

Lea Helttunen

## **Tekstiiliverkkokaupan asiakaslähtöinen kehittäminen**

Case: Kaihjalahti

# **TEKSTIILIVERKKOKAUPAN ASIAKASLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN**

Case: Kaihlalahti

Lea Helttunen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2019  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
tutkinto-ohjelma (ylempi AMK)  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma (ylempi AMK)

---

Tekijä(t): Lea Helttunen

Opinnäytetyön nimi: Tekstiiliverkkokaupan asiakaslähtöinen kehittäminen. Case: Kaihlalahti

Työn ohjaaja: Helena Ahola

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2019

Sivumäärä: 100+13

---

Internetin avulla sähköinen kaupankäynti on yleistynyt globaalisti, sillä maantieteellisellä sijainnilla ei ole enää merkitystä. Verkkokauppatoiminnassa menestyminen on haastavaa. Verkkokauppa on osa monikanavaista palvelutarjontaa, joten se vaatii yritykseltä oman liiketoiminnan laajempaa ymmärrystä. Asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys ja asiakaskokemukset ovat perusta, joiden avulla muodostetaan arvoa asiakkaalle ja sitä kautta kilpailuetuja liiketoiminnassa. Tutkimuksen tavoitteena on suunnitella tekstiilialan kohdeyrityksen verkkokaupalle asiakaslähtöinen kehittämissuunnitelma. Tietoperusta sisältää teoria-, tilasto- ja tutkimustietoa muun muassa tekstiilialan ja verkkokaupan tulevaisuuden näkymistä sekä digitaalisesta asiakaskokemuksesta ja sen mittaamisesta, asiakaslähtöisestä kehittämisestä ja arvolupauksien muodostumisesta.

Tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus (case-tutkimus) ja palvelumuotoilu. Aineistonkeruumenetelminä käytetään palvelumuotoilun menetelmiä sekä kvantitatiivisia (määrällisiä) ja kvalitatiivisia (laadullisia) tutkimusmenetelmiä. Menetelminä käytetään havainnointia, kyselylomakkeita, Business Model Canvasia, Value Proposition Canvasia ja ideointityöpajaa. Tutkimuksessa on selvitetty nykyisten asiakkaiden ominaisuuksia, joiden perusteella on määriteltäviä neljä yrityksen asiakasprofiilia. Tutkimuksessa hyödynnetään aiheeseen sopivaa aiempaa kirjallisuutta, viimeisimpiä tutkimustuloksia ja tilastotietoja. Aiempien tutkimustulosten perusteella on pystytty luomaan uudelle tutkimukselle vankka ja luotettava tietoperusta sekä vertailemaan tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia aiempiin tutkimustuloksiin.

Tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa on kuvattu kohdeyrityksen kaksi palvelupolkua. Ensin on kuvattu nykyinen palvelupolku ja sen jälkeen tulevaisuuden tavoitepalvelupolku eli uusittu palvelupolku. Kehittämissuunnitelma sisältää myös lähes 40 toteuttamiskelpoista kehitysideaa. Tutkimustulosten perusteella kuvatussa uusittu palvelupolun ja analysoitujen kehitysideoiden avulla kohdeyritys voi kehittää digitaalista asiakaskokemusta.

Tutkimuksesta on rajattu pois verkkokaupan kehittämisen toteutus. Jatkotutkimusaiheena voi olla tulevaisuudessa ideoiden käytäntöön vieminen ja niiden arviointi käytännössä eri mittareiden avulla. Kehittämissuunnitelman vaikutus verkkokaupan asiakaskokemuksessa voidaan todentaa vasta verkkokaupan muutosten jälkeen.

---

Asiasanat: verkkokauppa, sähköinen kaupankäynti, digitaalisuus, palvelumuotoilu, arvolupaus, asiakaskokemus, palvelupolku

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence (Master's degree)

---

Author(s): Lea Helttunen

Title of thesis: Customer-oriented plan for textile online store. Case: Kaihlalahti

Supervisor(s): Helena Ahola

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2019      Number of pages: 100+13

---

With the help of the Internet, e-commerce has become more widespread globally as the geographical location is no longer relevant. To be successful in e-commerce is challenging. E-commerce is part of a multi-channel supply of services which requires a broader understanding of one's business. Customer orientation, customer understanding, and customer experience are the basis for creating value for the customer and competitive advantage in the business. The aim of the study is to design a customer-oriented development plan for the online store of a textile company. The theoretical background includes theoretical and research data on the future outlook for the textile and e-commerce sectors, as well as research on digital customer experience and its measurement, customer-oriented development and value creation.

The research approach is case study (case study) and service design. The methods of data collection comprise the methods of service design as well as quantitative and qualitative research methods. The methods include observation, questionnaires, Business Model Canvas, Value Proposition Canvas and Idea Workshop. The research focuses on the features of existing customers which serves as a basis for defining four customer profiles for the company. The study draws on existing literature, latest research and statistical data. Based on previous research results, it is possible to create a solid and reliable theoretical framework for new research and to compare the results of this study with previous research results.

In the research development plan, two service paths of the target company are described. The first is the current service path followed by the future target service path, i.e. the renewed service path. The development plan also includes nearly 40 feasible development ideas. Based on the research results, the renewed service path described and the analyzed development ideas allow the target company to develop the digital customer experience.

The study excluded the implementation of e-commerce development. Future research topics could involve for example the implementation of ideas in the future and their evaluation in practice with different indicators. The impact of the development plan on the e-commerce customer experience can only be verified after the changes completed in the online store.

---

Keywords: e-commerce, online store, digitality, service design, value proposition, customer experience, customer journey

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	8
2	TEKSTIILIALAN JA VERKKOKAUPAN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT .....	12
2.1	Kohdeyrityksen esittely .....	12
2.2	Tekstiilialan haasteet ja mahdollisuudet .....	14
2.3	Kiertotalous .....	16
2.4	Verkkokaupan perustaminen .....	19
2.5	Verkkokaupan haasteet ja mahdollisuudet tulevaisuudessa .....	24
3	DIGITAALINEN ASIAKASKOKEMUS.....	32
3.1	Palvelumuotoilu ja asiakaslähtöisyys .....	34
3.2	Arvolupaus .....	40
3.3	Digitaalisen asiakaskokemuksen mittarit .....	49
4	KOHDEYRITYKSEN VERKKOKAUPAN KEHITTÄMISSUUNNITELMA .....	53
4.1	Palvelumuotoiluprosessi .....	53
4.2	Nykyinen palvelupolku .....	55
4.3	Havainnointi.....	57
4.4	Lomakekysely.....	58
4.5	Asiakasprofilointi .....	67
4.6	Ideointityöpaja .....	68
4.7	Business Model Canvas ja Value Proposition Canvas .....	70
4.8	Uusittu palvelupolku ja kehitysideoit.....	73
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	83
6	POHDINTA .....	87
	LÄHTEET .....	93
	LIITTEET .....	101

## KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen kehittämisen ero (Virtanen ym. 2011, 37, viitattu 28.11.2018).....	11
KUVIO 2. Uusi Suomussalmi -kuosi (Kaihlalahti 2018, viitattu 1.11.2018).....	13
KUVIO 3. Suomussalmi-raanun kuvio (Kaihlalahti 2018, viitattu 1.11.2018).....	14
KUVIO 4. Kanavat ja ostoprosessi (mukaillen Filenius 2015, 27) .....	23
KUVIO 5. Monikanavaisuus verkkokaupan ympärillä (mukaillen Hallavo 2013, 70) .....	24
KUVIO 6. Tärkeimmät asiakasanalyysit (Kamensky 2000, 123) .....	33
KUVIO 7. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (mukaillen Tuulaniemi 2011, 127) .....	35
KUVIO 8. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (Moritz 2005, 124).....	36
KUVIO 9. Asiakaslähtöisyyden rakennuspuut (Virtanen ym. 2011, 19, viitattu 28.11.2018) .....	38
KUVIO 10. Asiakasarvon muodostuminen (mukaillen Hallavo 2013, 30).....	41
KUVIO 11. Arvon muodostumisen pyramidi (mukaillen Tuulaniemi 2011, 75).....	42
KUVIO 12. Asiakaskokemuksen vaiheet (mukaillen Filenius 2015, 24) .....	45
KUVIO 13. Digitaalinen asiakaskokemus palveluprosessin eri vaiheissa (mukaillen Filenius 2015, 78).....	46
KUVIO 14. Digitaalisen asiakaskokemuksen malli, Dynamic model online customer service experience (Klaus 2013) .....	47
KUVIO 15. NetOffer-malli (Grönroos 2015, 241; Grönroos 2010, 250).....	48
KUVIO 16. Key Performance Indicators KPI (Lurie 2014, viitattu 6.1.2019).....	50
KUVIO 17. Net promoter score asteikko (mukaillen Filenius 2015, 124).....	51
KUVIO 18. Esimerkki verkkokaupan tuloskortista (mukaillen Havumäki & Jaranka 2014, 61) .....	52
KUVIO 19. Kohdeyrityksen nykyinen palvelupolkukuvaus (Monikanavaisuus-kuva: Pexels 2019e, viitattu 10.3.2019) .....	56
KUVIO 20. Vastaajien taustatiedot.....	60
KUVIO 21. Hyvän ja laadukkaan verkkokaupan ominaisuudet .....	61
KUVIO 22. Lisäarvoa antavat asiat verkkokaupassa .....	62
KUVIO 23. Tuotteiden saapumisnopeus tilauksesta .....	63
KUVIO 24. Suosituimmat maksutavat verkkokaupassa .....	64
KUVIO 25. Suosituimmat yhteydenottovälineet verkkokaupan asiakaspalveluun .....	65
KUVIO 26. Suosituimmat tilauksen jälkeiset toimenpiteet.....	66
KUVIO 27. Kohdeyrityksen uusittu palvelupolkukuvaus (Monikanavaisuus-kuva: Pexels 2019e, viitattu 10.3.2019) .....	74

KUVIO 28. Kohdeyrityksen SWOT-analyysi.....	81
KUVIO 29. Kohdeyrityksen arvoketjuanalyysi.....	86
KUVIO 30. Asiakasprofiili 1 (Kuva: Pexels 2019a, viitattu 25.2.2019).....	106
KUVIO 31. Asiakasprofiili 2 (Kuva: Pexels 2019b, viitattu 25.2.2019).....	106
KUVIO 32. Asiakasprofiili 3 (Kuva: Pexels 2019c, viitattu 25.2.2019).....	107
KUVIO 33. Asiakasprofiili 4 (Kuva: Pexels 2019d, viitattu 25.2.2019).....	107
KUVIO 34. Kuva ideointityöpajan otsikon alle ideoinnista .....	108
KUVIO 35. Kuva ideointityöpajan Ennen ostotapahtumaa -vaiheen ideoinnista .....	109
KUVIO 36. Kuva ideointityöpajan Ostotapahtuman aikana -vaiheen ideoinnista .....	110
KUVIO 37. Kuva ideointityöpajasta, jossa on kuvattu verkkokaupan etusivua.....	111
KUVIO 38. Kohdeyrityksen Business Model Canvas (Lomakepohja: SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki 2019, viitattu 15.1.2019).....	112
KUVIO 39. Kohdeyrityksen Value Proposition Canvas (Lomakepohja: Strategyzer AG 2019, viitattu 15.1.2019).....	113

# 1 JOHDANTO

Tutkimuksen tavoitteena on suunnitella nykyiseen palvelupolkuun perustuva uusi tekstiiliverkko-kaupan kehittämissuunnitelma. Verkkokaupan kehittämissuunnitelma sisältää tekstiilialan verkko-kaupalle uusitun toteuttamiskelpoisen palvelupolkukuvauksen ja kehitysideat. Kehittämissuunnitelman tavoitteena on myös selvittää tekstiilialan yrityksen asiakkaille sopivimmat arvolupaukset. Tutkimuksen kohdeyritys on Kaihlalahti. Kaihlalahti on tutkijan omistama tekstiilialan yritys. Kaihlalahti suunnittelee ja valmistaa suomalaisia designtekstiilituotteita. Tuotteet ovat myynnissä yrityksen verkkokaupassa ja jälleenmyyjillä eri puolilla Suomea.

Tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus (case-tutkimus) ja palvelumuotoilu. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tuottaa uusia kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohde, tapaus (case), voi olla esimerkiksi yritys, palvelu tai prosessi. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen aikana käytetään erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Tällöin kohteesta saadaan syvälinen ja kokonaisvaltainen kuvaus. Tapaustutkimus vastaa yleensä kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tapaus ei ole otos jostakin isommasta joukosta, joten tutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet sekä yhteydet. Kehittämistyön päämääränä on tuottaa uutta tietoa kehittämistyön tueksi. Tapaustutkimuksen aikana kehitysideoita ei vielä toteuteta, vaan tapaustutkimuksen tarkoituksena on luoda kehitysideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–53.) Tapaustutkimuksessa on hyödynnetty myös palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilun avulla voidaan parantaa asiakkaiden asiakaskokemuksia kohdeyrityksessä. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää asiakkaan palvelupolkuja ja tuottaa uusia tapoja toimia kohdeyrityksen verkkokaupassa.

Aineistonkeruumenetelminä käytetään palvelumuotoilun menetelmiä sekä kvantitatiivisia (määrällisiä) ja kvalitatiivisia (laadullisia) tutkimusmenetelmiä. Menetelminä käytetään havainnointia, kyseilylomakkeita, Business Model Canvasia, Value Proposition Canvasia ja ideointityöpajaa. Lisäksi kuvataan kohdeyrityksen kaksi palvelupolkuja. Ensin kuvataan nykyinen palvelupolku ja sen jälkeen tulevaisuuden tavoitepalvelupolku eli uusittu palvelupolku. Tutkimuksessa hyödynnetään aiheeseen sopivaa aiempaa kirjallisuutta, viimeisimpiä tutkimustuloksia ja tilastotietoja. Aiempien tutkimustulosten perusteella on pystytty luomaan uudelle tutkimukselle vankka ja luotettava tietopohja sekä vertailemaan tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia aiempiin tutkimustuloksiin. Tutkimuk-



sen avulla pyritään selvittämään keinot, että miten pystytään kehittämään kohdeyrityksen verkkokaupan toimintaa, jotta se palvelee paremmin asiakkaita. Tutkimuksessa ei ole kyse ihmisten toiminnan muuttamisesta, sillä asiakkaiden ei tarvitse muuttaa omaa toimintaansa verkkokaupan vuoksi.

Tutkimusraportti on jaoteltu seuraavasti. Johdannossa käsitellään tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, rajaus ja rakenne. Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään tekstiiliteollisuutta ja verkkokauppaa toimintaympäristöinä, niiden haasteita ja mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Digitaalinen asiakaskokemus ja sen mittaaminen, asiakaslähtöisyys ja arvolupauksien muodostaminen ovat tärkeä osa tutkimusta, joten niitä käsitellään tarkemmin tietoperustassa ennen tutkimuksen käsittelyä. Tietoperustan jälkeen käsitellään kohdeyrityksen verkkokaupan kehittämisen vaiheet ja tutkimustulokset. Johtopäätöksissä käsitellään tutkimustuloksia ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Pohdinnassa käsitellään keskeisiä asioita, joita tutkimus on tuonut esille sekä tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä, relevanttiutta, merkityksellisyyttä ja jatkotutkimusaiheita. Viimeisenä raportissa ovat lähteet ja liitteet.

### **Tutkimuskysymykset:**

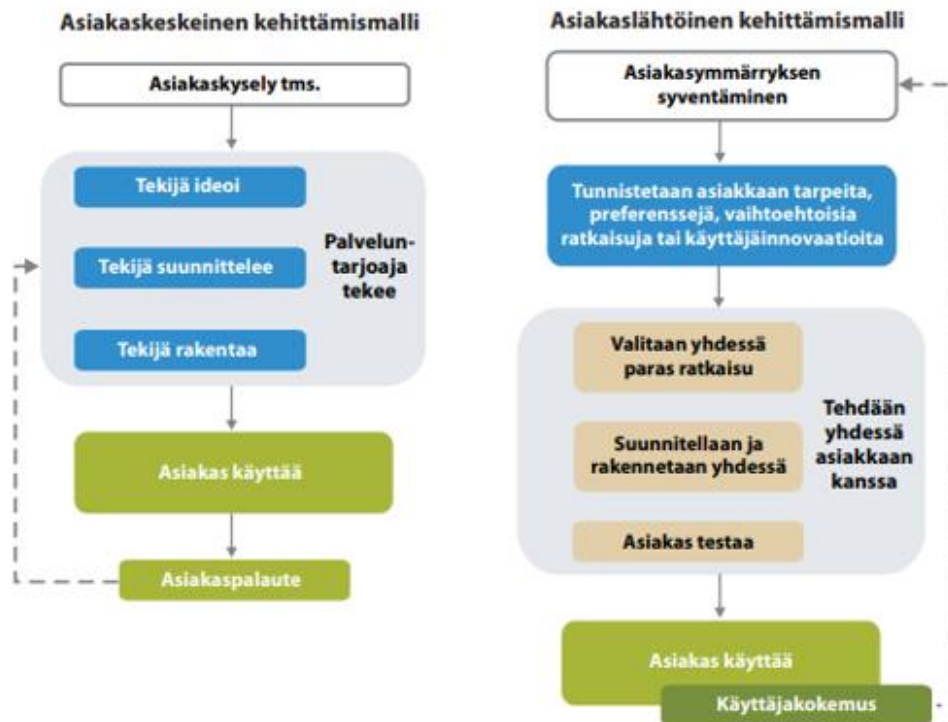
- 1. Miten tekstiilituotteita myyvää verkkokauppaa kehitetään asiakaslähtöisesti?**
- 2. Minkälaisista tekijöistä syntyy hyvä ja onnistunut digitaalinen asiakaskokemus?**
- 3. Mikä tuo asiakkaalle lisäarvoa tekstiilituotteita myyvässä verkkokaupassa?**

Toikko ja Rantanen (2009, 36–38) toteavat, että tavoitteen asettelua voidaan lähestyä ontologisen oletuksen käsitettä käyttäen. Kun tavoitteita määritellään, pitää tehdä oletuksia siitä, mihin todellisuuden osaan kehittämistoiminta kohdistuu. Tutkimuksessa pyritään selvittämään muun muassa, että millainen on onnistunut verkkokaupan asiakaskokemus. Hyvän asiakaskokemuksen pitäisi huomioida kaikki palvelupolun vaiheet. Palvelupolkuun kuuluu muun muassa mistä asiakas saa tiedon verkkokaupasta eli asiakkaan verkkokauppaan saapumisesta verkkokaupasta poistumiseen ja jälkitoimenpiteisiin saakka. Tämä on hyvin konkreettinen näkyvä asia, joka voidaan käsitellä tutkimuksen aikana.

Tutkimuksen peruskysymykset liittyvät faktanäkökulman ja erilaisten tulkinnallisten näkökulmien suhteeseen. Faktanäkökulmasta kehittämistoiminta pyrkii vaikuttamaan konkreettisesti todennettavaan asiaan. Tulkinnallinen näkökulma kohdistuu enemmänkin asenteisiin ja kokemuksiin. Tavoitteiden saavuttaminen ei ole niin yksinkertaisesti todennettavissa, vaan se edellyttää tulkinnallista näkökulmaa. (Toikko & Rantanen 2009, 38.) Toikko ja Rantanen (2009, 36) toteavat, että tutkimuksellinen kehittämistyö edellyttää kehittämistoiminnan todellisuuskäsityksen määrittelyä. Kehittämistoimintaan sisältyy muun muassa faktanäkökulma ja tulkinnallinen näkökulma. Fakta- ja tulkinnallisen näkökulman välillä on jännite. Kehittämistoiminnan todellisuuskäsitystä voidaan lähestyä kehittämistoiminnan kohteesta käsin, jolloin toiminnan kohde voi liittyä yksinkertaisesti havaittavaan reaalityöelämään. Tavoitteena voi olla esimerkiksi taloudellisen tuloksen parantuminen. Kehittämiskohde voi olla myös ei-näkyvä. (Toikko & Rantanen 2009, 36–38.) Tässä tutkimuksessa ei muuteta ihmisten käyttäytymistä, vaan pyritään tutkimaan, miten ihmiset käyttäytyvät. Mikäli tutkimuksessa pyrittäisiin muuttamaan ja vaikuttamaan ihmisten asenteisiin, tutkimuksessa tulisi olla myös asennemittarit (Toikko & Rantanen 2009, 36–38). Tutkimuksessa suunniteltavan asiakaslähtöisen verkkokaupan kehittämissuunnitelman pitkän tähtäimen tavoite on yrityksen kilpailukykyyn kasvattaminen ja sitä kautta taloudellisen tuloksen parantaminen.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan verkkokaupan kehittämissuunnitelmaa. Opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu palvelumuotoiluun kuuluva verkkokaupan kehittämiskohteiden testaaminen, muutosten ja arviointien toteutus. Tutkimuksessa perehdytään asiakasymmärryksen kautta asiakkaiden tarpeisiin, ongelmiin ja haasteisiin. Verkkokauppaa kehitettäessä hyödynnetään asiakkaiden arvoa tukevia tekijöitä ja asiakkaiden digitaalisille palveluille asettamia odotuksia ja vaatimuksia. Palveluiden tuottaminen yhdessä asiakkaan kanssa on avain ainutlaatuisen asiakaskokemusten luomiseen. Asiakaslähtöinen verkkokauppa on sellainen, jossa keinot tuloksen saavuttamiseksi on tehty kohdeyrityksen asiakasryhmien toiveiden mukaan.

Kuviossa 1 Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen ja Suokas (2011, 37, viitattu 28.11.2018) kuvaavat perinteisen kehittämismallin ja asiakasta osallistavan, asiakaslähtöisen kehittämismallin eroja.



KUVIO 1. Asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen kehittämisen ero (Virtanen ym. 2011, 37, viitattu 28.11.2018)

Kuviossa 1 on kuvattu, että asiakaslähtöisyys on niin sanotusti jalostuneempi kehitysvaihe asiakaskeskeisyys-käsitteelle. Ero asiakaskeskeisyyteen on se, että asiakaslähtöisyydessä asiakas nähdään resurssina, jonka voimavaroja hyödynnetään palveluiden toteuttamisessa ja kehittämisessä. Asiakas ei ole palvelun kehittämisen kohde, vaan hän osallistuu alusta alkaen palvelun kehittämiseen ja pelkkä käyttäjiltä kysyminen ei riitä asiakaslähtöisten palveluiden kehittämiseen. Asiakaskeskeisessä kehittämistavassa asiakkaan tarve ohjaa palveluiden kehittämistä, mutta asiakas ei pysty vaikuttamaan lopullisen palvelun toteuttamisen tai toimittamisen tapoihin samalla tavalla kuin asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Kehittämisalioite ei asiakaskeskeisessä tavassa tule asiakkaalta, vaan asiakas vain kommentoi jo olemassa olevia palveluita mielipide- ja laatumittauksen avulla. Asiakaslähtöisissä kehittämismalleissa puolestaan asiakas on mukana alusta asti innovoimassa ja testaamassa palvelua koko prosessin ajan eri vaiheissa. Kehittämisalioite voi hyvinkin tulla suoraan asiakkaalta. Prosessin aikana asiakasymmärryksen syventäminen tuo usein esiin uusia kehittämistarpeita, mitä perinteinen mielipide- ja laatumittaus ei tuota niin hyvin. (Virtanen ym. 2011, 36–38, viitattu 28.11.2018.)

## 2 TEKSTIILIALAN JA VERKKOKAUPAN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

Muoti on osa tekstiiliteollisuutta ja tekstiiliteollisuus on osa muotia. Muodin käsitteitä on useita. Muoti on esimerkiksi kiertotalouden nousu, eettinen materiaali tai ajaton design. (Niipola 2018, viitattu 15.12.2018.) Muoti on käsitteenä myös pukeutumistyyli tai suosittu tekstiilituote. Muotibusiness on globaalisti massiivista liiketoiminta. (Niipola 2017, viitattu 15.12.2018.) Teknologioiden kehityksen ansiosta trendien leviäminen on nopeutunut, joka edelleen vaikuttaa muodin kiertokulkuun. Suomessa muotimarkkinat ovat pienet. Tämän takia kansainvälistyminen on elinehto kasvua hakeville suomalaisille yrityksille. Suomalaisten tuotteiden vienti kasvoi vuonna 2017 marras-tammi-kuussa 15,5 % verrattuna vuoden takaiseen määrään. Kasvu johtunee suomalaisen tekstiili- ja muotialan kasvusta ja kansainvälistymisestä. (MTV 2017, viitattu 1.12.2018.) Suomalaisen muotiteollisuuden kannalta asiakasta ei kannata rajata vain Suomen markkinoihin. Tärkeää on muotiteollisuuden viennin kannalta selvittää, mitä ja missä myydään ja miksi asiakas ostaa sekä erityisesti, miksi asiakas jättää ostamatta. Suomalaisessa muodissa painotetaan nyt vientiä. Globaalissa muotiteollisuudessa suomalaiset kohtaavat samoja haasteita kuin muutkin. (Niipola 2018, viitattu 15.12.2018.)

Suomen Tekstiili ja Muoti ry:n tutkimuksen mukaan suomalainen kuluttaa keskimäärin 870 euroa vuodessa vaatteisiin ja kenkiin. Kaikki merkit viittaavat siihen, että summa tulee kasvamaan tulevaisuudessa merkittävästi, koska verkossa ostaminen helpottuu koko ajan. Kuluttajat muuttuvat koko ajan laatumietoisemmiksi ja eettisesti valveutuneimmiksi. Nämä asiat ovat suomalaisen muodin vahvuuksia. Verkkokauppa on mahdollisuus, johon koko suomalaisen muotialan on voimakkaasti panostettava tulevaisuudessa. (Niipola 2018, viitattu 15.12.2018.)

### 2.1 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohdeyritys on Kaihlalahti, joka suunnittelee ja valmistaa suomalaisia designtekstiilituotteita Uusi Suomussalmi -kuosikankaasta. Kaihlalahti on tutkijan omistama tekstiilialan yritys ja yritys on perustettu vuonna 2016. Kangasmateriaaleina käytetään muun muassa luomupuuvillaa ja puolipellavaa. Kaihlalahden tuotteilla on Suomalaisen Työn Liiton myöntämät Design from Finland- ja Avainlippumerkit tunnustuksena suomalaisesta suunnittelusta ja valmistuksesta. Tuoteva-

likoima sisältää tekstiilituotteita, jotka sopivat arkeen ja juhlaan. Tuotteet valmistetaan pääosin Suomussalmella, mutta tarvittaessa yritys käyttää suomalaisista ompelijoista koostuvaa alihankkijoiden ketjua. (Kaihlalahti 2018, viitattu 1.11.2018.)



*KUVIO 2. Uusi Suomussalmi -kuosi (Kaihlalahti 2018, viitattu 1.11.2018)*

Kuviossa 2 kuvattu Uusi Suomussalmi -kuosi on saanut inspiraationsa perinteisestä Suomussalmi-raanusta, jonka on suunnitellut Selma Juntunen. Suomussalmi-raanun kuvio pohjautuu ruusukasidokseen, jota on käytetty villashaaleissa. Käsityöperinteessä tunnetaan 1800-luvulta peräisin olevia kylien omia shaalikuviointeja. Kankaan värisävyt kunnioittavat luonnollisia Suomussalmi-raanussa käytettäviä lampaan villan sävyjä. Suomussalmi-raanua ja siitä ideansa saaneita villatuotteita valmistetaan edelleen paikallisten käsityöläisten toimesta. Yritys haluaa Uusi Suomussalmi -kuosikankaasta tehtävillä tuotteilla kunnioittaa suomalaista käsityöperinnettä. Perinteiden kunnioittaminen on oleellinen osa yrityksen arvopohjaa ja Kaihlalahti on nyt siirtänyt perinteen nykyaikaisella tekniikalla tehtyyn kuosiin. (Kaihlalahti 2018, viitattu 1.11.2018.)

Kuviossa 3 on kuvattu alkuperäinen Suomussalmi-raanun kuvio, joka on ollut inspiraation lähde uudelle graafiselle Uusi Suomussalmi -painokuviolle.



KUVIO 3. Suomussalmi-raanun kuvio (Kaihlalahti 2018, viitattu 1.11.2018)

Tuotteet ovat myynnissä yrityksen verkkokaupassa ja jälleenmyyjillä eri puolilla Suomea. Kohdeyrityksen verkkokauppa ([www.kaihlalahti.com](http://www.kaihlalahti.com)) on käyttöön otettu vuonna 2018. Verkkokauppaa toteutettaessa asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemuksia ei ole tutkittu tai mitattu tarkemmin. Asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemuksia halutaan nyt tutkia tarkemmin, jotta verkkokauppaa voidaan kehittää vielä asiakaslähtöisemmäksi. Tutkimuksen tavoitteena on suunnitella nykyiseen palvelupolkuun perustuva uusi verkkokaupan kehittämissuunnitelma. Verkkokaupan kehittämissuunnitelma sisältää verkkokaupalle uusitun toteuttamiskelpoisen palvelupolkkuvauksen ja kehitysideat.

## 2.2 Tekstiilialan haasteet ja mahdollisuudet

Business of Fashion (2018, viitattu 2.12.2018) ja McKinsey (2018, viitattu 2.12.2018) julkaisivat The State of Fashion 2019 -raportin liittyen muotialan kehittymiseen. Tällä hetkellä on havaittavissa muun muassa seuraavanlaisia trendejä ja suuntauksia muotialan kuluttajakäyttäytymisessä:

1. Varovaisuus.
2. Aasian ja erityisesti siellä Intian nousu. Vuonna 2019 ensimmäistä kertaa yli puolet maailman vaate- ja jalkinekaupasta tulee tapahtumaan Euroopan ja USA:n ulkopuolella.
3. Trade 2.0 varoitus, että yritysten tulisi tehdä valmiussuunnitelmia maailmanlaajuisten arvoketjujen mahdolliseksi herättelemiseksi.

4. Vaatteiden kauppaa voitaisiin muuttaa esimerkiksi kauppasopimusten uudelleenneuvotte- luilla.
5. Kuluttajan puolella ennakoidaan kestävyteen liittyviä huolenaiheita. Kuluttajat ja yritykset ovat huolissaan ympäristövaikutuksista.
6. ”Herätetyt” kuluttajat pyrkivät lisäämään toimitusketjujen avoimuutta ja palkitsevat suosik- kimerkkinsä, mikäli he toimivat vastuullisesti ja kestävästi kehityksen mukaisesti.
7. Kuluttajat vaativat yhä nopeampaa ja saumattomampaa toimivuutta mobiilipalveluissa.
8. Yritykset monipuolistavat ekosysteemejä vähentääkseen muun muassa jätettä.
9. Suuret digitaaliset kauppapaikat kuten Amazon, Alibaba, JD ja Zalando ovat haaste muo- tibrändeille.

The State of Fashion -raportin mukaan vuosi 2019 on heräämisen vuosi. Muodin osalta yritykset voivat tarkastella mahdollisuuksiaan eikä pelkästään haasteiden ylittämistä, joka on ollut vuoden 2018 haasteina. Raportin mukaan yritysten on oltava vuonna 2019 ketteriä ja nopeita sekä huomi- oitava kehittyvä digitalisaatio. Yritysten on suhtauduttava aktiivisesti yhteiskunnallisiin kysymyksiin, vastattava kuluttajien vaatimuksiin tuotantoketjun läpinäkyvyydestä, kestävydestä ja vastuullisuu- desta. Raportin mukaan yritysten tulee olla rohkeita muutosten toteuttamisessa, jotta he saavat enemmän uuden sukupolven asiakkaita. (Business of Fashion 2018, viitattu 2.12.2018; McKinsey 2018, viitattu 2.12.2018.) Niipola muistuttaa, että yhteistyöhankkeet brändien, suunnittelijoiden ja muiden toimijoiden välillä on tärkeitä. Eri toimijoiden yhteistyöllä Suomen pieni muotiteollisuus voi onnistua. (Niipola 2018, viitattu 15.12.2018.)

Business of Fashionin (2018, viitattu 2.12.2018) tutkimustulosten perusteella erityisesti vastuulli- suus ja kestävyys ovat nousussa kuluttajan ostoihin vaikuttavana arvotekijänä. Juutinen ja Steiner (2010, 141-145) toteavat, että yritysvastuuseen liittyvät eettiset asiat, vastuullisuutta kuvaavat asiat ja ympäristöasiat, kuten saasteisiin ja päästöihin liittyvät ongelmat sekä jätteen minimoiminen. On huomattu, että jätteiden vähentäminen vähentää samalla myös kustannuksia. Yritysvastuun toteut- tamista on myös se, että kuluttajille voidaan tarjota mahdollisuus viedä käytetty tuote myymälään, josta on sen ostanut, jotta se voidaan myymälän kautta hävittää tai kierrättää asianmukaisesti. Finlayson toteutti kyseistä tuotekeräilykampanjaa vuonna 2018. Kun asiakas toimitti Finlaysonin myymälään esimerkiksi vanhat Finlaysonin lakanat, asiakas sai alennuksen uudesta ostoksesta. (Finlayson 2018, viitattu 1.12.2018.) Suomalaisen Työn Liiton vuonna 2018 tekemän kuluttajatut- kimuksen tulokset osoittavat samaa, että vastuullisuus on nyt painava tekijä kuluttajien tekemissä hankinnoissa. Hinta ja laatu ratkaisevat ostopäätöksissä, mutta myös vastuullisuus on noussut

esille yhä enemmän ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä. (Kauppalehti 2018, viitattu 20.12.2018.) Suomalaisen Työn Liiton (2018, viitattu 3.12.2018) sivuilla on kerrottu Frankly Partnersin tekemästä Avainlipun Bränditutkimuksesta. Tutkimustulosten perusteella Avainlippu-merkki kuvastaa suomalaisille seuraavia asioita: suomalainen, luotettava, turvallinen, työllistävä, vastuullinen, rehti, laadukas ja hyvää tekevä. Avainlippu-merkin tunnistaa 86 % suomalaisista. 64 % Avainlipun tunnistaneista kokee, että Avainlippu vaikuttaa omaan ostopäätökseen. Tutkimustuloksissa on myös mainittu, suomalaisista noin kolme neljästä on yleiselle tasolla valmis maksamaan enemmän Suomessa valmistetusta tuotteesta tai palvelusta. (Suomalaisen Työn Liitto 2018, viitattu 3.12.2018.)

### **2.3 Kiertotalous**

Sjöstedt (2018, viitattu 4.12.2018) toteaa artikkelissaan, että elämme tällä hetkellä pitkälti lineaarisessa taloudessa, mutta arvoketjut ovat koko ajan muuttumassa lineaarisista ketjuista kiertäviksi. Siihen vaikuttaa uusien liiketoimintamallien alaprosessien, kuten uudelleenvalmistuksen sekä datan, tilojen ja työkalujen jakamisen kehittyminen. Sitran (2018a, viitattu 4.12.2018) vuonna 2014 aloittama kiertotaloustyö tähtää siihen, että Suomen kehitys kiertotalousyhteiskunnaksi etenee mahdollisimman pitkälle vuoden 2019 loppuun mennessä. Kiertotaloudessa kulutus perustuu palveluiden käyttämiseen omistamisen sijasta. Tuotteen käyttöään loppuvaiheessa materiaaleja ei hävitetä, vaan niistä syntyy uudelleen uusia tuotteita. Sitra toteaa, että vuoteen 2030 mennessä kiertotalouden arvonlisä Suomen kansantalouteen voisi olla vähintään kolme miljardia euroa vuosittain, mikäli kiertotalouden edellyttämät toimenpiteet otetaan käytäntöön ja omia osto- ja myyntivaihtoja muutetaan kiertotalousajattelun mukaiseksi.

Juutinen ja Steiner muistuttavat, että yritysvastuun kehittämisessä haastavimpia asioita ovat koko elinkaari- ja tuotantoketjun vastuullisuuden tarjoaminen. Arvoketjun tulisi olla vastuullinen raaka-aineen valmistajasta, kuljetuksesta, jakelutoimituksesta, tuotannosta, markkinoinnista, myynnistä ja myynnin jälkeisen tapahtuvasta kierrätyksestä ja uudelleenkäytöstä. (2010, 141–145.) Business of Fashion toteaa raportissaan, että tuotannon läpinäkyvyys on tulevaisuuden haaste ja mahdollisuus. Läpinäkyvä tuotantoketju kiinnostaa kuluttajaa. (2018, viitattu 2.12.2018.) Merkittävimmät ratkaisut kiertotalouden kannalta tehdään elinkaaren alkupäässä. Materiaalikehitys sekä tuote- ja prosessisuunnittelu ovat avainasemassa, kun tuotetaan uusia tavaroita yhteiskuntaan. Elinkaaren alkuvaiheessa tulisi miettiä, miten saadaan ylijäämämateriaali talteen ja uudelleen kiertoon sekä miten



elinkaaren lopussa erilaiset materiaalit saadaan hyödynnettyä uusissa tuotteissa. Teollisuuden kiertotalous toteutuu, kun pyritään valmistamaan tuotteita, jotka ovat pitkäikäisiä, korjattavia, huollettavia, materiaalit kiertävät ja luonnonvarojen kestävä käyttö huomioidaan. (Sitra 2018b, viitattu 4.12.2018.) Sillanaukee kirjoittaa artikkelissaan, että Zero Waste -ajattelutapa voisi sisältää seitsemän K:ta: kieltäydy, karsi, käytä uudelleen, kierrätä, kompostoi, kannu mukana ja korjaa (2018, viitattu 5.12.2018). Tekstiiliteollisuudessa tuotteen valmistamiseen liittyy tekstiilijäte, jota jää tuotannosta esimerkiksi kankaiden leikkausvaiheessa. Ensisijaisesti vastuullinen yritys toimii niin, että leikkuujätettä jää mahdollisimman vähän mutta, jos leikkuujätettä silti jää, niin siihen voi soveltaa tätä Zero Waste -ajattelua ja kehittää leikkuujätteelle uusia käyttötarkoituksia.

