



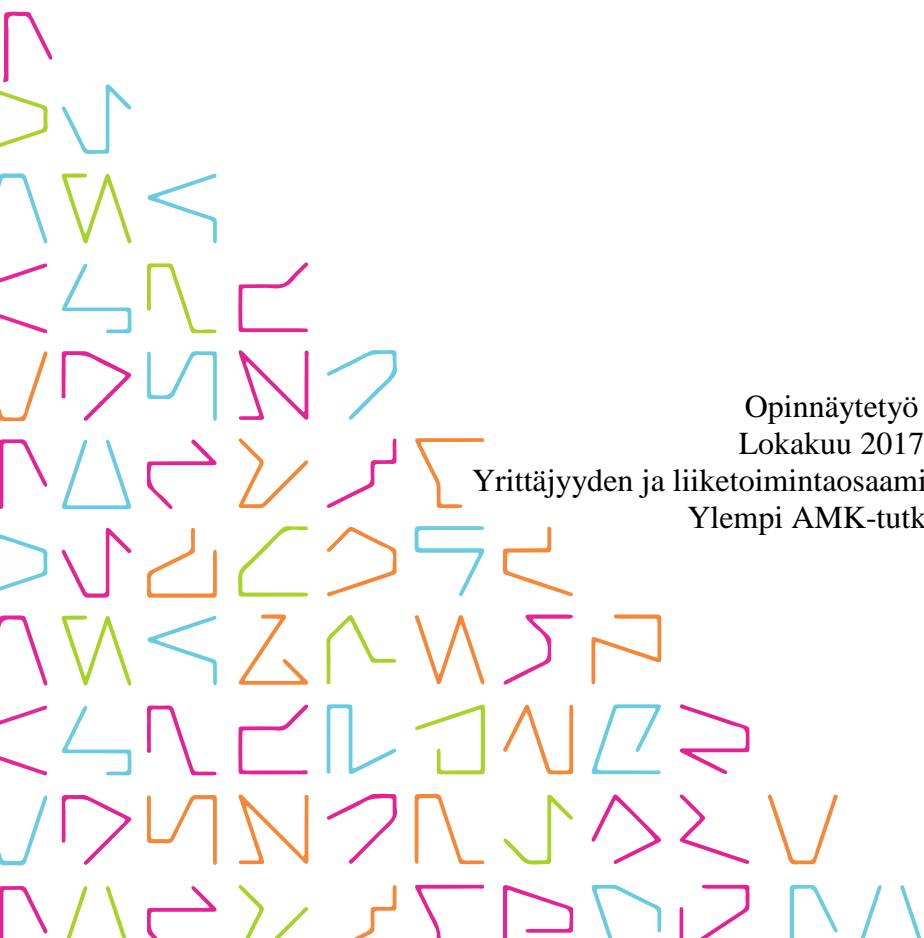
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

VERKKOKAUPAN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

Sari Palosaari

Opinnäytetyö
Lokakuu 2017

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

PALOSAARI SARI:
Verkkokaupan asiakaskokemuksen kehittäminen

Opinnäytetyö 56 sivua
Lokakuu 2017

Digitalisoitumisen myötä asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut. Verkkokauppa on yleistynyt räjähdysmäisesti viimeisen vuosikymmenen aikana eri-ikäisten kuluttajien keskuudessa, koska tarjolla on mahdollisuus tehdä ostoksia ympäri maailmaa, kellon ajasta ja paikasta riippumatta. Asiakkaan valta on kasvanut ja asiakas odottaa verkkokaupalta edullisten hintojen, hyvän valikoiman ja nopeiden toimitusten lisäksi laadukasta asiakaskokemusta.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yritys Alphan Omega-verkkokaupan asiakaskokemusta ja sitä kautta parantaa liikevaihtoa. Kehittämistyön tarkoituksena on kerätä asiakastietoa ja kartoittaa asiakkaiden kokemuksia, joiden avulla voidaan luoda asiakkaiden tarpeita vastaava asiakaskokemus verkkokaupassa samalla osallistamalla koko henkilökunta mukaan kehittämistyöhön. Tällaiseen kehittämistyöhön lähestymistavaksi sopii hyvin toimintatutkimus, joka on laadullinen lähestymistapa, jossa voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Toimintatutkimus on luonteeltaan osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhteistyöllä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin kerättyä asiakastietoa ja kartoitettua asiakkaiden kokemuksia. Asiakastiedon keräämismenetelmiä olivat henkilöstön kanssa käydyt keskustelut, asiakasprofilointi, asiakastyytyväisyystutkimus ja teemahaastattelu. Kehittämistyön tuloksena syntyi myös verkkokaupan palvelupolun kuvaus sekä lähes 50 toteutettavissa olevaa ideaa, joiden avulla yritys voi kehittää verkkokaupan asiakaskokemusta.

Osa tämän opinnäytetyön tuloksista ja liitteistä ovat salaisia.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, asiakasymmärrys, verkkokauppa

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

PALOSAARI SARI:
Developing of Online Shop Customer Experience

Master's thesis 56
October 2015

Because of digitalization customers' purchasing behavior has changed. Online shopping has exploded over the last decade among consumers of different ages, as it is possible to shop around the world, regardless of time or place. The customer's power has grown and the customer expects from online shopping a high quality customer experience in addition to inexpensive prices, a good selection of products and fast deliveries.

The thesis deals with the development of the customer experience of Alpha's online shop Omega. The aim of the thesis is to develop the Online shop Omega's customer experience and thereby to improve the turnover. The purpose of the development work is to gather customer information and map customer experiences to create a customer experience that meets the needs of online shop customers while involving the whole staff in the development work. A well-suited approach to such development work is an operational research, which is a qualitative approach that can also utilize quantitative methods. Operational research is a participatory research in nature that aims to solve practical problems and bring a change through co-operation.

The result of the thesis was the collection of customer information and mapped customer experiences. Methods for gathering customer information included discussions with staff, customer profiling, customer satisfaction survey and theme interview. The development work also resulted in a description of the online shop's service path and nearly 50 feasible ideas that enable the company to develop customer experience in the online shop.

Part of the results and attachments of this thesis is classified information.

Key words: customer experience, customer satisfaction, customer understanding, online shop

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1.	Työn tausta.....	5
1.2.	Työn tavoite	7
1.3.	Työn toteuttaminen	7
1.4.	Raportin rakenne	11
2	MENESTYVÄ VERKKOKAUPPA.....	13
2.1.	Verkkokaupan määritelmä.....	13
2.2.	Verkkokaupan kehitys	14
2.3.	Hyödyt yritykselle verkkokaupan perustamisesta	17
2.4.	Verkkokaupan hyödyt asiakkaille.....	18
2.5.	Menestyvän verkkokaupan tekijät	19
3	ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN VERKKOKAUPASSA	23
3.1.	Asiakasymmärrys palvelun kehittämisen perustana	23
3.2.	Asiakaskokemus	25
3.3.	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	28
3.4.	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	30
4	OMEGA-VERKKOKAUPAN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN.....	33
4.1.	Omega-verkkokauppa	33
4.2.	Ideointi asiakaskokemuksen kehittämiseksi	34
4.3.	Asiakastyytyväisyystutkimus.....	37
4.3.1	Asiakastyytyväisyystutkimuksen suunnittelu	38
4.3.2	Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset	39
4.4.	Teemahaastattelut	42
4.4.1	Teemahaastatteluiden suunnittelu ja toteutus.....	42
4.4.2	Teemahaastatteluiden tulokset	43
4.5.	Aivoriihityöskentely	44
4.6.	Palveluprosessin kuvaaminen	46
4.6.1	Palveluprosessin kuvaamismenetelmiä.....	47
4.6.2.	Omega -verkkokaupan palveluprosessin kuvaaminen.....	48
5	POHDINTA.....	52
5.1.	Yhteenvedo	52
5.2.	Jatkokehitysideat.....	54
	LÄHTEET.....	55

1 JOHDANTO

1.1. Työn tausta

Digitaalisuus ja sen luomat mahdollisuudet ovat vaikuttaneet dramaattisesti viimeisen vuosikymmenen aikana kaikkiin toimialoihin, arvoketjuihin ja prosesseihin. Liiketoiminnan harjoittaminen verkossa on mahdollista vuorokauden ympäri ja jokaisena viikonpäivänä. Digitalisoitumisen myötä myös asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut. Asiakkaat tekevät ostoksia verkossa itselle sopivimpana aikana asettaen uudenlaisia haasteita muun muassa verkkokauppojen asiakaspalvelulle. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 55.)

”Verkkokaupassa on kyse uudenlaisesta, tietotekniikkaan perustavasta tavasta ostaa. Mahdollinen verkkokaupan hintaetu ja ostamisen riippumattomuus kaupan aukioloajoista hyödyttää kaikkia verkkokaupan asiakkaita asuinpaikasta riippumatta.” (Melkas 2014) Verkkokauppa tarjoaa kuluttajalle myös logistisia etuja. Verkkokaupan ostamisen leviäminen ei ole vain uudenlaisen välineen omaksumista, vaan myös uudenlaisen elämäntavan omaksumista. (Melkas 2014.)

Kuluttamisessa on havaittavissa muutos kohti kärsimätöntä kuluttamista, koska kuluttajat ovat tottuneet, että kaikki tulee ja voidaan saada nopeasti ja helposti. ”Tätä heti kuluttamista tukevat erilaiset sähköiset välineet, kauppapaikat, mediat, helpot maksamistavat, nopeat rahoituskeinot ja toimitukset sekä aina tarjolla olevat palvelut.” (Mitronen 2016)

Suomalaiset ostivat digitaalisesti vuonna 2016 yhteensä 8,5 miljardilla eurolla palveluita ja vähittäiskaupan tuotteita (Kaupan liitto 2017). Vuonna 2015 63 prosenttia suomalaisista oli tehnyt ostoja ja tilauksia verkon kautta viimeisen 12 kuukauden aikana (Tilastokeskus 2016). Suomalaiset ostavat eniten palveluista matkalippuja, majoitusta ja erilaisia pääsylippuja ja vähittäiskaupan tuotteista kodinelektroniikkaa ja – tarvikkeita, vaatteita, harrastusvälineitä, talous- ja sisustustuotteita (Kaupanliitto 2017).

Sähköisen asioinnin kehittäminen on myös poliittinen päätös niin Suomessa kuin Euroopassa. Viranomais- ja julkisia palveluja on saatavilla Suomessa hyvin internetissä ja suomalaiset hyödyntävät tätä mahdollisuutta Euroopan etupäässä. Vuonna 2013 57 prosenttia 16–87 -vuotiaista suomalaisista oli hakenut tietoa viranomaisten nettisivuilta viimeisen 12 kuukauden aikana. Vuonna 2015 vastaava luku oli jo 67 prosenttia. Varsinkin

nuoret ovat aktiivisia hoitamaan viranomaisasiointia sähköisissä palveluissa. (Kohvakka 2014, Tilastokeskus 2016.)

Useimmat yrityksen näkevät verkkokaupat mahdollisuutena, toiset väistämättömänä pakkona ja jotkut eivät halua olla niiden kanssa missään tekemisissä. Jokainen, varsinkin kuluttajakauppaa käyvä yritys, joutuu pohtimaan suhdettaan digitalisoitumiseen ja liiketoiminnan harjoittamiseen verkossa. ”Verkkokauppa on välttämätön asiakaskohtaamisen kanava maailmassa, jossa kuluttajat tekevät ostopäätöksiään verkossa. Samalla se on myyjälle mahdollisuus tehdä asioita paremmin.” (Häivälä & Paloheimo 2012, 193.)

Tämä opinnäytetyö on tehty yritykselle, jota nimitän tässä raportissa Alphaksi ja sen verkkokauppaa Omegaksi. Alpha perusti Omega-verkkokaupan vuonna 2013 uudeksi erityisesti kuluttaja-asiakkaille suunnatuksi myyntikanavaksi. Alpha toimii alalla, jolla verkkokauppaa kävivät kehittämistyötä edeltävänä vuonna vain lähinnä alan isoimmat toimijat. Toimiala on suhteellisen pieni ja eri toimijat tuntevat toisensa hyvin. Siksi yrityksen ja verkkokaupan oikea nimi sekä osa opinnäytetyöstä on salattu.

Kuluttajat ostavat verkkokaupoista päivä päivältä rohkeammin erilaisia tuotteita ja palveluita, mutta samalla heidän vaatimuksensa ovat kasvaneet. Opinnäytetyöni tilannut yritys on esimerkki ennakkoluulottomasta yrityksestä, joka on lähtenyt laajentamaan myyntikanaviaan verkkokaupan puolelle, vaikka tuote ei ollut tavanomaisin kuluttajien verkkokaupoista ostama hyödyke.

Asiakkaat ovat löytäneet Omegan mukavasti, mutta yrityksen johdon mielestä verkkokaupassa on vielä paljon kehitettävää. Alpha haluaa tavoitella laajempaa asiakaskuntaa ja parempaa liikevaihtoa. Yritys käynnisti verkkokaupan toimintaan ja ulkoasuun liittyvän kehittämistyön verkkokauppaohjelmistoa tarjoavan yrityksen ja graafisen suunnittelijan kanssa keväällä 2014. Kehittämistyön eteenpäin viemiseksi yritys tarvitsi tietoa asiakkaista: miten he kokivat verkkokaupan sekä millaisia kehittämisideoita verkkokaupan henkilökunnalla oli.

1.2. Työn tavoite

Tämä työ käsittelee Alphan Omega-verkkokaupan asiakaskokemuksen kehittämistä. Tavoitteena on kehittää verkkokaupan asiakaskokemusta ja sitä kautta parantaa verkkokaupan liikevaihtoa.

Omega-verkkokaupan asiakaskokemuksen kehittämisessä hyödynnetään asiakastiedonkeräämismenetelmiä ja asiakaskokemuksen kehittämismenetelmiä. Tarkoituksena on kerätä asiakastietoa ja kartoittaa asiakkaiden kokemuksia, joiden avulla voidaan luoda heidän tarpeita vastaava asiakaskokemus verkkokaupassa. Kehittämistyön tarkoituksena on samalla kehittää myös kokouskäytäntöjä ja verkkokaupan asiakaskokemuksen jatkuvia kehittämistyömenetelmiä.

Alpha toimii suhteellisen pienellä toimialalla, jossa toimijat tuntuvat hyvin toisensa ja kilpailu on tiukkaa. Tämän vuoksi Alpha kokee, että on tunnistettavissa jo toimintansa perusteella ja haluaa salata osan kehittämistyön tuloksista. Raportista esitetään vain osa tutkimusten tuloksista.

1.3. Työn toteuttaminen

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus. Toimintatutkimus on laadullinen, kvalitatiivinen lähestymistapa, mutta siinä voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Toimintatutkimus on luonteeltaan osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhteistyöllä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58–61.)

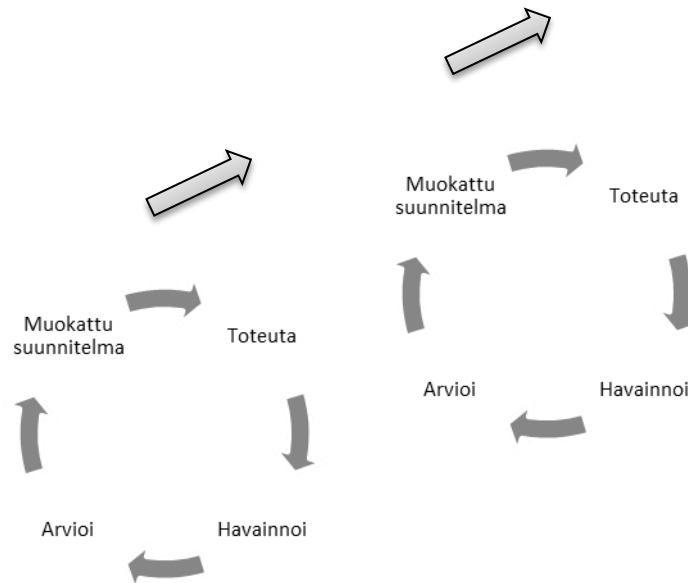
Toimintatutkimus sopi hyvin lähestymistavaksi, koska kehittämistyön tavoitteena oli luoda uutta tietoa ja ymmärrystä sekä kehittää ratkaisuja käytännön ongelmiin. Yrityksen johdolla ja itselläni oli vahva halu ottaa verkkokaupan henkilökunta mukaan kehittämistyöhön. Tavoitteena oli myös, että kehittämistyön aikana toteutettuja menetelmiä ja metodeja hyödynnetään jatkossa tarpeen mukaan uusissa projekteissa sekä toiminnan jatkuvassa kehittämisessä.

Toiminnallisen tutkimuksen erityispiirteitä ovat:

- ongelma-keskeisyys
- käytännön ongelmien ratkominen
- toiminnan muuttaminen
- yhteistyötä vaativaa
- osallistavaa tutkimusta
- vie aikaa

Toimintatutkimus soveltuu tutkimukselliseen kehittämistyöhön, koska toimintatutkimuksen lähtökohtana on toimintojen ja käytänteiden muuttaminen. Erityisen hyvin se soveltuu sosiaalisten ja työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksella ei selvitetä pelkästään sitä kuinka asiat ovat vaan kuinka niiden pitäisi olla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 59–60.)

Toimintatutkimuksen tutkimus- ja kehittämisprosessi on syklinen, jolloin eri vaiheet toistuvat uudelleen. Prosessia voidaan kuvata sykliseksi, jossa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Ensimmäinen kehittämistyön vaihe on kehittämisongelman ja työn tavoitteiden asettaminen. Sen jälkeen perehdytään lähdeaineistoon ja selvitetään onko samankaltaista aihetta tutkittu aikaisemmin. Aineistoon tutustumisen jälkeen tarvittaessa täsmennetään kehittämissuunnitelmaa ja tavoitteita. Tämän jälkeen voidaan aloittaa varsinainen työ tutkimalla ja kokeilemalla, millaisia käytännön mahdollisuuksia päämäärän tavoittamiseksi on. Seuraavassa vaiheessa analysoidaan saatu aineisto, arvioidaan tehtyjä asioita ja tarvittaessa muotoillaan sekä tarkennetaan päämääriä. Analysoinnin päämäärien tarkennuksen jälkeen alkaa taas uusi kierros. Kuviossa 1 on kuvattu toiminnallisen tutkimuksen spiraalimaista etenemistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 60–61.)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraalinen eteneminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 60. muokattu)

Toiminnallisen tutkimuksen menetelmät ovat pääsääntöisesti osallistavia vaikka määrällisiäkin menetelmiä voidaan hyödyntää. Osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyn organisaation sisäiseen hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen. Tutkimusaineiston keräämisen menetelmiä ovat muun muassa kyselyt, ryhmäkeskustelut, aivoriihi-työskentely, haastattelut havainnoinnit, asiakirja ja kirjallisen aineiston analysointi. Toimintatutkimuksessa on yleisesti käytetty menetelmä on toimijoiden yhteiset keskustelut, diskurssi. Keskustelun on tarkoitus jatkaa kehittämisprosessin vaiheesta toiseen jokaisen keskustelun luodessa pohjan seuraavalle. Menetelmien valintaan vaikuttavat muun muassa kohdeorganisaation koko, kehittämiskohteen laajuus, tutkimukseen osallistuvan henkilöstön koko ja rooli sekä kohdehenkilöstö. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 61–62.)

