkkokauppa, jotta voidaan se voi varmistaa asiakkailleen ongelmattoman käyttökokemuksen. Verkkokaupan tulee toimia moitteettomasti koko asiakkaan palvelupolun ajan aina ensihetkestä alkaen, koska todennäköisyys sille, että asiakas poistuu verkkokaupasta, on suuri, mikäli sivu ei toimi mobiililaitteella tai ei skaalaudu oikein asiakkaan käyttämällä verkkoselaimella.

Asiakkaan ohjaaminen laskeutumissivulta verkkokauppaan

Tässä yhteydessä laskeutumissivulla tarkoitetaan verkkokaupasta erillistä mainontaan käytettyä sivustoa. Laskeutumissivu sisältää tällä hetkellä paljon tietoa satulatuolin ergonomisista eduista ja asiakkaan ohjaus verkkokauppaan jää toissijalle. Laskeutumissivun pääasiallinen tarkoitus tulisi olla asiakkaan ohjaaminen verkkokauppaan, josta asiakas pääsee tekemään ostoksen ja saa halutessaan lisätietoa satulatuolin ergonomisista eduista. Laskeutumissivun tulisi sisällöltään vastata asiakasryhmien tiedonhakutarpeisiin, eli kertoa lyhyesti, mitä arvoa yritys tarjoaa asiakkaille: laadukkaat tuotteet, kuluttaja- ja yritysasiakaspalvelut, joustavat ja luotettavat maksu- ja toimitustavat, ilmaisen palautuksen, tuolin koekäyttömahdollisuuden ja asiantuntevan avun. Parma (2016) mukaan hyvän laskeutumissivun sisältää seuraavat ominaisuudet:

- Selkeä ja ytimekäs otsikko, joka kannustaa toimintaan. Otsikon toimivuutta voidaan tehostaa herättämällä kävijän tunteet huumorin tai empatian keinoin.
- Informatiivinen ja selkeä sisältö, joka voidaan toteuttaa 1-3 napakalla lauseella
- Navigaatioiden ja ylimääräisten linkkien poistaminen sivulta
- Kuvan, animaation tai lyhyen videon sisällyttäminen
- Sosiaalisen median jakamisvaihtoehto

Verkkokaupan etusivun sisällön suunnittelu

Asiakkaan saapuessa verkkokaupan etusivulle tulisi sivulta heti olla nähtävissä mitä asiakkaan arvostamia palveluita yritys tarjoaa. Kun asiakas tietää, että kyseinen verkkokauppa tarjoaa hänelle hänen tarvitsemansa palvelut, on hän motivoitunut siirtymään palvelupolun seuraavaan vaiheeseen. Verkkokaupan etusivulla tulisi korostaa seuraavia asioita:

- yritysasiakaspalvelut (arvonlisäverottomat hinnat, nopea vastaus tarjouspyyntöihin, laskutusmahdollisuus)
- kuluttaja-asiakkaiden maksuvaihtoehdot
- maksuton vaihto- ja palautusoikeus
- toimitusvaihtoehdot ja tuotteiden keskimääräinen toimitusaika
- satulatuolin koekäyttömahdollisuus
- asiantunteva ja nopeasti tavoitettava asiakaspalvelu
- apua tuolimallin valintaan -sovellus
- laadukas ja laaja satulatuolimallisto (sanallisesti ja visuaalisin keinoin)
- satulatuolin tärkeimmät hyödyt
- yrityksen kotimaisuus ja luotettavuus (AAA-luottoluokitus)

Jotta asiakas tuntisi olonsa mukavaksi heti saavuttuaan verkkokauppaan, tulisi verkkokaupan etusivun elementtien (kuvien, valikkojen, linkkien ja tekstin) sijoituksessa ottaa huomioon kohdeasiakasyhmien eniten käyttämien verkkokauppojen suunnittelu ja kehittää kohdeyrityksen verkkokaupan etusivun sisältöä esimerkiksi benchmarkkauksen keinoin. Kun verkkokaupan etusivun sisältö on samankaltainen kuin hänen eniten käyttämiensä verkkokauppojen etusivu, asiakas tietää heti, mistä löytää tarvitsemansa tiedon ja sivusta tuntuu hänestä tutulta ja turvalliselta.

Tarjoukset-sivun sisällön hiominen

Heti ensimmäiseksi tarjoukset sivulle hakeutuva asiakas haluaa todennäköisesti löytää mahdollisimman edullisen satulatuolin tai muun ergonomiatuotteen. Tällä hetkellä tarjoustuotteiden hinta, tuotenimi ja tuotokuva ovat selkeästi esillä, mutta kunkin tuotteen kohdalla olisi hyvä kertoa lyhyesti, mihin käyttötarkoitukseen tuote on ja minkä hyödyn se tarjoaa. Erillisellä outlet-sivulla olevat poistuvat ja koekäytössä olleet mallit olisi hyvä tuoda samalla sivulle tarjoustuotteiden kanssa, koska edullista tuotetta etsivä asiakas on varmasti kiinnostunut myös kyseisistä outlet-tuotteista.

Mikäli tarjoustuotteiden määrä kasvaa jatkossa, on syytä harkita niiden luokittelua esimerkiksi satulatuoleihin, pöytiin ja muihin ergonomiatuotteisiin, mutta tällä hetkellä luokittelua ei tarvita, koska tuotteita on vaan muutama. Yritysasiakkaita ajatellen, tulisi tarjous sivulle hyvä laittaa maininta, että kohdeyritys voi tehdä tarjouksen useammasta tuotteesta nopeasti ja ohjata asiakas tarjouspyyntömakkeelle.

Yhteystiedot-sivu helpottamaan asiakkaan yhteydenottoa

Suoraan yhteystietoihin hakeutuvalla asiakkaalla on oletettavasti tarve ottaa yhteyttä yritykseen, jonka vuoksi yhteydenoton eri mahdollisuudet, keskimääräiset vastausajat ja asiakaspalvelun aukioloajat on hyvä olla selkeästi esillä. Tällöin asiakas kokee, että yritys haluaa palvella ja kuunnella häntä, joka puolestaan luo luottamusta yritystä kohtaan. Tällä hetkellä sivulla on yrityksen puhelinnumero, sähköpostiosoite ja postiosoite. Palautelomake löytyy puolestaan toiselta sivulta. Yhteystietoihin olisi hyvä lisätä palautelomake ja muuttaa sen nimeksi yhteydenotto- ja palautelomake, jotta pääsee suoraan ottamaan sähköisesti yhteyttä yritykseen ilman, että hänen tarvitsee siirtyä omaan sähköpostiinsa ensin. Verkkokaupparytysten asiakaspalveluun saapuvat sähköiset kyselyt liittyvät usein tuotteisiin ja ostoprosessiin. Kysymykset antavat hyvää osviittaa asiakkaan palvelupolun ongelmista ja kehittämiskohteista. Osa kyselyistä liittyy kuitenkin sellaisiin asioihin, joihin asiakkaalle olisi helppo tarjota vastaus suoraan verkkokaupassa. Näin ollen asiakkaan palvelun nopeuttamiseksi ja helpottamiseksi, linkki yleisimmin kysytyihin kysymyksiin on hyvä löytyä yhteystietosivulta. Tarjouspyyntölomakkeen linkin lisääminen palvelee myös kohdeyrityksen suurinta asiakasryhmää, yritysasiakkaita ja helpottaa heidän ostoprosessiaan. Yhteystietoihin lisättävät muutokset:

- sähköinen yhteydenotto- ja palautelomake
- FAQ (vastaukset yleisimmin kysytyihin kysymyksiin)
- linkki tarjouspyyntölomakkeelle

Tuotekohtaiset sivut

Asiakkaan on mahdollista suoraan hakukoneesta päästä tuotekohtaiselle verkkokaupan sivulle. Suoraan tietyn tuotteen sivulle hakeutuva asiakas on todennäköisesti hyvin perillä siitä, minkälaisen tuolin hän haluaa ja mahdollisesti on päättänyt jo merkistäänkin. Tärkeää tässä vaiheessa on siis helpottaa asiakkaan ostopäätöstä tekemällä tuotteesta mahdollisimman houkutteleva, tuoda esiin ostopäätöstä tukevat sekä helpottavat seikat ja näin ohjata asiakas suoraan ostamaan. Tuotesivun suunnitteluun pureudutaan tarkemmin myöhemmin tuotteeseen tutustumista koskevassa osiossa.

Apua satulatuolin mallin valintaan -lomakkeen automatisointi

Kohdeyrityksen yksi tärkeimmistä kilpailueduista tulisi olla apua satulatuolin mallin valintaan -lomake. Kuluttaja- ja yritysasiakkaat haluavat löytää käyttötarkoitukseen ja budjettiin parhaiten sopivan tuolin mahdollisimman helposti ja nopeasti. Tällä hetkellä lomake ei tarjoa asiakkaalle vastausta suoraan, vaan asiakkaan täytettyä kaavake, lähtee kysely kohdeyritykselle sähköisesti ja yritys vastaa asiakkaan sähköpostiin saman tai seuraavan arkipäivän kuluessa. Yrityksen tulee huomioida, että tämän päivän verkkokauppa-asiakas ei todennäköisesti ole valmis odottamaan vastausta, vaan haluaa vastauksen heti. Kaavakkeelle hakeutuva asiakas ei ole varma, minkälainen tuoli sopii hänen vartalomallilleen ja käyttötarkoitukseen, jonka vuoksi hän haluaa saada siihen apua. Kaavake tulisiikin automatisoida niin, että se tarjoaa asiakkaalle vastauksen heti. Kaavakkeen antamilta vaihtoehdoilta tulisi myös päästä suoraan tarkempiin tuotetietoihin ja sieltä puolestaan ostamaan tuote. Tämä parantaa verkkokaupan käyttökokemusta huomattavasti ja samalla palvelu erottaa yrityksen sen kilpailijoista.

3.3.2 Tuotteiden selaaminen ja vertailu

Asiakkaan siirryttyä palvelupolun ensimmäisestä vaiheesta seuraavaan, tuotteiden selaamiseen ja vertailuun, hän haluaa löytää hänen tarpeitaan vastaavan tuolin mahdollisimman helposti ja nopeasti. Klaus (2013) mukaan tässä vaiheessa asiakaskokemukseen vaikuttavat verkkokaupan tutunoloisen sisältö, tuotteiden edustavuus, käyttökokemus, vuorovaikutus yrityksen ja muiden asiakkaiden kanssa, asiakkaan hintatietoisuus ja luottamus. Rose ym. (2012) puolestaan tuovat esiin palvelun räätälöinti eli personointimahdollisuuden. Asiakkaan kosketuspisteitä ovat asiakkaan mahdollisuudet toteuttaa tuotteiden selaaminen ja vertailu. Näiden kontaktipisteiden tulisi tehdä sopivan tuotteen tai tuotteiden löytämisestä mahdollisimman vaivatonta, niin että asiakas löytää etsimänsä tuotteen/tuotteet hänen tarpeitaan ja tuotteen käyttötarkoitusta vastaavilla hakutekijöillä.

Tuotekategorioiden nimeäminen tuotteen käyttötarkoituksen ja käyttäjän mukaan

Tällä hetkellä kohdeyrityksen verkkokaupassa satulatuolimallit ovat kategorisoitu tuotenimien mukaan, pöydät löytyvät yhdestä kategoriasta ja muut ergonomiatuotteet löytyvät puolestaan omasta kategoriastaan. Satulatuolin nimi ei kerro asiakkaalle, mitä hyötyjä tuoli tarjoaa tai minkälaiselle varalotyypille tai käyttötarkoitukseen tuoli tulee. Jotta asiakas löytäisi hänen tarpeitaan vastaavat tuotteet mahdollisimman vaivattomasti, tulisi satulatuolit sijoittaa eri kategorioihin ja nimetä kategoriat tuolin käyttötarkoituksen ja käyttäjän mukaan. Tuotekategorioiden nimet voidaan yhdenmukaistaa esimerkiksi tuotekohtaisilla sivuilla olevien valintaa helpottavien kuvakkeiden kanssa. Sama tuote voi tuki olla useammassa kategoriassa, mikäli se ominaisuuksiltaan on kategoriaan sopiva.

- käyttötarkoituksen mukaisten kategorioiden nimeämisehdotuksia: korkean työpisteen tuolit, toimistotyön tuolit, kassatuolit, ketterät satulatuolit
- käyttäjän mukaisten kategorioiden nimeämisehdotuksia: naiset, miehet, pitkille käyttäjille, useammalle käyttäjälle

Tuotteiden listaus ja filteröintimahdollisuus tuotekategorian sisällä

Kohdeyrityksen verkkokaupassa ei ole tällä hetkellä mahdollista nähdä tuotteita listauksena tuotekategorioiden alla kuten useimmissa tämän päivän verkkokaupoissa. Verkkokauppa-asiakkaat ovat tottuneet näkemään useamman tuotteen kerralla ja filteröimään (järjestämään) tuotteet esimerkiksi hinnan mukaan. The e-tailing group ja Oracle (2012) tutkimuksen mukaan 52 prosenttia verkkokauppa-asiakkaista pitää tuotteiden vertailumahdollisuutta välttämättömänä verkkokaupassa. Tuotteiden listaus tuo myös esiin paremmin eri tuotteet ja näin parantaa tuotteiden edustavuutta. Jotta tuotteiden selaaminen ja vertailu noudattaisi asiakkaille tutunolaisia tapoja, on suositeltavaa, että kohdeyritys selvittää onko tämän mahdollisuuden tuominen sen verkkokauppaan resurssien puolesta mahdollista.