Suomessa muodin kulutus on vähentynyt koko 2010-luvun. Syynä on voi olla taantuma, josta ei ole vielä toivuttu. Suomessa kotitaloudet säästävät ensimmäisenä vaatteista. (Tyystjärvi 2018, viitattu 2.12.2018.) Muodin kulutuksen vähentymisen syynä voi olla myös suomalaisten kulutustottumusten muutos, johon vaikuttaa esimerkiksi yhä enemmän esillä olevat eettiset asiat. Suomessa on perustettu viimeisen kymmenen vuoden aikana yhä enemmän yksittäisiä pieniä design-alan tekstiili- ja muotiyrityksiä. Nämä pienet design-yritykset korostavat tuotteiden valmistamisessa muun muassa kotimaisuutta, uniikkiutta, brändiä, vastuullisuutta ja eettisyyttä. Nämä asiat ovat heidän kilpailuetujansa ja niiden avulla he luovat arvolupauksia asiakkaille. He ovat luoneet uuden kilpailuasetelman isoja halpaketjuja vastaan, jossa määrää ja hintaa pyritään korvaamaan muilla asioilla, kuten laadulla.

Sjöstedt (2018, viitattu 4.12.2018) esittelee Sitran julkaiseman kiertotalouteen liittyvän käsikirjan, jossa kerrotaan viisi kiertotalouden tulevaisuuden liiketoimintamallia:

1. Jakamislustat: yhteisten jakoalustojen hyödyntäminen käytössä, saavutettavuudessa tai omistuksessa, esimerkiksi koneiden ja tavaroiden vuokraaminen tai vaihtaminen.
2. Kiertoihin perustuvat toimitusketjut: kierrätettävien materiaalien käyttö, uusiutuvan energian käyttö ja resurssitehokkaisiin kiertoihin perustuvat mallit.
3. Tuote palveluna: tuotteiden sijaan palvelujen tarjoaminen.
4. Tuotteen elinkaaren pidentäminen: tuotteen elinkaaren pidentäminen ennakoivalla huollolla, uudelleenmyynnillä ja -valmistamisella.
5. Kierrätys ja kiertoon palauttaminen: elinkaaren lopussa olevien tuotteiden ja raaka-ainesten takaisinkeräys ja uudelleenhyödyntäminen.

Tekstiilijätteen määrä on lisääntynyt viime vuosina kaikissa kulutusyhteiskunnissa. Tekstiilijätettä syntyy EU-maissa yli kolme miljoona tonnia vuosittain. Jätteen määrän kasvu johtunee pikamuodista ja tehokkaasta markkinointikoneistosta, joka hyödyntää erityisesti Aasian ja Kaukoidän halpoja työvoimakustannuksia ja muodin tehokasta mielikuvamarkkinointia. Vaatteita ostetaan harkintaa käyttämättä, niitä käytetään hyvin lyhyen aikaa ja lopuksi ne heitetään pois sen enempää miettimättä. Vaatteiden käyttöikä on lyhentynyt, koska vaatteen korjaaminen on kalliimpaa kuin uuden vaatteen ostaminen. Vaatteiden valmistus on kuitenkin vaatinut paljon resursseja, energiaa, vettä ja ihmistyövoimaa, jotta ne on saatu kasvatettua/tehtyä kuiduiksi, jalostettua langoiksi, tekstiileiksi ja lopulta vaatteiksi. Resurssit heitetään hukkaan, jos vaate on käytössä vain hyvin lyhyen aikaa tai jos materiaaleista tehdään hyvin huonolaatuisia vaatteita. Tähän liittyy myös ympäristökuorma ja jäte, jota kuidun kasvatusta ja jalostamista sekä kankaan prosessointia ja värjäystä ovat aiheuttaneet. (Niinimäki 2018, viitattu 5.12.2018.)

Niinimäki muistuttaa, että tekstiilijäte tulisi nähdä arvokkaana raaka-aineena ja myös teknologioita sen hyödyntämiseen kehitellään koko ajan. Nykyiset teknologiat voivat hyödyntää vain tiettyjä kuituja tai tietyssä muodossa olevia kuituja, joten tarvitaan uusia käytäntöjä siihen, minkälaisia kuituja tulevaisuudessa käytetään tai miten vaatteet ylipäänsä ommellaan. Puuvilla, polyesteri ja useiden kuitujen yhdistelmäkankaat hallitsevat tällä hetkellä suurinta osaa kuitumarkkinoista. Kierrätyksessä on huomioitava myös vaatteissa olevat napit, vetoketjut ja ompelulangat. Nekin pitäisi pystyä poistamaan helposti ennen kuitujen kierrätystä. (Niinimäki 2018, viitattu 5.12.2018.)

Suomen Tekstiili ja Muoti ry (STJM) julkaisi vuonna 2015 tutkimustulokset liittyen tekstiilialan yritysten kiertotalouteen suhtautumiseen. Tutkimuksen kohderyhmänä oli 150 suomalaista tekstiili- ja vaatetusalan yritystä. Tutkimustulosten perusteella kiertotalous-käsite oli tuttu 81 %:lle vastaajista. 85 % vastaajista totesi, että yrityksen toiminnassa on huomioitu kierrättäminen ja palvelut, muun muassa leikkuujäte kierrätettiin, mitään ei mennyt kaatopaikalle ja käytössä oli korjaus- tai vuokrauspalvelut. (Suomen Tekstiili ja Muoti 2015, viitattu 15.12.2018.) Elinkeinoelämän keskusliitto, EK (2015, viitattu 15.12.2018), teki myös oman tutkimuksensa samana vuonna 2015 ja heidän tuloksensa olivat hyvin samantyyppiset STJM:n kanssa. Marraskuussa 2015 toteutettuun kyselyyn vastasi 524 erikokoista yritystä. Kiertotalous-käsite oli tuttu 74 %:lle vastaajista. Osa kommentoi, että kiertotalouden logiikka on ollut yritystoiminnan ydintä jo ennen tämän käsitteen syntymistä. Kasvuhakuiset ja suuret yritykset olivat eniten suuntautuneet kiertotalouteen. Tulevaisuuden haas-

teena on saada kiertotalous myös pk-yrityksiin vahvemmin mukaan. Yli 40 % vastaajista näki energia- ja materiaalitehokkuudessa eniten liiketoimintamahdollisuuksia kiertotaloutta ajatellen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015, viitattu 15.12.2018.)

Inspecta tiedotti vuonna 2018 eurooppalaisesta tutkimustuloksesta liittyen pesu- ja hoito-ohjeiden merkitykseen tuotteissa. Kansainvälinen tekstiilien hoito-ohjemarkkintöjen emojärjestö Ginetex tutkitutti eurooppalaisten kuluttajien suhtautumista tekstiilien tuote- ja hoito-ohjemarkkintöihin. Tutkimuksen toteutti Ipsos joulukuussa 2016 6000 henkilön vastausotannalla Saksassa, Englannissa, Ranskassa, Italiassa, Tšekissä ja Ruotsissa. Tulos oli mielenkiintoinen, sillä 30 % eurooppalaisista ei noudata hoito-ohjeita, mutta jopa 80 % kuluttajista myöntää, että eivät ostaisi vaatteita ilman hoito-ohjemarkkintöjä. Hoito-ohjeita pidetään tutkimustuloksen perusteella aitona ostokriteerinä. (Inspecta 2017, viitattu 12.12.2018.) Inspectan sivuilla todetaan, että nykyään puhutaan yhä enenevässä määrin luonnonvaroista ja niiden rajallisuudesta. Omilla tekstiilien hoito- ja pesutoimilla on vaikutusta tähän asiaan. Muun muassa tekstiilien hoitoa edustavat teollisuusjärjestöt haluavat osallistaa kuluttajia pienentämään vedenkulutusta ja hiilidioksidipäästöjä ja siten myös taloudellisia kuluja. He ovat laatineet vinkkilistan, kuinka käyttää pesukoneita ja pyykinpesuaineita ympäristöystävällisesti tekstiilejä vahingoittamatta. (Inspecta 2018, viitattu 12.12.2018.)

## 2.4 Verkkokaupan perustaminen

Tilastokeskuksen määritelmä verkkokaupalle:

”Verkkokaupalla eli internetkaupalla tarkoitetaan ostamista tai tilaamista internetin kautta kuluttajan omaan tai kotitalouden käyttöön riippumatta siitä, tuleeko lasku maksettavaksi myöhemmin vai maksetaanko ostokset välittömästi verkkopankin, luottokortin, verkkomaksun tai vastaavan kautta. Internetkauppaa on valmiille sähköiselle lomakkeelle internetissä täytetty ja lähetetty tilaus sekä verkkokaupoissa tehty kauppa. Verkkokauppaan sisältyy kotimainen ja ulkomainen verkkokauppa.” (Tilastokeskus 2018, viitattu 11.12.2018.)

Havumäen ja Jarankan (2014, 12–14) mukaan verkkokaupasta on hyötyä yritykselle, koska verkkokauppa on helposti ja nopeasti tavoitettavissa kaikkialla. Kansainvälinen verkkokauppatoiminta on nykyään yhä helpompaa, kunhan huomioi vain kielivaihtoehtojen, toimitus- ja maksutapojen, kulttuurierojen ja paikallisten lainsäädäntöjen vaikutuksen verkkokaupassa. Lisäksi asiakkaan käyt-

täytymisestä saadaan yhä tarkempaa tietoa ja tällöin markkinointia voidaan kohdentaa. Asiakkaiden näkökulmasta verkkokaupoista on helppo etsiä tuotteita ja hintavertailu on nopeampaa. Jos verkkokauppa personoidaan, asiakas saa häntä kiinnostavia tuotteita hänen oman osto- ja verkkokäyttäytymisensä perusteella. Verkkokaupan sivuilla tuotetiedot ovat yleensä ajantasaisempia ja tietoja on helppo päivittää, verrattuna esimerkiksi painettuihin tuotekuvastoihin.

Verkkokaupalla on oltava tahto, kyky ja mahdollisuus, jotta edellytykset verkkokaupan toteutukseen ovat järkeviä. Toisin sanoen yrityksen johdolla pitää olla tahtoa, verkkokaupan operoijilla kykyä ja yrityksen liiketoiminnan tulee olla mahdollista verkossa. (Hallavo 2013, 77–79.) Tschohl (2001, 15) vertaa verkkokauppaa kolmijalkaiseen jakkaraan. Mikäli jakkaran jalvoja on kaksi – nopeus ja hinta – mutta erinomainen palvelu kolmantena puuttuu, ei jakkara pysy pystyssä. Nopeus, hinta ja erinomainen palvelu ovat kolme avainkriteeriä, jotka verkkokaupassa pitäisi olla kunnossa.

Nykyään yhä useammilla yrityksillä on oma verkkokauppa nettisivuillaan. Internetin avulla sähköisen kaupankäynti on yleistynyt globaalisti, sillä maantieteellisellä sijainnilla ei ole enää merkitystä. Osa kivijalkamyymälöistä on joutunut lopettamaan toimintansa verkkokauppojen yleistyessä, koska ne eivät pysty kilpailemaan kustannustehokkaasti verkkokauppoja vastaan. Aina kyseessä ei ole pienten paikkakuntien kivijalkamyymälät, vaan myös isommat kivijalkamyymälät ja jopa ketjuliikkeet ovat digitalisoitumisen myötä haasteiden edessä. Niipola toteaa artikkelissaan, että The New York Timesin analyysin mukaan H&M:n suurin haaste on ollut verkkokaupan kehitykseen sopeutuminen. H&M ei ole onnistunut luomaan toimivaa verkkokauppaa samaan aikaan, kun esimerkiksi Amazon tarjoaa verkkokaupassaan ilmaisen toimituksen. Kyseessä voi olla myös eettiset asiat, sillä vaikka H&M:n liikkeeseen veisi vanhat tavarat kierrätykseen, kertakäyttömuoti on edelläkävijäkuluttajan maailmassa kaukana eettisyydestä. (Niipola 2018, viitattu 15.12.2018.) Ihmisten kulkukäyttäytyminen on murroksessa. Tekstiiliteollisuuden tulevaisuuden näkymiä käsiteltiin tarkemmin luvussa 2.2 *Tekstiilialan haasteet ja mahdollisuudet*.

Kaupan liitto on tehnyt kaksi kuluttajatutkimusta, joissa on selvitetty digitaalisen kaupan suuruutta ja suosituimpia verkkokauppoja. Suuruus-tutkimuksessa 18-vuotiaat vastaajat pitivät 4-6 viikon ajan kahden viikon välein ostospäiväkirjaa ja 1000 henkilön otos uusittiin 1-3 kuukauden välein. Suosituimmat verkkokaupat -kyselyyn vastasi marraskuun 2017-tammikuun 2018 aikana 3565 henkilöä. Tutkimustulosten mukaan suomalaiset ostivat vuonna 2017 vähittäiskaupan tuotteita di-

gitaalisesti 8 % enemmän kuin edellisvuonna. Kaikkiaan suomalaiset tekivät digitaalisia verkkotavaraostoksia noin 4,9 miljardilla eurolla. Kaupan liiton mukaan digitaaliset kanavat ovat nykyään osa normaalia kuluttamista ja uusia verkko-ostajia nähdään eniten vanhimmissa ikäryhmissä. Tutkimustulosten perusteella kuluttajat ostavat aiempaa useammin ja kerralla enemmän. Ainoastaan päivittäistavaroissa ostajien määrä on selvästi kasvussa. Päivittäistavaroiden verkkokauppa kasvoi vuonna 2017 88 %:a, mutta kokonaisuudessaan arvonlisäverollisesta päivittäistavarakaupasta se on vain alle puoli prosenttia. Suomalaiset ostavat verkkokaupoista eniten kodintekniikkaa, elektroniikkaa, vaatteita, asusteita ja harrastus- ja urheiluvälineitä. Tutkimustulosten perusteella suomalaiset ostivat vuonna 2017 vaatteita verkkokaupoista yli miljardilla eurolla. Tilastokeskus tiedottaa, että suomalaiset käyttävät vaatteisiin rahaa yhteensä 4 miljardia euroa vuodessa. Näiden tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että verkkokaupan osuus koko vaatemarkkinasta on noin neljännes. (Kaupan liitto 2018, viitattu 16.12.2018; Suomen Tekstiili ja Muoti 2018, viitattu 16.12.2018.)

Noin kolmasosa verkko-ostoista tehdään älypuhelimella tai tabletilla, ja pelkästään älypuhelimella viidesosa. Vaatteiden verkko-ostoista 28 %:a tehdään älypuhelimien kautta. Mobiiliverkko-ostojen kasvusta huolimatta Suomi ei ole mobiiliostamisen kärkimaa, sillä Japanissa ja Isossa-Britanniassa yli puolet verkko-ostoista tehdään mobiilisti. Yksi keino vauhdittaa kuluttajien mobiiliostoja on liikkeiden omat applikaatiot, mobiilioptimoidut verkkosivut ja verkkokaupat. Suomalaisista kuluttajista 54 % on ostanut vuonna 2017 suomalaisista verkkokaupoista, kun edellisvuonna vastaava luku oli 59 %. Suomalaiset ostavat ulkomaisista verkkokaupoista eniten muotia sekä ajoneuvojen varaosia ja tarvikkeita. Suomalaisten suosituimmat verkkokaupat on listattu ja 15 suosituimman joukkoon pääsee ainoastaan viisi suomalaista verkkokauppaa, joihin kuuluu muun muassa Varusteleka ja Dermosil. Suomalaiset kuluttajat antoivat kaikille käyttämilleen verkkokaupoille keskimäärin arvosanaksi 8,1 asteikolla 1–10. Huonoimmat arviointit sai miestenvaatteiden ja -kenkien erikoiskaupat, joissa kuluttajat toivoivat online-tukea. (Kaupan liitto 2018, viitattu 16.12.2018; Suomen Tekstiili ja Muoti 2018, viitattu 16.12.2018.)

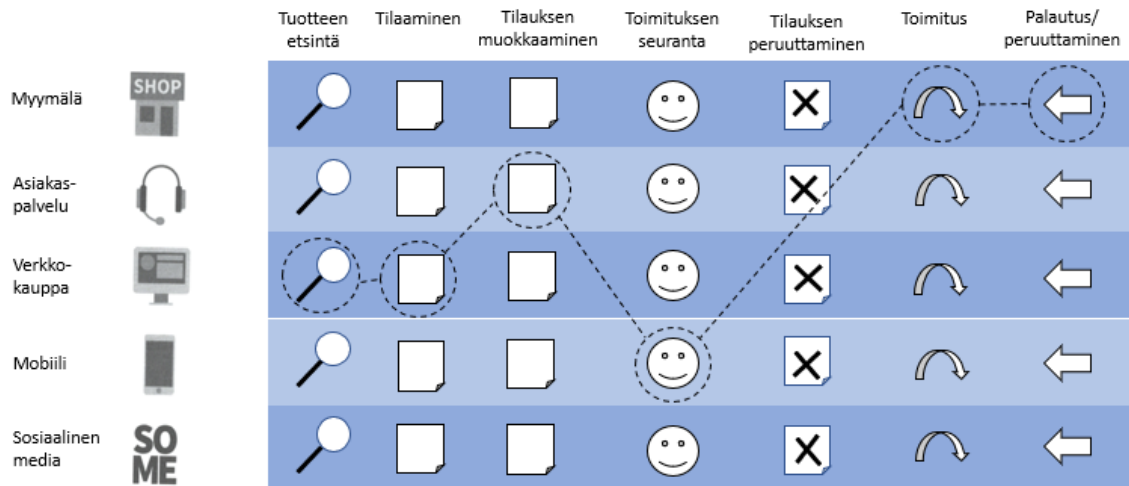
Kaupan liitto on kuitenkin sitä mieltä, että kyse ei ole siitä, etteikö suomalainen osaisi rakentaa hyviä ja toimivia verkkokauppoja. Heidän mukaansa kansainväliset verkkokaupat ja markkina-alustat eivät maksa samoja kustannuksia kuin suomalaiset verkkokaupat, esimerkiksi kiinteistöveroja. Keskusteluissa on noussut esille myös alle 22 euroa maksavien tuotteiden maahantuonnin verovapauden poistaminen tulevaisuudessa Suomessa. Verovapauden poistamisen on tarkoitus tulla voimaan vuonna 2021. Ruotsissa on toteutettu jo vastaava muutos, joten Ruotsissa on maksettava

arvonlisävero kaikista EU:n arvonlisäveroalueen ulkopuolelta maahantuoduista tuotteista. (Kaupan liitto 2018, viitattu 16.12.2018; Suomen Tekstiili ja Muoti 2018, viitattu 16.12.2018.) Vettenranta (2018, 18, viitattu 27.11.2018) toteaa, että suomalaisten verkkokauppojen kansainvälistyminen voi helpottua tulevaisuudessa näiden edelle mainittujen maahantuontiin liittyvien tullimaksujen ja verovapauksien muutoksilla.

Suomen Tekstiili ja Muoti ry:n tutkimuksen mukaan suomalaiset kuluttajat ostavat vaatteita verkosta ahkerasti, sillä naisista keskimäärin 77 % ostaa joskus vaatteita digitaalisesti. Vanhimmasta ikäryhmästä (65–74-vuotiaat) yli puolet oli ostanut vaatteita digitaalisesti. Miehet ovat löytäneet vaatteiden verkkokaupan naisia harvemmin, sillä miehistä keskimäärin yli puolet oli ostanut vain joskus vaatteita digitaalisesti. Suomen Tekstiili ja Muoti on saanut tutkimuksella selville, että suomalaisilla naisilla myymälöissä kiertely oli yleisin inspiraation lähde pukeutumiseen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kivijalkamyymälät ovat suomalaisille kuitenkin vielä verkkokauppaa yleisempi vaatteiden ostopaikka. Tutkimuksessa tuli kuitenkin esille, että verkkokauppojen sivustot ovat myös tärkeitä inspiraation lähteitä erityisesti alle 50-vuotiaille naisille. (Suomen Tekstiili ja Muoti 2018, viitattu 16.12.2018.)

Hallavon mukaan verkkokaupan perustaminen teknisesti on suhteellisen helppoa. Toiminnassa menestyminen ja toiminnan kasvattaminen on haastavampaa ja vaatii yritykseltä kokonaisvaltaista liiketoiminnan ymmärrystä. (2013, 77.) Kivijalkamyymälän ja verkkokaupan perustamisessa on samoja piirteitä, vaikka myyntiväline on erilainen. Perustamistoimista tärkeimpänä on tarkka ja realistinen suunnitelma. On tärkeää laatia pitkän tähtäimen strategia kuten tarkat kohderyhmien määrittelyt ja kilpailija-analyysit. Verkkokaupan toteutus on merkittävä osa suunnitelman toteutusta. Hyvä verkkokauppa voidaan toteuttaa esimerkiksi omalle verkkokauppa-alustalle. Verkkokauppa tarvitsee ympärilleen erilaisia sidosryhmiä muun muassa asiakaspalvelun, taloushallinnon, logistiikan ja markkinoinnin osa-alueilta. Verkkokaupan kannattavuuteen vaikuttaa myös varastointi ja toimitusnopeudet. Tuotevalikoimassa on huomioitava, että se on etämyyntiin ja kuljetukseen sopivaa. (Morgaine 2017, viitattu 13.12.2018; Lahtinen 2013, 28–39.) Hallavo toteaa, että verkkokaupan tärkeimmät osa-alueet ovat tuotteet, markkinointi, verkkokaupan analytiikka, logistiikka, maksuliikenne ja asiakaspalvelu. Näiden on integroiduttava toisiinsa, ja ne on suunniteltava jo ennen kuin edes perustaa verkkokauppaa. (2013, 103–111.)

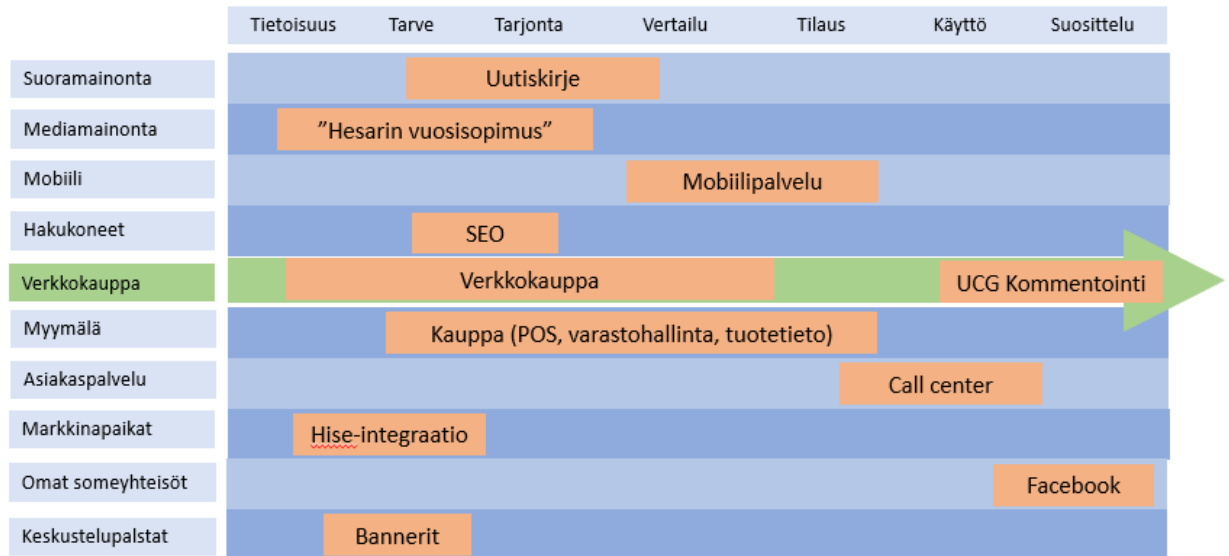
Kuviossa 4 on kuvattu verkkokaupan monikanavaisuus mukaillen Filenius (2015, 27) alkupe-  
 räistä kuviota. Verkkokauppa on vain yksi kanava monikanavaisessa palvelukokonaisuudessa ny-  
 kypäivänä. Palvelukanavia ovat muun muassa mobiilipalvelut, blogit, sosiaalinen media ja keskus-  
 telupalstat. Yrityksen vaikutusmahdollisuus on rajallinen osassa näistä palvelukanavista, mutta  
 asia on huomioitava verkkokauppaa perustettaessa. Asiakas voi liikkua palvelukanavista toiseen  
 verkkokaupassa oloaikanaan, joten on pyrittävä huomioimaan palvelukanavien tukeva vaikutus os-  
 topäätöksen syntymisessä. (Filenius 2015, 26–27; Hallavo 2013, 22–23.)



KUVIO 4. Kanavat ja ostoprosessi (mukaillen Filenius 2015, 27)

Lahtinen (2013, 19–23) toteaa, että verkkokauppa voi myös epäonnistua, jos se kilpailee epäsuo-  
 tuisasti kivijalkamyymälän tai toisen verkkokaupan kanssa. Esimerkiksi tavaran valmistajan on mie-  
 tittävä tarkkaan verkkokauppansa tarkoitusta, jotta toiminnassa otetaan huomioon myös tuotteiden  
 muut jälleenmyyjät. Jälleenmyyjien tarjoama arvo voi olla erilainen kuin valmistajan verkkokaupan  
 tarjoama arvo.

Kuviossa 5 havainnollistettu Hallavon (2013, 70) alkuperäistä kuviota mukailleen verkkokaupan ympärille muodostunutta monikanavaisuutta.



KUVIO 5. Monikanavaisuus verkkokaupan ympärillä (mukaiillen Hallavo 2013, 70)

Kuviossa 5 on kuvattu eri kanavia, joiden kanssa verkkokauppa on yhteydessä. Hallavon (2013, 106–107) mukaan verkkokaupan markkinointi voidaan jakaa kahteen tapaan: sisäiset ja ulkoiset keinot eli inbound- ja outbound. Sisäisiin keinoihin kuuluu kanta-asiakkaiden sitouttaminen ja sitä kautta ostosten lisääminen. Ulkoisten keinojen tarkoituksena on lisätä asiakasmäärää. Brändien markkinointiviestintä tulee muuttumaan kokonaisvaltaisemmaksi tulevaisuudessa ja arvoketjut muotoutuvat uudestaan. Hallavo myös korostaa, että yritysten kannattaisi panostaa asiakkaiden tuntemiseen, laajaan valikoimaan ja läsnäoloon niissä kanavissa, joissa asiakas etsii tietoa tai tekee päätöksiä. Esimerkiksi kun yritys tavoittelee uusia asiakkaita, on ensin ymmärrettävä mistä nykyinen asiakas tulee verkkokauppaan, ennen kuin lähtee tavoittelemaan uusia asiakkaita. (2013, 34–38.)

## 2.5 Verkkokaupan haasteet ja mahdollisuudet tulevaisuudessa

Edellisessä luvussa kävi ilmi, että verkkokaupan perustaminen on suhteellisen helppoa ja nopeaa, mutta pelkkä perustaminen ei riitä, vaan verkkokauppaa on kehitettävä ja ylläpidettävä koko ajan muuttuvassa globaalissa maailmassa. Havumäki ja Jaranka (2014, 15) viittaavat VanBoskirkin ja Rileyn The Future of Interactive Marketing -teoksessa esitettyihin interaktiivisen markkinoinnin tu-



levaisuuden haasteisiin. Haasteet ovat asiakkaan markkinointikokemuksen räätälöinnissä, päätösten ja prosessien optimoinnissa, muuttuviin markkinointiolosuhteisiin vastaamisessa ja henkilökunnan valtuuttamisessa. Markkinointi on räätälöitävä asiakkaiden mieltymysten ja kiinnostuksen kohteiden mukaan niin, että asiakkaalle ja henkilökunnalle annetaan valtuudet toimia yrityksen puolesta puhujina ja markkinoijina.

Ovaskainen on väitöskirjassaan tutkinut elektronisen kaupankäynnin osaamistarpeita pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (pk-yrityksissä). Elektroninen kaupankäynti internetissä ja sen kehitys ovat merkittävä liiketoiminnan muutostekijä, joka tuo mahdollisuuksia, mutta myös haasteita pk-yrityksille. Verkkokaupan perustaminen on suhteellisen helppoa, mutta verkkokaupan ylläpito ja kehittäminen vaativat osaamista. Ovaskaisen tutkimuksessa on todettu, että seuraavissa osa-alueissa osaamistarpeita on erityisesti havaittavissa:

1. Markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu.
2. Strateginen johtaminen ja liiketoimintaprosessien kehittäminen.
3. Tekniset kvalifikaatiot (soveltuvuudet ja edellytykset) ja logistiikka.
4. Innovaatiot ja tuotekehitys.

(Ovaskainen 2010, 132–134, 208, viitattu 3.11.2018.)

Arkipuheessa saatetaan korostaa teknisiä ominaisuuksia ja ratkaisuja, mutta Ovaskaisen tutkimustuloksiansa perusteella liiketoiminnallisella osaamisella on suurempi merkitys kuin verkkokaupan teknisillä ominaisuuksilla. Tutkimustulosten mukaan pitkän aikavälin menestystä määrittelevä tekijä on kyky strategiseen ajatteluun ja systemaattiseen suunnitteluun panostaminen. Näiden avulla määritellään elektronisen kaupankäynnin tavoitteet ja rooli yrityksen liiketoiminnassa. Liiketoiminnalliset ja tekniset kvalifikaatiot liittyvät toisiinsa ja menestyäkseen yrityksen on onnistuttava yhdistämään eri alueet asiakkaille arvoa tuottavaksi kokonaisuudeksi. (Ovaskainen 2010, 172–173, 208–209, viitattu 3.11.2018.) Kiiski harmittelee samaa asiaa artikkelissaan, että Suomessa keskittään liikaa verkkokauppojen tekniseen rakenteeseen, vaikka se on pieni osa digitaalista kaupankäyntiä. Yritysten pitäisi enemmän keskittyä verkkokauppojen brändin kehittämiseen ja tunnettuuden lisäämiseen. (2018, 9, viitattu 27.11.2018.)

Ovaskaisen tutkimuksessa tulee selkeästi ilmi, että asiakaslähtöisyydellä on suuri merkitys. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja tyydyttäminen kilpailijoita paremmin on yrityksen keskeinen menestystekijä. Elektroninen kaupankäynti pitäisi saada integroitumaan yrityksen muihin järjestelmiin

ja kokonaisuudessaan yrityksen liiketoimintaan. Erityisesti yrittäjän on uskottava omaan liiketoimintaan ja yrittäjyyteensä, koska se luo positiivisuutta ja uskottavuutta koko organisaatioon. Mikäli yritys haluaa verkkokaupan osaksi liiketoimintaansa, tällöin on tärkeä määrittää selkeästi elektronisen kaupankäynnin rooli yrityksen liiketoiminnan kokonaisuudessa. Tutkimustuloksissa lisäksi todetaan, että pk-yritysten kannattaa suosia verkostoitumista. Toimivien ja hyvien yhteistyöverkoston avulla voi ulkoistaa oman ydinosaamisen ulkopuolisia toimintoja. Tällöin voi keskittyä omaan ydinosaamiseen paremmin, koska pk-yritysten omat resurssit eivät aina riitä kaiken hoitamiseen itse. (Ovaskainen 2010, 172–173, 208–209, viitattu 3.11.2018.) Verkkokaupan asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemuksia käsitellään tarkemmin *luvussa 3 Digitaalinen asiakaskokemus*.

Suomen Digimenestyjät 2019 -tutkimuksessa on analysoitu 54:n menestyneimmän suomalaisen yrityksen 66:ta eri brändiä. Tutkimuksen osa-alueet olivat digitaalinen markkinointi, digitaalinen tuotekokemus, verkkokauppa, asiakkuus, mobiili ja sosiaalinen media. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää suomalaisten yritysten digitaaliset kyvykkyydet eri toimialoilla sekä selvittää tarkemmin digitalisoitumisen mahdollisuuksia ja uhkia. (Bearingpoint 2018, viitattu 30.12.2018.) Suomen Digimenestyjät 2019 -tutkimustulosten mukaan suomalaisyritykset saivat digitaalisesta markkinoinnista heikoimman arvosanan 1.6, joten tulosten perusteella suomalaisten yritysten tulisi kehittää digitaalisen markkinoinnin kyvykkyyksiä. Digitaalisen markkinoinnin voitti Veikkaus, joka suoriutui erityisen hyvin oman median ja hakukonemarkkinoinnin osa-alueilla. Helsingin Sanomat voitti digitaalisessa tuotekokemuksessa ja yritystä keuhuttiin käytettävyyden, suunnittelun ja tuote- ja myymälätietojen osa-alueista. Digitaalisessa tuotekokemuksessa suomalaisyritysten kokonaisarvosana oli 3.4. Verkkokaupan kokonaisarvosanaksi suomalaisyritykset saivat 2.5. Tulosten perusteella suomalaisyritykset eivät ole kyenneet kehittämään verkkokauppojensa kyvykkyyksiä. Verkkokaupan osalta Gigantti voitti ja perusteluina oli, että ovat tarjonneet asiakkailleen erinomaiset tuote-esittelyt ja sujuvan ostoprosessin. Suomalaisyrietykset saivat asiakkuudessa kokonaisarvosanan 2.8. Asiakkuuden voitti Telia perusteluina, että he muun muassa osallistavat asiakkaitaan erinomaisesti verkkosivuillaan ja käyttävät sähköpostimainontaa tehokkaasti. Mobiilin arvosanaksi suomalaisyritykset saivat 2.9. Tulosten perusteella kehityssuunta on kuitenkin huolestuttava, sillä kokonaisarvosana laski eniten edellisvuoteen verrattuna. Mobiili osa-alueen voitti Osuuspankin (OP:n) pankkiliiketoiminta. Voiton perusteluina oli heidän laadukas mobiiliverkkosivustonsa ja laajan suosion saavuttaneet sovellukset OP-mobiili ja Pivo. Tutkimuksen suomalaisyritykset saivat sosiaalisen median käytöstä arvosanan 2.9. Sosiaalisen median voittaja oli Fazer, joka keräsi pisteitä erityisesti Instagram-, YouTube- ja Facebook-sisällöistään. (Bearingpoint 2018, viitattu 30.12.2018.)

Suomen Digimenessyjtät 2019 -tutkimustuloksissa nousi erityisesti esille verkkokaupan tutkimustulokset, joista suomalaisyritykset saivat vain arvosanan 2.8. Tulosten mukaan suomalaisyritykset pärjäsivät parhaiten tuotteiden esittelyssä, mutta ostoprosessi ja myynnin tuki jäivät huonoiksi. Uutuutena verkkokaupoissa oli havaittu, että yritykset tarjosivat ostoprosessissa yhä enemmän kuljetusvaihtoehtoja. Lähes puolella tutkituista yrityksistä asiakas sai valita neljästä kuuteen vaihtoehdosta mieleisimmän kuljetusvaihtoehdon. Eniten kehitettävää ostoprosessissa oli lisä- ja ristiinmyynnissä sekä ostoskorin ominaisuuksista. Myynnin tuessa eniten kehitettävää oli chat-palveluiden käytössä. Chatin käyttö myynnin tukena oli yleistynyt, mutta silti vain alle joka kymmenes tutkimukseen osallistunut yritys hyödynsi chat-asiakaspalvelua verkkokaupassaan. (Bearingpoint 2018, viitattu 30.12.2018.) Chatin käyttö tulevaisuudessa kasvane, sillä chatissa asiakasta voidaan aktivoida oikealla hetkellä ja tarjota palvelua oikea-aikaisesti (Paytrail 2018, 14, viitattu 27.11.2018). Suositellutoimenpiteet lisä- ja ristiinmyynnissä on yksi kasvava trendi. Verkkokaupassa voidaan suositella asiakkaan katselemalle tuotteelle saman tien lisävaihtoehtoja, kuten saman hintaluokan tuotteita, samantapaisia tuotteita tai lisävarusteita, jotka sopivat tuotteen kanssa yhteen. (Leino 2012, 218.)

Parsama (2018, 8, viitattu 27.11.2018) toteaa artikkelissaan, että verkkokauppojen globaalissa kilpailussa nimenomaan verkkokaupan liiketoiminnan strategia ja asiakaslupaus pitää näkyä kirkaammin hyötynä asiakkaalle. Menestyvillä verkkokaupoilla asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys on tärkein strategia. Kun asiakas on strategian keskiössä, brändin ja asiakkaan välillä on tunneside. Jotta tunneside muodostuu, yrityksen on tiedettävä keitä asiakkaat ovat, mitä he ostavat, miten usein ja miksi he ostavat juuri kyseiseltä yritykseltä. Lisäksi yrityksen on tiedettävä ketkä ovat tärkeimmät asiakkaat. Tärkeimpinä asiakkaina pidetään asiakkaita, jotka tekevät 80 % ostoista. Lupauksen tulee kertoa kiteytetysti, miksi yritys on olemassa kyseiselle asiakkaalle. Kaiken keskiössä on asiakaskokemus.

