

PAREMPAA ASIAKASKOKEMUSTA ETSIMÄSSÄ

Ratkaisuja muodin kivijalkaliikkeen palvelukokemuksen
parantamiseksi

Tiivistelmä

Tekijä Salmela, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Syksy 2019
	Sivumäärä 62	
Työn nimi Parempaa asiakaskokemusta etsimässä Ratkaisuja muodin kivijalkaliikkeen palvelukokemuksen parantamiseksi		
Tutkinto Muotoilija AMK		
Tiivistelmä Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan muotikaupan tämän päivän haasteita ja etsitään niihin ratkaisuja palvelukehittämisen ja palvelumuotoilun aloilta. Päättökysymys oli: Miten palvelumuotoilu voi edistää muotikaupan palvelukokemuksen kehittämistä? Tutkimusmenetelmäksi valittiin kirjallisuuskatsaus ja kokemuksellisen tiedon hyödyntäminen. Aineisto koostui pääasiassa muodin alaa, palvelumuotoilua ja ostamisen psykologiaa käsittelevästä kirjallisuudesta ja verkkojulkaisuista. Tutkimuksessa selvisi, että muotikaupan keskeisimmät haasteet liittyvät ostamisen hajaantumiseen ja verkkokaupan kasvuun, lisääntyneisiin alennusmyynteihin, digitalisaatioon, asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin ja kasvaviin odotuksiin sekä vastuullisuuden vaatimuksiin. Asiakkaat odottavat palveluilta aiempaa enemmän elämyksellisyyttä, personointia, helppoutta, nopeutta ja tasalaatuisuutta. Myös tietoa etsitään entistä enemmän ja hintavertailusta on tullut kiinteä osa ostoprosessia. Yrityksiä arvioidaan niiden verkkonäkyvyyden ja sähköisten kanavien laadun perusteella. Parhaat asiakaskokemukset herättävät tunteita ja vetoavat asiakkaan arvomaailmaan. Ratkaisuksi haasteisiin voidaan esittää myymälöiden modernisointia, monikanavaisen liiketoiminnan kehittämistä ja ennen kaikkea panostusta asiakaskokemuksen laatuun. Palvelumuotoilulla voidaan edistää näitä päämääriä sen menetelmien mahdollistaessa vuorovaikutteisen ja kokonaisvaltaisen toiminnan kehittämisen, johon osallistuvat asiantuntijoiden lisäksi myös asiakkaat. Palvelumuotoilun perustana toimii syvällinen asiakasymmärrys ja empatia, joita työssä myös tutkittiin.		
Asiasanat Muotikauppa, palvelumuotoilu, asiakaskokemus, empatia		

Abstract

Author Salmela, Sari	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 62	
Title of publication Looking for a better customer experience Solutions for enhancing the service experience in fashion retail		
Name of Degree Bachelor of Design		
Abstract This thesis focuses on today's challenges of fashion retail and looks for solutions in the areas of service development and service design. The main research question was: How service design can contribute to the development of service experience in fashion retail? The main research methods were literature review and utilization of experiential knowledge. Research material consisted mainly of literature on the field of fashion, service design and the psychology of buying. Also online publications were exploited. The study found that the key challenges for fashion retailers are related to diffusing purchasing, growth in e-commerce, increasing amount of sales, digitalisation, ever-changing and growing customer expectations and responsibility issues. Customers expect more experientialism, personalization, ease, speed and higher quality from their services. Information is also being sought more than ever and price comparison has become an integral part of the buying process. Companies are judged based on their online visibility and the quality of content on their online channels. The very best customer experiences evoke emotions and appeal to the customer's own values. The solution to challenges presented can be modernization of stores, development of multi-channel business and, especially, thorough understanding of how to create high-quality customer experience. Service design can contribute to these goals by enabling methods to develop interactive and holistic operations that involve not only experts but also customers. Service design is based on deep customer understanding and empathy, which were also explored in this thesis.		
Keywords Fashion retail, service design, customer experience, empathy		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Tutkimusmenetelmät ja -lähteet	4
1.4	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset.....	4
1.5	Keskeiset käsitteet	5
2	MUOTIKAUPAN NYKYTILA	6
2.1	Muotikaupan myynnin muutokset.....	6
2.1.1	Sesongit ja myynnin volyymit eri myyntikanavissa	6
2.2	Muotikaupan haasteet ja tulevaisuuden näkymät	9
2.2.1	Liiketilat kallistuvat.....	9
2.2.2	Verkkokauppa haastaa kivijalan.....	11
2.2.3	Muuttuva palveluympäristö.....	17
2.2.4	Ympäristö ja muotikauppa.....	22
3	PALVELUMUOTOILUN IDEOLOGIA JA PERUSPERIAATTEET	28
3.1	Palvelumuotoiluprosessi ja keskeiset menetelmät.....	28
3.1.1	Tiedonkeruun menetelmät.....	30
3.1.2	Asiakasprofiilit ja palvelupolut	31
3.1.3	Yhteiskehittämisen menetelmät	32
3.1.4	Prototypointi.....	33
3.2	Palvelumuotoilun hyödyntäminen liiketoiminnassa.....	33
3.3	Asiakasymmärryksen merkitys	38
3.3.1	Asiakkaan arvonmuodostuminen ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät	39
3.3.2	Empaattinen myynti	47
4	YHTEENVETO	54
	LÄHTEET.....	59

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Suomessa ollaan tällä hetkellä hyvin kiinnostuneita palvelumuotoilusta ja aihealueen merkitys eri aloilla kasvanee tulevaisuudessa entisestään. Palvelumuotoilun osaamisala tuo muotoiluosaamisen näkökulmaa palvelukehittämiseen, mikä lisää uusien palveluiden arvoa. (Tuulaniemi 2013, 13.) Toisaalta palvelumuotoilussa on kyse ihmislähtöisyydestä, jonka kysyntä on viime vuosina kasvanut kilpailun kovetessa. Erikoistuminen vaatii uutta näkökulmaa asioihin. (Salonen & Toikkanen 2015, 61.) Palvelumuotoilu on saavuttanut Suomessa poikkeuksellisen suuren suosion. Ala on muun muassa tarjonnut keinoja parantaa yritysten kilpailukykyä kiristyneessä kilpailutilanteessa ja vastata asiakkaiden jatkuvasti kasvaviin odotuksiin. Palvelumuotoilulla on pyritty vastaamaan myös digitalisaation tuomiin haasteisiin. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 33.) Palvelumuotoilun tapaustutkimuksia on muodin alallakin tehty jo paljon, mutta alalle suunnattua yleisteosta ei ole vielä julkaistu. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan palvelumuotoilun mahdollisuuksia nimenomaan muodin alan ja erityisesti muotikaupan näkökulmasta.

Suomalaiset käyttävät pukeutumisen tuotteisiin vuosittain noin 4,8 miljardia euroa, mikä tarkoittaa noin 860 euroa henkilöä kohden. Vaatteisiin ja sisustustekstiileihin käytetään vuoden aikana enemmän rahaa kuin esimerkiksi autoihin. Käytämme rahaa tekstiileihin ja muotiin noin 100 euroa enemmän kuin EU-kansalaiset keskimäärin, vaikkakin häviämme kulutuksessa vielä Ruotsille ja Tanskalle. Yhä suurempi osa kulutuksesta on peräisin vanhemmista ikäryhmistä väestön ikääntyessä. Eniten kuluttavat 45–54-vuotiaat. Ostaminen on aiempaa hajaantuneempaa, kun vaatteita ostetaan perinteisten vaatekauppojen lisäksi entistä enemmän myös päivittäistavarakaupoista, tavarataloista, urheilukaupoista ja verkosta. (Suomen Tekstiili & Muoti ry 2018b, 27; Suomen Tekstiili & Muoti ry 2017.)

Muodin ala on ollut jatkuvassa murroksessa vuosituhaten vaihteesta lähtien. Sesonkien lyhentyminen ja verkkokaupan myynnin kasvu ovat muokanneet alaa merkittävästi. Lisäksi digitalisaatio ja ympäristöpaineet haastavat muotialan toimijoita. (Bruzzi & Church Gibson 2013, 1.) Erityisesti vastuullisuuteen liittyvät teemat ovat säännöllisesti esillä mediassa ja paineet toiminnan kehittämisestä ympäristöystävällisemmäksi ja eettisemmäksi kasvavat. Tässä opinnäytetyössä sivuan myös näitä teemoja, mutta enemmän vaatekauppiaan kuin -valmistajan näkökulmasta. Painotan digitalisaation ja verkkokaupan kasvun vaikutusta kivijalkaliikkeiden toimintaan.

Tavaroiden omistamisen merkitys on vähentynyt, kun olemme vuosikymmenien kuluessa tottuneet yltäkylläiseen maailmaan. Elämää helpottavista ratkaisuista on tullut tärkeämpiä kuin tavarosta, mikä lisää palveluiden kysyntää ja vähentää fyysisten tuotteiden kulutusta. Pääsy resurssien luokse on oleellisempaa kuin omistaminen. (Tuulaniemi 2013, 16.) Ilmiö on havaittavissa tilastoissakin: yhä suurempi osa kulutuksestamme kohdistuu kulutustavaroihin ja palveluihin (Santasalo & Koskela 2015, 56). Tällä hetkellä palveluiden osuus Suomen bruttokansantuotteesta on jo noin 70 prosenttia (Koivisto ym. 2019, 17). Tämä vaikuttaa oleellisesti myymälätoimintaan myös muodin alalla. Ei ole kannattavaa keskittyä myymään vain tuotteita – on myytävä myös palvelua. Tuulaniemi (2013, 259) siteeraa kirjassaan Konecranesin palveluliiketoiminnan johtajaa Hannu Rusasta:

Palveluliiketoiminta on pohjimmiltaan ihmisbisnestä.

Tämä on minusta hyvin ilmaistu ja kiteytys tulisi ymmärtää myös muodin alalla. Muotisuunnittelu on muotoilun aloista yksi ihmiskeskeisimpiä, kun vaatteet ja asusteet tehdään nimenomaan ihmistä varten; täyttämään suojautumisen ja lämpimänä pysymisen perustarpeita ja toisaalta toimimaan persoonallisuuden ilmaisun ja kaunistautumisen välineinä. Suunnitteluvaiheessa asiakas onkin yleensä keskiössä, mutta kaupoissa asioidessa ei usein siltä tunnu. Ketjuliikkeissä palvelu ei ole automaatio vielä tänäkään päivänä, vaikka asiakkaiden odotukset ovat olleet sen suhteen korkealla jo vuosia. Toisaalta yksittäisissä designer-liikkeissä taas tulee usein sellainen olo, ettei kuka tahansa ole myytävän brändin arvoinen, vaikka palvelua tarjottaisiinkin. Parantamisen varaa siis on, eikä palvelukehittämisen potentiaalia ole minusta vielä riittävän laajasti ymmärretty.

Palvelut tarjoavat yrityksille lukuisia uusia ja resurssiviisaita ansaintamahdollisuuksia. Palvelut tarjoavat mm. mahdollisuuden siirtyä resurssien kuluttamisesta niiden jakamiseen ja vaihdannasta vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus on avain myös erottautumiseen ja kilpailuetuun, sillä palvelusuhdetta on vaikeampi kopioida kuin itse tuotetta. (Tuulaniemi 2013, 17–18.) Kilpailuetua voidaan saavuttaa paitsi suhteessa kilpaileviin kivijalkaliikkeisiin myös suhteessa lisääntyviin verkkokauppoihin, joissa vuorovaikutus on pienemmässä roolissa kuin myymälöissä tapahtuvassa myynnissä.

Yhdysvaltalais tutkimuksessa huomattiin asiakaskokemukseen pitkäjänteisesti panostavien yritysten tuottavan osakemarkkinoilla jopa 80 % enemmän kuin yritykset, jotka eivät samalla tavalla panosta asiakkaisiinsa (Koivisto ym. 2019, 25).

Palvelulähtöisessä liiketoimintamallissa keskitytään pelkkien tuotteiden sijaan asiakkaiden ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen. Palvelusta on tullut vaihdannan perusta fyysisten tuotteiden ja muiden hyödykkeiden toimiessa lähinnä palvelun välineinä. Asiakas ei ole enää vain tuotteen vastaanottaja vaan keskeinen osa yrityksen arvontuottamisen

prosessia. Palvelulähtöinen ja asiakaskeskeinen yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaansa arvon muodostumista ja rakentaa palvelunsa asiakkaan lähtökohdista sen sijaan, että keskittyisi miettimään sitä, kuinka yrityksen luomasta palvelusta saataisiin haluttavampi. (Koivisto ym. 2019, 18–19.) Tuotteet ja palvelut eivät tulevaisuudessa enää samalla tavalla kulje yrityksiltä asiakkaille vaan ne kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa. Tietyllä tavalla asiakkaat rakentavat itse palvelut, joita haluavat käyttää, ja yrityksen tehtäväksi jää palveluiden tuottaminen. Vaihdannan suunta on ikään kuin kääntymässä.

Jatkuvasti muuttuvassa ja aiempaa vaikeammin ennustettavassa maailmassa yritysten on aktiivisesti pyrittävä luomaan selkeyttä tulevaisuuden näkymiinsä. Menestymisen ja selviytymisen kannalta oleellista on kyky oppia ja mukautua muutoksiin. Tulevaisuudessa proaktiivinen asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, tulevan visiointi ja ketterä uudistuminen ovat avaintekijöitä menestykselle. Palvelumuotoilu tarjoaa tähän tarvittavat työkalut. (Koivisto ym. 2019, 28.) Siksi haluankin tutkia, mitä palvelumuotoilu voi antaa muotikaupan toimijoille.

Aihevalintaani on vaikuttanut vahvasti oma kiinnostukseni asiakaskokemuksen kehittämiseen ja palvelumuotoilun osaamisalueeseen. Olen tehnyt töitä asiakaspalvelun parissa käytännössä koko tähänastisen työurani, mikä tarkoittaa jo yli kymmenen vuoden kokemusta aiheesta. Ihmiset ja heidän ajatus- ja käyttäytymismallinsa ovat aina kiinnostaneet minua, ja asiakastytyväisyys on ollut työni onnistumisen mittari. Olen siis oppinut miettimään, mikä asiakkaille on tärkeää, ja millä perusteilla he tekevät valintojaan. Hyvä asiakaspalvelu on minulle tietyllä tavalla sydämen asia, ja sen vuoksi palvelumuotoilun ajatus asiakkaan asettamisesta toiminnan keskiöön vetoaa minuun. Tässä opinnäytetyössä asiakaspalveluosaamiseni ja kiinnostukseni palvelumuotoiluun yhdistyy opintoihini muodin alalla ja kiteytyy pyrkimykseksi kehittää muotikauppaa asiakaslähtöisemmäksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka palvelumuotoilun avulla voidaan ratkaista muotikaupan kohtaamia haasteita nyt ja lähitulevaisuudessa. Työn perusolettamuksena on, että avain kivijalkaliikkeiden tulevaisuuden menestykseen on palvelukehittämisessä, jota taas voidaan toteuttaa palvelumuotoilun avulla.

Palvelukehittämisen ja toisaalta palvelumuotoilun ytimessä on ajatus asiakaskokemuksen parantamisesta, minkä vuoksi voidaankin sanoa, että tässä opinnäytetyössä etsitään tapoja kehittää muotikaupan asiakaskokemusta. Painopiste on kivijalkaliikkeiden toiminnan kehittämisessä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on seuraava:

Miten palvelumuotoilu voi edistää muotikaupan palvelukokemuksen kehittämistä?

Apukysymyksiä ovat seuraavat:

1. Millaisia haasteita muotikaupassa kohdataan tänä päivänä?
2. Millainen rooli palveluiden kehittämisellä on kivijalkakauppojen tulevaisuuden näkymissä?

Tutkimuksessani selvitän, mitkä ovat muotikaupan keskeisimmät haasteet, ja kuinka palvelumuotoilu voisi vastata niihin. Tarkoituksena on tuottaa aineistoa, joka toimii muotikauppiaiden toiminnan suunnittelun ja kehittämisen apuna.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja -lähteet

Tässä opinnäytetyössä yhdistyvät kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja kokemuksellinen tieto. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleisen tason katsaus tutkimusaihetta käsittelevään kirjallisuuteen ilman tiukkoja rajoituksia tai sääntöjä (Salminen 2011, 6). Hyödynnän sekä muodin alan kirjallisuutta että palvelumuotoilua käsitteleviä teoksia. Tutkin myös aiheita käsitteleviä verkkolähteitä ja ajankohtaisia artikkeleita.

Kokemuksellisena osana käytän omaa kokemustani muotikaupan myyjän työstä. Olen toiminut asuste-, koru- ja vaatemyyjänä kolmessa eri yrityksessä, joista yksi on ketjuliike, toinen perheyritys ja kolmas yksittäinen kivijalkaliike. Kokemusvuosia olen asiakaspalvelusta ja myynnistä muodin alalla kerryttänyt yhteensä vajaat viisi vuotta. Olen päässyt näköalapaikalta seuraamaan kaupan alan murrosta ja muutoksia asiakkaiden ostokäyttäytymisessä, mikä antaa minulle perspektiiviä myös lähdeaineistoni läpikäyntiin. Työni kautta olen myös valveutunut tarkkailemaan vallitsevaa palvelukulttuuria asiakkaan roolista käsin, mikä osaltaan tuottaa kokemuksellista tietoa aiheesta. Minulla on kokemusta myös palvelumuotoilusta opintojeni ajalta.

1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimukseni pyrkii tuottamaan hyötyä nimenomaan muotikaupan toimijoille, minkä vuoksi käsittelen asioita muodin alan perspektiivistä ja painotan nimenomaan kivijalkaliikkeiden näkökulmaa. Selvitän ensimmäiseksi muotikaupan nykytilaa hahmottaakseni, mihin asioihin oikeastaan tarvitaan tällä hetkellä ratkaisuja. Tutkin muotikaupan myynnin volyymeja ja kausivaihteluja sekä kaupan toimintaympäristössä havaittavia muutoksia ja niiden aikaansaamia haasteita. Työn toisessa osassa esittelen palvelumuotoilun

ideologiaa, menetelmiä ja hyötyjä liiketoiminnalle. Lisäksi käsittelen asiakkaan arvonmuodostusta ja empatian merkitystä. Painotan myynnin näkökulmaa empatian käsittelyssä, koska koen myyjien olevan muotikaupan tapauksessa keskeisessä roolissa empatian välittämisessä asiakkaille. Pyrin palvelumuotoilun ja asiakasymmärryksen teemojen kautta esittämään ratkaisumalleja muotikaupan kohtaamiin haasteisiin.

1.5 Keskeiset käsitteet

Asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan kokemusta yrityksen palvelusta. Asiakaskokemus kattaa yrityksen koko tarjooman (määritelty edempänä) alkaen markkinoinnista ja päättyen varsinaiseen palvelutapahtumaan. (Tuulaniemi 2011, luku Palvelumuotoilun keskeiset elementit.) Palvelukokemus-termiä käytetään synonyyminä asiakaskokemukselle.

Lisäarvo tarkoittaa asiakkaan kokeman hyödyn kasvattamista hänen maksamansa hinnan pysyessä samana (Tuulaniemi 2011, luku Arvosta tarjoomaan).

Muotikauppa tarkoittaa muodin vähittäiskauppaa eli kuluttajia palvelevaa muotikauppaa. Muotikauppaan katsotaan kuuluvaksi vaatekaupat, kenkäkaupat, turkis- ja nahkakaupat sekä laukkukaupat. (Santasalo & Koskela 2015, 8–9.) Tässä opinnäytetyössä käsittelen asioita pääasiassa vaatekauppojen näkökulmasta.

Palvelu on pääasiallisesti aineeton hyödyke, joka ratkaisee asiakkaan ongelman. Palvelussa on enimmäkseen kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja asiakkaalle tuotetusta kokemuksesta, johon ei välttämättä liity omistamista. (Tuulaniemi 2013, 59.)

Palvelukonsepti esittää palvelun kokonaisuutena kattaen koko palvelupolun (Tuulaniemi 2013, 191).

Palvelumuotoilu on ajattelu- ja toimintatapa, joka pohjaa muotoiluprosessiin, jolle on ominaista ratkaistavan ongelman pilkkominen osiksi, joita ensin ratkotaan erillisinä prosesseina ja lopuksi yhdistetään saadut ratkaisut yhdeksi kokonaisuudeksi. Palvelumuotoilu on prosessi ja kokoelma erilaisia työkaluja palveluiden kehittämiseen omassa toimintaympäristössä. Palvelumuotoilussa kehittämisen keskiössä on aina ihminen tarpeineen. (Tuulaniemi 2013, 58 & 66.) Käyttäjää osallistetaan kehitystyöhön ja ratkaisuja testataan yhdessä heidän kanssaan (Miettinen 2014, 21). Palvelumuotoilu on ihmislähtöistä palveluinnovointia (Koivisto ym. 2019, 32).

Tarjooma muodostuu yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista (Tuulaniemi 2013, 40).

2 MUOTIKAUPAN NYKYTILA

Tässä luvussa käsittelen muotikaupan nykytilaa myynnin ja toimintaympäristön muutosten kautta. Luvun keskeisin tehtävä on esitellä alan kohtaamat muutospaineet.

2.1 Muotikaupan myynnin muutokset

Johdantona muotikaupan tämän päivän haasteisiin tarkastelen aluksi muotikaupan myynnin volyymeja ja vuosittaisia vaihteluita, jotka osaltaan viestivät muutoksista alalla ja erityisesti asiakkaiden ostokäyttäytymisessä.

2.1.1 Sesongit ja myynnin volyymit eri myyntikanavissa

Muotikauppa on yksi erikoiskaupan suurimmista toimialoista Suomessa. Ala on vahvasti ketjuuntunut viimeisten 30 vuoden aikana, mihin on vaikuttanut erityisesti ulkomaalaisten toimijoiden lisääntyminen. Erikoisliikkeiden ja ketjujen osuus myynnistä on kuitenkin vain hieman yli puolet verkkokauppojen, tavaratalojen ja hypermarkettien kasvattaessa osuuttaan markkinoilla. Urheilukaupat lasketaan myös muotikauppiaksi ja niiden osuus markkinoista on reilut 10 %. (Santasalo & Koskela 2015, 96.) Urheilukauppojen vaatemyynti on ollut kasvussa koko 2010-luvun, mihin on vaikuttanut urheiluvaatteiden käytön yleistyminen vapaa-ajalla muutenkin kuin itse urheilun parissa (Suomen Tekstiili ja Muoti ry 2018c).

Vaatteiden myynti on 2010-luvulla kasvanut määrällisesti kokonaisuudessaan yli kolmanneksella, mikä johtuu suurelta osin vaatteiden hintojen laskusta. Jo 2000-luvun alussa hinnat laskivat 14 %, minkä seurauksena vaatteiden kulutus kasvoi neljässä vuodessa 37 %. (Allwood ym. 2006, Briggsin 2013, 188 mukaan.) Britanniassa vaatteiden myynti kasvoi ensimmäisen vuosikymmenen aikana 67 %. Vaatteiden hinnanlaskusta kertoo se, että sata vuotta sitten käytimme tuloistamme 17 % vaatteisiin vastaavan luvun ollessa nykyään vain 3 %. (Dean, Lane & Tärneberg 2017, 14.) Myös vuonna 2018 vaatekaupan volyymi kasvoi Suomessa, vaikka euromääräinen myynti laskikin. Selityksiä ovat lisääntyneet alennusmyynnit ja markettimyynnin kasvu. Vuoden suosituimpia vaatteiden ostopaikkoja olivatkin päivittäistavarakaupat Prisma ja Citymarket. Niitä seurasivat H&M ja Tokmanni. (Tammilehto 2019.)

Vaatteisiin käytetyn rahan määrä vaihtelee Suomessa alueittain, mihin vaikuttavat erilaiset ostotottumukset ja erot suhtautumisessa muotiin. Esimerkiksi Uudellamaalla vaatteisiin kulutetaan 30 % keskikulutusta enemmän ja vastaavasti Keski-Pohjanmaalla 30 % keskikulutusta vähemmän. Suomalaiset myös ostavat muita eurooppalaisia enemmän

vaatteita tavarataloista, hypermarketeista ja halpahalleista, mikä huonontaa muodin erikoiskaupan toimintamahdollisuuksia. (Santasalo & Koskela 2015, 103.) Muodin alalla myös kuluttajien välinen vertaiskauppa on merkittävä ilmiö (Suomen Tekstiili ja Muoti ry 2018c). Käytännössä vertaiskauppa tapahtuu kirpputoritoiminnan kautta.

Verkkokauppojen myynnin kasvu suhteessa kivijalkakauppoihin on ollut noususuhdanteinen jo lähes 20 vuoden ajan. Vuonna 2016 verkkokauppojen myynti kattoi noin 10 % kaikista tehdyistä ostoista Yhdysvalloissa ja kivijalkakauppojen määrän ennustettiin supistuvan kolmasosaan tai jopa puoleen silloisesta määrästä seuraavien 5–10 vuoden aikana. (Bachrach, Oglivie, Rapp & Calamusa IV 2016, 5.) Suomessa verkkokaupan arvo oli vuonna 2010 alle 9 miljardia euroa, mutta se kasvoi jo neljässä vuodessa lähes viidenneksellä. Pukeutumisen osuus verkkokaupan myynnistä vuonna 2014 oli 8 %. (Santasalo & Koskela 2015, 143 & 145.) Verkkokaupan kasvuun vaikuttaa toisaalta myymälöiden rinnalle avattujen verkkokauppojen määrän kasvu ja toisaalta ulkomaalaisten verkkokauppojen tulo markkinoille. Ulkomaalaisilla toimijoilla ei yleensä ole lainkaan kivijalkaliikkeitä, mutta ne ovat verkossa isoja ja tunnettuja toimijoita. (Santasalo & Koskela 2015, 96.) Esimerkkejä tällaisista toimijoista ovat Zalando ja Boozt. Huomionarvoista on erityisesti se, että tavaroiden verkkokauppa kasvaa palveluita nopeammin. Vuosien 2010–2014 aikana kasvua oli keskimäärin 7,5 % vuodessa. (Santasalo & Koskela 2015, 143.) Tuotemyynnin kasvu verkossa selittää osaltaan myynnin laskua kivijalkaliikkeissä ja korostaa tarvetta palvelukehittämiselle.