Muistilista kiireisen asiakkaan avuksi

Asiakas voi tuotteiden selaamisen ja vertailun aikana löytää useamman häntä miellyttävän tuotteen. Muistilistalla voidaan toteuttaa asiakkaan mahdollisuus merkitä ylös kiinnostusta herättäneet tuotteet ja palata niihin myöhemmin uudestaan tai lähettää muistilista omaan tai ystävän/perheenjäsenen/kollegan sähköpostiin. Muistilistassa olevista tuotteista asiakkaan on helppo valita, tuotteet, mitkä hän haluaa tilata ja siirtää ne suoraan listalta ostoskoriin. Cyr (2014) mukaan erityisesti naisille on tärkeää, että verkkokauppa tarjoaa mahdollisuuden muistilistaan ja edellisten ostojen tietoihin palaamisen. Muistilistan toteutus voi tosin vaatia suuriakin muutoksia kohdeyrityksen verkkokauppaan, joten resurssien riittävyys tulee ensin tarkistaa.

Tarjouspyyntölomakkeen kehittäminen (yritysassiakkaat)

Yritysassiakkaiden tekemät ostokset muodostavat merkittävän osan kohdeyrityksen liikevaihdosta, joten tarjouspyynnön tekeminen ja lähettäminen tulisi olla yritysassiakkaalle mahdollisimman vaivattonta. Asiakkaalla pitäisi olla mahdollisuus siirtää haluamansa tuotteen tai tuotteet suoraan tuotesivulta tarjouspyyntölomakkeelle. Näin asiakkaan ei tarvitsisi ensin kirjoittaa tuotteita ylös paperille ja sitten näppäillä niitä tarjouspyyntöön. Kohdeyritys vastaa nopeasti tarjouspyyntöihin, joten palvelulupaus vastausajasta on hyvä tuoda selkeästi esiin verkkokaupan etusivulla ja tarjouspyyntölomakkeella. Jos asiakas tietää saavansa vastauksen nopeasti, hän voi jäädä odottamaan sitä, eikä välttämättä hakeudu toisen yrityksen sivuille.

Apua satulatuolimallin valintaa -lomake

Apua satulatuolimallin valintaan on tärkeä osa myös tuotteiden selaamis- ja vertailuvaihetta, koska se nopeuttaa ja helpottaa oikeanlaisen tuotteen/tuotteiden löytämisen. Palvelun kehittämissuositukset ovat esitelty edellisessä osiossa.

Asiantuntevaa apua tuotteen valintaan

Vaikka verkkokauppa-asiakas haluaakin tehdä ostoksen mahdollisimman vaivattomasti, nopeasti ja hänen valitsemaansa ajankohtana, arvostavat asiakkaat henkilökohtaista palvelua ja myös odottavat, että yritykset tarjoavat sitä. Kohdeyrityksellä on käytössä asiakaschat-palvelu, jonka avulla asiakkaalle voidaan tarjota apua jo ennen kuin asiakas pyytää sitä. Asiakaschatin ylläpitäminen jatkuvasti ei kuitenkaan ole mahdollista vähäisten henkilöstöresurssien vuoksi, joten asiakkaalle tulee viestiä, että hänen on mahdollista saada nopeasti asiantuntevaa apua sähköpostin tai yhteydenotto-lomakkeen kautta ja puhelimitse. Välitöntä apua voidaan myös tarjoamalla vastauksia usein kysytyihin kysymyksiin (FAQ) -osiossa.

3.3.3 Tuotteeseen tutustuminen

Tuotteeseen tarkempi tutustuminen tapahtuu tuotekohtaisen sivun kautta. Asiakas voi päätyä tuotesivulle suoraan hakukoneesta, tuotekategorioista, tarjouksista, verkkokaupan etusivun bannerista tai apua satulatuolin valintaan -lomakkeelta (mikäli lomake automatisoidaan). Asiakkaan saapuessa tuotesivulle, hän haluaa tutustua tuotteeseen tarkemmin ja tietää mitä hyötyjä tuote tarjoaa hänelle sekä vastaako tuote hänen tarpeitaan. Klaus (2013) mukaan tässä vaiheessa asiakkaan palvelupolkuun asiakaskokemukseen vaikuttavat tuotteiden edustavuus, verkkokaupan käyttökokemus, vuorovaikutus yrityksen ja muiden asiakkaiden kanssa, asiakkaan hintatietoisuus, luottamus ja viestintä. Rose ym. (2012) puolestaan korostavat personoinnin tärkeyttä asiakkaan hallinnan tunteen voimaannuttamiseksi. Asiakkaalla tulisi olla mahdollisuus saada lähes yhtä hyvä käsitys tuotteesta kuin hänen tutustuessaan tuotteeseen myymäläympäristössä (Klaus 2013). Tätä tulee korostaa visuaalisin ja informatiivisin keinoin huomioon ottaen ne hyödyt, mitä asiakas etsii tuotteelta. Tuotteeseen tutustumisvaiheen kosketuspisteet ovat tuotekuvat, tuotekuvaus ja tekniset tiedot, esittelyvideo, muiden asiakkaiden käyttäjäkokemukset, valintaa helpottavat kuvakkeet, tuotteen lisääminen muistilistaan ja tuotekuvauksen jakaminen sähköpostin tai sosiaalisen median välityksellä. Näiden lisäksi tuotesivulla on tärkeää korostaa mahdollisuutta tuolin koekäyttöön, maksutonta vaihto- ja palautusmahdollisuutta, tuotteen keskimääräistä toimitusaikaa ja asiantuntevan henkilökohtaisen palvelun mahdollisuutta, koska kyseiset asiat herättävät luottamusta asiakkaassa ja vakuuttavat vielä ostosta epäröivän asiakkaan. Postnordin (2016, 15, 17) tutkimuksen tulokset osoittavat, että suomalaiset odottavat toimituksen tapahtuvan alle viidessä päivässä ja yksi tärkeimpiä verkkokaupan valintakriteereitä on sen tarjoama selkeä tieto tuotteen vaihto- ja palautuskäytännöstä.

Laadukkaat tuotekuvat

Kohdeyritys on panostanut laadukkaisiin tuotekuvuihin. Jokaisesta tuotteesta on saatavilla useampi tuotokuva ja kuvat on mahdollista myös saada suuremmiksi. The e-tailing group ja Oraclen (2012, 12) tutkimuksen tulokset osoittavatkin, että asiakkaat pitävät hyvää kuvanlaatua, useampaa tuotekuvaa, kuvien suurennusmahdollisuutta ja väri vaihtoehtojen kuvia välttämättöminä hyvässä verkkokaupassa. Kohdeyrityksen verkkokaupassa joidenkin tuotteiden kohdalla ei ole kuvaa kaikista väri vaihtoehtoista. Tuotteen väri vaihtoehtojen tuotekuvat olisi tärkeä saada esille, koska tuotokuva antaa asiakkaalle paremman käsityksen tuotteen sävystä kuin tuotteen väriä mukaileva ”värinäyte”. Asiakkaan ollessa hyvin tietoinen tuotteen ulkonäöstä jo ostosvaiheessa, ei asiakkaalle tule ikäviä yllätyksiä hänen saadessaan tuote. Kohdeyritys voi myös harkita käyttötilanteiden kuvien lisäämistä, mutta se vaatii tuotteiden kuvauttamista, joka puolestaan vaatii ajallisia ja rahallisia panostuksia.

Tuotekuvaus ja tekniset tiedot

Kohdeyrityksen verkkokaupan käyttökokemusta selvittäneen tutkimuksen (Tennberg 2016) mukaan sanallinen tuotekuvaus ja tekniset tiedot koettiin riittäviksi. Tuotekuvauksissa korostetaankin tuotteen tuomia hyötyjä ja tuotteelle sopiva käyttötarkoituksia. Asiakkaan on myös mahdollista joidenkin tuotteiden kohdalla tutustua tuotteen esitteeseen ja tarvittaessa tulostaa se. Cyr (2014) mukaan naisasiakkaat arvostavat enemmän arkikielistä sisältöä ja miehet puolestaan teknisiä tietoja. Tämän hetkisillä tiedoilla yritys onnistuu molemmissa. Satulatuolien tuotekuvaukset ovat tällä hetkellä pääsääntöisesti yhdenmukaisia, mutta yhdenmukaisuuteen on vielä hyvä kiinnittää huomiota, jotta tuotteet ovat vertailukelpoisia keskenään.

Valintaa helpottavat kuvakkeet

Kunkin satulatuolin kohdalla on tällä hetkellä valintaa helpottavat kuvakkeet. Ne ovat tehokas tapa viestiä asiakkaalle, mihin käyttötarkoitukseen ja minkälaiselle käyttäjälle tuote sopii. Niitä ei ole tarvetta tehdä muutoksia.

Esittelyvideot

Kohdeyrityksen verkkokaupasta löytyy tällä hetkellä esittelyvideoita tuotteista, mutta sijaitsevat erillään tuotekohtaisista sivuista. Jotta asiakas pääsisi mahdollisimman helposti katsomaan häntä kiinnostavan tuotteen esittelyvideon, on niiden sijaintia hyvä siirtää kunkin tuotteen yhteyteen. The e-tailing group ja Oracelen (2012) tutkimuksen mukaan 37 prosenttia verkkokauppa-asiakkaista arvostavat tuotevideoita ja pitävät niitä tärkeinä. Cyr (2014) mukaan videot ovat tärkeämpiä miesasiakkailla kuin naisilla. Jos kaikkien satulatuolien tietoihin olisi mahdollista saada esittelyvideo, toisi se lisäarvo tuotteen edustettavuuteen.

Käyttäjäkokemukset ja käyttäjälähtöinen sisältö

Lähes jokaisesta tuotteesta löytyy tällä hetkellä asiakkaiden kirjoittamia käyttäjäkokemuksia. Käyttäjäkokemukset voivat vakuuttaa epäroivät asiakkaat, herättävät luottamusta ja tuovat verkkokauppaan yhteisöllisyyttä, jonka vuoksi käyttäjäkokemukset olisi hyvä mahdollisuuksien mukaan laajentaa koskemaan kaikkia tuotteita. Käyttäjäkokemukset voisi tuoda myös selkeämmin esille ja muuttaa niiden teknistä toteutusta niin, että asiakkaan ei tarvitsi poistua tuotesivulta lukeakseen kaikki tuotetta koskevat kommentit. The e-tailing group ja Oracelen (2012, 13) selvityksen mukaan 47 prosenttia asiakkaiden arvosteluja tuotteista tärkeänä hyvässä verkkokaupassa.

Tuotteen lisääminen muistilistaan

Asiakkaan ostoprosessiin vaikuttaa ulkoisia tekijöitä, joihin verkkokaupparyitys ei voi vaikuttaa. On mahdollista, että asiakas ensin tutustuu tuotteisiin esimerkiksi kotimatalla istuessaan bussissa ja haluaa tehdä ostoksen myöhemmin kotona tai ostoprosessi voi katketa esimerkiksi tärkeän työpuhelun vuoksi. Muistilista mahdollistaa sen, että asiakas voi merkitä häntä kiinnostavan tuotteen, lähettää sen muistilistasta sähköpostiinsa tai palata muistilistaan myöhemmin.

Tuotekuvauksen jakaminen ystävän, perheenjäsenen tai kollegan kanssa

Klaus (2013), Rose ym. (2012) ja Pentina ym. (2011) korostavat verkkokaupan yhteisöllisyyden merkitystä digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Yhteisöllisyyttä ja sosiaalista vuorovaikutusta voidaan kohdeyrityksen kohdalla edistää esimerkiksi tuotekuvauksen tai tuotekuvan jakamismahdollisuutena niin, että asiakas pääsee jakamaan tuotekuvauksen linkin sähköpostin välityksellä tai sosiaalisen median kuten Facebookin kautta.

Tulevaisuuden kannalta on myös hyvä huomioida, että asiakkaat arvostavat yhä enemmän käyttäjälähtöistä sisältöä, joka ei pelkästään rajoitu tuotearvosteluihin. Etenkin nuoret 16 – 24 vuotiaat seuraavat enemmän käyttäjälähtöistä sisältöä kuten vloggaajia (video-bloggaajia) kuin perinteisiä valtamedioita (TNS Global 2016). Verkkokaupan yhteisöllisyyttä voi laajentaa esimerkiksi yhteistyöllä urbaaneja naisia kiinnostavan bloggaajan tai vloggaajan kanssa, jolloin yritys saisi enemmän käyttäjälähtöistä asiakasryhmiä kiinnostavaa sisältöä verkkokauppaansa.

3.3.4 Ostotapahtuma

Ostotapahtumassa asiakas on löytänyt hänen tarpeitaan sekä toiveitaan vastaavan tuotteen/tuotteet ja haluaa tehdä tilauksen. Hän on saattanut käyttää paljonkin aikaa tuotteiden etsimiseen, vertailuun sekä tiedon keräämiseen ja hän haluaa, että ostotapahtuma on nopea ja vaivaton. Klaus (2013) mukaan ostotapahtumavaiheessa asiakaskokemukseen vaikuttavat seuraavat tekijät: verkkokaupan käyttökokemus, vuorovaikutus yrityksen kanssa, asiakkaan hintatietoisuus, viestintä, personointi ja luottamus. Palvelun personointi taas edistää asiakkaan hallinnan tunnetta (Rose ym. 2012). Ostotapahtuman kosketuspisteitä ovat ostoskori, tuolin varustetason valinta, tilaajatiedot, maksutavan ja toimitustavan valinta sekä tilaus- ja toimitusehdot.