Yrityksen johto halusi alusta alkaen osallistaa kehittämistyöhön koko verkkokaupan henkilökunnan johto mukaan lukien. Ensimmäisten tapaamisten aikana muotoiltiin kehittämistiimi, johon kuului seitsemän henkilöä. Minut valittiin projektinvetäjäksi.

Kehittämistyö alkoi yrityksen historiaan, toimintaan ja henkilöstöön tutustumisella. Kävin vapaamuotoisia keskusteluja henkilökunnan kanssa yrityksen toimintaan ja verkkokaupan kehittämiseen liittyen. Keskustelujen tavoitteena oli luoda luottamuksellinen ja

välitön suhde henkilökuntaan sekä varmistaa jokaisen henkilön ajatusten kuuleminen ja huomioiminen.

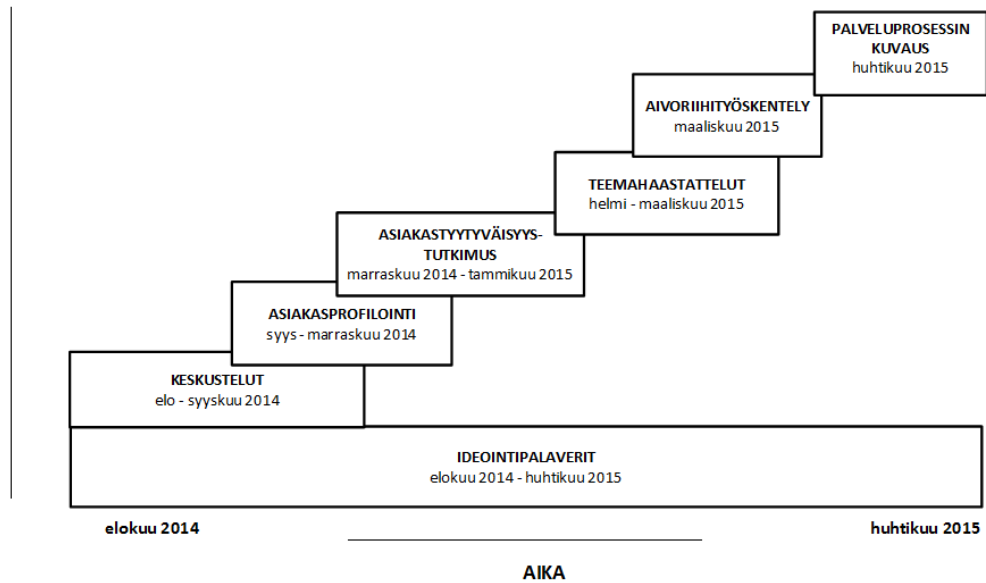
Päätimme kokoontua ideointipalaveriin kehittämistiimin voimin säännöllisesti kahden viikon välein. Ideointipalavereja pidettiin 2014 elokuu - 2015 huhtikuu välisenä aikana. Työskentelymenetelmät vaihtelivat ideointipalaverittain käsiteltyjen aiheiden mukaan. Yleensä alustin palaverin jollakin teemalla ja siihen perehdyttiin yhteisvoimin. Teemat nousivat esille muun muassa edellisistä tapaamisista tai kehittämistyön aikana tehtyjen tutkimusten tuloksista.

Yrityksen henkilökunta osallistui kehittämistyöhön osallistumalla aktiivisesti ideointipalaveriin. He esittivät palavereissa erilaisia kehittämisideoita, analysoivat ja jatkojalostivat esitettyjä ideoita sekä toteuttivat niitä käytännössä. Yrityksen henkilökunta osallistui myös aivoriihiyöskentelyyn ja tutkimuksen tekemiseen tekemällä asiakasprofilointia muun muassa web-analytiikkaa hyödyntäen sekä analysoimalla reklamaatioita, asiakastyytyväisyystutkimuksen ja teemahaastatteluiden tuloksia.

Ensimmäiseksi kehittämistyön vaiheeksi määriteltiin verkkokaupan nykytilan selvittäminen. Sen selvittämiseksi päätettiin kerätä asiakastietoa hyödyntämällä asiakastyytyväisyystutkimusta, teemahaastatteluita, reklamaatioiden läpikäymistä, keskusteluja henkilökunnan kanssa sekä asiakasprofilointia. Seuraavassa kehittämistyön vaiheessa pyrittiin löytämään tutkimuksissa esiin nousseisiin kehittämistarpeisiin ratkaisuja avoimella keskustelulla ideointipalaverissa sekä aivoriihiyöskentelymenetelmää hyödyntäen. Kehittämistyö päättyi palveluprosessin kuvaamiseen palvelupolkumenetelmää hyödyntämällä.

VERKKOKAUPAN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

TUTKIMUSMENETELMÄT



Kuvio 2. Kehittämistyön prosessi

Kappaleissa 4.3.–4.7. kuvataan yksityiskohtaisemmin tutkimusmenetelmiä, joiden avulla kerättiin asiakastietoa sekä pyrittiin kehittämään asiakaskokemusta. Menetelmiä olivat asiakastyytyväisyystutkimus ja teemahaastattelut, aivoriihityöskentely sekä palvelupolun kuvaaminen.

1.4. Raportin rakenne

Raportoin ensimmäisessä pääluvussa avataan opinnäytetyön taustoja ja työn tavoitetta. Tämän lisäksi kerrotaan kehittämistyön lähestymistapa ja käytetyt menetelmät.

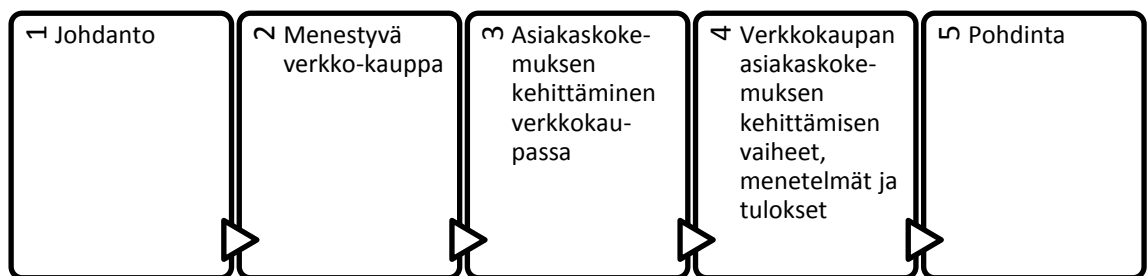
Raportin toisessa pääluvussa käsitellään menestyvän verkkokaupan määreitä. Luvussa selvitetään, mitä verkkokauppa terminä tarkoittaa sekä verkkokaupan viimeaikaista kehitystä. Tämän lisäksi käydään läpi myös verkkokaupan hyödyt yritykselle ja asiakkaalle sekä menestyvän verkkokaupan tekijöitä.

Kolmannessa pääluvussa perehdytään asiakaskokemuksen kehittämiseen verkkokaupassa. Luvussa esitellään asiakasymmärryksen merkitystä palveluiden kehittämisessä,

mitä tarkoittaa asiakaskokemus ja sen vaikutus palveluiden kehittämiseen sekä käsitellään asiakaskokemuksen johtamista ja mittaamista.

Neljännessä pääluvussa esitellään Omegan asiakaskokemuksen kehittämisen vaiheet, menetelmät ja kehittämistyössä saatuja tuloksia. Osa työn tuloksista on salattu, joten luvussa on esitetty vain osa tuloksista.

Viidennessä pääluvussa arvioidaan kehittämistyön onnistumista ja kiteytetään työn tulokset. Lopuksi pohditaan tulevaisuuden kehittämiskohteita.



Kuvio 3. Raportin rakenne

2 MENESTYVÄ VERKKOKAUPPA

2.1. Verkkokaupan määritelmä

Hallavuo ja Valvanne (Häivälä & Paloheimo 2012, 193) ovat määritelleet verkkokaupan seuraavasti:

Verkkokauppa on osa sähköistä kaupankäyntiä ja kuvaa kauppatahtumaa, jossa ostajana on ihminen. Prosessinäkökulmasta tarkasteltuna verkkokaupassa osa aikaisemmin kauppiaan tekemästä työstä siirretään asiakkaan itse tehtäväksi pienentäen siten kaupan kustannuksia. Verkkokauppa ei lähtökohtaisesti ole teknologiaa tai myynnin prosessien tehostamista, vaan ymmärrys asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksesta ja siihen liittyvästä verkkopalveluiden ja monikanava konseptien kehittämisestä.

Myös Lahtisen (2013) mukaan verkkokauppa on osa jakelukanavaa. Jakelukanava on osa joukkoa tosistaan riippuvaisia yrityksiä, jotka ovat prosessissa, jonka kautta tuote tai palvelu saatetaan asiakkaan saataville. Yksinkertaisimmillaan jakelukanava on tuottajan suoramyyntiä asiakkaalle, mutta mukana voi hyvin olla monta toimijaa. Suurin osa verkkokaupoista on jakelukanavan loppupäässä toimivia vähittäiskauppoja. Lahtinen on tyypitellyt verkkokaupat sen mukaan, mitä muuta ne harjoittavat kuin verkkokauppaa:

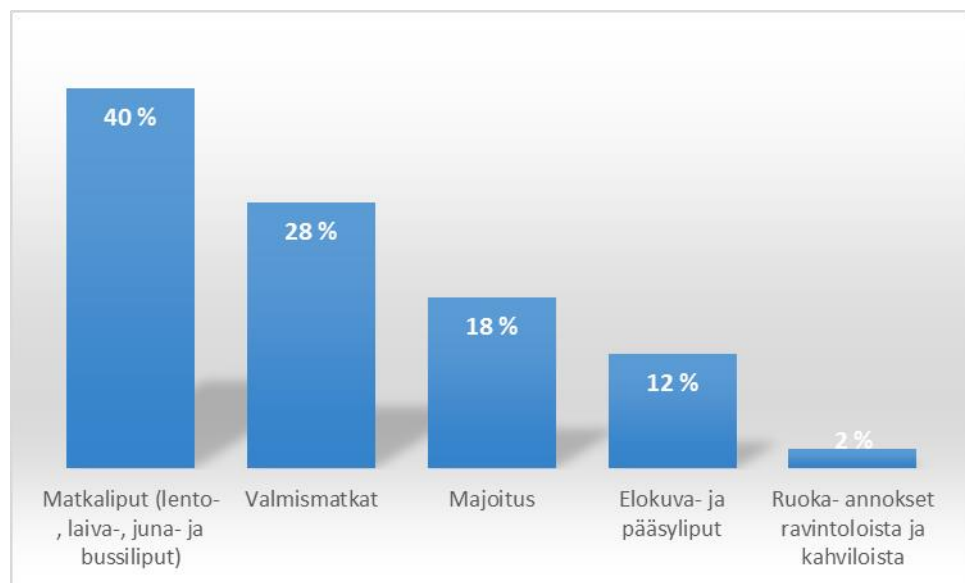
- Alun perin verkkokaupaksi perustettu yritys, jolla ei ole kivijalkaliikettä
- Verkkokauppa on kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan yhdistelmä, johon verkkokauppa on perustettu lisämyynnin vuoksi
- Yrityksellä on ollut kivijalkaliike, mutta se on hylätty ja keskitytty pelkästään verkkokauppaan
- Alun perin verkkokauppana aloittanut yritys, joka on myöhemmin laajentanut kivijalkamyymälöihin

Opinnäytetyöni tilannut yrityksen verkkokauppa on kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan yhdistelmä, jossa pääpaino on verkkokaupalla. (Lahtinen 2013, 17–20.)

2.2. Verkkokaupan kehitys

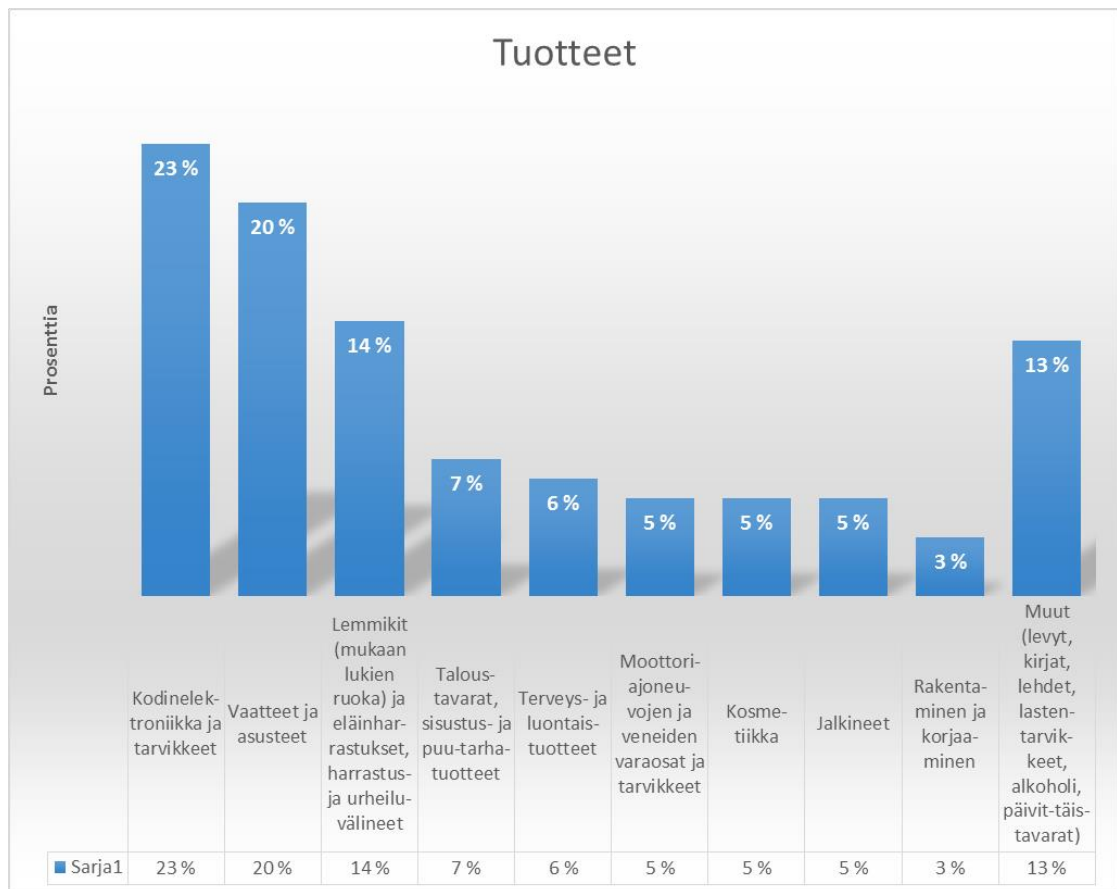
Suomalaiset ostivat digitaalisesti vuonna 2016 yhteensä 8,5 miljardilla eurolla palveluita ja vähittäiskaupan tuotteita (Kaupan liitto 2017). Tilastokeskuksen tekemän Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö -tutkimus 2014 mukaan kuluttajien eniten verkkokaupasta ostamat tuotteet ovat pysyneet vuosia samana. Näitä ovat majoituspalvelut, matkaliput ja muut matkailupalvelut, vaatteet ja kengät, pääsyliput kulttuuri ja viihdetapahtumiin sekä rahapelit. (Tilastokeskus 15.) Kaupan liiton teettämän Digitaalinen kauppa 2016 -tutkimuksen mukaan kuluttajat ostivat digitaalisesti palveluita 3,9 miljardilla eurolla ja vähittäiskaupan tuotteita 4,9 miljardilla eurolla. Taulukossa 1 ja 2 on kuvattu vuonna 2016 ostetuimmat tuotteet ja palvelut.

Taulukko 1. Verkon kautta ostetuimmat palvelut vuonna 2016



(Kaupan liitto 2017. muokattu)

Taulukko 2. Verkon kautta ostetuimmat tuotteet vuonna 2016



(Kaupanliitto 2017. muokattu)

Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan eniten verkkokaupoista ostavat 25-33 -vuotiaat, mutta suhteellisesti voimakkaiden on kasvanut 65-74 -vuotiaiden osuus. Alle 55 -vuotiaiden joukossa verkkokaupoista ostaminen on melko vakiintunut ostamisen muoto ja ikäryhmien väliset erot ovat suhteellisen pieniä. Verkkokaupoissa asioivat siis kaiken ikäiset ja ostavat sieltä yhä laajemmin erilaisia tuotteita ja palveluita (Tilastokeskus 2015).

Verkkokauppa Suomessa on kansainvälistä. Kaupanliiton tilaaman ja TNS Gallupin toteuttaman vuonna 2015 kuluttajille suunnatun kyselytutkimuksen mukaan ulkomaisiin verkkokauppoihin virtaa noin 1,2–1,6 miljardia euroa eli jopa 44 prosenttia kaikista vähittäiskaupan verkko-ostoksista. Tärkeimpiä ostokriteereitä tutkimuksen mukaan olivat hinta, valikoima ja toimituskustannukset. Vastaajista 80 prosenttia sanoivat hinnan tärkeimmäksi valintakriteeriksi ja kaupan kotimaisuus oli vain 13 prosentille tärkeä valinta-

kriteeri. Kaupan liiton toimitusjohtajan Jaana Kurjenojan mukaan: ”Suomalainen kuluttaja pystyy asioimaan missä maailmankolkassa tahansa, ja pitkälti hintojen ohjaamana hän sen myös tekee. Se on kuluttajan oikeus. Vahvuuksistaan huolimatta suomalaisella kaupalla ei aina ole tasavertaisia mahdollisuuksia kilpailla ulkomaisen kanssa. Suomalainen kauppa kilpailee kotimaisella kustannustasolla ulkomaista hintatasoa vastaan.” (Kaupanliitto 26.3.2015)

Vaikka Eurooppaa on viime vuosina vaivannut talousvaikeudet, jotka ovat vaikuttaneet kaupan alan kasvuun, verkkokaupan kasvu on jatkanut kasvuaan. Eurooppalaisen kaupan alan järjestön Ecommerce Europeen mukaan verkkokauppa kasvoi Euroopassa vuonna 2014 14,3 prosenttia 423,8 miljardiin euroon. Euroopan suurimpia verkkokauppamaita ovat Iso-Britannia, Saksa ja Ranska. (Kaupan liitto 17.6.2015.)