Verkkokaupan kannattavuutta voidaan selittää myös sen mahdollisuuksilla saavuttaa maailmanlaajuinen yleisö. Maapallon väestöstä puolet käyttää internetiä ja joka viides tekee ostoksia verkossa. Iso-Britanniassa huimat 76 % väestöstä on asioinut verkkokaupassa, Etelä-Koreassa ja Saksassa 72 %. Sosiaalisen median yleisö on vieläkin suurempi, sillä sen parissa viettää aikaansa maailmanlaajuisesti jo joka kolmas. Suomessa internetiä käytti vuonna 2016 jo 88 % väestöstä. Käyttöaste vaihtelee eri ikäryhmissä alle 55-vuotiaista lähes jokaisen käyttäessä internetiä. Mitä vanhempi väestön osa, sitä harvempi asioi verkossa. (Hananen 2018, 24.) Vanhempi väestö tulee tulevaisuudessa olemaan entistä tärkeämpi asiakasryhmä kivijalkaliikkeille nuorempien asioidessa kasvavassa määrin verkossa. Väestön ikääntyminen kasvattaa ikäihmisten muodostamaa asiakasryhmää ja, kuten on jo todettu, heidän osuutensa kulutuksesta on kasvussa. Vanhusten pukeutumisen tarpeisiin kannattaisi panostaa jo nyt aiempaa enemmän. Olen itsekkin saanut vanhemmilta asiakkailta toistuvasti palautetta siitä, kuinka kaupat valikoimineen heidän mielestään palvelevat nuoria enemmän kuin heitä. Muoti on perinteisesti nuoruutta ja kauneutta ihannoiva toimiala. Ikääntyvät asiakkaat asettavat paineita alan arvojen ja painopisteiden muokkaamiselle.

Verkkokaupan nopea kasvuvauhti on herättänyt keskustelua kivijalkakauppojen tulevaisuudesta. On esitetty, että ne väistyisivät lopulta kokonaan verkkokaupan tieltä. Todellisuudessa, vaikka verkkokaupan kasvu on nopeaa, menee vielä vuosikymmeniä ennen kuin se kattaa edes puolet koko vähittäiskaupasta. On myös alettu ymmärtää, että eri myyntikanavat enemmänkin täydentävät toisiaan sen sijaan, että ne korvaisivat toisensa. Tulevaisuudessa tullaan harjoittamaan entistä enemmän monikanavaista liiketoimintaa. (Santasalo & Koskela 2015, 146.)

Vuosien 2007–2013 aikana muotikaupan toimipaikkojen (kivijalkamyymälöiden) tilastollinen lukumäärä pysyi Suomessa suhteellisen samana verkkokaupan kasvusta huolimatta. Suurin osa toimipaikoista on pieniä, 1–4 henkilöä työllistäviä yksiköitä, mikä on tyypillistä vähittäiskaupan alalla. (Santasalo & Koskela 2015, 31–32.) Vähittäiskaupan liikevaihto kasvoi samassa ajassa keskimäärin 3,5 % vuodessa muotikaupan osuuden kokonaisliikevaihdosta pysyessä suunnilleen samana. Huippu nähtiin vuonna 2012, jolloin Suomen koko vähittäiskaupan liikevaihto oli 38,7 miljardia euroa. Vuoden 2013 jälkeen liikevaihdon kasvu kääntyi laskuun. (Santasalo & Koskela 2015, 46–47.) Myös muotikaupassa liikevaihto oli korkeimmillaan vuonna 2012 sen ollessa reilut 1,7 miljardia euroa. Liikevaihdosta vajaa 90 % tulee vaatekaupasta kenkä- ja laukkukaupan osuuden jäädessä 12 %:iin. Alan liikevaihdon kasvu on ollut hitaampaa kuin vähittäiskaupassa keskimäärin ja vuoden 2012 jälkeen liikevaihto kääntyi laskuun. Prosentuaalisesti eniten kasvua on ollut laukkukaupassa, lastenvaatekaupassa ja miestenvaatekaupassa. (Santasalo & Koskela 2015, 102.) Naistenvaatteiden myynti kattaa kuitenkin hieman yli puolet kokonaismyynnistä (Suomen Tekstiili & Muoti ry 2018d, 23). Vuonna 2017 tekstiilin ja muodin vähittäiskaupan liikevaihto oli 1,64 miljardia euroa ja ensimmäistä kertaa kasvusuuntainen useiden peräkkäisten laskusuhdanteisten vuosien jälkeen. Suomessa vaateala on ollut vaikeuksissa koko 2010-luvun. (Tekstiili & Muoti ry 2018b, 10 & 17.)

Tuotekehitys oli ennen verrattain hidasta ja uusia vaatteita tuli kauppoihin ennalta määrättyssä syklissä kaksi kertaa vuodessa. Nykyisin esimerkiksi Zara pystyy tuottamaan uusia vaatteita kauppoihinsa kuudessa viikossa, mikä kattaa koko prosessin suunnittelutyöstä toimitukseen. (Eskelinen & Gerdt 2018, 211.) Zara pystyi jo vuonna 2004 tuottamaan 20 mallistoa vuodessa, jolloin uutuuksia saatiin myymälään kaksi kertaa viikossa (Barnes & Lea-Greenwood 2006, Tokatli 2008, Briggsin 2013, 188 mukaan). On selvää, että sesongit ovat lyhentyneet, eikä enää voida selkeästi erottaa syksy/talvi - ja kevät/kesä -mallistoja toisistaan. Sesonkien merkitys on hämärtynyt (Santasalo & Koskela 2015, 97). Minusta on mielenkiintoista, ettei nopeutunut sykli ole kuitenkaan tasoittanut myynnin vaihteluita kuukausitasolla tarkasteltaessa. Santasalo ja Koskela (2015, 49) esittävät muotikaupan kuukausimyyntin poikkeamat vuosina 2010–2014 ja on selkeästi

todettavissa, että muotikaupan vuoden myyntihuiput sijoittuvat touko- ja heinäkuulle sekä loka- ja joulukuulle. Toukokuussa kuluttajat hankkivat kesälomavaatteita ja juhlavaatteita kevään ja kesän juhlaauteen, heinäkuussa kesälomakausi on huipussaan ja kesälennusmyynnit käynnissä, lokakuussa varaudutaan talveen ja shoppailaan sesonkialennusmyynneissä, kun taas joulukuussa luonnollisesti ostetaan joululahjoja. Nopeasti vaihtuvat mallistot eivät ole muuttaneet tätä perinteistä kuluttajan ostoskalenteria. Pistää miettimään, kuinka kannattavaa nopeasyklinen toiminta todellisuudessa on. Mielenkiintoista on myös se, etteivät alkuvuoden alennusmyynnit näytä aiheuttavan positiivista poikkeamaa tilastoissa. Tammi–huhtikuu on muotikaupassa selvästi vuoden hiljaisin ajanjakso (Santasalo & Koskela 2015, 49). Alkuvuoden notkahdusta myynnissä voitaisiin ehkä tasoittaa tarjoamalla hiljaiselle ajanjaksolle jotakin uutta palvelujen kautta.

2.2 Muotikaupan haasteet ja tulevaisuuden näkymät

VTT nimesi jo vuonna 2009 vähittäiskaupan keskeisiksi tulevaisuuden haasteiksi vaihtoehtoisten liiketoiminta- ja ansaintamallien löytämisen, tekniikan monipuolisen hyödyntämisen liiketoiminnassa, palveluliiketoimintaosaamisen, verkostojen kehittämisen ja markkinamuutosten hallinnan (Vähä ym. 2009). Samoja haasteita on nähtävissä nyt 10 vuotta myöhemmin. Tässä kappaleessa erittelen tarkemmin, kuinka verkkokaupan myynnin kasvu, digitalisaatio ja lisääntyvät ympäristöpaineet ovat vaikuttaneet muotikauppaan ja nostan esiin myös todennäköisiä tulevia kehityssuuntia. Alkuun nostan esiin myös pienyrittäjiä haastavan koventuvan kilpailun hyvistä myyntipaikoista.

2.2.1 Liiketilat kallistuvat

Vaateliikkeet ovat viime vuosikymmenten aikana alkaneet entistä enemmän sijoittua kauppakeskuksiin. Kauppapaikan vetovoimaisuus on liikkeen menestykselle oleellista, minkä vuoksi myymälät sijoitetaan sinne, missä on paljon ihmisiä. Toisaalta vaatekaupat myös kasvattavat keskustun vetovoimaisuutta, minkä vuoksi kauppiaita myös houkutellaan niihin. Toisten vaatekauppiaiden läheisyys on myös hyödyksi, kun asiakkailta on tapana kiertää vaatekaupoissa katsomassa uusimpia tyyliuuntauksia ja vertailla eri liikkeiden valikoimia keskenään. (Santasalo & Koskela 2015, 97.) Perinteisesti keskusta-alueet ovat kauppakeskusten ohella olleet tärkeitä kauppapaikkoja muotikauppiaille, mutta viime vuosina erityisesti pääkaupunkiseudun jatkuvasti nouseva vuokrataso on alkanut karsia liikkeitä Helsingin kaduilta. Tuoreena esimerkkinä ilmiöstä toimii Pauliina Louhiluoto.

Pauliina Louhiluoto tunnetaan My O My -muotiputiikistaan, joka on toiminut Helsingin keskustassa ja verkossa jo kymmenen vuoden ajan (Teräväinen 2019). Tammikuussa 2019 Louhiluoto päätti lopettaa liiketoimintansa ja perusteli päätöstään Taloussanomien tekemässä haastattelussa sillä, ettei jaksanut enää taistella korkeiden vuokrien ja pienen kotimaan markkinan kanssa (Ranta 2019). Maaliskuussa Louhiluoto ilmoitti sittenkin jatkavansa toimintaansa aiempaa huomattavasti pienemmässä liikelilassa ja vähemmällä henkilöstöllä Kämp Galleria -kauppakeskuksessa. Toiminta on aiempaa kannattavampaa pienentyneiden kiinteiden kustannusten ansiosta, mutta pienemmissä tiloissa toimiminen tulee johtamaan valikoiman supistumiseen. (Hakola 2019.)

Helsingin ydinkeskustan liiketiloja hallitsevat suuret kiinteistösjoiittajat, vakuutuslaitokset ja pankit. Louhiluodon mukaan liiketiloja pidetään mieluummin tyhjillään kuin neuvotellaan kohtuullisemmasta vuokratasosta yrittäjän kanssa. Hänen kokemuksensa mukaan huononkin tilan neliövuokra voi Helsingissä olla 200 euroa. Korkeimmat neliöhinnat löytyvät kauppakeskusten parhailta liikepaikoilta Aleksanterinkadulta, Pohjoisesplanadilta ja niiden välisiltä poikkikaduilta. (Ranta 2019.) Kaupungeissa liiketilojen vuokrataso on aina korkein ydinkeskustassa, mikä vaikuttaa suoraan muotikauppaan, jolle keskeinen sijainti on tärkeää (Santasalo & Koskela 2015, 25). Pääkaupunkiseudulla on Suomen korkein vuokrataso myös liiketilojen osalta. Seuraavaksi kalleimmat liiketilat löytyivät vuonna 2015 Oulusta, Tampereelta ja Turusta. (Santasalo & Koskela 2015, 24.)

Kauppakeskusten määrä on ollut kasvussa jo vuosia samalla, kun tyhjien liiketilojen määrä suurissa kaupungeissa kasvaa. Osittain tämä selittyy sillä, että yhä useampi toimija siirtyy kadunvarsilta laajentuviin kauppakeskuksiin, ja osittain taantumaa seuranneella toimijoiden vähenemisellä. (Santasalo & Koskela 2015, 21–22.) Kilpailu kauppakeskustenkin välillä kovenee uusien toimijoiden kerätessä vanhojen asiakkaat. Pikainen haku Googlessa hakusanoilla ”kauppakeskus tyhjenee” tuottaa heti kahdeksan eri uutisointia autoituvista kauppakeskuksista eri puolilta Suomea. Toisinaan käy niin, ettei asiakkaita tahdo riittää edes kahdelle samassa kaupungissa sijaitsevalle kauppakeskustoimijalle. Esimerkki löytyy kotikaupungistani Lahdesta. Keskustan Kauppakeskus Trio on toiminut vuodesta 1992 ja oli auetessaan maan toiseksi suurin kauppakeskus heti Helsingin Itäkeskuksen jälkeen (Huovila 1992). Vuonna 2011 avattiin nelostien varteen kilpaileva kauppakeskus Karisma, joka ajautui vaikeuksiin jo ensimmäisen toimintavuotensa aikana (Perkkiö 2012). Nykytilanne on se, että molemmissa kauppakeskuksissa on useita tyhjillään olevia liiketiloja ja kilpailu asiakkaista on kova.

Hananen (2018, 14) esittää, että kaupankäynnin siirtyessä verkkoon, myyntipaikan merkitys kilpailutekijänä vähenee. Ehkä näin onkin, kun puhutaan verkkokauppioiden välisestä kilpailusta, mutta kilpailu hyvistä liikepaikoista on selvästi kivijalkakauppioiden välillä kiristynyt. Voisi olettaa, että mitä suurempi osa bisneksestä siirtyy verkkoon, sitä oleellisemmaksi muuttuu kivijalkaliikkeen sijainti. Mitä vähemmän ihmisiä kivijalkaliikkeissä asioi, sitä tärkeämpää on olla juuri siellä, missä tämä aiempaa pienempi asiakasjoukko liikkuu.

2.2.2 Verkkokauppa haastaa kivijalan

Helpoksi tehty osto-, vaihto- ja palautusprosessi saa yhä useammin asiakkaan valitsemaan verkkokaupan kivijalkamyymälän sijaan. Ilmiö on alkanut toden teolla rasittaa muotikauppiaita, mistä My O My ja Pauliina Louhiluoto myös toimivat hyvänä esimerkkinä. Kalliiden vuokrien ohella Louhiluoto perustelee aiempaa lopetuspäätöstään sillä, ettei halunnut tehdä työtä varastossa pakaten verkon kautta tilattuja tuotteita asiakkaille (Ranta 2019). Verkkokauppatilaukset hän pakkaa uusissa tiloissaankin itse, joten tätä haastetta kauppakeskukseen muutto ei ole ratkaissut (Hakola 2019).

Sinänsä on harmillista, että yrittäjät päätyvät lopettamaan toimintansa muuttuneen tilanteen vuoksi sen sijaan, että pyrkisivät kehittämään toimintaansa mielekkäämmäksi ja paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Louhiluoto kertoo halunneensa olla nimenomaan kivijalkakauppias, kohdata asiakkaat kasvotusten ja tarjota hyvää palvelua (Ranta 2019). Verkkokaupan kuuluisi tukea kivijalkaliikkeen toimintaa, eikä syödä bisnestä kokonaan. Näihin ongelmiin uskon palvelumuotoilun tulevaisuudessa tarjoavan ratkaisuja. Eskelinen ja Gerdt (2018, 215) korostavat myös sitä, että verkkokaupan ja kivijalkaliikkeen tulee nykyään toimia saumattomasti yhdessä. Eri myyntikanavien tulisi kaikkien toistaa samaa selkeää viestiä asiakkaalle ja tarjota samat tuotteet, tarjoukset ja kanta-asiakasedut. Tulevaisuudessa myymälöiden kannattaa integroida eri kanavia toisiinsa eli käytännössä lisätä teknologian hyödyntämistä myymäläympäristössä. (Bachrach ym. 2016, 10 & 13.)

Eskelinen ja Gerdt (2018, 212) puhuvat hinnoittelun haasteista eri kanavien välillä. Heidän mukaansa on edelleen tavallista, että tuotteita myydään kivijalkaliikkeissä kalliimmalla kuin verkkokaupoissa. Kalliimpia hintoja perustellaan kivijalkaliikkeen kustannuksilla, jotka ovat muun muassa liikeilojen vuokrien vuoksi paljon korkeammat kuin verkkokaupoilla. Valitettavasti asiakasta tämä ei kuitenkaan kiinnosta – hän ostaa tuotteensa sieltä, mistä sen halvimmalla saa. Hinnoittelun tulisi siis tosiaan olla yhtenäistä kaikissa kaupan myyntikanavissa. Samalla hinnoittelun tulee myös olla avointa ja vertailukelpoista. Jos tuotteen hintaa ei ole löydettävissä verkosta asiakkaan tehdessä vertailua, on hyvin

todennäköistä, että hän päätyy ostamaan vastaavan tuotteen muualta. (Bachrach ym. 2016, 178.) Hintojen on hyvä olla avoimesti esillä myös myymälöissä, mistä puhun lisää seuraavassa luvussa.

Pauliina Louhiluoto nostaa myös esiin lisääntyneen hintavertailun haasteet. Yhä useampi asiakas kiertää kivijalkakaupoissa vain katselemassa ja googlettaa kiinnostavat tuotteet sitten netistä löytääkseen halvimman mahdollisen hinnan. (Ranta 2019.) Nykyasiakkaan ei välttämättä tarvitse edes googlettaa, kun tuotteen viivakoodin skannaaminen riittää (Bachrach ym. 2016, 4). Ilmiöstä on alettu käyttää termiä showrooming. Myös Eskelinen ja Gerdt (2018, 212) puhuvat kirjassaan showroomingista ja mainitsevat jopa neljäsosan asiakkaita käyvän kivijalkaliikkeissä vain katselemassa ja tilaavan tuotteet sitten verkosta. Showroomingia harrastavat yhä nuoremmat kuluttajat, joille teknologia on luonnollinen osa elämää ja siten myös ostamista. Kyseessä ei siis ole ohimenevä ilmiö, vaan siitä on tulossa vakiintunut osa ostoprosessia. (Bachrach ym. 2016, 8.) Louhiluodon mukaan toimintatapa rapauttaa vähittäiskauppaa ja kaupunkirakennetta muun muassa supistamalla tarjontaa, kun liikkeitä lopetetaan kannattamattomina (Ranta 2019). Showrooming voidaan kuitenkin nähdä myös mahdollisuutena, sillä ilmiö tuo asiakkaat kivijalkaliikkeeseen myyjien ulottuville. Voisihan asiakas tyytyä surffaamaan verkkokaupoissa kotisohvallaan sen sijaan, että lähtee käymään myymälässä, jossa myyjällä on mahdollisuus palvelun kautta saada asiakas ostamaan tuote kivijalkaliikkeestä verkkokaupan sijaan. (Bachrach ym. 2016, 9.) Showroomingia aktiivisesti harrastavien kuluttajien on myös huomattu olevan usein halukkaita liittymään kanta-asiakasohjelmiin, jos ne toimivat mobiilissa. Tarjoamalla esimerkiksi mobiilikupongeja, jotka voidaan hyödyntää sekä verkkokaupassa että kivijalkaliikkeessä, voidaan showrooming-tapaukset tehokkaasti muuttaa ostaviksi asiakkaiksi. (Bachrach ym. 2016, 60–61.) Mobiilisovellusten kautta toimivat kanta-asiakasjärjestelmät mahdollistavat myös reaaliaikaisen yhteydenpidon asiakkaan kanssa. Esimerkiksi puhelimen sijaintitietoa hyödyntämällä voidaan asiakkaalle lähettää kohdennettuja tarjouksia hänen ollessaan myymälän läheisyydessä. (Bachrach ym. 2016, 64.)

Louhiluodon mukaan kivijalkaliikkeiden kannattavuutta syö myös muotialan itse aiheuttama lyhentynyt täyskatteellinen myyntiaika eli entistä pidempään jatkuvat alennusmyynnit. (Ranta 2019.) Tähän ilmiöön olen itsekkin törmännyt toimiessani myyjänä muotikaupassa. Asiakkaat ovat jo niin tottuneet siihen, että aina on jokin alennuskampanja menossa, ettei tuotteita haluta ostaa täydellä hinnalla edes todelliseen tarpeeseen. Jos haluttu tuote on normaalihintainen, jäädään odottamaan tarjouksia, ostetaan halvempi tuote tai etsitään jostain muualta halvempia vaihtoehtoja. Ilmiö on osa muuttuvaa kulutuskulttuuria. Hankintojen tekemistä ollaan valmiita siirtämään pidemmälle

kuin ennen ja heräteostosten tekeminen vähenee. (Bachrach ym. 2016, 19.) Toisaalta hintatietoisten kuluttajien on huomattu olevan lojaalimpia tiettyjä brändejä ja kauppaketjuja kohtaan verrattuna niihin, jotka eivät aktiivisesti vertaile hintoja. Samalla hintatietoinen kuluttaja myös usein ostaa kerralla enemmän. (Bachrach ym. 2016, 26.) Tästä voitaneen päätellä, ettei hintavertailua välttämättä tehdä jokaisen hankinnan kohdalla erikseen. Jos brändi saavuttaa maineen hyvän hinta-laatusuhteen tarjoajana, sillä on paremmat mahdollisuudet pitkiin asiakassuhteisiin. Hinnoittelun psykologisista vaikutuksista kerron enemmän kolmannessa kappaleessa.

Kivijalkakauppa tarvitsee uusia toimintamalleja ja kaupan on pystyttävä tarjoamaan asiakkaille jotain sellaista, mitä he eivät verkkokaupassa asioidessaan saa. Santasalo & Koskela (2015, 98) nimeävät erityisesti ketjuun kuulumattomien liikkeiden parhaiksi kilpailukeinoiksi palvelun, erikoistumisen ja paikallistuntemuksen. Itse en usko, että hyvä palvelukaan enää yksinään riittää houkuttelemaan ihmisiä asioimaan kivijalkaliikkeessä. Toki palvelu kaupassa on henkilökohtaisempaa, mutta nykyiset palvelurobotit ja chat-asiakaspalvelijat kuitenkin täyttävät suuren osan asiakkaan perustarpeista myös verkkokaupassa. Palvelukonsepteja pitää kehittää ja kaupasta pitää tehdä entistä vahvemmin kohtaamispaikka ja elämyskeskus; jotain sellaista, mitä verkossa ei voi kokea. Itse panostaisin niihin aisteihin, joita verkko ei vielä toistaiseksi palvele: hajuja, makuja, ääniä tai tuntua ei verkkokaupassa pääse kokemaan. Liikkeessä tuotteeseen tutustumisesta on mahdollista tehdä elämyksellisempää kuin selaimella. Silti kokemus kivijalkaliikkeessäkin perustuu usein suurelta osin visuaalisiin ärsykeisiin.

Muotikauppojen kannattaisi mielestäni ottaa mallia museoista, jotka nykyään pyrkivät panostamaan kokemuksellisuuteen pelkän informaation tarjoamisen sijaan. Itse vierailin kesällä 2019 Gucci Gardenissa Firenzessä ja vaikutuin museon tarjoamasta elämyksellisyydestä. Myymälän puolikin tarjosi esteettistä mielihyvää kauniilla esillelaitollaan, mutta itse näyttely yhdisteli vielä luovemmin perinteistä vitriiniesillepanoa muun muassa musiikkiin, liikkuvaan kuvaan ja virtuaalisuuteen. Museokierros tarjosi jotakin kaikille aisteille ja kokemuksen kruunasi ensiluokkainen palvelu, johon jopa museon vartijat olivat osallisena. Tunnetun muotitalon luoma museokokemus olisi täysin mahdollista muuttaa myymäläkokemukseksi. Viihtyisä myymälä pidentää siellä vietettyä aikaa, mikä taas kasvattaa todennäköisyyttä heräteostoksiin, joista suurin osa tehdään edelleen kivijalkaliikkeissä (Bachrach ym. 2016, 50).

Myös Eskelinen ja Gerdt (2018, 212) nimeävät kivijalkaliikkeiden modernisoinnin ainoaksi keinoksi pärjätä kilpailussa verkkokauppoja vastaan. Heidän mukaansa vähittäiskaupassa on tehty iso virhearviointi, kun on kuviteltu fyysisten kauppojen häviävän kokonaan

verkkokaupan vallatessa markkinat. Tämän oletuksen vuoksi myymälöiden kehittämisessä ollaan pahasti jäljessä. (Eskelinen & Gerdt 2018, 213.) Asiakkaan ostoprosessi kulkee nykyisin usein sekä verkkokaupan että kivijalkakaupan kautta. Tietoa etsitään ensimmäiseksi verkosta ja myös vertailu tapahtuu usein sähköisesti, mutta lopulta asiakas kuitenkin haluaa kokea myös kivijalkakaupan elämyksellisyyden. Kaupan on pystyttävä silloin tarjoamaan lisätietoja ja etuja, joita asiakas ei verkkokaupasta saa. Muotikaupassa esimerkiksi Chanel ja Valentino tarjoavat myymälöissään uutuustuotteita, joita ei ole saatavilla verkosta. (Eskelinen & Gerdt 2018, 217.)

Nykyisessä tietoyhteiskunnassamme asiakas pitää helppoa tiedonsaantia yhtenä perusoikeutenaan, jolloin kivijalkaliikkeen on pystyttävä tarjoamaan vähintäänkin samat tiedot, jotka asiakas löytää itse googlettamalla, mutta pärjätäkseen kilpailussa on tarjottava vielä jotain enemmän. Tuotetiedot, -arvostelut ja hintavertailut ovat useimmiten ensimmäisenä kuluttajan mielessä. Jos tietoa ei ole saatavilla myymälästä, lähtee asiakas usein asioimaan muualle. Jopa 90 % kuluttajista pitää suosituksia tärkeimpänä ostopäätökseensä vaikuttavana tekijänä. (Bachrach ym. 2016, 11 & 28.) Toisten kirjoittamat arvostelut ja suositukset korvaavat verkkokaupassa myyjän (Sherman & Perlman 2015, 5). Nähdäkseni kivijalkaliikkeen kannattaa olettaa, että asiakas on jo etsinyt tietoja verkosta ennen myymälään saapumistaan, ja valmistautua tarjoamaan vielä jotakin uutta kerrottavaa. Vaatteiden tapauksessa esimerkiksi materiaalien ominaisuudet ja hoito-ohjeet ovat ehkä niitä asioita, joita asiakas ei vielä ensimmäisiä vertailuja tehdessään ole pohtinut.