Alahuhta toteaa, että ei koskaan pidä vähätellä asiakastytyväisyyskyselyiden ja palautteen merkitystä. Niistä näkee pitkällä tähtäimellä indikaattorit, että mihin yritys on menossa. Ostotoiminnassa on löydettävä parhaat kumppanit ja ryhdyttävä etenemään yhdessä heidän kanssaan. Yhteistyötä on hyödynnettävä, eikä mitään pidä jättää sattuman varaan. Omilla teoilla voi vaikuttaa todennäköisyyksiin, mutta onnistumista ei tietenkään voi varmistaa mitenkään. Strateginen johtaminen nähdään usein liian kapeasti yrityksissä. Siihen sisällytetään usein vain se, että miten erotaudutaan kilpailijoista ja miten omaa strategiaa toteutetaan. Hän korostaakin kilpailukyvyyn pitkän tähtäimen rakentamista. Tähän kuuluu muun muassa jatkuvaa yrityskulttuurin kehittämistä sekä

se, miten päätöksenteko yrityksessä tapahtuu. Asiakkaiden tyytyväisyys on ensisijaisen tärkeää. (Alahuhta 2015, 16–20.)

Verkkokaupassa haasteena on digitaalisuus ja siihen liittyvä digitaalinen asiakaskokemus. Yrityksen on tiedettävä, miten asiakas kokee asioinnin eri kohtaamispisteissä monikanavaisessa ympäristössä. Esimerkiksi miten ostotapahtuma verkkokaupassa toimii, mitä muuta yritys lähettää tilattujen tuotteiden lisäksi, miten asiakaspalvelu huomioi asiakkaan ja niinkin konkreettinen asia, että mikä saa asiakkaan hymyilemään asioinnin aikana. Verkkokaupan on tärkeää luoda helppouden tunne asiakkaille palvelussa ja ostoprosessin aikana. (Parsama, 2018, 8, viitattu 27.11.2018.) Verkkokauppojen viestintään on tärkeää saada mukaan inhimillistä kosketusta. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan puhuttelemista nimellä ja hänen viesteihinsä ja kommentteihinsa vastaamista mahdollisimman nopeasti. (Tschohl 2001, 91.) Liimatainen korostaa uutena tulokkaana videoiden merkitystä verkkokauppoihin liittyen. Videoiden katselu on kasvanut, mutta silti moni suomalainen verkkokauppias ei vielä hyödynnä videoita. Tilastojen mukaan YouTube on Googlen jälkeen toiseksi suosituin hakukone. Eniten YouTubea käyttävät nuoret 35 ikävuoteen saakka. Videoalustat voivat antaa paljon mahdollisuuksia tulevaisuudessa. (2018, 19, viitattu 27.11.2018.)

Tekoäly mullistaa tulevaisuudessa verkkokauppojen toimintoja. Tekoäly mahdollistaa tulevaisuudessa muun muassa ultraälykkäät haut, personoidut kategoriat ja valikoimat, markkinoinnin automatisoinnin, asiakkaiden arvoluokittelun ja tekoälypohjaisen assistentin, joka auttaa ostoksien teossa verkkokaupassa. (Paytrail 2018, 14, viitattu 27.11.2018.) Yksi nouseva trendi-ilmiö on personoitu ostokokemus. Sen avulla lasketaan asiakkaiden elämänkaariarvoja ja pyritään eri mallien avulla esimerkiksi RFM:n (Recency, Frequency ja Monetary) avulla kohdentamaan oikeita tuotteita oikeille asiakkaille. (Parsama 2018, 8, viitattu 27.11.2018.) Hallavo käsittelee kirjassaan myös personoidun markkinoinnin merkitystä verkkokaupoissa. Personointi onnistuu, kun tuntee asiakkaansa ostohistorian ja käyttäytymisen verkossa, joten asiakkaille pystytään tarjoamaan juuri heitä kiinnostavia tuotteita suuresta verkkokauppavalikoimasta. (2013, 55.) Kiiski korostaa myös verkkokaupan tarjonnan merkitystä niin, että yrityksen on päätettävä, valitseeko tuotevalikoiman strategiaksi personoinnin vai kuratoinnin. Kuratointi eroaa personoinnista niin, että kuratoinnilla tarkoitetaan kerätyn tiedon jalostamista tietyille asiakaskunnille. Kuratoinnin avulla rajataan asiakaskunta ja tunnistetaan juuri kyseisen asiakaskunnan tarpeet. Kuratoinnissa kaikki verkkokaupassa myytävät tuotteet sopivat keskenään yhteen. (2018, 9, viitattu 27.11.2018.) Esimerkiksi sisustusverkkokaupassa skandinaavinen design voi olla strateginen tuotevalikoimavalinta. Näin skandinaavisia sisustustuot-

teita ostava asiakas löytää samasta verkkokaupasta saman sisustustyylin tuotteet ja voi ostaa kerralla useamman tuotteen, kun verkkokauppias on jo huomionnut tämän asian tuotevalikoimassaan. Gummerus on tutkinut väitöskirjassaan asiakasarvon merkitystä sähköisessä kaupankäynnissä. Gummerus on todennut saman, että verkkokaupat mahdollistavat personoinnin. Verkkokaupan tuomia mahdollisuuksia olivat muun muassa asiakkaalle helpompi hintojen vertailu, vapaus toimia oman aikataulun mukaan (ajansäästö) ja asiakkaan vaikutusvalta ostotilanteessa. Haasteena kuitenkin on moniaistillisten kokemusten puuttumisen, sillä esimerkiksi tekstiilituotetta ei voi tunnustella käsin tai vaatetta ei voi sovittaa etukäteen. (Gummerus 2011, 37–38, viitattu 27.12.2018.)

Tuotteiden tunnusteluun tai sovitukseen voi tulevaisuudessa olla ratkaisuna sovelluksia, joilla tuotteita on helppo katsella omassa ympäristössään, esimerkiksi tekstiilituotteita voi kamerasovelluksella kokeilla omaan huoneeseensa tai vaatteita valmiiksi puettuna itselleen. Tällä hetkellä muun muassa Apple ja Facebook kehittävät tätä virtuaalitekniikkaa. Siihen liittyy myös tulevaisuudessa sellainen muutos, että tähän asti on pitänyt ladata erillinen applikaatio, mutta lähitulevaisuudessa iOS-käyttöjärjestelmässä voi katsella esimerkiksi sisustustekstiilejä suoraan omassa ympäristössä ilman applikaatiota ja lähettää sen myös tekstiviestillä toiselle henkilölle katsottavaksi. Tämä viittaa siihen, että tulevaisuudessa applikaatioiden ja mobiilisivustojen raja hämärtyy ja se tuo verkkokaupoille uusia kehittämismahdollisuuksia. AR (Augmented Reality) ja VR (Virtual Reality) teknologiat kehittyvät nopeasti. AR-tekniikan avulla virtuaalisia esineitä voidaan katsella todellisessa maailmassa. VR-tekniikka puolestaan on virtuaalitekniikkaa, joka voi viedä ihmisen katselemaan erilaisia paikkoja esimerkiksi virtuaalilasien avulla. Tulevaisuudessa sosiaalinen VR on nouseva trendi. Yleensä VR-ympäristössä ollaan yksin, mutta sosiaalinen VR mahdollistaa sen, että ollaan virtuaalisesti samassa paikassa muiden kanssa, vaikka todellisuudessa he olisivat esimerkiksi toisella puolella maapalloa. (Paytrail 2018, 14–15, viitattu 27.11.2018.)

Paytrailin tutkimusraportissa todetaan, että verkkokaupassa tavoitteena pitäisi olla, että käyttäjä saataisiin tekniikan avulla jossain vaiheessa jättämään esimerkiksi yhteystietonsa. Tämän jälkeen järjestelmät voivat luoda profiilin ja dataa käyttäytymisestä, kun yhteystiedot ovat olemassa. Markkinoinnin automaatio ja tekoäly taustalla ovat tulevaisuudessa yhä isommassa roolissa verkkokaupoissa ja konversioprosenttien kasvattamisessa. (2018, 14, viitattu 27.11.2018.) My Data (omadata) on maailmanlaajuisesti kehitysvaiheessa oleva ilmiö ja tulevaisuusskenaario, joka liittyy ihmisten henkilötietojen hallintaan ja käsittelyyn. My Datan tavoitteena on antaa ihmisille pääsy heistä kerättyyn dataan, esimerkiksi ihmisen käyttämiin verkkopalveluihin tai ostotapahtumiin liittyviin tietoihin. (Poikola, Kuikkaniemi, Kuittinen, Honko & Knuutila 2018, 4, viitattu 28.11.2018.)

Verkkokauppojen hakumahdollisuudet tulevat myös kehittymään tulevaisuudessa. Esimerkiksi kävellessä kaupungilla, henkilö voi ottaa kuvan edellä kävelevän henkilön takista ja älypuhelin kertoo, mikä takin merkki on ja mistä takin voi ostaa. Hakumahdollisuuden avulla ohjelma voi tehdä jopa hintavertailun, että mistä kyseisen takin voi ostaa edullisimmin. Tekoälyn ja kuvantunnistuksen kehittyessä hakutoiminnot voivat kehittyä myös niin, että hakuun syötetyn sisustuskuvan perusteella asiakkaalle tarjotaan sopivia tuotteita. Esimerkiksi ohjelman tunnistaessa sisustustyylin ja -sävyt, ohjelma tarjoaa vaikkapa skandinaaviseen sisustukseen sopivia tuotteita. Puheen käyttäminen hakutoiminnoissa on myös tulevaisuutta. Esimerkiksi Amazon Echo eli Alexa on puheen avulla toimiva tekoäly, jonka aktiivisin käyttäjäryhmä on tällä hetkellä yli 60-vuotiaat ihmiset. Todennäköisesti he eivät ole juurikaan oppineet tekemään ostoksia näppäilemällä, vaan puhetoiminto on heille helpompi tapa asioida. Tekoälyn kehittyminen voi mahdollistaa verkkokaupoissa myös uusia maksamistapoja kuten sormenjälkitunnistuksen tai kasvojen tunnistuksen. Aasiassa kasvojentunnistusta käytetään jo kokeiluluontoisesti. Maksutapahtuman aikana kasvot tunnistetaan ja kasvojen kautta saataviin tietoihin on liitetty luottokortin tiedot. (Paytrail 2018, 14–15, viitattu 27.11.2018.)

Verkkokaupan trendit 2019 -raportin mukaan nykypäivän kuluttajat ovat vaativampia, tarkempia ja tiedostavampia. Kuluttajista on tullut tottuneita verkko-ostajia, jotka osaavat vaatia asiantuntevaa palvelua ja tarkempia tietoja ennen ostopäätöstään. Raportin mukaan vuonna 2019 arvoperusteinen ostaminen kasvaa, sillä kuluttajat tekevät yhä enemmän ostopäätöksiä omien arvojen perusteella. Trendeinä ostopäätöksessä korostuu tuotteiden ympäristöystävällisyys ja ekologisuus. (Paytrail 2018, 16–17, viitattu 27.11.2018.) Vettenranta toteaa, että kansainvälistyvässä kilpailussa erottautuminen tehdään pienillä vivahde-eroilla. Marginaalisena pysytellyt ekologisuustrendi kasvaa tulevaisuudessa yhä suuremmaksi ilmiöksi ja esimerkiksi halpamaissa tuotettujen tavaroiden kysyntä voi hiipua. Tulevaisuudessa halutaan ostaa laadukkaita tuotteita, jotka kestävät pidempään. Kuluttajat ovat valmiita maksamaan enemmän, jos he tietävät tuotteen olevan vaikkapa ympäristöystävällisempi. Jotta kuluttajat saavat tietoon esimerkiksi tuotteen ympäristöystävällisyyteen liittyvät asiat, on niistä kerrottava useissa eri kohdissa verkkosivustolla. Tuotteen taustoista kertomatta jättäminen voi estää jopa ostotapahtuman syntymisen. (2018, 18, viitattu 27.11.2018.)

Härkönen muistuttaa ostoprosessin (palvelupolun) suunnittelun ja toteutuksen merkityksestä verkkokaupan kehittymisen kannalta. Ilman palvelupolkua asiakaskokemus ei ole suoraviivainen ja selkeä esimerkiksi automaatioille ja tekoälylle, jotka tulevaisuudessa voivat olla yhä enemmän osa verkkokauppaa. Verkkokauppiaan on tiedettävä muun muassa mitä kautta asiakas tulee sivustolle,

löytyvätkö tuotteet hakukoneista helposti, onko laskeutumissivu heti sivustolle saapumisen jälkeen eteenpäin ohjaava ja miten asiakas sivustolla liikkuu. Myös visuaalisuus vaikuttaa alitajuntaisesti ja nykypäivän asiakas huomaa jo nopealla vilkaisulla sivuston luotettavuuden merkit. Huoliteltu brändiin liittyvä design edistää kaupantekoa. Jos asiakaskokemus on alusta alkaen selkeä ja suoraviivainen, eteneminen ostoon tuntuu asiakkaalta luontevalta. (2018, 22–23, viitattu 27.11.2018.)

### 3 DIGITAALINEN ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemus on yksittäisistä tulkinnoista koostuva summa, joita ihmiset tekevät. Asiakaskokemukseen vaikuttaa tunteet ja alitajunnasta tulevat tulkinnat. Asiakaskokemus on aina yksilöllinen. Asiakaskokemukseen vaikuttaa palvelussa tapahtuva vuorovaikutus, palvelun toiminta ja palvelun elementit sekä käyttötilanteet ja -kokemukset, kuten palvelun käyttötarkoitus ja muiden asiakkaiden kokemukset. Siihen vaikuttaa myös asiakkaan arvomaailma, kuten asiakkaan omat arvot, elämäntavot, tavoitteet, asenteet, tottumukset, kulttuuri ja odotukset. Asiakaskokemus muodostuu kohtaamisista ja mielikuvista, joita asiakkaalle on kertynyt. Asiakaskokemus ohjaa täten voimakkaasti asiakkaan käyttäytymistä. (Innanen 2018; Filenius, 2015, 24–30.)

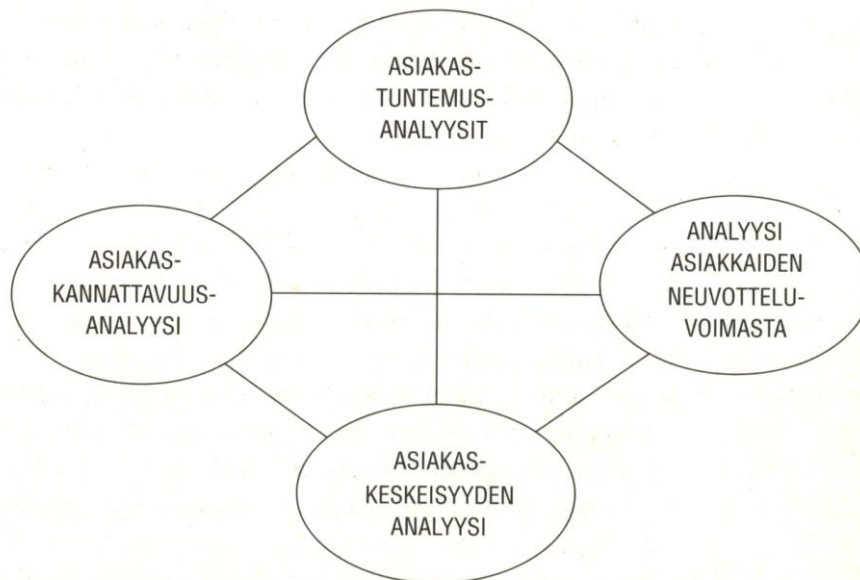
Asiakaskokemus on nostettu yhdeksi yritysten menestyksen kulmakiveksi, jolla voidaan luoda kilpailuetua ja arvoa asiakkaille. Yrityksen perusstrategiana voi olla Porterin perusstrategioista esimerkiksi kustannusjohtajuus tai kustannusfokus, joissa hinta on yksi ratkaiseva tekijä kilpailijoihin nähden ja sen hintakilpailun avulla luodaan kilpailuetua. Kamensky määrittelee, että kustannusfokus on kapea-alainen perusstrategia, jolla yritys saavuttaa kustannusedun kilpailijoihin nähden. (2000, 201–203, 219–224.) Filenius kuitenkin väittää, että hintakilpailu ei yleensä ole kannattavaa verkkokaupoissa, vaan verkkokaupoissa tulisi keskittyä muihin kilpailustrategioihin (2015, 15). Parasama (2018, 8, viitattu 27.11.2018) toteaa myös, että verkkokaupassa kaksi strategiavaihtoehtoa on hintavetoinen tai asiantuntijuuteen nojaava asiakaskeskeisyys. Hinta ei ole ainoa menestysstrategian vaihtoehto, vaan monet verkkokaupat kilpailevat asiantuntijuudella ja palvelulla. Filenius (2015, 37–38) korostaa, että yritysjohton pitää ymmärtää toimintaympäristön muuttuminen ja huomioida muutokset yrityksen toimintaa kehittäessä. Yrityksillä voi nykyään olla myös digitaalinen- tai sähköinen strategia, mutta ongelmia voi tulla, jos toimintaympäristöä katsotaan vain digitaalisten kanavien osalta sekä yrityksen ja sen tuotteiden näkökulmasta. Borowski toteaa saman asian kirjoittamassaan artikkelissaan, että asiakaskokemusstrategian lisäksi yritys tarvitsee myös digitaalisen asiakaskokemusstrategian (2015, viitattu 29.12.2018). Asiakaskokemusstrategiassa kannattaa huomioida asiakkaiden näkökulma, jotta saadaan todellisia asiakaskokemuksia selvitettyä.

Brusi ja Rantanen muistuttavat, että henkilöstökokemuksen kehittäminen on huomioitava osana asiakaskokemuksen kehittämistä, sillä asiat on oltava kunnossa yrityksen sisällä, jotta voidaan kehittää asiakaskokemusta (2017, viitattu 1.12.2018). Kun tunnistaa yrityksen sisäiset resurssit, niin



toimintaa voidaan sen jälkeen kehittää asiakaskokemusten perusteella. Esimerkiksi yrityksen arvopohja voi olla tärkeä myös asiakkaalle ja se voi olla jopa tärkein tieto, jonka perusteella asiakas ostaa tuotteen. Asiakas kuitenkin haluaa muutakin kuin pelkän tuotteen, hän haluaa lunastaa yrityksen tarjoaman arvolupauksen. Arvolupausten avulla yritys menestyy ja luo kilpailuetuja kilpailijoihin nähden.

Kamensky (2000, 18) toteaa, että yritys joko sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, yritys muokkaa ja vaikuttaa ympäristöönsä tai yritys valitsee itse oman toimintaympäristönsä. Strategisessa työssä on huomioitava strategian vaikutus ympäristöön, jota yritys voi myös itse hallita, mikäli strategia on mietitty kunnolla. Kuviossa 6 on kuvattu toimintaympäristöanalyysiin kuuluvat asiakasanalyysit, joita voi hyödyntää myös digitaalisissa kanavissa olevat yritykset.



KUVIO 6. Tärkeimmät asiakasanalyysit (Kamensky 2000, 123)

Kuviossa 6 esitetyt asiakasanalyysit kuvaavat sitä, että kaiken asiakaskeskeisyyden edellytys on asiakastuntemus eli kuinka hyvin tunnemme asiakkaamme, heidän tarpeensa ja ongelmansa. Kokonaisnäkemys edellyttää analyysijä neljästä ryhmästä: Asiakastuntemusanalyysit, Asiakaskeskeisyyden analyysit, Asiakaskannattavuusanalyysit ja Analyysi asiakkaiden neuvotteluvoimasta. (Kamensky 2000, 18, 121–127.)

Asiakastuntemusanalyysissa asiakkaat ryhmitellään ABC-ryhmiin. Tarkasteluun otetaan nykyiset, menetetyt ja potentiaaliset asiakkaat. On tärkeä selvittää muun muassa, miksi asiakkaat ostavat

y yritykseltä ja vastaavasti miksi he eivät osta. Asiakaskeskeisyydessä on lähdettävä molemminpuolisesta hyödystä: sen on tyydytettävä sekä asiakkaiden että yrityksen tarpeita. Asiakaskeskeisyyden analyyseissä selvitetään muun muassa tunteeo yritys asiakkaiden ostopäätöksentekokriteerit- ja tavat ja toimiiko asiakkaan tarvetyydytystä koskeva palautejärjestelmä eli niin sanotut jälkihoitotoimenpiteet. Asiakaskannattavuusanalyysin tulokset voivat joskus yllättää yrityksen, sillä asiakaskohtaiset kannattavuuserot voivat olla merkittäviä. Asiakaskatetta on tärkeä laskea, jolloin siihen merkitään kaikki asiakkaiden aiheuttamat kustannukset. Kannattavuuserojen syinä voi olla esimerkiksi alennukset eri asiakkaiden välillä johtuen eri ostomääristä tai jakelukanavat voivat olla erilaisia eri asiakkaille. Viimeiseksi on vielä analysoitava asiakkaiden neuvotteluvoima, joka on yksi tärkeä strateginen analyysi. On tärkeä selvittää, paljonko yrityksellä ja asiakkaila on todellisuudessa neuvotteluvoimaa puolin ja toisin. Analyysiin kuuluu muun muassa selvittää, kuinka keskitynyttä asiakaskunta on, kuinka suuria kertaeriä asiakkaat ostavat ja suorittavatko asiakkaat niin sanottuja tunneostoja, joihin vaikuttaa vaikkapa vanhat asiakassuhteet. (Kamensky 2000, 121–127.)

### **3.1 Palvelumuotoilu ja asiakaslähtöisyys**

Asiakaslähtöisyys vaatii asiakaskokemusten johtamista. Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM Customer Experience Management) on strateginen ajattelutapa, joka mahdollistaa kilpailuetuja yritykselle. Asiakaskokemuksen johtaminen on pitkäjänteistä ja systemaattista työtä. CEM:n tavoite on luoda asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia ja niiden kokemusten avulla maksimoidaan asiakkaalle tuottama arvo. (Löytänä & Korteso 2011, 12, 21–22; Thompson 2006, 2–3, viitattu 20.11.2018.)

Palvelumuotoilussa on kyse palveluiden kehittämisestä. Kehittäminen pyritään tekemään asiakkaiden tarpeet huomioiden, joten palvelumuotoilussa ydin on asiakaskokemus. Palvelumuotoilussa on kyse asiakkaan inhimillisen toiminnan, tarpeiden ja tunteiden kokonaisvaltaisesta ymmärryksestä eli asiakasymmärryksestä. Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan arvonmuodostumisen ymmärtämistä – on ymmärrettävä, mistä arvo muodostuu asiakkaalle. (Mager 2013, Tuulaniemi 2011, 71–72; Miettinen & Koivisto 2009, 21.) Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden kehittämisen viitekehystä. Palvelumuotoilussa on menetelmiä, joiden avulla palveluita voidaan kehittää asiakkaan näkökulmasta. (Innanen 2018.) Löytänen ja Korteson (2011, 11) määritelmä asiakaskokemuksesta: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas

yrittäjän toiminnasta muodostaa”. Thompson (2006, 2, viitattu 20.11.2018) on samaa mieltä, että asiakaskokemus muodostuu kaikesta, mitä asiakas kokee ja aistii. Myös tunteet ja omat tulkinnat vaikuttavat asiakaskokemukseen. Tuulaniemi (2011, 58, 95) on todennut, että palvelumuotoilun avulla kehitetään osaamista ja rakennetaan omaan toimintaan sopivia menetelmiä ja välineitä. Onnistunut asiakaskokemus on eduksi sekä asiakkaalle että yritykselle. Stickdorn ja Schneider (2010, 29, 34) ovat samaa mieltä, että palvelumuotoilun menetelmillä voidaan kehittää yrityksen eri osa-alueita. He korostavat myös visuaalisuuden merkitystä, jolloin palvelut visualisoidaan toisiinsa kuitenkin samalla huomioiden koko ympäristö.

Kuviossa 7 on Tuulaniemen (2011, 127) alkuperäistä kuviota mukaillen havainnollistettu palvelumuotoiluprosessi. Tuulaniemen (2011, 127, 130–141) ja Moritzin (2005, 124) mukaan palvelumuotoiluprosessi käynnistetään **määrittelyvaiheesta (Understanding)**, joka koostuu asiakasymmärryksestä ja strategisesta suunnittelusta.



KUVIO 7. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (mukaillen Tuulaniemi 2011, 127)

Ensin on tutkittava asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Tähän liittyy yrityksen strateginen suunnittelu, jossa määritellään yrityksen tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Aluksi selvitetään, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mitä yritys haluaa prosessilla saavuttaa. Prosessilla on oltava selkeä tarkoitus ja tavoitteet. Yrityksen toimintaympäristö ja nykytilanne analysoidaan ja sen jälkeen projekti käynnistetään. Tavoitteiden selkiytyttyä käydään läpi prosessiin kuuluvien roolit ja tähän voi liittyä myös esitutkimus. Yhteissuunnittelun ja palaverien avulla eri tahojen kanssa käydään läpi kaikki mahdollinen tieto, ongelma ja mistä kehittämiseen voidaan saada tukea. (Tuulaniemi 2011, 130–141; Moritz 2005, 124.)

Kuviossa 8 on esitelty Moritzin kuvaus palvelumuotoiluprosessin vaiheista. Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään sekä Tuulaniemen että Moritzin palvelumuotoiluprosesseja, koska niissä on havaittavissa samankaltaisia sisältöjä.



KUVIO 8. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (Moritz 2005, 124)

Palvelumuotoiluprosessin tärkein ja kriittisin osuus on asiakasymmärryksen lisääminen, joka tahtuu **tutkimusvaiheessa (Thinking)**. Kehittämistyötä ei voi tehdä yksin, vaan siihen osallistuu aina muitakin henkilöitä tutkijan lisäksi. Tässä vaiheessa on tärkeää käyttäjätietojen hankinta, jotta ymmärretään asiakasta paremmin (asiakasymmärrys). Selvitetään tiedostettuja ja tiedostamattomia tarpeita, joihin kuuluu kattavaa tietoa asiakkaista, heidän tarpeistaan, odotuksistaan ja toiveistaan sekä sen hyödyntämistä palveluiden kehittämisen pohjalta. On kuitenkin ymmärrettävä, että pelkkä tiedon kerääminen ei vielä synnytä asiakasymmärrystä, vaan tietoa tulee analysoida ja tulkita yhdessä asiakkaan ja yrityksen kanssa sekä hyödyntää käytäntöön. Tietoa kerätään useilla eri menetelmillä. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi käytetään muun muassa menetelminä havainnointia, luotaimia, kyselyitä, haastatteluita, yhteiskehittely- ja ideointia työpajoissa, palvelupolun mallintamista, sidosryhmäkattatyöskentelyä ja konseptointityöskentelyä. Asiakasymmärrystä syventävää aineistoa voi kertyä paljon. (Tuulaniemi 2011, 130–131, 142–171; Moritz 2005, 124.) Moritz lisäksi toteaa, että analysoidusta tiedosta muodostetaan uusia kehittämissuhteita, jotka vai-

kuttavat jatkosuunnitteluun. Moritz suosittelee samoja menetelmiä kuin Tuulaniemikin eli muun muassa aivoriihityöpajoja ja erilaisia visualisointikeinoja, joissa luovuus ja vuorovaikutus toisten kanssa päästetään valloilleen. (Moritz 2005, 124, 133.)

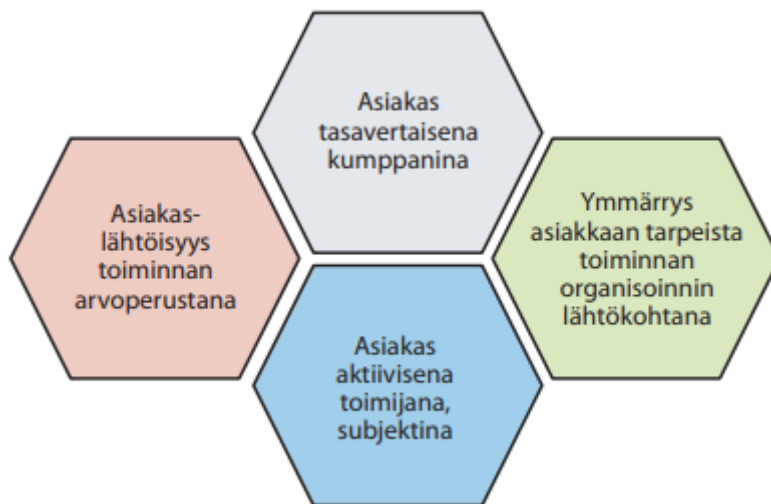
Palvelumuotoiluprosessin **suunnitteluvaihe (Generating ja Filtering)** jaetaan ideointiin, konseptointiin ja prototypointiin. Ideointivaiheessa pyritään löytämään erilaisia ratkaisumalleja olemassa olevaan ongelmiin. Näiden vaiheiden tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita tavoiteajassa ja poimia joukosta kehityskelpoisimmat ideat. Kun kehityskelpoisin idea on valmis, siitä tehdään palvelupolku ja se konseptoidaan. Palvelupolku kertoo, minkälaisesta palvelusta on kyse ja vastaa kysymyksiin: mikä se on, millainen se on, miten se toimii ja kenelle se on tehty. Muita suunnitteluvaiheen menetelmiä palvelupolun mallintamisen lisäksi ovat muun muassa asiakasprofiilien luonti, yhteissuunnittelun ja yhteiskehittäminen työpajat, skenaariot, prototyypit ja Blueprint-prosessikaaviot. (Tuulaniemi 2011, 130–131, 172–193; Moritz 2005, 124.)

Tuulaniemen (2011, 130–131, 194–196) mukaan prototypointi on palvelun testaamista asiakkailta ja siinä valmistetaan prototyyppi, joka on ensimmäinen versio jostain palvelusta. Prototypointia käytetään palvelukehityksen jokaisessa vaiheessa, koska sillä testataan muun muassa palvelun toimivuutta, asiakastarpeiden vastaavuutta, helppokäyttöisyyttä ja näiden kaikkien hyötyä yritykselle. Ne joko otetaan jatkojalostukseen tai kuopataan asiakkailta saadun palautteen ja toteuttajien palautteen perusteella. Tieto analysoidaan ja tulkitaan yhdessä asiakkaan ja yrityksen kanssa. Esille voi tulla uusia palvelun ongelmakohtia tai uusia asiakastarpeita ja tällöin ideoiden pohjalta luodaan uusia palvelumalleja. (Tuulaniemi 2011, 194–196.) Prototypoinnit ovat tärkeitä, koska niistä nähdään, mikä toimii ja mikä ei. Epäonnistuneista kokeiluista opitaan enemmän kuin tekemättä jättämisestä. Epäonnistumisia ei tule etukäteen pelätä, vaan nopeat kokeilut tässä vaiheessa antaa uusia ideoita jatkaa kehittämistyötä. (Innonen 2018.)

Toiseksi viimeinen vaihe on **palvelutuotantovaihe (Explaining ja Realising)**, jossa palvelu otetaan käyttöön. Vaiheen tavoitteena on palvelun pilotointi ja lanseeraus. Aiemmassa vaiheessa tehdyt prototyypit tuodaan markkinoille pilotteina. Pilottien tuotantoa ja toteutumista seurataan tarkasti ja palvelun onnistumista mitataan ja analysoidaan monilla eri tavoilla samanaikaisesti. Pilotoinnin jälkeen tehdään päätös, lanseerataanko palvelu markkinoille. Pilotointivaiheessa palvelua tarvittaessa kehitetään vielä palautteen pohjalta. Mikäli palvelu viedään markkinoille, seuraavaksi on tehtävä lanseeraus. Lanseeraus on tärkeä toteuttaa suunnitelmallisesti, koska vaikka uutuus olisi kuinka hyvä tahansa, se ei hyödytä ketään, ellei asiakkaat tiedä esimerkiksi yrityksen tai uutuuden

olemassaolosta. (Tuulaniemi 2011, 130–131, 228–238; Moritz 2005, 124.) Tuulaniemi päättää palvelumuotoiluprosessin **arviointivaiheeseen**, joka on jatkuvan kehittämisen vaihe. Arviointivaihe on tärkeä osa palvelumuotoiluprosessia, koska palvelua arvioidaan saadun palautteen ja tarpeiden mukaan. (2011, 130–131, 239–240.)

Kuviossa 9 on esitelty Virtasen ym. (2011, 19, viitattu 28.11.2018) kuvaamat asiakaslähtöisyyden rakennuspuut. Ihmiskäsitys vaikuttaa kaikkeen toimintaan: miten nähdään, koetaan ja kohdataan ihminen. Se edellyttää yhteistoimintaa ja vuoropuhelua. Asiakasymmärryksen vahvistaminen puolestaan edellyttää kattavaa tietoa. Tietoa on kerättävä, mutta se ei pelkästään riitä, vaan tieto on analysoitava ja hyödynnettävä käytäntöön.



KUVIO 9. Asiakaslähtöisyyden rakennuspuut (Virtanen ym. 2011, 19, viitattu 28.11.2018)

Kuviossa 9 voi havaita asiakaslähtöisten rakennuspuiden ydinasian, joka on asiakasymmärrys. Asiakasymmärrys on palvelumuotoilun lähtökohta, sillä siinä tarkastellaan asiakkaan elämää. Asiakas on oman elämänsä asiantuntija ja palvelun kehittämisessä tärkeä voimavara ja resurssi. Asiakas on palveluntarjoajan kanssa kumppani ja kumppanuus edellyttää vuorovaikutusta sekä molempuolista arvostusta ja luottamusta. (Virtanen ym. 2011, 19, viitattu 28.11.2018.) Tuulaniemi toteaa saman, että palveluiden keskiössä on aina ihminen, joka käyttää palvelua. Yrityksen asiakaspalvelija on merkittävä tekijä palvelussa puhuttamaan asiakkaan merkityksestä. Yhdessä asiakas ja asiakaspalvelu muodostaa palvelukokemuksen. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää heidän molempien tarpeet ja tavoitteet. (Mager 2013; Tuulaniemi 2011, 71.) Myös Moritz (2005, 57-63) on samaa mieltä palvelumuotoilun hyödyistä, että palvelumuotoilusta saatavat hyödyt ovat molempien

etu. Palvelumuotoilu antaa todellisen käsityksen markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä ja luo uusia ulottuvuuksia tulevaisuuteen muun muassa strategioiden avulla. Moritz toteaa Tuulaniemen (2011, 95) ohella samaa, että palvelumuotoilun avulla asiakasuskollisuus ja -kiintymys kasvaa. Palvelumuotoilun avulla voidaan syventää asiakkaiden ja yrityksen välistä yhteistyötä ja yhteistyön avulla näkyvin asia voi olla paremmat asiakaskokemukset. (Moritz 2005, 57–63.)

Palvelumuotoilu on prosessi, jolla innovoidaan esimerkiksi uusia palveluita tai kehitetään jo käytössä olevia palveluita. Palvelumuotoiluprosessiin osallistuu asiakkaat ja mahdollisesti myös muut yhteistyökumppanit. Kaikki osallistujat tuovat omalta osaltaan palvelumuotoiluun tutkimus-, suunnittelu-, liiketoiminta- ja teknistä osaamista. (Tuulaniemi 2011, 69.) Palvelumuotoilussa asiakkaiden osallistamisen tarkoituksena on löytää empatiaa asiakkaan asemaa kohtaan. Sen lisäksi asiakkaiden osallistamisella haetaan inspiraatioita ratkaisujen kehittämiseen. (Innanen 2018.)

Palvelumuotoilun avulla on tarkoitus luoda helppokäyttöisiä, haluttavia ja hyödyllisiä palveluita, jotka samalla auttaa palveluntarjoajan oman toiminnan kehittymistä tehokkaammaksi ja ainutlaatuisemmaksi. Kehittämisen tavoitteen ollessa selvillä, voidaan eri palvelumuotoilumenetelmien avulla kehittää ja kerätä erilaista tietoa. Palvelumuotoilu tuo suunnitteluprosesseihin uusia innovatiivisia menetelmiä ja työtapoja. Muun muassa suunnittelu perustuu käyttäjistä saatuun tietoon, heidän tarpeistaan ja tavoitteistaan sekä käyttöympäristöstään. Palvelumuotoiluprosessi tulee suunnitella palvelumuotoiluprosessin alussa tarkoitukseen sopivaksi, sillä prosessi on sarja loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. (Miettinen 2011, 34; Tuulaniemi 2011, 126.)

Stickdornin ja Schneiderin (2010, 37–45) mukaan palvelumuotoiluajattelun viisi näkökulmaa ovat:

- **asiakaslähtöisyys (User-Centred),**
- **yhteissuunnittelu- ja kehittäminen (Co-Creative),**
- **ketjuajattelu (Sequencing),**
- **todistettavuus (Evidencing) ja**
- **kokonaisvaltaisuus (Holistic).**

Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan empatiaa eli ymmärtääkseen asiakasta, palvelumuotoilijan tulisi itse asettua asiakkaan asemaan. Tällöin palvelumuotoilijan on helpompi ymmärtää asiakkaan saama henkilökohtaista kokemusta palveluympäristön suuremmassa kokonaisuudessa. Yhteissuunnittelulla- ja kehittämisellä tarkoitetaan, että kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet tulisi ottaa

mukaan ja sitouttaa suunnitteluprosessiin. Asiakkaiden lisäksi palveluiden tuottamisprosessiin kuuluvat organisaation sisäiset palveluntuottajat kuten asiakaspalvelijat ja yrityksen johto, joten myös heidän näkökulmansa on otettava huomioon. Ketjuajattelu on sitä, että palvelut tulisi suunnitella toisiinsa liittyvinä. Todistettavuudella tarkoitetaan, että palvelun näkymättömyys tuodaan läpinäkyväksi. Valitaan sellaiset menetelmät, joilla saadaan myös tiedostamattomia tarpeita esille. Palvelupolkua tarkasteltaessa tulisi ottaa huomioon myös palvelupolun mahdolliset vaihtoehtoiset kokemukset, koska palvelutilanteet ovat erilaisia. Palvelumuotoilussa on muistettava huomioida jatkuvan kehittämisen sykli. (Stickdorn ja Schneider 2010, 35–45.)