Verkkokauppa tulee kansainvälistymään ja laajenemaan entisestään. Monet asiantuntijat, alan toimijat ja tutkimukset tukevat tätä ennustusta. Ecommerce Foundation ja Nyenrode Business University:n kansainvälisille vähittäiskappa-alan yrityksille teettämän Rise of the Global Market-kyselytutkimuksen mukaan yritykset uskovat, että vuoteen 2020 mennessä 39 prosenttia maailman verkkokaupasta käydään Amazonin ja Alibaban tyylisten globaalien markkinapaikkojen kautta. (Kaupan liitto 18.6.2015.) Amazon on yhdysvaltalainen maailman laajuisesti toimiva verkkokaupan jättiläinen, jonka liikevaihto oli vuonna 2015 107 miljardia dollaria (Peterson, H. 2016).

Teknologiset ja etupäässä digitaaliset innovaatiot, mobiilisovellusten räjähdysmäinen kasvu sekä palvelu- ja työnteko-oi-vallukset ovat mahdollistaneet verkkokauppojen sekä muiden vastaavien palveluiden kehityksen. On ennustettu, että tulossa on vielä paljon muutoksia, kuten kuluttajista tallentuvan datan hyödyntäminen, vertaiskaupan laajentuminen ja erilaisten tietojen, suositusten, palveluiden ja tuotteiden jakaminen. (Mitronen 2016)

Keskeistä näissä palveluissa on reaaliaikaisen asiakas- ja tarjontatiedon yhdistäminen uusien nopeiden jakamis- ja toimitustapojen kanssa. Kaikille näille yhteisenä piirteenä täsmätoiminta, juuri silloin ja sillä tavalla kun asiakas halua. koko tätä murrosta voitaneen kutsua tarjoutumisen vallankumoukseksi – juuri minulle heti, tässä ja nyt. (Mitronen 2016)

2.3. Hyödyt yritykselle verkkokaupan perustamisesta

Internetissä toimivasta verkkokaupasta on yritykselle paljon erilaisia etuja verrattuna perinteiseen kivijalkamyymälään. Verkkokaupan merkittävä etu on pienemmät kulut. Verkkokaupat nähdään erityisesti mahdollisuutena lyhentää yrityksen jakelutietä. Yritysten myydessä tuotteensa suoraan asiakkaalle väliportaot vähenevät ja kustannustehokkuus paranee (Lahtinen 2013, 19). Jakelutien lyhenemisen lisäksi säästöjä syntyy myös liike-tiloihin, henkilöstöön ja markkinointiin liittyen. Verkkokauppa ei tarvitse kiinteitä myymälätiloja vaan toimitilaksi voi hyvin riittää pieni varasto tai toimistotila. Verkkokaupan ulkoasun muutokset ovat myös edullisempaa toteuttaa verrattuna fyysisen myymälän remontointiin. Verkkokaupassa myytävien tuotteiden määrä voi olla huomattavan suuri aiheuttamatta kuitenkaan sekavaa ja tukkoista ilmettä. Henkilöstökulut ovat usein pienemmät verkkokaupoilla, verrattuna saman kokoluokan kivijalkamyymälöihin. Kaupan hallinnointi ja myynti on mahdollista toteuttaa vähemmällä henkilöstömäärällä, koska tilausten vastaanottaminen, maksaminen ja seurantakoodien lähettäminen voidaan automatisoida. Verkossa toimivan yrityksen ei tarvitse panostaa painettuihin tuotekatalogeihin vaan tuotteet voidaan esitellä verkkokaupassa monipuolisesti ja selkeästi. Tuotetarjontaa, hintoja ja tarjouksia voidaan muokata tarvittaessa reaaliaikaisesti. Verkkokaupan etu on myös helppo saavutettavuus. Verkkokauppa on tavoitettavissa kaikkialla, missä on internetyhteys. Asiakkaan käyttäytymisestä voidaan kerätä helposti tietoa ja sitä voidaan hyödyntää markkinoinnissa. Myös sosiaalisessa mediassa kokemuksiaan jakavat asiakkaat tarjoavat yritykselle tärkeän, tehokkaan ja edullisen markkinointikanavan. (Havumäki & Jaranka 2014, 12–13.)

Internet tasoittaa siellä toimivien yritysten välisiä kokoeroja. Harvoilla yrityksillä on mahdollisuus hyödyntää perinteistä massamediaa näkyvyyden saamiseksi markkinoilla. Internetissä pienemmilläkin toimijoilla on mahdollisuus tuottaa vakuuttavia markkinointisisältöjä, tietoa tuotteistaan ja jakaa näitä kohderyhmälleen. Markkinointi Internetissä on usein yrityksen kustannustehokkain ja ehkä ainut keino laajentaa markkinointiviestintä kattavasti valtakunnalliseksi tai jopa maailmanlaajuiseksi. Internetin etuna on myös se, että siellä julkaistavaa markkinointiviestintää voidaan muokata nopeasti ja joustavasti. Vaikka Internetissä näkyvyyden saaminen voi olla jopa ilmaista, yrityksen on huomioitava että kustannuksia syntyy sisällön tuottamisesta. (Juslén 2011, 31.) Verkkokaupan on myös mahdollista personoida markkinointiaan, joka on huomattavasti tehokkaampaa kuin massamarkkinointi. Asiakas jättää jäljen asioidessaan verkkokaupassa, joten yritys voi

helposti selvittää asiakkaan ostohistorian ja liikkeet verkkokaupassa sekä kohdentaa asiakkaalle sen mukaisesti houkuttelevampia tarjouksia ja kampanjoita. (Häivälä & Paloheimo 2012, 55.)

Hallavuo ja Valvanne ovat listanneet verkkokaupan yleisimmät edut yrittäjälle:

- Laajempi markkinapeitto
- Asiakastyytyväisyyden nostaminen
- Palvelukanavan saatavuus 24/7
- Asiakashankinnan kustannusten aleneminen
- Markkinointikustannusten aleneminen
- Valikoima laajentuminen
- Personoitumarkkinointi
- Kivijalkaliikkeen tuki
- Yhteisöllisyys, suosittelu ja uskollisuus

(Paloheimo 2009, 204–207)

2.4. Verkkokaupan hyödyt asiakkaille

Verkkokaupat tarjoavat asiakkaille joustavan tavan ostaa. Verkkokaupoista on helppo etsiä tuotteita ajasta ja paikasta riippumatta. Yleensä tuotetiedot ovat ajantasaisempia ja tuotteiden hinnat ovat läpinäkyviä verkkokaupoissa verrattuna kivijalkamyymälöihin. Verkkokaupan käytössä olevat selaimet ja ohjelmistot ovat maailmanlaajuisesti samoja, joten asiakkaan on helppo käyttää kotimaassa niin kuin ulkomailla toimivia verkkokauppoja. Verkkokaupasta voi saada palvelua vuorovaikutteisesti esimerkiksi chat-palveluiden kautta ja ne voivat palvella myös personoidusti eli tarjoamalla asiakkaille tuotteita asiakkaan osto- ja verkkokäyttämisen perusteella. (Havumäki & Jaranka 2014, 13–14.)

Yleisimpiä kuluttajien kertomia verkko- ostamisen etuja:

- 24/7 saavutettavuus
- laaja valikoima ja selkeät hinnat
- vertailun ja valinnan helppous
- eri toimitustavat
- eri matkustavat
- palautusmahdollisuus
- viihtyminen ja yhteisöllisyys
- oma ostohistoria
- personoidut tarjoukset

(Paloheimo 2009, 204)

Asiakkaan verkkokaupassa kokemat edut eivät ole kaikissa kaupoissa samat. Ostettava tuote tai palvelu voi olla ratkaisevassa asemassa siinä, minkä verkkokaupan asiakas valitsee. Yrityksen on olennaista ymmärtää omien asiakkaidensa tarpeet ja toteuttaa verkkokauppa heille. (Paloheimo 2009, 204) Hallavuo ja Valvanne (2012) kehottavat yrityksiä kiinnittämään huomiota asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen lisäksi vuorovaiikutukseen, jota asiakkaat edelleen kaipaavat, vaikka ostamisen kanava onkin muuttunut. Asiakkaat käyttävät voimakkaasti uusia viestintätapoja, lähinnä sosiaalista mediaa: Facebookia, blogeja, keskustelufoorumeita päivittäisissä rutiineissa kuin ostoksia tehdessään. (Häivälä & Paloheimo 2012, 210–211.)

2.5. Menestyvän verkkokaupan tekijät

Verkkokauppojen suosio on tuonut mukaan kilpailuun monenlaisia toimijoita. Menestyäkseen verkkokaupankäynnissä yrityksen verkkokaupan perusasioiden on oltava kunnossa. Tämän lisäksi yrityksen on pystyttävä erottumaan muista verkkokaupoista.

Seppo Vehmaan (2008) mukaan on olemassa neljä perusjalkaa, jotka ovat ehdoton edellytys onnistuneen liiketoiminnan käynnistämiseksi verkossa. Ensimmäinen perusjalka on tuotevalikoima. Tuotevalikoiman tulee olla suunnattu kohderyhmälle ja ammattitaidolla koottu, koska nämä tekijät ovat verkkokaupan uskottavuuden syntymisen kannalta merkittäviä. Tuotetarjonta tulee järjestää verkkokaupassa niin, että asiakas hallitsee ja tavoittaa sen. Toinen perusjalka on verkkokaupan ulkoasu, jonka suunnittelu ja toteutus tulee

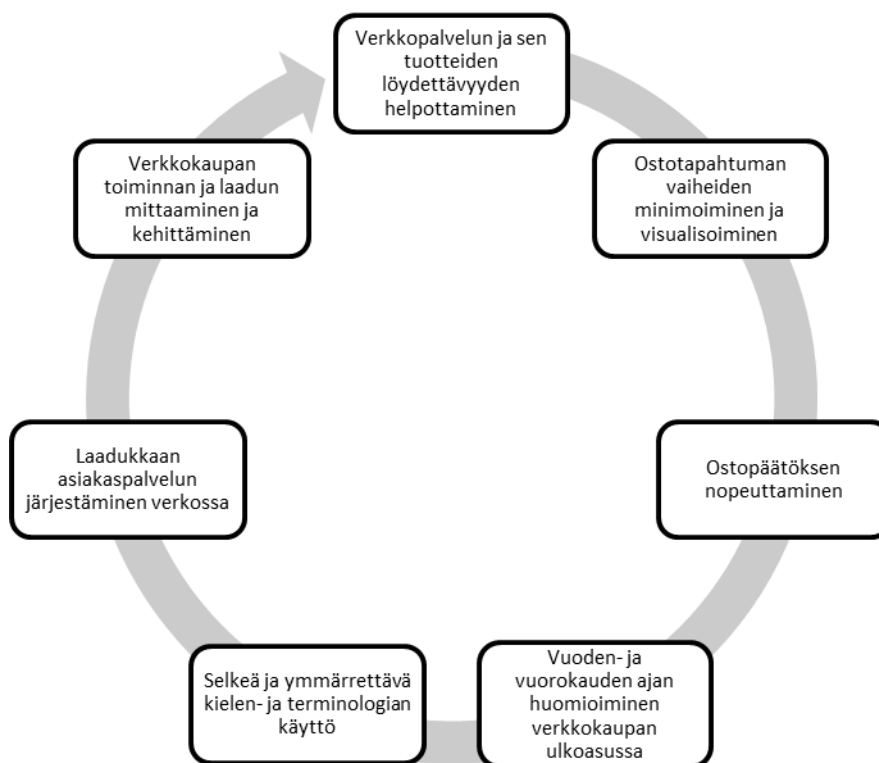
tehdä huolella. Verkkokaupan ulkoasu koostuu graafisesta ilmeestä, huolellisesta toteutuksesta, käyttöliittymän loogisuudesta ja yleisestä käytettävyydestä. Edellä mainitut tekijät muodostavat ensivaikutelman palvelusta, mielikuvan palvelun luotettavuudesta ja vaikuttavat asiakkaan viihtymiseen verkkokaupassa. Hyvin toteutettu ulkoasu viestii myös ammattimaisuudesta. Kolmanneksi yrityksen tulee huolehtia verkkokaupan näkyvyydestä, jotta asiakkaat löytäisivät verkkokauppaan. Internetissä on tarjolla paljon erilaisia mahdollisuuksia ja siellä erottuminen vaatii monipuolisia menetelmiä. Neljäntenä perusjalkana on verkkokaupan jatkuva päivittäminen eli ylläpito. Yrityksen on hyvä ymmärtää, että asiakas näkee vain sen hetkisen tilanteen vailla pitkää historiaa. Verkkokauppa ei saa näyttää kuolleelta vaan siellä on tapahduttava kokoajan. Asiakas uskaltaa ostaa vain elävästä kaupasta. (Vehmas 2008, 35–39.)

Luotettavuus on yksi verkkokaupan tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Luotettavuuden perusteella asiakas uskaltaa tehdä ostoksensa verkkokaupassa. Verkkokaupassa luotettavuuden merkitys on vielä suurempi kuin kivijalkaliikkeessä, koska usein maksu suoritetaan ennen tuotteen tai palvelun saamista. (Lahtinen 2013, 62.) Stanfordin yliopiston 2002 toteuttamassa tutkimuksessa How do people Evaluate a web site's credibility tutkittiin, mitkä tekijät vaikuttavat verkkosivun luotettavuuden syntymiseen. Tutkimuksessa koehenkilöitä pyydettiin tarkastelemaan ja vertailemaan kahta verkkosivua sekä arvioimaan niiden uskottavuutta. Tutkimuksessa oli mukana myös verkkokauppoja, joiden tulokset on raportoitu erikseen. Tutkimuksen perusteella ulkoasun merkitys on suurin luotettavuuden syntymisen kannalta. Muita tekijöitä olivat rakenne, tunnettuus ja maine, informaatio ja asiakaspalvelu (taulukko 3). (Lahtinen 2013, 63.)

Taulukko 3. Verkkosivun luotettavuuden syntymiseen vaikuttavat tekijät

	Seikka	Mainintoja verkko- kaupoista	Mainintoja yhteensä
1	Ulkoasu	46,2 %	46,1 %
2	Rakenne	26,5 %	28,5 %
3	Tunnettuus ja maine	25,9 %	14,1 %
4	Informaatio	24,7 %	25,1 %
5	Asiakaspalvelu	16,7 %	6,4 %

(Lahtinen 2014, 63. muokattu)



Kuvio 4. Keinoja toimivan verkkopalvelun kehittämiseksi (Filenius 2015, 210–212. muokattu)

Filenius (2015) listaa keinoja, joiden avulla verkkopalvelusta saadaan onnistunut (kuvio 4). Ensimmäiseksi asiakkaan on löydettävä haluamansa tuote tai palvelu nopeasti ja vaittomasti. Verkkopalvelun ja sen tarjoamien tuotteiden löytämisestä on tehtävä helppoa. Myös ostaminen tulisi olla helppoa. Hyviä tapoja selkeyttää asiakkaalle ostoprosessia, on kysyä asiakkaalta vain olennaiset tiedot sekä visualisoida ja minimoida ostotapahtuman vaiheet. Kolmanneksi yrityksen kannattaa selvittää, miten heidän asiakkaitaan voidaan kannustaa tekemään ostopäätös nopeammin. Asiakkaan ostopäätöstä voidaan nopeuttaa muun muassa aikalaskurin avulla niin, että asiakkaalle kerrotaan esimerkiksi tarjousajan rajallisuudesta tai varastotilanteesta. Verkkopalvelussa kannattaa myös huomioida mahdollisuuksien mukaan vuodenaika ja vuorokauden aika esimerkiksi hyödyntämällä tunnelmaan sopivia teemoja ja värejä. Yrityksen tulisi käyttää verkkopalvelussaan puhdasta suomen kieltä ja sellaista termistöä, jota asiakas ymmärtää. Tekstejä kannattaa testauttaa mahdollisilla asiakkailla ennen niiden julkaisua. Yrityksen on hyvä kiinnittää huomiota

myös verkkopalvelun asiakaspalveluun. Esimerkiksi chat-asiakaspalvelu voidaan toteuttaa helposti ja nopeasti palvelemaan asiakasta verkkopalvelussa. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota asiakaspalvelijoiden ammattitaitoon ja asiakaspalvelun saatavuuteen. Yrityksellä on oltava riittävästi ammattitaitoisia asiakaspalvelijoita silloin, kun asiakkaat asioidivat verkkokaupassa. Verkkopalvelun toimintaa ja laatua tulee mitata ja kehittää, jotta se palvelisi asiakasta mahdollisimman hyvin ja pysyisi houkuttelevana jatkossakin. Yrityksen on siis hyvä tietää, mitä asiakkaat tekevät verkkopalvelussa ja kuinka palvelu on onnistunut sekä korjata mahdolliset puutteet ja virheet nopeasti. (Filenius 2015, 210–212.)

3 ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN VERKKOKAUPASSA

3.1. Asiakasymmärrys palvelun kehittämisen perustana

Yrityksen täytyy tietää ketkä ovat heidän asiakkaitaan. Yrityksen täytyy selvittää asiakkaiden arvot ja tarpeet sekä ostokäyttäytyminen ja siihen vaikuttavat tekijät, voidakseen tarjota asiakkaille sellaista palvelua, tuotteita ja kokemuksia, joita asiakas haluaa.