Myyjien tietotaitoa haastetaan enemmän kuin ennen, mutta samalla asiakkaiden arvostus koulutettuja myyjiä kohtaan kasvaa (Bachrach ym. 2016, 14). Asiansa osaava myyjä pystyy tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa, jota hän ei verkkokaupassa asioidessaan voi saada. Arvo ei tällöin ole sama kuin tuotteen hinta, jolloin kivijalkaliikkeen kilpailukyky paranee. (Bachrach ym. 2016, 42.) Asiantunteva myyjä voi säästää huomattavasti tiedonetsintään kuluvaan aikaan ja vaivaa, sillä asiakas ei useinkaan tarkkaan tiedä, mitä on etsimässä tai millaista tietoa hän tuotevertailujen tekemiseen tarvitsee. (Bachrach ym. 2016, 131.) On myös hyvä huomioida, ettei asiakkaille nykyään kannata valehdella tai esittää tietävänsä asioita, joista ei oikeastaan ole aivan varma. Asioihin perehtynyt kuluttaja tunnistaa valehtelun ja kiertää sitä harjoittavat yritykset kaukaa. (Sherman & Perlman 2015, 10.) Myyjien kouluttaminen tuotetietouden osalta on siis entistäkin tärkeämpää.

Vähittäiskaupan rooli on muuttunut suuresti verkkokaupan kasvun myötä. Ennen kaupat kontrolloivat sitä, mitä asiakkaalle tarjottiin, kun saatavilla oli vain sitä, mitä kauppias päätti

tilata valikoimiin. Nykyään asiakas määrittelee sen, mitä myydään. Verkosta hän voi milloin tahansa tilata mitä tahansa ja kauppiaiden tehtäväksi jää pysyä perillä siitä, mitä verkosta etsitään, ja ottaa sitä sitten valikoimiin. (Eskelinen & Gerdt 2018, 211.) Yksi keino ennustaa tulevaa kysyntää on seurata, mitä tunnetut tyyli-ikonit pitävät päällään. Julkkisten ihannoiti on tällä vuosituhanella kasvanut julkisuuden henkilöiden korvatesa mallit muoti-brändien lähettiläinä. Tyyli-inspiraatiota haetaan aktiivisesti televisio-ohjelmista, lehdistä, blogeista ja sosiaalisesta mediasta. (Bruzzi & Church Gibson 2013, 1–2.) Olen itsekin myyjänä kohdannut useita kertoja asiakkaita, jotka tulevat myymälään kysymään tuotetta, jonka ovat nähneet seuraamansa viihdeohjelman julkisvieraan tai juontajan päällä. Vielä useammin kohtaan asiakkaita, jotka etsivät Instagram -tähtien julkaisemissa kuvissa näkemäänsä tuotteita.

Tyyli-ikonien voimasta kertoo myös Harvard Business Reviewin vuonna 2010 julkaisema laskelma, jossa New Yorkin yritystalouden professori David Yermack arvioi Michelle Obaman vaatevalintojen vaikutusta muihin naisiin. Hänen laskelmansa mukaan Yhdysvaltain presidentin vaimon esimerkki oli nostanut muun muassa Calvin Kleinin ja Nina Riccin vaatemyyntiä huimat 772 miljoonaa dollaria. Kaiken kaikkiaan 29 vaatealan yrityksen pörssiarvo kasvoi samalla 2,7 miljardilla dollarilla. (Apunen & Parantainen 2011, 94.) Esimerkin voimaa ei voi väheksyä.

Toinen keino kerätä tietoa asiakkaiden mieltymyksistä on käyttää evästeitä yrityksen verkkosivuilla. Evästeiden lisäksi voidaan myös kannustaa asiakkaita aktiivisesti esittämään toiveita ja kehitysehdotuksia. Miettinen mainitsee muun muassa kahvilaketju Starbucksin keräävän asiakkailtaan ehdotuksia verkkosivujensa kautta ja hyödyntävän sitten toteutettuja ideoita tarinoina sivuillaan. (Miettinen 2014, 22.) Vastaavaa toimintatapaa voidaan hyödyntää myös kivijalkaliikkeissä. Ideoita varten voisi olla vaikkapa postilaatikko myymälän nurkassa ja toteutetut ehdotukset voitaisiin palkita esimerkiksi alennuskupongeilla. Tarinan voisi edelleen kertoa myös sähköisissä kanavissa, jolloin saataisiin sisältöä niin myymälään kuin verkkoonkin. Asiakkaat myös odottavat, että heidän oma-aloitteisesti esittämänsä palaute, toiveet ja parannusehdotukset otetaan huomioon (Bachrach ym. 2016, 21).

Verkkokaupasta on tulossa välttämätön osa liiketoimintaa ja sen toimivuuteen on syytä panostaa. Vähintäänkin palvelua on tarjottava verkon välityksellä, jos ei itse tuotteita myydä sitä kautta. Monella pienellä toimijalla olisi parantamisen varaa verkkonäkyvyydessä ylipäättään. Asiakkaat muodostavat yhä useammin kuvan yrityksen brändistä nimenomaan digitaalisten prosessien perusteella (Eskelinen & Gerdt 2018, 148). Hananen (2018, 15) korostaa myös, että jokaisen liiketoimintaa harjoittavan

yrityksen on nykyään oltava verkossa ja käytettävä sosiaalista mediaa pärjätäkseen. Jos ei ole verkossa, ei ole olemassa. Myös verkkokaupan ja verkkosivujen laadun vaikutus myyntiin on tänä päivänä todella suuri. Asiakkaiden on todettu luottavan eniten yrityksiin, jotka hyödyntävät teknologiaa laajasti. Huonot verkkosivut ja digitaalisten palveluiden puuttuminen herättävät epäluottamusta. (Eskelinen & Gerdt 2018, 74.) Ensivaikutelma verkkosivuista muodostetaan 1/20 sekunnin aikana ja ensivaikutelma määrää kävijän mielipiteen sivujen laadusta. Sivujen sisällön tulee vähintäänkin vastata kävijän odotuksia, olla selkeästi ja loogisesti rakennettu, avautua nopeasti ja olla ajanmukaiset. Huono käytettävyyys ja vanhentunut tieto karkottaa asiakkaat. (Hananen 2018, 56 & 119.) Verkkovierailijoiden keskittymiskyky on tutkimusten mukaan vain 8 sekuntia. Siinä ajassa hän silmäilee sivuston läpi ja päättää palveleeko se häntä vai ei. Ellei jo huono ensivaikutelma ole karkottanut hänet sivustolta samantien. (Hananen 2018, 220.)

Verkkokauppaankin liittyy haasteita, joista merkittävimpiä ovat korkeat palautusprosentit erityisesti vaatteiden osalta. Ostetuista vaatteista palautetaan jopa 50 prosenttia. Tämä luonnollisesti aiheuttaa kustannuksia myyjälle ja syö verkkokaupan kannattavuutta, mutta lisäksi se on haitaksi ympäristölle. Tuotteiden kuljettaminen ja siitä aiheutuvat päästöt, turha pakkaaminen sekä pahimmassa tapauksessa tuhotavaksi päätyvät uudenveroiset palautetut tuotteet kuluttavat luonnonvaroja. Ongelmaa voidaan ratkaista paitsi oikean koon löytämistä helpottamalla myös houkuttelemalla asiakasta asioimaan kivijalkaliikkeessä. (Eskelinen & Gerdt 2018, 222–224.) Ympäristöstä kiinnostunut kuluttaja käy varmasti mieluummin oman kestokassinsa kanssa kivijalkaliikkeessä ostoksilla, jos häntä informoidaan verkko-ostamisen ympäristövaikutuksista. Tästä saattaa lähitulevaisuudessa kehittyä yksi kivijalkaliikkeiden kilpailuvalteista.

Verkkokaupat kohtaavat myös erottautumisen haasteita siinä missä kivijalkakaupatkin. Asiakkaat odottavat myös verkossa miellyttävää kauppaympäristöä, luotettavuutta ja palvelua. (Santasalo & Koskela 2015, 146.) Myös tunnettuus ja näkyvyys ovat tärkeitä verkkokauppatoimijoille. Verkkokaupan perustaminen, ylläpito ja kehittäminen vaativat pääomaa ja toiminnan aloittaminen lisää usein myös työvoimakustannuksia. Pienillä toimijoilla on valitettavan usein tapana pyörittää verkkokauppaa kivijalkaliikkeen lähtökohdista, jolloin esimerkiksi verkon kautta tilatut tuotteet kerätään itse myymälästä, mikä sitoo resursseja. (Santasalo & Koskela 2015, 147.) Näin toimitaan myös My O My:n tapauksessa.

Somervuori (2018, 71) nostaa erikoistumisen tärkeimmäksi menestymisen strategiaksi erityisesti pienten toimijoiden kohdalla. Erikoistuminen on hänen mukaansa tärkeää riippumatta siitä onko kyseessä verkkokauppa vai kivijalkaliike. Edullisten

massatuotteiden myyminen on Suomessa hankalaa, kun yleinen hintataso on niin kallis. Asiakkailla on aina jokin vaatimustaso laadulle tuotteen hinnasta riippumatta ja siihen vastaaminen on edullisilla hinnoilla hankalaa. Lisäksi massatuotteiden myyminen edellyttää suuria asiakasmääriä, tehokasta jakelua ja tiukkaa kulukontrollia. Näitä asioita pienellä toimijalla ei useinkaan ole. Erikoistuminen auttaa pärjäämään kilpailussa isojen toimijoiden kanssa. Se kuitenkin edellyttää hyvää asiakastuntemusta ja tarpeiden muuttumisen jatkuvaa seuranta. Käsittelen asiakasymmärryksen merkitystä tarkemmin kolmannessa luvussa.

2.2.3 Muuttuva palveluympäristö

Tuotekylläinen maailmamme on muuttanut päätöksentekoprosessejamme tietopohjaisista tunnepohjaisemmiksi. Aiemmin, kun tarjontaa oli vähemmän, oli helpompaa vertailla tuotetta keskenään eri ominaisuuksien perusteella, kun valmistajia ja vaihtoehtoja oli vain muutamia. Nykyään meille tarjotaan niin monenlaisia tuotteita, ettei faktoja ole enää mahdollista sisäistää siitä tietomassasta, jonka kohtaamme päivittäin. Tämä muuttaa myös markkinointiviestinnän roolia. Ennen viestinnän ensisijainen tarkoitus oli kertoa nimenomaan tuotteesta ja sen ominaisuuksista, mutta nykyään tarinat ja kokemukset tuotteesta kiinnostavat ihmisiä enemmän. (Tuulaniemi 2013, 43-45.) Tunnepohjaisempi päätöksentekoprosessimme kasvattaa myös empatian merkitystä yritysten menestykselle, mistä puhun enemmän kolmannessa luvussa.

Kehittynyt teknologia on asettanut uusia vaatimuksia palvelun nopeudelle ja automatisaatiolle. Yhä useammin asiat halutaan hoitaa verkossa, eikä kuluttajilla riitä kärsivällisyyttä odottamiseen. (Eskelinen & Gerdt 2018, 9.) Asioinnin helppoudella onkin havaittu olevan vahva yhteys asiakasuskollisuuteen (Eskelinen & Gerdt 2018, 59). Nykyään ollaan myös valmiita tekemään nopeita ostopäätöksiä silloin, kun haluttu tieto ja palvelu ovat helposti ja nopeasti saatavilla (Eskelinen & Gerdt 2018, 148). Helppous ja vaivattomuus vaikuttavat merkittävästi asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta, mistä kerron myös lisää kolmannessa luvussa.

Tunnepohjaisen kuluttamisen lisäksi myös hybridikuluttaminen on lisääntynyt valtavasti. Hybridikulutuksella viitataan palveluiden ja tuotteiden yhtäaikaista kuluttamista sekä tavaramyynnin liittämistä elämyksellisiin myyntituotteisiin, kuten konsertteihin. Aluksi tulivat oheis- ja fanituotteet, mutta nyt tilanne voi olla myös toisinpäin: tavaran mukana halutaan saada myös elämyksiä. Ostaminen ei yksinään ole enää elämyksellistä. (Tuulaniemi 2013, 276–277.) Asiakkaat ostavat tuotteiden sijaan kokemuksia ja elämyksiä (Eskelinen & Gerdt 2018, 211). Alussa jo todettiin, että omistamisen käsite on muuttumassa ja kokemusten painoarvo kasvussa. Tulevaisuudessa vaatteetkin halutaan

ehkä ennemmin kokea kuin omistaa, mistä kertoo myös seuraavassa kappaleessa esittelemäni Vaatepuun esimerkki.

1990-luvun digitaalisista palveluista on edetty mobiilisovellusten ja nopean viestinnän maailmaan. Elämme mobiilin kulta-aikaa, mutta uusia tuulia on jo havaittavissa. Tulevaisuudessa tekoälyn tarjoamat mahdollisuudet muuttavat käsitystämme palvelusta ja nostavat jälleen kuluttajien odotuksia. Tekoäly nopeuttaa asioita ja muuttaa kilpailua, sillä tekoälyn avulla toteutetut hankkeet ovat vaikeampia kopioida kuin nykyiset verkko- ja mobiilipohjaiset ratkaisut. Palvelumuotoilun puolesta puhuu se, että tekoälykin häviää ihmiselle empatiakyvyssä, sosiaalisessa kanssakäymisessä ja taideaineissa, joihin muotoilu ja siten muotikin kuuluvat. (Eskelinen & Gerdt 2018, 9–10.) Muodin alalla on aina pyritty edelläkävijyyteen ja trendien luomiseen, minkä vuoksi minusta olisi loogista, että muotikauppa pyrki ensimmäisten joukossa hyödyntämään myös tekoälyä. Näin ei kuitenkaan taida tapahdua, sillä Eskelinen ja Gerdt (2018, 14) mainitsevat jo kirjassaan teknologiayhtiöiden, mukaan lukien verkkokauppa Amazonin, olevan pitkällä tekoälyn kehittämisessä, eikä siitä kuitenkaan ole juurikaan nähtävissä merkkejä muodin kivistä liiketoimintakäytännöissä. Esimerkkejä kehittyneestä tekoälyn hyödyntämisestä ovat muun muassa kasvotunnistus ja kognitiiviset ratkaisut, jotka tunnistavat ilmeitä ja tulkitsevat tunteita. Näitä sovellutuksia hyödynnetään esimerkiksi virtuaalisissa asiakaspalvelutilanteissa. (Eskelinen & Gerdt 2018, 17.)

Kehittynyt teknologia on tuonut mukanaan myös lisääntyvän personoinnin tarpeen. Personointi pitää sisällään asiakastiedon keruuta, kerätyn tiedon analysointia ja hyödyntämistä. (Eskelinen & Gerdt 2018, 15.) Olemme kaikki jo tottuneet siihen, että meistä kerätään tietoa evästeiden ja asiakasrekistereiden avulla. Ihan emme ole ehkä vielä tottuneet siihen, kuinka tarkasti meille kohdennetaan markkinointia tämän tiedon avulla. Toistaiseksi tuntuu vähän pelottavalta, että hetki sitten tietokoneen näytöllä tarkasteleman verkkokaupan mainos ilmestyy puhelimeni selaimelle heti, kun yhdistän laitteen verkkoon. Tällainen mainonta aiheuttaa tunteen seurattuna olemisesta, mikä minulle perustee hyvin vuonna 2018 voimaan astuneen GDPR-asetuksen tarvetta. GDPR (General Data Protection Regulation) on Euroopan Unionissa laadittu asetus, joka antaa kuluttajalle aiempaa paremmat mahdollisuudet hallita tietojansa ja toisaalta asettaa yritykset tasavertaisempaan asemaan yhtenäistämällä käytäntöjä (Euroopan komissio 2018). Yksi lähitulevaisuuden haasteista onkin varmasti se, miten asiakkaat saadaan tottumaan kohdennettuun mainontaan ja pitämään sitä positiivisena, eikä pelottavana tai muulla tapaa negatiivisena asiana. Tutkimusten mukaan nuori sukupolvi on valmis luovuttamaan osan yksityisyydestään ja henkilökohtaisista tiedoistaan paremman palvelun

saamiseksi (Eskelinen & Gerdt 2018, 36). Haaste kohdistuuakin erityisesti niihin sukupolviin, jotka eivät ole syntyneet teknologian hallitsemaan maailmaan.

Toistaiseksi en itse ole GDPR-asetuksen huomannut tuoneen mukanaan muuta käytännön hyötyä kuin sen, että minulla on kuluttajana nyt oikeus pyytää mistä tahansa organisaatiosta selvitys minusta kerätyistä tiedoista ja niiden hyödyntämisestä. Uskon kuitenkin, että tämän mahdollisuuden olemassaolo painostaa yrityksiä toimimaan avoimemmin ja viestimään toiminnastaan selkokielisemmin. Joitain hyviä esimerkkejä tästä olenkin jo löytänyt; muun muassa puhelinoperaattori Moi ja viihdepalvelu Netflix viestivät selkeästi ja ymmärrettävästi toiminnastaan. Moin viestintää voisi kutsua jo kansankieliseksi, mikä antaa avoimen ja luotettavan kuvan yrityksestä. Moi Mobiili luonnehtiikin visionsa olevan olla Suomen asiakaslähtöisin mobiilioperaattori (Moi 2019). Tässä on minusta oikea lähtökohta nyky-yrityksen toiminnalle ja tästä muotikauppakin voisi ottaa mallia. Millainen olisi Suomen asiakaslähtöisin vaatekauppa?

Hananen (2018, 14) kirjoittaa personoidumman viestinnän muuttaneen markkinointia yksisuuntaisesta massaviestinnästä kaksisuuntaiseksi vuorovaikutukseksi asiakkaiden kanssa. Viestintä on aiempaa yksilöidympää ja huomioi tarkemmin asiakkaat asiakkuuden vaihetta myöten. Osittain tämä onkin totta, kuten esimerkiksi personoitujen uutiskirjeiden ja tarjousten kohdalla, mutta aiemmin kuvaamani evästeisiin pohjautuva selainmarkkinointi ei minusta huomioi asiakasta kovinkaan hyvin. Mainosten ponnahtaminen silmille joka sivustolla on paitsi karmivaa myös ärsyttävää niiden viedessä huomiota niiltä asioilta, joita oikeastaan oli tekemässä siirtyessään toiselle sivustolle. Asiakas ei välttämättä halua verkkokaupassa kokoamansa ostoskorin seuraavan häntä halki internetin. Voisi sanoa, että tässä tapauksessa on yksilöllinen markkinointi omaksunut liikaa tyrkyttävän massamarkkinoinnin piirteitä. Nykykuluttaja ei halua olla jatkuvan mainonnan kohteena vaan etsii mieluummin itse tarvitsemansa tiedot yrityksen verkkosivuilta tai sosiaalisen median kanavista. Yrityksen tulee keskittyä laadukkaan sisällön tuottamiseen verkkokanaviinsa ja pyrkiä siten palvelemaan kanavissaan vierailevaa asiakasta. (Hananen 2018, 17.)

Personointi ulottuu tänä päivänä jo muuallekin kuin verkkomainontaan ja asiakasodotukset sen suhteen kasvavat. Kohdennetussa markkinoinnissa muodin verkkokaupat ovat edelläkävijöitä. Asiakkaista osataan kerätä myynnin kannalta oleellista tietoa (esimerkiksi aiemmat ostot, koot, sukupuoli) ja tarjota hänen mieltymystensä mukaisia tuotteita. Lähitulevaisuudessa pystytään yhä tarkemmin analysoimaan asiakkaan persoonallista tyyliä ja hänen vartalomallinsa asettamia tarpeita. (Eskelinen & Gerdt 2018, 76.) Muodin alalla personointi näkyy kohdennetun mainonnan lisäksi

esimerkiksi mahdollisuutena ostaa kustomoituja vaatteita, kenkiä ja laukkuja (Eskelinen & Gerdt 2018, 15). Esimerkiksi Nike tarjoaa mahdollisuuden tilata kustomoidut lenkkarit, jotka luvataan toimittaa 3–5 viikossa. Asiakas valitsee ensin haluamansa mallin, minkä jälkeen hän pääsee valitsemaan kenkiin haluamansa värit aina vuoritusta myöten. (Nike 2019.) Tulevaisuudessa voisi ehkä olla kysyntää myös mahdollisuudelle suunnitella itse kenkämalli tai tilata suunnittelijan tekemä uniikki kenkäpari.

Personoinnin seuraava aste on proaktiivinen eli ennakoiva palvelu, joka tulee digitalisaation myötä lisääntymään huomattavasti. Tänä päivänä ennakoivaa palvelua tarjoavat enimmäkseen erilaiset laitevalmistajat. Hyvä esimerkki tästä on se, että monet laitteet lähettävät valmistajalle automaattisesti ilmoituksen huoltotarpeesta. Palvelu tapahtuu usein siis asiakkaan tietämättä. Yhä useammin voimme mukauttaa palveluita ja jopa esineitä omiin tarpeisiimme sopivaksi oppivan teknologian avulla. Uusimmissa autoissa on jo mahdollisuus tallettaa ajoasennon säädöt auton muistiin, mikä säästää liikkeelleläähtöön kuluvaan aikaan. (Eskelinen & Gerdt 2018, 26.) Tällainen yksilöllisiin mittasuhteisiin mukauttaminen toimisi ilman muuta myös vaateteollisuudessa, ja jonakin päivänä asiakkaat ehkä alkavat sellaista odottaakin. Teknologiayritykset ovat jo kehittäneet vaatteita ja asusteita, joissa on tietoa tallentavia sensoreita (Eskelinen & Gerdt 2018, 77). Kuten on jo todettu, personoitu ja yksilöllinen palvelu auttavat kivijalkaliikkeitä erottumaan verkkokaupoista ja samalla hinnan vaikutus ostopäätökseen vähenee (Bachrach ym. 2016, 104). Personoitu palvelu on myös avain pitkiin asiakassuhteisiin (Sherman & Perlman 2015, 15).

Minusta on kummallista, että aikana, jona meille tarjotaan yksilöllisiä palveluita niin elektroniikan kuin viihdeteollisuudenkin parissa, meille yhä tarjotaan kaupoissa pääasiassa yhden muotin mukaisia massatuotettuja vaatteita ja asusteita.

Muotiteollisuudella on pitkä matka kirittäväänään päästäkseen personoinnissa samalle tasolle teknologiayritysten kanssa. Tilanne viestii, että itseään trendien aallon harjalla kulkijaksi luonnehtiva ala onkin itse asiassa jämähtänyt paikoilleen. Vuosia on keskitytty tuotannon tehostamiseen, kun oikeastaan olisikin pitänyt parantaa asiakastuntemusta ja panostaa yksilöllisyyteen. Eskelinen ja Gerdt (2018, 45) kehottavat keskittymään tulevien asiakastarpeiden analysointiin ja rakentamaan kehityssuunnitelmat niiden pohjalta. On tullut myös aika luopua ”kaikkea kaikille”- ja ”samaa kaikille”-ajattelutavoista. Brändien rakentajien kannattaa pysähtyä miettimään, missä asioissa juuri he ovat hyviä ja kenen ongelmia he pystyvät tuotteillaan ratkaisemaan ja keskittyä sitten juuri niiden asiakkaiden palvelemiseen. (Eskelinen & Gerdt 2018, 150.) Massatuotannosta on tulevaisuudessa kilpailuetua lähinnä hinnoittelun suhteen (Eskelinen & Gerdt 2018, 211). Erityisesti pienten putiikkien kannattaa käyttää hyväkseen mahdollisuutensa tarjota henkilökohtaista ja

personoitua palvelua, jota kasvavat tavaratalojätit ja halpaketjut eivät toistaiseksi pysty tarjoamaan (Sherman & Perlman 2015, 272).

Personoinnin ilmentymänä voidaan pitää myös lisääntyvää virtuaalisten assistenttien käyttöä. Virtuaalisilla assistenteilla tarkoitetaan ääniohjattavaan tekoälyyn perustuvia sovelluksia, joista Suomessa tunnetuin lienee Applen Siri. Älykoteja kehitetään kovaa vauhtia ja yksi visio on, että ruokaostoksetkin voidaan tulevaisuudessa tilata jääkaapin kanssa juttelemalla. (Eskelinen & Gerdt 2018, 30.) Tässäkin on minusta tulevaisuuden näkymä, joka muodin alalla tulisi huomioida. Kuinka kätevää olisikaan, jos voisi vaatekriisin iskiessä tilata illaksi uuden mekon vaatehuoneensa virtuaaliassistentilta? Tulevaisuudessa myös markkinointia aletaan kohdistaa suoraan koneille, jotka tekevät ostopäätöksiä ihmisen puolesta (Eskelinen & Gerdt 2018, 50). Vaikka skenaario onkin nykyihmisen silmissä vielä arveluttava, se tarjoaa yrityksille tulevaisuudessa aivan uudenlaisia myynninedistämisen mahdollisuuksia.

Kun tekoälystä ja robotiikasta tulee vahvemmin osa arkipäiväämme, on pientenkin putiikkien mahdollista hyödyntää robotteja verkkokauppatilausten keräämiseen, jolloin yrittäjän aika säästyy mielekkäämpiin työtehtäviin. Tänä päivänä investointi olisi vielä mahdottoman kallis toteuttaa ja robotteja käytetään vasta isoimpien varkkokauppayritysten varastoissa (Eskelinen & Gerdt 2018, 32–33). Eskelinen ja Gerdt (2018, 33) uumoilevat robotiikan tulevaisuudessa korvaavan nykyiset itsepalvelukonseptit ja summaavat itsepalvelun ja edullisen hinnan liittyvän usein toisiinsa. Tämä pistää pohtimaan, miltä tulevaisuuden halpavaateketju voisi näyttää. Jos tuotteet valikoidaan nykyään usein etukäteen verkkokaupassa, voisiko liikkeen funktio ollakin toimia varastona ja noutopisteenä? Asiakas menisi liikkeen ovelle ja pyytäisi robottia noutamaan hänelle kiinnostavat tuotteet tarkasteltavaksi ja sovitettavaksi.