Ostoskori versus sähköinen tilauslomake

Näkemykseni mukaan kohdeyrityksen nykyisessä verkkokaupassa ostotapahtuman yksi suurimmista esteistä on se, että tilaus tapahtuu sähköisellä tilauslomakkeella ostoskoritoiminnon sijasta. Tämä seikka tuli myös esiin verkkokaupan käyttökokemusta kartoittaneessa tutkimuksessa (Tennberg 2016). Tilauslomakkeella voi tilata vain yhdenlaista tuotetta, jolloin asiakas ei pääse suoraan tekemään tilausta useammasta erilaisesta tuotteesta. Jotta yritys voisi kehittää ostotapahtumaa asiakaslähtöisemmäksi ja poistaa asiointin esteet, olisi erittäin tärkeää korvata sähköinen tilauslomake ostoskoritoiminnolla. Ostoskori mahdollistaa sen, että asiakas voi lisätä useampia tuotteita ostoskoriinsa, muokkaamaan ostoskorin sisältöä kappalemäärien ja tuotteiden osalta sekä pääsisi palaamaan ostoskoriin, vaikka poistuisi välillä verkkokaupasta.

Tuolin varustetason räätälöinti

Valittuaan sopivan satulatuolin, on asiakkaan mahdollista muokata tuolin varustetasoa omien tarpeidensa mukaan. Osa varustevalinnoista on ilmaisia asiakkaalle ja osa lisämaksullisia. Lisävarusteiden valinnassa asiakkaalle tulee tarjota valintaan olennaisesti vaikuttava informaatio lyhyesti ja ytimekkäästi sekä tarjota kuvat lisävarusteista, jotta asiakas pääsee siirtymään ostotapahtumassa tilaajatietoihin ja toimitus- ja maksutavan valintaan. Lisävarusteiden tarjoaminen tulee kuitenkin nähdä mahdollisuutena lisämyyntiin ja niiden tuomia etuja on hyvä korostaa. Lisämyynti ei ole ”päälle liimattua”, mikäli se tarjoaa jotakin lisäarvoa asiakkaalle ja vastaa asiakkaan piileviin tarpeisiin. Asiakas ei välttämättä tiedosta tarvettaan esimerkiksi lattia- ja mattosuojaaja, jalkarengasta tuoliin tai lukkopyöriä, jos hänelle ei informoida minkälaiseen käyttöön lisävarusteet sopivat ja minkälaisen hyödyn ne tuovat tuotteen käyttöominaisuuksiin. Asiakkaan näkökulmasta, oikeanlaisten lisävarusteiden valitseminen, voi johtaa parempaan tuotteen käyttökokemukseen ja ehkäistä tuotteeseen liittyviä pettymyksiä, mikäli tuote ei perusvarustetasollaan olekaan ideaali asiakkaan käytössä.

Tilaaajatiedot ja asiakastietojen tallennus

Tilaaajatiedoissa asiakas kertoo, onko hän yritys vai kuluttaja-asiakas ja ilmoittaa tilauksen toimitusta ja laskutusta koskevat tiedot. Asiakkaan mahdollisia ja toivottuja uusintaostokertoja ajatellen, verkkokauppaan rekisteröitymismahdollisuus tarjoaisi asiakkaalle mahdollisuuden tallentaa tietonsa verkkokauppaan seuraavia ostoskertoja varten. Se myös mahdollistaisi edellisten ostosten tarkastelun ja parantaisi käyttökokemusta. Cyr (2014) mukaan erityisesti naiset arvostavat verkkokaupassa mahdollisuutta tarkastella edellisiä ostoksia. Yritysassiakkaiden näkökulmasta edellisten ostosten tarkastaminen helpottaa mahdollisia lisätilauksia, koska asiakas näkee kirjautumalla verkkokauppaan, mitä tuotteita hän on viimeksi tilannut eikä hänen tarvitse etsiä tietoa esimerkiksi vanhasta tilausvahvistuksesta tai laskusta.

Asiakkaalle tuttu ja turvallinen maksutapa

Asiakkaalle sopivan maksutavan ja luotettavan maksutapahtuman tarjoaminen on tärkeää, on kyse sitten yritys- tai kuluttaja-asiakkaasta, koska se voi vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Eri maksutapavaihtoehtojen tarjoaminen antaa asiakkaalle myös mahdollisuuden personoida palvelu omia tarpeitaan vastaavaksi. Postnord (2016, 60) tutkimuksen mukaan suomalaiset kuluttajat maksavat verkko-ostoksensa mieluiten pankki- tai luottokortilla ja seuraavaksi tärkeimmät maksutavat ovat lasku, suoramaksu pankin kautta, Paypal ja Payson yms., ja postiennakko. Postiennakon suosio on kuitenkin vain vähäistä verrattuna muihin maksutapoihin, noin 3 prosentin luokkaa. Tällä hetkellä kohdeyritys tarjoaa kuluttaja-asiakkaille maksutapavaihtoehtoina postiennakon, laskun tai osamaksun. Yritysassiakkaiden on puolestaan mahdollisuus maksaa postiennakolla tai laskulla. Maksutapavaihtoehtojen laajentaminen koskemaan myös korttimaksamista on järkevää, jotta voidaan tarjota asiakkaille heille tuttu ja turvallinen tapa maksaa. Useimpiin maksutapoihin liittyy aina ulkopuolinen toimija ja asiakastyytyväisyyden sekä asiakaskokemuksen onnistumisen nimissä, kohdeyrityksen on hyvä seurata palvelun laatua maksutapojen tarjoavien yritysten osalta.

Monipuoliset toimitustavat

Yhä useammat verkkokaupat tarjoavat asiakkailleen useita toimitusvaihtoehtoja ja -aikoja, joka mahdollistaa sen, että asiakas voi personoida myös toimitukseen liittyvän palvelun. Kohdeyritys on myös huomionnut tämän ja suunnitteilla on ottaa käyttöön sovellus, jossa asiakas voi valita hänelle mieluisan toimituksen toteuttavan palveluntarjoajan ja toimitusajan. Toimitusvaihtoehdot ovat soveluksessa hinnoiteltu selkeästi, jolloin esimerkiksi erittäin nopeaa toimitusta arvostava asiakas voi valita pikatoimituksen ja maksaa sen mukaisen hinnan. Postnord (2016, 15) mukaan suomalaiset edelleen noutavat paketin mieluiten palvelupisteestä ja seuraavaksi tärkeimmät toimitustavat ovat toimitus pakettiautomaattiin ja kotiinkuljetus. Huomioitavaa toimitusvaihtoehtojen tarjoamisessa on myös se, että yhä useammat verkkokauppojen kilpailutekijä on asiakkaalle ilmainen toimitus. Suomen yksittäisten kävijöiden osalta suosituin verkkokauppa Zalando (Asiakkuusmarkkinointiliitto 2015) tarjoaa ilmaisen toimituksen ja puolestaan asiakaskokemukseltaan parhaat verkkokaupat Verkkokauppa.com ja Gigantti (Red Lab 2013) tarjoavat asiakkaalle ilmaisen tilaa ja nouda -palvelun. Erityisesti tilaa ja nouda -mallin suosio on sekä Suomessa, että ulkomailla nousussa. Kuten maksutapojen kohdalla, myös toimituksen tarjoaa aina ulkopuolinen toimija, joten kohdeyrityksen on hyvä järjestelmällisesti seurata toimitukseen liittyvien palvelulupausten ja palvelun laadun toteutumista. Asiakas mieltää aina toimituksen myyjän tarjoamaksi palveluksi ja osaksi kokonaispalvelua, vaikka sen tarjoaisi ulkopuolinen toimija.

Tilaus- ja toimitusehdot viestivät yhteisistä pelisäännöistä

Asiakkaalla tulee olla mahdollisuus tutustua verkkokaupan tilaus- ja toimitusehtoihin ennen tilausta ja tilauksen aikana. Ne kertovat asiakkaalle mihin hän sitoutuu ostaessaan tuotteen yritykseltä ja, mitkä ovat puolestaan yrityksen velvoitteet. Nämä viestivät asiakkaalle yhteisistä pelisäännöistä, jota molemmat osapuolet lupautuvat noudattamaan. Kohdeyritys tuo tilaus ja toimitusehdot selkeästi esille verkkokaupassaan, joten tähän asiaan ei ole tarvetta tehdä muutosta.

3.3.5 Oston jälkeen

Tehtyään tilauksen, asiakas jää odottamaan sähköistä tilausvahvistusta, tuotteen toimitusta ja laskua (jos asiakas on valinnut maksutavaksi laskun). Vaikka asiakas onkin jo poistunut verkkokaupasta, on oston jälkeiset tapahtumat osa palvelukokonaisuutta ja vaikuttavat digitaaliseen asiakaskokemukseen. Saatuaan tuotteen, asiakas pääsee arvioimaan tuotteen tuomia etuja, joita hän vertaa odotuksiinsa, tarpeisiinsa ja toiveisiinsa. Toivottavaa on, että tuote vastaa kaikkia näitä ja, että se sisältäisi myös asiakasta yllättäviä ja ilahduttavia aspekteja. Mikäli asiakkaalla ilmenee kysyttävää, hän ei ole tyytyväinen tuotteeseen/palveluun, hän haluaa antaa positiivista tai negatiivista palautetta, on yrityksen tarjottava asiakkaalle keinoja ja väyliä tulla kuulluksi sekä jakaa kokemuksiaan. Klaus (2013) mukaan oston jälkeisessä asiakaskokemukseen vaikuttaa viestintä yrityksen kanssa ja luottamus. Rose ym. (2012) puolestaan korostaa palvelun personointimahdollisuutta. Asiakkaan kosketuspisteitä on oston jälkeen ovat yrityksen lähettämä tilausvahvistus, toimituksen seuranta, tuotteen saapuminen, fyysinen tuote, ostoksen maksu laskulla, asiakaspalvelu, kokemuksen jakamismahdollisuudet ja mahdolliset uusintaostot.

Tilausvahvistuksen automatisointi

Tällä hetkellä kohdeyritys lähettää tilausvahvistuksen asiakkaan sähköpostiin manuaalisesti yrityksen varmistettua tuotteen saatavuus. Asiakas voi siis saada tilausvahvistuksen joko hyvinkin pian tai muutaman päivän sisällä tilauksesta, mikäli tilaus osuu viikonlopulle tai juhlapyhien aikaan. Asiakasviestinnän ja luottamuksen herättämisen näkökulmasta, asiakkaan olisi hyvä saada tilausvahvistus heti ostoksen jälkeen. Tällöin asiakas on tietoinen, että hänen tilauksensa ja mahdollinen ennakkomaksu on onnistunut, eikä hänen tarvitse jäädä epätietoon. Tilausvahvistustoiminnon automatisointi vaatii muutoksia verkkokauppaan ja resursseja muutosten tekemiseen.

Toimituksen seuranta

Tänä päivänä lähes kaikki verkkokaupat tarjoavat asiakkailleen jonkinlaisen keinon seurata tilauksen toimitusta. Se herättää asiakkaassa luottamusta yritystä kohtaan ja edistää palvelun jatkuvuutta. Jos asiakkaalle ei tarjottaisi mahdollisuutta seurata hänen tilaustaan, tulee palveluun katkos ja asiakkaan näkökulmasta odotusaika voi tuntua pidemmältä kuin silloin, kun hän saa seurata tilausta. Tällä hetkellä kohdeyritys lähettää toimituksen seurantunnuksen asiakkaan sähköpostiin postitettuaan pake-tin. Monet pienet verkkokauppatoimijat toimivat näin. Mikäli kohdeyritys päättää myös jatkossa toimia näin, on asiasta hyvä informoida asiakasta verkkokaupassa ja tilausvahvistuksessa. Monet suu-remmat verkkokaupat tarjoavat ajantasaisen tilausseurannan verkossa, jonka vuoksi asiakkaat myös saattavat odottaa kohdeyrityksen toimivan näin. Pettymysten ehkäisemiseksi asiakkaan informointi yrityksen toimintatavoista onkin tärkeää. Huomioitavaa on myös, että toimituksessa voi ilmetä ongelmia ja asiakas saattaa huomata sen ennen kohdeyritystä ja ottaa yhteyttä yritykseen, joten asiakkaan kohtaaminen ja asian käsittely tilanteessa on tärkeää asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen kannalta.

Tuotteen vastaanottaminen

Asiakkaan kokemuksen onnistuminen tässä kosketuspisteessä riippuu kohdeyrityksen ulkopuolisista toimijoista, jotka toteuttavat toimituspalvelun. Asiakas odottaa, että tuote saapuu luvatussa toimitusajassa, hänen valitsemaansa paikkaan ja hän ilahtuu, mikäli toimitus on ollut vielä nopeampaa kuin on luvattu. Kun asiakas noutaa tuotteen valitsemastaan pisteestä tai saa tuotteen kotiin kuljetettuna, on hän ensimmäisen ja todennäköisesti ainoan kerran ihmiskontaktissa koko palvelupolun aikana. Vaikka noutopisteen työntekijä tai toimituksen suorittavan yrityksen lähetti ei olekaan kohdeyrityksen työntekijöitä, vaikuttavat he toiminnallaan asiakaskokemukseen. Kohdeyritys ei pysty ennalta vaikuttamaan tähän kohtaamiseen, mutta se voi systemaattisesti seurata toimituksen onnistumista ja toimituksen hoitavan yrityksen onnistumista asiakaspalvelussa keräämällä tietoa asiakkailtaan.