Yrityksillä on olemassa aina tietoa asiakkaistaan, mutta se on yleensä hyvin hajallaan ja eri henkilöiden tiedossa. Yritykset eivät edes aina huomaa, kuinka paljon asiakastietoa on kertynyt esimerkiksi myynnin, laskutuksen ja asiakaspalautteiden kautta, jota se voisi hyödyntää liiketoiminnassaan. Asiakastiedolla tarkoitetaan asiakkaista olevaa raakaa tietoa, jota joutuu jalostamaan ennen kuin sitä voi hyödyntää järkevästi liiketoiminnan kehittämisessä. Jalostettua asiakastietoa kutsutaan asiakasymmärrykseksi. (Arantola & Simonen 2009, 21.) Juha Tuulaniemi on määritellyt asiakasymmärryksen seuraavasti:

Asiakasymmärrys tarkoittaa, että yritysten on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. Yritysten on tunnettava asiakkaiden todelliset motiivit, mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan arvon muodostuksen ymmärtämistä: on ymmärrettävä, mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, 71)

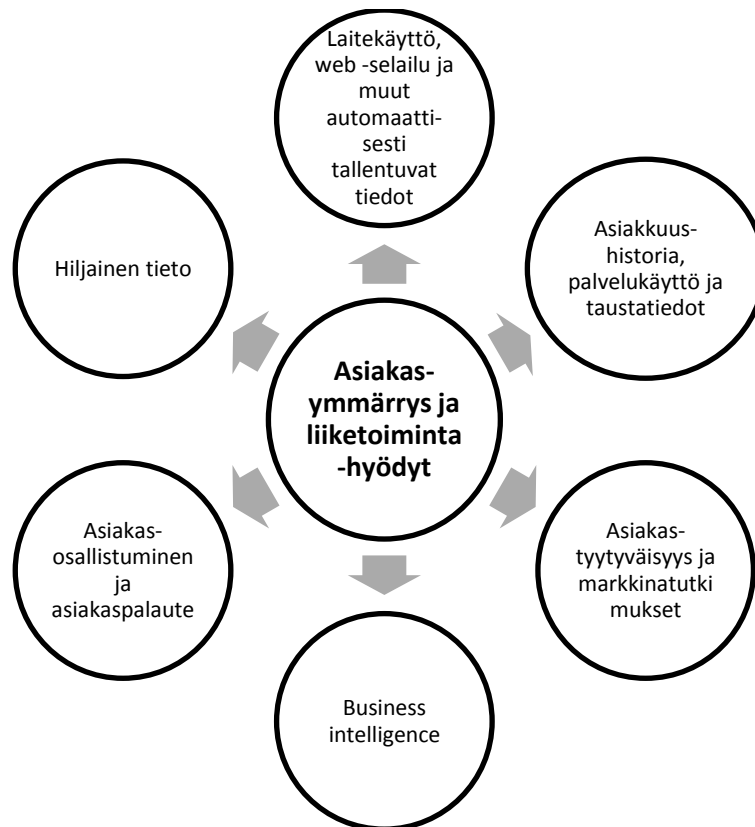
Arvon muodostumisen elementtejä ovat muun muassa: tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, hinta, palvelun ominaisuudet ja muiden vastaavien palveluiden hinta (Tuulaniemi 2011, 72). Asiakkaan kokema arvo muodostuu käytännössä organisaation ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa, joita ovat muun muassa asiakaspalvelu, internet, tuotteet, palvelut, tilat ja ympäristö. Asiakas muodostaa käsityksensä saamastaan arvosta odotuksien ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksen perusteella. Yrityksen saama arvo asiakkaasta realisoituu sen mukaan, kuinka usein asiakas käyttää yrityksen tuotteita, miten kuluttaa rahaa ja kuinka kannattava asiakas on toimintansa perusteella. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Erityisen hyviä kysymyksiä verkkokauppaa käyvälle yritykselle mietittäväksi ovat:

- Ketkä ovat asiakkaitamme?
- Miten he ostavat verkossa?
- Mitä asioita he arvostavat?
- Mikä on asiakkaan ongelma, joka voidaan verkkokaupan avulla ratkaista?

Verkkokaupan tai minkä tahansa yrityksen kehittäminen, ilman tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan, on riskialtista hakuammuntaa. (Paloheimo 2009, 198.)

Yrityksillä on mahdollisuus hyödyntää asiakastiedon keräämisessä erilaisia lähteitä ja keräämismenetelmiä. Arantola ja Simonen (2009) ovat listanneet asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja, joita yritykset voivat hyödyntää omien asiakkaiden asiakasymmärryksen kartuttamisessa (kuvio 5). (Arantola & Simonen 2009, 21).



Kuvio 5. Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja. (Arantola & Simonen 2009, 21. muokattu)

Palveluiden kehittämisessä on tärkeää, että asiakasymmärrystä osataan hyödyntää oikein ja riittävästi kehittämisprosessin eri vaiheissa (Arantola & Simonen 2009, 6). Ei siis riitä että asiakastietoa osataan kerätä ja jalostaa asiakasymmärrykseksi, vaan sitä täytyy osata

myös hyödyntää oikein. Seuraavissa kappaleissa käsitellään lisää asiakasymmärrystä ja sen hyödyntämistä palveluiden ja koko yrityksen toiminnan kehittämisessä.

3.2. Asiakaskokemus

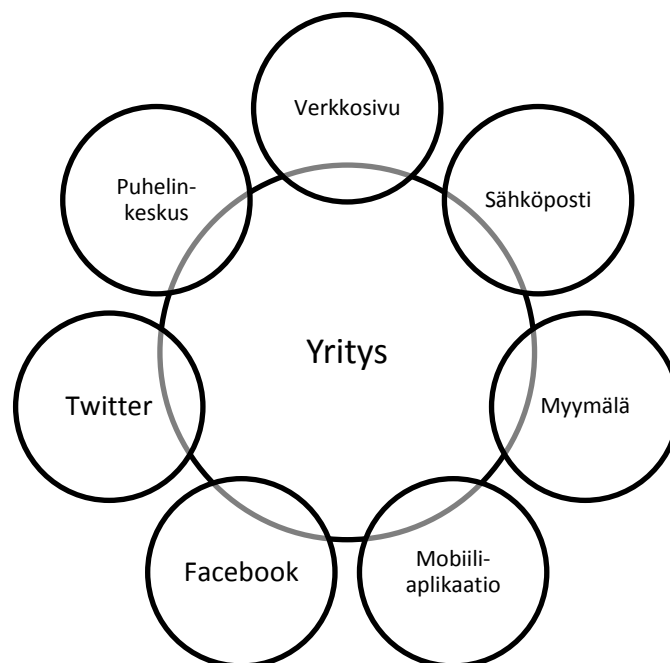
Digitaalisen kehityksen vuoksi asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja -prosessit ovat muuttuneet nopeasti viimeisen vuosikymmenen aikana. Nykyään asiakas voi tehdä ostoksia kotisohvalla kohtaamatta ainuttakaan henkilöä myyjäorganisaatiosta. Asiakaskokemus syntyy silti myös verkkokaupassa ja sitä voidaan kehittää yhtäläillä kuin kivijalkamyymälässä.

Löytänä ja Kortesus ovat määritelleet asiakaskokemuksen seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” (Löytänä & Kortesus 2015, 11) Asiakaskokemus on siis ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Asiakaskokemus ei muodostu pelkästään rationaalisesti vaan sen muodostumiseen vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajunnassa tehdyt tulkinnot. Tämän vuoksi yrityksen on haasteellista vaikuttaa omalla toiminnallaan asiakaskokemuksen syntymiseen. (Löytänä & Kortesus 2015, 11.)

Hyvän ja laadukkaan asiakaskokemuksen tuottaminen tasaisesti samanlaisena päivittäin ja jokaiselle asiakkaalle on myös haasteellista ja lähes mahdotonta. ”Digitaalisten kanavien yleistymisen ja käytön kasvaminen on tehnyt asiasta entistä haastavampaa, koska yrityksen tulee nykyään hallita useita kanavia yhtä aikaa. Yrityksille jotka hakevat asiakaskokemusten kautta kilpailuetua, se on kuitenkin välttämätöntä.” (Filenius 2015, 26)

Kokemusten luomiseksi yrityksen on asetettava asiakkaan toiminta keskiöön ja järjestämällä oma toiminta asiakkaan ympärille luomaan kokemuksia ja siten arvoa asiakkaalle. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen kohtaamisista eli erilaisista kosketuspisteistä. Kokemusten luominen eroaa palveluiden tuottamisesta siten, että kokemus syntyy asiakkaan tulkintana ja palvelu yrityksen tuottamana. Asiakaskokemuksen luomiseen vaikuttaa kaikki, mitä yritys tekee ja on. Löytänen ja Kortesus mukaan; kun yritys luo palvelun tuottamisen sijaan kokemuksia, se saa uusia mahdollisuuksia kasvattaa asiakkaalleen luomaansa arvoa. Näin yritys voi syventää asiakassuhteita ja tekee niistä molemmille osapuolille arvokkaampia (Löytänä & Kortesus 2015, 19–21). Alla on esimerkki

yrityksen toimintojen järjestämisestä ja yrityksen asiakaskokemuksen kosketuspisteistä, kun asiakas on yrityksen toiminnan keskiössä.



Kuvio 6. Esimerkki yrityksen asiakaskokemuksen kosketuspisteistä (Filenius 2015, 44. muokattu)

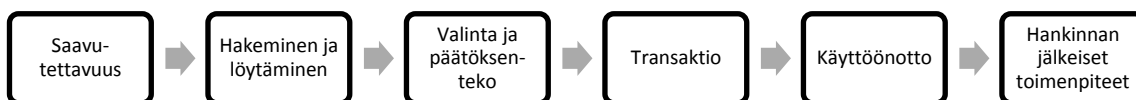
Asiakkaan kokema arvo on yksinkertaisimmillaan tehtyjen uhrausten ja saatujen hyötyjen välinen erotus. Hyötyjä ovat erilaiset yrityksen tuottamat kokemukset, jotka helpottavat asiakkaan elämää ja tyydyttävät asiakkaan tarpeet. Asiakkaan uhrauksia ovat muun muassa menetetty aika ja raha. Asiakkaat tahtovat nykyään asioiden sujuvan nopeasti ja helposti niin, että heiltä uhrautuu mahdollisimman vähän aikaa ja vaivaa. Asiakkaan kokeman arvon syntymiseen vaikuttavat useat tekijät, jotka voidaan karkeasti jakaa kahteen ulottuvuuteen: utalitärisiin ja hedonistisiin. Utalitäriset lähteet ovat rationaalisia, eivätkä ne itsessään tuota asiakkaalle arvoa vaan toimivat keinona päämäärän saavuttamisessa. Tällaisia ovat muun muassa tuotteen tai palvelun tekniset ominaisuudet ja palvelua mittaavat ominaisuudet, kuten hinta ja toimitusaika. Hedonistisia lähteet ovat aina asiakkaan yksilöllisesti kokemia hyötyjä, kuten elämyksiä ja tunteita. Asiakkaan kokema arvo muodostuu tuotteiden ja palveluiden synnyttämien erilaisten tunteiden kautta. Tällaisia tunteita ovat muun muassa jännitys, hauskuus ja turvallisuuden tunne. Hedonististen kokemusten jälkeen asiakas suhtautuu yritykseen suopeammin ja intohimoisemmin kuin pelkästään utalitärisiä kokemuksia sisältäneen kokemuksen jälkeen. Hedonistiset

elementit vaikuttavat myös asiakkaan suositteluhalukkuuteen. Asiakkaalle tuotetaan arvoja jokaisessa kohtaamisessa ja toivottua olisi, että arvon määrä kasvaisi kohtaamisten lisääntyessä. Kohtaamisissa kartutetaan asiakastietoja ja niitä hyödynnetään edelleen uusissa tapaamisissa. Asiakastiedon kartuttaminen auttaa yritystä tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja kiinnostusten kohteet ja keräämään yleiset tiedot, joita se voi hyödyntää asiakkaan parhaaksi. Myös asiakas luo arvoa yritykselle maksamalla ostamistaan tuotteista tai palveluista sekä antamalla asiakaspalautetta, jonka avulla yritys voi kehittää omaa toimintaansa. (Löytänä & Korteso 2015, 54–55.)

Asiakaskokemus muodostuu psykologiselta kannalta monen tekijän summana. Ostosten tekeminen on nykyään yhä useammalle identiteetin jatke ja osa minuutta. Jos palvelut asiakasta huonosti, loukkaat samalla asiakkaan identiteettiä. Asiakkaat loukkaantuvat siksi nykyään herkemmin ja kertovat siitä myös hanakammin sosiaalisessa mediassa. Hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi palvelun ja yrityksen koko toiminnan täytyy yllättää ja tuottaa elämyksiä. Eli mitä vahvempia tunteita, kokemuksia ja mielikuvia syntyy, sitä vahvempi asiakaskokemus syntyy. Tällainen asiakaskokemus jää myös mieleen ja siitä tahtoo kertoa myös muille. Ihminen suuntaa luonnostaan helposti mielihyvään. Kun asiakas saa hyvän asiakaskokemuksen, parhaimmillaan hän palaa hakemaan lisää. (Löytänä & Korteso 2015, 43–50.) Digital Customer Experience 2014 tutkimuksen mukaan hyvä asiakaskokemus saa 44 prosenttia asiakkaista palaamaan palveluun useammin, 33 prosenttia suosittelee sitä ystävilleen ja 14 prosenttia kertoo siitä edelleen sosiaalisessa mediassa (Filenius, 2015, 15).

Digitaalinen asiakaskokemus syntyy Fileniuksen (2015, 30) mukaan, kun käyttäjä hyödyntää mitä tahansa päätelaitetta, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti, suorittaakseen halutun operaation tai osan siitä. Digitaalinen asiakaskokemus on onnistunut hänen mukaansa, kun asiakkaan tarve on ymmärretty oikein, prosessit tukevat asiakastarpeen toteutumista, järjestelmät tukevat prosesseja ja verkkopalvelun käytettävyys ilmentää jälleen asiakkaan käyttäytymisen ymmärrystä. (Filenius, 2015, 30.)

Ling Jiang on määritellyt tutkimuksessaan *Measuring consumer perceptions of online shopping convenience* vuonna 2012 digitaalisen asiointiprosessin, joka sisältää kuusi vaihetta (kuvio 7).



Kuvio 7. Digitaalinen asiakaskokemus palveluprosessin eri vaiheissa (Filenius 2015, 78. muokattu)

Saavuus vaiheen suhteen yrityksen on syytä pohtia, onko pääsy palveluun mahdollista kaikissa mahdollisissa tilanteissa ja olosuhteissa. Seuraavan vaiheen kohdalla on mietittävä, kuinka asiakas löytää yrityksen ja palvelun. Valinta ja päätöksenteko -vaiheessa täytyy selvittää, kuinka asiakas valitsee oikean tuotteen ja palvelun muiden vaihtoehtojen joukosta. Transaktiovaiheessa olennaista on selvitettävä, kuinka asiakas suorittaa ostoksen, tilauksen tai vahvistuksen. Seuraavassa vaiheessa on pohdittava, miten asiakas saa tuotteen tai palvelun käyttöönsä. Viimeiseen vaiheeseen eli hankinnan jälkeisten toimenpiteiden suhteen on ratkaistava, tuetaanko tuotteen tai palvelun käyttöä ja kuinka se toteutetaan sekä miten asiakkuutta hoidetaan. (Filenius 2015, 79.)

3.3. Asiakaskokemuksen johtaminen

Jotta asiakaskokemus olisi yrityksen toiveiden mukainen, mahdollisimman hyvä ja laatu-taso jatkuva, on yrityksen johdettava asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen johtaminen on pitkälti käytännön toimenpiteitä ja valintoja sekä niiden toteuttamista. Ensimmäisenä vaiheena on määrittellä oma, erottuva ja tuottava asiakaskokemustavoite. Seuraavaksi yrityksen johdon tulee kehittää asiakaskokemusstrategia, jolla luodaan tavoitteen mukaisia kokemuksia kaikissa kosketuspisteissä. Tämän jälkeen henkilöstö on organisoitava toteuttamaan asiakaskokemusstrategiaa ja luomaan kokemuksia. Johdon on myös valvottava, että henkilöstö toteuttaa asiakaskokemusstrategiaa ja luo käytännössä asiakkaille kokemuksia. Toimintaa tulee myös mitata, kuinka hyvin kokemukset vastaavat tavoitteita sekä millaisia vaikutuksia kokemuksilla on asiakkaiden lojaliteettiin. Tarvittaessa tavoitteet määrittellään jatkuvasti uudelleen. Hyvällä asiakaskokemuksen johtamisella saavutetaan merkittäviä hyötyjä (kuvio 8). (Löytänä & Korteso 2015, 11–13.)

Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt

- Vahvistaa asiakkaan sitoutumista yritykseen
- Lisää asiakastyytyväisyyttä
- Kasvattaa suosittelijoiden määrää
- Lisää mahdollisuuksia ristiin- ja lisämyyntiin asiakkaalle
- Pidentää asiakkuuden elinkaarta
- Vahvistaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta
- Kasvattaa asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää
- Kohottaa brändin arvoa
- Sitouttaa henkilöstöä
- Vähentää asiakaspoistumaa
- Vähentää negatiivisten asiakaspalautusten määrää
- Pientää (uus)asiakashankinnan kustannuksia

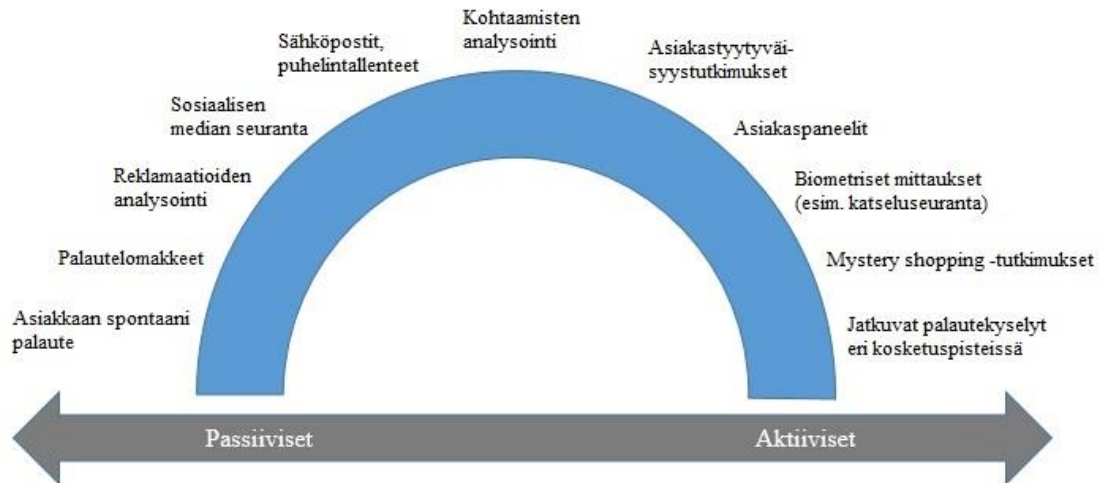
Kuvio 8. (Löytänä & Korteso 2015, 13. muokattu)

Zappos on hyvä esimerkki yrityksen verkkokaupan toiminnasta, jonka keskeinen strategia on asiakaskokemuksen johtaminen. Tämä näkyy yrityksen asiakasläheisenä toimintana. Zappos maksaa asiakaspalautusten postikulut ja asiakas voi palauttaa tuotteen pisimmillään vuoden kuluttua ostoksen tekemisestä. Asiakaspalvelu on hyvin tavoitettavissa, koska puhelinasiakaspalvelu on avoinna ympärivuorokauden. Asiakkaita kannustetaan olemaan yhteydessä asiakaspalveluun ja puhelinpalvelun numero onkin esillä jokaisella verkkokaupan sivulla. Yritys haluaa palvella asiakkaansa kaikenlaisissa tilanteissa. Jos asiakas ei löydä sopivaa tuotetta Zapposin valikoimasta, asiakas ohjataan kilpailevaan verkkokauppaan, jotta asiakkaalle löydetään sopiva tuote. Yritys on kiinnittänyt huomiota myös toimitusten nopeuteen. Valtaosalle asiakkaista Yhdysvalloissa luvataan toimitus jo seuraavana päivänä. Yritys onkin panostanut rahallisesti huomattavasti enemmän asiakaspalveluun ja sen kehittämiseen, kuin markkinointiin. Jokainen työntekijä osallistuu neljän viikon koulutukseen, jossa opiskellaan yrityksen arvot, kulttuuri, asiakaspalvelu ja keskeisimmät toiminnot kuten varasto ja logistiikka. Yritys julkaisee joka vuosi Culture Book – kirjan, johon on kerätty kaikilta yrityksen työntekijöiltä lyhyt kertomus siitä, miten yrityksen kulttuuri näkyy heidän työssään asiakkaiden kanssa. Zappoksen keskittyminen asiakaskokemusten luomiseen on kannattanut, koska yrityksen asiakkaista 75 prosenttia ovat sellaisia, jotka ovat ostaneet heiltä ennenkin ja palaavien asiakkaiden keskiostos kasvaa asiakassuhteen jatkuessa. Myös asiakassuosittelu on hyvällä tasolla, koska yli 40 prosenttia uusista asiakkaista kertoo kuulleensa yrityksestä tuttaviltaan. (Löytänä & Korteso 2015, 35–38.)