Palvelu on aineetonta, joten palvelumuotoilun tarkoituksena on tehdä palvelu näkyväksi palvelutodisteiden avulla. Palvelutodisteet ovat palvelumaisemia ja tavaroita. Palvelumaisemassa yritys ja asiakas kohtaavat, esimerkiksi toimintaympäristöt ja rakennukset. Tavarat mahdollistavat palvelun toteutumisen, esimerkiksi internet-sivut, mainokset ja laskut. (Tuulaniemi 2011, 91–92.)

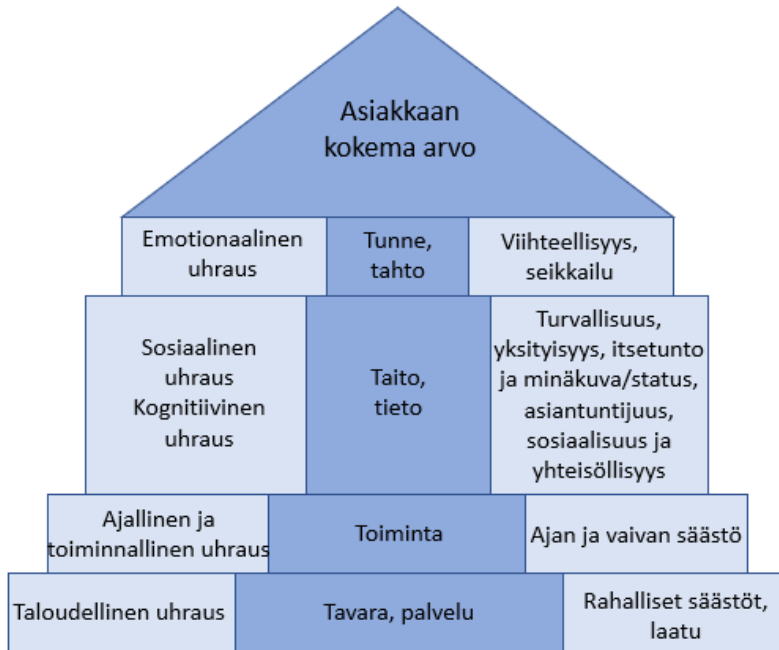
### **3.2 Arvolupaus**

Palvelumuotoilun perusta on Tuulaniemen (2011, 71–73) mukaan asiakasymmärrys ja asiakasymmärryksen vahvistaminen, koska sen kautta selviää, mistä muodostuu arvo asiakkaalle. Arvolupaus voidaan lunastaa vain ymmärtämällä, mistä arvo muodostuu. Arvolupaus on yrityksen kilpailukeino heidän toimintaympäristössään. Arvonmuodostumiseen vaikuttaa muun muassa asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä tuotteen/palvelun ominaisuudet ja hinta. Asiakaskyselyitä tärkeämpää on asiakkaiden kuunteleminen ja havainnointi. Yrityksessä on tärkeä havainnoida kaikkia toimintoja, koska havaintojen avulla löydetään lopulta ne arvot ja toiminnan todelliset motiivit, joista uudet ideat ja palvelukonseptit kehitetään. Tikka ja Gävert (2014, 5, 47, viitattu 20.12.2018) korostavat, että asiakkaisiin vetoaa arvo, johon kuuluu emotionaalisia ja symbolisia elementtejä. Elementit ovat muun muassa tunteisiin, kokemuksiin, vastuullisuuteen ja yhteenkuuluvuuteen vaikuttavia elementtejä. Yrityksen tarjoama arvolupaus syntyy kaikessa toiminnassa, mutta he muistuttavat, että yritys ei määrittele arvoa, vaan tukee vain arvon toteutumista. (Kotler & Armstrong 2018, 17–18; Tikka & Gävert 2014, 5, 47, viitattu 20.12.2018.)

Kuviossa 10 on havainnollistettu asiakasarvon muodostumisen teemoja ja osa-alueita Hallavon (2013, 30) alkuperäistä kuviota mukailleen. Hallavo kuvaa, että tämän päivän asiakas on subjekti



ydintuotetta ympäröivän brändin ja tarinan muodostamisessa. Tuotteiden teknisten ominaisuuksien, hinnan ja saatavuuden merkitys on vähentynyt, koska merkitystään nostaa koko ajan enemmän muun muassa tunneside brändiin, tarjonnan palveluelementit, asioinnin helppous, osallistuminen ja suosittelu. Tänä päivänä tarinallisuus (story telling) on noussut suosioon. (2013, 29–30.)

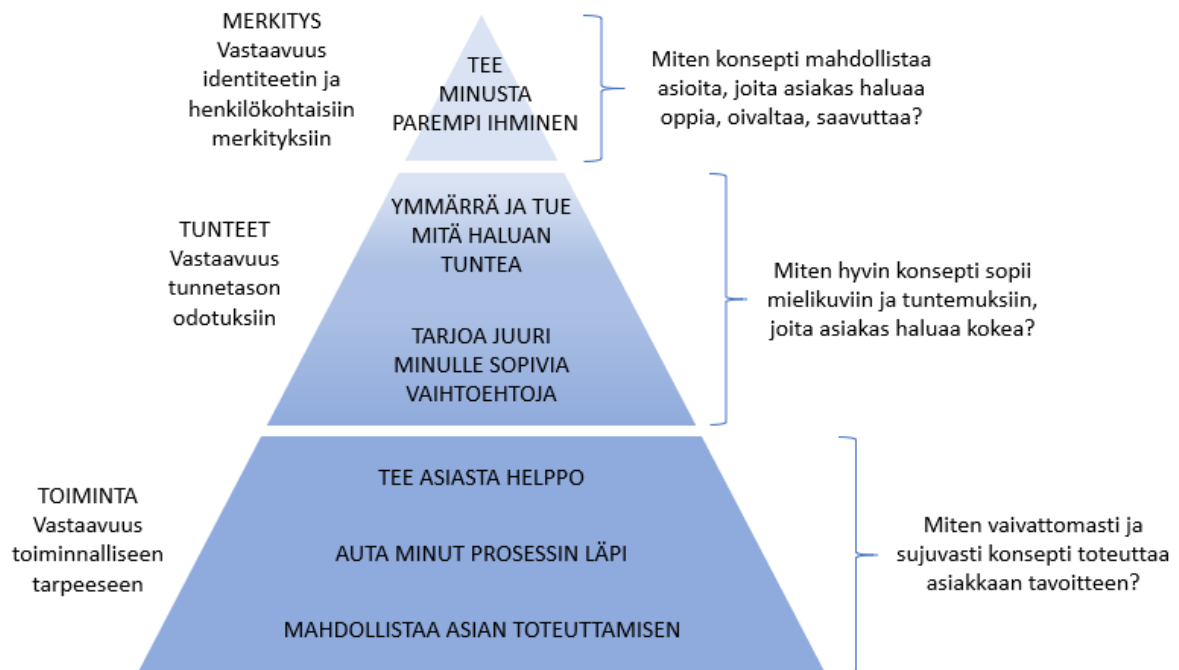


KUVIO 10. Asiakasarvon muodostuminen (mukaillen Hallavo 2013, 30)

Kysymys on myös arvonluontiketjun/arvoketjuanalyysin hallinnasta. Arvoketju kuvaa yrityksen asiakkaalle arvoa tuottavat ydintoiminnot ja tukitoiminnot. Ydin- eli ensisijaisia toimintoja ovat päätehtävät kuten ostot, hankinta, tuotanto, kokoonpano, logistiikka (ulospäinsuuntautuva ja sisäänpäin suuntautuva), markkinointi, myynti ja palvelut. Tukitoimintoja ovat muun muassa johtaminen, suunnittelu, teknologian hallinta, tuotesuunnittelu, tuotantoprosessien suunnittelu ja innovaatiojohtaminen, toiminnan ohjaus, henkilöstöhallinto, taloushallinto, rahoitus, liiketoimintatiedon hallinta ja IT-järjestelmät. Liitännäiset ovat välttämättömiä ydintoimintojen käytön mahdollistamiselle. Tukitoimintojen tavoitteena on lisätä arvoa ja luoda kilpailuetuja kilpailijoihin verrattuna. (Kamensky, 2000, 103-113; Miettinen & Koivisto 2009, 43–45; Vahvaselkä 2009, 84–86.)

Tuulaniemi (2011, 74–75) toteaa saman asian, että arvot muodostuvat erilaisten teemojen ja osa-alueiden ympärille. Kuvio 11 mukailee Tuulaniemen (2011, 75) alkuperäistä kuviota, jossa kuvataan arvon muodostumisen pyramidi erilaisten teemojen ja osa-alueiden ympärille. Asiakaskokemus voidaan jakaa toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnalla tarkoitetaan muun muassa,

että vastasiko se asiakkaan tarpeita ja miten ostotapahtuma sujui. Tunteilla tarkoitetaan kokemuksia, mitä asiakkaalle välittyy tunnetasolla. Merkityksellä tarkoitetaan kokemukseen liittyviä ulottuuksia kuten mielikuvia ja lupauksia, sillä ne ovat niitä mitä asiakas haluaa saavuttaa.



KUVIO 11. Arvon muodostumisen pyramidi (mukailen Tuulaniemi 2011, 75)

Vahvaselkä toteaa, että asiakaslähtöisyys on yksi merkittävä arvoa tuottava asia. Asiakkaat ovat lojaaleja yritykselle ja he voivat ostaa tuotteita brändin ja historian perusteella. He voivat olla vakioasiakkaita. He voivat ostaa tuotteita, koska he pitävät esimerkiksi jostain aiemmasta kuvioista, vaikka jokin uusia kuvio ei olisikaan asiakkaalle lempikuosi. Mutta asiakas voi silti ostaa, koska mielikuvat ovat aiemmissa laadukkaissa tuotteissa ja kuoseissa sekä koko brändissä. (2009, 84–86.) Yrityksen on analysoitava omat vahvuudet, heikkoudet, ympäristön mahdollisuudet ja uhkat (SWOT-analyysi) sekä kuinka yritys toteuttaa omilla resursseillaan arvolupauksen ja sitä kautta kilpailuetuja. Asiakas on kiinnostunut arvosta tai arvolupauksesta, jonka yritys tuottaa. Arvo ei ole pelkästään tuotteeseen tai palveluun liittyvä vaan arvo voi olla myös, miten tai kuinka asiakas kokee sidosryhmäverkoston yrityksen ympärillä. Esimerkiksi onko yrityksen yhteistyökumppanit yrityksen näköisiä, yrityksen arvojen mukaisia. On tärkeää valita ympärille sellaisia ryhmiä, että he kaikki tuottavat samaa arvolupausta, mitä yrityskin tuottaa.

Asiakkaan arvo syntyy erilaisista lähteistä, jotka voidaan jaotella utilitaarisiin ja hedonistisiin lähteisiin. Utilitaariset lähteet liittyvät kokemuksen mitattaviin ominaisuuksiin kuten tekniset ominaisuudet ja palvelun mitattavat ominaisuudet. Hedonistiset lähteet ovat subjektiivisia, emotionaalisia ja irratiionaalisia kuten asiakkaan kokemia elämyksiä, tunteita ja aisteja. Arvo muodostuu tuotteesta tai palvelusta syntyvinä tunteita kuten ilona tai nautintona. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 55.) Yritys onnistuu arvolupauksen antamisessa, mikäli se määrittelee tarkasti, mitä arvo on todellisuudessa. Arvolupaus määrittelee yrityksen toimintaan, palveluihin ja tuotteisiin liittyviä odotuksia ja toivottuja seurauksia. (Tikka & Gävert 2014, 47, viitattu 20.12.2018.)

Digitaalinen asiakaskokemus tuotetaan ihmisille digitaalisilla päätelaitteilla kuten tietokoneilla tai älypuhelimilla. Digitaalinen asiakaskokemus syntyy digitaalisten palveluiden käyttämisen yhteydessä. Digitaalinen asiakaskokemus on onnistunut, kun asiakkaan tarve on ymmärretty oikein, prosessit tukevat asiakastarpeen toteuttamista, järjestelmät tukevat prosesseja ja verkkopalvelun käytettävyys ymmärtää asiakasta. (Filenius 2015, 30.) Digitaalinen asiakaskokemus etenee sähköisen asiakaskohtaamisen strategian ymmärtämisestä ja verkkokaupan teknisestä toteutuksesta tehokaiden perusprosessien operointiin. Näiden avulla luodaan monikanavainen palvelutarjonta, joka muodostaa asiakkaalle ostopäätöstä ohjaavan asiakaskokemuksen. (Hallavo 2013, 80, 95.)

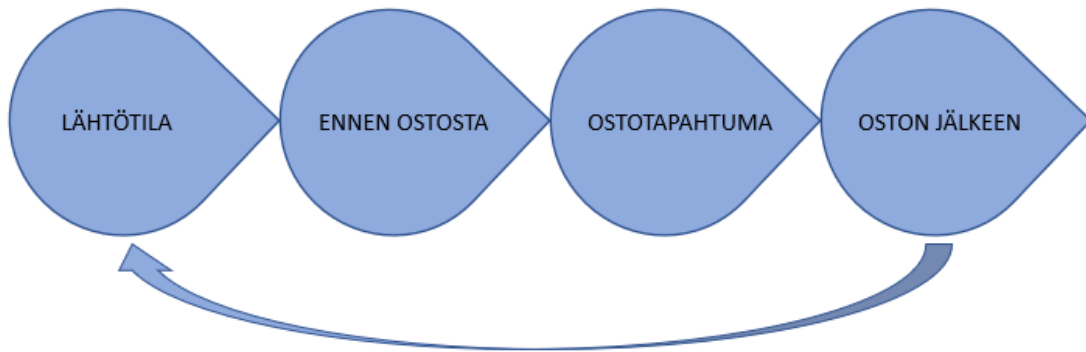
Tuulaniemi toteaa, että palvelupolku on asiakkaan kokema palveluiden sarja tai prosessi. Palvelupolku rakentuu asiakkaan etenemisen mukaan useiden palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden kautta. Palvelutuokio rakentuu joukosta eri pituisia osapalveluja, jotka muodostavan asiakkaalle arvoa tuottavan palvelukokonaisuuden. Näissä kohtaamisissa syntyy palvelu ja asiakkaalle muodostuu arvoa tuottava palvelukokonaisuus. Joskus palvelutuokiot voivat olla asiakkaan omia toimenpiteitä, joista palveluntarjoaja ei ole tietoinen tai osallinen, esimerkiksi asiakas haluaa lukea tarkasti käyttöehdot ja tietoturvaselosteet, niin ne on oltava asiakkaalle nopeasti ja helposti saavutettavissa yhdellä klikkauksella verkkokaupassa. Nämä tilanteet tulee osata tunnistaa, jotta asiakasta voidaan tukea toimenpiteessä. Joskus tällainen tukeva toimenpide voi olla olennaista palvelun käytön onnistumisen kannalta. Palvelutuokiot ovat kohtauksia, joissa asiakas ja palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa kontaktipisteiden välityksellä. Palvelutuokiot sisältävät kontaktipisteitä, joiden kautta asiakas kokee palvelun kaikkien aistiensa kautta. Kontaktipisteet ovat muun muassa sähköposti, mainokset, verkkosivut, tilat, esineet, puhelinpalvelu ja ihmiset, joiden kautta asiakkaat kokevat palvelun. Asiakas- ja palvelukokemuksiin voidaan vaikuttaa kontaktipisteitä muotoilemalla. Kuvaamalla palvelupolun eri vaiheet, voidaan niitä analysoida ja kehittää suunnitellun keinoin. (Innanen 2018; Tuulaniemi 2011, 78.)

Palvelupolun avulla havaitaan ongelma-alueet ja uudet mahdollisuudet. Kontaktipisteiden avulla palvelukokemus jaetaan yksittäisiin vaiheisiin. Kontaktipisteitä voidaan analysoida ja kehittää tarkemmin. (Stickdorn & Schneider 2010, 159.) Asiakaskokemus muodostuu eri palvelutuokioiden, kontaktipisteiden ja vuorovaikutusten avulla. Palvelupolun laadinnalla on myös visuaalinen merkitys, sillä asioiden visualisointi auttaa etenemään kohti käytäntöä ja konkreettisia toimia. Palvelupolun laadinnan avulla voidaan myös testata ajatuksia asiakkaan näkökulmasta. (Innanen 2018.)

Tuulaniemen mukaan palvelupolku voidaan jakaa eri vaiheisiin asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta:

1. **Esipalvelu:** Tässä vaiheessa asiakkaalle muodostuu mielikuvia ja odotuksia palvelun käytön suhteen, esimerkiksi hän ottaa yhteyttä yrityksen asiakaspalveluun. Tämä on myös arvon muodostumisen valmisteluvaihe.
2. **Ydinpalvelu:** Tässä vaiheessa asiakas käyttää ydinpalvelua, josta muodostuu asiakkaan osto- ja käyttökokemukset ja varsinainen arvo.
3. **Jälkipalvelu:** Tässä vaiheessa asiakas on kontaktissa palveluntuottajaan varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. Tähän liittyy esimerkiksi asiakastyytyväisyyden selvittäminen palautekyselyn muodossa. (2011, 79.)

Kuviossa 12 on havainnollistettu Fileniuksen (2015, 24) alkuperäistä kuviota mukailleen digitaalinen asiakaskokemus, joka jakaantuu neljään vaiheeseen.



KUVIO 12. Asiakaskokemuksen vaiheet (mukailleen Filenius 2015, 24)

Fileniuksen kuvion 12 mukaan asiakaskokemuksen vaiheet ovat seuraavat:

1. Ensimmäisenä on **Lähtötila-vaihe**, johon liittyy asiakkaan ennako-odotukset yritystä ja sen palveluita kohtaan. Niihin vaikuttaa muun muassa omat ja muiden kokemukset.
2. Seuraavaksi on **Ennen ostosta -vaihe**. Tässä vaiheessa yrityksen markkinointiviestintä voi vaikuttaa ostopäätöksen tekemiseen. Asiakas pitää saada vakuuttuneeksi oston tarpeellisuudesta juuri hänelle.
3. Kolmas vaihe on **Ostotapahtuma-vaihe**, jossa varsinainen asiointi, ostaminen ja maksaminen tapahtuu yrityksen kanssa.
4. Viimeinen vaihe on **Oston jälkeen -vaihe**. Tähän yrityksillä on kiinnitettävä huomiota, että miten viestintä tapahtuu ostamisen jälkeen esimerkiksi reklamointi, uusi ostos tai palaute. Ostos jälkihoitoon eli jälkitoimenpiteisiin on panostettava, jotta asiakas tulee uudestaan asiakkaaksi. (2015, 24–25.)

Löytänä ja Korteso (2011, 115–117) muistuttavat, että kosketuspisteet ovat konkreettinen keino hahmottaa yrityksen ja asiakkaan välisiä kohtaamisia. Huomioitava on myös ne kosketuspisteet, joita ei vielä ole, mutta joiden pitäisi olla olemassa. Tämä auttaa kehitystyössä. Havumäki ja Järnka (2014, 52–53) puolestaan toteavat digitaalisen asiakaskokemuksen syntyvän kolmesta vaiheesta, joiden sisältö muistuttaa pitkälti jo aiemmin kerrottuja vaiheita. He ovat nimenneet vaiheet seuraavasti: **Tutustumisvaihe**, **Ostovaihe** ja **Käyttövaihe**. Tutustumisvaiheeseen kuuluu se, että asiakas etsii tietoa tuotteen ominaisuuksista, vertailee hintoja ja selvittää saman tuotteen myyjä. Ostovaiheessa asiakas ostaa tuotteen itselleen. Käyttövaihe sisältää palvelut, joita asiakas tarvitsee tuotteen ostettuaan, esimerkiksi neuvontaa, huoltoa tai ohjeet tuotteen palauttamiseen tai reklamointiin.

Kuviossa 13 on havainnollistettu Fileniusen (2015, 78) alkuperäistä kuviota mukaillen digitaalisen asiakaskokemuksen palveluprosessin eri vaiheita seuraavasti:

- **Saavutettavuus:** Onko pääsy palveluun mahdollista erilaisissa tilanteissa ja olosuhteissa?
- **Hakeminen ja löytäminen:** Kuinka kyseinen yritys ja palvelu löytyy?
- **Valinta ja päätöksenteko:** Kuinka valitaan tuote ja palvelu muiden vaihtoehtojen joukosta?
- **Transaktio:** Kuinka tapahtuu ostos, tilaus, vahvistus tai jokin muu vastaava toiminto?
- **Käyttöönotto:** Kuinka palvelu (tuote) saadaan käyttöön ostotapahtuman jälkeen?
- **Hankinnan jälkeiset toimenpiteet:** Kuinka tuotteen käyttöä tuetaan ja asiakassuhdetta hoidetaan? (Filenius 2015, 78–79.)

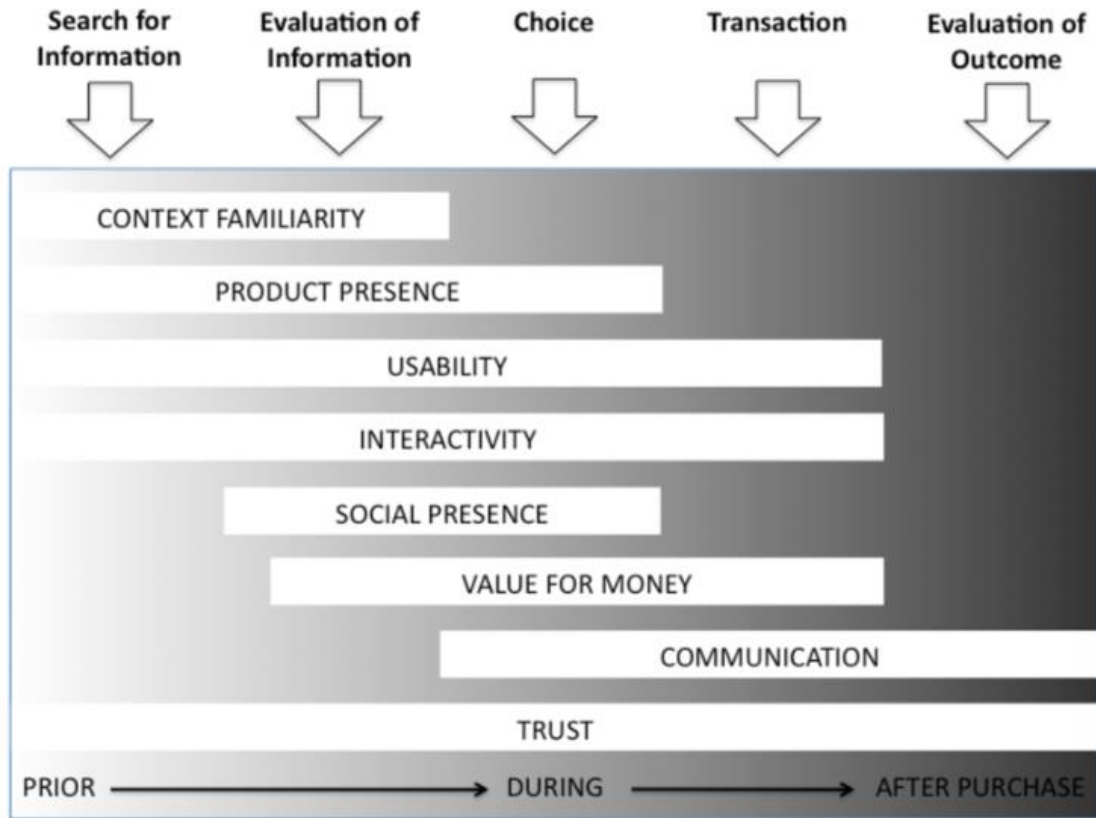


KUVIO 13. Digitaalinen asiakaskokemus palveluprosessin eri vaiheissa (mukaillen Filenius 2015, 78)

Hänninen, Smedlund ja Mitronen ovat tutkineet liiketoimintateknologiaan ja alustapohjaisiin verkkokauppoihin liittyviä tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia. Alustapohjaisia verkkokauppoja ovat muun muassa Amazon, Ebay ja Alibaba. Viimeaikaiset tutkimukset vähittäiskaupasta digitaaliaikana ovat tarkastelleet enimmäkseen kuluttajien sitoutumista ja vuorovaikutteisuutta verkkokaupoissa. Tutkimustulosten perusteella korostuu johtajien ymmärrys uusiin liiketoimintamalleihin ja niiden vaikutus toimialaan yksityiskohtaisesti. Tulevaisuuden haasteena on vastata kuluttajien odotuksiin yhä nopeammin ja paremmin. Nämä alustat voivat antaa yrityksille uusia mahdollisuuksia toimia globaalisti verkkokauppamaailmassa. (2018, 153, 160, 163–164.)

Kuviossa 14 on kuvattu Klausin (2013, 443–457) digitaalisen asiakaskokemuksen malli. Klausin mukaan digitaalinen asiakaskokemus jakaantuu kolmeen vaiheeseen: **Ennen ostoa (Prior)**, **Ostotapahtuma (During)** ja **Oston jälkeen (After Purchase)**. Kuvioista voi nähdä, että missä vaiheessa asiointia mikäkin asiakaskokemuksen osa-alue korostuu. Digitaalinen asiakaskokemus voidaan lisäksi jakaa psykologisiin ja toiminnallisiin eli teknisiin osa-alueisiin. Psykologisia tekijöitä ovat asiakkaan luottamus (Trust), hintatietoisuus (Value for Money) ja tuttuus (Context Familiarity)

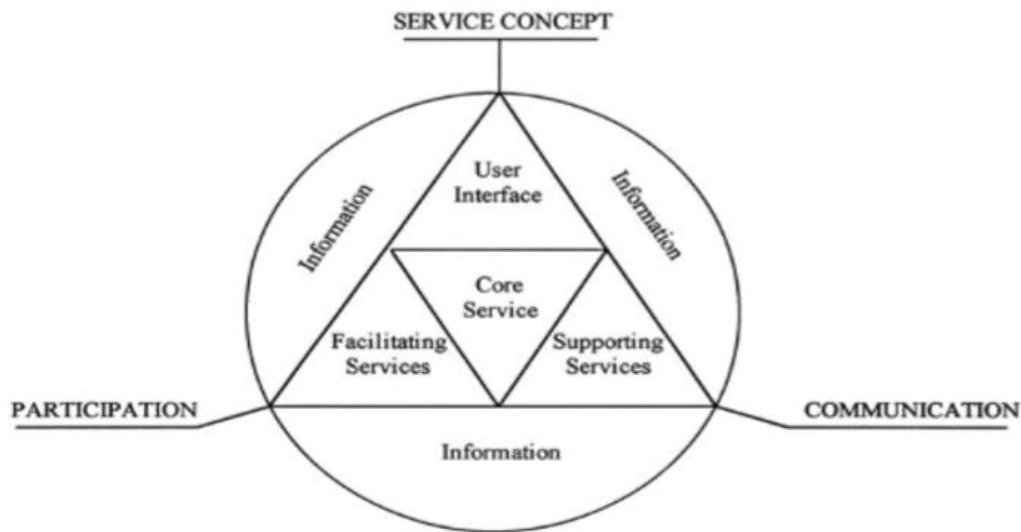
verkkokaupassa. Psykologiset tekijät voivat olla esteitä tai vahvuuksia verkkokaupassa asiointiselle. Toiminnallisia ominaisuuksia ovat käyttökokemukset (Usability), edustavuus (Product Presence), viestintä (Communication) ja vuorovaikutus (Interactivity).



KUVIO 14. Digitaalisen asiakaskokemuksen malli, Dynamic model online customer service experience (Klaus 2013)

Osto- ja asiakaskokemusten jatkuvuuteen vaikuttaa **ECT- ja TAM-lähestymistavat**. ECT:n avulla saadaan tietoa kuluttajien tyytyväisyydestä. ECT:n mukaan kuluttajat muodostavat alkuperäiset odotukset tuotteelle ennen ostamista ja sen jälkeen hyväksyvät tuotteen. Käytön jälkeen kuluttajat muodostavat käsityksen tuotteen suorituskyvystä vertailemalla kokemuksiaan omiin odotuksiin. Tyytyväisyys muodostuu kokemusten ja odotusten yhteydestä. Parhain mittari tähän on se, että tyytyväiset asiakkaat haluavat käyttää ja ostaa tuotteen myös uudelleen. TAM muodostuu hyödyllisyydestä ja helppokäyttöisyydestä. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä järjestelmän käytössä. (Norshidah, Ramlah, Nurul, Ahmad & Hanif 2014, 1454–1455.)

Kuviossa 15 Grönroos (2015, 241; 2000, 250) on kuvannut NetOffer-mallin verkkoympäristöön liittyen.



KUVIO 15. NetOffer-malli (Grönroos 2015, 241; Grönroos 2010, 250)

Kuviossa 15 kuvatun NetOffer-mallin mukaan hyvä käyttöliittymä on teknisesti toimiva. Käyttöliittymässä on myös panostettava visuaalisuuteen, helppouteen ja ymmärrettävyyteen. Asiakas siirtyy toiselle sivustolle nopeasti, jos edelle mainituissa asioissa on ongelmia. Mikäli käyttäjä pitää sivustoa esimerkiksi liian monimutkaisena, hitaana tai muuten mielenkiinnottomana, hän poistuu sivustolta välittömästi. Verkkosivustojen haaste on se, että paikalla ei ole asiakaspalvelijaa, vaan työn tekee käyttöliittymä. Käyttöliittymän valinnassa on huomioitava eri laitteet ja selaimet, jotka vaikuttavat käyttöliittymän käytettävyyteen. Tieto on tärkein osatekijä ja siksi se on kuviossa keskellä oleva kolmio. Yrityksen jakamat tiedot tekevät ydinpalvelusta, tukipalveluista ja mahdollistavista palveluista mahdollisia ja toimivia. (Grönroos 2015, 241; Grönroos 2000, 250–251.)

On kuitenkin huomioitava myös asiakkaan mahdollisuus tiedon jakamiseen. Asiakkaan osallistumisella kanssatuottamiseen syntyy hyväksi koettu kokonaislaatu ja arvo. Verkkoympäristössä viestinnän avulla saadaan aikaan vuorovaikutusta ja saavutettavuutta. Viestintä siellä voi olla yksi- tai kaksisuuntaista. Yksisuuntaisella viestinnällä tarkoitetaan esimerkiksi verkkokaupassa ostotilannetta tai maksutapahtumaa. Kaksisuuntainen viestintä on sitä, että molemmat voivat osallistua erilaisten viestintäteknologioiden avulla toimintaan, kuten www-sivuston, sosiaalisen median, sähköpostin tai puhelimen kautta. Asiakkaan pitäisi olla mahdollista osallistua verkkosivuilla aktiivisesti tietojen jakamiseen esimerkiksi kysymällä tai vastaamalla kysymyksiin, käyttämällä linkkejä tai



osallistamalla keskusteluihin. Asiakkaan osallistaminen vaatii sellaisen käyttöliittymän, että se rohkaisee asiakkaita osallistumaan palvelun tuottamiseen. (Grönroos 2015, 241; Grönroos 2010, 250–251.)

Tankovic ja Benazic (2018, 1126–1129) ovat todenneet, että digitaaliseen asiakaskokemukseen ja lisäarvon muodostumiseen vaikuttaa muun muassa seuraavat ominaisuudet verkkokaupassa. Verkkokaupan (online-myymän) pitäisi olla mahdollisimman paljon kivijalkamyymälän (offline-myymän) näköinen. Visuaalisella ympäristöllä on merkitystä verkkokaupassa. Visuaalisuuteen vaikuttaa muun muassa sivuston musiikki, videot ja taustavärit sekä esillä olevien tuotteiden ympärillä olevat värit. Tuotteet tulee esille mielenkiintoisesti ja vaihtelevasti kullekin tuotteelle parhaiten sopivalla tavalla. Tuotteiden näyttötapaa tulee vaihdella sekä värejä ja esitystapaa. Voi olla yksityiskohtaisia kuvia, mutta myös tuotesekoituksia, joissa on useita tuotteita samassa kuvassa esillä. Verkkokaupan sosiaalinen ympäristö on huomioitava. Asiakkaalle on annettava mahdollisuus olla osa sosiaalisia verkostoja ja yhteisöjä. Näiden asioiden lisäksi heidän tutkimuksessaan tuli esille asiakkaan turvallisuus sivustolla asioidessa ja sivuston toiminnallisuus. Sivujen on toimitettava ja oltava miellyttävät käyttää asiakkaalle.

### **3.3 Digitaalisen asiakaskokemuksen mittarit**

Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteena on tunnistaa palvelun nykytila, kehityskohteet ja esteet. Sen lisäksi tavoitteena on verrata tilannetta aiempaan tilanteeseen ja kilpailijoihin. Tämän lisäksi asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteena on auttaa johtoa päätöksenteossa. (Filenius 2015, 122.) Asiakaskokemus on suoraan kytköksissä verkkokaupan konversioon. Konversio on mittari, joka muodostuu verkkokaupan kävijöiden ja ostajien välisestä suhteesta. (Ruokonen 2016, 119; Filenius 2015, 32.)

Digitaalisen palvelun toimivuutta voi mitata erilaisilla mittareilla. Digitaalisen liiketoiminnan hyvä puoli on se, että tietoa saadaan esimerkiksi kuluttajadatan pohjalta. (Ruokonen 2016, 118.) KPI-suorituskykymittareita (Key Performance Indicators) on kahdenlaisia, taktisia ja operatiivisia. Taktisilla mittareilla selvitetään muun muassa kuinka monta kertaa asiakas ostaa tietyn ajan sisällä tai kuinka suuri on yhden kertaostoksen määrä. Operatiiviset mittarit liittyvät toiminnan kehittämiseen, toimintaan ja tekemiseen. Niiden avulla voidaan muun muassa määritellä asiakastyytyvyyden tai asiakassitoutuneisuuden arvoja. KPI:t valitaan sen mukaan, mitä yritys haluaa saavuttaa. Jos

halutaan kasvattaa kertaostoksen määrää, valitaan taktinen mittari ja jos halutaan parantaa NPS-lukua, valitaan operatiivinen mittari. (Questback 2018, 8, viitattu 7.1.2019.) Kuviossa 16 on kuvattu Key Performance Indicators -mittareiden eli KPI-suorituskykymittareiden vaiheita.



KUVIO 16. Key Performance Indicators KPI (Lurie 2014, viitattu 6.1.2019)

Asiakaskokemus voidaan jakaa **aktiivisiin ja passiivisiin** mittareihin riippuen siitä, miten tieto/palautte saadaan asiakkaalta. Aktiivisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalta kysytään palautte tai mielipide, esimerkiksi palautekyselyn, asiakastyytyväisyyskyselyn tai mystery shoppingin avulla. Passiivisella tarkoitetaan, että asiakas antaa omasta aloitteesta palautteen yritykselle, esimerkiksi palautelomakkeilla ja yrityksen sosiaalisen median kanavien seuraamisella. (Löytänä & Kortesus 2011, 188.) Hallavo tarkastelee mittareissa UGC:tä (User Generated Content). UGC mahdollistaa asiakkaalle tuotteiden kommentoinnin ja arvostelun. Tämä tuo uskottavuutta, sillä arvioinnin antaa tuotteen oikea käyttäjä. (2013, 73.) Arviosta tulee silloin asiakkaalle aidompi kuva, kun se ei ole yrityksen tuottamaa mainosmateriaalia, vaan yrityksen asiakkaan todellinen ja rehellinen palautte tai kuva tuotteesta arkisessa tilanteessa käytössä.

Web-analytiikka on perustyökalu, joka pitäisi olla Fileniuksen mukaan jokaisessa verkkopalvelussa. Sen avulla saadaan selville muun muassa kävijä- ja käyttäjämäärät. Lisäksi saadaan selville yksityiskohtaisempaa tietoa, esimerkiksi miten käyttäjä navigoi verkkopalvelussa, minkä aikaa hän oli verkkopalvelussa, missä vaiheessa hän poistui ja mitä hän katseli ja osti. Web-analytiikka tarjoaa

valtavan määrän dataa, joten yrityksen on tärkeä valita muutama mittari verkkopalvelun ja asiakaskokemusten mittaamiseen. (Filenius 2015, 127–129.) Suositteja asiakaskokemuksen mittareita ovat tällä hetkellä **Net Promoter Score (NPS)**, **Customer Satisfaction (CSAT)**, **Customer Effort Score (CES)** ja **tuloskortti**. Kyseisiä mittareita käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

### NPS (Net Promoter Score)

Kuviossa 17 on Filenius (2015, 124) alkuperäistä kuvaa mukaillen havainnollistettu esimerkki NPS-mittarista. NPS-mittarissa kysytään asiakkaiden halukkuutta suositella yrityksen tuotteita tai palveluita. Tuloksia tarkastellaan suhdelukuna. Suhdeluku muodostuu, kun vertaamalla vahvoja suosittelijoita ei halukkaisiin suosittelijoihin. Suositte lu mitataan asteikolla 1-10, joista vahvoiksi suosittelijoiksi kuuluu 9 ja 10 ja arvostelijoiksi kuuluu 1-6. Jäljelle jäävät (7-8) ovat neutraaleja ja heitä ei oteta huomioon analyysissa. Varsinainen arvo (Score) muodostuu, kun suosittelijoiden määrästä vähennetään arvostelijoiden määrä. Mittaristoa tulee käyttää pitkäjänteisesti kaikissa palvelukanavissa, koska silloin siitä nähdään asiakaskokemuksen kehittymisen trendit. NPS:n avulla voidaan ylläpitää myös toimialakohtaisia tilastoja kilpailijoihin nähden. (Filenius 2015, 124–125; Löytänä & Korteso 2011, 202–203.)