Eskelinen ja Gerdt (2018, 210) nimeävät vähittäiskaupan suurimmaksi muuttujaksi digitalisaation itsensä sijaan kuluttajan, joka sitä käyttää. Odotusten ja ostokäyttäytymisen nopeat muutokset haastavat kaupan toimintaympäristöä kaikista eniten. Heidän mukaansa nykyasiakkaita yhdistää kaikkia mukavuudenhaluisuus, mikä vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä kaikissa ostopaikoissa (Eskelinen & Gerdt 2018, 217).

Asiakaskokemuksen parantamisessa voidaan siis ottaa lähtökohdaksi asiakkaan mukavuuden lisääminen ja mukavuus on usein synonyymi helppoudelle, josta mainitsinkin jo aiemmin.

Digitalisaatio voi monessa kohtaa lisätä asiainnin helppoutta myös kivijalkaliikkeissä. Esimerkkeinä tästä Eskelinen ja Gerdt (2018, 219) mainitsevat virtuaaliset sovituskopit, joissa vaatteet ja asusteet voi nähdä yllään ilman fyysistä sovitusta, jonka moni asiakas

kokee rasittavaksi. Jo tänä päivänä sovitusta voidaan helpottaa avokaupalla, jolloin asiakas voi viedä kiinnostavat tuotteet kotiinsa sovitettavaksi ja palauttaa myöhemmin epäsopivat. Toinen esimerkki koskee jo mainittua myyjien tietotaitoa liikkeissä. Tänä päivänä on valitettavan usein niin, että verkkokaupoilla on tarjota tarkemmat tiedot tuotteista kuin myyjillä kivijalkakaupoissa. Tarvittava tieto kootaan verkkoon asiakkaan ostopäätöstä helpottamaan, mutta myymälöistä puuttuvat järjestelmät, joilla myös myyjät pääsisivät nopeasti käsiksi näihin tietoihin. Tämäkin asia olisi tänä päivänä jo suhteellisen helppo korjata, kun käytännössä riittäisi, että myyjällä olisi kassalla pääsy yrityksen verkkokauppaan tai vähän paremmassa sovellutuksessa hän pystyisi käsiskannerilla etsimään tuotteen tarkat tiedot suoraan viivakoodista lukemalla. Myös uudet maksamisen tavat on hyvä ottaa liikkeissä käyttöön mahdollisimman nopeasti. Itsepalvelukassat toimisivat muotikaupoissa siinä missä ruokakaupoissakin ja myyjiltä vapautuisi nykyistä enemmän aikaa asiakkaiden henkilökohtaiseen palvelemiseen rahastuksen jäädessä pois heidän työtehtävistään. Asiakkaan ja myyjän välinen vuorovaikutus on edelleen keskeisessä roolissa onnistuneen palvelukokemuksen luomisessa (Miettinen 2014, 29). Ihminen voittaa vielä koneen luovuudessa, empatiassa ja vuorovaikutuksessa (Salonen & Toikkanen 2015, 59). Hyvään vuorovaikutukseen kannattaa siis panostaa, mistä puhun lisää kolmannessa luvussa.

2.2.4 Ympäristö ja muotikauppa

Tämän opinnäytetyön tarkoitus ei ole ratkaista vaateteollisuuden aiheuttamia ympäristöongelmia, minkä vuoksi käsittelen aihetta varsin lyhyesti ja pintapuolisesti. Tarkoitukseni on nostaa esiin muutama keskeisin ongelma, joista useat kuluttajat ovat tänä päivänä jo tietoisia, ja esittää ajatuksia siitä, miten muotiputiikki voi osaltaan kehittää toimintaansa ympäristöystävällisemmäksi kasvattaen samalla liikevaihtoaan.

Vaateteollisuus on maailman toiseksi saastuttavin teollisuudenala heti öljyteollisuuden jälkeen. Vaateteollisuus kuluttaa erityisesti vesiresurssejamme toisaalta käyttämällä paljon vettä ja toisaalta saastuttamalla sitä myrkyllisillä aineilla. (Dean, Lane & Tärneberg 2017, 6.) Vaateteollisuus kattaa arviolta 17–20 % kaikesta maailman teollisuuden tuottamasta jätevedestä (Dean, Lane & Tärneberg 2017, 15).

Vaatteiden halvat hinnat ja yhä nopeammin vaihtuvat tyyliä ovat tehneet vaatekappaleista kulutustavaroita. Tyylien nopeasta vanhenemisesta on tullut suorastaan lähtökohta muotibisnekselle. Pikamuotiketjujen tuotteiden ei enää edes odoteta kestävän kymmentä pesua enempää. (Joy ym. 2012, Briggsin 2013, 189 mukaan.) Tyylien nopea vaihtuminen kasvattaa vaatetuotannon energiankulutusta ja myrkkypäästöjen määrää (Fletcher 2008; Allwood 2006, Briggsin 2013, 189 mukaan). Vaatteiden myynnin kehityksestä on

pääteltävissä, että halpamuodin suosio on edelleen kasvussa lisääntyneestä vastuullisuuskeskustelusta huolimatta. Kuluttajat haluavat enemmän ja halvemmalla, mikä ylläpitää pikamuotikulttuuria.

Aiemmin mainitut lyhentyneet sesongit ovat pääsyy vaatetehtaiden epäinhimillisiin työolosuhteisiin, kun nykyään tilausten odotetaan valmistuvan parissa viikossa toimitusaikojen ollessa ennen 6–7 kuukautta, ja kilpailu alhaisimmista tuotantokustannuksista kovenee koko ajan. Tämä johtaa mm. vaatetehtaiden työntekijöiden pitkiin päiviin, alhaisiin palkkoihin ja palkattomiin ylitoihin. (Tokatli & Kixilgün 2009, Briggsin 2013, 189 mukaan.)

Briggs (2013, 195) nostaa esiin sen tosiasian, että jos ei olisi kulutusta, ei olisi myöskään tuotantoa. Hänen mukaansa olemme taipuvaisia syyttämään vain vaatteiden tuottajia vaateteollisuuden aiheuttamista ympäristöongelmista unohtaen samalla oman vastuumme kuluttajina. Briggsin mukaan tuotannosta ja kulutuksesta tulisi aina puhua yhdessä eikä erikseen. Kuluttajien suuresta vastuusta kertoo sekin, että 75–80 % vaateen elinkaaren aikana syntyvästä energiankulutuksesta tapahtuu kotiloissa pestessämme, kuivatessamme ja silittäessämme vaatteitamme (Dean, Lane & Tärneberg 2017, 7). Kuluttajat ovat osaltaan vastuussa myös kasvavasta tekstiilijätteen määrästä. Vaatteisiin ulottuva kertakäyttökulttuuri on johtanut siihen, että heitämme lähes käyttämättömiäkin vaatteita pois. Yksin Yhdysvalloissa tekstiilijätteen määrä on 11 vuodessa kasvanut 38 %. (Dean, Lane & Tärneberg 2017, 174.)

Eurooppalaiset synnyttävät vuosittain 5,8 miljoonaa tonnia tekstiilijätettä. Suurin osa kaikesta jätteestä päätyy suoraan kaatopaikoille sen sijaan, että se kierrätettäisiin, vaikka jopa 95% jätteestä olisi kierrätyskelpoista. (Dean, Lane & Tärneberg 2017, 176.) Vielä hurjempaa on se, että täysin käyttökelpoisia myymättä jääneitä tuotteita päätyy myös kaatopaikoille poltettavaksi (Kuittinen 2018). Suomessa syntyy vuosittain 70 000 tonnia tekstiilijätettä ja tästä määrästä 80 % päätyy energiaksi, vaikka materiaali olisi myös kierrätettävissä. Tekstiilien erilliskeräys on tulossa EU:ssa pakolliseksi vuonna 2025 ja Länsi-Suomeen onkin jo suunnitteilla poistotekstiilien jalostuslaitos. Suomessa painotetaan kiertotalouden merkitystä alan tulevaisuuden näkymille ja sen uskotaan paitsi ratkaisevan alan vastuullisuusongelmia myös luovan uusia innovaatioita, palveluita ja työpaikkoja. (Suomen Tekstiili ja Muoti ry 2018a.)

Tekstiilijätteen kierrätyksestä on tullut osa halpapakettujen harjoittamaa viherpesua. H&M on yksi esimerkki vaateketjusta, joka on ottanut käyttöön tekstiilien keräyslaatikot. Keräyslaatikoon tuotuja vaatteita vastaan saa alennuskupongin seuraavaa ostokertaa varten. Sinänsähän kyseessä on hyvä toimintamalli, mutta sen toimivuus loppuu siihen,

että hyvin pieni osa kierrätykseen tuoduista vaatteista todella päätyy uusiokäyttöön. Materiaalien kuidut heikentyvät kierrätysprosessissa. Kierrätysasteen nostamisen sijaan keräyslaatikot kannustavat kuluttajia heittämään vaatteita pois alennuksia saadakseen. (Kuittinen 2018.)

Muotiputiikeilla on nähdäkseni vaateketjuja paremmat mahdollisuudet profiloitua ympäristöystävälliseksi toimijoiksi toimintansa joustavuuden kautta. Ympäristöimagolle luo hyvän pohjan jo se, että yksittäisen putiikin toiminta on lähtökohtaisesti pienimuotoisempaa kuin ketjun, jolloin yrityksen tuottamien päästöjen ja jätteen määräkin on huomattavasti pienempi. Tiedon jakaminen vaatteiden valmistuksen, käytön ja hävittämisen ympäristövaikutuksista yhdistettynä oman yrityksen avoimeen toimintakulttuuriin voisi olla seuraava askel.

Dean, Lane ja Tärneberg (2017) esittävät kuluttajalle suunnattuja käytännön ohjeita tietoisempaan vaatekulutukseen, joista monet soveltuisivat minusta myös osaksi vaateliikkeiden toimintaa. Monet meistä potevat nykyisin huonoa omaatuntoa kulutustottumuksistamme. Usein meillä on tietoa ongelmista, muttei riittävästi tietoa niiden ratkaisemiseksi. Tässä vaatealan ammattilaiset voisivat olla suureksi avuksi. Tällä hetkellä tilanne tuntuu olevan se, että vaatevalmistajat ja -kauppiaat usein mieluummin vaikenevat alan ympäristövaikutuksista kokonaan pelätessään tiedon laskevan myyntiä. Samalla kuluttajia syyllistetään mediassa muun muassa edellä mainitusta tekstiilijätteen määrästä ja ohjeistetaan kierrättämään paremmin, mutta ohjeistukset ovat usein vaillinnaisia tai sekavia. Arjessa pysähdymme pohtimaan, kuinka kierrättää puuvillakankainen paita, jossa on metalliset painonapit? Tai, mistä voin tietää, onko paitani materiaali puhdasta puuvillaa, jolloin sen voisi laittaa kompostiin, vai onko siinä kenties mukana jotain ympäristölle haitallisia käsittelyaineita? Omasta mielestäni vaatteissakin saisi olla kierrätysohjeet pesuohjeiden lisäksi, mutta asiaa auttaisi jo se, jos ohjeita saisi enemmän kaupasta heti ostohetkellä. Pesuohjeitakaan harvemmin saa myyjiltä, mikä voisi usein olla avuksi pesulappujen merkintöjen lisäksi. Hoito-ohjeiden jakaminen olisi pieni osoitus siitä, että yritys ottaa vastuun myymistään tuotteista ja samalla se tekisi asiakkaan arjen helpommaksi.

Dean, Lane ja Tärneberg (2017, 13, 15 & 17) esittelevät lukijalle esimerkkivaatteen elinkaaren, kustannusrakenteen ja tuotannon ympäristövaikutukset. Vastuullinen kauppias voisi parhaimmillaan tarjota samat tiedot tuotteista asiakkailleen. En usko, että vastuullinenkaan kuluttaja jättäisi suosikkihousujaan ostamatta siksi, että niiden valmistukseen on kulunut 10 litraa enemmän vettä kuin viereisen mallin, mutta tiedon tarjoaminen mahdollistaisi vertailun, ja toisaalta tieto itsessään saattaisi riittää täyttämään

tiedonjanoisen kuluttajan tarpeen toimia vastuullisesti. Hän voisi halutessaan päättää korvata vaikkapa housujen valmistukseen käytetyn energian säästämällä saman määrän energiaa kotinsa elektroniikkalaitteiden käyttöä vähentämällä. Markkinoinnissa vaatekauppias voisi käyttää arkisia esimerkkejä havainnollistamaan vaateen energiankulutusta: ”Hyvitä T-paitasi energiankulutus jättämällä viikon tv-ohjelmat väliin.” Periaate on sama, jolla nyt hyvitämme hiilijalanjälkeämme esimerkiksi lentomatkoistamme. Tällaisen tiedon tarjoaminen edellyttäisi tietenkin paljon laskelmia ja yhteydenpitoa valmistajien kanssa, mutta toteutuessaan se tekisi samalla vaateen toimitusketjun näkyvämmäksi asiakkaalle, mikä sekin vahvistaisi vastuullista imagoa. Helpompi on tietysti ottaa valikoimaan vastuullisten brändien valmistamia tuotteita, jolloin voidaan viestiä brändeistä tarkkojen tuotetietojen sijaan, ja samalla kuitenkin tuetaan vastuullisempaa vaatevalmistusta. Lisäarvona asiakkaalle toimisi näissä tapauksessa parempi omatunto ostamisesta.

Ympäristöä koskevan informaation lisäksi myymälät voisivat tarjota asiakkailleen enemmän tietoa siitä, kenelle mikäkin vaatemalli sopii. On jo todettu, että asiakkaat kokevat sovittamisen raskaaksi, ja että verkkokauppojen palautusprosentit ovat korkeat muun muassa väärän koon ostamisen vuoksi. Onnistuneiden ostosten avaintekijöitä ovat omien mittojen ja parhaiden puolien tunteminen (Dean, Lane & Träneberg 2017, 21–22). Myymälässä voidaan tarjota henkilökohtaisena palveluna mittojen otto, koon määrittäminen ja vartalotyyppianalyysi. Varmastikin näitä asioita jo sisältyykin joidenkin myymälöiden tarjoamiin stailauspalveluihin, mutta ne voisivat olla osa peruspalveluakin. Toisaalta vaatteiden tarkat mitat voitaisiin ilmoittaa riippulapuissa ja verkkokaupoissa, jotka usein nojaavat yleisiin kokotaulukoihin, eivätkä siksi kerro koko totuutta vaateen istuvuudesta.

Dean, Lane ja Träneberg (2017, 27–28) kehottavat ostamaan vähemmän, mutta parempaa ja yleensäkin panostamaan laadukkaisiin tuotteisiin. Myynnin volyymin lasku tietenkin heti hirvittää vaatekauppiasta, mutta toisaalta laatu on aina hyvä peruste kalliimmalle hinnalle, mikä mahdollistaa katteen noston yksittäisille tuotteille. Laatu voidaan myös käyttää markkinoinnissa vastuullista kuluttamista edistävänä tekijänä. Vaatteiden laadusta pitäisi mielestäni yleensäkin puhua enemmän, jotta kuluttajat taas muistaisivat, ettei vaatteita ole tarkoitettu kertakäyttöisiksi. Hinnoittelua voidaan perustella vastuullisuudella muutenkin, kun halpa hinta yleensä tarkoittaa huonoja työolosuhteita ja minimipalkkaa vaateen ompelijalle (Dean, Lane & Träneberg 2017, 35).

Yksi tapa ostaa vaatteita vastuullisesti on kapselivaatekaapin rakentaminen. Kapselivaatekaapin periaatteena on hankkia mahdollisimman vähän vaatekappaleita, jotka ovat kaikki yhteensopivia keskenään. Yhteensopivuudella mahdollistetaan erilaisten

asukokonaisuuksien rakentaminen samoja vaatekappaleita käyttäen. Kapselivaatekaappi voi koostua esimerkiksi 20–30 tuotteesta sisältäen mekot, housut, hameet, paidat ja ulkovaatteet. (Dean, Lane & Träneberg 2017, 47.) Kapselivaatekaapin rakentamiseenkin voidaan tarjota palveluita kivijalkaliikkeessä ja, jos liiketoimintansa haluaa rakentaa tämän ideologian pohjalta, voidaan valikoimaan ottaa vain valmiita kapselimallistoja, jolloin asiakas voikin yksittäisten tuotteiden sijaan päättää ostaa koko malliston käyttöönsä. Noudattamalla esimerkiksi samoja värikarttoja mallistoissa vuodesta toiseen voidaan asiakkaalle tarjota täydentäviä tuotteita aiemmin hankittujen vaatteiden kanssa käytettäväksi. Tänä digitalisaation aikakautena palvelu voitaisiin viedä niinkin pitkälle, että liikkeellä olisi sähköisessä tietokannassaan asiakkaan aiemmat ostot (tai vielä enemmän: asiakas voisi itse käydä syöttämässä sovellukseen kaikki vaatekaapistaan löytyvät tuotteet), jolloin myyjällä olisi mahdollisuus palvella entistäkin personoidummin.

Vaatekaapin täydentämiseen liittyviä palveluita on jo kehitettykin. Esimerkiksi vuonna 2013 perustettu Vaatepuu-vaatelainaamo tarjoaa asiakkailleen vuokrattavaksi tuhansia kotimaisia ja pohjoismaisia brändejä sekä vintage-vaatteita. Lainaamossa voi asioida jäsenyyden kautta tai kertalainajana, ja toiminta muistuttaa kirjastojen lainaustoimintaa. Asiakas maksaa lainan, käyttää tuotetta ja palauttaa sen lopuksi pestynä ja huollettuna Vaatepuun ohjeiden mukaan. Palvelu mahdollistaa kalliimpien merkkivaatteiden kokeilemisen edullisesti ja tarjoaa helpon ratkaisun juhla-asujen hankintaan. Yrityksen tavoitteena on edistää vastuullisempaa pukeutumista mahdollistamalla tyylien kokeilun ilman, että vaatekaapit täyttyvät kerran pidetyistä vaatteista. (Linnemäki 2018; Vaatepuu 2018.)

Dean, Lane & Träneberg (2017) kannustavat kuluttajia myös vaatteiden muokkaamiseen ja tietenkin myös korjaamiseen niiden käyttöikää pidentääkseen. Läheskään kaikilla ei kuitenkaan ole tarvittavia kykyjä, aikaa tai kiinnostusta tällaisiin käsityöprojekteihin, mikä tarjoaa jälleen mahdollisuuden vaate liikkeen palvelutarjonnan kehittämiseen. Ompelupalveluiden tarjoaminen edes yhteistyökumppanin kautta tarjoaisi asiakkaalle toistaiseksi harvinaista lisäarvoa, joka voi saada hänet suosimaan tiettyä palveluntarjoajaa. Yksi yleinen ongelma ovat juhla-asut, jotka usein vuosien kuluessa muuttuvat epäsoviviksi, kun vartalo muuttuu. Kuinka hienoa olisikaan, jos vanhan unelmamekon saisi uudelleen käyttöön ompelupalvelun kautta? Ja asiakkaan tullessa liikkeeseen vanhan mekkonsa kanssa, myyjän olisi mahdollista tarjota hänelle esimerkiksi uusia asusteita päivittämään asukokonaisuutta.

Minun nähdäkseni vaate teollisuuden kohtaamat ympäristöhaasteet ovat haasteellisuutensa lisäksi myös avain alan tulevaisuuden menestykseen. Kuluttajat ovat

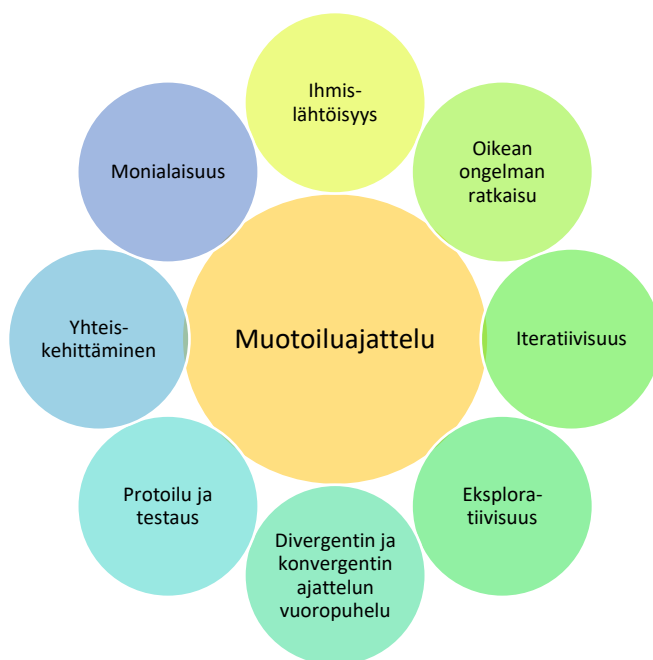
aiempaa valveutuneempia ja tiedonjanoisempia, mikä edellyttää toimintatapojen muutoksia, avoimuuden lisäämistä ja haastaa yritysten viestintää. Toisaalta asiakkaiden kiinnostus vastuulliseen kuluttamiseen tarjoaa runsaasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja erityisesti palvelukonsepteja, joita kivijalkaliikkeet kaipaavat pärjätäkseen kilpailussa verkkokauppoja vastaan. Tässä on myös osaamisala, jossa myyjät voivat tulevaisuudessa loistaa. Kuluttamisen ympäristövaikutukset ovat raskaita teemoja, joita emme useinkaan haluaisi kohdata. Tietoa joutuu myös usein etsimään, kun viestintä aiheesta ei vielä useinkaan ole erityisen avointa tai luotettavaa. Myyjät voivat tulevaisuudessa olla asiantuntijoita paitsi tuotteiden ominaisuuksissa ja hinnoissa, myös niiden alkuperän ja ympäristöystävällisyyden suhteen. Kauppojen kannattaisi mielestäni ottaa edelläkävijän rooli nyt, kun niillä vielä on mahdollisuus muotoilla viestinsä myyväksi. Jos kuluttaja tietää vastuullisuudesta enemmän kuin kauppias, asettaa yritys itsensä alttiiksi voimakkaallekin arvostelulle ja kenties skandaaleillekin, jos se ei tunne tuotteidensa alkuperää, ja asiakas päättääkin selvittää sen itse ja löytää jotakin, joka saattaa yrityksen yleisön silmissä huonoon valoon. Kestävää ja vastuullista liiketoimintaa on siis myös se, että minimoidaan riski huonolle maineelle, joka sosiaalisen median aikakaudella voi nopeasti johtaa konkurssiin. Toki laaja negatiivinen mediahuomio on yleensä isojen toimijoiden haaste enemmänkin kuin yksittäisten putiikkien, mutta pienikin toimija voi menettää maineensa.

3 PALVELUMUOTOILUN IDEOLOGIA JA PERUSPERIAATTEET

Tässä luvussa käsittelen tarkemmin palvelumuotoilua ja sen hyötyjä liiketoiminnalle. Käsittelen myös asiakaskokemuksen ja -ymmärryksen merkitystä sekä empaattisen toiminnan hyötyjä. Pyrkimyksenäni on löytää ratkaisukeinoja edellä esitettyihin muotikaupan haasteisiin.

3.1 Palvelumuotoiluprosessi ja keskeiset menetelmät

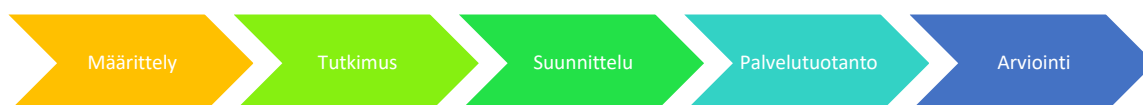
Palvelumuotoilun keskeisintä osaamisaluetta on muotoiluajattelu ja muotoiluun perustuva osaaminen (Koivisto ym. 2019, 173). Muotoiluajattelulla viitataan ihmislähtöiseen innovaatioprosessiin, joka pyrkii yhdistämään haluttavuuden, teknisen toteutettavuuden ja taloudellisen kannattavuuden. Muotoiluajattelun periaatteita ovat ihmislähtöisyys, oikean ongelman ratkaisu, eksploratiivisuus, iteratiivisuus, divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu, protoilu ja testaus, yhteiskehittäminen ja monialaisuus. Eksploratiivisuudella tarkoitetaan tutkivaa ja kokeilevaa kehittämistapaa. Iteratiivisuus taas viittaa toistuvuuteen, joka käytännössä toteutuu siten, että kehittämistyön aikana palataan useita kertoja saman työvaiheen pariin niin kauan, että saavutetaan toivottu lopputulos. Divergentti ajattelu pohjautuu intuitioon, mielikuvitukseen ja asioiden luovaan yhdistelyyn. Konvergentti ajattelu taas pohjaa analyttiseen päättelyyn ja arviointiin, jolla pyritään rajaamaan olemassa olevista vaihtoehdoista yksi oikea. (Koivisto ym. 2019, 35–40.) Muotoilu on siis ihmislähtöistä ongelmanratkaisua, jossa yhdistyvät tunne ja faktat, suunnittelu ja kokeilu sekä yhdessä tekeminen.



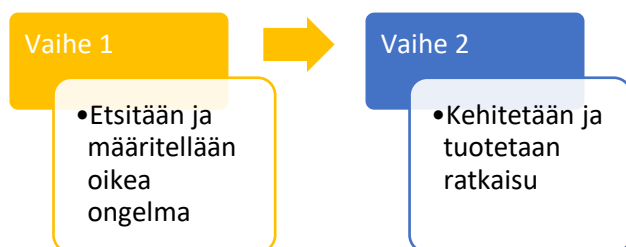
Kuvio 1: Muotoiluajattelu

Palvelumuotoilussa muotoilun kohteena ovat yleensä palvelut, asiakas- tai työntekijäkokemus tai laajemmin palveluliiketoiminnan kehittäminen. Palvelumuotoilu laajentaa muotoilun osaamisalaa tuotokeskeisestä kokonaisvaltaisten systeemien sekä kokemusten ja prosessien kehittämiseen. Keskeisenä tavoitteena on palvelun käyttäjälähtöinen kehittäminen. Lopputuloksella pyritään vastaamaan asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin yrityksen liiketaloudellisia tavoitteita unohtamatta. Palvelumuotoilulla pyritään edistämään palvelujen käytön sujuvuutta, elämyksellisyyttä sekä tunteisiin ja arvoihin vetoavuutta. (Koivisto ym. 2019, 34.)