Asiakaskokemuksella on keskeinen rooli verkkokaupan liikevaihdon kehityksessä. Verkkokaupan liikevaihto voidaan laskea seuraavan kaavan mukaan: kävijämäärä x konversio x keskiostos. Verkkokaupan kävijämäärää voidaan kasvattaa panostamalla markkinointiviestintään, joka on ymmärrettävää ja kohdennettu potentiaalisimmille asiakkaille. Kun verkkokauppaan saadaan houkutelua potentiaalisia asiakkaita, luonnollisesti mahdollisuudet myyntiin kasvavat. Konversiota eli verkkokaupan kävijöiden ja ostajien välistä suhdetta voidaan parantaa ostoprosessia selkeyttämällä ja lisäämällä ohjeistusta. Tuotesuosituksilla ja ajantasaisilla sekä mahdollisimman kattavilla tuotetiedoilla voidaan kasvattaa keskiostosta. Kun asiakaskokemus on hyvä, asiakkaat palaavat palveluun ja alkavat luottamaan palveluun ja sen laatuun. Tämä puolestaan kasvattaa asiakasuskollisuutta. Tyytyväiset asiakkaat suosittelevat useammin verkkokauppaa eteenpäin ja hankkivat siten verkkokaupalle uusia asiakkaita. Tyytyväiset asiakkaat myös kuormittavat vähemmän asiakaspalvelua. (Filenius, 2015, 31–36.)

3.4. Asiakaskokemuksen mittaaminen

Voidakseen kehittää toimintaa yhä houkuttelevammaksi ja samalla kannattavammaksi, yrityksen kannattaa selvittää, kuinka hyvin se on onnistunut luomaan laadukkaan ja onnistuneen asiakaskokemuksen. ”Asiakaskokemus on aina yksilöllinen ja tiettyyn ajankohtaan kiinteästi liittyvä tunnetila. Siksi sen absoluuttinen mittaaminen on mahdotonta.” (Filenius 2015, 122) Toimintansa kehittämiseksi yrityksen on kuitenkin arvioitava millaista asiakaskokemusta se tuottaa ja tunnistettava mahdolliset puutteet ja keinot kehittää niitä. Asiakaskokemuksen tutkimiseen ja mittaamiseen on olemassa paljon erilaisia keinoja (kuvio 9). Mittausten on annettava riittävästi relevanttia tietoa johtamisen tueksi, joten yrityksen kannattaa pohtia, mitkä ovat sen toimintaan sopivimmat keinot. Filenius (2015) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteet ovat tunnistaa palvelun nykytila, tunnistaa kehittämiskohteet ja asioinnin esteet, osoittaa kehitys aikaisempaan tilanteeseen, vertaus kilpailijoihin ja auttaa yrityksen johtoa päätöksen teossa (Filenius 2015, 122).



Kuvio 9. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot (Löytänä & Kortesus 2015, 188. muokattu)

Saadakseen asiakkailta arvokasta tietoa asiakaskokemuksen onnistumisesta, yrityksen tulee kannustaa asiakkaita palautteen antamiseen ja palautteen antamisen helppouteen. Verkkokauppojen etuna on helposti mahdollistettava kommunikoinnin kaksisuuntaisuus ja mahdollisuus dialogiin kävijän kanssa. Asiakasta kannattaa aktivoida antamaan palautetta erityisesti kohtaamispaikoissa tai tiettyjen toimintojen kohdalla. Kaikki palaute tulisi myös koota jollain tapaa ja tunnistaa olennaisimmat asiat, mitkä asiat ovat kunnossa ja mitä asioita pitäisi kehittää. Valitettavan usein yrityksissä analysoidaan saatavilla olevaa tietoa heikosti, ajan tai osaamisen puutteen vuoksi. Kolmanneksi tärkeäksi asiaksi voidaan nostaa asiakkaan antamaan asiakaspalautteeseen vastaaminen. Vastaaminen viestittää palautteen antajalle, että yritys on kiinnostunut hänen palautteestaan ja sillä on ollut merkitystä ja vaikutusta yrityksen toiminnan kehittämisessä. Palautteisiin vastaamisessa kannattaa kiinnittää huomiota vastaamisnopeuteen ja välttää automaattivastauksia. Huonosti hoidettuna ne voivat helposti vesittää koko asian. (Löytänä & Kortesus 2015, 189–190.)

Edellä mainittujen aktiivisen ja passiivisen asiakaspalautteen keräämisen lisäksi on olemassa seuraavia digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamiskeinoja; web-analytiikka, A/B-analysointi, konversio optimointi, käyttäjäistunnon videotointi, käytettävyydestaus ja suorituskyvyn monitorointi. (Filenius 2015, 122–141.)

Web-analytiikka on yksi käytetyimpiä verkkopalveluiden asiakastiedonkeräämistyökaluja. Yleisesti kerättyjä tietoja ovat kävijämäärät, kävijäliikenteen lähteet eli mistä asiakkaat ovat tulleet ja miten asiakas navigoi palvelussa. Käyttäjäpolkua seurattaessa saadaan selville onko asiakas tullut palveluun esimerkiksi hakukoneen linkin vai hakukoneessa olleen mainoksen kautta, missä sivuilla asiakas on käynyt ja milloin poistunut palvelusta. (Filenius 2015, 122–141.)

Käyttäjäistunnon videotointi tarkoittaa asiakasistunnon nauhoittamista ja tarvittaessa sen myöhempää toistoa. Tällöin IT-asiiantuntijat voivat nähdä, mitä asiakas on tehnyt verkkopalvelussa ja mitä asiakas on täsmälleen nähnyt ja kokenut. Asiakkaan kohtaaman ongelman ratkaiseminen on tällöin paljon nopeampaa ja helpompaa. Asiakasistunnon toistamiseen on olemassa järjestelmiä, kuten IBM Tealeaf ja Usseplay. (Filenius 2015, 122–141.)

Käytettävyydestä testihenkilölle annetaan tehtäväksi suorittaa haluttu toimenpide verkkopalvelussa. Hän suorittaa testin laboratorio – olosuhteissa ja häntä tarkkaillaan monin tavoin, teknisesti ja asiantuntijoiden voimin. Havaintojen avulla päätellään, mikä ratkaisu toimii ja mitä pitää kehittää. (Filenius 2015, 122–141.)

Suorituskyvyn monitoroinnilla tutkitaan verkkosivun latautumisenopeutta. Monitorointiohjelma antaa ehdotuksia yritykselle verkkosivun käytettävyyden ja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Verkkopalvelun latautumisen nopeus vaikuttaa asiakaskokemukseen ja asiakkaan mielikuvaan palvelun laadusta ja toimivuudesta. (Filenius 2015, 122–141.)

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty monipuolisesti erilaisia asiakaskokemuksen mittaamiskeinoja: aktiivisina mittaamiskeinoina asiakastytyväisyystutkimusta ja teema-haastatteluita ja passiivisina mittaamiskeinoina reklamaatioiden läpikäymistä ja spontaaneja asiakaspalautteita. Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamiskeinoista hyödynnettiin Web-analytiikkaa ja mittaamisen toteuttamisesta vastasi yrityksen oma henkilöstö. Web-analytiikalla toteutettuja mittaustuloksia ei esitellä opinnäytetyössä.

4 OMEGA-VERKKOKAUPAN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

4.1. Omega-verkkokauppa

Omega-verkkokauppa on perustettu vuonna 2013 toukokuussa. Omega-verkkokauppa toimii Pirkanmaalla ja on osa Alphan liiketoimintaa. Alphan päätoimiala on luonnonkivien louhiminen, jalostaminen, maahantuonti ja myynti. Verkkokaupan tarkoituksena on toimia erityisesti kuluttaja-asiakkaille suunnattuna tehokkaana ja palvelevana myyntikanavana. Verkkokaupan yhteydessä toimii kivijalkamyymälä ja varasto. Omega-verkkokauppa myy luonnonkivituotteita ja niihin liittyviä oheistuotteita, kuten luonnonkivien asennukseen tarvittavia laasteja, käsittelyaineita sekä työvälineitä. Verkkokaupan liikevaihto vuodessa on noin 500 000 - 1 000 000 euroa. Omegan asiakaskunta muodostuu kuluttaja-asiakkaista (noin 90 prosenttia) ja yritysasiakkaista (noin 10 prosenttia).

Vuodesta 2013 vuoteen 2014 verkkokauppa toimi niin sanotusti tarjouspyyntökonemallilla. Tarjouspyyntökonemalli tarkoittaa sitä, että asiakas poimii haluamansa tuotteet ostoskoriin. Asiakas ei tee suoraostoa vaan ostoskorissa olevat tuotteet muodostavat tilauspyynnön verkkokaupalle. Verkkokaupan henkilökunta käsittelee tilauspyynnön ja lähettää asiakkaalle tarjouksen sähköpostiin. Kun asiakas on hyväksynyt tarjouksen, hänelle lähtee lasku sähköpostitse tai erityistapauksissa paperisena postitse. Asiakkaan maksettua laskun tilaus toimitetaan asiakkaalle. Ennakkomaksu käytännöllä on haluttu pienentää yrityksen riskiä. Tilaukset ovat usein arvoltaan sadoista euroista tuhansiin euroihin. Kehittämistyön aikana vuonna 2014 - 2015, verkkokaupasta tuli niin sanotusti oikea verkkokauppa suoraostomahdollisuuksineen. Maksuvaihtoehtoja laajennettiin niin, että verkkokaupassa voi maksaa nykyään myös Klarna-laskulla.

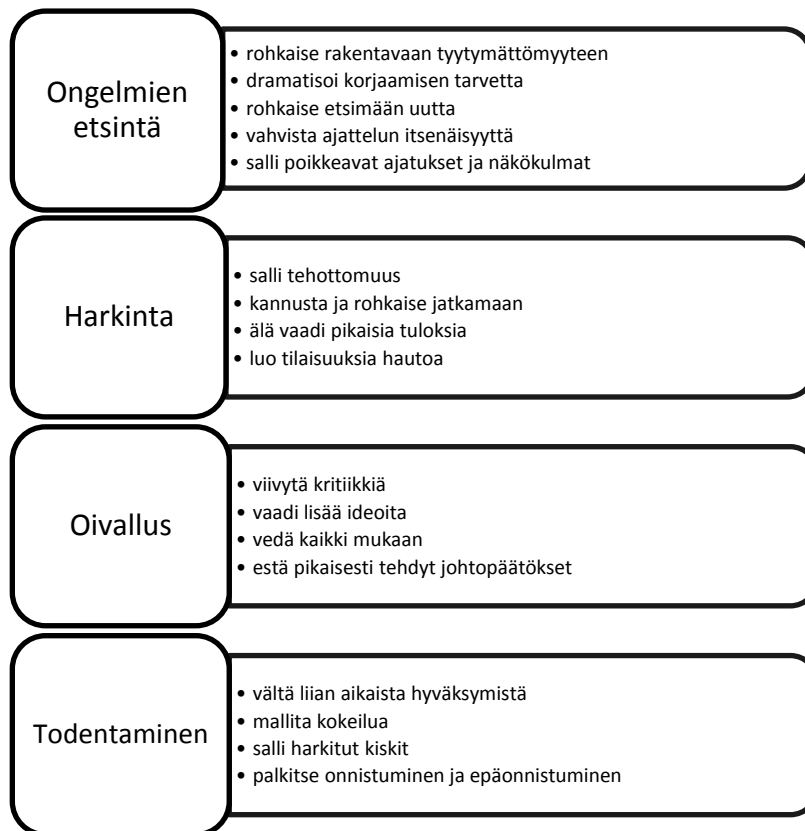
Tuotteiden toimitus tapahtuu joko toimittamalla ne kuljetusliikkeitä hyödyntäen suoraan asiakkaalle tai asiakas voi halutessaan noutaa tuotteet itse Omegan kivijalkamyymälästä. Suurin osa tilauksista toimitetaan kuljetusliikkeiden kautta asiakkaille ympäri Suomea. Määrällisesti asiakkaat ostavat eniten verkkokaupasta. Tehtyjen ostojen määrästä noin 80 prosenttia tapahtui verkkokaupan kautta. Suoraan kivijalkamyymälästä ostavista asiakkaista suurin osa oli yritysasiakkaita ja verkkokaupan asiakkaista suurin osa on kuluttajaasiakkaita.

4.2. Ideointi asiakaskokemuksen kehittämiseksi

Tarve yhdessä ideoinnille ja säännöllisille tapaamisille oli selkeä. Yrityksen verkkokauppa sijaitsee fyysisesti eri paikassa, kun yrityksen johto ja tuotanto. Koettiin, että johto ja verkkokaupan työntekijät eivät kohtaa riittävästi kehittääkseen verkkokaupan toimintaa suunnitelmallisesti. Lisäksi henkilöstöresursseja on rajallisesti ja yritystoiminta on samanaikaisesti laajentunut verkkokauppaan nopealla aikataululla samalla henkilöstömäärällä. Kiireen lomassa on keskitytty toimintojen ylläpidosta huolehtimiseen ja nyt oli tarve pysähtyä analysoimaan tilanne, missä mennään sekä jakaa kokemuksia verkkokaupan toimivuudesta ja esiin nousseita kehittämisajatuksista.

Ideointipalaverit aloitettiin elokuussa 2014, jolloin koko kehittämisprojekti alkoi. Ideointipalavereita pidettiin noin kahden viikon välein elokuusta 2014 huhtikuuhun 2015 saakka. Ensimmäisessä palaverissa muodostettiin kehittämistiimi, ja määriteltiin tärkeimpiä kehittämistarpeita. Kehittämistiimi alkoi toimia luovan prosessin mukaisesti (kuvio 10).

”Luova prosessi käsittää neljä vaihetta, ongelmien tunnistamisen, harkinnan, oivalluksen ja todentamisen.”(Harisalo 2011, 21) Ongelma käsitteenä sisältää myös mahdollisuudet. Prosessin käynnistää ongelma mukaan lukien mahdollisuudet, joka puolestaan käynnistää harkinnan. Harkinta tapahtuu sekä tiedostaen että tiedostamatta. Kun harkinta on tietoista, silloin tietoa seulotaan ja muokataan aktiivisesti. Tiedostamaton harkinta tapahtuu ajatusten vapaana liikkumisena ja uusien muotojen ja hahmotelmien muodostumisena. Luovat ihmiset oppivat hyödyntämään juuri jälkimmäistä harkinnan muotoa. Ideat syntyvät tietoisien ja tiedostamattoman harkinnan yhteisvaikutuksesta. Idea tai oivallus syntyy yleensä nopeasti, mutta silti prosessia olisi hyvä vielä jatkaa, koska se voi johtaa uusiin ja jopa parempiin ideoihin. Kun ideoita on syntynyt ongelman ratkaisemiseksi riittävästi, on alettava varmistamaan niiden järkevyyttä ja toimivuutta. Todentamisessa kokeillaan ja testataan ideoita ja oivalluksia. Tämä vaihe voi vielä aikaa riippuen ideasta tai oivalluksesta. Idean käyttökelpoisuus riippuu sen todentamiseen käytetyistä resursseista. Lopullinen luova tuote eli innovaatio on idea, joka ratkaisee tai mahdollistaa ongelman. Edellä mainittujen neljän vaiheen jälkeen on olennaista, että innovaatiota kehitetään koko ajan. Vaikka innovaatiota olisikin hiottu asiantuntevasti todentamisvaiheessa, ne ovat aluksi hieman kehittymättömiä. Tässä jatkuvassa kehityksessä tärkeässä roolissa ovat innovaatiota hyödyntävät työntekijät ja lopullinen asiakas. (Harisalo 2011, 20 – 26.)



Kuvio 10. Luova prosessi (Harasalo 2011, 22, muokattu)

Ideointipalaverissa esiin nousseita ideoita ja puutteita analysoitiin ja mietittiin kuinka niitä lähdetään viemään eteenpäin vai lähdetäänkö ollenkaan. Osaan ideoista ja puutteista reagoitiin välittömästi ja osa taas todettiin sellaisiksi, joista haluttiin kartoittaa ensin enemmän tietoa ja ratkaisumahdollisuuksia ja eteneminen oli hitaampaa. Yritys oli aloittanut verkkokaupan uudistamisen jo ennen opinnäytetyön alkua ja he halusivat toteuttaa sen omalla henkilökunnallaan. Opinnäytetyön tuloksia käytettiin hyväksi verkkokaupan uudistamisen toteutuksessa. Hyvin alkuvaiheessa tunnistettiin myös tarve kehittää verkkokaupan markkinointia suunnitelmallisemmaksi. Ideointipalaverissa kehitettiin markkinoinnin suunnittelua ja tehtiin markkinointisuunnitelmaa seuraavalle vuodelle. Edellä mainittua suunnittelutyötä en kuvaa enempää vaan rajaan raportin koskemaan verkkokaupan palvelun kehittämistä.