KUVIO 17. Net promoter score asteikko (mukaillen Filenius 2015, 124)

### CSAT (Customer Satisfaction)

CSAT mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä lyhyellä aikavälillä. Asiakas vastaa kysymykseen asteikolla 1-5, että kuinka laadukasta ja hyvää hänen saamansa palvelu oli. CSAT:n avulla saadaan nopeammin selville asiakkaan tyytymättömyyden syy, sillä asiakkaaseen voidaan olla yhteydessä asiakaspalautteen vastaamisen jälkeen. CSAT toimii CES:n ja NPS:n tukena. (Tenhunen 2016, viitattu 7.1.2019.)

## CES (Customer Effort Score)

CES:ssa asiakas arvioi, kuinka paljon hänen täytyy nähdä vaivaa suoriutuakseen kyseisestä tehtävästä. Arviointiasteikko on 1-5. CES voidaan toteuttaa jokaisessa asiointiprosessin vaiheessa erikseen. Saadun tiedon perusteella yritys voi analysoida, että löytyykö prosessista kehittämiskohteita. (Filenius 2015, 125–126.)

Kuviossa 18 on havainnollistettu verkkokaupalle tarkoitettua **tuloskorttia**, joka mukailee Havumäen ja Jarankan (2014, 61) alkuperäistä kuviota. Se, mitä mitataan, ohjaa tiedon keräämistä ja mittaamista, joten tilastotiedon määrä voi tuloskortin avulla olla liian suurta. Tämän vuoksi he suosittelevat valitsemaan muutaman seurattavan kohteen ja niihin mittarit. Heidän mukaansa esimerkiksi kuviossa esitettävät seurattavat kohteet ja niihin liittyvät mittarit voivat antaa riittävää tietoa verkkokaupan tilanteesta ja verkkokaupan digitaalisista asiakaskokemuksista. (Havumäki ja Jaranka 2014, 60–61.)

<b>TALOUS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- liikevaihto</li><li>- keskiostos</li><li>- kate</li><li>- konversio</li></ul>	<b>SISÄISET PROSESSIT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- toimitusvarmuus</li><li>- tuotteiden määrä</li><li>- mainonta (uutiskirjeet)</li></ul>
<b>KEHITYMINEN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- verkkokauppaosaaminen</li><li>- kehityshankkeet</li><li>- asiakaspalvelukontaktien määrä</li><li>- kampanjat</li></ul>	<b>ASIAKAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- kävijöiden/käyntien määrä</li><li>- asiakastyytyväisyys</li><li>- irtisanoutuneet asiakkaat</li></ul>

KUVIO 18. Esimerkki verkkokaupan tuloskortista (mukaillen Havumäki & Jaranka 2014, 61)

Kaikkien mittareiden tavoitteena on toiminnan kehittäminen parempaan suuntaan. Toimintaa on mitattava ja seurattava jatkuvasti, jotta kehitystyöstä on hyötyä. Uudistusten jälkeen on jälleen mitattava tulokset ja tulosten perusteella tehtävä jälleen uusia kehittämissuunnitelmia. (Leino 2010, 25.) Filenius suosittelee tutkimaan mittareiden tuloksia ristiin, jolloin yritys saa kaikista johdonmukaisimman tuloksen (2015, 125–126). Kehittämistyö on jatkuvaa, mikäli haluaa liiketoiminnan onnistuvan digitaalisessa ympäristössä.

## 4 KOHDEYRITYKSEN VERKKOKAUPAN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tutkimuksen tavoitteena on suunnitella nykyiseen palvelupolkuun perustuva uusi verkkokaupan kehittämissuunnitelma, johon kuuluu uusittu palvelupolku ja siihen liittyvät kehitysideoita. Kehittämissuunnitelman tavoitteena on myös selvittää yrityksen asiakkaille sopivimmat arvolupaukset. Tutkimuksen kohdeyritys on Kaihlalahti, joka suunnittelee ja valmistaa suomalaisia designtekstiilituotteita. Kaihlalahti on tutkijan omistama tekstiilialan yritys.

Tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus (case-tutkimus) ja palvelumuotoilu. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tuottaa uusia kehittämissuunnitelmia ja -ideoita. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen aikana käytetään erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Tällöin kohteesta saadaan syvälinen ja kokonaisvaltainen kuvaus. Kehittämistyön päämääränä on tuottaa uutta tietoa kehittämissuunnitelmien tueksi. Tapaustutkimuksen aikana kehitysideoita ei vielä toteuteta, vaan tapaustutkimuksen tarkoituksena on luoda kehitysideoita. (Ojasalo ym. 2009, 52–53.) Tapaustutkimuksessa on hyödynnetty myös palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilun avulla voidaan parantaa asiakkaiden asiakaskokemuksia kohdeyrityksessä. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää asiakkaan palvelupolkua ja tuottaa uusia tapoja toimia kohdeyrityksen verkkokaupassa.

### 4.1 Palvelumuotoiluprosessi

Tutkimusprosessi koostuu viidestä osa-alueesta Tuulaniemen (2011, 130–131) palvelumuotoiluprosessia mukaillen:

1. **Määrittely:** Tutkimuksessa on ensimmäisenä määritelty ja rajattu tutkimus- ja palveluongelmat. Tutkimuksessa on esitelty kohdeyrityksen kehitystyön tarpeet ja tavoitteet sekä yrityksen nykytila ja toimintaympäristö, jossa kohdeyritys toimii. Tavoitteet koostuvat tutkimus- ja palveluongelmien määrittelystä sekä organisaation ja sen tavoitteiden ymmärtämisestä. Kehittämisen kohteena on nykyisen verkkokaupan palvelupolku asiakkaan näkökulmasta. Ennen kehittämissuunnitelmien aloittamista, tutkimukselle on hankittu luotettava ja monipuolinen tietoperusta, joka tukee tutkimusta ja tutkimustuloksia, sillä kehittämissuunnitelma pohjautuu tietoperustaan. Määrittelyvaiheessa on toteutettu **nykyinen palvelupolku** eli verkkokau-

pan nykytilanteen visuaalinen kuvaaminen asiakkaan (käyttäjän) näkökulmasta. Palvelupolku kuvauksen perustuu tutkijan ja kohdeyrityksen **havaintoihin** ja kokemuksiin. Palvelupolun kuvaamisen jälkeen on aloitettu tutkimustyö, johon kuuluu kehittämisen tarpeiden ja palvelupolun kipupisteiden todentaminen. Tavoitteena on, että verkkokauppaan suunniteltava palvelupolku on mahdollisimman asiakaslähtöinen ja palvelun tuottama asiakaskokemus keskipisteenä.

2. **Tutkimus:** Tutkimusvaiheessa asiakasymmärrystä on tutkittu muun muassa asiakasarvon osalta, mistä asiakas on valmis maksamaan tai mistä ei ole valmis maksamaan. On myös tutkittu, mikä on lisäarvo, jonka asiakas palvelusta saa verrattuna toiseen vastaavaan palveluun. Asiakasymmärrystä on tutkittu **lomakekyselyjen** avulla, tutkijan ja kohdeyrityksen **havaintojen** perusteella, **Business Model Canvas- ja Value Proposition Canvas** -menetelmien sekä toteutetun **ideointityöpajan** avulla. Tutkimusvaiheen tavoitteena on ollut asiakasymmärryksen vahvistaminen ja asiakastiedon kerääminen. Lomakekyselyihin sekä tutkijan ja kohdeyrityksen havaintoihin perustuen on määritelty neljä **asiakasprofiilia** ennen ideointityöpajan toteutusta. Ideointityöpaja on toteutettu asiakasprofilointien jälkeen, koska ideointityöpajaan on osallistunut asiakasprofiileihin sijoittuvia henkilöitä tutkijan lisäksi. Saatujen tutkimusaineistojen perusteella on tunnistettu ja valittu ongelmakohteet, tärkeimmät kehitysteemat ja ratkaistavat haasteet, jotka ovat erityisesti kohdistettu tunnistetuille kohdeyrityksen asiakasprofiileille. Tutkimusvaihe perustuu tutkijan havaintoihin, kohdeyrityksestä saatuihin tietoihin ja tutkimustuloksiin. Nykyistä verkkokaupan palvelupolkua kehitetään asiakkaan, asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen näkökulmasta, jolloin asiakkaiden tarpeet ovat keskipisteenä.
3. **Suunnittelu:** Suunnitteluvaihe perustuu tutkijan havaintojen, kohdeyrityksestä saatujen tietojen ja tutkimustulosten analysointiin. Analysointien perusteella on arvioitu parhaat ja toteuttamiskelpoisimmat **kehitysideat**. Kehitysideoiden perusteella tutkija on suunnitellut **uuden palvelupolku kuvauksen** uusista kehitetyistä ideoista. Uusi palvelupolku on kuvattu visuaalisesti, niin kuin kohdeyrityksen nykyinenkin palvelupolku, jota tutkimuksessa kehitetään. Edellisessä tutkimusvaiheessa kerätty tutkimustieto- ja aineisto on analysoitu, tulkittu ja kriittisesti tarkasteltu laajempiin asiayhteyksiin kuten tietoperustaan ja aiempiin tutkimustuloksiin. Tutkimusaineisto on hyödynnetty uudessa palvelupolku kuvauksessa. Uuden palvelupolun kuvauksen lisäksi tutkija on listannut lähes 40 toteuttamiskelpoista kehitysideaa, jotka ovat tulleet esille tutkimusaineistosta. Tutkija on listannut ja analysoinut

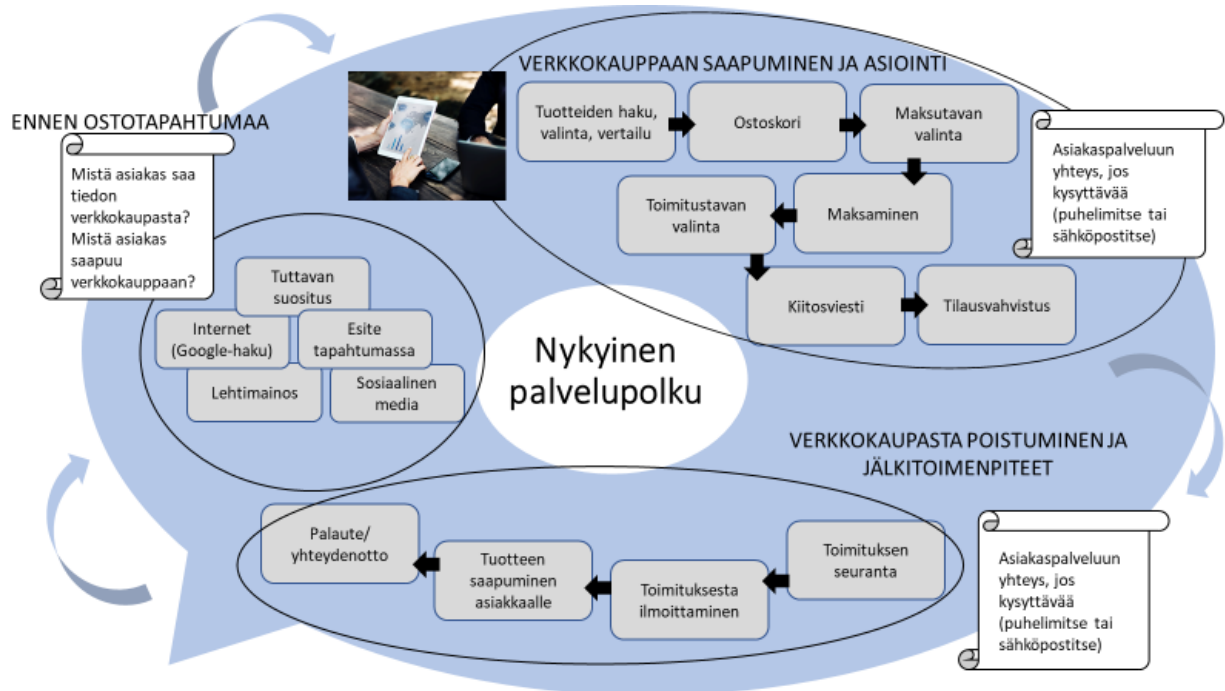
kehitysideat lomakekyselyjen, tutkijan ja kohdeyrityksen havaintojen ja kokemusten, Business Model Canvas- ja Value Proposition Canvas -menetelmien sekä ideointityöpajan tulosten perusteella.

4. **Palvelutuotanto ja arviointi:** Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu verkkokaupan muutosten testaus, käyttöönotto, toteutus ja arviointi. Toteutusvaiheeseen olisi kuulunut päivitetyn verkkokaupan testaus asiakkailta kokeilusuunnitelman pohjalta ja sen jälkeen palautteen ja kehitysehdotusten kerääminen. Tutkimuksen aikana saadut kehitysideat testataan tutkimuksen ulkopuolella. Mikäli kehitysideat ovat testausten jälkeen toimivia, kohdeyritys toteuttaa ne tulevaisuudessa.

## 4.2 Nykyinen palvelupolku

Kehittämistyössä on ensimmäiseksi toteutettu nykyisen verkkokaupan palvelupolku, joka on pohjana kehittämiskohteiden määrittelylle. Palvelupolun avulla tutkija pystyy ohjaamaan ratkaisujen suunnittelua, koska sen aikana analysoidaan ja kiteytetään tärkeimmät kehittämiskohteet palvelupolusta. Palvelupolun avulla luodaan kokonaiskuva asiakkaan matkasta ja palvelun tarjoamista vuorovaikutuksen eri elementeistä. (Innanen 2018.) Palvelupolku on visuaalinen kuvaus havainnoista ja kokemuksista palvelun käytön eri vaiheiden aikana. Palvelupolku seuraa asiakkaan kokemusta todellisessa järjestyksessä. (Hassi, Paju & Maila 2015, 146.)

Kuviossa 19 esitellään nykyinen verkkokaupan palvelupolku. Palvelupolun kuvaus perustuu tutkijan ja kohdeyrityksen havaintoihin ja kokemuksiin.



KUVIO 19. Kohdeyrityksen nykyinen palvelupolkukuvaus (Monikanavaisuus-kuva: Pexels 2019e, viitattu 10.3.2019)

Kuviossa 19 oleva palvelupolku on jaettu kolmeen osa-alueeseen (otsikkoon): **Ennen ostotapahtumaa, Ostotapahtuman aikana (Verkkokauppaan saapuminen ja asiointi) ja Ostotapahtuman jälkeen (Verkkokaupasta poistuminen ja jälkitoimenpiteet)**. Palvelupolun osa-alueiden jaotteluperusteena on ollut tietoperustan avulla saadut ideat osa-alueiden jakoon (ks. luku 3.2 Arvo-lupaus). Palvelupolku on aloitettu vaiheesta, että miten asiakas saa tiedon verkkokaupasta. Tämän jälkeen asiakas asioi verkkokaupassa ja palvelupolku sisältää tyypillisimmän polun, missä järjestyksessä ostotapahtuma verkkokaupassa etenee. Ostotapahtuman jälkeen on kuvattu, mitä tapahtuu ostotapahtuman ja verkkokaupasta poistumisen jälkeen. Tähän kuuluu jälkitoimenpiteet, kuten toimituksen seuranta ja tuotteiden saapuminen asiakkaalle. Nykyinen palvelupolkukuvaus on ollut kehittämisen pohjana. Tämän nykyisen palvelupolkukuvion ja monipuolisen tietoperustan pohjalta kehittämistyö on aloitettu.



### 4.3 Havainnointi

Tutkija tekee osallistavaa havainnointia koko tutkimuksen ajan, koska työskentelee kohdeyrityksessä. Vilkka toteaa, että havainnoinnin avulla saadaan selville, mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat näyttävät. Miksi ihmiset tekevät, niin kuin tekevät, vaatii jonkin muunkin aineistonkeruumenetelmän kuin pelkän havainnoinnin. Osallistava havainnointi on hyvä keino kehittää toimintatapoja. Osallistavan havainnoinnin avulla saadaan samanaikaisesti tietoa erilaisista kokemuksista ja käsityksistä asiaan liittyen. (2005, 120.) Ojasalo ym. (2009, 103–107) muistuttavat, että tutkimuksellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua, ei vain satunnaista katselemista. Havainnointia suunniteltaessa tavoitteet ja tarkkuus on määriteltävä, että mitä havainnoinnilla halutaan saavuttaa. Havainnoinnin avulla voidaan täydentää muita aineistonkeruumenetelmiä, tai muita aineistonkeruumenetelmiä voidaan täydentää havainnoinnin avulla. Havainnoinnin avulla selvitetään mitä kohde tekee, miten sitä käytetään ja mitä siinä tapahtuu. Havainnoinnin aikana havainnot pyritään kirjaamaan mahdollisimman nopeasti muistiin. Kerätty aineisto on materiaalia, jolle kehittämistyö perustuu.

Havainnointia käytetään aineistonkeruumenetelmänä koko tutkimuksen ajan. Tutkija havainnoi muun muassa lomakekyselyiden ja ideointityöpajan yhteydessä, koska ihmisten käyttäytyminen lomaketta täyttäessä tai keskusteltaessa aiheesta voi kertoa myös, mitä mieltä he ovat asiasta. Kyselylomakkeet sekä tutkijan ja kohdeyrityksen havainnot ja kokemukset ovat olleet perustana myös kohdeyrityksen tunnistetuille asiakasprofiileille. Asiakasprofiilit ovat uuden palvelupolun mallintamisen lähtökohta, sillä erityisesti tunnistetuille asiakasprofiileille palvelua kehitetään.

Havainnoinnin tueksi laaditaan havainnointisuunnitelma. Havainnointisuunnitelmassa on tarkka suunnitelma siitä, mitä ja miten havainnoidaan sekä millä aikavälillä. Havainnointi on subjektiivista ja inhimillistä. Havainnoinnissa huomio voi kiinnittyä tiettyihin asioihin. Havainnoitsija voi myös havainnoida valikoivasti tai ei ehdi havainnoida kaikkea. (Eskola & Suoranta 2000, 102.) Tutkimuksen aikana toteutettu havainnointi tukee tutkimuksen luotettavuutta ja triangulaatiota. Havainnointi on suunnitelmallista ja havainnointia tehdään koko tutkimuksen ajan eri aineistonkeruumenetelmien yhteydessä. Havainnointisuunnitelma on tutkimuksen liitteenä (Liite 1).

#### 4.4 Lomakekysely

Käyttäjätietoa ja tutkimusaineistoa on kerätty lomakekyselyiden avulla. Lomakekysely on toteutettu joulukuussa 2018 myyntitapahtuman yhteydessä. Lomakekyselyn vastaajien kohderyhmänä ovat olleet kohdeyrityksen potentiaaliset ja nykyiset asiakkaat, jotka ovat olleet myyntitapahtumassa asioimassa. Vastaajat ovat vastanneet lomakekyselyyn luottamuksellisesti ja heidän henkilöllisyytensä ei paljastu missään vaiheessa tutkimusta. Vilkka toteaa, että paikan päällä tehty kysely toimii parhaiten, jos tutkimusongelma ei ole laaja ja tutkimuskysymykset ovat tarkasti rajattu. Paikan päällä tehtävässä kyselyssä tutkittava joukko on rajattu, sillä esimerkiksi messuille osallistuu rajattu määrä henkilöitä. Vastaajat itse lukevat kirjallisesti lomakkeen ja vastaavat siihen kirjallisesti. Vastaajat ovat anonymoimattomia ja heidän henkilöllisyytensä ei tule esille tutkimuksessa. Tutkijalla on vaitiolovelvollisuus tutkimukseen vastanneista. (2005, 74–75.) Yritys saattaa tietää, mitkä asiat sen toiminnassa ovat tärkeitä asiakkaille, mutta he haluavat kyselyn avulla selvittää, kuinka hyvin he ovat pystyneet asiat toiminnassaan toteuttamaan. Kehittämistyössä kysely sopii hyvin lähtötilanteen selvittämiseen. (Ojasalo ym. 2009, 41.)

Vilkka muistuttaa, että kyselylomakkeen toteutus edellyttää ennen tutkimusta tietoperustan ja tavoitteiden tarkkaa määrittelyä. Tutkijan on tiedettävä, mihin kysymyksiin on etsimässä vastauksia. Kyselylomakkeen kysymykset tulee olla joko monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastaajille asetetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Avoimien kysymysten avulla pyritään saamaan vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, joissa vastauksista ei haluta rajata. Sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehdoista on esitetty, mutta mukana on aina myös avoimia kysymyksiä. Sekamuotoinen kysymys on hyvä toteuttaa, jos ei ole varmuutta kaikista vastausvaihtoehdoista. Lomakkeessa sanoja tulee käyttää yksiselitteisesti ja vastaajalle tutulla tavalla. Lomakkeessa tulee huomioida myös kysymysten järjestys, niin sanottu juoni, jotta lomake on johdonmukainen kysymysten asettelussa. Lomake tulee myös testata muutamalla henkilöllä ennen varsinaista toteutusta. (2005, 81, 84–88.)

Lomakekyselyssä on käytetty monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä ja sekamuotoisia kysymyksiä. Tutkija on lomakekysely suunnitelmassa huomionnut, että vastaukset kysymyksiin saadaan silloin kaikista parhaiten vastaajilta, kun käytetään aiheeseen sopivinta kysymystä. Lomake on testattu ennen lopullista toteutusta muutamilla testihenkilöillä ja heidän palautteensa perusteella lomake on muokattu lopulliseen muotoon. Lopulliset kyselyjen vastaukset on analysoitu laadullisesti

sisällönanalyysinä. Laadullinen sisällönanalyysi sopii tapaustutkimukseen, koska tutkija tekee aineistosta sanallisia tulkintoja. Tulkinnat ovat tutkimuksen tuloksia, jotka tulevat tietoperustan, tutkijan ja tutkimusaineiston välisestä vuoropuhelusta (Vilkkä 2005, 183).

Tapaustutkimuksessa vastaajien suurella määrällä (otannalla) ei ole niin suurta merkitystä, vaan tuloksissa halutaan korostaa vastausten laatua ja tapaustutkimukseen sopivuutta. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on, että tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian ymmärtämisessä ja teoreettisesti tulkinnan muodostamisessa. Laadulliseen tutkimusmenetelmän valintaan sopii kysymys: millaisella tutkimusaineistolla saadaan kattava kuvaus tutkimusongelmaan. Kattava tutkimusaineisto on koon, analyysin ja tulkinnan muodostama kokonaisuus. (Vilkkä 2005, 126; Eskola & Suoranta 2000, 60–62.)

Lomakekysely on toteutettu joulukuussa 2018 myyntitapahtuman yhteydessä. Vastauksia on saatu 21 kpl ja vastaukset on analysoitu laadullisesti, mutta koottu kuvioihin määrälliset suuruudet vastauksissa huomioiden. Tuloksien laadullisessa analyysissä on korostettu vastausten sisällönanalyysia. Tutkimusaineistoa on pelkistetty ja tiivistetty, jotta tutkija on voinut löytää vastauksista tutkimuskysymysten kannalta tiettäviä asioita ja vastauksia. Tutkija on dokumentoinut kaiken tutkimusaineiston, vaikka tuloksissa ja johtopäätöksissä tutkimusaineisto on tulkittu laajempien asiayhteyksien yhteyteen vastaamalla erityisesti tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineistossa olevaa vastaajien antamaa vapaata palautetta on julkaistu myös listauksena tutkimuksen liitteenä (Liite 3).

Tuloksista on etsitty tiettäviä asioita sisällönanalysointeihin, kuten vastausten listaamista tärkeysjärjestyksessä ja mitkä ovat eniten esille nousevat asiat vastauksissa. Tärkeysjärjestyksessä korostuu aineistossa toistuvien samojen vastausten tunnistaminen sekä tavoitteena olevat vastaajilta saatavat kokemukset ja odotukset palvelusta. Esimerkiksi kysymyksessä ”Millainen on hyvä ja laadukas verkkokauppa?”, halutaan tietää, mitkä ovat suosikkikriteerit hyvän ja laadukkaan verkkokaupan määrittämisessä vastaajien mielestä. Vastausten perusteella tavoitteena on myös saada selville muun muassa verkkokaupan lisäarvoa tuottavia asioita, joten vastauksissa esille nousevat yleisimmät vastaukset ovat erityisen tarkastelun alla tulosten sisällönanalyysissä. Tutkija on tulkinnut ja tarkastellut kriittisesti lomakekyselyn tuloksia laajempiin asiayhteyksiin kuten koko tutkimusaineistoon, tietoperustaan ja aiempiin tutkimustuloksiin.

## Lomakekyselyn tulokset:

### Vastaajien taustatiedot:

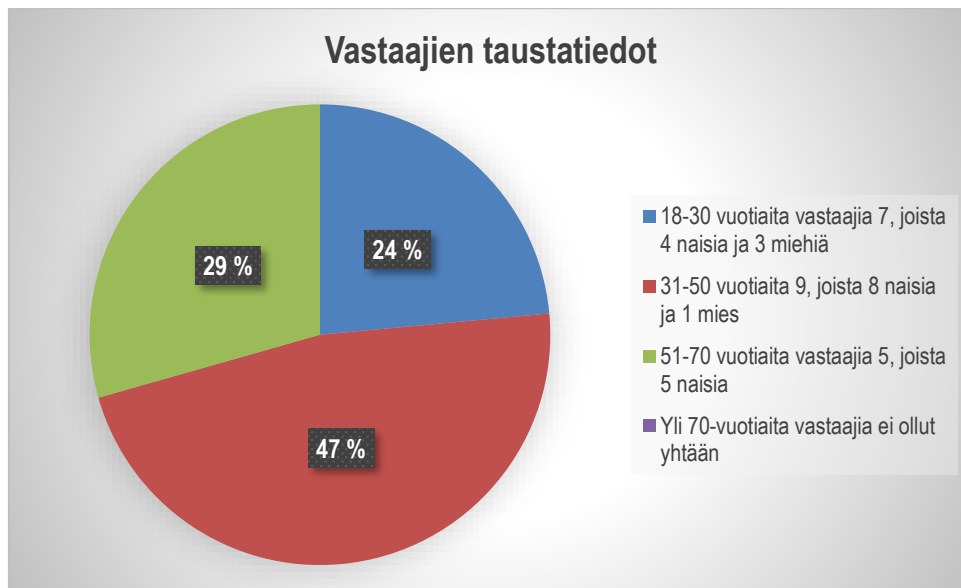
18–30-vuotiaita vastaajia 7, joista 4 naisia ja 3 miestä.

31–50-vuotiaita 9, joista 8 naisia ja 1 mies.

51–70-vuotiaita vastaajia 5, joista 5 naisia.

Yli 70-vuotiaita vastaajia ei ollut yhtään.

Kuviossa 20 on kuvattu kyselyn vastaajien taustatiedot. Kysely on toteutettu yli 18-vuotiaille. Suurimpana edustettuna ikäryhmänä olivat 31–50-vuotiaat, joita vastaajista oli 47 %:a. Toiseksi suurin ryhmä oli 18–30-vuotiaat, joita oli 29 %:a vastaajista.



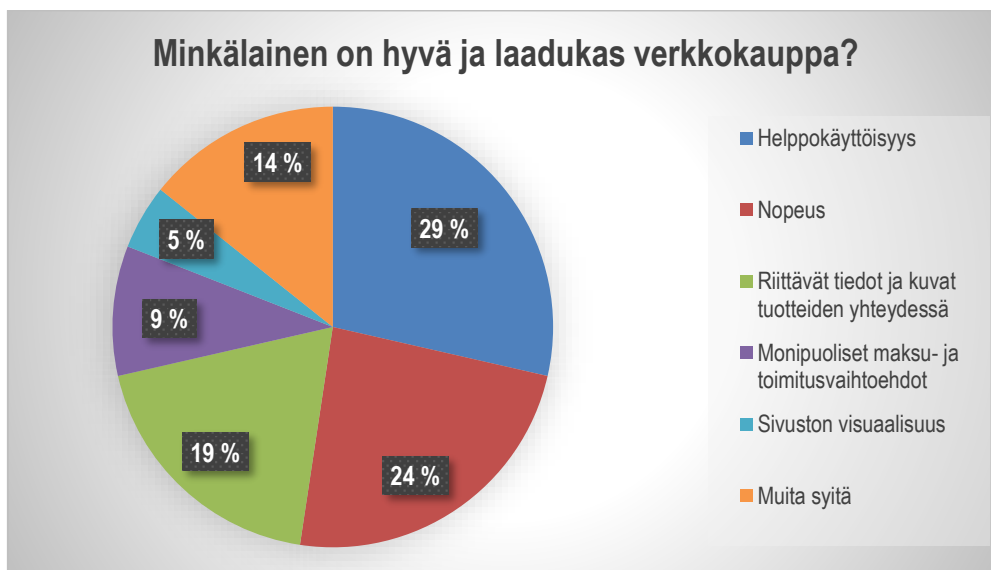
KUVIO 20. Vastaajien taustatiedot

Vastaajista 18 henkilöä oli ostanut tekstiilituotteita verkkokaupasta. Tekstiilituotteilla tarkoitetaan mitä tahansa tekstiilimateriaalia sisältävää tuotetta esimerkiksi vaate, asuste tai sisustustuote kuten liina tai matto. Kolme (3), jotka ei ollut ostanut tekstiilituotteita, ilmoitti syyksi, että ei tarvitse, haluaa nähdä tuotteen ennen ostoa, jotta voi kokeilla sitä tai suosii paikallisia liikkeitä.

Vastaajat kertoivat ostaneensa tekstiilituotteen jostain seuraavista **verkkokaupoista**: Hobby Hall, H&M, Boozt, Ellos, Jotex, Marimekko, XXL, Sportamore, Zalando, Ikea, Vimma ja Weecos. Vastaajat olivat **ostaneet** tekstiilituotteen kyseisestä verkkokaupasta, koska muun muassa se oli ollut tarjoudessa, sitä ei saa paikkakunnan kaupasta, heräteostoksena hetken mielijohteesta, pitkän

pohdinnan jälkeen, koska tuote oli hiukan arvokkaampi, tuote sopi sisustukseen tai tuote oli helppo ja nopea tilata verkkokaupasta, eikä tarvinnut lähteä kaupoista etsimään. He olivat **saaneet tiedon** kyseisestä verkkokaupasta muun muassa sosiaalisesta mediasta, internetistä Google-haulla, leh-  
timainoksesta, tv-mainoksesta ja ystävän, tuttavan tai perheenjäsenen suosituksesta.

Kuviossa 21 on havainnollistettu kysymyksen: ”**Minkälainen on hyvä ja laadukas verkkokauppa?**” vastauksia tärkeysjärjestyksen ja yleisyyden mukaan. Vastajat ovat vastanneet numeroin (1–6) tärkeysjärjestyksessä kysymykseen, josta 1 on tärkein ja 6 on vähiten tärkein ominaisuus. Tärkeimmäksi ominaisuudeksi vastauksissa tuli esille verkkokaupan helppokäyttöisyys, toisena nopeus ja kolmantena riittävät tiedot ja kuvat tuotteiden yhteydessä. Näiden lisäksi erityisesti muista ominaisuuksista nousi esille luotettava sivusto ja yritys, yhteystiedot selkeästi esille sekä asiakaspalvelun merkitys ja tavoitettavuus. Monipuoliset maksu- ja toimitusvaihtoehdot sekä sivuston visuaalisuus olivat myös vastanneiden mielestä tärkeitä ominaisuuksia hyvässä ja laadukkaassa verkkokaupassa.

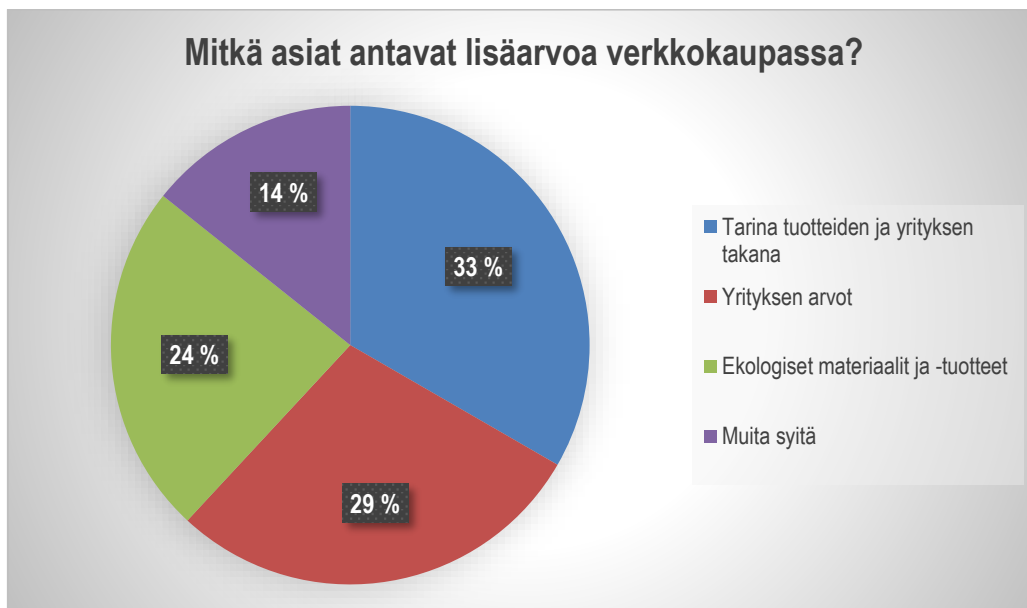


KUVIO 21. Hyvän ja laadukkaan verkkokaupan ominaisuudet

Grönroos (2015, 241; 2000, 250–251) toteaa, että digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttaa muun muassa, että käyttöliittymän on oltava teknisesti toimiva ja sivustolla on panostettava visuaalisuuteen, helppouteen ja ymmärrettävyyteen. Verkkosivustojen haaste on se, että paikalla ei ole asiakaspalvelijaa, vaan työn tekee käyttöliittymä. Yrityksen jakamat tiedot tekevät ydinpalvelusta, tukipalveluista ja mahdollistavista palveluista mahdollisia ja toimivia. Tankovic ja Benazic (2018, 1126–1129) ovat todenneet tutkimustuloksissaan, että visuaalisella ympäristöllä on merkitystä

verkkokaupassa. Visuaalisuuteen vaikuttaa muun muassa yksityiskohtaiset tuotekuvat, mutta myös tuotesekoituskuvat, joissa on useita tuotteita samassa kuvassa esillä. Nämä Grönroosin sekä Tankovicin ja Benazicin toteamat verkkosivuston vaatimukset tukevat tämän kysymyksen vastausten analysointia, sillä vastauksissa korostui, että näillä kaikilla ominaisuuksilla on vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakas voi siirtyä eri sivustolle, jos asiointi ei onnistu asiakkaan määrittelemien kriteerien mukaan.

Kuviossa 22 on havainnollistettu kysymyksen: **”Mitkä asiat antavat lisäarvoa verkkokaupassa?”** vastauksia tärkeysjärjestyksen ja yleisyyden mukaan. Vastaajat ovat vastanneet numeroin (1–4) tärkeysjärjestyksessä kysymykseen, josta 1 on tärkein ja 4 on vähiten tärkein lisäarvoa antava asia. Tärkein lisäarvoa antava asia oli kyselytulosten mukaan tarina tuotteiden ja yrityksen takana. Yrityksen arvot olivat toiseksi tärkein ja ekologiset materiaalit ja -tuotteet olivat kolmanneksi tärkein lisäarvoa antava asia. Muita lisäarvoa antavia asioita olivat asiakaspalvelu sekä verkkokaupan nopeus, helppous ja luotettavuus. Lisäksi lisäarvoa antaa vastaajien mukaan hyvät tuotetiedot ja -kuvat.



KUVIO 22. Lisäarvoa antavat asiat verkkokaupassa

Hallavo (2013, 29–30) toteaa, että tämän päivän asiakas on subjekti ydintuotetta ympäröivän brändin ja tarinan muodostamisessa. Tuotteiden teknisten ominaisuuksien, hinnan ja saatavuuden merkitys on vähentynyt, koska merkitystään nostaa koko ajan enemmän muun muassa tunneside brändiin, tarjonnan palveluelementit, asioinnin helppous, osallistuminen ja suosittelu. Tänä päivänä ta-

rinallisuus (story telling) on erityisesti noussut suosioon. Hallavon toteamus tarinallisuuden merkityksestä korostuu tässä kysymyksen vastauksessa. Tarina tuotteiden ja yrityksen takana oli vastaajien mukaan tärkein/suosituin lisäarvoa antava asia verkkokaupassa, joten sen merkitystä kannattaa korostaa verkkosivustolla enemmän. Myös yritysten arvot, vastuullisuus ja ekologiset asiat kiinnostavat kuluttajia yhä enemmän sekä tämän kyselyn että tietoperustassa esille tulleiden aiempien tutkimustulosten perusteella. Näiden asioiden ympärille kannattaa rakentaa tarinallisuutta verkkosivustolla enemmän.