Palvelumuotoiluprosessi pohjaa muotoiluprosessiin. Tuulaniemi (2011, luku Palvelumuotoiluprosessi) esittää prosessin vaiheiksi määrittelyn, tutkimuksen, suunnittelun, palvelutuotannon ja arvioinnin. Prosessi voidaan jakaa myös yksinkertaisemmin kahteen päävaiheeseen, joissa ensimmäisessä pyritään löytämään ja määrittelemään oikea ongelma ja toisessa kehittämään ja tuottamaan oikea ratkaisu löydettyyn ongelmaan. Huomionarvoista on se, ettei prosessi iteratiivisen luonteensa vuoksi ole läheskään aina suoraviivainen ja selkeästi yhdestä vaiheesta toiseen etenevä kokonaisuus. Prosessin jokaisessa vaiheessa hyödynnetään omia menetelmiään, jotka pohjaavat muotoiluajattelun periaatteisiin. Menetelmiä on omaksuttu useilta eri aloilta, kuten muotoilun aloilta, kulttuurin tutkimuksesta, kauppatieteistä ja tietojenkäsittelytieteistä. Osa menetelmistä on kehitetty palvelumuotoilun alan sisällä ja uusia menetelmiä syntyy jatkuvasti. (Koivisto ym. 2019, 42–43.)



Kuvio 2: Palvelumuotoiluprosessi Tuulaniemen (2011, luku Palvelumuotoiluprosessi) mukaan



Kuvio 3: Palvelumuotoiluprosessi yksinkertaisemmin esitettynä

3.1.1 Tiedonkeruun menetelmät

Palvelumuotoilun alallakin hyödynnetään perinteisiä asiakas- ja käyttäjätiedon keruun menetelmiä, joilla tutkitaan asiakkaiden käyttäytymistä, motiiveja ja unelmia sekä toiminnan sosiaalista ja kulttuurista kontekstia. Näitä menetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, ryhmäkeskustelut, havainnointi ja luotaimet, joissa tutkimuksen kohde itse tuottaa sisältöä tutkijoiden analysoitavaksi. Yleensä kannattaa käyttää useampaa eri tiedonkeruumenetelmää syvällisemmän tiedon löytämiseksi. Useinhan on niin, että ihminen esimerkiksi sanoo toimivansa tietyllä tavalla, vaikka oikeasti toimiikin jotenkin muuten. Tällaiset poikkeamat voidaan löytää esimerkiksi haastattelun ja havainnoinnin yhdistelmällä. (Koivisto ym. 2019, 44–45.)

Tiedonkeruu toimii usein pohjana palvelumuotoiluprojektin aloittamiselle. Tutkimuksen avulla selvitetään, mikä on se ongelma, joka tarvitsee ratkaisun. (Koivisto ym. 2019, 84.) Tässäkin tapauksessa perinteiset menetelmät siis tukevat empaattista toimintatapaa, kun niitä käytetään oikeaan tarkoitukseen. Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2018, 98–99) nostavat teoksessaan esiin esimerkin palvelumuotoiluprojektista, jossa käyttäjätietoa kerättiin vierailemalla asiakkaiden luona. Kyseessä oli Raisioaqua Oy:n ja Goforen yhteistyönä toteuttama projekti, jonka tavoitteena oli luoda uusi palvelu, joka helpottaisi Raisioaquan asiakkaiden arkea. Projektitiimi vieraili useilla kalankasvattamoilla, joiden koko ja toimintatavat erosivat toisistaan. Asiakkaita sekä haastateltiin että havainnoitiin työssään, jolloin myös heidän toimintaympäristönsä tuli projektiryhmälle tutuksi. Asiakkaiden toimintatapojen kirjon laajuus yllätti tutkijat ja tuloksia ryhmiteltiin, jotta pystyttiin tunnistamaan toistuvat tarpeet. Näin saatiin muodostettua kattava kuva asiakkaiden nykytilasta ja löydettiin kehitysmahdollisuuksia, joiden pohjalta edetä palvelukonseptin luomisessa. Osallistava kehitysmalli myös vahvisti asiakkaiden käsitystä siitä, että Raisioaqua haluaa auttaa heitä menestymään (Koivisto ym. 2019, 103).

Muotikaupan toimijalla ei ehkä ole samanlaista mahdollisuutta vierailla asiakkaansa kotona, vaikka voisikin toisaalta olla hyödyksi asioida asiakkaan vaatekaapilla ja jutella sen äärellä hänen tavastaan käyttää vaatteita. Asiakkaita voidaan helpoiten haastatella myymälässä heidän asiointinsa yhteydessä, jolloin heidän käyttäytymistään voidaan myös havainnoida. Kyselyjä voidaan tietenkin toteuttaa myös sähköisesti. Ryhmäkeskusteluja voitaisiin toteuttaa esimerkiksi kanta-asiakasiltojen yhteydessä. Mikäli kaupalla on käytössään kanta-asiakasjärjestelmä, voidaan senkin kautta mahdollisesti saada käyttöön asiakasymmärrystä edistävää tietoa. Kanta-asiakkaille on myös luontaista lähettää kyselyitä esimerkiksi sähköpostin välityksellä, kuten on monella toimijalla jo tapana tehdäkin.

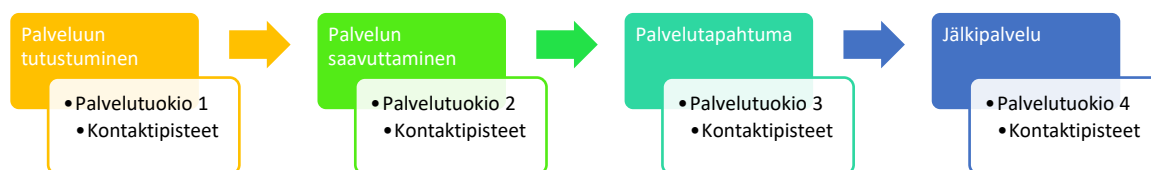
3.1.2 Asiakasprofiilit ja palvelupolut

Asiakasprofiileja käytetään palvelumuotoilun kentällä tiivistämään ja esittämään asiakastutkimuksista saatua tietoa. Profiili kuvaa tutkimuksessa tunnistettua asiakasryhmää, jossa toistuvat tietyt motiivit ja toimintamallit. Profilointi pohjaa usein arvonrakentumisen malleihin, joista kerron lisää myöhemmin. (Tuulaniemi 2013, 154–155.) Profiiliin liitetään usein demografisia tekijöitä (kuten ikä ja sukupuoli), psykologisia tekijöitä (esimerkiksi arvot ja asenteet) ja käyttäytymistekijöitä (ostotavat ja -paikat ynnä muut). Lisäksi voidaan rakentaa tarinaa, joka kuvaa henkilön elämää ja toimintatapoja. (Hananen 2018, 136.) Profilointia voidaan käyttää hyväksi myös verkkokaupan ja sosiaalisen median kanavien sisällön suunnittelussa. Profilointi toimii personoidun viestinnän pohjana ja kohdentaa kanavat tarkemmin halutulle yleisölle. (Hananen 2018, 136.)

Koen, että profiloimalla saadaan aikaan samaistuttavampi kuva tavoiteltavista kohderyhmistä, kuin pelkkää tilastotietoa katselemalla. Toki kuvitteellinen ”Maija Markkanen” asiakasprofiilina voi olla myös turhan yleistävä tai leimaava, jolloin yksilölliset tarpeet saattavat jäädä vähälle huomiolle. Uskon kuitenkin, että toimintaa suunniteltaessa on helpompi miettiä mahdollista palvelua tämän kuvitteellisen henkilön tarpeiden ja toiveiden kautta, sen sijaan, että koittaisi sovittaa ideoitaan pelkkään tilastolliseen tietoon esimerkiksi nuorten naisten ostokäyttäytymisestä. Palvelumuotoilun avulla välttyään liioilta olettamuksilta, kun ideoista vielä luodaan prototyyppejä, joita testataan todellisten käyttäjien kanssa. Idean pohjana voi siksi minusta olla kuvitteellinen henkilö, jonka persoona kuitenkin pohjaa tutkittuun tietoon.

Palvelupolku on työkalu, jolla kuvataan asiakkaan palvelukokemusta vaiheittain. Kokemus jaetaan palvelupolussa osiksi analysoinnin helpottamiseksi. Palvelupolun vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi, joita ovat yleensä ainakin palveluun tutustuminen, palvelun saavuttaminen, palvelutapahtuma ja jälkipalvelu. Palvelutuokiot taas jakautuvat kontaktipisteisiin, joiden kautta asiakas on yhteydessä palveluun. Kontaktipisteitä ovat esimerkiksi ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat, jotka liittyvät koettuun palveluun. (Tuulaniemi 2013, 78–80.) Vaatekaupassa kontaktipisteinä toimivat siis muun muassa myyjä, myymälän miljöö, tuotteet ja myyntitelineet, kassa, maksupääte, kuitti ja myyjän noudattama myyntiprosessi. Jokaisen kontaktipisteen tulee edistää selkeän, johdonmukaisen ja yhdenmukaisen asiakaskokemuksen muodostumista myös siinä tapauksessa, että asiakas kokee palvelun useamman eri kanavan kautta (Koivisto ym. 2019, 35). Palvelupolun mallintaminen auttaa hahmottamaan palveluprosessin vaiheet asiakkaan näkökulmasta (Koivisto ym. 2019, 76). Se myös auttaa havaitsemaan

mahdollisia ongelmakohtia. Palvelupolku kannattaa luoda jokaiselle asiakasprofiilille erikseen, jolloin huomioidaan paremmin muun muassa erilaiset ostamisen tavat.



Kuvio 4: Palvelupolun rakenne

3.1.3 Yhteiskehittämisen menetelmät

Palvelumuotoilun alalle on tyypillistä etsiä ratkaisuja yhdessä käyttäjien, asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa, joihin kehitettävä asia vaikuttaa.

Yhteiskehittämisen menetelmiä käyttämällä vältetään organisaatio- ja asiantuntijajohtoiseen kehittämiseen liittyviä riskejä, joita ovat muun muassa olettamukset asiakkaiden tarpeista tai tuotteiden ja palvelujen kehittäminen vain omista lähtökohdista käsin. Yhteiskehittämisen etuna on myös muutosvastaisuuden väheneminen, kun kaikki osapuolet ovat itse olleet mukana luomassa muutosta. Yhteiskehittämisen käytännön menetelmiä ovat esimerkiksi työpajat ja verkkoyhteisöt. (Koivisto ym. 2019, 41.) Yhteiskehittäminen on enemminkin löydettyjen ongelmien ratkaisussa käytettävä työskentelytapa, vaikka tiedonkeruu asiakkailta on osaltaan sekin heidän osallistamistaan kehitystyöhön. Yhteiskehittäminen on tavalla tai toisella osa kaikkea palvelumuotoilua.

Yhteiskehittämisen menetelmiä on hyödynnetty muun muassa vuonna 2017 Itä-Helsinkiin avatun Easton-kauppakeskuksen konseptoinnissa. Alueen asukkaat otettiin konseptin rakentamisen keskiöön heti projektin alussa haastatteleamalla ensin 30 paikallista heidän toiveistaan ja tarpeistaan. Osallistamista jatkettiin testaamalla konseptin prototyyppejä tulevien asiakkaiden kanssa. Prototyyppejä kehitettiin niistä saadun palautteen perusteella ja lopulta konsepti viimeisteltiin asukkaiden avustuksella Facebook-alustan kautta. Lopputuloksena syntyi Itä-Helsingin paikallisidentiteettiä heijasteleva kauppakeskus. (Koivisto ym. 2019, 127–133.)

Muotikauppiat voisivat hyödyntää yhteiskehittämistä vastaavalla tavalla testaamalla uusia palvelukonsepteja asiakkaiden kanssa ja keräämällä palautetta niistä. Yhtä hyvin voitaisiin hyödyntää sosiaalisen median alustoja kehitystyössä tai järjestää työpajoja asiakasiltojen yhteydessä.

3.1.4 Prototypointi

Kun kerätyn asiakastiedon avulla on muodostettu kokonaiskuva eri asiakasryhmien toiveista ja tarpeista ja ideoitu niiden pohjalta palvelukonsepti, konseptia lähdetään testaamaan prototyypin avulla, kuten edellisen kappaleen Easton-esimerkissäkin tehtiin. Palvelumuotoilussa nopeita kokeiluja pyritään tekemään mahdollisimman paljon ja palvelukehittämisen kaikissa vaiheissa, jotta palautetta saataisiin palvelun tulevilta käyttäjiltä mahdollisimman varhain. Palvelun prototyyppi voidaan rakentaa helposti vaikkapa perinteisen paperiaskartelun keinoin. Oleellista on havainnollistaa palvelun elementtejä, jotta niitä voidaan kommentoida ja arvioida. Prototypointi auttaa näkemään toimiiko palvelu halutusti, koetaanko se kiinnostavaksi, onko se helppokäyttöinen, istuuko se yrityksen strategiaan ja onko se teknisesti ja taloudellisesti järkevä toteuttaa. Prototyyppejä käytetään paljon muun muassa mobiilisovellusten ja verkkosivujen suunnittelussa. (Tuulaniemi 2011, luku Palvelumuotoiluprosessi.) Ensimmäisen prototypoinnin jälkeen palataan usein prosessissa vielä taaksepäin tarkentamaan tavoitteita ja ideoimaan uusia ratkaisuja hylättyjen ideoiden tilalle.

Palvelukonseptin kehittämisen myöhemmässä vaiheessa vielä kehityksen alla oleva palvelu voidaan tuoda markkinoille pilottiversiona, jolloin voidaan vielä kerätä palautetta ensimmäisiltä käyttäjiltä ja kehittää palvelua edelleen ennen sen varsinaista lanseerausta (Tuulaniemi 2011, luku Palvelumuotoiluprosessi).

3.2 Palvelumuotoilun hyödyntäminen liiketoiminnassa

Tuulaniemi (2013, 261) mainitsee kirjassaan Philipsin uusien liiketoimintojen ja palvelujen johtajien Mark Harteveltin ja Hugo Raajimakersin esittämät kommentit palvelumahdollisuuksien havaitsemisen vaikeudesta teollisuusyrityksissä. Heidän mukaansa haasteita aiheuttavat teollisuusyritysten keskittyminen tuotantoteknologiaan keksintöihin arvontuottamisen mahdollisuuksien sijaan, käytettävät vakiintuneet tuotekehitysprosessit, jotka harvoin soveltuvat sellaisenaan palvelujen kehittämiseen sekä yritysten ansaintamalli, jonka keskiössä on tuotteiden myyminen. Minusta tämä teknologiateollisuuden esimerkki pätee myös muotiteollisuuteen, jonka jakelukanavana muotikauppa toimii. Varsinkin pikamuotiketjut painottavat toiminnassaan enemmän tuotannon tehostamista entistä nopeampien toimitusaikojen toivossa. Teollisuuden arvot ja toimintatavat siirtyvät osittain myös kaupan puolelle, kuten myös ongelmat: ylituotanto näkyy kaupoissa ylitarjontana. Ylitarjonta taas johtaa myymättä jääneiden tuotteiden ja sitä kautta myös tekstiilijätteen määrän kasvuun. Palvelumuotoilu auttaa tunnistamaan muutoksen haasteita (Tuulaniemi 2013, 261).

Palvelumuotoilu on eduksi liiketoiminnalle mm. seuraavasti:

- Auttaa organisaation strategisessa suuntaamisessa.
- Fokusoi toimintaa asiakaslähtöiseksi.
- Kehittää sisäisiä prosesseja.
- Syventää brändiä ja asiakassuhteita.
- Kehittää uusia ja olemassa olevia palveluja. (Tuulaniemi 2013, 95.)

Toisin sanoen palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yritystoiminnan kaikilla tasoilla: strategisella, systeemisellä ja asiakasrajapinnan tasolla. Strategisella tasolla palvelumuotoilun tehtävänä on auttaa määrittämään suuria linjauksia tulevaisuuden kilpailuedun saavuttamiseksi. Palvelumuotoilun avulla voidaan innovoida ja kehittää visiota ja tavoitteita asiakaskokemuksen, palveluliiketoiminnan tai -tarjooman parantamiseksi. Systeemisellä tasolla palvelumuotoilua voidaan käyttää palveluiden ja asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen pohjaksi tarvittavien standardien kehittämiseen. Linjausten tavoitteena on edistää yhtenäisen asiakaskokemuksen luomista. Systeemisellä tasolla voidaan myös rakentaa innovoinnille suotuisaa toimintaympäristöä yrityksen sisällä. Asiakasrajapinnassa keskitytään yleensä kehittämään jotakin yksittäistä tuotetta, palvelua tai niiden osaa. Kehittämisen kohteena voi olla myös yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Useimmiten muutosten aikaansaaminen vaatii muutoksia yrityksen kaikille tasoille. (Koivisto ym. 2019, 55-56.) Myös yrityksen saaman hyödyn on tutkimuksissa todettu olevan sitä suurempi, mitä useammalla eri tasolla se hyödyntää muotoilua toiminnassaan (Koivisto ym. 2019, 158).



Kuvio 5: Yritystoiminnan tasot

Palvelumuotoilu auttaa löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja luomaan strategisesti järkeviä palveluita, jotka tuottavat arvoa asiakkaille (Tuulaniemi 2013, 95). Toki tämä edellyttää sitä, että on tiedettävä, mitkä asiat asiakkaalle tuottavat arvoa. Positiiviset asiakaskokemukset parantavat yrityksen tulosta tuottojen kasvuna ja kustannussäästöinä. Tyytyväiset asiakkaat ostavat useammin ja enemmän kerrallaan ja ovat myös valmiita maksamaan kokemuksesta enemmän. Asiakasuskollisuus ja suositusten määrä kasvaa, mikä taas tuo yritykselle uusia asiakkaita. Kustannussäästöjä saadaan virheiden ja reklamaatioiden vähentyessä. Myös markkinoinnissa säästetään, kun suosittelumarkkinointi vähentää tarvetta maksulliselle mainonnalle. On myös huomattu, että tyytyväisiä asiakkaita palvelevien työntekijöiden sairauspoissaolot vähenevät. (Koivisto ym. 2019, 26.) Lisäksi palvelumuotoilun käyttäminen ongelmanratkaisussa usein parantaa kehitystyöhön käytetyn kehittämisinvestoinnin tuottoa sen pienentäessä epäonnistumisen riskiä (Koivisto ym. 2019, 151). On selvää, että asiakaskokemukseen panostamisella saadaan parhaassa tapauksessa alulle positiivinen kierre, joka parantaa liiketoimintaa monilla osa-alueilla.

Palvelumuotoilusta on yritystoiminnalle sekä suoria että välillisiä hyötyjä. Suora eli välitön hyöty liiketoiminnalle voi olla esimerkiksi palvelumuotoilun avulla kehitetyn palvelun käyttöasteen nousu. Välillinen hyöty on esimerkiksi edellä mainittu työntekijöiden sairauspoissaolojen vähentyminen ja kohonnut työtyytyväisyyden aste. Hyöty voi olla taloudellinen, markkina-asemaa parantava, sisäisiä prosesseja edistävä tai työkulutturia ja osaamistasoa parantava tekijä. (Koivisto ym. 2019, 151–152.)

Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin (2018, 57–61) mukaan palvelumuotoilua käytetään yrityksissä tyypillisesti viiteen eri kategoriaan kuuluviin kehittämistehtäviin, joita ovat:

1. Palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen

Palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittämistehtävät ovat yleisimpiä palvelumuotoiluprojektien toimeksiantoja. Näissä tehtävissä toimitaan asiakasrajapinnassa ja pyritään useimmiten parantamaan vuorovaikutusprosesseja joko kehittämällä vanhoja prosesseja tai luomalla uusia toimintatapoja. Palvelupolut ovat keskeisessä roolissa näissä kehitysprojekteissa.

2. Palvelutuotteiden ja tarjooman kehittäminen

Palvelutuotteita ja tarjoomaa kehitettäessä voidaan luoda uusia palveluita, uudistaa olemassa olevia tai kehittää lisäpalveluita niiden rinnalle. Pyrkimyksenä on ratkaista uusia asiakastarpeita tai vastata tunnettuihin tarpeisiin uudella tavalla.

Tavoitteena on myös tuottaa arvoa asiakkaalle liiketoimintaa edistävällä tavalla ja tekninen toteutettavuus huomioiden. Muodin alalla tämä voisi siis tarkoittaa palvelumuotoilun hyödyntämistä esimerkiksi tuote- ja valikoimasuunnittelussa tai palveluiden kehittämisessä.

3. Palveluviestinnän, -myynnin ja markkinoinnin kehittäminen

Viestintään, myyntiin ja markkinointiin kohdistuvat kehittämistehtävät liittyvät yleensä palvelun brändäykseen tai myyntikanavien, markkinoinnin välineiden, hinnoittelun ja myyntiprosessien asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Tavoitteena on lisätä palvelun kysyntää, saatavuutta, käyttöastetta, asiakasuskollisuutta, tunnettuutta ja erottavuutta. Tämä osa-alue on tärkeä muotikauppaille niin verkossa kuin kivijalassakin toimittaessa.

4. Yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen

Asiakaskokemusta voidaan parantaa yrityksen sisältä käsin kehittämällä palvelukulttuuria, rakenteita ja toimintamalleja, joilla on suora tai välillinen vaikutus asiakkaisiin. Tehtävänä voi olla myös palvelutuotannon tehostaminen tai työntekijäkokemuksen parantaminen. Sisäisen toiminnan kehittämisellä voi olla merkittävä vaikutus kivijalkamyymälän menestykselle työtyytyväisyyden kohenemisen kautta. Puhun seuraavassa kappaleessa lisää myyjän vaikutuksesta asiakaskokemukseen.

5. Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen

Laajemmin palvelumuotoilua voidaan hyödyntää liiketoimintamallien, kilpailutekijöiden, asiakkuusstrategioiden, asiakaslupausten ja arvoverkostojen määrittelyyn. Tarkoituksena on varmistaa asiakaslähtöisen liiketoiminnan liiketoiminnan syntyminen, jolla rakennetaan yrityksen menestystä nyt ja tulevaisuudessa. Tulevaisuuden ennakointi voikin olla yhtenä palvelumuotoilun tavoitteena. Tällä osa-alueella toimittaessa voidaan esimerkiksi kehittää aivan uudenlaisia myymäläkonsepteja ja rakentaa myyntitoimintaa palvelujen ympärille.

Palvelumuotoilua voidaan käyttää niin lyhyen kuin pitkänkin aikavälin muutosten toteuttamiseen siinä missä siirtymävaiheidenkin helpottamiseen (Koivisto ym. 2019, 63). Asiakaskokemuksen kehittämiseen tarvittava aika riippuu yrityksen lähtötasosta ja toisaalta kehittämistavoitteesta.

Edellä esitetyt palvelumuotoilun hyödyntämisen tavat ja alan eri ulottuvuudet voisi kiteyttää seuraavaan kaavioon, joka havainnollistaa eri tekijöiden suhteita toisiinsa:



Kuvio 6: Palvelumuotoilun eri osa-alueet

Kaavion kysymyksiin vastaaminen toimii myös pohjana palvelumuotoiluprojektin suunnittelulle.

Muodin alalla kannattaisi panostaa entistä enemmän palvelumuotoilulle ominaiseen monialaiseen kehitystyöhön. Työryhmien monipuolisuus tuottaa tutkitusti parempia tuloksia ja varmistaa, että kehitetyt palvelut ja tuotteet vastaavat laajemman kohderyhmän tarpeisiin (Eskelinen & Gerdt 2018, 46). Lisäksi monialaisuus on yleensäkin palveluille tyypillinen ominaisuus (Miettinen 2014, 78). Esimerkiksi panostus digitaalisiin ratkaisuihin vaatii muiden alojen ammattilaisten kanssa tehtävää yhteistyötä. Salonen & Toikkanen (2015, 44) esittävät myös, että yritysten pitäisi enemmän työskennellä yli osastorajojen, jolloin toiminta olisi kokonaisuudessaan johdonmukaisempaa, ja eri osaamisalat pääsisivät paremmin täydentämään toisiaan sen sijaan, että ne kilpailisivat keskenään. Minulla on aiheesta myös omakohtaista kokemusta opintojeni ajalta. Monialainen tiimi, jossa jokainen pyrkii aidosti tekemään yhteistyötä toisten kanssa päästäkseen parhaaseen lopputulokseen, on paljon tuottavampi kuin tiimi, jonka jäsenet pyrkivät kilpailemaan keskenään. Osastojen yhdistäminen yleensä myös parantaa asiakaskokemusta lyhentämällä tilaus-toimitusketjua. Pitkä ketju aiheuttaa helposti pientenkin virheiden kertautumisen ja hidastaa toimintaa huomattavasti. (Apunen & Parantainen 2011, 195.)

Eskelinen & Gerdt (2018, 52) esittävät, että tulevaisuudessa voittajia ovat ne, joilla on laajimmat verkostot ja yhteistyötä markkinoiden vaikutusvaltaisimpien toimijoiden kanssa. Verkostoihin on mahdollista panostaa heti, vaikka digitaalisia menestysratkaisuja jouduttaisiinkin vielä odottamaan jokunen vuosi. Eskelinen ja Gerdt (2018, 87) kannustavat myös ottamaan ongelmien ratkaisussa mallia muiden alojen toimijoilta ja huomauttavat, että menestyjät kaikilla aloilla ovat edelläkävijöitä jossain asiassa. Myös

asiakkaiden odotukset ylittävät toimialarajoja. Esimerkiksi sairaaloilta aletaan odottaa samantasoista majoitusta kuin hotelleilta. (Eskelinen & Gerdt 2018, 90.)