Kehittämistyön alkuvaiheessa tutustuin yrityksen historiaan, toimintaan ja henkilöstön ajatuksiin kehittämistarpeista käymällä vapaamuotoisilla keskusteluita kaikkien kehit-

tämistiimissä olevien henkilöiden kanssa. Keskusteluiden tavoitteena oli myös luoda luotamuksellista ja välitöntä suhdetta heihin, sitouttaa mukaan kehittämistyöhön sekä varmistaa jokaisen henkilön ideoiden ja ajatusten kuunteleminen ja huomioiminen.

Ensimmäisissä tapaamisissa elo- syyskuussa täsmensimme verkkokaupan ja sen toiminnan kehittämistarpeita. Perusajatuksena kehittämiselle oli kannattavuuden parantaminen palvelemalla asiakkaita paremmin ja sitä kautta myynnin kasvattaminen. Ensimmäisenä haluttiin selvittää ketä asiakkaat olivat ja mitä he ajattelivat ja kuinka he kokivat muun muassa verkkokaupan toimivuuden, tuotteet ja asiakaspalvelun. Keinoiksi valittiin asiakastyytyväisyystutkimuksen tekeminen, jonka jälkeen kyselyssä esiin nousseisiin teemoihin tarkemmin pureutuminen teemahaastatteluiden avulla.

Samaan aikaan kehittämistiimin kanssa pohdittiin millaisia asiakkaita heillä on ja luotiin muutamia pääasiakasprofiileja. Google Analytics-ohjelmaa hyödynnettiin profiilien rakentamisessa ja saatiin myös kuva asiakkaan toiminnasta verkkokaupassa. Tämän lisäksi varsinkin johto määritteli arvolupausta, minkä he tällä hetkellä antavat asiakkaalle ja vastaako se todellisuutta.

Nykytilan selvittämiseksi kehittämistiimi tutki, millaisia reklamaatioita verkkokauppa on saanut ja kuinka paljon. Reklamaatioita ei ole tilastoitu tai kirjattu säännöllisesti ylös, mutta henkilökunnalla oli hyvä kuva määrästä ja mitä asioita reklamaatiot koskivat. Reklamaatiot kuitenkin säilytetään vähintään niin kauan kuin reklamaation hoitaminen vie aikaa. Sellaiset tapaukset, joissa on mahdollista, että asiakas riitauttaa asian, arkistoidaan pidemmäksi aikaa. Reklamaation hoitoon kaivattiin lisää yhteisiä toimintaohjeita ja niitä kehitettiin pitkin kehittämisprojektia. Reklamaatioiden tärkeimpiä syitä olivat: tuote oli rikkoutunut, mielikuva tuotteesta ei vastannut todellisuutta ja tuotteiden kuljetuksiin liittyvät syyt muun muassa toimituksen viivästyminen ja tavaran katoaminen.

Ideointipalaverissa kiinnitettiin huomiota edellä mainittuihin epäkohtiin ja mietittiin ratkaisua. Tuotteen rikkoutumiseen todettiin olevan monia syitä. Kehittämistiimin voimin päätettiin parantaa pakkaamista ja tuotteiden käsittelyohjeistusta kuljetuksesta vastaavalle taholle. Tuotteen rikkoontumisista suurin osa tapahtui kuljetuksen aikana. Paremmilla tuotekuvauksilla ja havainnollisimmilla kuvilla pyrittiin vähentämään tuotteista syntyviä vääriä mielikuvia. Kuljetusyrityksen valinnalla ja sopimuksilla reagoitiin toimituksiin liittyviin ongelmiin.

Kappaleissa 4.3.- 4.7. kuvataan yksityiskohtaisemmin tutkimusmenetelmiä, joiden avulla kerättiin asiakastietoa sekä pyrittiin kehittämään asiakaskokemusta. Menetelmiä olivat asiakastyytyväisyystutkimus ja teemahaastattelut, aivoriihityöskentely sekä palvelupolun kuvaaminen.

4.3. Asiakastyytyväisyystutkimus

Ropen ja Pölläsen (1998) mukaan asiakastyytyväisyystutkimus on yrityksen asiakaskontaktipinnan toimivuuteen kohdistuva markkinointitutkimus, jonka tavoitteena on selvittää asiakkaan kokemaan tyytyväisyyttä yrityksen toimintaa kohtaan. Näitä ovat ennakoitu odotustaso, kokemustaso ja toimintojen ominaisuuksien merkitys. (Rope & Pöllänen, 1998, 83, 88.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa on tärkeää huolehtia tutkimuksen toimivuuden yleisistä kriteereistä: validiteetti, reliabiliteetti, järjestelmällisyys, lisäarvon tuottaminen ja automaattinen toimintaan kytkeytyminen. Validiteetti merkitsee sitä, että asiakastyytyväisyystutkimus mittaa tyytyväisyyteen keskittyviä asioita, mitä tutkimuksella juuri halutaan mitata. Validiteettiin vaikuttaa muun muassa kysymysten muotoilu, vastausvaihtoehdot ja kysymysten sijoittelu tutkimuslomakkeella. Haastattelututkimuksessa on huomioitava, ettei haastattelija johdattele haastateltavaa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten luotettavuutta ja pysyvyyttä. Reliabiliteettia heikentää esimerkiksi pieni otoskoko, vastausten vähyys tai kysymysten epäselvä muotoilu. Asiakastyytyväisyystutkimuksia tulisi järjestää järjestelmällisesti, jolloin asiakastyytyväisyyden seuraaminen, kehittyminen ja vertaaminen ovat mahdollisia. Asiakastyytyväisyyden lähtökohtana pitäisi olla lisäarvon tuottaminen. Tällöin asiakastyytyväisyystutkimus on toteutettu niin, että sen tuottaman tiedon avulla pystytään kehittämään toimintaa asiakassuhdetta syventävästi. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulisi myös olla sellainen, että sen tulokset on automaattisesti hyödynnettävissä toiminnan kehittämistyössä. (Rope & Pöllänen, 1998, 83–84.)

Ropen ja Pölläsen mukaan toimivimmat asiakastyytyväisyystutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat kysely ja haastattelu. Asiakastyytyväisyystutkimus on jatkuva tutkimus eli tutkimus jota toistetaan samanlaisena jatkuvasti tai säännöllisin väliajoin. Tutkimuksen

tavoitteena on saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa asiakastyytyväisyydestä ja tekijöistä, jotka siihen vaikuttavat. Tutkimusmenetelmän on oltava tällöin helppo toteuttaa käytännössä, sisältää kattavasti useita kysymyksiä, jotka selvittävät tyytyväisyystekijöitä, taloudellinen toteuttaa, tietojenkäsittelyyn soveltuva ja asiakkaalle helppo vastattava. Asiakastyytyväisyystutkimus on tehokkain toteutettuna asiakaskontaktin yhteydessä esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa, laskutuksen tai tavarantoimituksen yhteydessä. (Rope & Pöllänen, 1998, 85–86.)

Kyselytutkimusten etuja on paljon. Kyselytutkimuksella voidaan kerätä nopeasti ja tehokkaasti laaja tutkimusaineisto, jota voidaan käsitellä tilastollisesti. Tilastojen käsitteelyyn ja analysointiin on olemassa valmiita analyysitapoja, ohjelmistoja ja raportointitapoja. Kyselytutkimuksen heikkoutena on tulosten pinnallisuus. (Ojasalo, Moilanen & Ritolahti 2014, 121.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoitteena oli selvittää Omega- verkkokaupan nykytilanne sekä mahdolliset kehittämistarpeet. Tutkimustuloksista toivottiin olevan hyötyä verkkokaupan asiakaskokemuksen kehittämisessä ja siihen liittyvässä verkkokaupan uudistamisessa. Asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin marras-joulukuussa 2014 sähköisenä kyselytutkimuksena.

Kysely lähetettiin kaikille verkkokaupassa 2014 touko-lokakuun aikana asioineille asiakkaille eli 381 henkilölle. Vastauksia saatiin 79 kpl. Vastausprosentti oli 20,7, joka täytti tavoitteen. Vastaajien kesken arvottiin 200 euron lahjakortti. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksista osa on salattu, joten opinnäytetyössä on raportoitu vain tietyt osiot. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu tarkemmin asiakastyytyväisyystutkimuksen suunnittelu ja toteutus sekä saadut tulokset.

4.3.1 Asiakastyytyväisyystutkimuksen suunnittelu

Asiakastyytyväisyystutkimuksen toteutus suunniteltiin huolellisesti verkkokaupan johdosta ja työntekijöistä perustetun kehittämistiimin voimin. Asiakastyytyväisyystutkimuk-

sen suunnittelu aloitettiin tavoitteen määrittelyllä; mitä asioita tutkimuksella halutaan selvittää. Seuraavassa vaiheessa asiat joita haluttiin selvittää, teemoitettiin. Tämän jälkeen laadittiin tarkemmat kysymykset.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen teemat:

- Taustatiedot
- Verkkokauppa
- Tuote
- Toimitus ja laskutus
- Asiakaspalvelu
- Asiakastyytyväisyys
- Vapaa palaute

Asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin puolistrukturoituna – sähköisenä kyselynä, joka sisälsi monivalintakysymyksiä, väittämiä sekä mahdollisuuden antaa vapaata palautetta sekä perustella vastauksiaan. Tutkimuksessa hyödynnettiin E-lomake-ohjelmaa.

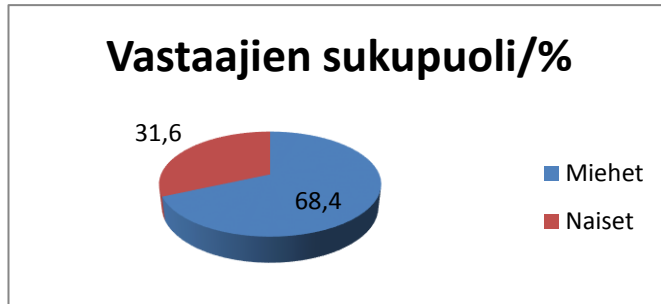
Asiakastyytyväisyyskysely testattiin kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kysymyspatteristoa testasi kolme henkilöä. Kysymyksiä hiottiin testauksessa saatujen palautteiden perusteella ja laadittiin sähköinen kyselylomake. Sähköistä kyselyä testasi kahdeksan henkilöä. Toisen testauksen palautteiden jälkeen tehtiin viimeiset hienosäädöt ja laadittiin lopullinen kyselylomake.

4.3.2 Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset

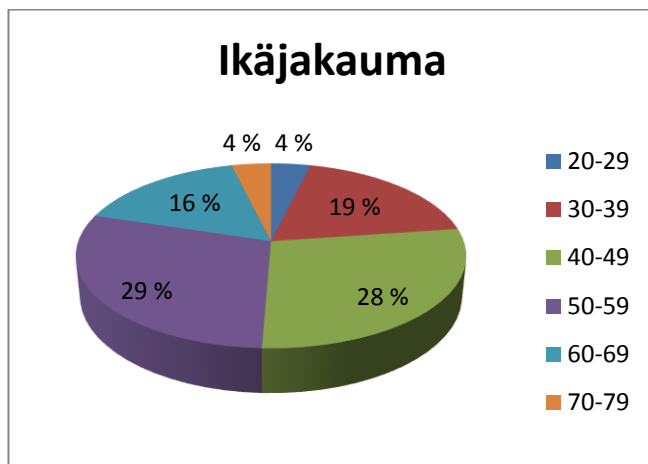
Asiakastyytyväisyyskysely lähetettiin kaikille Omegassa 2014 touko- lokakuun aikana asioineille asiakkaille eli 381 henkilölle. Vastauksia saatiin 79 kpl. Vastausprosentti oli 20,7, joka täytti tavoitteen. Vastaaajien kesken arvottiin 200 euron lahjakortti.

Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneista 79 henkilöstä 25 (32 %) oli naisia ja 54 (68 %) miehiä (kuvio 6). 381 asiakkaasta 25 % on naisia ja 65 % miehiä. Ikäjakaumaltaan kaksi suurinta ikäryhmää muodostivat 40- 49 – vuotiaat 28 % vastanneista ja 50–60 –vuotiaat 29 % vastanneista (kuvio 7). Kuluttaja- asiakkaita vastanneista oli 70 (88,6 %) ja yritys-

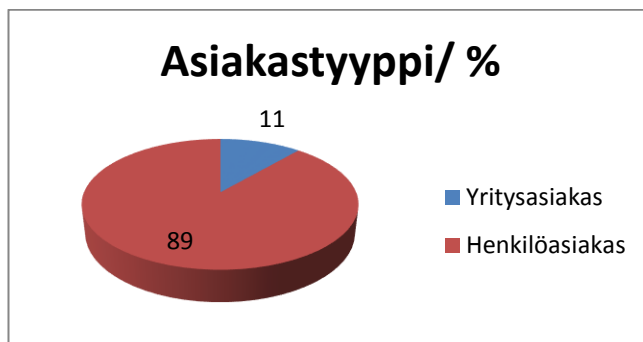
asiakkaita 9 (11,4 %), 381 asiakkaasta noin 90 % kuluttaja-asiakkaita ja 10 % on yritysasiakkaita (kuviot 8). Vastaajien jakaumat sukupuolen ja asiakasryhmien puolesta vastaavat todellista jakoa.



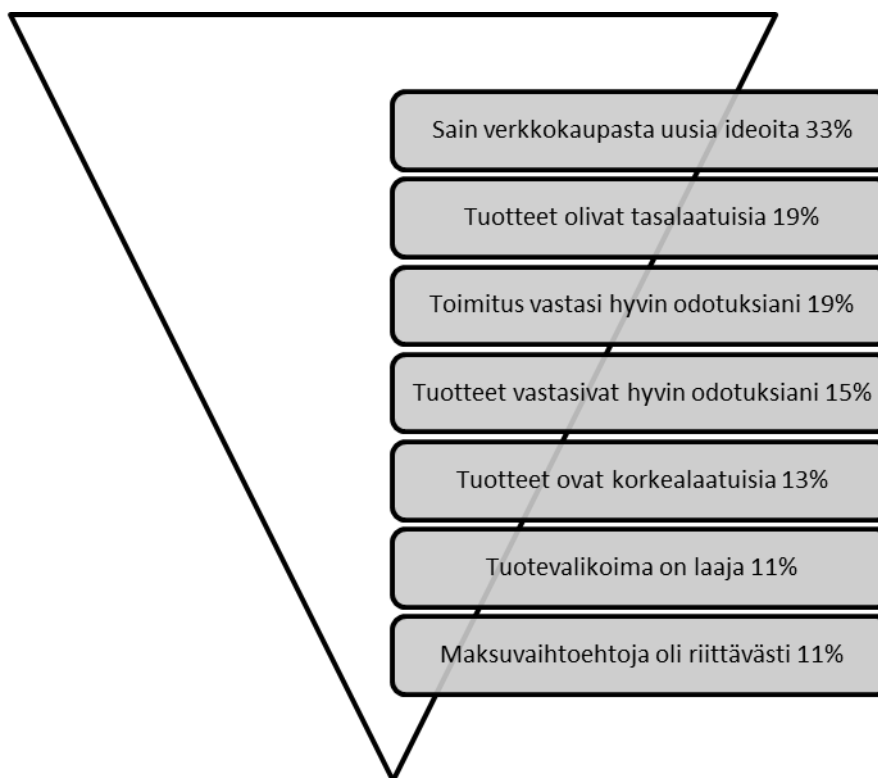
Kuvio 11. Vastaajien sukupuolijakauma prosentteina (Asiakastytyväisyystutkimus 2014)



Kuvio 12. Vastaajien ikäjakauma prosentteina (Asiakastytyväisyystutkimus 2014)



Kuvio 13. Vastaajien asiakastyypit prosentteina (Asiakastytyväisyystutkimus 2014)



Kuvio 14. Täysin tai osittain erimieltä väittämän kanssa (Asiakastyytyväisyystutkimus 2014)

Asiakastyytyväisyystutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Omegan asiakkaat ovat pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä verkkokauppaan ja sen tarjoamiin tuotteisiin. Yleisarvosana Omegan asiakastyytyväisyydeksi on 3,3 asteikolla 1 – 4. Tulos olisi voinut olla parempikin ja joitakin selkeitä kehityskohteita nousi esille. Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä saamaansa palveluun, kun taas tuotteiden laatua ja verkkosivujen ideaköyhyyttä moitittiin. Erityisen hyvän arvostelun saivat asiakaspalvelu ja laskutukseen liittyvät asiat. Asiakaspalvelussa huomiota tulee kiinnittää muun muassa asiakkaan neuvomiseen, rek-lamaatioiden hoitoon ja kiireettömyyteen asiakaspalvelutilanteessa. Kuviossa 14. on lis-tattu asiakastyytyväisyystutkimuksessa esiin nousseet epäkohdat, joita käytiin tarkemmin läpi kehittämistiimin palaverissa ja mietittiin niihin parantamiskeinoja.

4.4. Teemahaastattelut

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa käytettiin puolistukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua. Teemahaastatteluiden tavoitteena oli pureutua tarkemmin ja syvemmälle asiakastyytyväisyystutkimuksessa määriteltyihin teemoihin. Teemahaastattelu on sopiva tapa selvittää asiakkaiden saamaa asiakaskokemusta verkkokaupasta, koska haastattelumuoto antaa tutkijalle vapauden poiketa yksityiskohtaisista kysymyksistä ja syventyä tutkittavan vastauksiin ja tausta-ajatuksiin, mutta samalla saadaan kerättyä tietoa järjestelmällisesti teemoista, jotka on valittu kehittämistyön kannalta oleellisimmiksi. Strukturoidulla kyselyllä on vaikeampaa selvittää vastauksien taustoja, varsinkin kun puhutaan erilaisten asioiden kokemisesta ja tuntemisesta. Strukturoimattomassa haastattelussa eli syvähaastattelussa haasteena taas olisi voinut olla tutkimusaineiston laajuus ja rajallinen aika tutkimuksen tekemiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 42–48.)