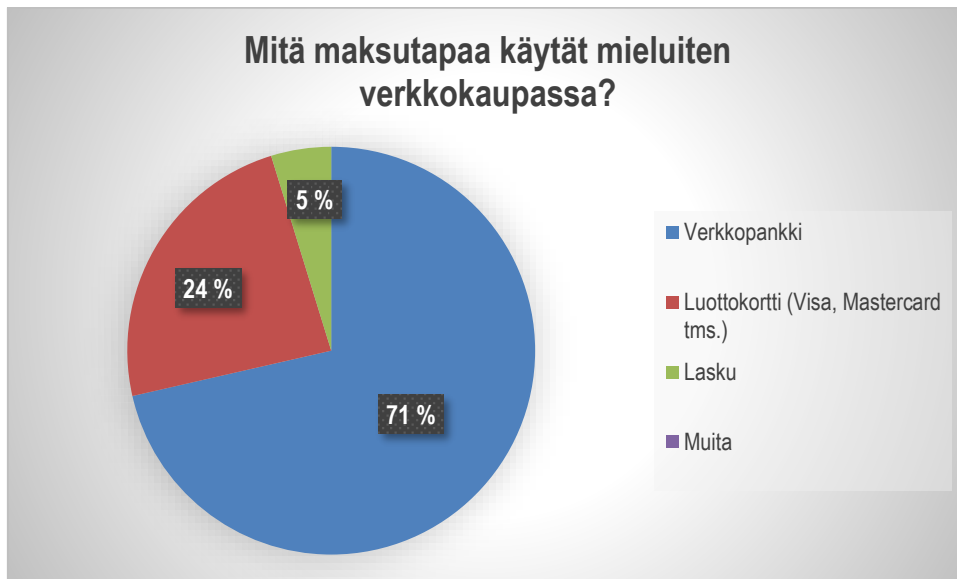
Kuviossa 23 on havainnollistettu kysymyksen: ”**Kuinka nopeasti tuotteiden tulee saapua tilauksesta?**” vastauksia yleisyyden mukaan. Kaikki vastasivat 1-3 arkipäivää tilauksesta (21 vastausta).



KUVIO 23. Tuotteiden saapumisnopeus tilauksesta

Tietoperustassa käsiteltiin jo tarkemmin Porterin viiden kilpailuvoiman mallia, jossa korostuu yhtenä osa-alueena toimittajiin kohdistuva neuvotteluvoima (Kamensky 2000, 114–115). Toimittajiin kohdistuvassa neuvotteluvoimassa korostuu muun muassa luotettavat toimittajat (sisältäen tavarantoimittajat ja toimitusten jakelijat). Luotettava ja toimiva jakeluverkosto on myös yksi yrityksen kilpailuetu, joten ne ovat tärkeitä yrityksen ydinosaamisen ja ydinpätevyyden muodostavia tekijöitä. Osaava, sitoutunut, luotettava ja ammattitaitoinen yhteistyöverkosto on yrityksen vahvuus pitkällä tähtäimellä. Vastausten perusteella asiakkaat odottavat nopeaa toimitusta ja siihen kannattaa pyrkiä, koska se lisää myös asiakaskokemuksen onnistumista, kun täytetään asiakkaan odotukset luvatuissa toimitusajoissa.

Kuviossa 24 on havainnollistettu kysymyksen: ”Mitä maksutapaa käytät mieluiten verkkokaupassa?” vastauksia yleisyyden ja suosituimpien vastausten mukaan. Yleisin maksutapa oli kyse-lytulosten mukaan verkkopankki, toisena luottokortti (Visa, Mastercard tms.) ja kolmantena lasku. Kukaan vastaajista ei ehdottanut jotain muita maksuvaihtoehtoja. Vastauksissa korostui verkko-pankin yleisyys, sillä 71 % vastaajista käytti mieluiten verkkopankkia maksutapana verkkokau-  
passa.

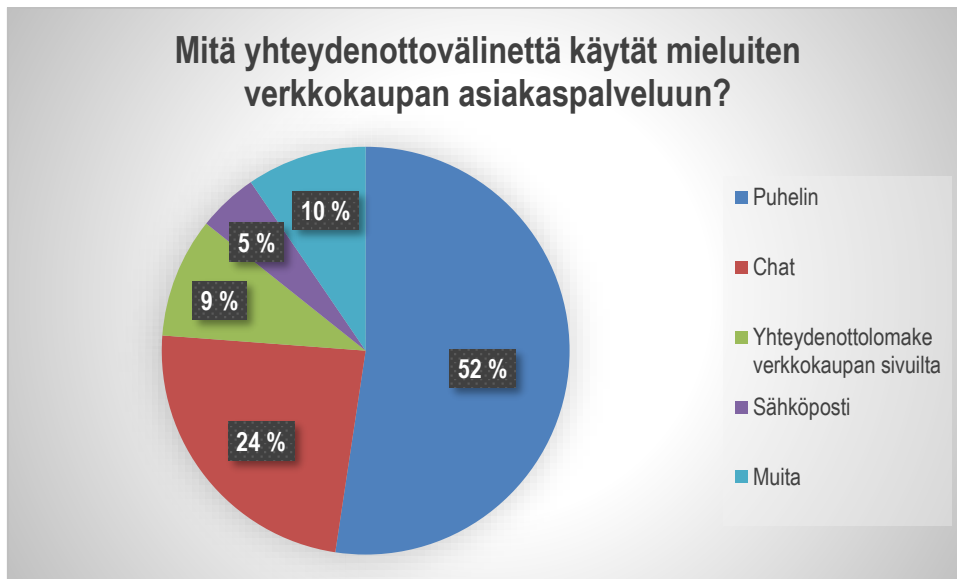


KUVIO 24. Suosituimmat maksutavat verkkokaupassa

Tulevaisuudessa verkkokauppojen maksutapoja todennäköisesti tulee lisää. Esimerkiksi tietope-rustassakin jo todettu tekoälyn kehittyminen voi mahdollistaa verkkokaupoissa tulevaisuudessa uu-sia maksutapoja kuten sormenjälkitunnistuksen tai kasvojen tunnistuksen. Maksutapahtuman ai-kana kasvot tunnistetaan ja kasvojen kautta saataviin tietoihin liitetään luottokortin tiedot. (Paytrail 2018, 14, viitattu 27.11.2018.) Olipa verkkokaupan maksutapa nyt tai tulevaisuudessa minkäläinen tahansa, niin sivuston tietoturva-asiat ja sitä kautta aistittava luotettavuus on tärkeää huomioida aina, kun sivustolla tapahtuu raha-/maksuliikennettä. Härkönen (2018, 22–23, viitattu 27.11.2018) toteaa, että visuaalisuus voi vaikuttaa alitajuntaisesti asiakkaan käyttäytymiseen ja nykypäivän asiakas huomaa jo nopealla vilkaisulla sivuston luotettavuuden merkit. Huoliteltu brändiin liittyvä design edistää kaupantekoa. Jos asiakaskokemus on alusta alkaen selkeä ja suoraviivainen, ete-neminen ostoon tuntuu asiakkaalta luontevalta ja luotettavalta.



Kuviossa 25 on havainnollistettu kysymyksen: ”Mitä yhteydenottovälinettä käytät mieluiten verkkokaupan asiakaspalveluun?” vastauksia yleisyyden ja suosituimpien vastausten mukaan. Yleisin yhteydenottoväline asiakaspalveluun oli puhelin, toisena chat-palvelu ja kolmantena muihin vaihtoehtoihin vastaajien listaama sosiaalisen median kautta lähetettävä viesti, esimerkiksi Messenger-viesti. Lisäksi vastaajat ottavat yhteyttä verkkokaupan asiakaspalveluun sivustolla olevan yhteydenottolomakkeen kautta tai sähköpostitse.

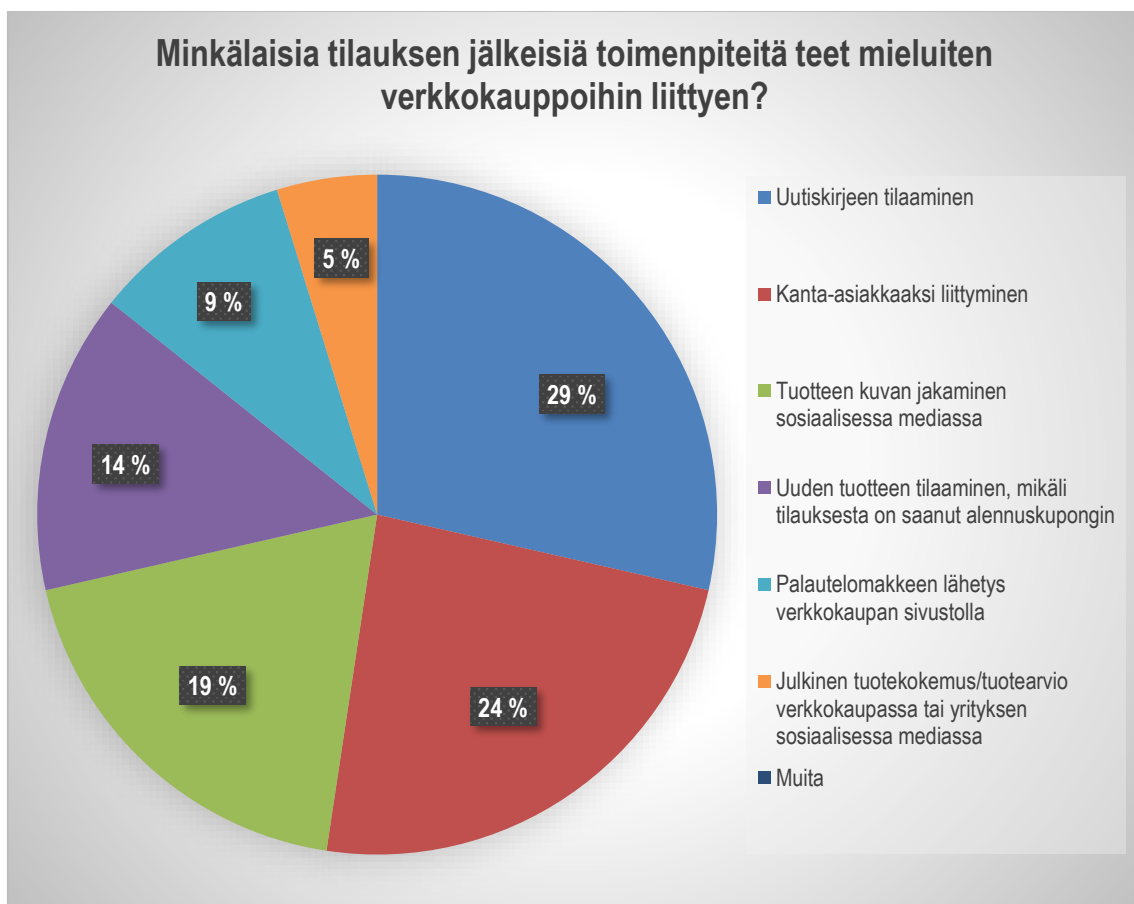


KUVIO 25. Suosituimmat yhteydenottovälineet verkkokaupan asiakaspalveluun

Suomen Digimenesijät 2019 -tutkimustuloksissa nousi erityisesti esille verkkokaupan tutkimustulosten mukaan chat-palveluiden käyttäminen. Chatin käyttö myynnin tukena oli yleistynyt, mutta silti tutkimuksen mukaan vain alle joka kymmenes tutkimukseen osallistunut yritys hyödynsi chat-asiakaspalvelua verkkokaupassaan. (Bearingpoint 2018, viitattu 30.12.2018.) Chatin käyttöä kannattaa harkita asiakaspalvelutarjontaan mukaan, sillä chatissa asiakasta voidaan aktivoida oikealla hetkellä ja tarjota palvelua oikea-aikaisesti (Paytrail 2018, 14, viitattu 27.11.2018).

Kyselylomakkeen tulosten perusteella puhelin oli suosituin yhteydenottoväline, mutta chat oli heti seuraavaksi suosituin yhteydenottoväline. Tämä kuvastaa että, vaikka chat on suht uusi palvelukanava verkkokauppojen sivustoilla, niin kuluttajat ovat ottaneet chatin rohkeasti käyttöönsä uutena yhteydenottovälineenä. Tämä kuvastaa myös sitä, että chatin käyttö yleistyy lähitulevaisuudessa yhä enemmän, mikäli verkkokaupat ottavat chat-asiakaspalvelun myynnin tueksi mukaan.

Kuviossa 26 on havainnollistettu kysymyksen: **”Minkälaisia tilauksen jälkeisiä toimenpiteitä teet mieluiten verkkokauppoihin liittyen?”** vastauksia yleisyyden ja suosituimpien vastausten mukaan. Suosituin tilauksen jälkeinen toimenpide oli kyselytulosten mukaan uutiskirjeen tilaaminen, toiseksi suosituin kanta-asiakkaaksi liittyminen ja kolmanneksi suosituin tuotteen kuvan jakaminen sosiaalisessa mediassa. Lisäksi tulosten mukaan alennuskupongin saamisella oli vaikutus uuden tuotteen tilaamiseen. Myös palautelomake on hyvä olla verkkokaupan sivustolla, koska sitäkin osa vastaajista käytti jälkitoimenpiteenä. Julkinen tuotekokemus/tuotearvio ei ollut vielä kovin suosittua kyselytulosten perusteella, mutta tulevaisuudessa tuotekokemusten ja -arviointien määrä kasvaneen niiden yleistyessä entisestään. Kukaan vastaajista ei ehdottanut jotain muuta toimenpidettä.



KUVIO 26. Suosituimmat tilauksen jälkeiset toimenpiteet

Verkkokauppa on vain yksi kanava monikanavaisessa palvelukokonaisuudessa nykypäivänä. Palvelukanavia ovat muun muassa mobiilipalvelut, blogit, sosiaalinen media ja keskustelupalstat. Yrityksen vaikutusmahdollisuus on rajallinen osassa näistä palvelukanavista, mutta asia on huomiotava verkkokaupan toteutuksessa. Asiakas voi liikkua palvelukanavista toiseen verkkokaupassa

oloaikanaan, joten on pyrittävä huomioimaan palvelukanavien tukeva vaikutus ostopäätöksen syntymisessä ja oston jälkeisissä jälkitoimenpiteissä. (Filenius 2015, 26–27; Hallavo 2013, 22–23.) Tankovic ja Benazic (2018, 1126–1129) ovat todenneet tutkimustuloksissaan asiakkaan mahdollisuudesta osallistua sosiaalisten verkostojen kautta muun muassa tuotearvosteluihin ja keskusteluihin.

Kyselylomakkeen lopussa vastaajat antoivat **vapaata palautetta ja ideoita** verkkokauppaan liittyen. Vastauksissa korostui muun muassa se, että yrityksen yhteystietojen tulee olla selkeästi esillä. Ystävällinen ja nopea asiakaspalvelu korostui myös vastaajien toiveissa. Vastaajat toivoivat myös tuotteiden nopeaa toimitusta. Tämä vastaus tukee aiempaa kysymystä, että ”Kuinka nopeasti tuotteiden tulee saapua tilauksesta?”, sillä tähän kaikki vastaajat vastasivat nopeimman toimitusajan eli 1-3 arkipäivää tilauksesta. Vastauksissa korostui myös toiveet sivuston nopeuteen, luotettavuuteen ja laadukkuuteen liittyen. Tuotekuvien ja tekstien merkitystä myös korostettiin vastauksissa ja tämä tukee myös kysymystä ”Minkälainen on hyvä ja laadukas verkkokauppa?”, jossa tuotekuvat ja tekstit saivat kolmanneksi eniten vastauksissa, kun vaihtoehdot oli laitettava tärkeysjärjestykseen. Vastaajien antamaa vapaata palautetta on julkaistu myös listauksena tutkimuksen liitteenä (Liite 3).

#### 4.5 Asiakasprofilointi

Kyselylomakkeiden sekä tutkijan ja kohdeyrityksen havaintojen ja kokemusten perusteella on määritetty kohdeyrityksen tärkeimpien asiakasryhmien profiilit. Neljä määriteltyä asiakasprofiilia perustuu tutkimuksen aikana saatuun tutkimustietoon, jota tutkija on analysoinut erityisesti laadullisesti. Laadullisessa analysoinnissa on korostunut sisällönanalyysi, jonka avulla on löydetty tyypillisimmät kohdeyrityksen asiakkaat. Asiakasprofiilit ovat kuvauksia yrityksen tyypillisimmistä asiakkaista. Asiakasprofiilit ovat uuden palvelupolun mallintamisen lähtökohta, sillä näille kyseisille asiakasprofiileille palvelua kehitetään. Asiakasprofiilikuvaukset ovat tutkimuksen liitteinä (Liitteet 4–5).

Tuulaniemi toteaa, että asiakasprofiilit ovat niin sanottuja heimon kuvauksia palvelun tietyistä ryhmistä. Niissä tulee esille käyttäjien rooli, tarpeet, tavoitteet, arvot, motivaatio ja käyttäytymismallit tietyissä palvelun käyttötilanteissa. Asiakasprofilointi pohjautuu arvonrakentumismalleihin. Asiakasprofilointi on menetelmä, jossa muun muassa kyselyillä ja havainnoinnilla kerätty laadullinen

aineisto muunnetaan kuvauksiksi palvelun mahdollisista hypoteettisista asiakkaista. (2011, 154–157.)

Tuulaniemi (2011, 154–157) korostaa, että asiakasprofiilit auttavat palvelumuotoiluprosessissa pitämään asiakkaan tarpeet päälimmäisenä esillä. Asiakasprofiilit myös auttavat huomioimaan palvelun erilaiset käyttäjät ja heidän tarpeensa palvelua suunniteltaessa. Asiakasprofiilien avulla voidaan testata suunniteltuja palvelujen käyttötilanteita käytännössä. Asiakasprofiilit ovat inspiraation lähteitä. Palvelun ei tarvitse vastata kaikkien profiilien tarpeita. Profiilien avulla voidaan kehittää esimerkiksi asiakaskokemuksia tietyille profiilille tai miettiä, että miten nykyinen palvelu vastaa tietyn profiilin toiveisiin ja käyttäytymismalliin.

#### **4.6 Ideointityöpaja**

Ideointityöpajassa on ollut käytössä Brainstorming- eli aivoriihimenetelmä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Brainstorming-menetelmä alkaa esivaiheella, jossa asetetaan tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa ryhmän vetäjä kertoo toimintaperiaatteet. Ideointivaihe aloitetaan vapaalla kritiikittömällä ideoinnilla. Ideoita voi olla määrällisesti paljon. Tällöin ideoita ei arvostella ja perustella. Ryhmän vetäjä kirjaa ideat muistiin. Valintavaiheessa syntyneitä ideoita tarkastellaan kriittisesti. Ideat voidaan esimerkiksi pisteyttää toteuttamiskelpoisuuden mukaan osallistujien mielipiteiden ja arviointien mukaan. (Ojasalo ym. 2009, 145–147.)

Ideointityöpajan tavoitteena on ollut selvittää, mitä ihmiset todella ajattelevat tutkittavasta asiasta. Jotta ideointityöpaja onnistuu, työpajassa on pyritty siihen, että keskustelu on ollut vapaamuotoista, luovaa, ideoivaa ja rentoa, mutta suunnitelman mukaan etenevää. Ideointityöpajaan on osallistunut luottamuksellisesti yrityksen potentiaalisista ja nykyisistä asiakkaista koostuvia henkilöitä, jotka ovat kertoneet omia odotuksiaan, toiveitaan ja kokemuksiaan aiemmin käyttämistään verkkokaupoista sekä kohdeyrityksen verkkokaupasta. Työpaja on toteutettu helmikuussa 2019 ja työpaja kesti noin puolitoista tuntia. Työpajaryhmä on muodostettu asiakasprofiloinnin jälkeen ja osallistuneet henkilöt ovat olleet profiloituihin asiakasryhmiin sopivia kohdehenkilöitä. Henkilöt ovat osallistuneet tutkimukseen anonyymeinä, vaikka ovatkin kohdeyrityksen asiakasprofileihin sopivia henkilöitä. Tutkimuksesta ei paljastu missään vaiheessa työpajaan osallistuneiden henkilöiden henkilöllisyys. Työpajaryhmään osallistui neljä henkilöä sekä tutkija työpajan vetäjänä viidentenä henkilönä.

Jokainen osallistuja oli ennen työpajaa itsenäisesti tutustunut kohdeyrityksen nykyiseen verkkokauppaan ja tehnyt siellä yhden testiostoksen. Nykyinen palvelupolkukuvaus oli ideointityöpajassa ideoinnin apuna mukana. Uudet työpajassa syntyneet ideat kirjattiin tutkijan toimesta nykyisen palvelupolun otsikoiden (osa-alueiden) alle. **Otsikot olivat *Ennen ostoa, Ostotapahtuman aikana ja Ostotapahtuman jälkeen***. Lisäksi työpajassa on käytetty keskustelun pohjana samaa kyselylomaketta kuin asiakaskyselyissäkin ja se on jaettu jokaiselle osallistujalle työpajan alussa.

Työpajassa käytettiin seuraavia ideointityövälineinä:

1. Ensimmäisenä jokainen täytti itsenäisesti kyselylomakkeen (sama lomake, jota käytettiin kyselyissä). Lomake oli keskustelun ja ideoinnin aloituksen pohjana. Näkökulmana oli erityisesti asiakasnäkökulma. Aikaa oli varattu noin 10 minuuttia.
2. Parityöskentelynä keskustellen vapaata ideointia ja parit kirjasivat omat ideansa paperille esimerkkiotsikoiden alle (Ennen ostotapahtumaa, Ostotapahtuman aikana ja Ostotapahtuman jälkeen). Tässä he keskustelivat myös pareina testiostoksestaan esille tulleista asioista ja kyselylomakkeen omista vastauksista. Näkökulmana oli erityisesti asiakasnäkökulma. Aikaa oli varattu noin 15 minuuttia.
3. Ryhmän kanssa yhdessä verkkokaupassa navigointi ja liikkuminen. Tutkija navigoi verkkokaupassa tietokoneella niin, että kaikki näkivät verkkokaupan. Ryhmä ideoi samalla yhdessä keskustellen. Näkökulmana oli erityisesti asiakasnäkökulma. Tutkija kirjasi ideat ja havainnot paperille esimerkkiotsikoiden alle. Kaikki näkivät kirjatut ideat. Aikaa oli varattu noin 15 minuuttia.
4. Ryhmän kanssa yhdessä kaikkien ideoiden kertominen ja jakaminen. Nykyinen palvelupolkukuvaus esillä myös ideoinnin apuna. Myös aiemmin parityöskentelyssä esille tulleet ideat, joita ei ollut vielä kerrottu, kerrottiin nyt muille. Tutkija kirjasi ideat ja havainnot samalle paperille esimerkkiotsikoiden alle, jota käytettiin jo aiemminkin. Kaikki näkivät kirjatut ideat. Aikaa oli varattu noin 15 minuuttia.
5. Ryhmän kanssa yhdessä kaikkien ideoiden arviointi ja pisteytys. Pisteiden perusteella ryhmä valitsi omasta mielestään toimivimmat ja parhaimmat ideat jatkokehittelyyn asiakkaan ja kohdeyrityksen näkökulmasta. Pisteet olivat 1-3 (1=hankala toteuttaa ja 3=helppo toteuttaa). Tutkija kirjasi ideoiden pisteytykset paperille. Aikaa oli varattu noin 15 minuuttia.

Näiden lisäksi ideointityöpajan alussa oli alkuinfo, jossa tutkija toivotti osallistujat tervetulleiksi, kertoi tutkimuksen taustoista ja esitteli verkkokaupan nykyisen palvelupolkukuvauksen. Työpajan lopussa oli lyhyt keskustelu ja kiitos.

Työpajan tuloksissa, lomakekyselyiden lisäksi, on korostettu laadullista sisällönanalyysia. Tutkimusaineistoa on pelkistetty ja tiivistetty työpajassa tehdyn yhteisen pisteytyksen avulla sekä tutkijan omien tutkimusaineiston pelkistysten kautta, jotta tutkija on voinut löytää vastauksista tutkimuskysymysten kannalta olennaisia asioita ja vastauksia. Tutkija on dokumentoinut kaiken työpajasta saadun tutkimusaineiston, vaikka tuloksissa ja johtopäätöksissä tutkimusaineisto on tulkittu laajempien asiayhteyksien yhteyteen vastaamalla erityisesti tutkimuskysymyksiin. Työpajan aikana esitettyjä kehitysideoita ja kuvia työpajasta on julkaistu myös tutkimuksen liitteenä (Liite 6).

Tuloksista on etsitty tiettyjä asioita sisällönanalysoinnin avulla, kuten työpajan arvioimat toimivimmat kehitysideat ja eniten esille nousseet asiat keskusteluissa ja vastauksissa. Aineistoista on pyritty löytämään toistuvia samoja vastauksia sekä vastaajilta saatuja henkilökohtaisia kokemuksia ja odotuksia palvelusta. Esimerkiksi Ennen ostoa, Ostotapahtuman aikana ja Ostotapahtuman jälkeen -otsikoiden alle listatut kehitysideat on tarkemmin analysoitu sisällönanalyysina niin, että samantyyppiset toimivimmiksi todetut kehitysideat on nostettu tuloksissa esille. Tutkija on tulkinnut ja tarkastellut kriittisesti työpajasta saatua tutkimusaineistoa laajempiin asiayhteyksiin kuten koko tutkimusaineistoon, tietoperustaan ja aiempiin tutkimustuloksiin. Pienessä työpajaryhmässä kaikkien oli helppo kertoa omia ideoitaan ja kokemuksiaan verkkokauppoihin liittyen. Ideointi oli onnistunutta ja työpaja eteni suunnitellun aikataulun mukaisesti. Ideointityöpajan toimivimmat ja toteuttamiskelpoisimmat kehitysideat ja uusittu palvelupolkukuvaus on esitelty *luvussa 4.8 Uusittu palvelupolku ja kehitysideat*.

#### **4.7 Business Model Canvas ja Value Proposition Canvas**

Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin ovat kehittäneet Business Model Canvas -menetelmän. Business Model Canvas (BMC) -menetelmän tulokset kuvataan yleensä taulukkona, joka on jaettu yhdeksään eri osa-alueeseen. Näiden osa-alueiden avulla katetaan yrityksen ansaintalogiikkaan ja liiketoimintaan liittyvät elementit: asiakassegmentit, arvolupaus, arvolupauksen jakelukanavat, asiakassuhde, ansaintamalli, resurssit, ydinprosessit, kumppanuudet ja kulurakenne. Nämä ovat asioita, joista osa kuuluu myös yrityksen perinteiseen liiketoimintasuunnitelmaan. Näistä muodostuu yritystoiminnan kokonaiskuva ja myös riippuvuussuhteet toisiinsa. (Tuulaniemi 2011, 175–179.)

Business Model Canvas -menetelmän yhdeksän määriteltävää osa-aluetta ovat:

1. **Asiakassegmentit (Customer Segments):** Yritys valitsee tärkeimmät asiakassegmentit, joille tarjoaa palveluitaan.
2. **Arvolupaukset (Value Propositions):** Yritys määrittelee tuotteet ja palvelut, joiden avulla se luo arvolupauksia tärkeimmäksi määrittelemilleen asiakassegmenteille.
3. **Arvolupauksen jakelukanavat (Channels):** Yritys valitsee jakelukanavat, joiden avulla tavoittaa asiakkaat. Jakelukanavat tulee viestiä ja olla yrityksen arvolupausten mukaisia.
4. **Asiakassuhde (Customer Relationships):** Yrityksen on huolehdittava ja valittavat keinot asiakassuhteiden hoitamiseen. Asiakassuhteet vaikuttavat myös asiakaskokemuksiin.
5. **Ansaintamalli (Revenue Streams):** Yrityksen on määriteltävä tulonlähteet ja mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan.
6. **Resurssit (Key Resources):** Yrityksen resurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia tai henkisiä pääomia. Resurssien avulla luodaan muun muassa arvolupauksia asiakkaille.
7. **Ydinprosessit (Key Activities):** Resurssien ja ydinprosessien avulla luodaan arvolupauksia. Yrityksen on määriteltävä toiminnan tavoitteiden mukaiset ydinprosessit, joilla tavoitteet ja arvolupaukset voidaan saavuttaa.
8. **Kumppanuudet (Key Partnerships):** Yrityksen on määriteltävä tärkeimmät sidosryhmänsä kuten tavarantoimittajat ja avainkumppanit.
9. **Kulurakenne (Cost Structure):** Yritys määrittelee kaikki liiketoiminnasta aiheutuvat kulut. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20–41.)

Osterwalder, Pigneur, Bernard ja Smith (2014, viitattu 23.1.2019) ovat kehittäneet Value Proposition Canvas (VPC) -menetelmän, jota voidaan käyttää Business Model Canvasin tukena. Yhdessä käytettynä BMC- ja VPC -menetelmät täydentävät toisiaan ja antavat enemmän tietoa palvelun tai tuotteen tarjoajalle eli yritykselle. VPC-menetelmän avulla kehitetään arvolupausta yritykselle. VPC

rakennetaan yrityksen asiakasprofiilien ja arvokartan ympärille. Asiakasprofiilien avulla selvitetään tyypillisimmät asiakasprofiilit ja arvokartassa määritellään arvoa tuovat asiat.

VPC kertoo tutkijalle, mitä asiakas haluaa ja kuinka asiakkaan tahtoon voidaan vastata. VPC:stä saadaan vastaukset BMC:n asiakasryhmiin ja arvolupaukseen. VPC on jaettu asiakasprofiiliin ja arvokarttaan. Asiakasprofiili kertoo, kuka on asiakas ja kenelle tuotetaan arvoa. Asiakasprofiilista saadaan sitä selkeämpi, mitä enemmän asiakkaasta on saatavilla tietoa, jota voidaan hyödyntää. (Osterwalder ym. 2014, viitattu 23.1.2019.)

VPC:n asiakasprofiilissa määritellään kolme asiakassegmenttiä:

- 1. Asiakkaan tehtävät (Customer Jobs):** Kirjataan asiat, jotka asiakas haluaa tehdä. Asiakas pyrkii etsimään ratkaisun kyseisen tuotteen tai palvelun avulla. Ratkaisut/tarpeen tyydyttämiset voivat olla käytännöllisiä, kuten päästä paikasta A paikkaan B, sosiaalisia, kuten tarve tehdä vaikutus ystäviin tai emotionaalisia, kuten saada mielenrauhaa.
- 2. Asiakkaan kivut (Pains):** Kirjataan asioita, jotka estävät asiakasta tekemästä edellä mainittuja tehtäviä. Ne ovat esteitä ja hidasteita, jotka häiritsevät ratkaisuun pääsemistä. Niitä voivat olla esimerkiksi asiakkaan kokemat turhautumiset, haasteet, riskit ja asiat, joiden kanssa hän ei halua joutua tekemisiin. On hyvä selvittää, mikä on asiakkaan kipuraja esimerkiksi verkkokaupan nopeuteen liittyvissä asioissa. Näiden tietojen perusteella yritys voi suunnitella kivunlievittäjät kipupisteisiin liittyen.
- 3. Asiakkaan hyödyt (Gains):** Kirjataan asiat, kuinka asiakas mittaa tehtävien onnistumista. Nämä ovat konkreettisia tuloksia, joihin asiakas pyrkii pääsemään toiminnallaan. Nämä ovat positiivisia asioita, jotka asiakas haluaisi saada. Hyödyt ovat toiminnallisia, sosiaalisia ja emotionaalisia sekä niillä voi saada myös kustannussäästöjä. Asiakas voi esimerkiksi olettaa saavansa hyödyn, toivoa saavansa tietyn hyödyn tai jokin hyöty voi jopa yllättää hänet. (Osterwalder ym. 2014, viitattu 23.1.2019.)

Segmenttien perusteella yrityksen on eroteltava ydinasiat, jotka ovat tärkeimpiä asiakkaille ja niiden pohjalta pyrkiä luomaan onnistuneita asiakaskokemuksia (Osterwalder ym. 2014, viitattu 23.1.2019). VPC:n arvokartta kertoo, kuinka asiakkaalle tuotetaan hyötyä, miten vähennetään



esteitä onnistumisen tiellä ja mikä ylipäänsä on yrityksen arvolupaus. Arvokarttaan kuuluu seuraavat segmentit:

- 1. Tuotteet ja palvelut (Products & Services):** Segmenttiin kirjataan yrityksen tarjoama tuote tai palvelu, joka tuottaa hyödyn.
- 2. Kivun lievittäjät (Pain Relievers):** Segmenttiin kirjataan niitä tekijöitä, joilla tuote tai palvelu pyrkii vähentämään asiakkaan kokemia esteitä ja helpottamaan hänen elämäänsä.
- 3. Hyödyn tuojat (Gain Creators):** Segmenttiin kirjataan niitä asioita, jotka tuottavat niitä tuloksia, joita asiakas odottaa.

(Osterwalder ym. 2014, viitattu 23.1.2019.)

Tutkimuksen liitteenä (liitteet 7–8) olevat Business Model Canvas ja Value Proposition Canvas -mallit on dokumentoitu tutkijan, tutkimustulosten ja kohdeyrityksestä saatujen tietojen perusteella. BMC-menetelmän tulokset on jaettu yhdeksään eri osa-alueeseen. Value Proposition Canvas -menetelmän perustana on ollut kohdeyritykselle määritetyt asiakasprofiilikuvaukset (Liitteet 4–5). VPC-mallissa dokumentoidut asiakkaan tehtävät, asiakkaan kivut ja asiakkaan hyödyt sekä tuotteet ja palvelut, kivun lievittäjät ja hyödyn tuojat perustuvat tutkijan havaintoihin, kohdeyrityksestä saatuihin tietoihin sekä tutkimustulosten analysointeihin. BMC- ja VPC-menetelmät ovat olleet uusitun palvelupolkukuvauksen perustana.

#### **4.8 Uusittu palvelupolku ja kehitysideat**

Tutkimuksessa toteutetut asiakasprofiilit ovat uuden palvelupolun mallintamisen lähtökohta, sillä uusi palvelupolku on suunniteltu tutkimuksessa kuvatuille asiakasprofiileille. Verkkokaupan uusittu palvelupolkukuvaus on toteutettu asiakaslähtöisesti ja erityisesti asiakasnäkökulma huomioiden. Uusi palvelupolku vastaa tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Uusittu palvelupolkukuvaus vastaa siihen, että minkälaisista tekijöistä syntyy hyvä digitaalinen asiakaskokemus ja mikä tuo asiakkaalle lisäarvoa tekstiilituotteita myyvässä verkkokaupassa. Palvelupolussa on käsitelty muun muassa mistä asiakas on saanut tiedon verkkokaupasta, miten ostotapahtuma tapahtuu verkkokaupassa ja mitkä ovat jälkitoimenpiteet, kun asiakas on poistunut verkkokaupasta. Palvelupolkukuvaus on tutkijan, tutkimusaineiston, tutkimustulosten, kohdeyrityksestä saatujen tietojen ja tietoperustan

pohjalta toteutettu kuvaus. Tutkimusaineistosta saatujen tulosten ja tietoperustan vuorovaikutuksen kautta, tutkija on tehnyt analysointeja ja tulkintoja, joiden perusteella uusittu palvelupolkukuvaus on kuvattu.

Kuviossa 27 on kuvattu kohdeyrityksen uusi palvelupolkukuvaus. Uusi palvelupolku on jaettu kolmeen osa-alueeseen (otsikkoon), niin kuin nykyinenkin palvelupolkukuvaus on jaettu: **Ennen ostotapahtumaa, Ostotapahtuman aikana (Verkkokauppaan saapuminen ja asiointi) ja Ostotapahtuman jälkeen (Verkkokaupasta poistuminen ja jälkitoimenpiteet).**



KUVIO 27. Kohdeyrityksen uusittu palvelupolkukuvaus (Monikanavaisuus-kuva: Pexels 2019e, viitattu 10.3.2019)

Kuviossa 27 kuvatun kohdeyrityksen uusittu palvelupolkukuvaus (Ennen ostotapahtumaa) ovat samanlaiset kuin nykyisessä palvelupolussa. Ennen ostotapahtumaa -vaiheessa on kuvattu, miten asiakas saa tiedon verkkokaupasta ja mistä asiakas saapuu verkkokauppaan. Tämän jälkeen asiakas asioi verkkokaupassa ja palvelupolku sisältää uusittu palvelupolun, jossa loppua kohti pyritään henkilökohtaisempaan ja asiakaslähtöisempään digitaalisen asiakaskokemuksen syntymiseen asiakkaan (käyttäjän) näkökulmasta. Uutena kehitysehdotuksena on muun muassa uutiskirjeen tarjoaminen ostotapahtuman loppuvaiheessa. Uutiskirjeen tilaajat voidaan saada sitoutumaan ja seuraamaan yrityksen tapahtumia paremmin. Kehitysehdotuksena on myös chat-asiakaspalvelun perustaminen verkkokauppasivustolle. Chat-asiakaspalvelu on koko

ajan auki ja asiakas voi ottaa yhteyttä suoraan verkkokauppasivuston kautta yrityksen asiakaspalveluun. Tällöin asiakkaan ei tarvitse soittaa tai lähettää sähköpostia erikseen. Tavoitteena on, että asiakas saa vastauksen reaaliajassa chat-asiakaspalvelijalta. Ostotapahtuman jälkeen -toimenpiteet perustuvat tutkimustuloksissa esille tulleisiin uusiin kehitysideoihin, joita nykyisessä palvelupolussa ei ole. Näiden ostotapahtuman jälkeisten kehitysehdotusten tavoitteena on saada asiakas asioimaan verkkokaupassa mahdollisimman nopeasti uudestaan. Kehitysehdotuksia ovat muun muassa alennuskupongin saaminen tilauksen yhteydessä ja yrityksen tuominen esille asiakkaan kautta esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tämä tapahtuu luontevimmin silloin, kun asiakas tekee julkisen tuotearvostelun tai jakaa ostamansa tuotteen kuvan esimerkiksi omassa sosiaalisen median profiilissaan.