Tuote

Asiakkaalla on tietyt odotukset tuotteesta, jotka pohjautuvat yrityksen markkinointiin, verkkokaupassa tarjotaan informaatioon ja kuviin tuotteesta sekä mahdollisesti muualta saatuun tietoon. Asiakkaalla on myös odotus, että tuote tarjoaa hänelle etsimänsä hyödyt ja ratkaisee sen ongelman, jonka vuoksi hän on ostanut tuotteen. Ensisijaisen tärkeää onkin, että tuote vastaa asiakkaalle annettua mielikuvaa tuotteesta ja, että asiakas pääsee käyttämään tuotetta mahdollisimman vaivattomasti heti saatuaan sen. Kohdeyrityksellä ei ole ollut ongelmia tuotteiden laadun kanssa, koska tuotteiden toimitus on manuaalista ja yritys varmistaa jokaisen lähetetyn tuotteen henkilökohtaisesti ennen lähetystä. Asiakkaat eivät ole myöskään antaneet palautetta siitä, että tuote ei vastaisi heidän odotuksiaan. Satulatuoli menee asiakkaalle osissa ja paketin mukana asiakkaalle lähetään kokoamisohje. Tämä toimintatapa on toiminut hyvin, joten sitä ei ole tarvetta muuttaa.

Mikäli asiakas ei ole tyytyväinen tuotteeseen, tuote on vaurioitunut toimituksessa, asiakkaalla on kysyttävää tai asiakas haluaa antaa positiivista palautetta, on asiakas ohjattava väyliin, jossa palautteen voi antaa. Tuotepaketin mukaan voi esimerkiksi liittää lyhyen kirjeen, jossa kiitetään asiakasta tilauksesta, ohjeistetaan tuotteen käyttöönottossa ja kerrotaan väylät, joiden kautta asiakas voi antaa palautetta. Tällä tavoin edistetään asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta. Tällä tavoin myös ehkäistään palautteen joutumista yrityksen ulkopuolisiin väyliin, joissa yritys ei pääse reagoimaan palautteeseen nopeasti ja tehokkaasti.

Ostoksen maksu laskulla

Mikäli kohdeyrityksen yritys- tai kuluttaja-asiakas on valinnut maksutavaksi laskun, saa hän sen pian tuotteen saapumisen jälkeen. Yritysassiakkaiden kohdalla, kohdeyritys hoitaa laskutuksen itse, mutta kuluttaja-asiakkaiden osalta laskutuksen hoitaa ulkopuolinen yritys. Asiakkaalle tärkeää on, että lasku vastaa verkkokaupassa ja tilausvahvistuksessa annettua summaa, lasku on selkeä ja helppolukuinen ja sen maksaminen on vaivatonta. Mahdolliset yhteydenotot laskusta ohjautuvat kuluttaja-asiakkaiden kohdalla ulkopuoliseen yritykseen, joten kyseisen yrityksen asiakaspalvelulla on myös osuutensa asiakaskokemuksen muodostumisessa. Laskutuskäytäntö ja yhteistyö laskutusta hoitavan yrityksen kanssa toimii hyvin, joten sitä ei tällä hetkellä tarvitse kehittää.

Asiakaspalvelu

Asiakas voi ottaa yhteyttä yritykseen oston jälkeen useista eri syistä, esimerkiksi reklamoidakseen, suunnitellessaan uusintaostoja tai tiedustellakseen ostokseen liittyvää asiaa. Mitä vähemmän asiakkaat kyselevät palveluprosessiin liittyviä asioita ja reklamoivat, sitä todennäköisempää on, että palvelupolussa ei ole suuria ongelmia. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että vain pieni osa ostoprosessissa ongelmia kohdanneista ottaa yhteyttä yritykseen (Filenius 2015, 11). Näin ollen asiakaskokemuksen ja palvelupolun suunnittelun onnistumista tulee mitata ja seurata.

Kokemuksen jakaminen

Asiakkaan saatua tuote käyttöön, hän arvioi asiakaskokemusta kokonaisuutena huomioiden kaikki palvelupolun vaiheet, sen kosketuspisteet ja tuotteen tarjoamat hyödyt. Tavoite on, että asiakkaalla on ollut erittäin onnistunut digitaalinen asiakaskokemus, jonka hän haluaa jakaa lähipiirinsä ja jopa yrityksen kanssa. Asiakkaat, jotka ovat niin tyytyväisiä, että haluavat kertoa siitä eteenpäin, ovat parasta markkinointia yritykselle ja yrityksen tulisivatkin tarjota asiakkailleen väylät, jossa jakaa tätä tietoa. Tällä hetkellä kohdeyritys mahdollistaa palautteen antamisen sähköisen palautelomakkeen kautta ja se myös kerää käyttäjäkokemuksia, joita se jakaa verkkokaupassaan. Yhä useammat yritykset ovat mukana sosiaalisessa mediassa ja ovat näin vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa. Sosiaalisen median sivuston avaaminen mahdollistaisi kohdeyritykselle kaksisuuntaisen yhteyden asiakkaisiin ja väylän, jossa asiakkaat voisivat jakaa kokemuksiaan. Täytyy kuitenkin huomioida, että sosiaalinen media on kaksisuuntainen vuorovaikutusväylä, joten asiakkaat voivat käyttää sosiaalista mediaa myös huonojen kokemusten jakamiseen ja reklamoimiseen. Negatiivinen palaute tulee kuitenkin nähdä mahdollisuutena, koska huono kokemus voidaan kääntää hyväksi nopealla ja asiakaslähtöisellä reagoinnilla asiaan. Tosiasia on se, että asiakkaat ovat sosiaalisen median käyttäjiä ja palautteen hallinnan kannalta on parempi, että huono palaute ohjautuu yrityksen omaan väylään. Sosiaalisen median sivuston ylläpitäminen vaatisi kohdeyritykseltä ajallisia ja henkilöstöresursseja, joten yrityksen tulee harkita, onko sillä mahdollisuus järjestelmällisesti tuottaa sisältöä sosiaalisen mediaan ja osallistua asiakkaiden keskusteluun.

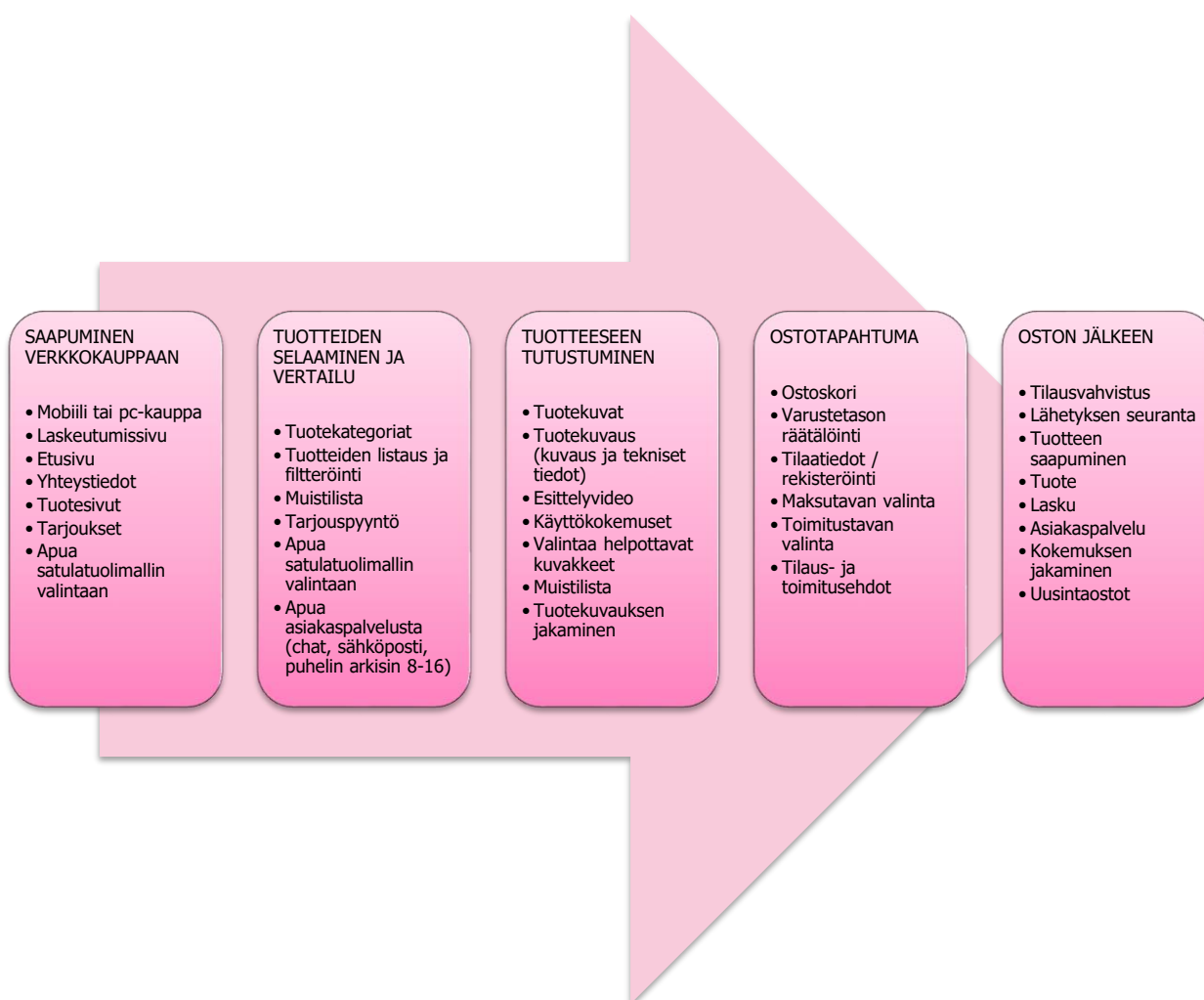
Uusintaostot

Tavoite on, että tyytyväiset asiakkaat palaavat kohdeyrityksen verkkokauppaan, kun he suunnittelevat ergonomiatuotteiden uudelleenostoja. Satulatuolin tarkoitus on kestää vuosien kulutusta, jonka vuoksi asiakas tuskin palaa korvatakseen edellisellä kerralla ostamansa satulatuolin, vaan hän haluaa ostaa lisää satulatuoleja tai muita ergonomiatuotteita. On myös hyvin mahdollista, että ensimmäisellä ostokerralla asiakas tarvitsee satulatuolin/tuolien lisäksi myös muita ergonomiatuotteita ja haluaa ostaa tuotteet samasta paikasta. Kohdeyrityksellä on laaja satulatuolimallisto ja tämän lisäksi joitakin muita ergonomiatuotteita. Pienelle yritykselle suuren varaston ylläpitäminen on rahallisesti suuri rasite, joten kohdeyrityksellä ei ole mahdollista tarjota asiakkailleen laajaa ergonomiatuotevalikoimaa. Jotta yritys voisi kannattavasti tarjota asiakkailleen heidän eniten tarvitsemansa ergonomiatuotteet, olisi hyvä kartoittaa, mitä ergonomiatuotteita kohdeyrityksen asiakkaat eniten käyttävät nyt ja, mitkä ovat heidän tarpeensa tulevaisuudessa.

Jälkimarkkinoinnilla on myös suuri merkitys yrityksen ja asiakkaan välisen yhteyden säilyttämisessä. Kohdeyritys voi toteuttaa jälkimarkkinointia esimerkiksi sähköpostin kautta tarjoten asiakkailleen tasan väliajoin, etenkin myynnillisen sesongin aikana, heitä kiinnostavaa tietoa ja tarjouksia. Jos yritys päättää perustaa sosiaalisen median sivun, toimii se myös jälkimarkkinoinnin ja asiakkaiden sitouttamisen väylänä.

3.4 Palvelupolkuun perustuva digitaalinen asiakaskokemus ja sen mittaaminen

Kohdeyrityksen asiakkaan digitaalisen asiakaskokemuksen määrittää asiakkaan kokemukset kaikissa edellä mainituissa palvelupolun vaiheissa sekä kosketuspisteissä. Asiakas muodostaa oman palvelukokonaisuutensa valitsemalla hänelle sopivat palvelun kosketuspisteet ja hän ei välttämättä noudata kuvattuja palvelupolun vaiheita lineaarisesti. Kunkin vaiheen kesto saattaa myös vaihdella asiakkaasta riippuen. Tämän kehittämistyön tuloksena kohdeyritykselle suunniteltu palvelupolun ja sen kosketuspisteiden tarkoitus on toteuttaa digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavia psykologisia ja toiminallisia tekijöitä sekä rakentaa tärkeimmille asiakasryhmille arvolupaus. Kehitetyn palvelupolun vaiheet ja sen kosketuspisteet ovat kuvattu seuraavassa kuviossa.



KUVIO 12. Suunnitelma kohdeyrityksen verkkokaupan palvelupolulle.

Kehittämissuunnitelmassa kuvatut muutosehdotuksissa on pyritty ottamaan huomioon kohdeyrityksen resurssit viedä muutokset käytäntöön. Muutosehdotukset vaativat kuitenkin kohdeyritykseltä rahallisia ja ajallisia resursseja sekä ulkopuolista osaamista, joten ennen suunnitelman toteutusta, tulee kohdeyrityksen priorisoida kehittämiskohteet. Kehittämiskohteiden priorisoinnin jälkeen se voi alkaa vaiheittain toteuttamaan suunnitelmaa.