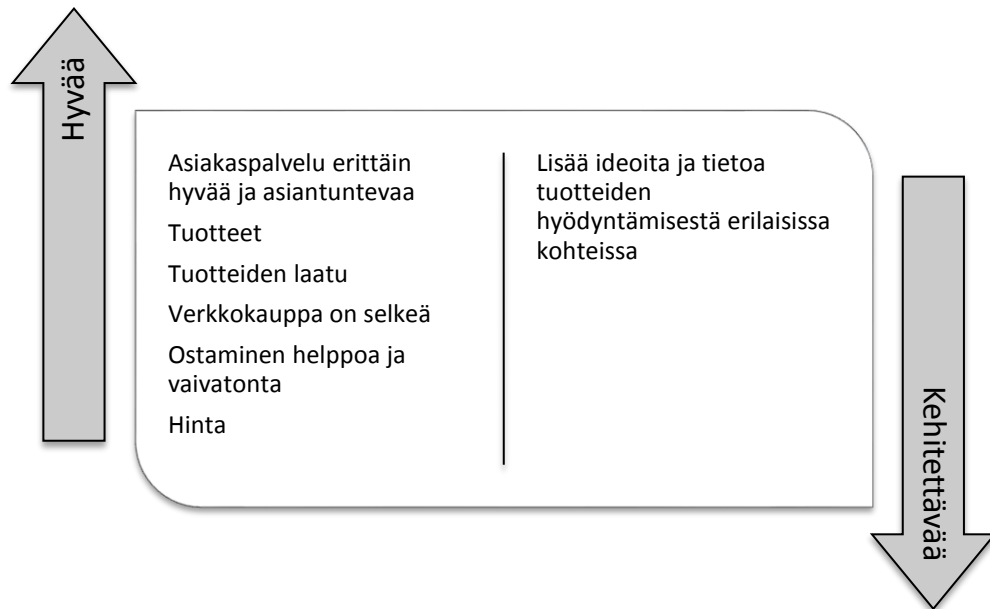
4.4.1 Teemahaastatteluiden suunnittelu ja toteutus

Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, jotka vastaavat demografisesti, eli ikänsä, sukupuolensa ja asumispaikkakuntansa mukaisesti mahdollisimman hyvin Alphan asiakaskuntaa. Haastateltavia oli neljä, joista kaksi naisia ja kaksi miehiä. Kaksi haastateltavista asui pääkaupunkiseudulla ja kaksi Pirkanmaalla. Pääkaupunkiseutu ja Pirkanmaa ovat yrityksen päämarkkina-alueet. Haastateltavat olivat kaikki kuluttaja-asiakkaita, koska yritys koki heidät kehittämistyön kannalta tärkeimmäksi kohderyhmäkseen. Yritysassiakkaisiin yrityksellä on pidempiaikaiset suhteet, joiden kautta saadaan hyvin suoraa palautetta. Teemahaastatteluja toteutettiin neljä kappaletta, kaksi pääkaupunkiseudulla messujen yhteydessä ja kaksi Pirkanmaan alueella.

Haastattelussa kartoitettiin asiakkaan odotuksia verkkokauppaa kohtaan sekä täytyivätkö odotukset ja jäikö haastateltava kaipaamaan jotain lisää. Erityisesti kiinnitettiin huomioita seuraaviin asioihin: verkkokauppa, tuotteet, toimitus, laskutus ja asiakaspalvelu. Haastateltavaa pyydettiin myös kuvailemaan verkkokauppaa ja sen tunnelmaa. Haastateltavilta pyydettiin ideoita verkkokaupan kehittämiseksi.

4.4.2 Teemahaastatteluiden tulokset

Tutkimusaineisto on purettu niin, että päätelmät on tehty suoraan tallenteista. Haastatte- luissa nousi esille vahvasti kaikkien haastateltavien osalta alla olevan kuvion mukaisia asioita (kuvio 15).



Kuvio 15. Teemahaastattelun tulokset (Teemahaastattelut 2015)

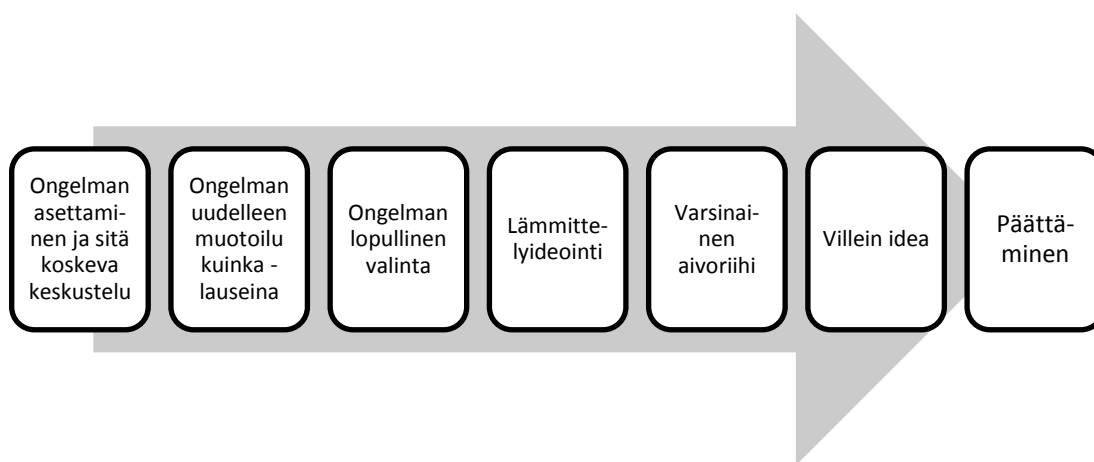
Haastateltavat pitivät Omegan- verkkokaupan asiakaspalvelua hyvänä ja asiantuntevana. He olivat saaneet nopeasti tarjouksen ja kaikki oli sujunut moitteettomasti aina tarjouspyynnön tekemisestä tuotteen toimitukseen. Verkkokauppa oli kaikkien vastaajien mielestä selkeä ja ostaminen helppoa. Kaksi haastateltavaa oli pyytänyt lisäohjeita tuotteen käyttöön liittyen ja molemmat olivat tyytyväisiä saamiinsa ohjeisiin ja suosituksiin. Haastateltavat olivat tyytyväisiä tuotteisiin ja ne olivat vastanneet hyvin heidän ennako- oduksia. Kaikilla haastateltavilla oli hyvin ennakkoon suunniteltu tuotteen käyttötarkoitus ja asiantuntevat asentajat, jotka olivat myös ohjanneet haastateltavia hankkimaan oikeanlaisia tuotteita. Haastateltavat olivat erittäin tyytyväisiä vaivattomuuteen, koska verkkokaupasta tilaaminen ja tuotteiden toimitus haluttuun paikkaan oli säästännyt heidän aikaansa ja vaivannäköä. Omegan tuotteiden hinta koettiin edulliseksi tai vähintään sopivaksi. Kehitettäväksi asiaksi haastateltavat kokivat ideaköyhyyden. He olisivat kaivanneet lisää kuvia tuotteista erilaisissa käyttökohteissa.

Teemahaastattelun tulos oli itselleni hienoinen pettymys, koska haastateltavat olivat erittäin tyytyväisiä verkkokauppaan ja sen tuotteisiin, eikä kehittämisideoita tarkentavista kysymyksistä huolimatta juuri tullut. Erityisen vaikeaa haastateltaville oli kuvailla, millaisia tunteita ja elämyksiä verkkokaupassa asioiminen herätti. Arvokasta tietoa tietysti oli myös kuulla, mitkä asiat olivat hyvin ja miksi. Esiin nousi kuitenkin hyvä kehittämis kohde, joka nousi esiin myös ideapalaverissa ja asiakastyytyväisyystutkimuksessa. Asiakkaat kaipaavat selkeästi lisää tietoa ja ideoita tuotteiden hyödyntämisestä erilaisissa kohteissa.

4.5. Aivoriihityöskentely

Asiakastyytyväisyystutkimuksen ja teemahaastattelun tulosten julkistamisen jälkeen pidimme kehittämistiimin kanssa ideointipäivän. Ideointipäivä pidettiin yrityksen ulkopuolissa tiloissa. Tavoitteena oli irrottaa henkilökunta arkisesta työympäristöstä ja rauhoittaa päivä kokonaan ideointia varten. Päivän aluksi käsitelimme hyvinvointiin liittyvien teemojen ja luovan ajattelun mahdollistavan ilmapiirin syntymiseen vaikuttavia tekijöitä. Päivän pääteemana oli kuitenkin ideointi ja se toteutettiin hyödyntämällä aivoriihityöskentelymenetelmää. Aikaa aivoriihen toteuttamiseen varattiin kolme tuntia.

Aivoriihimenetelmä on yksi klassisimmista ideointitekniikoista, jonka Alex Osborn kehitti jo 1940 luvulla mainostoimistonsa tarpeisiin. Aivoriihimenetelmän etuina on se, että sen avulla saadaan tuotettua suuri määrä vaihtoehtoisia ideoita ja parhaat seulotaan heti esille. Aivoriihessä on seitsemän vaihetta, jotka kaikki kannattaa käydä huolella läpi parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Aivoriihi on ryhmätyömenetelmä, joka tarvitsee siksi osallistujia noin kahdeksasta viiteentoista henkilöä sekä puheenjohtajan. Puheenjohtajan tehtävät ovat seuraavat. ongelman antaminen ryhmälle, huolehtia, että jokainen ymmärtää ongelman samalla tavalla, aivoriihen kaikkien vaiheiden läpikäyminen, valvoa sääntöjen noudattamista, ryhmän ideoinnin stimulointi ja esitettyjen ideoiden ylös kirjaaminen. (Harisalo 2011, 79–81.)

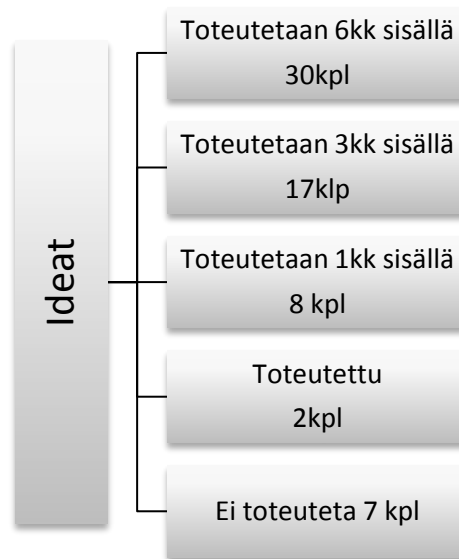


Kuvio 16. Aivoriihimenetelmän vaiheet (Harisalo 2011, 22, muokattu)

Toimin aivoriihityöskentelyn puheenjohtajana ja osallistujien määrä oli seitsemän henkilöä. Olin valinnut aikaisempien ideointipalaverien, asiakastytyväisyystutkimuksen ja teemahaastatteluiden perusteella kaksi yleisimmin toistunutta ongelmaa. Puheenjohtajana esittelin ongelmat pintapuolisesti ja niistä käytiin keskustelu. Keskustelun tarkoituksena oli varmistaa, että jokainen ymmärtää ongelman ja kaikki ovat ymmärtäneet asian samalla tavalla. Ryhmä sai valita ongelman, jota lähdettiin työstämään. Seuraavassa vaiheessa ongelmaa syvennettiin kuinka-lauseilla. Kuinka-lauseiden tavoitteena on avata ongelmaa erilaisista näkökulmista, ei vielä ideoiden tuottaminen. Jokainen lause aloitettiin kuinkasanalla. Seuraavassa vaiheessa päätettiin pysytäänkö alkuperäisessä ongelmassa vai lähdetäänkö ideoimaan jotain kuinka-lauseen ongelmaa. Ryhmä päätti pysyä alkuperäisessä ongelmassa. Lämmittelyvaiheessa annoin ryhmälle tavoitteeksi keksiä mehutratille mahdollisimman monta käyttötarkoitusta. Lämmittely sujui mukavasti ja auttoi sääntöjen sisäistämässä, joista tärkeimmät ovat hullulta tuntuvienkin ideoiden ääneen kertominen ja ettei toisten henkilöiden ideoita kritisoida. Varsinaisessa aivoriihessä ideointi tapahtui yksilöittäin niin, että jokainen kirjasi omia ideoita ensin Post-it-lapuille. Seuraavaksi ideat tuotiin yksitellen puheenjohtajalle, numeroitiin ja kirjattiin ylös. Kun ideointi alkoi hiljentyä ja uusia ideoita ei enää syntynyt stimuloimalla ideointia omilla ideoilla ja esittämällä muutamia kysymyksiä ryhmän jäsenille ideoiden edelleen kehittämiseksi. Ideoinnin tyrehdyttyä kokonaan oli aika valita vilein idea. Vileimmän idean muuttaminen toteutettavaksi ei enää onnistunut, koska ryhmä alkoi olla väsynyt ideointiin, enkä saanut heitä yrityksistä huolimatta oivaltamaan, miksi yritämme tehdä ideasta toteutettavaa. Ideana on, että sitä kautta voidaan löytää kaikkien paras idea ja sitä kautta kehittää menestyvä innovaatio. Ideoita syntyi kaiken kaikkiaan 53 kappaletta. Ideoinnin lopuksi kiitin osallistujia ja kävimme läpi tapahtunutta sekä selvitin ryhmän ajatukset menetelmän käytöstä. Kaikki olivat innostuneita osallistumisesta ja kokivat tulleen kuulluksi. Yrityksen

johto oli tyytyväinen uusien ideoiden määrään. Ideoiden läpikäyntiä päätettiin jatkaa seuraavassa ideointipalaverissa parin viikon päästä.

Ideointipalaverissa kaikki ideat luokiteltiin viiteen luokkaan ja niille nimettiin vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat idean jalostamisesta toteutettavaksi toimeksi ja sen toteuttamisesta. (kuvio 17). Ideoita itsessään käsiteltiin vain pintapuolisesti. Kaksi ideaa oli ehditty jo toteuttaa aivoriihityöskentelyn ja ideointipalaverin välissä.



Kuvio 17. Ideoiden luokittelu

4.6. Palveluprosessin kuvaaminen

Kehittämistyön viimeisessä vaiheessa kuvattiin nykyinen Omega-verkkokaupan palveluprosessi. Verkkokaupan uudistaminen alkoi olla vaiheessa, jossa mietittiin parasta mahdollista palveluprosessia. Ensimmäiseksi on luonnollista kuvata nykyinen palveluprosessi, jotta sitä olisi helpompi hahmottaa ja lähteä uudistamaan. Palveluprosessin kuvausta on tarkoitus hyödyntää jatkossa myös ostoprosessin kuvaamisessa verkkokaupassa asioiville asiakkaille.

4.6.1 Palveluprosessin kuvaamisen menetelmiä

Palveluprosessin kuvaamisessa käytetyistä menetelmistä tunnetuimpia lienevät palvelun blueprint ja palvelumuotoiluun liittyvät menetelmät kuten palvelupolun kuvaaminen. ”Palvelun blueprint on prosessikaavio, joka kuvaa yksiselitteisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien, erityisesti myös asiakkaan, rooleja. Palvelun blueprintin tarkoituksena on kuvata palveluprosessi objektiivisesti niin, että henkilöstö, asiakkaat ja johtajat ymmärtävät kaikki samalla tavalla, millainen palvelun kokonaisuus on.” (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 178) Palvelun blueprintin rakentamiseen kuuluu seuraavia toimia:

1. Valitaan kehitettävä palveluprosessi
2. Valitaan palvelun asiakaskohderyhmä
3. Selvitetään prosessi asiakkaan näkökulmasta
4. Selvitetään asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden nimet, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimet sekä mahdolliset tekniikan välityksellä tehtävät toimet
5. Yhdistetään asiakaskontaktien toimet tarvittaviin tukitoimiin
6. Lisätään fyysiset osat jokaiseen asiakkaan toimintoon

(Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 180–181.)

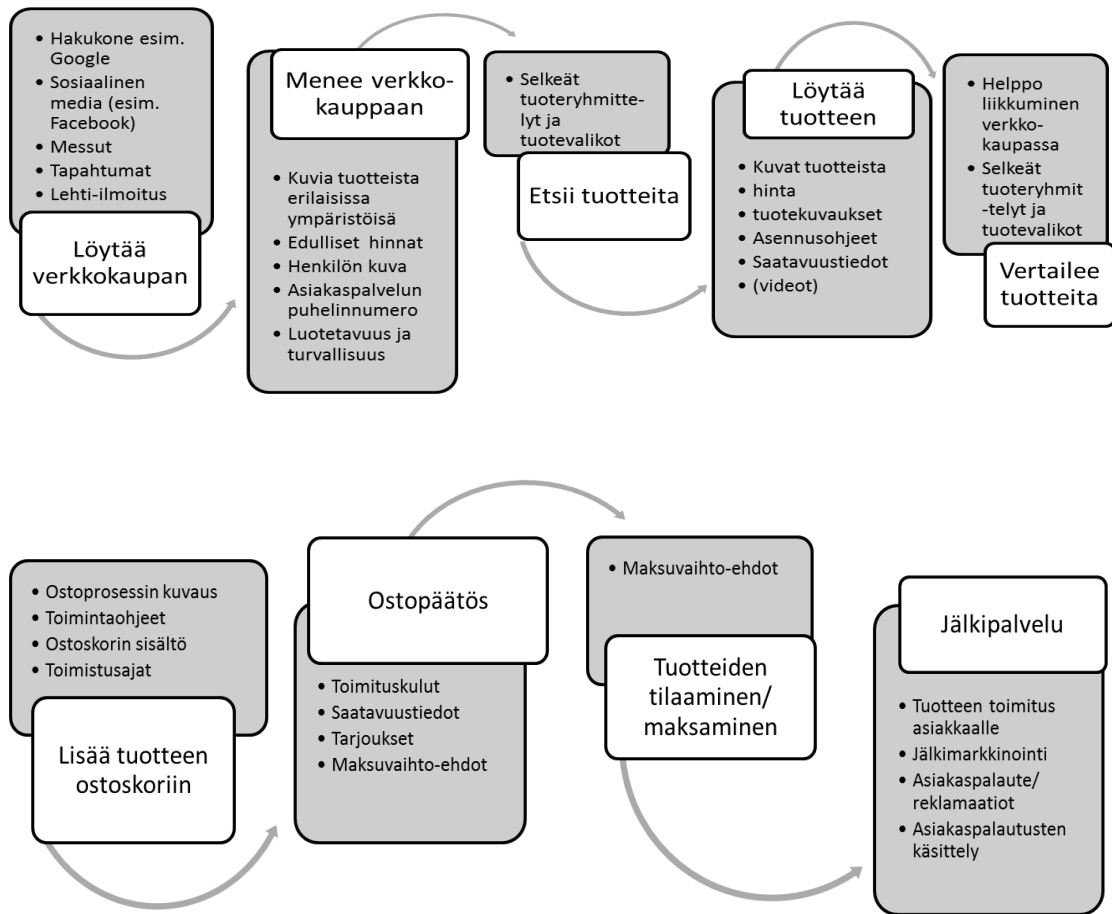
Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. Se on prosessi ja useista osaamisaloista kumpuava työkalu- ja menetelmävalikoima. Toiminnalle on ominaista kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun. Palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva, ja se pidetään koko suunnittelun ajan kirkkaana mielessä. (Tuulaniemi 2011, 27).