Palvelupolkukuvauksen lisäksi tutkimusaineiston sisällönanalyyysissa tutkimusaineistosta on nousut esille yleisimpiä ja suosituimpia asiakkaiden vaatimuksia ja odotuksia verkkokaupan käyttöön liittyen. Tutkija on listannut ja analysoinut kehitysideat lomakekyselyjen, tutkijan ja kohdeyrityksen havaintojen ja kokemusten, Business Model Canvas- ja Value Proposition Canvas -menetelmien sekä ideointityöpajan tulosten perusteella. Ideat on jaoteltu seuraavien otsikoiden alle: Ennen ostotapahtumaa, Ostotapahtuman aikana ja Ostotapahtuman jälkeen. Tutkimustuloksissa on analysoitu kehitysideoita erityisesti asiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksessa on määritelty lähes 40 toteuttamiskelpoista kehitysideaa, joiden avulla verkkokaupan asiakaskokemusta voidaan kehittää ja parantaa. Ideointityöpajassa määritetyt kehitysideat on julkaistu myös listauksena tutkimuksen liitteenä (Liite 6).

Kehitysideoista Ennen ostotapahtumaa -vaiheessa nousi erityisesti esille ideat, joiden avulla verkkokauppa saadaan ihmisten tietoisuuteen. Mikäli oletus on se, että verkkokauppa ei ole ennestään tuttu tai tiedossa oleva, niin erityisesti verkkokaupan löydettävyyteen liittyen on tehtävä toimenpiteitä. Löydettävyyteen liittyen korostuu monikanavaiset verkkopalvelut, kuten hakusanojen optimointi (esimerkiksi Google-hakusanat), sosiaalinen media ja erilaiset verkossa tapahtuvat yhteistyökuviot, joihin liittyy verkkokauppasivustolle linkitykset ja mainokset. Yhteistyökumppanit voivat olla esimerkiksi muita yrityksiä, jälleenmyyjiä ja bloggaajia. Kehitysideoissa nousi esille ihmisten aktivointi, johon voidaan erityisesti kannustaa esimerkiksi kilpailujen tai arvontojen kautta sosiaalisessa mediassa. Facebookissa ja Instagramissa julkaisujen tykkäykset, kommentit ja jaot tuovat yritykselle näkyvyyttä lisää. Tietoperustassa tuli esille videoiden yleistymisen, joten tuotevideot ja jopa vloggaaja-yhteistyökuviot voivat olla osa uudempia monikanavaisia verkkopalveluita. Liimainen (2018, 19, viitattu 27.11.2018) totesi, että videoiden katselu on kasvanut, mutta silti harva

suomalainen verkkokauppias vielä hyödyntää videoita. Tilastojen mukaan YouTube on Googlen jälkeen toiseksi suosituin hakukone. Eniten YouTubea käyttävät nuoret 35 ikävuoteen saakka. Videoalustat voivat antaa paljon mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Kohdeyritykselle määriteltyjen asiakasprofiilien mukaan YouTubea eniten käyttävät henkilöt iän puolesta ovat myös kohdeyrityksen asiakasprofiileihin sopivia henkilöitä, joten videoiden hyödyntäminen markkinoinnissa on toteuttamiskelpoinen kehitysidea. Hallavo (2013, 34–38) korostaa, että yritysten kannattaa panostaa asiakkaiden tuntemiseen, laajaan valikoimaan ja läsnäoloon niissä kanavissa, joissa asiakas etsii tietoa tai tekee päätöksiä. Esimerkiksi kun yritys tavoittelee uusia asiakkaita, on ensin ymmärrettävä mistä nykyinen asiakas tulee verkkokauppaan, ennen kuin lähtee tavoittelemaan uusia asiakkaita.

Ostotapahtuman aikana -vaiheessa nousi esille kehitysideoita verkkokaupan toimintoihin ja sisältöihin liittyen. Chat-asiakaspalvelun käyttö tulevaisuudessa todennäköisesti kasvaa, sillä chatissa asiakasta voidaan aktivoida oikealla hetkellä ja tarjota palvelua oikea-aikaisesti (Paytrail 2018, 14, viitattu 27.11.2018). Kehitysideoissa chat-asiakaspalvelun lisäksi toivottiin yhteydenotto- ja palautteenantolomaketta sivustolle. Lomakekyselyiden vastauksissa tuli esille, että vastaajat ottivat eri tavoin yhteyttä asiakaspalveluun, kuten puhelimitse, chatin, yhteydenottolomakkeiden tai sähköpostin kautta. On tärkeää tarjota asiakkaille erilaisia asiakaspalveluvaihtoehtoja, koska jokaisella on omat mieleiset yhteydenottotavat ja kun oma mieleinen tapa on tarjolla, digitaalinen asiakaskokemus paranee ja vahvistuu. Ideointityöpajakeskusteluissa nousi esille, että pelkästään yhteydenotto asiakaspalveluun ei riitä, vaan kohdeyrityksellä on reagoitava yhteydenottoihin nopeasti. Aika-taulullisesti toiveeksi nousi, että esimerkiksi puheluihin on vastattava heti soiton aikana ja chatin kautta heti viestin kirjoitettua, mutta muihin yhteydenottotapoihin toivottiin vastausta muutaman tunnin kuluessa, kuitenkin maksimissaan vuorokauden sisällä viestin lähettämisestä. Huomiona kuitenkin nousi asiakaspalvelun aukioloajat, että ne on kerrottava selkeästi sivustolla ja riittää, että yhteydenottoihin vastataan asiakaspalvelun aukioloaikana.

Ostotapahtuman aikana -vaiheessa nousi esille verkkokaupan sisältöihin liittyen erityisesti yrittäjän, yrityksen ja kuvion tarinan korostaminen ja syventäminen. Ideointityöpajakeskustelun mukaan kohdeyrityksen kannattaa korostaa ainutlaatuista ja mielenkiintoista tarinaa. Lisäksi sivustolla kannattaa korostaa valmistukseen, vastuullisuuteen, luotettavuuteen, kotimaisuuteen, ekologisiin materiaaleihin sekä tuotteiden pesu- ja hoito-ohjeisiin liittyviä tietoja. Nämä luovat asiakkaalle mielikuvien lisäksi konkreettisia hyötyjä, sillä esimerkiksi oikeilla pesu- ja hoito-ohjeilla tuotteet ovat mahdollisimman pitkäikäisiä. Sivustolla kannattaa tuoda esille kohdeyrityksen mielipiteitä ja perusteluita

myös edellä mainittuihin asioihin kuten vastuullisuuteen liittyen, että miten yritys toimii ja miksi se toimii niin. Valmistukseen liittyen voidaan esimerkiksi kuvata ompelijoita työssään, joista näkee samalla suomalaisten ompelimoiden työolosuhteita, että miten hyvin asiat ovat suomalaisissa ompelimoissa ja tekstiilitehtaissa. Myös tietoperustassakin esille tullut kiertotalouden yleistymisen on vastuullisia ja ekologisia kuluttajia kiinnostava asia. Verkkokaupan sivustolla voidaan esimerkiksi tarkemmin kertoa, että mitä tekstiilijätteelle tapahtuu, jota jää tuotannosta kankaiden leikkausvaiheessa yli. Tämä on niin sanottua Zero Waste -ajattelua, että hyödynnetäänkö tekstiilijätettä tuotannossa jotenkin. Lisäksi tietoperustassa nousi esille käytettyjen tuotteiden palautus myymälään ja uuden ostaminen edullisemmin samasta myymälästä, että voidaanko sellaista toimintatapaa hyödyntää tulevaisuudessa ja miten se tapahtuisi, kun omaa kivijalkamyymälää ei ole. Lisäksi kehitysideaksi nousi, että lähetyspakkauksessa ja kiitoskortissa voidaan myös korostaa muun muassa ekologisia ja vastuullisia yritysarvoja. Näihin liittyen sanojen ja tekstien lisäksi esimerkiksi kiitoskortin ja lähetyspakkauksen materiaali voi olla kierrätykseen sopivaa materiaalia kuten pahvia, joka viestii omalta osaltaan ekologisten ja vastuullisten asioiden tärkeyttä yrityksen arvoissa.

Verkkokaupan sisältöihin liittyen tutkimusaineistosta nousi esille tuotekuvausten ja kuvien todennukainen esittäminen. On tärkeää, että tuote vastaa tuotekuvausta laadultaan ja ominaisuuksiltaan. Digitaalisen asiakaskokemuksen parantamiseen vaikuttaa hyvien ja laadukkaiden kuvien lisäksi myös kuvien tarkkuus ja suurennusmahdollisuus helposti klikkaamalla kuvaa tai pelkästään tuomalla hiiri kuvan päälle. Lisäksi jo aiemminkin esille tullut videoiden lisääminen tuotekuvausten ja -tietojen yhteyteen antaa tuotteista lisäinformaatiota, jolloin asiakkaalle välittyy tuotteesta todennukainen kuva. Tuotekuvat luovat myös mielikuvia, joten tuotekuvia on hyvä tuoda esille sivustolla asioinnin aikana useissa eri kohdissa. Esimerkiksi ostoskorivaiheessa lisätuotteita kannattaa tarjota houkuttelevilla tuotekuvilla ja asiakkaille voidaan antaa myös tuotekokonaisuuksista ideoita. Mielikuvissa asiakas voi jo pohtia, että nämä kaksi tuotetta sopivat keskenään yhteen, mutta on hyvä, että asiakkaalle myös suoraan tarjotaan kuvilla yhteensopivia tuotteita, mitä tuotteita muut saman tuotteen ostaneet ovat lisäksi ostaneet tai mitkä ovat tällä hetkellä verkkokaupan suosituimpia tuotteita. Tuotekokonaisuuksista tai paketeista voidaan tarjota myös alennuksia, esimerkiksi kahden tuotteen ostaminen on edullisempaa kuin yhden tuotteen ostaminen. Nämä toimenpiteet ovat niin sanottua ristiinmarkkinointia, jonka tavoitteena on lisämyynti. Tuotetietoihin liittyen nousi esille myös se, että verkkokaupassa on huolehdittava koko ajan ajantasaisista varastosaldoista, mikäli tavoitteena on, ettei myydä ”ei oota” tuotteissa.

Verkkokaupan ulkoasuun ja sisältöihin liittyen tutkimusaineistosta nousi erityisesti esille tuttuus sivuston ulkoasussa asiakkaille sekä verkkokaupan toimintavarmuus, nopeus ja helppous joka laitteella, sisältäen mobiilioptimoinnin ja -valmiuden, jotta sivustoa voi käyttää millä tahansa mobiililaitteella. Tutkimuksessa nousi esille, että verkkokauppapohjan tai -alustan on hyvä olla samantyyppinen kuin muillakin verkkokaupoilla. Näissä samantyyppisissä piirteissä korostuu muun muassa turvallisuusasiat sivustolla, kuten https eli selaimen ja palvelimen välillä oleva salainen ja turvallinen yhteys. Turvallisuuteen liittyy myös luotettavat ja tutut maksu- ja toimitusvaihtoehdot. Ideointityöpajassa nousi esille sivustoon liittyvä kehitysehdotus, että maksu- ja toimitustapavaihtoehtojen kuvat kannattaa lisätä esille myös sivuston alalaitaan. Maksu- ja toimitustapavaihtoehtojen kuvat ovat usein verkkokauppasivustoilla esillä myös sivuston alalaidassa. Nyt maksu- ja toimitustapavaihtoehdot saa selville ainoastaan sivuston toimitusehdot-välilehdeltä ja ostoskorivaiheessa. Lisäksi kiinteät ja kohtuuhintaiset toimituskulut nousivat kehitysideoissa esille. Ilmaiset toimituskulut houkuttelevat todennäköisesti asiakasta, mutta yrityksen on puntaroitava, että pystyykö se tarjoamaan ilmaisia toimituskuluja vai tarjoaako esimerkiksi kiinteät toimituskulut kaikkiin tilauksiin antamatta tilauksen koon tai painon vaikuttaa toimituskuluihin. Sivuston tuttuudesta nousi esille myös kehitysehdotus kiitossivuun liittyen, jollaisia oli havaittu muissa verkkokaupoissa. Kiitossivulle esitettiin kehitysehdotukseksi uutiskirjeen tilaamismahdollisuus ja siihen liittyen houkutin, esimerkiksi kaikki kiitoskirjeen tilaajat osallistuvat lahjakorttiarvontaan, joka arvotaan kerran kuukaudessa tai jokin muu houkutin, jolla asiakkaat saadaan kiinnostumaan ja tilaamaan uutiskirje kiitossivulla.

Verkkokauppojen hakutoiminnot nousivat myös esille kehitysideoissa. Verkkokaupoissa tulee olla hyvät ja toimivat hakutoiminnot koko ajan saatavilla. Hakuun liittyen myös usein kysytyt kysymykset voivat olla sivustolla julkaistuna. Usein kysytyjen kysymysten julkaisu voi vähentää hakutoiminnon käyttöä tai yhteydenottoja asiakaspalveluun. Kohdeyrityksessä on havaittu, että mittatilaustuotteita luonnollisesti kysytään asiakaspalvelun kautta, mutta kehitysideana nousi, että ainakin usein valmistetut mittatilaustuotteet voisivat olla sivustolla jo valmiiksi alustavine hintatietoineen esillä. Hakutoimintoihin liittyen tietoperustassakin esille tulleet tekoälyn uudet mahdollisuudet voi mahdollistaa myös nykyistä laajemmat hakutoiminnot. Esimerkiksi kävellessä kaupungilla, henkilö voi ottaa kuvan edellä kävelevän henkilön takista ja älypuhelin kertoo, mikä takin merkki on ja mistä takin voi ostaa. Hakumahdollisuuden avulla ohjelma voi tehdä jopa hintavertailun, että mistä kyseisen takin voi ostaa edullisimmin. Tekoälyn ja kuvantunnistuksen kehittyessä hakutoiminnot voivat kehittyä myös niin, että hakuun syötetyn sisustuskuvan perusteella asiakkaalle tarjotaan sopivia tuotteita. Esimerkiksi ohjelman tunnistaessa sisustustyylin ja -sävyt, ohjelma tarjoaa vaikkapa skandi-

naaviseen sisustukseen sopivia tuotteita. Puheen käyttäminen hakutoiminnoissa voi olla myös tulevaisuudessa yleisempää. Esimerkiksi Amazon Echo eli Alexa on puheen avulla toimiva tekoäly. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sivustolla asioidaan täysin puhumalla ja missään vaiheessa ei tarvitse kirjoittaa mitään. (Paytrail 2018, 14–15, viitattu 27.11.2018.)

Kehitysideoissa nousi esille myös kansainvälisiä markkinoita huomioitavat kielivaihtoehdot, mikäli halutaan ulkomaalaisia asiakkaita enemmän. Nyt kielivaihtoehdot ovat suomi ja englanti, mutta tulevaisuudessa kielivaihtoehtoina voi olla myös esimerkiksi saksa, ranska ja ruotsi, riippuen tietenkin siitä, että mihin suuntaan kansainvälisillä markkinoilla halutaan edetä. Hänninen ym. ovat tutkineet liiketoimintateknologiaan ja alustapohjaisiin verkkokauppoihin liittyviä tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia, kuten Amazonia, Ebayta ja Alibabaa. Tutkimustuloksissa korostuu johtajien ymmärrys uusiin liiketoimintamalleihin ja niiden vaikutus toimialaan yksityiskohtaisesti. Nämä alustat voivat antaa yrityksille uusia mahdollisuuksia toimia globaalisti verkkokauppamaailmassa. (2018, 153, 160, 163–164.) Näihin kansainvälisiin tunnettuihin alustoihin voi liittyä luotettavuuteen liittyvä mielikuva, koska tunnetut suuret yritykset siirtyvät yhä enemmän myymään myös näille kansainvälisille suurille alustoille, koska he ovat havainneet niiden mahdollisuudet. Myös kohdeyrityksen kannattaa pohtia ja selvittää erilaisia kansainvälisiä myyntikanavavaihtoehtoja, mikäli kansainväliset markkinat alkavat enemmän kiinnostamaan. Mutta niin kuin Hänninen ym. (2018, 153, 160, 163–164) ovat todenneet, ensin on ymmärrettävä omat liiketoimintamallit ja niiden vaikutus toimialaan, jotta yritys voi vastata tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Ostotapahtuman jälkeen -vaiheessa nousi esille erityisesti jälkimarkkinointitoimenpiteet kuten uutiskirjeen tilaamisen tarjoaminen useissa kohdissa sivustolla. Uutiskirjeen tilaaminen voi tarvita houkuttimen kuten lahjakorttiarvontaan osallistumisen tai alennuskupongin uutiskirjeen tilaajalle. Uutiskirje voi sitouttaa asiakasta tilaamaan nopeammin uudestaan ja tähän liittyen kehitysideana nousi esille myös kanta-asiakasohjelman luominen. Kanta-asiakasohjelma voi tarjota pysyvälle asiakassuhteelle omia henkilökohtaisia etuja. Kanta-asiakasohjelmissa nousee esille erityisesti personoinnin mahdollisuus, jota tietoperustassakin on useissa kohdissa käsitelty. Personoinnin avulla asiakas saa häntä kiinnostavia tuotteita hänen oman osto- ja verkkokäyttäytymisensä perusteella (Hallavo 2013, 77–79). Personointia voidaan tehdä verkkokaupassa liikkuvalla satunnaiselle asiakkaalle, mutta kanta-asiakasohjelman kautta tiedot säilyvät ja niitä voidaan hyödyntää vieläkin tehokkaammin asiakkaan kiinnostuksen mukaan. Uusintaostoon kannustaminen voi tapahtua myös esimerkiksi toimittamalla tuotteen mukana alennuskuponki seuraavaan ostokseen. Alen-

nuskupongissa voi olla ehtoja esimerkiksi jokin voimassaoloehto, että alennus on käytettävä tietyssä ajassa uuteen verkkokauppatilaukseen tai personointia käyttämällä alennus on tarkoitettu tiettyihin tuotteisiin verkkokaupassa, vielä erityisesti sellaisiin tuotteisiin, joista asiakas on ollut kiinnostunut.

Muissa jälkitoimenpiteisiin liittyvissä kehitysideoissa nousi esille asiakkaan vuorovaikutusmahdollisuus oston jälkeen. Asiakkaan vuorovaikutusmahdollisuudella tarkoitetaan esimerkiksi verkkosivustolla tai sosiaalisessa mediassa palautteenanto-, tuotearvostelu- tai käyttäjäkokemusmahdollisuus. Lisäksi esille tuli, että tuotokuva pitäisi olla helposti jaettava esimerkiksi Jaa Facebookissa -painikkeen kautta, joka on tuotteen ja tuotetietojen yhteydessä. Myös tuotearvostelut ja käyttäjäkokemusten antamiset tulee olla helposti toimivia ja siinä myös kuvan jakamismahdollisuus esimerkiksi omalle sosiaalisen median sivustolle. Klaus (2013, 443–457) korostaa digitaalisen asiakaskokemuksen mallissaan, että psykologisissa tekijöissä erityisesti vuorovaikutus on tärkeä osa-alue digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Grönroos on samaa mieltä, että asiakkaalle on annettava mahdollisuus tiedon jakamiseen. Asiakkaan osallistumisella kanssatuottamiseen syntyy hyväksi koettu kokonaislaatu ja arvo. Verkkoympäristössä viestinnän avulla saadaan aikaan vuorovaikutusta ja saavutettavuutta. Asiakkaan pitäisi olla mahdollista osallistua verkkosivuilla aktiivisesti tietojen jakamiseen esimerkiksi kysymällä tai vastaamalla kysymyksiin, käyttämällä linkkejä tai osallistumalla keskusteluihin. Asiakkaan osallistaminen vaatii sellaisen käyttöliittymän, että se rohkaisee asiakkaita osallistumaan palvelun tuottamiseen. (Grönroos 2015, 241; Grönroos 2010, 250–251.)

Digitaalista asiakaskokemusta voidaan kohdeyrityksessä mitata ennen ja jälkeen muutosten toteutusten. Kohdeyrityksessä voidaan tehdä samanlainen palautekysely ennen ja jälkeen toteutusta, jolloin nähdään, onko vastauksiin tullut eroa. Kohdeyrityksen käyttöön sopisi parhaiten sähköinen palautekyselylomake, joka voisi olla esimerkiksi yhtenä sähköisen uutiskirjeen aiheena. Sähköpostiin tulevassa uutiskirjeessä olisi linkki palautekyselyyn, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa. Lisäksi palautekysely lomaketta mainostettaisiin verkkokaupan sivuilla ja sosiaalisessa mediassa, kuten Facebookissa ja Instagramissa. Kannustimena vastaamiseen olisi arvonta, jonka palkinto arvottaisiin kaikkien vastanneiden ja yhteystietojen jättäneiden kesken. Palautekyselyyn voisi vastata nimettömänä tai mikäli haluaisi osallistua arvontaan, niin palautekyselyn jälkeen täyttäisi yhteystiedot arvontaa varten. Kyselyn avulla saataisiin uutta tietoa palvelupolun kehittämistarpeista.



Kuviossa 28 kuvattu kohdeyrityksen SWOT-analyysi. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats) on yhteenveto yrityksen sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista. Mahdollisuudet ja uhkat ovat yhteenveto yrityksen ympäristön tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhkista. (Kamensky 2000, 316.) SWOT-analyysi on toteutettu lomakekyselyjen, tutkijan ja kohdeyrityksen ha-  
vaintojen ja kokemusten, Business Model Canvas- ja Value Proposition Canvas -menetelmien sekä ideointityöpajan tulosten analysointien perusteella.

<p><b>VAHVUUDET (Strengths):</b></p> <p>Brändi Suomalaisuus Tuotteet Tuotanto Eettisyys Vastuullisuus Arvot Tarina</p>	<p><b>HEIKKOUEDET (Weaknesses):</b></p> <p>Kilpailu Uudistumisen ja innovatiivisuuden säilyttäminen Tarjonnan (erityisesti kuosien) vähyys Kustannusten hallinta</p>
<p><b>MAHDOLLISUUDET (Opportunities):</b></p> <p>Markkina-alueiden laajentuminen Suomessa ja ulkomailla Kilpailukyvn lisääntyminen Kustannusten hallinta Yhteistyökumppanit Jälleenmyyntiverkoston laajentuminen</p>	<p><b>UHKAT (Threats):</b></p> <p>Maailman talouden muuttuminen Uusien markkina-alueiden valtauksen onnistuminen Hintakilpailu (sis. halpaketjujen tekstiilituotteet) Tekstiiliteollisuuden kehitys Ihmisten ostokäyttäytymisen muuttuminen</p>

KUVIO 28. Kohdeyrityksen SWOT-analyysi

Kohdeyrityksen vahvuuksissa korostuu suomalaiset, vastuulliset ja eettiset asiat. Aiemmissä tutkimuloksissa on tullut esille, että tekstiiliteollisuus on murroksessa ja yritys vastuullisuus korostuu tulevaisuudessa kuluttajien valinnoissa yhä enemmän. Uhkissa korostuu tekstiiliteollisuuden kilpailutilanne. Tekstiilialan yritysten on valittava jokin muu strategia omille segmenteilleen, mikäli kustannustehokkuudella ei pystytä kilpailemaan. Tekstiili- ja muotialalla korostuu uudistumisen ja in-

novatiivisuuden säilyttäminen, koska markkinat ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat koko ajan. Kohdeyrityksen mahdollisuuksissa korostuu markkina-alueiden laajentuminen, joihin vaikuttaa muun muassa yhteistyökumppaneiden ja jälleenmyyntiverkostojen laajentuminen. Uhkissa esiintyy muun muassa globaalit asiat kuten markkinatalouden kehittyminen ja ihmisten ostokäyttäytymisen muuttuminen. Kaikkiin uhkiin yritys ei pysty vaikuttamaan, mutta uhkia ja muutoksia on seurattava, jotta ne voidaan ottaa liiketoiminnassa huomioon.

Hallavo (2013, 103–111) toteaa, että verkkokaupan tärkeimmät osa-alueet ovat tuotteet, markkinointi, verkkokaupan analytiikka, logistiikka, maksuliikenne ja asiakaspalvelu. Näiden on integroiduttava toisiinsa ja ne on suunniteltava jo ennen kuin edes perustaa verkkokauppaa. Kehitysideoissa nämä Hallavon kertomat tärkeimmät osa-alueet on tulleet useissa kohdissa esille ja niihin liittyen on löydetty merkityksellisiä ja toteuttamiskelpoisia kehitysideoita. Kehitysideoilla on merkitystä kohdeyritykselle ja myös muille verkkokaupoille, jotka haluavat kehittää verkkokauppatoimintaansa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Verkkokauppaan on suunniteltu erityisesti palvelumuotoilun asiakaslähtöisten menetelmien avulla kehittämissuunnitelma, joka vastaa myös tutkimuskysymykseen, **miten tekstiilituotteita myyvää verkkokauppaa kehitetään asiakaslähtöisesti**. Asiakaslähtöistä kehittämistä tukee myös tutkimuksessa toteutettu kvantitatiivinen (määrällinen) tiedonkeruumenetelmä kyselylomakkeiden muodossa. Kyselylomakkeiden vastaajina ovat olleet nykyiset ja potentiaaliset kohdeyrityksen asiakkaat ja kyselylomakkeet on analysoitu kvalitatiivisesti (laadullisesti) sisällönanalyysinä. Tämän lisäksi ideointityöpajan avulla on saatu tuloksia ja kehitysideoita, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuksen kannalta ja toteuttamiskelpoisia kohdeyrityksessä. Tutkimus sisältää luotettavan ja monipuolisen tietoperustan, joka tukee tutkimusta ja tutkimustuloksia. Tutkija on tulkinut ja tarkastellut kriittisesti tutkimusaineistoa laajempiin asiayhteyksiin kuten tietoperustaan ja aiempiin tutkimustuloksiin. Uutta luotettavaa tutkimustietoa on saatu erityisesti asiakkaiden verkkokauppakokemuksista ja -odotuksista havainnointien, lomakekyselyiden ja ideointityöpajan avulla. Kehittämissuunnitelma sisältää uusitun palvelupolun kuvauksen sekä lähes 40 toteuttamiskelpoista kehitysideaa.

Uusitun palvelupolkukuvauksen ja kehitysideoiden avulla on vastattu tutkimuskysymyksiin, **minkälaisista tekijöistä syntyy hyvä digitaalinen asiakaskokemus ja mikä tuo asiakkaalle lisäarvoa tekstiilituotteita myyvässä verkkokaupassa**. Uusitus palvelupolussa on huomioitu asiakaslähtöisyys ja digitaalisen asiakaskokemuksen parantaminen. Palvelupolku sisältää tarkat kuvaukset muun muassa mistä asiakas on saanut tiedon verkkokaupasta, miten ostotapahtuma tapahtuu verkkokaupassa sekä mitkä ovat jälkitoimenpiteet, kun asiakas on poistunut verkkokaupasta. Kehittämissuunnitelma sisältää myös lähes 40 toteuttamiskelpoista kehitysideaa. Ideoiden avulla verkkokaupan asiakaskokemusta voidaan kehittää asiakkaiden näkökulmasta yhä paremmaksi niin, että asiakkaat saavat hyvän digitaalisen asiakaskokemuksen sekä onnistunut asiakaskokemus tuo myös lisäarvoa asiakkaalle. Tutkimuksessa on selvitetty nykyisten asiakkaiden ominaisuuksia, joiden perusteella on määritelty neljä erilaista asiakasprofiilia, joille kehittämissuunnitelma on kohdistettu. Näiden lisäksi Business Model Canvas- ja Value Proposition Canvas -menetelmien avulla on vastattu tutkimuskysymyksiin erityisesti lisäarvoa tuottaviin odotuksiin ja vaatimuksiin liittyen.

Tutkimuskysymyksessä, **minkälaisista tekijöistä syntyy hyvä digitaalinen asiakaskokemus**, voidaan olla samaa mieltä kuin Tankovic ja Benazic (2018, 1126–1129) ovat olleet omissa tutkimustuloksissaan, että visuaalisella ympäristöllä on merkitystä verkkokaupassa. Tuotekuvilla on yllettävän suuri merkitys asiakaskokemukseen ja sen lisäksi asiakkaan mahdollisuus osallistua sosiaalisten verkostojen kautta muun muassa tuotearvosteluihin on huomioitava asia onnistuneessa asiakaskokemuksessa. Näiden asioiden lisäksi heidän tutkimuksessaan tuli esille asiakkaan turvallisuus sivustolla asioidessa ja sivuston toiminnallisuus. Sivujen on toimittava ja oltava miellyttävät käyttää asiakkaalle. Tässä tutkimuksessa on tullut samantyyppisiä tuloksia kuin heidän tutkimuksessaan. Tutkimuksessa nousee esille verkkokaupan helppokäyttöisyys, nopeus sekä riittävät tiedot ja kuvat tuotteiden yhteydessä. Chat-asiakaspalvelun merkitys on nouseva trendi, sillä ihmiset haluavat nopeaa ja reaaliaikaista henkilökohtaista asiakaspalvelua. Myös kuvien jakamismahdollisuus sosiaalisessa mediassa on selvästi nouseva trendi, sillä ihmiset haluavat jakaa kuvia myös sosiaalisessa mediassa. Kuvien jakaminen on vain tehtävä mahdollisimman helpoksi esimerkiksi Jaa-painikkeiden avulla. Kyselylomaketulosten perusteella tuotearvostelut eivät saaneet kovin suurta suosiota, mutta tuotearvostelun mahdollisuus on tulevaisuuden trendi, joka on myös tietoperustassa tullut useasti esille. Aiempien tutkimustulosten perusteella ihmiset haluavat sosiaalisia kontakteja digitaalisessa ympäristössä ja niihin apuvälineitä ovat muun muassa keskustelu- ja arviointipalstat. Lisäksi ihmisten kiinnostus uutiskirjeitä ja kanta-asiakasohjelmia kohtaan on myös huomionarvoista tutkimustuloksissa. Asiakkaat haluavat henkilökohtaisia digitaalisia palveluita ja sitä kautta yrityksen on mahdollista tehdä personointia, joka on tullut myös tietoperustassa useissa kohdissa esille.

Tutkimuskysymykseen, **mikä tuo asiakkaalle lisäarvoa tekstiilituotteita myyvässä verkkokaupassa** voidaan vastata, että lisäarvoa tuottavia asioita ovat muun muassa tuotteiden laatu, tuotteiden muotoilu, suomalaisuuden korostaminen (tuotteilla on Design from Finland ja Avainlippu -tunnukset), referenssit (jälleenmyyntiverkosto), tehokkuus ja nopeus tuotteiden valmistuksessa ja toimittamisessa. Toimivat luotettavat sidosryhmät sisältäen muun muassa tavarantoimittajat ja jälleenmyyjät, ovat tärkeimpiä yrityksen ydinosaamisen ja ydinpätevyyden muodostavia tekijöitä. Osaava, sitoutunut, luotettava ja ammattitaitoinen yhteistyöverkosto on yrityksen vahvuus pitkällä tähtäimellä. Kun yhteistyökumppanit arvostavat yritystä, arvostaminen laajentuu myös asiakkaisiin ja sitä kautta yrityksen arvostus kasvaa. Kohdeyrityksen kannattaa korostaa kaikessa markkinoinnissaan, että he pitävät eettisiä arvoja, ympäristöasioita ja vastuullisuutta toiminnassaan tärkeinä tekijöinä. Tutkimustulosten perusteella ihmiset arvostavat tarinaa yrityksen ja tuotteiden takana. Tarinaa kannattaa tuoda esille mahdollisimman paljon kaikessa markkinoinnissa. Kaikki tuotteet

valmistetaan Suomessa ja jo pelkästään valmistusmaatieto tuo arvoa asiakkaille, sillä Suomessa esimerkiksi ihmisoikeus ja työelämän perusoikeudet toteutuvat hyvin ja niiden oikeudenmukaisuuteen voi kuluttaja luottaa. Tämä on varmasti yksi tulevaisuuden strategia tuoda yritystä esille vastuullisuuden ja eettisyyden kautta ja sitä kautta muodostaa arvolupauksia asiakkaille. Tietoperustassa viitattiin yritys vastuullisuuteen, että kuluttajille voidaan tarjota mahdollisuus viedä käytetty tuote myymälään, jotta se voidaan myymälän kautta hävittää tai kierrättää asianmukaisesti (Juutinen & Steiner 2010, 141–145). Kohdeyrityksellä ei ole omaa kivijalkamyymälää, joten tässä voidaan tehdä yhteistyötä jälleenmyyjien kanssa. Asiakkaat ovat lojaaleja yritykselle ja he voivat ostaa tuotteita brändin ja historian perusteella, koska he ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun tai tuotteisiin (Vahvaselkä 2009, 84–86). Kohdeyrityksen ydintuote ja ydinpätevyys ja sitä kautta tarjottavat tärkeimmät arvolupaukset ovat tarinallinen kuvio ja kuviotekstiilistä valmistetut tuotteet. Mielikuva tuote ja tuotettava lisäarvo on yritys itse, brändi. Yrityksen ja brändin takana on tarina, joka on mielenkiintoa herättävä. Toimintatapajalostus perustuu muun muassa laatuun (tuotteet ja mielikuvat ovat laadukkaita), palveluun (tuotetaan laatua ja viestitään laadukkaasti) ja asiakassuhteiden hoitoon (asiakassuhteiden solmimista ja sitouttamista). Kilpailustrategiaa voidaan kutsua myös arvostrategiaksi. On luotava arvo, jonka asiakkaat yrityksestä saavat. (Vahvaselkä 2009, 57–95.) Ihmiset ostavat yrityksen tuotteita tarinan vuoksi, eivät pelkästään esimerkiksi vain keittiöpyyhettä tai huivia.

Porterin viiden kilpailuvoiman mallissa on kyse mahdollisten uusien tulokkaiden uhkasta, asiakkaiden neuvotteluvoimasta, korvaavien tuotteiden uhkasta ja toimittajiin kohdistuvasta neuvotteluvoimasta (Kamensky 2000, 114–115). Nämä kaikki asiat muodostavat kohdeyrityksen ympärille kilpailukentän, jossa on pärjättävä omalla ydinosamisellaan ja tuotteillaan, jotta voidaan luoda kilpailuetuja ja sitä kautta asiakkaille arvolupauksia.

Kuviossa 29 on yhteenveto kohdeyrityksen arvoketjuanalyysistä. Arvoketjuanalyysi perustuu tutkimustuloksiin. Arvoketjuanalyysi tukee verkkokaupan asiakaslähtöistä kehittämissuunnitelmaa ja se vastaa myös tutkimuskysymyksiin, **minkälaisista tekijöistä syntyy hyvä digitaalinen asiakaskokemus ja mikä tuo asiakkaalle lisäarvoa tekstiilituotteita myyvässä verkkokaupassa.**

<b>Tuki- toimin- not</b>	yrityksen infrastruktuuri
	henkilöressurssien johtaminen, inhimillisten voimavarojen käyttö (perehdytys, koulutus)
	teknologioiden kehittyminen (verkkokauppa)
	hankinta (raaka-aineet, materiaalit)

<b>Sisään suuntautuva logistiikka:</b>	<b>Valmistus:</b>	<b>Ulossuuntautuva logistiikka:</b>	<b>Markkinointi:</b>	<b>Myynti/palvelu:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-eettisyys, vastuullisuus</li> <li>-materiaalien valinta</li> <li>-materiaalien käsittely</li> <li>-luotettavat tavarantomittajat</li> <li>-tavaran tarkastaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-eettisyys, vastuullisuus</li> <li>-suunnittelu</li> <li>-valmistus</li> <li>-tuotantotilat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-verkkokaupassa tilausten käsittelyn nopeus</li> <li>-useat toimitusvaihtoehdot eri maihin ja eri toimitustavoilla</li> <li>-luotettavat yhteistyökumppanit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-brändäys</li> <li>-mainonta (nettisivut, some, lehdet)</li> <li>-myynninedistäminen (alennuskampanjat, myyntitapahtumat, muotinäytökset, esitteet, kuvat)</li> <li>-tiedotus- ja suhdetoiminta (tapahtumat, kampanjat, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät)</li> <li>-henkilökohtainen myyntityö (asiakaspalvelu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-laadukas</li> <li>-henkilökohtainen palvelu jälleenmyyjien kiviämyymälöissä</li> <li>-verkkokaupassa asiakaspalvelu, ilmainen palautus tuotteille, reklamaatiot, monia maksutapoja, hyvä ja luotettava sivusto asioida, nopea toimitus</li> </ul>

**Ensisijaiset toiminnot**

*KUVIO 29. Kohdeyrityksen arvoketjuanalyysi*

Porterin arvoketjuanalyysin mukaan on tunnistettava yrityksen ensisijaiset toiminnot ja tukitoiminnot (Kamensky 2000, 103–113). Kysymys on arvonluontiketjun hallinnasta. Arvoketju kuvaa yrityksen asiakkaalle arvoa tuottavat ydintoiminnot ja tukitoiminnot. (Vahvaselkä 2009, 84–86.)