Muutosten vaikuttavuutta yrityksen liiketoimintaan ja asiakaskokemukseen voidaan alkaa mittaamaan, kun kehittämissuunnitelma on implementoitu. Konversion seuraaminen ei vaadi kohdeyritykseltä suuria panostuksia. Sen sijaan digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen vaatii jonkin verran ajallisia resursseja, mutta se on tärkeää, jotta yritys voi seurata siinä onnistumista ja kehittää palvelujaan tarvittaessa. Löytänä ja Kortesus (2011, 102) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisen valikoima on laaja ja ne voidaan jakaa passiivisiin ja aktiivisiin keinoihin. Aktiivisia keinoja on esimerkiksi kosketuspisteiden palautekyselyt, mystery shopping ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Passiivisia on esimerkiksi palautelomakkeet, kohtaamisten analysointi ja sosiaalisen median seuranta. (Löytänä ja Kortesus 2011, 102). Näkemykseni mukaan kohdeyrityksen käyttöön parhaiten sopisi verkopohjaisena asiakaskyselynä toteutettava mittaus, jossa selvitetään asiakaskokemusta palvelupolun eri vaiheissa ja kosketuspisteissä. Kun yritys on kerran tehnyt kyselylomakkeen, sitä voidaan käyttää useamman kerran uudestaan ja kyselyn tulokset ovat vertailukelpoisia. Kyselyn kautta voidaan saada myös tietoa palvelupolun mahdollisista kehittämistarpeista. Asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti, joten vaikka yritys onnistuisi tämän kehittämissuunnitelman pohjalta luomaan erinomaisen asiakaskokemuksen, tulee palveluja kehittää asiakkaiden tarpeiden muuttuessa.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Verkkoliiketoiminta ja verkkokaupankäynti lisääntyvät vuosi vuodelta Suomessa ja ulkomailla. Verkkokaupasta on tulossa yhä tärkeämpi väylä sekä yritys- että kuluttaja-asiakassektorilla. Samalla fyysisissä myymälöissä asiointi vain vähenee. Ostokset suunnataan verkkoon, koska ostaminen verkossa koetaan helpoksi ja vaivattomaksi. Ostaminen verkossa ei ole sidottu aikaan tai paikkaan ja teknologian kehityksen myötä asiakas voi tehdä ostoksia verkossa yhä kätevämmiin. Hän voi selailla verkkokauppaa istuessaan bussissa käyttäen yrityksen tarjoamaa ilmaista älypuhelin sovellusta tai surffailla verkkokauppoja kotisohvalta käsin käyttäen tablettia. Verkko tarjoaa mittaamattoman laajan valikoiman toimijoita, tuotteita ja palveluita. Asiakas saa siis kohdistaa ostoksensa juuri sellaiseen paikkaan, joka tarjoaa hänen arvostamiaan asioita kuten edullisen hinnan, laadukkaat tuotteet, kilpailukykyiset hinnat, maksuttoman palautuksen, asiointin helppouden, nopean toimituksen tai mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa muiden asiakkaiden kanssa. Asiakkaan tarpeet tuotteen ja palvelun tarjoamalta hyödyiltä vaikuttavat siihen, minkälaisia asioita hän arvostaa. Verkkokauppioiden tuleekin määrittää, mitä hyötyä heidän asiakasryhmänsä etsivät tuotteelta ja/tai palvelulta, jotta he voivat tarjota asiakkailleen heidän arvostamiaan asioita ja luoda asiakkailleen kokemuksia sen pohjalta.

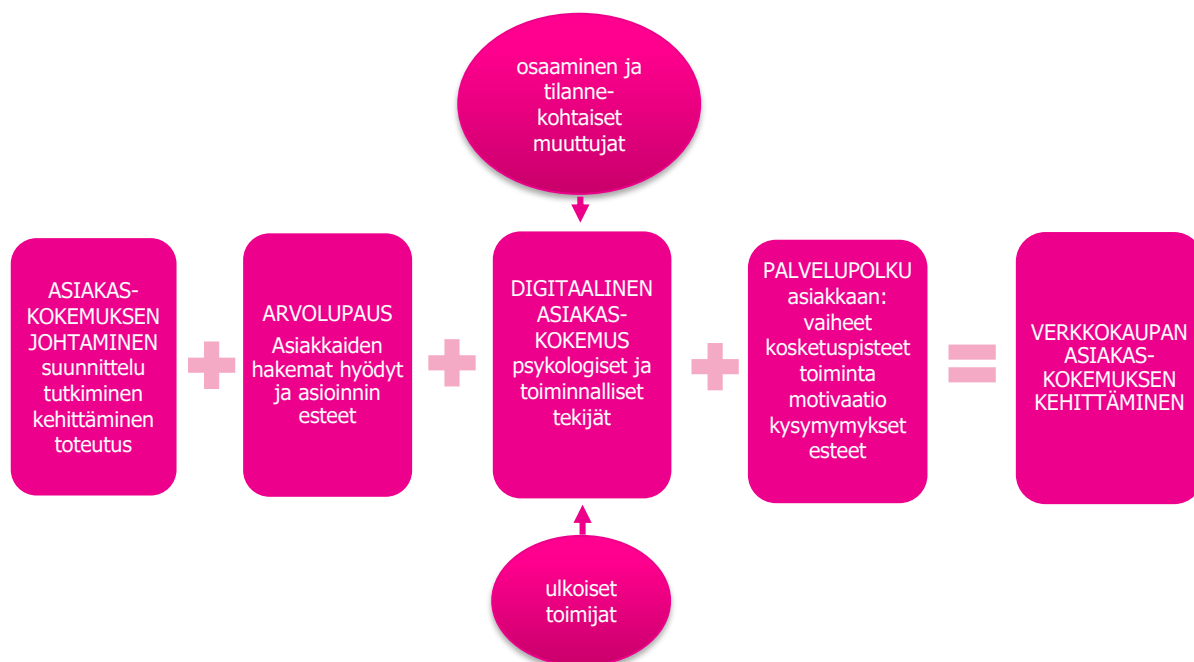
Verkon markkinat ovat globaalit, joka mahdollistaa ostamisen maan rajojen ulkopuolelta. Suomalaiset ostavatkin aktiivisesti ulkomailta ja yhä useampi suuri ulkomainen toimija, etenkin vähittäiskaupan alalla valloittaa Suomen markkinoita tarjoten suomenkielisen verkkokaupan ja suomalaisille tutut maksu- ja toimitustavat sekä kilpailukykyiset hinnat. Koska nimenomaan hinta on yhä useammalle asiakkaalle yksi tärkeimmistä tai tärkein verkkokaupan valintakriteeri, on suomalaisten yritysten vaikea kilpailla suurilla ulkomaisilla toimijoilla vastaan, jotka pystyvät volyymin kautta tarjoamaan edulliset hinnat. Näkemyksiä siitä, miksi ulkomaiset toimijat haukkaavat suuren osan suomalaisten verkkokauppaan käyttämistä euroista on myös useita muita. Esimerkiksi Finpron asiantuntijan Kari Pokkinen (2015) mukaan suomalaisten verkkokaupparyitysten kilpailukyky on huonolla tolalla, koska markkinointi ei ole asiakasryhmille suunnattua ja yritykset eivät panosta asiakaskokemukseen. Kilpailu- ja kuluttajavirasto puolestaan näkee syyn siinä, että ulkomaiset toimijat tarjoavat paremman ostoprosessin (2015, 13). Edellä kuvatut syyt eivät toki poissulje toisiaan, vaan syitä siihen, miksi suomalaiset suuntaavat ostoksensa ulkomaille voi olla useita.

Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehty tulkinta on seuraava. Tarjoamalla asiakkaille heidän arvostamiaan asioita ja tarjoamalla asiakkaille saumattoman ostoprosessin, verkkokaupparyitys pystyy luomaan asiakasryhmilleen suunnatun onnistuneen digitaalisen asiakaskokemuksen. Verkkokauppa voi puolestaan onnistuneella tai jopa erinomaisella asiakaskokemuksella menestyä verkon kiivaassa hintakilpailussa ilman, että sen tarvitsee polkea hyödykkeidensä hinnat alas. Tällä tavoin pyritään saamaan enemmän painoarvoa palvelun kautta tuotetulle hyödylle kuin hyödykkeen hinnalle. Tavoitteena on siis tarjota asiakkaalle niin hyvä verkkokaupan asiakaskokemus, että hän ei näe tarvetta siirtyä kilpailijan verkkokauppaan, vaikka kilpailija tarjoisi saman hyödykkeen hiukan edullisemmin.

Opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisesti. Tavoitteena oli kehittää kohdeyritykselle suunnitelma, jolla se voi kehittää verkkokauppansa asiakaskokemusta asiakkaan vaiheittaisen palvelupolun aikana. Työ on tehty toimeksiantona, koska kohdeyrityksellä itsellään ei ollut ajallisia tai henkilöstöresursseja paneutua asiaan ja tehdä järjestelmällistä suunnitelmaa. Kohdeyrityksen tavoite on asiakaskokemuksen parantumisen kautta saada yhä useampi verkkokauppavierailija ostamaan, eli parantaa konversiota. Onnistuneella digitaalisella kokemuksella katsotaan olevan myös muita mitattavia hyötyjä; se johtaa kasvaneeseen kävijämäärään ja myyntiin (Pentina ym. 2011), asiakastyytyväisyyden parantumiseen (Rose ym. 2012; Alhonen 2015 26 – 27) ja asiakasuskollisuuteen (Rose ym. 2012).

Kehittämistyön menetelminä käytettiin kirjallisuuskatsausta ja prosessianalyysia. Kirjallisuuskatsaus suuntautui opinnäytetyön tavoitteen kannalta olennaiseen tietoon ja työn teoreettinen viitekehys rakentui arvolupauksen, asiakaskokemuksen ja palvelupolun ympärille. Lähdekirjallisuutena on käytetty akateemista kirjallisuutta, tutkimuksia, tilastoja ja asiantuntijoiden lausuntoja. Työssä on pyritty käsittelemään työn kannalta olennaista tietoa monipuolisesti ja laajasti keskittyen mahdollisimman uuteen tietoon. Kirjallisuuskatsauksella on luotu pohja kehittämiselle, ohjattu kehittämistä ja tuettu kehittämisehdotuksia. Tämän lisäksi kehittämistyössä on hyödynnetty kohdeyrityksen tuntemusta asiakaskunnastaan ja yritykselle aiemmin tehdyn tutkimuksen tuloksia. Prosessianalyysin avulla on hahmotettu kohdeyrityksen nykyisen verkkokaupan asiakkaan palvelupolku, sen ongelmakohdat ja vahvuudet. Analyysin kautta syntyi myös kehittämisideoita, joita on hyödynnetty uuden palvelupolun ja sen kosketuspisteiden suunnittelussa.

Opinnäytteen kontekstin käsittelyssä on nähtävissä, että kotimaisen verkkokaupan asiakaskokemuksen kehittämiselle on tarvetta. Vaikka opinnäytteen kohdeyritys menestyy tällä hetkellä hyvin nykyisellä liiketoimintamallilla, myös se näkee tärkeänä panostaa verkkokaupan asiakaskokemukseen kilpailuedun ylläpitämisen kannalta. Opinnäytteenä kehitetty suunnitelma on räätälöity kohdeyritykselle, mutta kehittämisessä käytettyä runkoa on mahdollista hyödyntää myös muiden verkkokaupparyitysten kehittämisessä.



KUVIO 13. Verkkokaupan asiakaskokemuksen kehittäminen

Kuviossa 13 on kuvattu opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotu kehittämisen runko. Asiakaskokemuksen kehittämisessä on mukailtu Johnston ja Kong (2011) mallia asiakaskokemuksen johtamisen vaiheista ja huomioiden Frow ja Payne (2007) näkemykset asiasta rajaten viimeisen vaiheen, eli suunnitelman implementoinnin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Asiakaskokemuksen johtaminen on liiketoimintastrategia, jonka avulla pyritään vaikuttamaan asiakaskokemukseen niin, että kokemuksella luodaan arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle (Grewal, Levy ja Kumar 2009; Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros ja Schlesinger 2009). Organisaatioiden pyrkimys on tuotteidensa ja palvelujensa kautta tuottaa myönteisiä asiakaskokemuksia, jotka stimuloivat asiakkaita uusintaostoihin ja tuotteen tai palvelun promootioon (Dhaliwal, Macintyre ja Parry 2011, 7).

Arvolupauksen tehtävänä on tarjota yrityksen tärkeimmille asiakasryhmille heidän arvostamiaan asioita ja palveluita. Arvolupaus on syy, miksi asiakas valitsee jonkin tietyn yrityksen muiden yritysten joukosta (Osterwalder ja Pigneur 2010, 22). Asiakaskokemuksen muodostuminen online-kontekstissa katsotaan eroavan offline-kontekstissa muodostuvasta asiakaskokemuksesta (Borowski 2015; Rose ym. 2010), jonka vuoksi digitaalista asiakaskokemusta koskevaa tutkimustietoa tulee tarkastella kehittäessä verkkokaupan palveluita. Klaus (2013) mukaan digitaalinen asiakaskokemus on asiakkaan kokonaisvaltainen näkemys hänen vuorovaikutuksestaan palveluntarjoajan ja muiden asiakkaiden kanssa online-kontekstissa. Hän jakaa digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat elementit psykologisiin ja toiminnallisiin tekijöihin. Rose ym. (2012) tutkimuksen tulokset tukevat tätä. Rose ym. (2012) tuo myös asiakkaan tarpeen hallinnan tunteesta, johon verkkokauppayritys voi vastata palveluiden räätälöinti eli personointimahdollisuudella. Pentina ym. (2011) mukaan asiakkaan mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa muiden asiakkaiden kanssa ja personoida palvelu parantaa käyttökokemusta.