Lentoasemilla keskitytään nykyisin ei-ilmailutuottojen kasvattamiseen, joita ovat esimerkiksi tax free -myymälöistä saatavat tuotot. Asemilla on havaittu yhteys hyvän asiakaskokemuksen ja lentoasemalla käytetyn rahan määrän välillä. Tyytyväiset asiakkaat käyttävät keskimäärin kymmenen prosenttia enemmän rahaa aseman palveluihin verrattuna tyytymättömiin asiakkaisiin. (Eskelinen & Gerdt 2018, 122.) Uskollisuus edelliselle asiakaskokemukselle on nykyisin erityisesti nuorempien sukupolvien keskuudessa paljon yleisempää kuin uskollisuus millekään tietylle yritykselle tai brändille (Eskelinen & Gerdt 2018, 170).

Asiakaskokemuksen merkitystä ei siis voi liikaa korostaa tänä päivänä. Kaupan alallakin on jo pitkään ymmärretty, että mitä kauemmin asiakas viihtyy myymälässä, sitä enemmän hän yleensä ostaa. Tämän lisäksi voitaisiin kuitenkin soveltaa myös lentoasemien tapaa panostaa ydinpalvelun sijaan oheispalveluihin. Tämän päivän vaatekaupassa harvoin on vaate- ja asustetarjonnan lisäksi muita palveluita saatavilla. Kaupoissa on edelleen vallalla myös tapa tehdä kaupoista asiakkaan kannalta epäkäytännöllisiä, jotta he viettäisivät enemmän aikaa myymälässä etsiessään juuri sitä tuotetta, jota tulivat ostamaan (Eskelinen & Gerdt 2018, 214). Tunnettu esimerkki tästä on se, että ruokakaupassa maitohylly sijoitetaan kaupan kauimmaiseen nurkkaan siinä toivossa, että asiakas hyllylle suunnistaessaan keräisi matkan varrella mahdollisimman paljon heräteostoksia koriinsa. Tänä päivänä epäkäytännöllisyys kuitenkin karkottaa asiakkaita. Ruokakaupassa ilmiö ei ehkä vielä ole niin merkittävä markettien tarjoamien muiden hyötyjen vuoksi, mutta muotikaupassa tämä varmasti jo vaikuttaa paljonkin. Miksi asiakas lähtisi varta vasten kivijalkaliikkeeseen ostoksille, jos verkosta tilaaminen on hänelle mukavampi kokemus? Yksityiskohdat merkitsevät myymäläympäristössä aiempaa enemmän nyt, kun asiakkaan ei koskaan ole pakko lähteä myymälään saadakseen haluamansa (Eskelinen & Gerdt 2018, 215).

3.3 Asiakasymmärryksen merkitys

Palvelumuotoilun onnistunut hyödyntäminen edellyttää yrityksiltä aitoa asiakaslähtöisyyttä ja empatiaa, minkä vuoksi on loogista puhua tarkemmin myös näistä teemoista. Käytännössä aito asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että asiakkaan tulee olla kaiken toiminnan lähtökohta niin innovaatio- ja kehitystoiminnassa kuin operatiivisessa palvelutuotannossakin. (Koivisto ym. 2019, 166.) Parhaassa tapauksessa yritys ymmärtää ja ratkaisee asiakkaan ongelmia hänen omista lähtökohdistaan käsin (Koivisto ym. 2019, 168).

Mitään palvelua ei ole olemassa, jos asiakas ei ole siinä läsnä ja kuluta sitä (Tuulaniemi 2013, 71).

Asiakas on keskeinen osa palvelutapahtumaa ja jokainen kokemus yrityksen tarjoamasta palvelusta on henkilökohtainen (Tuulaniemi 2013, 26). Kun siirrytään pelkkien tuotteiden myymisestä tarjooma-ajatteluun, on entistäkin oleellisempaa tuntea asiakkaansa. Arvon luominen asiakkaalle on organisaatioiden perustehtävä, mutta kyetäkseen toteuttamaan tätä tehtävää, yrityksen on tiedettävä, mikä asiakkaalle on arvokasta eli toisin sanoen, mikä hänelle tuottaa hyötyä (Tuulaniemi 2013, 30). Asiakasymmärrys tarkoittaa paitsi asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä myös asiakkaan elinympäristön, motiivien, tarpeiden ja toiveiden tuntemusta. Kun asiakas asetetaan toiminnan suunnittelun keskiöön, minimoidaan samalla epäonnistumisen riski, koska palvelu perustuu asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. (Tuulaniemi 2013, 71–72.) Myös Salonen ja Toikkanen (2015, 38) korostavat ihmisten roolia liiketoiminnassa. Heidän mukaansa hyvät tuotteet, palvelut ja brändit syntyvät inhimillisyyden tunnistamisesta. Asiakkaan tarpeiden ja toiveiden syvälinen ymmärtäminen mahdollistaa haluttavien palveluiden syntymisen ja tarjoaa myös mahdollisuuksia asiakkaan odotusten ylittämiseen, mikä omankin asiakaspalvelukokemukseni mukaan on usein avaintekijä silloin, kun halutaan sitouttaa asiakkaita ja rakentaa pitkiä asiakassuhteita.

Voidaan sanoa, että elämme asiakkaan aikakaudella, jolla asiakkailta on enemmän valtaa markkinoilla kuin koskaan ennen. Tästä syystä asiakaskokemuksen tulisi aidosti olla jokaisen yrityksen toiminnan keskiössä. Asiakaskokemusta tulee myös kehittää asiakaslähtöisesti. Asiakkaan odotukset on ylitettävä asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi, ja tähän päästäkseen yrityksen on mietittävä palveluidensa yksityiskohtia ja niiden herättämiä tunteita. Lisäksi on ymmärrettävä, että hyvän asiakaskokemuksen luominen edellyttää myös hyviä työntekijäkokemuksia. Yrityksiltä vaaditaan siis paljon. (Koskela ym. 2019, 22.) Kaikkia näitä teemoja käsittelen vähän syvällisemmin seuraavissa kappaleissa.

3.3.1 Asiakkaan arvonmuodostuminen ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Asiakkaan kokema arvo syntyy vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja yrityksen käyttämissä kanavissa, joita muotikaupan tapauksessa voivat olla muun muassa asiakaspalvelutilanteet, tuotteet, verkkosivut ja myymäläympäristö. Toisin sanoen, arvo syntyy vuorovaikutuksesta eri kontaktipisteiden kanssa. Asiakas muodostaa käsityksen saamastaan arvosta sen mukaan, kuinka hyvin hänen kokemuksensa on vastannut ennakko-odotuksia. Yrityksen on siis tunnettava asiakkaiden odotukset voidakseen tuottaa arvoa. Arvon muodostamisen elementtejä ovat brändi ja status, helppokäyttöisyys,

hinta, muotoilu, ominaisuudet, tekemisen helpottaminen, saavutettavuus, säästö, tuoteräätälöinti, uutuusarvo ja riskin pienentäminen. Asiakkaat arvostavat helppoutta, turvallisuutta, persoonallisuutta ja taloudellista hyötyä. Tarjoamalla näitä asioita tuotteesta tulee houkuttelevampi asiakkaan silmissä ja ostopäätöksen teko helpottuu. (Tuulaniemi 2011, luku Arvosta tarjoomaan.)

Ostaja on siis pelkän hinnan sijaan kiinnostuneempi siitä, mitä hyötyjä hän saa vastineeksi maksamastaan hinnasta. Hinta on kuitenkin myös vihje tuotteen tai palvelun arvosta, sillä miellämme yleensä kalliit tuotteet laadukkaammiksi kuin halvat. Tämän vuoksi on tärkeää hinnoitella tuotteensa sen mukaan, millaisen arvomielikuvan haluaa tuotevalikoimastaan välittää. (Somervuori 2018, 67.) Muotikaupassakin hinnan vaikutus laatumielikuvaan on vahva, mutta korkeampaa hintaa maksetaan todellisuudessa enemmän tunnetun brändin kuin todellisen laadun vuoksi. Olen itsekin joskus erehtynyt pitämään kalliimpia merkkejä automaattisesti halvempia parempina ja saanut monesti pettyä ostamieni tuotteiden todelliseen laatuun. Brändien vaikutus on muotialalla niin suuri, ettei ostaja enää voi pitää korkeampaa hintaa laadun takeena. Olen myös törmännyt kasvaviin epärealistisiin odotuksiin kuluttajien keskuudessa. Hyvää laatua pitäisi saada lähes ilmaiseksi. Uskoakseni on käynyt niin, että samalla, kun yhä odotamme ostamiemme tuotteiden olevan korkealaatuisia, on käsityksemme niiden kustannuksista hämärtynyt lisääntyneiden halpavaateketjujen ja jatkuvien alennusmyyntien myötä. Unohdamme, että jonkun kuuluisi saada elämiseen riittävää palkkaa vaatteidemme suunnittelusta, valmistuksesta ja myynnistä. Se, että jossain myydään T-paitoja parilla eurolla kappaleelta, hämärtää ymmärryksemme siitä, mitä niiden tuottamisen oikeastaan kuuluisi maksaa, eikä naapuriliikkeen mahdollisesti vastuullisemmin tuotettu ja siksi kalliimpi T-paita enää saa mielessämme sen ansaitsemaa arvoa. Alennusmyynnit ja halpamuoti ovat pysyvästi muuttaneet hintamielikuviamme vaatteista.

Jatkuvien alennusmyyntien ongelmaa syventää kenties se, ettei muotialalla ole tapana perustella alennuksia asiakkaalle. Somervuoren (2018, 84) mukaan hinnan alennus vaikuttaa suoraan myös asiakkaan laatumielikuvaan muuttaen sitä negatiivisemmaksi samalla kun kulumielikuva kohenee. Hänen mukaansa alennukset tulisi perustella epäilysten häivyttämiseksi. Itse näkisin, että perustelemalla jonkin tuotteen alennus perusteltaisiin samalla normaalihintojen oikeutusta. Asiakkaalle isot alennusprosentit viestivät, että normaalihintaisilla tuotteilla on suhteettoman suuret katteet, jolloin hän alkaa tinkiä niistäkin tai jää odottamaan tarjouksia. Jos myyjä perustelee asiakkaalle annetun alennuksen suuruutta esimerkiksi varastontyhjennysmyynnillä, asiakas ei ehkä yhtä vahvasti koe olevansa oikeutettu alennukseen muistakin tuotteista. Muutoksen aikaansaamiseksi pitäisi ehkä avata asiakkaalle enemmän tuotteen hinnanmuodostusta

tai vaihtoehtoisesti pienentää alennusprosentteja, jolloin ero alennushintaisen ja normaalihintaisen tuotteen välillä pienenesi ja alkuperäinen hinta alkaisi tuntua oikeammalta. On myös tutkittu, ettei perustelun järkevyydellä ole yhtä paljon merkitystä kuin sillä, että perustelu ylipäättään on tarjolla (Apunen & Parantainen 2011, 205).

Somervuori (2018, 68) korostaa, että myyjän tulee painottaa tuotteidensa laatua saadakseen niistä kunnon hinnan. Hinnan korostaminen yleensä vain lisää asiakkaan hintaherkkyyttä. Muotikaupan jatkuvat alennusmyynnit ja tarjoukset ovat siis luultavasti myös kasvattaneet ostajien hintaherkkyyttä. Esimerkkinä onnistuneesta laatuun panostamisesta Somervuori (2018, 77–81) nostaa esiin Kotipizzan brändimielikuvan muutoksen. Pizzeriaketju oli 2000-luvun alussa ajautumassa kriisiin alalla kiristyneen hintakilpailun vuoksi. Sen sijaan, että ketju olisi tyytynyt jatkamaan tarjouskilpailua, se päätti uudistua ja alkoi panostaa laatuun ja vastuullisuuteen. Kehitystyön keskiöön otettiin eri asiakasryhmien arvot ja tarpeet, joiden pohjalta lähdettiin muokkaamaan toimintaa kokonaisvaltaisesti. Uusia arvoja korostettiin muun muassa raaka-ainetoimittajia vaihtamalla, sisustusta muuttamalla ja markkinointiviestintää mukauttamalla. Lisäksi vastuullisuuden ja laadun lisäyksestä seuranneet hinnankorotukset perusteltiin asiakkaille. Seurauksena on ollut, että hintaherkät asiakkaat on saatu kiinnostumaan uusista arvoista ja ketjun myynnit ovat kasvaneet huomattavasti. Tapausesimerkissä ei mainita palvelumuotoilun käyttöä, mutta sen elementtejä on nähtävissä asiakaskeskeisyydessä ja muutoksen kokonaisvaltaisuudessa. Minusta tässä on loistava esimerkki siitä, kuinka toiminnan muuttaminen voi tuottaa menestystä. Toivoisin näkeväni vastaavaa kehitystä myös muotikaupan puolella, jossa samojen arvojen esiin tuominen olisi tämän päivän toimintaympäristössä tärkeää. Kalliimpi hinta olisi heti helpompi perustella kuluttajalle, jos voitaisiin luvata, että suurempi osa tuotteen hinnasta maksetaan sen tekijälle.

Hintamielikuviiimme ja käyttämiimme referenssihintoihin (=muistikuvamme hinnasta, jota käytämme vertailuarvona) vaikuttaa myös tuotteiden esillepano myymälässä. Jos ensimmäisenä kohtaamme liikkeen halvimmat tuotteet tai päivän parhaan tarjouksen, emme ole enää halukkaita ostamaan kalliimpia tuotteita. Yhtä lailla muodostamme verkkokaupassa käsityksemme hintatasosta ensimmäisten näkemiemme hintojen perusteella. (Somervuori 2018, 104.) Itsekin tarkastan usein putiikkien näyteikkunoihin merkityt hinnat ennen kuin teen päätöksen sisälle astumisesta. Arvioin jo ovelta, sopiiko kyseisen liikkeen valikoima budjetilleni vai ei. Uskoakseni moni muu tekee samaa. Minä koen hinnat ikkunassa palveluna. Jos näen heti, etteivät tuotteet sovellu kukkarolleni, säästän aikaani jättämällä liikkeessä asioinnin kokonaan väliin. Yhtä lailla myyjältä säästyy työaika ostavien asiakkaiden palvelemiseen. Molemmat osapuolet siis hyötyvät. Jos hinta puuttuu, jätän ehkä useammin menemättä liikkeeseen sen sijaan, että kävisin

katsastamassa hintalappuja myymälän puolella. Kääntyminen ovella aiheuttaisi epämukavan tilanteen, jota luonnollisesti mieluummin välttää. Ikkunoihin kannattaa ehkä laittaa näkyviin hintoja kaikista kategorioista, jotta asiakas pystyy arvioimaan kokonaisuutta eikä tee päätöstään yhden tuotteen hinnan perusteella. Useinhan on niin, että vaikei mekkoa tai takkia raaskisikaan ostaa, niin korun tai huivin ehkä haluaakin hankkia.

Arvo ei ole kaikille ihmisille sama vaan enemmänkin subjektiivisesti koettu asia. Arvon kokemukseen voidaan vaikuttaa muuttamalla olosuhteita, joissa arvoa koetaan, muttei itse kokijaa eli ihmistä muuttamalla. Ihmiset myös näkevät useita joskus keskenään ristiriidassakin olevia arvoja yhtä aikaa. Sama ihminen voi arvostaa sekä teknisiä ominaisuuksia että brändin mukanaan tuomaa statusta esimerkiksi vertaillaessaan eri puhelinmalleja, eivätkä nämä ominaisuudet välttämättä yhdisty samassa mallissa. Arvo on myös suhteellista, eli se muuttuu sen mukaan, mihin tuotetta tai palvelua verrataan. Se muuttuu myös vallitsevan tilanteen mukaan, jolloin kulloinkin vallalla oleva mielihalu on vahvin päätöstä ohjaava tekijä. (Salonen & Toikkanen 2015, 102–104.) Niukkuus nostaa kokemamme arvon normaalia korkeammaksi. Jos jotakin on vähän, se on meille heti arvokkaampaa kuin jokin, mitä on runsaasti tarjolla. Vastaavasti, jos saamme jotakin ennen muita, on edun ainutlaatuisuus meille arvokasta. Rajatut erät ja tarjousten aikarajat vetoavat meihin näistä syistä. Rajallinen saatavuus tarjoaa mahdollisuuden saavuttaa jotain erityistä ja tätä on muodin alallakin luksustuotteiden parissa hyödynnetty jo kauan. Esimerkiksi luksuslaukkuja asiakkaat ovat valmiita jonottamaan pitkiäkin aikoja. (Salonen & Toikkanen 2015, 143 & 146.)

Niukkuutta ovat muotikaupassa hyödyntäneet myös ketjutoimijat. Hennes & Mauritz on lanseerannut useita yhteistyömallistoja tunnettujen suunnittelijoiden, kuten Roberto Cavallin, Karl Lagerfeldin ja tuoreimpana Giambbista Vallin, kanssa. Erikoismallistojen menestys perustuu paitsi halpaan designer-muotiin, myös niiden rajalliseen saatavuuteen. Vuonna 2007 Madonnan kanssa toteutettu yhteistyömallisto myi loppuun vain 15 minuutissa. (Apunen & Parantainen 2011, 234.) Vastaavia vain rajoitetun ajan myynnissä olevia erikoismallistoja olisi pientenkin toimijoiden helppo markkinoida. Lähtökohtaisestihan on niin, että putiikeissa myydään erikoistuotteita, eikä massana tilattuja perusvaatteita. Putiikkitoimijat voisivat enemmänkin hyödyntää niukkuuden myymistä.

Ihminen on perusluonteeltaan laiska, mikä johtuu muinaisesta tarpeestamme säästää kaikki eneregiamme hengissä pysymiseen (Salonen & Toikkanen 2015, 27). Avain ihmisen ymmärtämiseen saattakin löytyä menneisyydestä. Evoluutiotutkijat ovat

todenneet, että ihmislaji kehittyy niin hitaasti, että merkittävien muutosten tapahtumiseen vaaditaan tuhansia sukupolvia. Siksi on edelleen mahdollista verrata nykyihmisen käyttäytymistä kiviakauden aikaisen ihmisen toimintatapoihin. Tuolloin ihmistä ajoivat pääasiassa tarve selviytyä ja lisääntyä. (Salonen & Toikkanen 2015, 67 & 85.) Nämä alkukantaiset vietit ohjaavat toimintaamme vielä tänäkin päivänä. Teemme selviytymistämme edistäviä turvallisista ja hyväksi valittuja ratkaisuja ja toisaalta lisääntymistämme edistäviä ratkaisuja, jotka käytännössä ovat asioita, joita teemme erottuaksemme kilpailijoista parinvalintamarkkinoilla. (Salonen & Toikkanen 2015, 90.) Salonen ja Toikkanen (2015, 97) esittävätkin, että arvoa nähdään vain asioissa, jotka edistävät jompaakumpaa näistä alkukantaisista päämääristä. Lopulta päätös tehdään ennen kaikkea tunnepohjalta ja tunteet saavat alkunsa mainituista päämääristä. Tunne helppoudesta, turvallisuudesta tai edusta sosiaaliselle elämälle on useimpien päätöstemme taustalla. (Salonen & Toikkanen 2015, 105.) Turvallisuuden tunnetta lisää myös tuttuus, mikä on hyvä huomioida, kun on tuomassa jotakin uutta markkinoille. Tuttuuden lisääminen uuteen kasvattaa menestymisen mahdollisuuksia. (Salonen & Toikkanen 2015, 131.)

Bosworth ja Zoldan (2012, 66–67) vertaavat ostopäätöksiämme muutokseen. Heidän mukaansa jokainen ostopäätös on samalla päätös muuttua tai muuttaa jotakin asiaa elämässämme. Koska olemme luonnostamme muutosvastaisia ja taipuvaisia valitsemaan muutoksen sijaan tutun ja turvallisen nykytilan, muutomme vasta pakon edessä. Myyjän tulee auttaa asiakasta pääsemään yli muutoksen pelostaan saadakseen kaupat tehtyä, mistä kerron lisää myöhemmin. Laiskuutemme näkyy myös tavassamme tehdä nopeita ja automatisoituneita päätöksiä säästäksemme päätöksentekoon käyttämäämme aikaa ja energiaa (Somervuori 2018, 25). Muodin alalta tähän liittyvä esimerkki on se, kuinka monet tärkeässä asemassa olevat miehet käyttävät joka päivä samaa asukokonaisuutta säästääkseen resurssejaan tärkeämpien asioiden miettimiseen. Olemme myös taipuvaisia jättämään päätöksen kokonaan tekemättä, jos koemme sen liian vaikeaksi (Somervuori 2018, 43). Jälleen yksi syy tehdä ostaminen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi, nopeaksi ja vaivattomaksi.

Yksi yleisimmistä syistä jättää päätös tekemättä, on vaihtoehtojen liiallisuus. Tutkijat ovat todenneet, ettei ihminen pysty prosessoimaan samanaikaisesti enempää kuin 5–7 asiaa. Jos vaihtoehtoja on enemmän, ei päätöstä synny. (Apunen & Parantainen 2011, 43.) Myyjän on siis myös varottava liian monen vaihtoehtojen tarjoamista yhdellä kertaa. Myös kokemukseni vaatekaupasta on osoittanut tämän todeksi. Jos asiakas haluaa sovittaa enemmän kuin viisi eri tuotetta, todennäköisyys kaupan menetykseen kasvaa. Joko valitseminen menee liian vaikeaksi tai sitten sovittaminen on yksinkertaisesti niin

uuvuttavaa, ettei ostopäätöstä jakseta enää tehdä. Asiakas jää miettimään asiaa, eikä ehkä koskaan palaa hakemaan mitään sovittamistaan tuotteista. Näissä tilanteissa myyjän on uskallettava puuttua asioiden kulkuun. Asiakas kannattaa ohjata sovittamaan jo aikaisemmin, ennen kuin hän ehtii kerätä yli viisi tuotetta kokeiltavaksi, tai vaihtoehtoisesti on autettava asiakasta tekemään päätös kertomalla rohkeasti oma mielipiteensä vaatteiden sopivuudesta. Toisin sanoen, on tehtävä päätös asiakkaan puolesta.

Mikäli tuote tai palvelu ei tarjoa mitään erityistä tunnepohjaista, inhimillistä tai aineetonta arvoa, tehdään ostopäätös fyysisten etujen pohjalta. Näitä etuja voivat olla muun muassa rahallinen hyöty, toimitusnopeus, valta, koko ja estetiikka. Nämä ovat kaikki ominaisuuksia, joita on helppo verrata muihin. Periaatteessa nämä edut ovat huonompia kilpailuetuja kuin psykologiset vaikuttimet, mutta samalla niidenkin pitää olla kunnossa. Pelkkä tunnekokemus ei riitä tuomaan menestystä huonolle tuotteelle. (Salonen & Toikkanen 2015, 121–125.) Kokonaiskuvalla on merkitystä myös siksi, että nopeita päätöksiä tehdessämme arvioimme usein meille syntynyttä yleiskuvaa tuotteista ja palveluista (Apunen & Parantainen 2011, 13). Esimerkiksi epäselvä ja vaikeaselkoinen markkinointiviestintä saa meidät helposti tuomitsemaan itse tuotteenkin huonoksi, vaikkei se sitä välttämättä olisikaan.

Asiakkaalla on tarve perustella ostopäätös itselleen tavalla tai toisella. Faktoja emme yleensä muista kovinkaan hyvin, mutta tarinat muistamme, joten käytämme tarinoita perustellaksemme valintojamme itsellemme ja muille. Yrityksen tehtäväksi jää positiivisen tarinan ainesten tarjoaminen. Asiakkaan näkökulmasta positiivinen tarina on sellainen, joka on tarjonnut heille apua heidän ongelmiinsa tai edistänyt heidän sosiaalista menestystään. Erottautuminen kilpailijoista voi jo itsessään tarjota tarinan aineksia ja tarinoita kerrotaan mielellään eteenpäin. (Salonen & Toikkanen 2015, 167 & 169; Apunen & Parantainen 2011, 266–267.) Yrityksen tarina jää varmemmin asiakkaan mieleen, jos hän kuulee sen toistuvasti. Viestin julkaisu useissa eri kanavissa on siis eduksi. Asiakas paitsi muistaa tarinan paremmin, myös uskoo sen herkemmin. On tutkittu, että mielipiteen kuuleminen kolmesti nostaa sen painoarvon samalle tasolle kuin se olisi kolmen eri ihmisen kertomana. Tätä voidaan luonnollisesti hyödyntää myös myyntipuheiden rakentamisessa. (Apunen & Parantainen 2011, 104.)

Toisinaan asiakas saattaa itse rakentaa tarinan puolestasi, jos hän liittyy tuotteesi mieleessään johonkin ihannoimaansa elämäntapaan. Apunen ja Parantainen (2011, 29–30) käyttävät esimerkkinä sitä, kuinka Harley Davidson -moottoripyöriin on viisikymmentäluvulta lähtien liitetty tiettyä pahamaineisuutta, joka on saanut alkunsa suuren suosion saavuttaneesta Hurjapäät-elokuvasta vuodelta 1953. Elokuvan päättähti

Marlon Brando nousi samalla tyyli-ikoniksi, jota ihailaan vielä tänäkin päivänä, vaikka hän kuolikin jo 15 vuotta sitten, mikä taas toimii esimerkkinä esikuvien vaikutuksesta muotialalla.