Palvelumuotoilu on myös konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjän tarpeet ja odotukset että palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimivaksi palveluksi. Olemassa olevan palvelun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin aloitetaan mallintamalla ja visualisoimalla koko olemassa oleva palvelusysteemi eli kaikki palveluun liittyvät toimitukset, organisaatiot, ympäristöt ja kontaktipisteet. Mallinnuksen avulla voidaan havaita asiakkaille arvoa tuottamattomat tai palvelusta puuttuvat elementit. Kun asiakkaiden tarpeet ja odotukset on ymmärretty, olemassa olevaa palvelua voidaan kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden ja palvelun tuottavan organisaation tarpeita. (Tuulaniemi 2011, 25, 99)

”Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Asiakkaan kokema palvelun polku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästään käsiksi suunnittelun keinoin.” (Tuulaniemi 2011, 78). Palvelupolku jakautuu vaiheisiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi ja jokainen palvelutuokio voi koostua lukemattomista kontaktipisteistä. Kontaktipisteiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteilla. Koska palvelu on prosessi, palvelupolku kuvataan aika-akselille. Palvelupolun osia ovat edellä mainitut palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 78–82.)

4.6.2. Omega -verkkokaupan palveluprosessin kuvaaminen

Kehittämistiimi koki palveluprosessin kuvaamisen Palvelu blueprint–menetelmää hyödyntämällä monimutkaiseksi toteuttaa yhden ideointipalaverin aikana. Aikaa oli rajallisesti ja palveluprosessin kuvaamiseen osallistuvat henkilöt olisivat tarvinneet enemmän aikaa menetelmään perehtymiseen ja palveluprosessin kuvaamiseen valmistautumiseen. Tämän vuoksi palveluprosessin kuvaamisen menetelmäksi valittiin palvelupolun kuvaaminen. Omegan palveluprosessi kuvattiin toisiksi viimeisen ideointipalaverin yhteydessä (kuvio 18). Huomioitavaa on, että kuvaus oli tässä vaiheessa kovin raakile ja kuvausta on tarkennettu lisää verkkokaupan uudistusprojektin myöhemmissä vaiheissa. Oma osuuteni kehittämistyöstä päättyi Omegan nykyisen palveluprosessin kuvaamiseen.



Kuvio 18. Omega-verkkokaupan palvelupolku

Omegan palvelupolulla on yhdeksän palvelutuokiota, jotka on kuvattu valkoisissa laatikoissa (kuvio 17). Palvelutuokiot sisältävät kohtaamispisteitä, jotka on kuvattu harmaisiin laatikkoihin. Kuviossa 17 ei näy asiakkaan palvelutuokioita, joissa hän on yhteydessä verkkokaupan asiakaspalveluun sähköpostitse tai puhelimitse. Näitä palvelutuokioita on useimmiten tuotteen löytämisen ja tuotteiden vertailemisen jälkeisten palvelutuokioiden väleissä.

Ensimmäinen palvelutuokio on hetki, jolloin asiakas löytää verkkokaupan. Tämä voi tapahtua esimerkiksi Internetissä halukoneella hakemalla jotain tiettyä sanaa tai sosiaalisessa mediassa, jonkun tuttavien jakaessa verkkokaupan mainoksen. Asiakas saattaa löytää verkkokaupan myös messujen, tapahtuman tai lehti-ilmoituksen kautta. Erilaiset tavat löytää verkkokaupa ovat tämän palvelutuokion kohtaamispisteitä.

Toisessa palvelutuokiossa asiakas menee Omega-verkkokauppaan ja kohtaa siellä seuraavia kohtaamispisteitä: kuvia tuotteista erilaisissa ympäristöissä, edullisia hintoja, henkilön kuvan ja asiakaspalvelun puhelinnumeron. Kohtaamispisteiden kautta on tavoitteena luoda asiakkaalle luotettava, turvallinen ja ammattitaitoinen kuva verkkokaupasta, jotta asiakas uskaltaa jatkaa ostosten tekemistä. Verkkokaupan ulkoasun on vakuutettava asiakas hetkessä. Tämä on yleisimpiä hetkiä jolloin asiakas poistuu verkkokaupasta.

Tuotteiden etsiminen on kolmas palvelutuokio ja sen kohtaamispisteinä ovat selkeät tuoteryhmittelyt ja tuotevalikot, jotta asiakas saa nopeasti kuvan tuotetarjoamasta ja pystyy vaivattomasti löytämään haluamansa tuotteen ja liikkumaan tuoteryhmästä toiseen.

Neljäs palvelutuokio on tuotteen löytäminen. Tässä palvelutuokiossa asiakas kohtaa tuotteen kuvat, hinnan, tuotekuvauksen, asennusohjeet, saatavuustiedot ja mahdollisesti videon tuotteen käyttöönotosta tai jo käyttöön otetusta tuotteesta erilaisissa ympäristöissä. Tavoitteena on kuvata tuote mahdollisimman hyvin, jotta asiakas saa tuotteesta, sen käyttömahdollisuuksista ja käyttöönotosta mahdollisimman perusteellisen kuvan. Tuotteet ovat kohtuullisen hintavia ja logistisesti haastavia käsitellä, joten hyvillä tuotekuvauksilla pyritään parantamaan asiakastyytyväisyyttä ja vähentämään asiakaspalautusten ja reklamaatioiden määrää.

Seuraavassa palvelutuokiossa asiakas vertailee eri vaihtoehtoja eli tuotteita toisiinsa. Vaihtoehtojen vertaaminen tulee olla helppoa, joten palvelutuokion kohtaamispisteiden eli tuotekuvausten, tuoteryhmittelyiden ja – valikoiden on oltava selkeitä ja liikkuminen niiden välillä on oltava sujuvaa ja nopeaa.

Kuudes palvelutuokio on tuotteen lisääminen ostoskoriin. Kohtaamispisteinä ovat ostoprosessin kuvaus (vaiheet), ostoskorin sisältö ja sen hallinta sekä toimitusvaihtoehdot ja – ajat. Tässä palvelutuokiossa korostuu selkeä kuvaus ostamisen etenemisestä sekä milloin ja miten tuotteet toimitetaan asiakkaalle. Tässä kohtaa palvelupolkua on toinen kriittisimmistä palvelupolun vaiheista, jolloin asiakas helposti poistuu verkkokaupasta, jos kokee esimerkiksi ostoprosessin liian epämääräiseksi.

Ostopäätös on palvelupolun seitsemäs palvelutuokio. Palvelutuokion kohtaamispisteinä ovat muun muassa maksuvaihtoehdot, maksamiseen ja maksuvaihtoehtoihin liittyvät ohjeet sekä mahdollisen rahdin huomioiminen lopullisessa ostosten hinnassa. Tässä vaiheessa asiakkaan ostopäätöksen tekemistä voidaan helpottaa tarjoamalla erilaisia tarjouksia, korostamalla eri maksuvaihtoehtoja tai tuomalla tuotteen saatavuustiedot asiakkaan tietoon.

Tuotteen tilaaminen/maksaminen palvelutuokiossa asiakas maksaa tai tilaa tuotteen. Omega verkkokaupan on tärkeää tarjota kattavasti erilaisia maksuvaihtoehtoja asiakkaille, koska asiakkaat ovat tottuneet niihin muissa verkkokaupoissa.

Viimeinen palvelupolun palvelutuokio on jälkipalvelu. Kohtaamispisteinä ovat tuotteen toimitus asiakkaalle, jälkimarkkinointi, asiakaspalautukset ja reklamaatiot sekä asiakaspalautusten käsittely. Asiakkaalle jää päällimmäisenä mieleen viimeisin asiakaskohtaminen, joten viimeinenkin palvelutuokio on hoidettava kunnolla loppuun saakka, jotta asiakas olisi tyytyväinen saamaansa kokemukseen verkkokaupasta.

5 POHDINTA

5.1. Yhteenveto

Tämän työn tavoitteena oli kehittää Omega-verkkokaupan asiakaskokemusta niin, että sillä on myös positiivisia vaikutuksia liikevaihdon kehittymiseen. Tarkoituksena oli kerätä asiakastietoa ja kartoittaa asiakkaiden kokemuksia, joiden avulla voidaan luoda asiakkaiden tarpeita vastaava asiakaskokemus verkkokaupassa samalla osallistamalla koko henkilökunta mukaan kehittämistyöhön.

Työ toteutettiin toimintatutkimuksena, joka on laadullinen lähestymistapa, jossa voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Toimintatutkimus on luonteeltaan osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhteistyöllä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Kehittämistyössä käytettiin monipuolisesti laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmiä olivat:

- ideapalaverit
- keskustelut
- asiakasprofilointi (web-analytiikka)
- asiakastyytyväisyystutkimus
- teemahaastattelut
- aivoriihityöskentely
- palvelupolun kuvaaminen

Kehittämistyön aikana kerättiin verkkokauppaan asiakaskokemukseen liittyvää asiakastietoa, kehitettiin valtava määrä ideoita, joista suuri osa myös eteni toteutusvaiheeseen kehittämistyön aikana. Samalla kehitettiin Omega-verkkokaupan kokouskäytännöt ja testattiin erilaisia kehittämistyön menetelmiä, joita voidaan hyödyntää jatkuvassa verkkokaupan kehittämistyössä jatkossa eteen tulevilla projekteilla.

Kehittämistyön onnistumisen kannalta oleellista oli se, että henkilökunta oli hyvin sitoutunut kehittämistyöhön. Jokainen kehittämistiimin jäsen osallistui aktiivisesti ideointipalaveriin omista työkiireistä huolimatta ja hoiti oman osuutensa kehittämistyöstä. Ilman tiiminjäsenten aktiivista ideointia, kehittämisehdotusten esittämistä ja toteuttamista kehittämistyö olisi jäänyt vaillinaiseksi.

Asiakastiedon keräämismenetelmistä tehokkaimmiksi soittautuivat asiakastyytyväisyystutkimus ja web-analytiikan hyödyntäminen. Jälkimmäisen menetelmän toteutuksesta vastasivat yrityksen henkilökuntaan kuuluvat kehittämistiimin jäsenet. Asiakastyytyväisyystutkimuksen vastausprosentti ja yleisarvosana verkkokaupasta ylittivät ennakkoodotukset. Asiakastyytyväisyyden tulokset olivat hyödynnettävissä verkkokaupan kehittämisessä ja sitä kautta vaikutukset tulevat näkymään asiakaskokemuksen positiivisena kehityksenä.

Kehittämistiimin voimin toteutettu aivoriihiyöskentely osoittautui erittäin toimivaksi menetelmäksi kerätä ideoita verkkokaupan kehittämiseksi. Toteutuskelpoisia ideoita syntyi noin viisikymmentä kappaletta. Ideat saatiin myös priorisoitua järkevästi ja tärkeimmiksi luokiteltuja ideoita jatkojalosteettiin ja lähdettiin toteuttamaan välittömästi.

Teemahaastattelut tuottivat hieman pettymyksen odotuksiin nähden. Haastatteluista saadut tulokset jäivät hieman pintapuolisiksi, eivätkä tarjonneet kuin hivenen asiakastyytyväisyystutkimuksessa saatua syvempää tietoa. Odotuksena oli, että teemahaastatteluiden tulokset antavat syvemmän ja yksityiskohtaisemman ymmärryksen asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Teemahaastatteluiden perusteella syntyi kuitenkin varmuus siitä, että asiakastyytyväisyystutkimuksessa saadut tulokset ovat paikkansa pitäviä. Syvällisempien tietojen saamiseen olisivat saattaneet vaikuttaa parempi perehtyminen haastattelutekniikoihin sekä parempi avustavien kysymysten miettiminen ennakkoon.

Palvelupolun kuvaaminen jäi myös harmillisesti pintapuoliseksi. Tehty palvelupolun kuvaaminen auttoi kyllä hahmottamaan asiakkaan ostoprosessia. Kohtaamispisteet olisi ollut tarpeellista kuvata vielä tarkemmin ja visualisoita paremmin, jotta tärkeät asiakaskokemukseen vaikuttavat yksityiskohdat nousisivat esiin kunnolla.

Kehittämistyössä olisi voitu osallistaa asiakkaita paremmin mukaan kehittämistyöhön. Käytettävyydestutkimus olisi ollut yksi hyvä ja tehokas asiakastiedonkeräämismenetelmä. Käytettävyydestutkimuksen tekemiseen olisimme tarvinneet ulkopuolista asiantuntija-apua ja asiakkaita, joten siitä päätettiin luopua. Asiakkaita olisi voinut myös kutsua avoimeen keskustelutilaisuuteen, jossa olisi voitu selvittää, miten asiakkaat kokevat Omega-verkkokaupan palvelupolun ja sen vaiheet. Tällaisen menetelmän käyttöön ei kehittämistieteissä oltu halukkaita tässä vaiheessa kehittämistyötä.

5.2. Jatkokehitysideat

Verkkokaupat kehittyvät jatkuvasti ja samalla asiakkaan ostokäyttäytyminen muuttuu ja vaatimukset verkkokauppoja kohtaan lisääntyvät. Verkkokauppa ei siis voi jämähtää samoihin kaavoihin liian pitkäksi aikaa.

Mielestäni Alphan kannattaa jatkaa asiakastiedon jatkuvaa keräämisestä muun muassa toteuttamalla säännöllisesti asiakastyytyväisyystutkimuksia, jotka ovat myös keskenään vertailukelpoisia, reklamaatioiden säännöllistä analysointia sekä web-analytiikan hyödyntämistä asiakkaan ostokäyttäytymisen selvittämisessä sekä asiakasprofiloinnissa. Asiakaspalautteen välitöntä antamista tulisi helpottaa esimerkiksi verkkokaupassa maksamisen yhteydessä tai tuotteen toimituksen jälkeen tekstiviestikyselyllä. Tällöin asiakkaalla on kokemus tuoreessa muistissa ja saadaan todennäköisimmin luotettavaa palautetta. Asiakkaille kohdennettu käytettävyydetutkimus on myös tehokas keino kerätä kattavasti tietoa verkkokaupan asiakaskokemuksesta ja kehittämiskohteista. Lisäksi suosittelen yritystä hyödyntämään verkkokaupan asiantuntijoiden ammattitaitoa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Muun muassa asiantuntijatestatukset ovat hyvä keino kerätä tietoa verkkokaupan kehittämistarpeista.

Asiakastiedon kerääminen ei vielä yksistään riitä vaan tietoa on myös koottava ja analysoitava säännöllisesti, jotta sitä voidaan hyödyntää nopeasti ja tehokkaasti verkkokaupan kehittämisessä. Suosittelen Alphan jakamaan vastuun asiakastiedon keräämisestä ja analysoinnista jatkossa jollekin verkkokaupan henkilökunnasta sekä pitämään kiinni säännöllisistä kokouskäytännöistä, mikä mahdollistaa asiakastiedon välittämisen, läpi käymisen ja takaa jatkossakin hyvin alkaneen yhteisöllisen verkkokaupan kehittämistyön jatkumisen.

LÄHTEET

Arantola, H & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo Oy

Harasalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print

Havumäki, H. & Jaranka, E., 2014. Sähköinen kaupankäynti. Helsinki: Sanoma Pro

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus

Häivälä, J. & Paloheimo, T. (toim.) 2012 Klikkaa tästä. Internetmarkkinoinnin käsikirja 2.0. Mainostajien liitto (Hallavuo ja Valvanne)

Kaupan liitto. 26.3.2015. Reilu puolet verkkokaupan euroista jää kotimaahan –kotimaisesta kaupan kilpailukyvyistä pidettävä huolta. Luettu 2.7.2017. http://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/reilu_puolet_verkkokaupan_euroista_jaa_kotimaahan_24818

Kaupan liitto. 17.6.2015. Verkkokauppa kasvoi Euroopassa yli 14 prosenttia viime vuonna. Luettu 1.7.2017. http://kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/verkkokauppa_kasvoi_euroopassa_yli_14_prosenttia_viime_vuonna_25038

Kaupan liitto. 18.6.2015. Vuonna 220 globaalit markkinapaikan jylläävät verkkokaupassa. Luettu 15.6.2017. http://kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/vuonna_2020_globaalit_markkinapaikat_jyllaavat_verkkokaupassa_25040

Kaupan liitto. 15.3.2017. Digitaalinen kauppa 2016 –tutkimus. Luettu 1.7.2017. http://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/digikuluttaja_ostaa_innokkaasti_verkosta_myoes_ulkomailta_26099

Kohvakka, R. Suomalaiset ovat Euroopan kärkeä sähköisessä asiointissa. Tilastokeskuksen hyvinvointikatsaukset 3/2014. Luettu 12.12.2015. http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2014/art_2014-09-29_007.html

Lahtinen, T. 2013. Verkkokaupan käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat

Löytänä, J. & Korteso, K. 2015. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Alma Talent

Melkas, P. Kaupunkilaiset ostavat verkkokaupasta palveluita ja maalaiset tavaroita. Tilastokeskuksen hyvinvointikatsaukset 4/2014. Luettu 8.12.2015. http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2014/art_2014-12-08_003.html

Mitronen, L. 30.11.2016. Kuluttamisen uusi aika. Kaupanliitto Vieraskynästä -blogi. Luettu 26.6.2017. http://kauppa.fi/ajankohtaista/blogit/vieraskynaeblogi/kuluttamisen_uusi_aika_457

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Paloheimo, T. (toim.) 2009 Klikkaa tästä. Internetmarkkinoinnin käsikirja v. 09. Mainostajien liitto

Peterson, H. 22.4.2016. Home Depot and Walmart are using one huge advantage to after Amazon. Business Insider. Luettu 8.7.2017. http://www.businessinsider.com/home-depot-and-walmart-use-stores-as-fulfillment-centers-2016-8?utm_content=buffer7a23&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer%3fr=US&IR=T&IR=T

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. neljäs painos. Asiakastyytyväisyysjohtaminen Juva: WSOY - kirjapainoyksikkö

Rubanovitsch, M. & Aminoff, J. 2015. Ostovallankumous. Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi

Standfordin yliopisto. 2002. How do people Evaluate a web site's credibility

Tilastokeskus. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö –tutkimus. 2014. Luettu 20.10.2016. http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_kat_005_fi.html

Tilastokeskus. 14.12.2016. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö –tutkimus 2015. Luettu 5.5.2017 <http://www.stat.fi/til/sutivi/index.html>

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy ja tekijä

Vehmas, S. 2008. Perusta menestyvä verkkokauppa. Jyväskylä: WSOPro: Dosendo