Tässä opinnäytetyössä digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät on pyritty ottamaan huomioon asiakkaan palvelupolun kosketuspisteiden suunnittelussa, koska asiakaskokemuksen katsotaan muodostuvan asiakkaan ja yrityksen välisissä kohtaamispaikoissa (Joshi 2014; Grewal, Levy ja Kumar 2009). Norton ja Pine (2013) mukaan yrityksen keskittyessä palvelupolun suunnitteluun, se vaikuttaa siihen minkälaisen kokemuksen se tuottaa asiakkailleen. Klaus (2013) tutkimuksen tuloksien pohjalta on nähtävissä, että sama periaate on myös relevantti online-kontekstissa, koska digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät kytkeytyvät toisiinsa asiakkaan vaihteellisen palvelupolun aikana.

Digitaalisen asiakaskokemuksen liittyy myös asiakkaan osaaminen, eli hänen kykynsä hyödyntää digitaalista palvelua (Hernández ym. 2011; Filenius 2015, 14). Tosin voidaan katsoa, että osaamisen merkitys kokemuksen muodostumisen kannalta vähentymässä kehittyneissä markkinoissa kuten Suomessa, jossa verkko-ostaminen on yleistä (TNS Global 2016). Kokemukseen vaikuttavat myös palvelun tarjoavan yrityksen ulkopuoliset toimijat kuten toimituksen ja laskutuksen hoitavat yritykset. Tämän lisäksi digitaalinen asiakaskokemus on tilannekohtaista, koska asiakas pystyy tekemään ostoksen kellon ajasta riippumatta ja mistä tahansa sijainnista käsin (Filenius 2015). Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttaa siis vahvasti tilanne, jossa asiakas kohtaa yrityksen ja hänen tunteensa kyseisessä tilanteessa. Yritys pystyy vaikuttamaan asiakkaan kykyyn suoriutua palvelusta. Se pystyy myös joiltakin osin vaikuttamaan ulkopuolisten toimijoiden kuten toimitus- ja laskutusyritysten toimintaan seuraamalla asiakkaan kohtaamisia kyseisten yritysten kanssa ja kehittämällä yhteistyötä yritysten kanssa tai vaihtamalla toimijoita. Asiakkaan tilannekohtaisiin muuttujiin se ei kuitenkaan pysty vaikuttamaan. Löytänä ja Korteso (2011) toteaa, että yritys ei pysty vaikuttamaan siihen minkälaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa, mutta yritys pystyy valitsemaan, minkälaisia kokemuksia se pyrkii luomaan. Rose ym. (2012) digitaalisen asiakaskokemuksen luominen tulisi myös nähdä pitkäaikaisena strategisena linjauksena, jossa tavoite on toistuvasti tarjota asiakkaalle vangitseva asiakaskokemus, joka puolestaan johtaa kerrokselliseen asiakastyytyvyyteen ja kilpailuetuun. Yrityksen kannalta tämä vaatii kosketuspisteiden asiakaskokemuksen onnistumisen mittaamista ja koko palvelupolun jatkuvaa kehittämistä erinomaisen asiakaskokemuksen toistuvuuden varmistamiseksi.

4.1 Kehittämistyön tulokset

Kohdeyritykselle kehitetty verkkokaupan palvelupolku on viisivaiheinen: saapuminen verkkokaupaan, tuotteiden selaaminen ja vertailu, tuotteeseen tutustuminen, ostotapahtuma ja oston jälkeen. Palvelupolku noudattelee verkko-ostamiselle tyypillistä prosessia ja Klaus (2013) näkemystä digitaalisesta ostoprosessista. Jokainen vaihe pitää sisällään useita kosketuspisteitä, jotka ovat kuvattu tarkemmin kehittämissuunnitelmassa ja kohdeyrityksen palvelupolun kuvauksessa. Verkkokauppakontekstissa asiakkaan kosketuspisteitä ovat verkkokaupassa tarjottavat palvelut ja sovellukset, jotka mahdollistavat asiakkaan ostoprosessin. Ne voivat myös olla keinoja, joilla yritys on vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa. Kehittämissuunnitelman kosketuspisteiden tarkoitus on luoda asiakkaille saumaton ostoprosessi ja erinomainen digitaalinen asiakaskokemus tarjoamalla asiakkailleen heidän arvostamia asioita. Kosketuspisteet myös tarjoavat asiakkaalle mahdollisuuden rakentaa henkilökohtainen palvelukokonaisuus.

Kohdeyrityksen tärkeimmät asiakasryhmät ovat yksityiset yritykset ja julkishallinto, jotka ostavat ergonomiatuotteita yrityksen omaan käyttöön sekä kuluttaja-asiakkaista urbaanit naiset. Näiden asiakasryhmien arvostamia asioita yrityksen tuotteelta ja palvelulta kartoitettiin Value Proposition Canvas -menetelmällä. Menetelmä sopi tähän kehittämistyöhön, koska kehittäminen ei sisältänyt asiakastutkimusta ja se kuitenkin vaati tärkeimpien asiakasryhmien tarpeiden hahmottamista. Seuraavassa kahdessa kappaleessa tuodaan esiin, miten suunnitelma huomioi kohdeasiakasryhmien arvostamat asiat ja näin luo kohdeasiakasryhmäkohtaisen arvolupauksen.

4.1.1 Arvolupaus yritysasiakkaille

Kohdeyrityksen yritysasiakasta on tarkasteltu ostoa tekevän henkilön näkökulmasta, joka on yrityksen työllistämä, hankinnoista vastaava työntekijä. Näkökulma on oleellinen verkkokaupan kehittämisen kannalta, koska ostaja on se, joka tekee ostoksen verkkokaupasta eikä ostoksen maksava yritys. Tutkimustieto myös osoittaa, että b2b -kaupankäynti on kuluttajistumassa, mikä tarkoittaa, että yhä useammat yritysten hankintoja tekevät henkilöt toimivat ostotilanteessa kuten kuluttaja (Koivupuro 2016).

Yritysasiakkaan eli ostajan katsotaan arvostavan aikaa säästävää ostopaikkaa ja -tapaa, koska ostajan pääasiallinen työtehtävä ei useimmiten ole hankintojen tekeminen vai jokin ihan muu. Verkkokauppa vastaa tähän tarpeeseen, koska se on ajasta ja paikasta riippumaton.

Ostaja haluaa ostaa kaikki yrityksen tarvitsemat tuotteet samasta paikasta, joten yrityksen tarpeita vastaava verkkokaupan tuotevalikoima on avainasemassa. Kohdeyrityksen tulisi selvittää, mitkä ovat yritysasiakkaidensa eniten käyttämät ergonomiatuotteet ja huomioida se tuotevalikoimansa suunnittelussa. Valikoimalla on myös merkitystä, kun yritysasiakas suunnittelee uusintaostoja. Kohdeyritys menettää tyytyväisen asiakkaan kilpailijalle, mikäli sen valikoimasta ei löydy uusintaostoa tekevän asiakkaan tarvitsemat tuotteet.

Ostaja arvostaa ostamisen helppoutta, koska hän haluaa saada tehtyä hankinnat mahdollisimman vaivattomasti ja aikaa säästäen. Kohdeyritys voi vastata tähän tarpeeseen luomalla erinomainen verkkokaupan käyttökokemus, jossa otetaan huomioon yritysasiakkaan tarpeet tuotetta ympäröiviltä palveluilta. Kehittämisehdotuksiin sisältyy muun muassa tuotteiden etsimistä ja valintaa helpottavat muutokset kuten apua satulatuolimallin valintaan -lomakkeen automatisointi, tuotekategorioiden nimeäminen tuotteen käyttötarkoituksen ja käyttäjän mukaan, tuotteiden listauksen ja filteröintimahdollisuuden sekä sähköisen tilauslomakkeen korvaaminen ostoskorilla. Avainasemassa on myös nopeasti reagoiva ja asiantunteva asiakaspalvelu.

Ostajalle on tärkeää, että hänelle jää ostoksen jälkeen luottavainen olo ja hän kokee onnistuneensa työtehtävässä. Tähän tarpeeseen voidaan vastata onnistuneella asiakasviestinnällä, jossa tulee korostaa verkkokaupan luotettavuutta, tuotteiden laatua ja palvelulupauksia esimerkiksi koskien toimitusaikaa. Yrityksen tulee myös lunastaa nämä lupaukset, jotta asiakas on tyytyväinen ja kokemus on onnistunut.

Ostaja haluaa tehdä ostoksen nopeasti, joten hän ei käytä paljon aikaa etsiäkseen tietoa siitä tarjoaako verkkokauppa hänen tarvitsemansa palvelut. Kohdeyrityksen tulisi tuoda yritysasiakkaalle tärkeät palvelut esiin heti verkkokaupan etusivulla.

Tarjouspyynnön tekemisen helppous on tärkeää ostajalle, koska yritysasiakkaat useimmiten pyytävät tarjouksen tuotteista ennen ostopäätöstä. Suunnitelmassa onkin esitetty ehdotus tarjouspyyntölomakkeen kehittämisestä niin, että asiakas pääsee lisäämään tuotteet suoraan tarjouspyyntöön ilman manuaalista vaihetta. Tarjouspyyntöön vastaaminen tulee myös olla nopeaa ja vastausaika tuoda esiin tarjouspyyntölomakkeella.

Toimitusaikatiedon puuttuminen tai sen epämääräisyys voi olla ostosta estävä tekijä. Ostaja haluaa ennen ostostaan tietää, milloin tuotteet saapuvat. Kohdeyrityksen tulisi kertoa keskimääräinen toimitusaika verkkokaupan tuotteiden kohdalla ja yritysasiakkaiden tekemien suurempien tilausten kohdalla toimitusaika on hyvä ilmoittaa tarjouksessa.

Maksuttoman palautuksen mahdollisuus on tärkeää ostajalle, koska hän ei osta tuotteita omaan käyttöönsä. Ostaja tekee valinnat tuotteiden käyttäjien puolesta, jonka vuoksi hän haluaa tietää voiko tuotteet palauttaa, mikäli ne eivät ole käyttäjille sopivia. Kohdeyritys tarjoaa asiakkailleen maksuttoman palautuksen, mutta sitä tulee vielä korostaa enemmän yrityksen verkkokaupassa. Kohdeyrityksen tarjoama palvelu tuolin koekäytöstä vähentää myös ostajan epävarmuutta.

4.1.2 Arvolupaus kuluttaja-asiakkaille

Kohdeyrityksen kuluttaja-asiakaista tärkein ryhmä on urbaanit naiset, jotka ostavat ergonomiatuotteen omaan käyttöönsä. Urbaani nainen on kaupungissa asuva, työssäkäyvä nainen, joka kärsii tuki- ja liikuntaelinsairauksista, haluaa ehkäistä niitä tai tarvitsee työssään pienikaisen liikkuvan työtuolin. Urbaani nainen arvostaa vapaa-aikaansa, koska työ ja perhe pitää hänet kiireisenä. Tämän vuoksi hän haluaa valita ajasta ja paikasta riippumattoman ostopaikan, eli verkkokaupan.

Asiakas uskoo tekevänsä verkossa paremmat kaupat kuin kivijalkaliikkeessä. Hyvät kaupat voidaan toteuttaa tarjoamalla monipuolinen valikoima, laadukkaat tuotteet, kilpailukykyiset hinnat ja ostamisen helppous. Kohdeyrityksellä on laaja satulatuolimallisto ja laadukkaat tuotteet, joiden tuomia hyötyjä korostetaan tuotekuvauksissa. Kehittämisehdotuksissa onkin ennen kaikkea tuotu esiin ostamisen helppouden varmistaminen. Asiakkaalle tulisi tarjota niin mutkaton ja helppo ostoprosessi, ettei hän näe tarvetta siirtyä kilpailevaan verkkokauppaan, vaikka hänen haluamansa tuote olisikin siellä jonkin verran edullisempi. Ostamisen helppous pitää sisällään palvelupolun käyttäjälähtöisen kehittämisen. Kohdeyrityksen kohdalla palvelupolun toteuttaminen käyttäjälähtöisesti vaatii useamman kehittämistoimenpiteen. Näkemykseni mukaan tärkeimmät kehittämistoimenpiteet sisältävät apua satulatuolimallin valintaan -lomakkeen automatisoinnin, tuotekategorioiden nimeämisen tuotteen käyttötarkoituksen ja käyttäjän mukaan sekä ostoskoritoiminnon tuomisen verkkokauppaan.

Urbaanille naiselle on myös tärkeää tuotteen toimitus lähelle kotia tai kotiin saakka ajan ja energian säästämiseksi. Verkkokaupan tulikin tarjota asiakkaalle hänelle sopivat toimitustavat. Kohdeyritys on jo ennen tätä työtä harkinnut ottavansa käyttöön monipuoliset toimitustavat tarjoavan sovelluksen, jossa toimituksen hinta riippuu toimitusnopeudesta ja toimitusajasta. Se nähdään hyödyllisenä myös tämän kehittämistyön tuloksissa, koska asiakas voi silloin valita mikä toimitustapa sopii hänelle parhaiten ja valita toimitusnopeuden sen mukaan, minkä verran hän on valmis maksamaan toimituksen nopeudesta.

Urbaaninainen valitsee verkkokaupan sen tarjoamien maksutapojen perusteella. Satulatuoli on kallis hankinta, joten on hyvin todennäköistä, että asiakas haluaa ostaa sen luottokortilla tai osamaksulla. Tällä hetkellä kohdeyritys tarjoaa kuluttaja-asiakkaille osamaksumahdollisuuden, mutta maksutapoihin on myös hyvä tuoda luottokorttimaksu ja mahdollisesti myös suoramaksu.