Bosworth ja Zoldan (2012, 82) painottavat teoksessaan tunteita herättävien tarinoiden tärkeyttä. Kuten todettu, emme tee päätöksiämme pelkästään järkiperustein. Tunteet ottavat useimmiten ensin vallan loogisen ajattelun ja harkinnan seurattessa perässä. Lähes poikkeuksetta teemme päätöksemme tunnepohjalta ja perustelemme niitä sitten järkisyin. (Bosworth & Zoldan 2012, 18 & 21; Somervuori 2018, 89.) On esitetty, että jos tekisimme päätöksemme yksinomaan loogisin perustein, olisi jokaiseen ongelmaan olemassa yksi oikea ratkaisu ja todennäköisesti päätyisimme silloin kaikki tuohon samaan loogiseen lopputulemaan tehdessämme valintoja. Intuitiomme, tunteemme ja kokemuksemme erottavat meitä toisistamme ja saavat meidät tekemään yksilöllisiä päätöksiä. (Bosworth & Zoldan 2012, 26.) Eri tilanteissa kokemamme tunteet yhdistyvät muistoihimme niistä ja pitävät ne vahvemmin muistissamme (Bosworth & Zoldan 2012, 28). Tästä löytyy selitys sille, miksi on niin tärkeää jättää asiakkaalle positiivinen muistijälki hänen vierailustaan myymälässä. Käynti assosioituu siitä jäävään tunnetilaan ja vaikuttaa asiakkaan seuraavaan ostopäätökseen.

Loogista ajattelua ja järkiperusteista harkintaa käytämme päätöksenteossa sitä enemmän, mitä isommasta ja tärkeämmästä ostopäätöksestä on kyse. Haluamme välttää huonoja ostoksia ja koemme ostamiseen liittyvät riskit sitä suuremmiksi, mitä kalliimmasta hankinnasta on kyse. (Somervuori 2018, 28–29; Apunen & Parantainen 2011, 56.) Kodinostoon käytämme huomattavasti enemmän aikaa ja resurssejamme kuin vessapaperin valintaan, mutta yhtä lailla ilmiö näkyy myös muotikaupassa. Mitä kalliimpaa tai tärkeämpää vaatekappaletta olemme hankkimassa, sitä kauemmin harkitsemme ja vertailemme vaihtoehtojamme. Hääpukua harvoin ostetaan ensimmäisestä liikkeestä, jossa vieraillaan, kun taas sukkia olemme valmiita ostamaan viikottaisten ruokaostostemme yhteydessä päivittäistavarakaupasta asiaa sen kummemmin miettimättä.

Kuten aiemmin on jo todettu, suositusten vaikutus asiakkaiden valintoihin on kasvanut viime vuosina. Suosituksia luetaan yhä enemmän verkosta ja erityisesti sosiaalisen median kanavista. Muodin alalla suositukset ovat aina olleet merkittävässä roolissa tyyli-vaikuttajien kautta. Vaatteet, joita käytämme, ovat aina esillä ja toisten arvioitavissa. Ne vaikuttavat paitsi toisten käsitykseen itsestämme myös heidän ajatuksiinsa hyvästä mausta ja tyyli-vaikuttajien kautta. Otamme tyyli-vaikutteita toisiltamme myös tiedostamattamme emmekä läheskään aina tunne ihmisiä, joilta vaikutteita otamme. Vaatteet siis tietyllä

tavalla myyvät itse itseään. Sosiaalinen media on nopeuttanut suositusten leviämistä huomattavasti. Nykyään yksi Instagramissa julkaistu tyylikuva leviää samalla hetkellä tuhansien seuraajien katsottavaksi ja jaettavaksi, kun ennen vastaavan yleisön saavuttaminen printtimedian keinoin olisi kestänyt paljon kauemmin. Juuri nopeus on se tekijä, jonka vuoksi sosiaalinen media on nykyisin niin merkittävä vaikuttaja yritysten menestykseen. Yksikin negatiivinen kommentti voi saada tuhannet ihmiset ostamaan ennemmin kilpailijan tuotteen positiivisten kommenttien vastaavasti kasvattaessa myyntiä. Teemme ostopäätöksemme yhä useammin näiden kommenttien pohjalta. (Sherman & Perlman 2015, 177.) Vaatteita ostaessamme ostopäätöksiimme vaikuttavat suositusten lisäksi vaateen ulkonäkö ja tuntu, laatuvaikutelma, hinta, tyyli ja muodikkuus sekä tuotteen sopivuus olemassa olevaan vaatevarastoomme. Sosiaalinen media voi vaikuttaa arvioomme kaikista näistä ominaisuuksista. (Sherman & Perlman 2015, 176–177.)

Verkkokauppa Amazonin menestys perustuu osaltaan suositusten tehoon. Asiakkaat arvostelevat tuotteita antamalla tähtiä ja kirjoittamalla kommentteja. Tuotteiden ohella myös arvioijia arvioidaan pisteyttämällä heidän antamansa palautteen hyödyllisyys. Palautejärjestelmä toimii melkein pä itsenäisenä sosiaalisen median alustana verkkokaupan sisällä. Mitä enemmän tuote on saanut suosituksia, sitä haluttavampi siitä tulee ja myynti kasvaa. Negatiivinen palautekaan ei ole välttämättä pahasta, sillä se kertoo kenelle kyseinen tuote ei sovi. Palaute voi siis toisaalta edistää myös erikoistumista. (Apunen & Parantainen 2011, 109–111.) Saatuja suosituksia kannattaa jakaa niin markkinoinnissa kuin myyntitilanteessakin. Kertomalla potentiaaliselle asiakkaalle, mitä muut ovat tehneet, saat todennäköisemmin kaupat aikaiseksi kuin kertomalla asiakkaalle, mitä hänen kannattaisi tehdä. Muiden esimerkillä on usein enemmän vaikutusta kuin myyjän asiantuntemuksella. (Apunen & Parantainen 2011, 116.)

Yksi tehokas tapa kannustaa ostamaan on asiakkaan asettaminen kiittolisuudenvelkaan. Jos ensin annat asiakkaalle jotain ilmaiseksi, hän on halukkaampi palkitsemaan eleen ostamalla. (Apunen & Parantainen 2011, 147.) Saatu arvo on tapana korvata vastavuoroisesti. Saatu ja annettu arvo eivät kuitenkaan aina ole samassa suhteessa keskenään. Yrittäjän kannalta edullisin tilanne on tietenkin se, jossa asiakas saa vähemmän kuin antaa, mutta tähän tilanteeseen päästäkseen on osattava erottautua. Asiakkaat tinkivät hinnoista niin kauan kuin he näkevät tuotteesi tai palvelusi samanarvoisena muiden vastaavien kanssa. Vasta erityisyys saa heidät maksamaan enemmän. (Salonen & Toikkanen 2015, 106–107.) Uskoakseni onnistunut personointi on nykyisin paras lisäarvon tuottaja, mutta periaatteessa lisäarvo voi olla mitä tahansa, joka ylittää asiakkaan odotukset. Joskus se voi olla pieni inhimillisen kosketuksen lisääminen

tilanteessa, jossa olemme tottuneet odottamaan massatuotettua kokemusta. Kyse on merkityksen lisäämisestä ostamiseen. (Salonen & Toikkanen 2015, 165.)

Asiakaskokemus voidaan Tuulaniemen (2011, luku Palvelumuotoilun keskeiset elementit) mukaan jakaa kolmeen eri tasoon, joita ovat toiminnan, tunteiden ja merkityksen taso. Toiminnan tasolla onnistuminen on kilpailukykyisen asiakaskokemuksen luomisen perusedellytys. Vähimmäisvaatimus toimivalle kokemukselle on se, että se vastaa asiakkaan tarpeeseen toteuttaa haluttu asia mahdollisimman helposti ja tehokkaasti. Tunnetasolle päästään, kun kokemus koetaan myös miellyttäväksi, innostavaksi tai muuten positiiviseksi. Tunnetasolla asiakas haluaa tulla ymmärretyksi ja henkilökohtaisesti palvelluksi. Merkityksen taso on kaikista hankalin saavuttaa, sillä merkitykset liittyvät asiakkaan usein salattuihin toiveisiin, unelmiin ja identiteettiin. Merkitystä luodaan auttamalla asiakasta tulemaan siksi ihmiseksi, joka hän haluaa olla.

3.3.2 Empaattinen myynti

Olen jo viitannut myyjien tietotaidon ja vuorovaikutuksen laadun tärkeyteen aiemmissa kappaleissa, mutta nyt käsittelen aihetta vielä syvällisemmin empatian näkökulmasta. Sherman ja Perlman (2015, 27) määrittelevät empatian tarkkaavaiseksi kuunteluksi sekä toisten ajatusten ja tunteiden ymmärtämiseksi. Omaa käyttäytymistä säädellään toisen tunteet huomioiden. Digitalisoituvassa maailmassamme tuntuu toisinaan siltä, ettei kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella ole enää sijaa kaupankäynnissä. Tuotteet ostetaan kuitenkin edelleen täyttämään tarpeita ja parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka ymmärtävät asiakkaidensa tarpeita, mikä tekee empatiasta oleellisen menestystekijän. (Sherman & Perlman 2015, 5.)

Muotoiluajattelussa (ja palvelumuotoilussa) pyritään syvällisesti ymmärtämään kehittämisen kohteina olevia ihmisiä asiakkaina, tuotteiden ja palveluiden käyttäjinä ja mahdollisesti vielä jossain muussakin roolissa. Tähän ymmärrykseen päästään empatian avulla ja tutkimalla ihmisten tarpeita, tavoitteita, kokemuksia, tunteita sekä kulttuurin ja kontekstin vaikutuksia heidän toimintaansa. Ennen ratkaisujen kehittämistä varmistetaan, että ollaan ratkomassa oikeaa ongelmaa. (Koivisto ym. 2019, 37.) Edellinen kuvaus muotoiluajattelun lähtökohdista voidaan minusta suoraan kääntää myynnin ja laajemminkin liiketoiminnan maailmaan. Myyjän tehtävä on ratkaista asiakkaan ongelmia siinä missä muotoilijankin. Keinot ja prosessit vain ovat näillä kahdella ammattikunnalla hieman erilaiset, mutta tavoitteena molemmilla on tyytyväisempi kuluttaja.

Salonen ja Toikkanen (2015, 32) puhuvat ihmistietoisesta liiketoiminnasta, millä he viittaavat kykyyn ymmärtää ihmistä ja perusominaisuuksiemme vaikutusta

ostokäyttäytymiseemme. Heidän mukaansa liiketoimintaakaan ei voi ymmärtää, jollei ymmärrä ihmisiä ensin. Lisäksi he esittävät ymmärryksen olevan tärkein menestystä ja kilpailuetua tuottava tekijä liiketoiminnassa. Minun nähdäkseni heidänkin oppinsa pohjaavat täysin empatiaan, vaikka terminologia onkin heidän omaansa.

Huomionarvoinen seikka on sekin, että työntekijät ja asiakkaat ovat kaikki ihmisiä, jotka kommunikoivat keskenään. Yrityksen menestys riippuu siitä, kuinka onnistunutta sen työntekijöiden ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus on. (Salonen & Toikkanen 2015, 40.)

Myyjä on usein ainoa yrityksen edustaja, jonka kanssa asiakas on tekemisissä, ja antaa siten yritykselle kasvot asiakkaan silmissä. Myyjä viestii yrityksen arvoja ja toimintatapoja asiakkaalle oman esiintymisensä ja käyttäytymisensä kautta. Ulkoasu on myös tärkeä tekijä, sillä se on osa asiakkaalle muodostuvaa ensivaikutelmaa, joka muistetaan. Myyjän ulkoasun tulee edustaa tuotteita, joita hän on myymässä, mikä muotikaupan tapauksessa tarkoittaa käytännössä sitä, että myyjien tulee pitää yllään kaupan vaatteita tai asusteita. (Sherman & Perlman 2015, 28 & 48.) Ulkoasua tärkeämpää on kuitenkin vuorovaikutus. Asiantunteva ja empaattinen myyjä vaikuttaa merkittävästi asiakkaan ostopäätökseen myymälässä. Ilman vuorovaikutusta myyjän kanssa asiakas todennäköisemmin päätyy vain katselemaan ja siirtyä kilpailevaan liikkeeseen, jossa kenties palvelualttiimman myyjän avustuksella tekee ostoksensa. Myyjät tekevät yrityksen tuloksen ja samalla viestivät yrityksen arvoja asiakkaalle. Myyjä, joka ymmärtää, että asiakas on ensisijaisesti ihminen ja toissijaisesti kuluttaja, pystyy empatian avulla sitouttamaan asiakkaan myymäläänsä, minkä on toistaiseksi havaittu olevan kaikkein tehokkain kilpailukeino verkkokauppaa vastaan. (Sherman & Perlman 2015, 4–5.) Empatiaa voidaan kuitenkin lisätä myös verkkokauppaan tarjoamalla palvelua myös verkossa. Parhaiten tässä onnistutaan tarjoamalla mahdollisuus aitoon ihmiskontaktiin esimerkiksi chatin kautta. (Sherman & Perlman 2015, 47.)

Hyvä myyjä keskittyy ratkaisemaan asiakkaan ongelmia ja kuuntelee hänen tarpeitaan ja toiveitaan. Liika tyrkyttäminen ja painostaminen karkottaa asiakkaat. (Sherman & Perlman 2015, 11.) Nykypäivänä onnistuneimmat myyntitapahtumat saavat alkunsa siitä, että ihminen kohtaa ihmisen. Myyjä toimii omana persoonallisena itsenään työroolistaan huolimatta ja näkee asiakkaan kanssaihmisenä kohteen sijaan. (Sherman & Perlman 2015, 14; Salonen & Toikkanen 2015, 48.) Toisinaan voi olla tarpeen aloittaa keskustelu rupatteleamalla niitä näitä, jotta asiakas rentoutuu ja alkaa nähdä myyjän hyvänä tyyppinä tyrkyttäjän sijaan. Itsestä kerrottu henkilökohtainen ja tunteita herättävä tarina toimii monesti hyvänä keskustelunavauksena. Tässäkin pätee aiemmin esitetty vastavuoroisuuden periaate: kun kerrot ensin jotain itsestäsi, asiakas on valmiimpi kertomaan jotain itsestään sinulle. Liian tutuksi ei kuitenkaan pidä ryhtyä, sillä liika

läheisyys asiakkaan kanssa murentaa asiantuntijuuteen liittyvän auktoriteetin. (Apunen & Parantainen 2011, 216.) Itse myös epäilen, että liika kaverillisuus asiakkaan kanssa tekee myynnin muutenkin hankalaksi, kun asiakas alkaisi odottaa kanssakäymiseltä muunlaista hyötyä kuin hyvää tuotetta tai palvelua. Ystävänpalvelukset eivät varsinaisesti edistä tuottavaa bisnestä.

Itsekin olen löytänyt oman myyjän roolini keskittymällä onnistuneisiin kohtaamisiin. Aloittaessani ensi kerran asiakaspalvelutyön ruokakaupassa vuosia sitten, toimin vielä kaupan laatiman käsikirjoituksen mukaan: tervehdin asiakasta, hoidin rahastustilanteen ripeästi ja toivotin lopuksi hyvät päivänjatkot. Olin yksi persoonattoman kohteliaista kassamyymijästä, joka jäi asiakkaan mieleen korkeintaan hymyn osalta. Salonen ja Toikkanen (2015, 47) puhuvat kirjassaan samasta asiasta: käsikirjoitettu palvelutilanne jättää kaikki osapuolet kylmiksi, eikä siten palvele ketään. Heidän ohjeensa on kohdata asiakkaat niin kuin toivoisi itse tulevansa kohdatuksi. Siirtyessäni itse ruokakaupasta muotikaupan pariin jouduin opettelemaan uuden tavan kohdata asiakkaita, kun palvelu tapahtuikin myymäläkentässä, eikä rutiininomaisesti kassapöydän takana. Perusluonteeltani olin nuorempana ujo, joten siirtymä tällaiseen suurempaan kommunikointiin vieraiden ihmisten kanssa oli minulle haaste. Yritin aluksi toimia niin kuin kuvittelin hyvän myyjän toimivan ja pääsinkin sillä hyvään alkuun, mutta menestykseni myyjänä alkoi vasta, kun tajusin, ettei minun oikeastaan tarvitse ylläpitää minkäänlaista roolia työssäni. Saatoin olla ystävällinen ja kohtelias ihan omana itsenäni ja palvella asiakkaita aidosta halustani auttaa heitä. Oivalsin, että myynnissä onkin pohjimmiltaan kyse hyvistä sosiaalisista taidoista ja aidoista kohtaamisista.

Empaattinen myyjä tunnistaa myös niitä asiakkaan tarpeita, joita hän ei ehkä ääneen sano. Ymmärtämällä tarpeisiin liittyviä tunnetiloja myyjä pystyy lukemaan rivien välistä asiakkaan motiiveja, jolloin hän voi myyntityössään paremmin myös vedota näihin tunteisiin ja motivaattoreihin. Joskus tilanne voi olla se, että kauppa on parempi jättää toiseen hetkeen. Lähtökohdan tulisi olla se, että myyjä tunnustelee asiakkaan olotilaa heti kohtaamisen alussa ennen kuin aloittaa varsinaisen myynnin. Myyjän tulee aktiivisesti kuunnella asiakasta ja mukauttaa omaa käytöstään ja kommunikointiaan asiakkaan tunnetilaan sopivaksi. (Sherman & Perlman 2015, 27.) Jo se, että otamme askeleen kohti asiakasta, vaikuttaa hänen muodostamaansa kuvaan meistä. Toisen ihmisen lähestyminen vetoaa luontaiseen taistele tai pakene -reaktioomme ja voi siten tuhota kaupan mahdollisuudet jo ennen kuin sanaakaan on välttämättä sanottu. Jos olemuksemme tulkitaan vaaralliseksi, on peli menetetty heti kättelyssä asiakkaan siirtyessä puolustuskannalle. (Bosworth & Zoldan 2012, 50–51.)

Sanaton viestintä, kuten kehonkielemme, ilmeemme ja eleemme, muodostavat tutkimusten mukaan 55 % lähettämästämme viestistä (Bosworth & Zoldan 2012, 116). Asiakkaan lähestyminen oikealla tavalla myös sanallisesti on tärkeää, sillä ensivaikutelma ja pohja vuorovaikutukselle syntyy ensimmäisten 15–20 sekuntin aikana kohtaamisesta (Sherman & Perlman 2015, 49). Sanat itsessään vaikuttavat viestimme tulkintaan suhteellisen vähän, vain 7 %, kun taas äänensävyymme muodostaa 38 % viestimme tulkinnasta. Se, miten esitämme asian, on siis huomattavasti tärkeämpää kuin se, mitä oikeastaan sanomme. On tutkittu, että sanojemme ollessa ristiriidassa kehonkielemme kanssa, kuulija keskittyy enemmän sanattomien viestiemme tulkintaan. (Bosworth & Zoldan 2012, 116–117.)

Perinteisellä tarvekartoituksella on roolinsa myös empatian harjoittamisessa. Asiakkaan tarpeita ei voida ymmärtää kysymättä oikeita kysymyksiä. Oleellista on, että muistaa kuunnella myös vastaukset niihin. (Sherman & Perlman 2015, 47–50.) Jos myyjä kiirehtii tarjoamaan ratkaisuja, asiakas kokee, ettei myyjää oikeastaan kiinnosta, mitä hänellä on sanottavanaan. Keskustelunavauksen jälkeen myyjän tulisi esittää lisäkysymyksensä siltä pohjalta, mitä asiakas on kertonut. (Bosworth & Zoldan 2012, 143 & 147.) Tuputtaminen ja suostuttelu saa asiakkaan puolustuskannalle siinä missä huono lähestyminenkin (Bosworth & Zoldan 2012, 149). Asiakkaan täytyy kokea tulleensa ymmärretyksi ennen kuin hän on valmis ostamaan ja usein palvelu koetaan hyväksi, kun kokemus ymmärryksestä syntyy (Bosworth & Zoldan 2012, 154). Empatian avulla saadaan usein käännettyä hankalatkin asiakaspalvelutilanteet positiivisiksi. Esimerkiksi reklamoimaan saapunut tyytymätön asiakas saadaan tyytyväiseksi kohtelemalla häntä ystävällisesti ja ymmärtäväisesti. Ihmiset asioivat mielellään liikkeissä, joissa heitä kuunnellaan. (Sherman & Perlman 2015, 61.)

Empatian kautta voidaan toimia muutenkin kuin kyselemällä ja kuuntelemalla. Ymmärtämällä aiemmin esitetyt energian säästämisen, selviytymisen, turvallisuuden ja sosiaalisen hyväksynnän saavuttamisen perustarpeet voidaan myös toimia empaattisesti. Turvallisuuden ja tuttuuden kaipuuseen voidaan vastata esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuus koekäyttää ja testata tuotteita, jolloin ne tulevat asiakkaille tutuiksi ilman riskiä menetyksistä. Tässä tarkoituksessa toimii myös palvelumuotoilussa käytettävä prototyyppien testaus asiakkaiden kanssa. Prototyyppiin tutustuminen tekee tuotteen tutummaksi jo ennen sen lopullista julkaisua. Tuttuutta voidaan rakentaa myös lapsuudesta käsin markkinoimalla tuotettaan nuorelle polvelle, jolloin he mielellään palaavat sen pariin aikuisina kuluttajina, tai hyödyntämällä tietyille ikäryhmälle merkittäviä maku- tai hajumuistoja heidän nuoruuden ajoiltaan. Lapsuuteen liitettävät asiat herättävät nostalgiaa ja vahvoja tunnekokemuksia. Hajuja hyödynnetään aktiivisesti elintarvikkeiden

parissa muun muassa lisäämällä kahvin tuoksua kahvikoneisiin. (Salonen & Toikkanen 2015, 134–135.) Takuiden antaminen toimii kokeilujen ohella riskejä poistavana menetelmänä ja madaltaa ostamisen kynnystä (Salonen & Toikkanen 2015, 139).

Empatian avulla voidaan vedota ihmisen luontaiseen laiskuuteen tarjoamalla hänelle elämää helpottavia ratkaisuja. Kuten aiemmin on todettu, on tärkeää myös tehdä itse ostaminen helpoksi ja nopeaksi myyntikanavasta riippumatta. Lisäksi on tärkeää viestiä ymmärrettävästi, jotta asiakas tietää, miksi hänen kannattaisi ostaa tuotteesi. Jos tarjouksen hyötyjä ei ymmärretä, sitä ei pidetä vaivan arvoisena. Joskus on hyödyksi viestiä niin, että lapsikin ymmärtäisi. (Salonen & Toikkanen 2015, 149–150 & 154–155.)

Sosiaalinen paine ja sosiaalisen hyväksynnän kaipuumme ohjaavat käyttäytymistämme. Kuten on jo todettu, meillä on tapana tehdä sitä, mitä muutkin tekevät ja pitää samoista asioista kuin hekin. Tällä on aikoinaan ollut merkitystä selviytymisellemme. Mallia on aina otettu toisista, koska jonkun toisen jo kokeilema ratkaisu on koettu turvallisemmaksi kuin jokin uusi ja mahdollisesti vaarallinen toimintatapa. Laumasta poikkeaminen on aina myös riski epäsuosioon joutumiselle. (Salonen & Toikkanen 2015, 178–179.) Liiketoiminnan menestyksen kannalta on siis tärkeää saavuttaa mahdollisimman laaja käyttäjäkunta, minkä vuoksi referenssimarkkinointi ja julkimoiden esimerkin hyödyntäminen on niin suosittua. Tähän perustuu myös suositusten suuri vaikutus ostopäätöksiimme. Mitä enemmän yrityksellä on asiakkaita, sitä todennäköisemmin se saa myös lisää asiakkaita. Näkyvyyttä ja suosituksia saadaan sosiaalisen median kanavissa helpoiten kannustamalla ihmisiä arvostelujen tai suositusten antamiseen. (Salonen & Toikkanen 2015, 183.) Kivijalkaliikkeissäkin laumavaikutus on havaittavissa siinä, kuinka ihmiset tuppaavat saapumaan aina ryppäinä, vaikka muutoin olisikin hiljainen myyntipäivä. Lauma tuo turvaa.

Sosiaalisen hyväksynnän hakemiseen liittyy myös tarpeemme toimia johdonmukaisesti. Jos olemme kerran osoittaneet tukevamme jotakin tai pitävämme jostakin, on meidän jatkettava tukemista ja pitämistä osoittaaksemme muille olevamme luottamuksen arvoisia. Ostopäätöksissämme johdonmukaisuus näkyy taipuvaisuutenamme ostaa tuote, jota olemme saaneet kokeilla tai, joka tukee elämäntyyliämme ja arvomaailmaamme. (Salonen & Toikkanen 2015, 194; Apunen & Parantainen 2011, 183.) Johdonmukaisuuteen liittyy siis myös aiemmin mainittu vastavuoroisuuden periaate. Sosiaalisen hyväksynnän tarpeeseemme voidaan vedota myös imartelemalla. Tutkimukset osoittavat, että kehut vaikuttavat meihin silloinkin, kun tiedämme sen esittäjän pyrkivän vaikuttaa meihin. Positiivista palautetta on vaikea vastustaa. (Apunen & Parantainen 2011, 176.) Taipumuksemme johdonmukaisuuteen ja turhamaisuuteen voidaan myös yhdistää

tehokkaaksi myyntikikaksi. Jos pyydämme asiakasta ensin kertomaan, millainen hän mielestään on, ja pyydämme sen jälkeen häntä tekemään ostoksen, joka tukee tätä kuvausta ja edistää mielikuvan välittymistä muille, olemme lähellä kauppaa. (Apunen & Parantainen 2011, 186.) Myös myyjän on toimittava asiakkaan silmissä johdonmukaisesti ollakseen luotettava. Johdonmukaista on esimerkiksi se, että palvelun laatu pysyy tasaisena ja toistuu samanlaisena jokaisella asiointikerralla. (Apunen & Parantainen 2011, 209.)