Itse tuotteen tulisi sopia asiakkaan käyttötarkoitukseen ja olla asiakkaan ruumiinrakenteelle sopiva, jotta asiakas on tyytyväinen hankintaansa ja hän saa tuotteelta siltä hakemansa hyödyt. Asiakasta tulee siksi ohjata oikeanlaisen tuotteen valinnassa. Tärkeää on tarjota asiakkaalle riittävästi tietoa valinnan tueksi tuotekuvauksen kautta ja helpottaa oikeanlaisen tuotteen etsimistä. Kehittämisehdotuksissa on tuotu esiin jo aiemmin mainittu apua satulatuolimallin valintaan -lomakkeen automatisointi ja tuotekategorioiden uudelleen nimeäminen. Kohdeyrityksen asiakaspalvelu ei ole avoinna iltaisin, jolloin suurin osa kuluttaja-asiakkaista tekee ostokset ja tämän hetkisinä resursseilla niitä ei ole mahdollista pidentää. Tästä syystä tuotteen verkkokaupassa tarjottavat tuotteen valintaa helpottavat keinot ovat avainasemassa.

Naisasiakkaat arvostavat tuotteen estetiikkaa. Tuotteen edustavuutta voidaan korostaa laadukkain tuotekuvin ja tuomalla tuotteen muotoilun esiin tuoteteksteissä. Urbaani nainen haluaa myös tuoda persoonallisuutensa esiin tuotevalinnalla. Satulatuolien kohdalla tämä voidaan toteuttaa väri vaihtoehtoin.

Urbaani nainen on tottunut mobiililaitteiden käyttäjä ja selailee verkkokauppoja esimerkiksi tabletilla istuessaan kotisohvalla. Kohdeyritykselle esitetyissä kehittämissuhteissa onkin korostettu verkkokaupan mobiilioptimoinnin tärkeyttä.

Urbanin naisen asioinnin este voi olla se, että verkkokauppa ei ole hänestä ”tutunoloinen”. Hän tekee ostoksia verkosta usein tai ainakin aika-ajoin ja tilaa tuotteita usein samoista verkkokaupoista. Saapuessa kohdeyrityksen verkkokauppaan, hän alitajuisesti vertaa sitä useimmiten käyttämiinsä verkkokauppoihin ja tekee johtopäätöksiä tulkintojensa pohjalta. Kohdeyritys voi vaikuttaa tähän verkkokaupan ulkoasuun ja valikkojen sijoittelun keinoin, huomioimalla urbanin naisen eniten käyttämien verkkokauppojen ulkoasuun. Tähän kehittämiskohteeseen sopiva menetelmä on benchmarkkaus.

Urbaani nainen arvostaa laatua ja hänelle on tärkeää, että verkkokauppa tuo tuotteensa esiin laadukkain tuotekuvin ja -kuvauksin, joissa korostetaan tuotteen tuomia hyötyjä. Asiakas tulee vakuuttaa tuotteen laadusta ja sen tarjoamasta ratkaisusta asiakkaan ongelmaan. Kohdeyritys on pannostanut paljon ammattilaisten kirjoittamiin tuotekuvauksiin ja kuvaamiin tuotekuviin. Tuotekuvaukset ovat kattavia ja tuotekuvia on useampia. Tuotekuvat on myös mahdollista saada suuremmaksi. Kehittämissuhteena on esitelty tuotekuvausten yhtenäistäminen. Tuotekuvausten on hyvä vertailukelpoisia keskenään ja jokaisen tuotteen väri vaihtoehdosta tulisi löytyä kuva. Tuotteiden käyttäjäkokemukset on myös hyvä tuoda selkeämmin esille ja helpottaa niiden lukemista, koska ne voivat vakuuttaa vielä epävarman asiakkaan. Kohdeyritys voi myös blogiyhteistyön kautta vakuuttaa asiakasryhmä tiettyjen tuotteiden tarjoamista hyödyistä ja tuoda sivuille asiakasryhmää kiinnostavaa käyttäjälähtöistä sisältöä.

Verkkokaupan tarjoama maksuton vaihto- ja palautusoikeus on tärkeä valintakriteeri, koska urbaani nainen haluaa tutustua tuotteeseen rauhassa ja näin varmistua, että hän on tehnyt oikean valinnan. Kohdeyritys tarjoaa asiakkailleen maksuttoman vaihto- ja palautusoikeuden, mutta sitä on hyvä vielä korostaa verkkokaupan etusivulla. Tuolin koekäyttömahdollisuus antaa myös asiakkaalle mahdollisuuden tutustua tuotteeseen ennen ostopäätöstä.

4.1.3 Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät

Kohdeyrityksen verkkokaupan asiakaskokemuksen kehittäminen pohjautuu arvolupauksen lisäksi myös digitaalista asiakaskokemusta koskeviin akateemiseen tutkimuksiin, Klaus 2013, Rose ym. 2012 ja Pentina ym. 2011. Kyseisissä tutkimuksissa on kartoitettu millä keinoin yritys pystyy vaikuttamaan asiakaskokemuksen onnistumiseen digitaalisessa palveluympäristössä. Tässä opinnäytetyössä keinot ovat jaettu psykologisiin ja toiminnallisiin tekijöihin noudattaen Klaus (2013) jaottelua. Psykologisiin tekijöihin lukeutuu luottamus, hintatietoisuus ja tutunoloinen sisältö. Toiminnallisia tekijöitä on puolestaan käyttökokemus, viestintä, tuotteiden edustavuus, vuorovaikutus yrityksen kanssa, vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa ja personointi. Kohdeyrityksen nykyisen palvelupolun kosketuspisteet toteuttavat jo monelta osin näitä tekijöitä, mutta kehittämisen kohteita löytyi myös useita. Etenkin käyttökokemuksen kehittäminen vaatii suuriakin muutoksia verkkokauppaan, esimerkiksi verkkokaupan mobiilioptimointi, sähköisen tilauslomakkeen vaihtaminen ostoskoritoimintoon ja tarjouspyyntölomakkeen automatisointi. Kuviossa 14 on esitelty, miten kehitetty suunnitelma huomioi edellä mainitut ja teoreettisessa viitekehyksessä laajemmin esitellyt tutkimukset.

PSYKOLOGISET TEKIJÄT

Luottamus

- Palvelulupauksissa pysyminen
- Yrityksen luottoluokituksen ja kotimaisuuden korostaminen
- Turvalliset maksutavat
- Tuotteen laatu ja ominaisuudet vastaavat tuotekuvausta

Hintatietoisuus

- Mahdollisuus filteröidä tuotekategoriassa olevia tuotteita hinnan perusteella
- Tarjoukset ja oulet -sivujen sisällön yhdistäminen
- Toimitusvaihtoehdon valinta toimituksen nopeuden ja hinnan perusteella

Tutunoloinen sisältö

- Verkkokaupan etusivun suunnittelu benchmarkkauksen keinoin
- Tutut ja turvalliset toimitus- sekä maksuvaihtoehdot

TOIMINNALLISET TEKIJÄT

Käyttökokemus

- Verkkokaupan mobiilioptimointi
- Tuotekategorioiden nimeäminen tuolin käyttö-tarkoituksen ja käyttäjän mukaan
- Tuotteiden listaus ja filteröintimahdollisuus tuotekategorian sisällä
- Tarjouspyyntölomakkeen kehittäminen (yritysasiakkaat)
- Apua satulatuolimallin valintaa -lomakkeen automatisointi
- Muistilista kiireisen asiakkaan avuksi
- Sähköisen tilauslomakkeen korvaaminen ostoskorilla
- Tilaa- ja tilaustietojen tallennusmahdollisuus

Viestintä

- Asiakkaiden arvostamien palvelujen tuominen esiin verkkokaupan etusivulla
- Palvelulupauksista viestiminen (sisältää lupaukset vastausajasta tarjouspyyntöön, toimitusajasta ja vaihto- ja palautusoikeudesta)
- Tilaus- ja toimitusehdot
- Tilausvahvistuksen automatisointi
- Tilauksen seuranta
- Tuotteen mukana menevä saatekirje
- Jälkimarkkinointi

Tuotteiden edustavuus

- Laadukkaat ja monipuoliset tuotekuvat
- Informatiiviset ja yhdenmukaiset tuotekuvaukset sekä tekniset tiedot
- Tuotteiden esittelyvideot
- Tuotteen valintaa helpottavat kuvakkeet
- Fyysinen tuote

Vuorovaikutus yrityksen

- Asiakaspalvelu ja asiakkaan eri mahdollisuudet ottaa asiakaspalveluun yhteyttä
- Tarjouspyynnön lähettäminen ja tarjouksen vastaanottaminen
- Asiakaspalvelu
- Tuotteen vastaanottaminen (vuorovaikutus ulkoisen toimijan kanssa)
- Lasku

Vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa

- Käyttäjäkokemukset ja käyttäjälähtöinen sisältö
- Tuotekuvauksen jakamismahdollisuus sähköpostin tai sosiaalisen median välityksellä
- Kokemuksen jakaminen yrityksen sosiaalisen median sivulla

Personointi

- Tuotteiden listaus ja filteröintimahdollisuus tuotekategorian sisällä
- Muistilista kiireisen asiakkaan avuksi
- Satulatuolin varustetason räätälöinti
- Tilaa- ja tilaustietojen tallennusmahdollisuus
- Monipuoliset maksu- ja toimitusvaihtoehdot

KUVIO 14. Kohdeyrityksen verkkokaupan asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät.

4.2 Pohdintaa

Ojasalo ym. (2009, 48) mukaan työelämälähtöisessä kehittämisessä tulee huomioida tieteentekemisen ja yritysmaailman eettiset säännöt. Luotettavuuden ja uskottavuuden varmentamiseksi dokumentaatio kehittämistyön prosessin jäljentämiseksi tulee olla riittävää ja tehdyt valinnat perusteltuja (Kananen 2015, 112). Luotettavuuden voidaan parantaa triangulaatiolla, esimerkiksi käyttämällä useita erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä ja tutkimalla ilmiötä useista eri näkökulmista. Kehittämistyön tavoitteiden tulee noudattaa korkeaa moraalialia ja seurausten olla käytäntöä hyödyttäviä. (Ojasalo ym. 2009, 48, 94).

Tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelma on toteutettu tapauslähtöisesti ja sen tarkoitus oli kehittää palvelupolkuun perustuva verkkokaupan kehittämissuunnitelma, jonka avulla yritys voi edistää liiketoimintaansa. Suunnitelma antaa konkreettisia ehdotuksia verkkokaupan kehittämiseksi, joka helpottaa suunnitelman toteutusta. Suunnitelmassa on myös pyritty huomioimaan kohdeyrityksen rahalliset, ajalliset ja osaamiseen liittyvät resurssit viedä se käytäntöön. Kehittämisen menetelminä on käytetty kirjallisuuskatsausta ja prosessianalyysia. Kehittäminen perustuukin kirjallisuuskatsauksen kautta luotuun teoreettiseen viitekehukseen ja kehittämisen luotettavuuden varmentamiseksi teoriaa on pyritty tarkastelemaan tavoitteiden kannalta kattavasti ja yhdistäen tietoa sekä hyödyntäen sitä kehittämisessä. Prosessianalyysilla on hahmotettu kohdeyrityksen palvelupolun nykytila ja analyysin kautta tuotettu tietoa on hyödynnetty kehittämisessä. Menetelmät ovat siis olleet kehittämistyötä edistäviä.

Teoreettinen viitekehys keskittyy arvolupaukseen, asiakaskokemukseen ja palvelupolkuun. Arvolupaus kehittämistyön yhteydessä käsittää kohdeasiakasryhmien arvostamien asioiden huomioimisen kehitetyssä asiakaskokemuksen suunnitelmassa. Onnistuneella asiakaskokemuksella pyritään myös vähentämään asiakkaan hankinnan eteen tekemiä uhrauksia ja näin luomaan asiakkaille arvoa. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa löytyi runsaasti tietoa asiakaskokemuksesta, mutta katsauksesta tehdyn tulkinnan perusteella asiakaskokemuksen muodostuminen digitaalisessa ympäristössä ja verkkokaupan palvelupolun vaiheissa on akateemisessa kirjallisuudessa vasta vähän tutkittu aihe. Vähäisestä akateemisesta tiedosta huolimatta, tein valinnan kehittää suunnitelman digitaalisesta asiakaskokemuksesta sitoen sen asiakkaan palvelupolun vaiheisiin. Opinnäytetyön kontekstin tarkastelusta selviää verkkokaupan asiakaskokemuksen kehittämisen ajankohtaisuus sekä sen merkitys verkkoliiketoiminnassa nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimukset ja asiantuntijalausunnat myös osoittavat, että yhä useammat menestyneet kotimaiset ja ulkomaiset verkkokaupat ovat onnistuneet luomaan asiakkailleen onnistuneen asiakaskokemuksen ja ostoprosessin.

Opinnäytetyössä tehty kehittäminen on hyvin teorialähtöisesti, mutta huomioitavaa on se, että kirjallisuuskatsaus ei ole ollut systemaattista. Mikäli työssä olisi käytetty systemaattista kirjallisuuskatsausta, olisi kehittämisen tietoperusta voinut muuttua, joka olisi puolestaan vaikuttanut kehittämisen tuloksiin.

Kohdeyritykselle tehdyn kehittämisen asiakaslähtöisyyttä voidaan myös tarkastella kriittisesti, sillä se ei sisältänyt asiakastutkimusta, vaan kehityksen asiakasnäkökulma rakentuu kohdeyrityksen tuntemukseen asiakaskunnastaan, verkkokaupasta aiemmin tehdyn kyselytutkimuksen tuloksiin sekä verkkoliiketoiminnan tutkimustietoon ja tilastoihin. Kehittämisen pohjautuminen asiakasymmärrykseen olisi vaatinut kohdeyrityksen asiakaskunnan tutkimista, mutta sitä ei ollut mahdollista toteuttaa opinnäytetyön aikataulun puitteissa. Asiakasymmärryksen saavuttamiseksi olisi esimerkiksi voitu toteuttaa verkkopohjainen kyselytutkimus yrityksen tärkeimmille asiakasryhmille ja selvittää heidän hakemiaan hyötyjä yrityksen tuotteilta ja verkko-ostamiselta sekä asiointia estäviä tekijöitä. Toisaalta verkkokauppa-asiakas osaa harvoin itse määrittää, minkälainen on hyvä asiakaskokemus. Verkkokaupparyitys ja verkkokaupan asiantuntijat osaavat usein nähdä verkkokaupan palvelupolun ja asiakasryhmien tarpeet asiakaskokemukselta kokonaisvaltaisemmin.

Tämä opinnäytetyö käsittää ainoastaan kehittämissuunnitelman, joten suunnitelman toteutus rajautuu sen ulkopuolelle. Näin ollen suunnitelman vaikutusta kohdeyrityksen verkkokaupan asiakaskokemukseen ei voida tässä opinnäytetyössä todentaa. Jotta kohdeyritys voi mitata suunnitelman vaikutusta sen implementoinnin jälkeen ja luoda asiakasymmärrystä, on tärkeää, että se toteuttaa asiakaskokemusta mittaavan kyselytutkimuksen. Ehdotus tutkimusmenetelmästä on esitelty luvussa 3. Suunnitelman vaikutus konversioon on myös todettavissa implementoinnin jälkeen, pidemmällä aikavälillä, jolloin mittaustuloksia voidaan verrata implementointia edeltäneeseen aikaan.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ALHONEN, Anssi 2015. Verkkokauppaopas 2015. [luettu 21.11.2016] saatavissa: <http://www.tieke.fi/display/julkaisut/Verkkokauppaopas>
- ASIAKKUUSMARKKINOINTILIITTO ja AVAUS MARKETING INNOVATIONS 2016. Asiakkuusindeksi 2016. [luettu 21.11.2016] saatavissa: <http://asiakkuusindeksi.fi/>.
- ASIAKKUUSMARKKINOINTILIITTO 2015. Verkkokauppakatsaus 2015. [luettu 7.12.2016]. saatavissa: <http://www.asml.fi/report/raportti-verkkokauppakatsaus/>.
- BERGSTRÖM, Seija ja LEPPÄNEN, Arja 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- BOROWSKI, Graig 2015. What a Great Digital Customer Experience Actually Looks Like. Harvard Business Review. [luettu 29.11.2016] saatavissa: <https://hbr.org/2015/11/what-a-great-digital-customer-experience-actually-looks-like>.
- CAMLEK, Victor 2010. How to spot a real value proposition. Information Services & Use 30 (3/4) 119 – 123.
- CYR, Dianne 2014. Return visits: a review of how Web site design can engender visitor loyalty. Journal of Information Technology 29 (1) 1 - 26.
- DHALIWAL, Jagdeesh S., MACINTYRE, Mairi ja PARRY, Glenn 2011. Understanding Services and the Customer Response. Julkaisussa: MACINTYRE, Mairi, PARRY, Glenn ja ANGELIS, Jannis (toim.). Service design and delivery. New York: Springer, 1 – 18.
- FILENIUS, Marko 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä : Docendo 2015.
- FORRESTER CONSULTING 2015. Mastering Omni-Channel B2B Customer Engagement. [viitattu 12.10.2016]. saatavissa: https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_3/Accenture-Mastering-Omni-Channel-B2B-Customer-Engagement-Report.pdf
- FROW, Pennie ja PAYNE, Adrian 2007. Towards the 'perfect' customer experience. Brand Management 15(2) 89 – 101.
- GREWAL, Dhruv, LEVY, Michael, KUMAR, V. 2009. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. Journal of Retailing 85 (1) 1-14.
- GRÖÖNROOS, Christian 2000. Nyt kilpaillaan palvelulla. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell.
- HALLAVO, Jaakko ja VALVANNE, Juha 2009. Verkkokauppa. Julkaisussa: PALOHEIMO, Toni (toim.) Klikkaa tästä, Internetmarkkinoinnin käsikirja. Helsinki: Mainostajien Liitto, 193 – 219.
- HAVUMÄKI, Heidi ja JARANKA, Eila 2014. Sähköinen kaupankäynti. Helsinki: Sanoma Pro.
- HEAD, Tabatha 2012. Customer Experience Management. Delhi: White Word Publications.
- HERNÁNDEZ, Blanca, JIMÉNEZ, Julio ja MARTÍN, M. Jose 2011. Age, gender and income: do they really moderate online shopping behaviour? Online Information Review 35 (1) 113 - 133.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osittain uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- HOLBROOK, Morris B. ja HIRSCHMAN, Elisabeth C. 1982. The Experimental Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. Journal of Consumer Research 9 (2) 132 – 140.

- JOHNSTON, Robert ja KONG, Xiangyu 2011. The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality* 21 (1) 5 – 24.
- JOSHI, Sujata 2014. Enhancing Customer Experience: An Exploratory Study on the Role of Retailer as an Effective Touch-point for Enhancing Customer Experience for Cellular Service Providers. *Drish-tikon: A Management Journal* 5 (1).
- JUSLÉN, Jari 2009. *Netti mullistaa markkinoinnin: hyödynnä uudet mahdollisuudet*. Helsinki: Talentum.
- KANANEN, Jorma 2015. *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KAUPAN LIITTO 2015. Reilu puolet verkkokaupan euroista jää kotimaahan – Kotimaisen kaupan kilpailukyvyystä pidettävä huolta. [luettu 27.11.2016] saatavissa: http://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/reilu_puolet_verkkokaupan_euroista_jaa_kotimaahan_24818.
- KILPAILU JA KULUTTAJAVIRASTO 2015. Kuluttajapoliittinen katsaus 2015. [luettu 25.11.2016] saatavissa: <http://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/selvitykset/2015/kkv-selvityksia-2-2015-kuluttajapoliittinen-katsaus-2015.pdf>.
- KLAUS, Philipp 2013. The case of Amazon.com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). *The Journal of Services Marketing* 27 (6) 443 -457.
- KOIVUPURO, Ella-Roosa 2016. B2b verkkokauppa kuluttajistuu. [viitattu 12.10.2016]. saatavissa: <http://www.enterpay.fi/b2b-verkkokauppa-kuluttajistuu/>
- KOTLER, Philip ja KELLER, Kevin Lane 2012. *A framework for marketing management*. 5. painos. kansainvälinen painos. Essex: Pearson.
- KUMAR, Sameer, EIDEM, Jessica JA and NORIEGA PERDOMO Diana 2012. Clash of the e-commerce titans: a new paradigm for consumer purchase process improvement. *International Journal of Productivity and Performance Management* 61 (7) 805 – 830.
- LAAMANEN, Kai 2009. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*. 8. painos. Espoo: Redfina.
- LÖYTÄNÄ, Janne ja KORTESUO, Katleena 2011. *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- LEHMUSVAARA, Toni 2015. Miltä näyttää digitaalinen asiakaskokemus vuonna 2016. [luettu 23.11.2016] saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/milta-nayttaa-digitaalinen-asiakaskokemus-vuonna-2016-6241970>.
- MARTINEZ, Veronica ja TURNER, Trevor 2011. *Designing Competitive Service Models*. Julkaisussa: MACINTYRE, Mairi, PARRY, Glenn ja ANGELIS, Jannis (toim.). *Service design and delivery*. New York: Springer, 61 – 82.
- MEYER, Christopher JA SCHWAGER, Andre 2007. *Understanding Customer Experience*. Harvard Business Rewiev. [luettu 21.11.2016]. saatavissa: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>.
- MIETTINEN, Lassi 2016. *Mobiilin käyttö Suomessa – Sanoman mobiilitutkimukset 2016*. [luettu 10.12.2016] saatavissa: <http://www.iab.fi/media/tapahtuma-aineisto/mobiiliseminaari-8.6.2016/iab-sanoma-mobiilitutkimus.pdf>.
- NORTON, David W. ja PINE, Joseph P. 2013. Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership* 41 (2) 12-17.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2009. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro.

- OSTERWALDER, Alexander ja PIGNEUR, Yves 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves, BERNARDA, SMITH, Alan 2014. *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- PARMA, Fanni 2016. Millainen on hyvä landing page. Blogi-kirjoitus. [luettu 6.12.2016] saatavissa: <https://www.salescommunications.fi/blog/millainen-on-hyva-landing-page>.
- PAYNE, Adrian ja FROW Pennie 2014. Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of Service Management* 25 (2) 213 - 227.
- PENTINA, Iryna, AMIALCHUK, Aliaksandr ja TAYLOR, David George 2011. Exploring effects of online shopping experiences on browser satisfaction and e-tail performance. *International Journal of Retail & Distribution Management* 39 (10) 742 - 758.
- POKKINEN, Kari 2015. Suomalaisen verkkokauppojen tulevaisuus on huolestuttavalla tolalla. Finpro tiedot. [luettu 21.11.2016]. saatavissa: http://www.finpro.fi/uutiset/-/asset_publisher/1skL/content/suomalaisen-verkkokaupan-tulevaisuus-on-huolestuttavalla-tolalla.
- POSTNORD 2016. Verkkokauppa Pohjoismaissa 2015. [luettu 29.11.2016] saatavissa: http://www.postnord.fi/globalassets/suomi/raportit/verkkokauppa-pohjoismaissa/verkkokauppa_pohjoismaissa_2016.pdf.
- PULLINEN, Ville 2013. Asiakaskokemuksen muodostuminen ja rakenne päivittäistavara- ja verkkokaupassa. Pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto.
- RETAIL LAB 2013. Verkkokaupan tila 2013: Yhteenveto verkkokaupan tila -tuloksista. [luettu 11.11.2016] saatavissa: http://www.retaillab.fi/pdf/Yhteenveto_Verkkokaupan_tila_tuloksista.pdf.
- RICHARDSON, Adam 2010. Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. *Harvard Business Review*. [luettu 22.11.2016] saatavissa: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>.
- RINTAMÄKI, Timo, KUUSELA, Hannu ja MITRONEN, Lasse 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal* 17 (6) 621 - 634.
- ROSE, Susan, CLARK, Moira, PHILLIP, Samouel ja HAIR, Neil 2012. Online Customer Experience in e-Retailing: An empirical model of Antecedents and Outcomes. *Journal of Retailing* 88 (2) 308 - 322.
- ROSE, Susan, HAIR, Neil ja CLARK, Moira 2010. Online Customer Experience: A Review of the Business-to-Consumer Online Purchase Context. *International Journal of Management Reviews* 13 (1) 24 - 39.
- SHAW, Colin ja IVENS, John 2002. *Building Great Customer Experiences*. New York: Palgrave Macmillan.
- SOLOMON, Michael, BAMOSSY, Gary, ASKEGAARD, Søren ja HOGG, Margaret K. 2006. *Consumer Behavior: a European Perspective*. 3. uudistettu painos. Harlow: Pearson Education.
- SUOMEN VIRALLINEN TILASTO 2014. Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2014, 5. Verkkokauppa. Helsinki: Tilastokeskus [luettu 29.11.2016] saatavissa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_kat_005_fi.html.
- SUOMEN VIRALLINEN TILASTO 2015 a: Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö. Helsinki: Tilastokeskus [luettu 29.11.2016] saatavissa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/sutivi_2015_2015-11-26_tie_001_fi.html
- SUOMEN VIRALLINEN TILASTO 2015 b: Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2015, 4. Sähköinen kauppa. Helsinki: Tilastokeskus [luettu 29.11.2016]. saatavissa: http://www.stat.fi/til/icte/2015/icte_2015_2015-11-26_kat_004_fi.html.

SUOMEN VIRALLINEN TILASTO 2016. Tietotekniikan käyttö yrityksissä. 4. Sähköinen kauppa. [luettu 29.11.2016]. Helsinki: Tilastokeskus. saatavissa: http://www.stat.fi/til/icte/2016/icte_2016_2016-11-30_kat_004_fi.html.

SÄRKIKANGAS, Mikko. Tunne ammattiohjajan ostokäyttäytyminen myös verkossa. Rakennuslehti. [viitattu 12.10.2016]. saatavissa: <http://www.rakennuslehti.fi/blogit/tunne-ammattiohjajan-ostokayttaytyminen-myos-verkossa/>

THE E-TAILING GROUP JA ORACLE 2012. The Connected Consumer 2012: Evolving Behavior Patterns. [viitattu 11.10.2016] saatavissa: <http://www.oracle.com/us/industries/retail/research-connected-consumer-1736894.pdf>.

TNS GALLUP 2015. Net Track 2015. [luettu 21.11.2016]. saatavissa: http://www.iab.fi/media/pdf-tiedostot/nettrack-2015_iabkooste.pdf.

TNS GALLUP 2014. Verkkokauppatilasto 2014. [luettu 29.11.2016]. saatavissa: kauppa.fi/content/download/83572/1071402/file/Verkkokauppatilasto%202014.pdf.

TNS GLOBAL 2016. Connected Life 2016. [luettu 29.11.2016] saatavissa: <http://www.tnsglobal.com/get-connected/connected-life>.

TENNBERG, Nora 2016. Verkkokaupan kehittäminen. [työelämälähtöinen kehittämistyö]. Kuopio: Savonia ammattikorkeakoulu.

TUULANIEMI, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

VERHOEF, Peter C., LEMON, PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, Anne, TSIROS, Michael, SCHLESINGER, Leonard A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* 85 (1) 31 – 41.

WOLNY, Julia ja CHAROENSUKAI, Nipawan 2014. Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* 15 (4) 317 – 326.