Asiakkaan tunnetila tulee tunnistaa ja sitä tulee sopivassa määrin myötäillä ja ehkä vahvistaakin, mutta tunnetilaan voidaan myös vaikuttaa. Salonen ja Toikkanen (2015, 36) mainitsevat, että tukimusten mukaan yrityksessä vallitseva ilmapiiri voi selittää jopa kolmasosan sen tekemästä tuloksesta. He viittaavat tutkimustuloksella yrityksen sisäiseen ilmapiiriin ja hyvään johtamiseen, mutta minä uskon tämän vaikuttavan myös myyntiin. Myyjän mieliala ja myymälän tunnelma vaikuttavat varmasti myyntitilanteen lopputulemaan aivan yhtä paljon. Myyjän hyväntuulisuus tarttuu myös asiakkaisiin ja nostattaa ostohalukkuutta huonotuulisuuden vastaavasti laskiessa sitä. Asiakkaat ostavat sitä enemmän, mitä paremmalta ostaminen tuntuu (Salonen & Toikkanen 2015, 73).

Myyjien on hyvä muistaa, että he myyvät itseään ja persoonaansa siinä missä tuotteitaankin. Heidän ulkoasunsa, käytöksensä, puhetaitonsa, tuotetuntemuksensa, ongelmanratkaisukykynsä ja intohimonsa alaa kohtaan ovat ratkaisevia menestystekijöitä uralla. Ihmiset suosivat ihmisiä enemmän kuin yrityksiä tai brändejä. Myyjän tulee kuitenkin olla asiakkaan silmissä edustamansa brändin tai yrityksen arvoinen ollakseen uskottava ja luottamusta herättävä. Ulkonäkökeskeisellä muodin alalla korostuu myyjän ulkoasun merkitys luottamuksen rakentajana. Kallista huippumuotia ei voi myydä menestyksekkäästi resuisella ulkomuodolla. (Sherman & Perlman 2015, 112.) Toisinaan on myös hyödyksi, jos myyjän ulkoasu vastaa jollain tavalla asiakkaan omaa. Samaistumme herkemmin itsemme kaltaisiin ihmisiin. (Apunen & Parantainen 2011, 171.) Tästä syystä kannattaa rekrytoida myyjiksi henkilöitä, jotka edustavat myös tavoiteltua asiakaskuntaa. Jos työnhakija on yrityksen kanta-asiakas, hän yleensä myös uskoo tuotteisiin, mikä välittyy myös muille.

Salonen ja Toikkanen (2015, 50) toteavat myös, että ihminen usein ostaa ensin myyjän ja vasta sitten tuotteen tai palvelun. Parhaassa tapauksessa myyjä toimii esikuvan tavoin inspiraation lähteenä asiakkaalle ja jättää persoonallaan positiivisen muistijäljen yrityksestä. Toisaalta myyjän jättämä vaikutelma tulee osaksi asiakkaalle muodostuvaa yleisvaikutelmaa, jonka pohjalta hän tekee päätöksiään (Apunen & Parantainen 2011, 37). Yhtä lailla asiakkaan pitäisi voida nähdä myyjä ensisijaisesti kanssaihmisenä ja

toissijaisesti myyjänä, kuten myyjän asiakkaan, ja useimmiten tähän päästään onnistuneen vuorovaikutuksen kautta, jossa empatia on keskeisessä osassa (Sherman & Perlman 2015, 114).

4 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka palvelumuotoilun avulla voidaan ratkaista muotikaupan kohtaamia haasteita nyt ja lähitulevaisuudessa. Lähtötilanteen perusolettamuksena oli, että palvelukehittämisellä on keskeinen rooli muodin kivijalkaliikkeiden tulevaisuuden menestyksen rakentajana. Palvelukehittämisen keinona päätin tutkia palvelumuotoilua ja sen tarjoamia hyötyjä muotikaupalle.

Muodin ala on kohdannut jatkuvia muutoksia viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Sesongit ja täyskatteellinen myyntiaika ovat lyhentyneet asiakkaiden halutessa jatkuvasti uutta ja mielellään aiempaa halvemmalla. Myynnin volyymit kasvavat euromääräisen myynnin laskiessa. Yhä suurempi osa myynnistä siirtyy muodin erikoisliikkeistä marketteihin, halpaketjuihin ja verkkokauppoihin. Myös digitalisaatio on muokannut alaa huomattavasti. Lisäksi ympäristöpaineet ja asiakkaiden odotukset ekologisuudesta ja eettisyydestä kasvavat jatkuvasti. (Bruzzi & Church Gibson 2013, 1; Ranta 2019; Tammilehto 2019.) Omistamisen käsite on muuttumassa ja erilaiset vuokraus- ja leasing-palvelut kasvattavat suosiotaan. Palveluiden kysyntä on kasvussa. (Tuulaniemi 2013, 16; Santasalo & Koskela 2015, 56.) Oppimiskyvystä ja mukautuvuudesta on tulossa avaintekijöitä yritysten selviytymiselle ja menestymiselle jatkuvasti muuttuvassa markkinatilanteessa. Proaktiivisuus, tulevaisuuden suunnittelu, asiakastarpeiden tunnistaminen ja ketteryys tulevat nekin olemaan keskeisiä menestystekijöitä. (Koivisto ym. 2019, 28.)

Keräämäni tutkimustiedon ja asiantuntija-arvioiden pohjalta esitän, että muotikaupan tulevaisuuden menestyksen perusta luodaan asiakaskokemukseen panostamalla. Asiakaskokemuksen kehittämisellä voidaan vastata useimpiin tutkimuksessa esiin nousseisiin muotikaupan haasteisiin. Hyvällä asiakaskokemuksella voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä suhteessa muihin toimijoihin niin kivijalkaliikkeiden keskinäisessä kuin lisääntyvien verkkokauppojen kanssa käytävässä kilpailussa (Koivisto ym. 2019, 25). Hyvä asiakaskokemus vetää asiakkaita myymälään, kasvattaa liikevaihtoa ja siten myös kannattavuutta. Kannattavuuden kasvu taas helpottaisi muun muassa hyvien liikepaikkojen saamista vallitsevasta vuokratasosta riippumatta.

Erikoistuminen on toinen merkittävä tulevaisuuden menestyksen rakentaja, sillä erikoistunutta palvelua on hankala kopioida (Somervuori 2018, 71; Tuulaniemi 2013, 17–18). Erikoistumisena voidaan minusta nähdä myös personoitu palvelu, jonka kysyntä on kasvussa. Personointi lisää asiakasuskollisuutta ja vähentää hinnan vaikutusta ostopäätökseen, mikä osaltaan lisää toiminnan kannattavuutta. (Bachrach ym. 2016, 104; Sherman & Perlman 2015, 15.) Personointia odotetaan yhä enemmän myös

markkinoinnilta ja markkinoinnin luonne on yleensäkin muuttumassa vuorovaikutteisemmaksi (Hananen 2018, 14). Markkinoinnista on tulossa osa palvelua.

Muutokset toimintaympäristössä ja asiakkaiden toiveissa asettavat raamit hyvälle asiakaskokemukselle. Palvelun laadun ja hinnan tulee olla tasainen kaikissa yrityksen käyttämissä kanavissa, joita useimmiten ovat ainakin kivijalkamyymälä ja verkkokauppa (Eskelinen ja Gerdt 2018, 212 & 215). Tai ainakin pitäisi olla, koska nykykuluttaja haluaa palvelua myös verkossa ja etsii tietoa ensisijaisesti sen kautta (Eskelinen & Gerdt 2018, 148). Lisäksi verkkokanavien tulee tarjota hyvin tuotettua, laadukasta ja asiakkaalle relevanttia sisältöä. Huonosti toteutetuista verkkosivuista voi olla enemmän haittaa kuin hyötyä nykyasiakkaan arvioidessa yritystä sähköisten viestimien laadun perusteella. (Eskelinen & Gerdt 2018, 74; Hananen 2018, 56 & 119.) Showrooming-ilmiötä vastaan taistellaan tehokkaimmin yhdistämällä myymälän ja verkon toiminnot mahdollisimman saumattomasti toisiinsa ja tarjoamalla avoimesti tietoa niin hinnoista kuin tuoteominaisuuksistakin. Vertailusta on tullut osa asiakkaan ostoprosessia, eikä ostamisen hankaloittaminen ainakaan lisää liikkeessä asiointia. (Bachrach ym. 2016, 8–9.) Googlettamisen helppous haastaa myös myyjien ammattitaidon asiakkaan odottaessa aiempaa enemmän ja entistä erikoistuneempaa tietoa myös liikkeessä asioidessaan. Vähintäänkin myyjällä on oltava pääsy samoihin tietoihin, joihin asiakkaallakin on jatkuva pääsy puhelimensa kautta. Myyjien koulutuksen ja erikoistumisen merkitys tulee kasvamaan. (Bachrach ym. 2016, 11 & 28.)

Myyjien auktoriteettia haastaa tiedonhaun lisääntymisen lisäksi myös suositusten kasvanut painoarvo asiakkaiden päätöksenteossa. Perinteisten läheisiltä saatavien suositusten lisäksi nykyään yhtä päteviä vertaisarvioita ovat ventovieraiden netissä kirjoittamat arvostelut tuotteista siinä missä idolienkin tekemät tyylivalinnat. (Bruzzi & Church Gibson 2013, 1–2; Bachrach ym. 2016, 11 & 28; Sherman & Perlman 2015, 177.) Sosiaaliset paineet ja laumavaikutus ovat kasvaneet sosiaalisen median myötä, kun nykyisin on niin helppo seurata verkon kautta sitä, mitä muut tekevät. Toisaalta joudumme myös omien postaustemme kautta herkemmin arvostelun kohteeksi. Haemme sosiaalista hyväksyntää tekemällä tyylivalintoja muiden mallin mukaisesti (Salonen & Toikkanen 2015, 178–179). Kauppiaiden kannattaa hyödyntää ilmiötä kannustamalla asiakkaitaan palautteen ja suositusten antamiseen verkossa, jolloin positiiviset kokemukset saavat aikaan positiivisuuden kierteen – yritys saa suositusten mukana lisää asiakkaita (Salonen & Toikkanen 2015, 183). Samalla suosituksista ja palautteista saadaan sisältöä yrityksen sähköisiin kanaviin (Bachrach ym. 2016, 21).

Kilpailussa verkkokauppoja vastaan on oleellista myös kauppojen elämyksellisyyden lisääminen. Myymälän tulee tarjota kokemuksia, joita verkosta ei ole saatavissa. Kyse voi olla vaikkapa henkilökohtaisemmasta palvelusta, moniaistisista elämyksistä tai räätälöidyistä tarjouksista. (Santasalo & Koskela 2015, 98; Eskelinen ja Gerdt 2018, 212.) Elämyksellisyys ja tarinat vetoavat tunnepohjaisemmaksi muuttuneeseen päätöksentekoprosessiimme (Tuulaniemi 2013, 43–45). Tiedonhaun ja vertailun rooli on siis enemmänkin toimia pohjatyönä päätökselle, jonka lopulta teemme tunnepohjalta. Asioinnin helppoudella ja nopeudella on myös todella suuri merkitys asiakaskokemukselle. Päätökset ollaan valmiita tekemään nopeammin, jos asioinnin koetaan sujuvan hyvin. (Eskelinen & Gerdt 2018, 59 & 148.)

Ympäristöystävällisyyteen ja eettisyyteen kohdistuvat odotukset paitsi haastavat vaatealan toimijoita myös tarjoavat runsaasti mahdollisuuksia palvelukehittämiselle. Myymälöillä on mahdollisuus toimia tiedon jakajina ja tarjota tietoa sekä vaatteiden vastuullisuudesta että oikeasta hoidosta, mikä mahdollistaa tuotteiden uudenlaisen vertailun ja pidentää niiden käyttöikää. Luonnollisesti voidaan tarjota myös vaatehuoltoon ja -kierrätykseen liittyviä palveluita. (Dean, Lane ja Tärneberg 2017, 13, 15 & 17.) Pukeutumispalveluilla ja tyylineuvonnalla voidaan tarjota personoitua palvelua, joka samalla edistää vastuullisuutta vähentämällä virheostosten määrää (Dean, Lane & Träneberg 2017, 21–22).

Vastuullisuuden teemojen ohella myös digitalisaatio tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia uusille palveluille. Kehittyvä tecoäly tulee mullistamaan verkkokauppojen toiminnan muun muassa parantamalla virtuaalisen asiakaspalvelun tasoa ja mahdollistamalla tuotteiden keräämisen robottien avulla, jolloin toiminta tehostuu ja nopeutuu (Eskelinen & Gerdt 2018, 9–10 & 32–33). Teknologia lisää mahdollisuuksia palveluiden personointiin ja ennakoidun palvelun tarjoamiseen. Jo tänä päivänä on tarjolla tuotteita, jotka mukautuvat käyttäjänsä tarpeisiin. (Eskelinen & Gerdt 2018, 26 & 77.) Älyvaatteita kehitetäänkin jo aktiivisesti, mutta teknologian tulisi olla vahvemmin esillä myös myymälöiden palvelutuotannossa. Virtuaalisten sovituskoppien lisäksi teknologiaa voidaan hyödyntää esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmien kehittämisessä ja myymälämiljöön muokkaamisessa vaikkapa lisätyn todellisuuden avulla. (Eskelinen ja Gerdt 2018, 219; Bachrach ym. 2016, 60–61 & 64.)

Hyvä asiakaskokemus on siis tasalaatuinen ja -hintainen, personoitu, elämyksellinen, helppo ja nopea. Lisäksi hyvä kokemus tarjoaa kaiken asiakkaan kaipaaman tiedon, vastaa odotuksia tai mielellään ylittää ne ja tukee samalla asiakkaan arvomaailmaa. Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen edellyttää syvällistä ymmärrystä asiakkaiden

toiveista ja tarpeista (Koivisto ym. 2019, 166). Vähintäänkin asiakaskokemuksen tulee täyttää asiakkaan tarve tehdä jotakin, mutta suurempi menestys saavutetaan vetoamalla myös tunteisiin ja unelmiin (Tuulaniemi 2011, luku Palvelumuotoilun keskeiset elementit). Hyvään lopputulokseen päästään toteuttamalla palvelukehittämistä palvelumuotoilun avulla, jolloin kehitystyöhön osallistuu monipuolisesti eri alojen asiantuntijoita yrityksen sisältä ja mahdollisesti myös yhteistyötahoilta sekä tärkeimpänä asiakkaat eli palvelun tulevat käyttäjät (Koivisto ym. 2019, 41).

Palvelumuotoilu voi olla avuksi strategian suunnittelussa, asiakaslähtöisyyden rakentamisessa, sisäisten prosessien kehittämisessä, brändin ja asiakassuhteiden syventämisessä sekä tietenkin myös uusien ja olemassa olevien palvelujen kehittämisessä. Palvelumuotoilu auttaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimisessä ja asiakkaille arvoa tuottavien palveluiden luomisessa. (Tuulaniemi 2013, 95.)

Muotikauppiaiden kannattaa vähintäänkin kartoittaa asiakaskuntaansa eri tiedonkeruumenetelmillä, kuten havainnoinnin ja haastattelujen avulla, ja muodostaa asiakasprofieja kuvaamaan eri tyyppisiä asiakkaita tarpeineen (Tuulaniemi 2013, 154–155). Asiakaskunnan tutkiminen ja profiilien rakentaminen syventävät ymmärrystä asiakkaista ja auttaa näkemään heidät kanssaihmisinä kasvottomien kuluttajien sijaan. Profiileista kannattaa edetä palvelupolkujen pohtimiseen. Käymällä palveluprosessi vaihe vaiheelta läpi asiakkaan näkökulmasta, saadaan uudenlainen käsitys palvelun toimivuudesta. (Koivisto ym. 2019, 76.) Asiakasprofiilit ja palvelupolut toimivat empatian edistäjinä. Empatiakyky on ratkaisevassa roolissa hyvän asiakaskokemuksen luomisessa. Asiakasprofiilit auttavat hahmottamaan eri asiakassegmenttien arvonmuodostusta. Arvo on subjektiivinen ja tilannesidonnainen kokemus palvelun tai tuotteen tuottamasta hyödystä ja se muodostuu vuorovaikutuksessa eri kontaktipisteiden kanssa (Tuulaniemi 2013, luku Arvosta tarjoomaan; Salonen & Toikkanen 2015, 102–104.) Palvelupolku kuvaa vaihtuvia tilanteita ja kontaktipisteiden tuottamaa arvoa, minkä vuoksi sen käyttö yhdessä profiilin kanssa antaa kattavimman kuvan asiakkaan kokemasta arvosta. Palvelukonsepteja kannattaa prototypoida ja kerätä asiakkailta palautetta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta minimoidaan epäonnistumisen riski (Tuulaniemi 2013, luku Palvelumuotoiluprosessi).

Menestyvän yrityksen toiminnan ytimessä on lähes poikkeuksetta ihminen tarpeineen. Parhaat palvelut, tuotteet ja brändit saavat alkunsa inhimillisyyden tunnistamisesta. (Salonen ja Toikkanen 2015, 38.) Asiakkaila on tänä päivänä enemmän valtaa markkinoilla kuin koskaan ennen, ja asiakasuskollisuus saavutetaan vain odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia tarjoamalla. Myös hyvän työntekijäkokemuksen merkitys

korostuu sen luodessa pohjan onnistuneelle vuorovaikutukselle yrityksen ja asiakkaiden välillä. (Koskela ym. 2019, 22.) Keskeistä on rakentaa liiketoimintaa sen ajatuksen pohjalta, että kaikki toiminta on lähtöisin ihmisistä. Yrityksen avainhenkilötkin ovat ihmisiä inhimillisine tarpeineen, toiveineen ja virheineen. (Salonen & Toikkanen 2015, 40.) On tullut aika tuoda empatia, tunteet ja inhimillisuus perinteisesti kylmäksi ja kovaksi miellettyyn yritysmaailmaan. Palvelumuotoilu toimii ymmärryksen lisääjänä, eri tahojen näkemysten yhteensovittajana ja siten pohjana hedelmälliselle yhteistyölle ja tuottavalle kehitystoiminnalle.

Opinnäytetyö täytti tutkimustavoitteensa ja tutkimus vahvisti lähtötilanteen olettamukset oikeiksi. Työn tarjoama aineisto toimii pohjana muotikaupan toimijan palvelukehittämiselle ja antaa perustiedot palvelumuotoilun ideologiasta, prosessista ja hyödyistä liiketoiminnalle. Lisäksi työ avaa asiakkaiden arvomuodostusta ja tarjoaa ohjeita empaattisemman liiketoiminnan rakentamiseen. Työn alkuperäinen tarkoitus oli palvella kaikkia muotikaupan toimijoita, mutta lopulta kokonaisuus palvelee ehkä parhaiten aloittelevaa muotikauppiasta tai ensimmäistä kertaa asiakaslähtöiseen liiketoimintaan tutustuvaa yrittäjää. Palvelumuotoilun case-tutkimuksia on löydettävissä paljon ja suosittelenkin jatkamaan aiheeseen syventymistä niiden kautta. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista lähteä testaamaan käytännössä, millainen palvelukonsepti muotikauppaan olisi mahdollista luoda, jos liiketoiminta rakennettaisiin alusta asti asiakkaan lähtökohdista, palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen ja tulevaisuuden kehityssuunnat huomioiden.

LÄHTEET

Elektroniset aineistot:

Euroopan komissio. 2018. EU:n tietosuojasääntöjen uudistus 2018 [viitattu 20.1.2019]. Saatavissa: https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules_fi

Hakola, Elina. 2019. My o My -muotikaupan yrittäjä Pauliina Louhiluoto pyörsi päätöksensä lopettamisesta. Yrittäjät [viitattu 29.10.2019]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/605641-my-o-my-muotikaupan-yrittaja-pauliina-louhiluoto-pyorsi-paatoksensa-lopettamisesta#2b6c546a>

Huovila, Leena. 1992. Trio-kauppakeskus avataan Lahdessa Viidenness uudisrakennuksen tilasta on avajaispäivänä tyhjillään. Helsingin Sanomat [viitattu 21.11.2019]. Saatavissa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000003184400.html>

Kuittinen, Tarja. 2018. Näin Kiina läksyttää länsimaista alehaukkaa – H&M:n kaltaisten brändien viherpesu käy yhä vaikeammaksi. Markkinointi&Mainonta [viitattu 21.11.2019]. Saatavissa: <https://www.marmai.fi/blogit/nain-kiina-laksyttaa-lansimaista-alehaukkaa-hmn-kaltaisten-brandien-viherpesu-kay-yha-vaikeammaksi/816dd5cc-9fe3-3230-aa64-1d0e31430b56>

Linnemäki, Saira-Maria. 2018. Meistä. Vaatepuu [viitattu 21.11.2019]. Saatavissa: <https://vaatepuu.fi/meista/>

Moi. 2019. Tarinamme [viitattu 20.1.2019]. Saatavissa: <https://www.moi.fi/tarinamme/>

Nike. 2019. Customise [viitattu 20.1.2019]. Saatavissa: https://www.nike.com/fi/en_gb/c/nikeid

Perkkiö, Tanja. 2012. Kauppakeskuksen karisma ei pure. Yle [viitattu 21.11.2019]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-6249179>

ProAgria. 2018. PALMA [viitattu 4.1.2019]. Saatavissa: <https://www.proagria.fi/hankkeet/palma-9769>

Ranta, Elina. 2019. Suosittu muoti-kauppa lopettaa yllättäen, takana huippu-tulos – omistaja Pauliina lataa nyt suorat sanat bisneksestä. Taloussanomat [viitattu 19.1.2019]. Saatavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/yrittaja/art-2000005959575.html>

Salminen, Ari. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja [viitattu 11.10.2019]. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Suomen Tekstiili & Muoti ry. 2017. Suomalainen käyttää vaatteisiin 860 euroa vuodessa [viitattu 21.11.2019]. Saatavissa: <https://www.stjm.fi/uutiset/suomalainen-kayttaa-vaatteisiin-860-euroa-vuodessa/>

Suomen Tekstiili & Muoti ry. 2018a. Suomen Tekstiili & Muoti ry julkisti vaaliviestit: uudistuva tekstiili- ja muotiala tarjoaa mahdollisuuksia kasvuun [viitattu 21.11.2019]. Saatavissa: <https://www.stjm.fi/tiedotteet-kannanotot-ja-lausunnot/suomen-tekstiili-muoti-ry-julkisti-vaaliviestit-uudistuva-tekstiili-ja-muotiala-tarjoaa-mahdollisuuksia-kasvuun/>

Suomen Tekstiili & Muoti ry. 2018b. Kohti tekstiili- ja muotialan kestävä kasvua. Tietoa ja tilastoja alasta [viitattu 21.11.2019]. Saatavissa: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20181018125258/Tilastojulkaisu-Kohti-kestavaa-kasvua-verkko.pdf>

Suomen Tekstiili & Muoti ry. 2018c. Tekstiili- ja muotiala Suomessa. Yritysten määrä, henkilöstö, liikevaihdon kehitys [viitattu 21.11.2019]. Saatavissa: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20190520135540/Tekstiili-ja-muotiala-Suomessa-20.5.2019.pdf>

Suomen Tekstiili & Muoti ry. 2018d. Rahankäyttö vaatteisiin ja jalkineisiin Suomessa [viitattu 21.11.2019]. Saatavissa: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20181017102830/Rahank%C3%A4ytt%C3%B6-vaatteisiin-ja-jalkineisiin-Suomessa-17.10.2018.pdf>

Tammilehto, Pirkko. 2019. Suomalaiset panivat rahaa muotiin aiempaa vähemmän. Kauppalehti [viitattu 21.11.2019]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalaiset-panivat-rahaa-muotiin-aiempaa-vahemman/6e59339b-9dad-4378-bc7b-ffa5ea7ed6f5>

Teräväinen, Anne. 2019. Fashionistojen onnenpäivä: rakastettu muotiliike pelastui - "Asiakkaani puhuivat minut ympäri". Iltalehti [viitattu 29.10.2019]. Saatavissa: <https://www.iltalehti.fi/muoti/a/b8ad11b2-e596-4e8c-9f1b-07eb92cdedcd>

Tuulaniemi, Juha. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum. [viitattu 21.11.2019]. Saatavissa: <https://masto.finna.fi/Record/masto.140414>

Vaatepuu. 2018. Etusivu [viitattu 21.11.2019]. Saatavissa: <https://vaatepuu.fi/>

Vähä, Pentti & Kettunen, Jari & Ryyänen, Tapani & Halonen, Minna & Myllyoja, Jouko & Antikainen, Maria & Kaikkonen, Jari. 2009. Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja. Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat. VTT [viitattu 21.11.2019]. Saatavissa: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2508.pdf>

Painetut aineistot:

Apunen, Antti & Parantainen, Jari. 2011. Tuotteistaminen 2. Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki: Talentum.

Bachrach, G. Daniel & Ogilvie, Jessica & Rapp, Adam & Calamusa IV, Joe. 2016. More than a showroom. Strategies for winning back online shoppers. London: Palgrave Macmillan.

Bosworth, Michael & Zoldan, Ben. 2012. The science of selling through emotional connection and the power of story. What great salespeople do. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.

Briggs, Adam. 2013. Capitalism's favourite child. The production of fashion. Teoksessa Bruzzi, Stella & Church Gibson, Pamela. (toim.) Fashion Cultures Revisited. Second edition. Oxon: Routledge, 186 – 199.

Bruzzi, Stella & Church Gibson, Pamela. (toim.) 2013. Fashion Cultures Revisited. Second edition. Oxon: Routledge.

Dean, Christina & Lane, Hannah & Tärneberg, Sofia. 2017. Dress with sense. The Practical Guide to a Conscious Closet. London: Thames & Hudson Ltd.

Eskelinen, Sanna & Gerdt, Belinda. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

Hananen, Jorma. 2018. Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Miettinen, Satu. 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, Satu. 2011. Palvelumuotoilu : uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Salonen, Ville & Toikkanen, Petri. 2015. Selittävä tekijä. Ihmistietoisuus liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.

Santasalo, Tuomas & Koskela, Katja. 2015. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. Helsinki: Tuomas Santasalo Ky.

Sherman, J. Gerald & Perlman, S. Sar. 2015. The real world guide to fashion selling & management. Second edition. New York/London: Bloomsbury Publishing Inc.

Somervuori, Outi. 2018. Mitä maksaa? Hinnoittelun psykologiaa. Jyväskylä: Docendo Oy.

Tuulaniemi, Juha. 2013. Palvelumuotoilu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.