**K  
A  
T  
E**

## 6 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella nykyiseen palvelupolkuun perustuva uusi tekstiiliverkko-kaupan kehittämissuunnitelma. Verkkokaupan kehittämissuunnitelmassa on suunniteltu tavoitteiden mukaisesti toteuttamiskelpoinen uusi palvelupolkukuvaus ja kehitysideoita. Lisäksi tavoitteena oli myös selvittää tekstiilialan yrityksen asiakkaille sopivimmat arvolupaukset ja nämä arvolupaukset on myös määriteltävä tutkimuksen aikana. Tutkimuksesta on hyötyä kohdeyritykselle ja se tarjoaa uutta tutkimustietoa erityisesti asiakasnäkökulmasta. Tutkimuksesta saadulle uudelle tiedolle on monia käytännön hyödyntämismahdollisuuksia ja akateemista merkitystä. Tutkimuksen aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä digitaalisuus, verkkokaupat ja ylipäänsä elektroninen kaupankäynti on yleistynyt niin Suomessa kuin koko maailmassa. Tutkija on yrityksen perustaja ja omistaja, joten aihe on valikoitunut todellisen kiinnostuksen mukaan. Opinnäytetyöprosessi on kuvattu palvelumuotoiluprosessin kuvauksen yhteydessä, jossa on kerrottu muun muassa tutkimusmenetelmät ja työkalut, joilla tutkimus on toteutettu. Uutta tuotettua tietoa on yhdistetty monipuoliseen tietoperustaan, jolloin tuloksena on luotettavasti tuotettua uutta tietoa, jonka avulla opinnäytetyöprosessi on onnistunut suunnitelmien mukaan.

Tutkimuksen aikana on toteutunut palvelumuotoilun peruseriaatteet:

1. Empatia käyttäjää kohtaan. Tutkimuksessa on ollut näkökulmana erityisesti asiakasnäkökulma tutkimuksen eri vaiheissa.
2. Visuaalisilla menetelmillä kehittäminen. Kehittämistyö on toteutettu pitkälti visuaalisilla menetelmillä ja lisäksi visuaaliset kuvaukset, kuten palvelupolkukuvaus, tukevat visuaalista toteutusta.
3. Yhteiskehittäminen. Tutkimukseen on osallistunut kohdeyrityksen potentiaalisia ja nykyisiä asiakkaita, joiden kanssa kehittämistyötä on tehty yhdessä.
4. Epävarmuuden sieto. Tutkimus on edennyt suunnitelmien mukaan, mutta monipuoliset menetelmät ja työkalut tuovat myös epävarmuuden tunteen, kun tutkimuksen aikana ei voida tietää, millä tavalla tutkimus päättyy.

Tutkimusprosessi on ollut mielenkiintoinen ja se on edennyt suunnitelmallisesti. Tutkijan asiantuntemus on kehittynyt tutkimuksen aikana. Yhteistyö prosessissa mukana olevien toimijoiden kanssa on onnistunut suunnitelmien mukaan. Tutkimus on sisältänyt myös jonkin verran käsitteitä, jotka on avattu tietoperustassa. Tutkimuskysymykset on muotoiltu selkeästi ja niihin on saatu tutkimuksen

aikana riittävät vastaukset. Vilkka ohjeistaa, että tutkimuksessa on noudatettava hyvää tutkimusetiikkaa eli hyvää tieteellisen käytännön noudattamista. Tutkijan on noudatettava eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. (2015, 27.) Tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus (case-tutkimus) ja palvelumuotoilu. Tutkimuksessa on käytetty aineistonkeruumenetelminä palvelumuotoilun menetelmiä, kvantitatiivisia (määrällisiä) ja kvalitatiivisia (laadullisia) tutkimusmenetelmiä. Menetelminä on käytetty havainnointia, kyselylomakkeita, Business Model Canvasia, Value Proposition Canvasia ja ideointityöpajaa. Lähestymistavat ja menetelmät ovat osoittautuneet sopiviksi tutkimukselle, sillä niiden avulla on saatu riittävästi tutkimusaineistoa ja vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Kyselylomakkeissa on huomioitu, ettei kysymykset ole johdattelevia. Lomakekyselyt on toteutettu satunnaisille asiakkaille myyntitapahtumassa ja heidän henkilöllisyytensä ei paljastu missään vaiheessa tutkimusta. Kyselyn vastanneille on kerrottu ennen lomakkeen täyttämistä tutkimuksen tarkoituksesta, opinnäytetyön aiheesta ja haluavatko he osallistua tutkimukseen. He eivät ole saaneet kysymyksiä etukäteen, vaan he ovat saaneet lomakkeen kyselytilanteessa ensimmäistä kertaa. Heillä on ollut oikeus olla osallistumatta tutkimukseen. He olisivat voineet kieltäytyä kyselystä ennen kyselyä, kyselyn aikana tai kyselyn päätyttyä, jos he eivät olisi halunneetkaan, että heidän vastauksiansa käytetään tutkimuksessa. Kyselyihin on vastannut 21 henkilöä. Kyselytilanteessa tutkija on tehnyt havaintoja ja muistiinpanoja sekä keskustellut osan vastaajien kanssa, mikäli vastaaja on halunnut keskustella vastauksestaan vielä tarkemmin. Kyselyvastaukset on litteroitu ja analysoitu laadullisin menetelmin. Tutkimuseettiseltä kannalta on huomioitu, että vastaaja olisi voinut vetäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa (Vilka 2015, 87). Vilka pyytää myös huomioidaan tutkimustuloksien analysoinnissa sen, että miten tutkittavat ovat kysymykset ymmärtäneet. Lukijan on tiedettävä, mitä asioita on kysytty, onko mahdollista, että kysymyksiä olisi ymmärretty väärin ja miten valmiita aineistoja on muokattu tutkimuksen tarkoitukseen. (2015, 130.) Tutkimuksen lukijan on mahdollista liitteenä olevasta lomakkeesta (liite 2) lukea itse, että mitä asioita lomakkeella on kysytty.

Ideointityöpajaan on osallistunut asiakasprofiileihin sopivia henkilöitä, mutta heidän henkilöllisyytensä ei paljastu missään vaiheessa tutkimusta. Ideointityöpajan tuloksissa, lomakekyselyiden lisäksi, on korostettu laadullista sisällönanalyysia. Tutkimusaineistoa on pelkistetty ja tiivistetty työpajasta tehdyn yhteisen pisteytyksen avulla sekä tutkijan omien aineiston pelkistysten kautta, jotta tutkija on voinut löytää vastauksista tutkimuskysymysten kannalta tiettäviä asioita ja vastauksia. Tut-



kija on dokumentoinut kaiken työpajasta saadun tutkimusaineiston, vaikka tuloksissa ja johtopäätöksissä tutkimusaineisto on tulkittu laajempien asiayhteyksien yhteyteen vastaamalla erityisesti tutkimuskysymyksiin. Työpajan aikana esitetyt kehitysideat on julkaistu myös listauksena tutkimuksen liitteenä (Liite 6). Tuloksista on etsitty tiettyjä asioita sisällönanalysointeihin, kuten työpajan arvioimat toimivimmat kehitysideat ja eniten esille nousseet asiat keskusteluissa ja vastauksissa. Aineistoista on pyritty löytämään toistuvia samoja vastauksia sekä vastaajilta saatuja henkilökohtaisia kokemuksia ja odotuksia palvelusta. Ennen ostoa, Ostotapahtuman aikana ja Ostotapahtuman jälkeen -otsikoiden alle listatut kehitysideat on tarkemmin analysoitu sisällönanalyysina niin, että samantyyppiset toimivimmiksi todetut kehitysideat on nostettu esille. Tutkija on tulkinut ja tarkastellut kriittisesti työpajasta saatua tutkimusaineistoa laajempiin asiayhteyksiin kuten koko tutkimusaineistoon, tietoperustaan ja aiempiin tutkimustuloksiin.

Laadullisella menetelmällä analysoidessa tutkimustuloksia tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla. Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan ja perustelevaan mistä valintojen joukosta valinta on tehty, mitä nämä ratkaisut ovat olleet ja miten on lopullisiin ratkaisuihinsa päätenyt sekä arvioimaan ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta tutkimuksen tavoitteiden kannalta. (Vilka 2015, 126.) Vilka toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen tehdään aina tulkinnasta eikä tutkimusaineistosta. Tulkinta on tutkijan, tutkimusaineiston ja tietoperustan välisen vuoropuhelun tulos. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimus etenee koko ajan tietyllä tavalla yleistämisen kautta. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan pätevä ja yleistettävä, kun tutkimustulokset vastaavat tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta. (2015, 125.)

Tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti) tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että toistettaessa mittaus saman henkilön kohdalla saadaan edelleen täsmälleen samanlainen tulos tutkijasta riippumatta. Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus muodostavat yhdessä kokonaisluotettavuuden, jolloin tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta. Tällöin tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvää. Luotettavuutta voi heikentää muun muassa se, että vastaaja muistaa vastatessa asian väärin tai ymmärtää asian eri tavalla kuin tutkija. Tutkija voi myös merkitä vastauksen väärin tai tekee virheitä vastauksia tallentaessa esimerkiksi tietokoneelle. Virheiden vaikutus ei välttämättä ole tutkimuksen tavoitteiden kannalta suuri. Tärkeää on, että tutkija ottaa kuitenkin kantaa satunnaisvirheisiin, joita tutkimuksen aikana voi tapahtua. (Vilka 2015, 124.) Huomioitava asia on myös puolueettomuusnäkökulma, mikäli tutkija on osa tutkimuksen kohteena olevan organisaation toimintakulttuuria ja yhteisöä. Tutkimuksen

tulee olla arvovapaa, mutta silti tutkijan omat arvot voivat vaikuttaa tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Arvovapaaksi tutkimuksen tekee se, että tutkija paljastaa tutkimukseen vaikuttavat arvonsa ja tekee tutkimuksen niin sanotusti läpinäkyväksi. Läpinäkyvyys vuorostaan kytkeytyy monella tapaa etiikkaan. (Vilka 2015, 127.)

Tutkija on huomionut tutkimuksen aikana sen, että kohdeyritys on tutkijan omistama yritys. Tulokset ja johtopäätökset perustuvat tutkimusaineistoon, joka on analysoitu, tulkittu ja kriittisesti tarkasteltu myös laajempiin asiayhteyksiin kuten tietoperustaan ja aiempiin tutkimustuloksiin. Tapaustutkimuksen tulosten luotettavuutta lisää triangulaatio, koska tapausta on tutkittu eri näkökulmista ja eri lähestymistavoista käyttämällä erilaisia tutkimusaineistoja ja aineistonkeruumenetelmiä kuten laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimustulokset vastaavat tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tavoitteita. Tutkimukseen osallistuneet vastaajat ovat olleet tutkimukseen soveltuvia, ja he ovat vastanneet kysymyksiin hyvin. Kuitenkin lomakkeet aineistonkeruumuotona mahdollistaa väärinkäsitykset ja väärinymmärtämisen, varsinkin kun tutkimustulokset on analysoitu laadullisesti sisällönanalyysinä. Tässä tutkimuksessa erityisesti vastaajien kautta tulleet vastaukset tukevat tutkimuksen luotettavuutta (reliabiliteetti), pätevyyttä (validiteetti), triangulaatiota ja merkitystä. Tutkimustuloksilla on sekä tieteellistä että käytännön merkitystä.

Kohdeyrityksen tavoitteena tulevaisuudessa on kasvattaa markkina-asemaansa Suomessa ja mahdollisesti aloittaa myös kansainvälinen myyntitoiminta. Taloudellisena tavoitteena on kannattavan kasvun turvaaminen. Kilpailustrategian keskiössä on yrityksen tavoittelemat kohdeasiakkaat. Kohdeyrityksen asiakasprofiilien perusteella on hyvä jatkaa toiminnan kehittämistä. Verkkokaupan osuus myynnistä on kasvanut, mutta jälleenmyyjäverkostolla on tärkeä asema yrityksen markkinointi- ja myyntikanavana. Mikäli yritys haluaa laajentaa liiketoimintaa myös kansainvälisille markkinoille ja saada tilauksia verkkokaupan kautta ulkomailta, on aluksi keskityttävä uusien markkinoiden asiakastarpeiden tutkimiseen. Tuoteominaisuudet ja toimitusketjun strateginen suunnittelu on tarkasti suunniteltava, sillä eri kulttuureissa laatu ja design voivat tarkoittaa eri asioita. Arvot, jotka ovat suomalaisille tärkeitä, voivat olla toisten markkinoiden kuluttajille erilaisia ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Muun muassa väestönkasvu, kaupungistuminen ja elintason nousu kasvattavat jatkuvasti maapallon luonnonvarojen kysyntää. Maapallon tulevaisuuden kannalta yksi ratkaiseva asia voi olla myös tekstiilitaloudessa huomioitavat kiertotalouden ratkaisut, jotka ovat jo nyt globaalisti esillä eri puolilla maapalloa.

Tutkimuksessa on käynyt useaan kertaan ilmi, että asiakaskokemus on ydinasia palvelun kehittämässä. Jotta asiakasymmärrystä pystytään vahvistamaan, on kyettävä asettumaan asiakkaan asemaan. Se voi olla haasteellista, mutta palvelua voidaan kehittää vain yhdessä asiakkaan kanssa, jotta saadaan paras mahdollinen lopputulos. Tutkimuksessa on toteutunut asiakaslähtöisen kehittämisen lähtökohdat, sillä tutkimuksen avulla on ymmärretty käyttötilanteet ja -kokemukset ja asiakkaan arvomaailman merkitys asiakaslähtöisessä kehittämistyössä. Palveluiden kehittäminen on jatkuvaa kehitystyötä, jonka aikana uusia ideoita kokeillaan ja muokataan aina uudestaan ja uudestaan. Kehittämistyö ei ole koskaan valmis. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ovat antaneet uusia oivalluksia ja ideoita kohdeyrityksen liiketoiminnasta, asiakkaiden tarpeista, asiakasymmärryksestä, arvonmuodostamisesta ja arvolutapauksien merkityksestä liiketoiminnassa.

Tutkimuksessa saadut tulokset ovat merkityksellisiä ja niitä voidaan hyödyntää myös muiden, erityisesti tekstiilituotteita myytävien, verkkokauppojen asiakaslähtöisen palvelupolun suunnittelussa ja kehittämisessä. Tutkimusta voidaan hyödyntää tulevaisuudessa esimerkiksi tekemällä kohdeyritykselle uusi kehittämissuunnitelma tämän kehittämissuunnitelman toteuttamisen jälkeen tai vertailemalla uusia tutkimustuloksia tähän tutkimukseen peilaten. Jatkotutkimusaiheissa Benchmarking- ja Service Blueprint -menetelmät voivat olla uusina aineistonkeruumenetelminä, joiden avulla saadaan uutta näkökulmaa tutkimukseen. Benchmarkingin tarkoitus on tutustua kilpailevien yritysten liiketoimintaan esimerkiksi verkkokaupan toteutukseen tai markkinointitoimenpiteisiin.

Tutkimuksesta on rajattu pois verkkokaupan kehittämisen toteutus. Jatkotutkimusaiheena voi olla tulevaisuudessa ideoiden käytäntöön vieminen ja niiden arviointi käytännössä eri mittareiden avulla. Kehittämissuunnitelman vaikutus verkkokaupan asiakaskokemuksessa voidaan todentaa vasta verkkokaupan muutosten jälkeen. Tutkimuksesta on rajattu pois myös B to B -verkkokaupan suunnittelu ja toteutus, joka voi olla mahdollinen jatkotutkimusaihe. Tulevaisuudessa jälleenmyyjille voidaan suunnitella oma tilausportaali verkkokauppaan. Tällöin jälleenmyyjien ei tarvitse tilata enää puhelimitse tai sähköpostitse, vaan jälleenmyyjä kirjautuu tunnuksilla tilausportaaliin ja sen jälkeen tilaa jälleenmyyjähintaiset tuotteet.

Tutkimuksesta on rajattu pois markkinointi. Markkinointitoimenpiteet ovat iso kokonaisuus ja siihen liittyen markkinoinnin suunnittelu ja toteutus on mahdollinen jatkotutkimusaihe. Erityisesti markkinointitoimenpiteitä tarvitaan Ennen ostotapahtumaa -vaiheeseen, jotta verkkokauppa saadaan ihmisten tietoisuuteen. Tutkimuksessa sivuttiin Ennen ostotapahtumaa -vaiheessa muutamilla ideoilla markkinointitoimenpiteitä, joita tuli esille tutkimuksen aikana. Markkinointitoimenpiteet aiheena

on kuitenkin niin laaja, että siinä on aihetta uuteen tutkimukseen. Jatkotutkimusaiheena voi olla myös laajempi tutkimus, jopa väitöstutkimus, esimerkiksi pk-yritysten monikanavaisen palvelutarjonnan integrointitarpeisiin ja -mahdollisuuksiin liittyen. Verkkokauppa on vain yksi palveluntarjoaja monikanavaisessa palvelutarjonnassa. Yritysten on pystyttävä hallitsemaan eri kanavissa tarjoamansa palvelut niin, että ne integroituvat ja tukevat toisiaan. Aiemmissä tutkimuksissa, kuten Ovaskaisen (2010) sekä Hännisen ym. (2018) tutkimustuloksissa on korostunut erityisesti yritysten johtamis- ja liiketoimintaosaamisen osuus verkkokauppojen kehittämiseen liittyen, ei pelkästään verkkokauppojen teknisten ominaisuuksien kehittäminen. Johtamis- ja liiketoimintaosaamista voidaan tarkastella laajemmin monikanavaisen palvelutarjonnan integroitumisen kautta, että minkälaisia mahdollisuuksia ja tarpeita niihin liittyen on, jotta yritys voi menestyä monikanavaisessa palvelutarjonnassa ja sitä kautta luoda kilpailuetuja ja arvolupauksia asiakkailleen.

## LÄHTEET

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docento.

Bearingpoint. 2018. Digital Leaders in Finland 2019 - Suomen digimenestyjät 2019. Viitattu 30.12.2018, <https://www.bearingpoint.com/en-fi/our-success/digital-leaders/>.

Borowski, C. 2015. What a Great Digital Customer Experience Actually Looks Like. Harvard Business Review 9.11.2015. Viitattu 29.12.2018, <https://hbr.org/2015/11/what-a-great-digital-customer-experience-actually-looks-like>.

Brusi, P. & Rantanen, M. 2017. Tunne osana asiakaskokemusta. Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto ry 13.1.2017. Viitattu 1.12.2018, <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus-tunne-tunnelma-muotoilu/>.

Business of Fashion. The State of Fashion 2019. Viitattu 2.12.2018, <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/the-state-of-fashion-2019>.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Alma Talent.

Grönroos, C. 2000. The NetOffer model: A case example from the virtual marketplace. Management Decision 38 (4), 243–252.

Gummerus, J. 2011. Customer Value in E-Service: Conceptual Foundation and Empirical Evidence. Department of Marketing. Hanken School of Economics. Väitöskirja. Viitattu 27.12.2018, <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/806/224-978-952-232-116-9.pdf?sequence=1&is-Allowed=y>.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2015. EK:n kyselytutkimus: Neljännes yrityksistä näkee kiertotaloudesta bisnesmahdollisuuden. Elinkeinoelämän keskusliitto 3.12.2015. Viitattu 15.12.2018, <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2015/12/03/kiertotaloustutkimus/>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Finlayson 2018. Keräilykampanja – tuo vanhat lakanat ja farkut myymäläämme. Viitattu 1.12.2018, <https://www.finlayson.fi/pages/kerailykampanja>.

Hallavo, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki: Talentum.

Hassi, L., Paju, S. & Maila R. 2015. Kehitä kokeillen: Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

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

Hänninen, M. Smedlund, A. & Mitronen, L. 2018. Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management* 13 (2), 152–168.

Härkönen, N. 2018. Hoida verkkokaupan ostopolku kuntoon, jotta saat kaiken irti digitaalisista työkaluista asiakaskokemuksesta tinkimättä. Viitattu 27.11.2018, [https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook\\_Folder/Paytrail\\_Verkkokaupan\\_trendit\\_2019.pdf](https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook_Folder/Paytrail_Verkkokaupan_trendit_2019.pdf).

Innanen, P. 2018. Palvelumuotoilija, Palvelumuotoilu Palo Oy. Luento 9.11.2018. Tekijän hallussa.

Inspecta 2018. Ohjeita vastuulliseen pyykinpesuun. Viitattu 12.12.2018, <https://www.inspecta.fi/contentassets/121085b819944c8b9159b00261a25a21/pesuvinkit-ai-se-applia-and-ginetex.pdf>.

Inspecta 2017. Eurooppalaiset arvostavat tekstiilien hoito-ohjemerkitöjä. Viitattu 12.12.2018, <https://www.inspecta.fi/Tiedotus/Uutishuone/uutiset/2017/eurooppalaiset-arvostavat-tekstiilien--hoito-ohjemerkitoja/>.

Juutinen, S. & Steiner, M. 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro.

Kaihlahti 2018. Tarina. Viitattu 1.11.2018, <https://www.kaihlahti.com/tarina>.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Kaupan liitto 2018. Mobiiliostaminen ja ulkomainen verkkokauppa vahvistavat otettaan. Kaupan liitto 12.3.2018. Viitattu 16.12.2018, [https://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/mobiiliostaminen\\_ja\\_ulkomainen\\_verkkokauppa\\_vahvistavat\\_otettaan\\_26508](https://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/mobiiliostaminen_ja_ulkomainen_verkkokauppa_vahvistavat_otettaan_26508).

Kauppalehti 2018. Vastuullisuus painaa jo yritysten tekemissä hankinnoissa. Kauppalehti 26.11.2018. Viitattu 20.12.2018, <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uutinen/2f71a68c-c304-37d9-a17d-9271eee2ac07>.

Klaus, P. 2013. The case of Amazon.com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the Emerging Consensus Technique (ECT). The Journal of Services Marketing 27 (6), 443–457.

Kiiski, T. 2018. Kansainvälisiä kenttiä tavoitellessa tarkkaan valikoitu sisältö ratkaisee ja brändi kookuttaa. Viitattu 27.11.2018, [https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook\\_Folder/Paytrail\\_Verkkokaupan\\_trendit\\_2019.pdf](https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook_Folder/Paytrail_Verkkokaupan_trendit_2019.pdf).

Kotler, P. & Armstrong, G. 2018. Principles of Marketing. 17th Edition. E-kirja. Harlow: Pearson Education. Viitattu 20.1.2019, [https://www.academia.edu/35388508/Kotler\\_and\\_Armstrong\\_-\\_Principles\\_of\\_Marketing\\_17th\\_GLOBAL\\_Edition\\_c2018\\_txtbk](https://www.academia.edu/35388508/Kotler_and_Armstrong_-_Principles_of_Marketing_17th_GLOBAL_Edition_c2018_txtbk).

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

Leino, A. 2012. Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet. Kuopio: Kopijyvä.

Leino, A. 2010. Dialogin aika: Markkinoinnin & viestinnän digitaaliset mahdollisuudet. Porvoo: WS Bookwell.

Liimatainen, H. 2018. Videoilla halutaan samaistua yrityksen arvomaailmaan. Viitattu 27.11.2018, [https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook\\_Folder/Paytrail\\_Verkkokaupan\\_trendit\\_2019.pdf](https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook_Folder/Paytrail_Verkkokaupan_trendit_2019.pdf).

Lurie, I. 2014. It Starts With Key Performance Indicators. Viitattu 6.1.2019, <https://www.advancedwebranking.com/blog/starts-with-key-performance-indicators/>.

Löytänä J. & Korhikoski K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Viro: Print Best.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Mager, B. 2013. Introduction to Service Design - What is Service Design? Service Design Network. Video. Viitattu 15.1.2019, [https://www.youtube.com/watch?v=f5oP\\_RIU91g](https://www.youtube.com/watch?v=f5oP_RIU91g).

McKinsey 2018. The State of Fashion 2019: A year of awakening. Viitattu 2.12.2018, <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion-2019-a-year-of-awakening>.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Tammerprint.

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing services with innovative methods. Keuruu: Otava.

Morgaine, B. 2017. 4 Steps to Starting an Online Business. Bplans. Viitattu 13.12.2018, <http://articles.bplans.com/steps-to-starting-an-online-business/>.

Moritz, S. 2005. Service Design Practical Access to an evolving field. London. E-kirja. Viitattu 22.11.2018, [https://issuu.com/st\\_moritz/docs/pa2servicedesign/4](https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4).

MTV 2017. Vaatealan vienti kasvaa muuta teollisuutta nopeammin – ”Tehty työ tuottaa nyt hedelmää”. MTV uutiset 5.5.2017. Viitattu 1.12.2018, <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/vaatealan-vienti-kasvaa-muuta-teollisuutta-nopeammin-tehty-tyo-tuottaa-nyt-hedelmaa/6417382#gs.6LdG9tA>.

Niinimäki, K. 2018. Tekstiilijätteestä arvotuotteeksi. Sitra 25.5.2018. Viitattu 5.12.2018, <https://www.sitra.fi/blogit/tekstiilijatteesta-arvotuotteeksi/>.



Niipola, J. 2018. Suomi-muodin suuri mahdollisuus – maailman trendeistä löytyy nyt suomalaisten vahvuuksia. Kauppalehti 24.12.2018. Viitattu 15.12.2018, <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomi-muodin-suuri-mahdollisuus-maailman-trendeista-loytvy-nyt-suomalaisten-vahvuuksia/d911decf-377e-30fb-9b28-603359733fb0>.

Niipola, J. 2017. Kuka päättää mikä on muotia? Kauppalehti 25.6.2017. Viitattu 15.12.2018, <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kuka-paattaa-mika-on-muotia/1ff8a3b9-ac0c-3669-a2ee-cba531c00e6d>.

Norshidah, M., Ramlah, H., Nurul H., Ahmad Z. & Hanif H. 2014. Insights into individual's online shopping continuance intention. *Industrial Management & Data Systems* 114 (9), 1453–1476.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. *Value Proposition Design*. USA: John Wiley & Sons. Viitattu 23.1.2019, <http://noahc.me/Value%20Proposition%20Design.pdf>.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. USA: John Wiley & Sons.

Ovaskainen, M. 2010. Qualification Requirements of SMEs in Internet-based Electronic Commerce – Findings from Finland. University of Jyväskylä. Business and Economics. Väitöskirja. Viitattu 3.11.2018, <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22733/9789513938048.pdf>.

Parsama, L. 2018. Tulevaisuudessa kirkas asiakaslupaus näkyy menestyksenä kansainvälisessä kilpailussa. Viitattu 27.11.2018, [https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook\\_Folder/Paytrail\\_Verkkokaupan\\_trendit\\_2019.pdf](https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook_Folder/Paytrail_Verkkokaupan_trendit_2019.pdf).

Paytrail. 2018. Verkkokaupan trendit 2019. Viitattu 27.11.2018, [https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook\\_Folder/Paytrail\\_Verkkokaupan\\_trendit\\_2019.pdf](https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook_Folder/Paytrail_Verkkokaupan_trendit_2019.pdf).

Pexels 2019a. Keski-ikäinen nainen -kuva. Kuvapankki. Viitattu 25.2.2019, <https://www.pexels.com/photo/man-holding-woman-s-hand-1449049/>.

Pexels 2019b. Nuori nainen -kuva. Kuvapankki. Viitattu 25.2.2019, <https://www.pexels.com/photo/adolescent-adult-beautiful-beauty-264614/>.

Pexels 2019c. Nainen-kuva. Kuvapankki. Viitattu 25.2.2019, <https://www.pexels.com/photo/woman-sitting-on-sofa-while-looking-at-phone-with-laptop-on-lap-920382/>.

Pexels 2019d. Mies-kuva. Kuvapankki. Viitattu 25.2.2019, <https://www.pexels.com/photo/man-with-hand-on-temple-looking-at-laptop-842554/>.

Pexels 2019e. Monikanavaisuus-kuva. Kuvapankki. Viitattu 10.3.2019, <https://www.pexels.com/photo/person-using-ipad-1493375/>.

Poikola, A., Kuikkaniemi, K., Kuittinen, O., Honko, H. & Knuutila, A. 2018. MyData – johdatus ihmiskeskiseen henkilötiedon hyödyntämiseen. Liikenne- ja viestintäministeriö. Viitattu 28.11.2018, <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160954/MyData%202018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.

Questback. 2018. Asiakaskokemuksen ennustajan kirja. Viitattu 7.1.2019, <https://www.questback.com/fi/assets/fi/files/Questback-asiakaskokemuksen-ennustajan-kasikirja.pdf>.

Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docento.

SDT – Palvelumuotoilun Työkalupakki. 2019. Business Model Canvas. Viitattu 15.1.2019, [www.sdt.fi](http://www.sdt.fi).

Sillanaukee, O. 2018. Nollahukka tekee kiertotaloudesta arkea. Sitra 26.4.2018. Viitattu 5.12.2018, <https://www.sitra.fi/blogit/nollahukka-tekee-kiertotaloudesta-arkea/>.

Sitra 2018a. Mistä on kyse? Viitattu 4.12.2018, <https://www.sitra.fi/aiheet/kiertotalous/#mista-on-kyse>.

Sitra 2018b. Kiertotalous teollisuudessa. Viitattu 4.12.2018, <https://www.sitra.fi/hankkeet/kiertotalous-teollisuudessa/>.

Sjöstedt 2018. Tässä ne tulevat: työkalut kiertotalouden mukaiseen liiketoimintaan valmistavassa teollisuudessa. Sitra 19.9.2018. Viitattu 4.12.2018, <https://www.sitra.fi/uutiset/tyokalut-kiertotalouden-mukaiseen-liiketoimintaan-valmistavassa-teollisuudessa/>.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking: Basics-Tools-Cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Strategyzer 2019. Value Proposition Canvas. Viitattu 15.1.2019, [www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com).

Suomalaisen Työn Liitto 2018. Avainlippu. Viitattu 3.12.2018, <https://suomalaintyo.fi/yrityksille/avainlippu/>.

Suomen Tekstiili ja Muoti 2018. Miljardin euron potti: näin paljon suomalaiset ostavat vaatteita verkosta. Suomen Tekstiili ja Muoti ry 26.3.2018. Viitattu 16.12.2018, <https://www.stjm.fi/uutiset/miljardin-euron-potti-nain-paljon-suomalaiset-ostavat-vaatteita-verkosta/>.

Suomen Tekstiili ja Muoti 2015. Kiertotalous näkyy jo tekstiili-, muoti- ja vaatealojen yrityksissä. Suomen Tekstiili ja Muoti ry 3.12.2015. Viitattu 15.12.2018, <https://www.stjm.fi/uutiset/kiertotalous-nakyy-jo-tekstiili-muoti-ja-vaatealojen-yrityksissa/>.

Tankovic, A. C. & Benazic, D. 2018. The perception of e-servicescape and its influence on perceived e-shopping value and customer loyalty. Online Information Review 42 (7), 1124–1145.

Tenhunen, M. 2016. NPS, CES, CSAT - miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? Questback 24.5.2016. Viitattu 7.1.2019, <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/>.

Thompson, B. 2006. Customer Experience Management: The Value of “Moments of Truth”. Viitattu 20.11.2018, [http://www.customerthink.com/files2/microsite/cem\\_value\\_moments\\_of\\_truth.pdf](http://www.customerthink.com/files2/microsite/cem_value_moments_of_truth.pdf).

Tilastokeskus 2018. Käsitteet: Verkkokauppa. Viitattu 11.12.2018, <http://www.stat.fi/meta/kas/verkkokauppa.html>.

Tikka V. & Gävert N. 2014. Arvonluonnin uusi aalto: näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Tekes katsaus 309/2014. Viitattu 20.12.2018, [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/arvonluonnin\\_uusi\\_aalto\\_309\\_2014.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/arvonluonnin_uusi_aalto_309_2014.pdf).

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.

Tschohl, J. 2001. Verkkokauppa: Palveluun perustuvaa nopeutta, tekniikkaa ja edullisuutta. Alkuperäinen teos: E-Service – Speed, Tecknology & Price Built Around Service. Helsinki: Oy Rastor AB.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Tyystjärvi, I. 2018. Suomalaiset kuluttavat vaatteisiin vähemmän, kuin tyypillinen eurooppalainen - vuonna 2017 laski kenkien kulutus. Kauppalehti 15.5.2018. Viitattu 2.12.2018, <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalaiset-kuluttavat-vaatteisiin-vahemman-kuin-tyypillinen-eurooppalainen-vuonna-2017-laski-kenkien-kulutus/943bba72-f576-3082-aafe-284d7a94f6a7>.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.

Vettenranta, J. 2018. Kuluttajat ovat valmiita maksamaan ekologisuudesta. Viitattu 27.11.2018, [https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook\\_Folder/Paytrail\\_Verkkokaupan\\_trendit\\_2019.pdf](https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook_Folder/Paytrail_Verkkokaupan_trendit_2019.pdf).

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 12.1.2019, <https://www.ellibrary.com/reader/9789524517560>.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekes katsaus 281/2011. Helsinki: Tekes. Viitattu 28.11.2018, <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>.

# LIITTEET

## HAVAINNOINTISUUNNITELMA

## LIITE 1

Tutkimuksen tavoitteena on suunnitella nykyiseen palvelupolkuun perustuva uusi verkkokaupan kehittämissuunnitelma, johon kuuluu uusittu palvelupolkukuvaus ja kehitysideat.

Havainnointisuunnitelma on jaettu kuuteen osa-alueeseen:

1. Syyskuu 2018 – joulukuu 2018: Kuvataan nykyinen verkkokaupan palvelupolkukuvaus tutkijan havaintojen perusteella. Nykyinen palvelupolkukuvaus kuvataan asiakkaan näkökulmasta. Tutkija tekee havaintoja, kun asioi testiasiakkaana verkkokaupassa. Nykyisessä palvelupolkukuvauksessa kuvataan asiakkaan saapuminen verkkokauppaan, asiointi, poistuminen ja jälkitoimenpiteet.
2. Joulukuu 2018: Myyntitapahtumassa lomakekyselyn toteutus. Lomakekyselyn aikana tutkija tekee havaintoja vastaajien täyttäessä lomaketta. Tutkija keskustelee vastaajien kanssa, mikäli vastaajat haluavat keskustella aiheesta tarkemmin. Havainnoinnissa kiinnitetään erityisesti huomiota vastaajien kanssa käytäviin keskusteluihin, eleisiin, ilmeisiin ja kehonkieleeseen. Tutkija kirjaa havainnot muistiinpanoihin ja analysoi havainnot yhdistämällä havaintoja. Havainnoissa huomioidaan lomakekyselyn vastauksia, jotka analysoidaan laadullisesti. Laadullisessa analyysissä korostetaan vastausten sisällönanalyysia. Tuloksista etsitään tiettyjä asioita, kuten vastausten listaamista tärkeysjärjestyksessä. Tärkeysjärjestyksessä korostuu vastaajien oma kokemus ja odotukset palvelusta. Esimerkiksi halutaan tietää, mitkä ovat suosikkikriteerit hyvän ja laadukkaan verkkokaupan määrittämisessä. Tutkija tulkitsee havaintoja ja lomakekyselyn tuloksia laadullisesti myös tutkimusaineiston ja tietoperustan välillä. Kerätty havainnointiaineisto on materiaalia, johon tutkimus perustuu.
3. Syyskuu 2018 – tammikuu 2019: Asiakasprofiilien tunnistaminen ja kuvaaminen lomakekyselyiden vastausten ja tutkijan havaintojen perusteella. Nykyiset verkkokaupassa asioivat asiakkaat ovat tutkijan havainnointien perusteella asiakasprofiilien tunnistamisessa ja kuvaamisessa vahvasti esillä.

4. Tammikuu 2019 – huhtikuu 2019: Tutkimuksessa käytettyjen aineistonkeruumenetelmien perusteella luodaan Business Model Canvas- ja Value Proposition Canvas -lomakkeet tutkijan havaintojen ja tutkimustulosten perusteella.
5. Helmikuu 2019: Ideointityöpajassa tutkija toimii työpajan vetäjänä, mutta samalla myös havainnoi työpajaan osallistuja koko ideointityöpajan ajan. Tutkija on aktiivisessa roolissa koko työpajan ajan. Havainnoinnissa kiinnitetään erityisesti huomiota osallistujien keskusteluihin, eleisiin, ilmeisiin ja ruumiinkieleen.
6. Helmikuu 2019 – huhtikuu 2019: Tutkijan havaintojen ja tutkimustulosten perusteella kuvataan uusittu palvelupolkukuvaus, johon kuuluu tutkimuksessa esille tulleita uusia kehitysideoita. Uusittu palvelupolkukuvaus kuvataan asiakkaan näkökulmasta, joka sisältää verkkokauppaan saapumisen, asiointin, poistumisen ja jälkitoimenpiteet. Palvelupolun lisäksi analysoidaan tutkijan havaintojen ja tutkimustulosten perusteella esille tulleita kehitysideoita koko tutkimusprosessin ajalta.

**Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan 50 euron lahjakortti verkkokauppaan.**

Täytähän erillisen arvontalipukkeen yhteystiedoilla, mikäli haluat osallistua arvontaan.

Kaikki kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

**Taustatiedot**

- Ikä:  18-30  31-50  51-70  71+
- Sukupuoli:  Mies  Nainen  Ei halua kertoa

**Aiempi asiointi verkkokaupassa**

Oletko ostanut **tekstiilituotteita verkkokaupasta**? Tekstiilituotteilla tarkoitetaan mitä tahansa tekstiilimateriaalia sisältävää tuotetta esim. vaate, asuste tai sisustustuote kuten liina, matto tms.

- Kyllä  
 En

Mikäli olet ostanut, vastaatko seuraaviin kysymyksiin:

Mikä verkkokauppa? \_\_\_\_\_

Mikä houkutteli ostamaan? \_\_\_\_\_

Mistä sait tiedon kyseisestä verkkokaupasta? \_\_\_\_\_

Mikäli et ole ostanut, vastaatko seuraavaan kysymykseen:

Miksi et ole ostanut? \_\_\_\_\_

**Verkkokaupan kriteerit**

Minkälainen on **hyvä ja laadukas verkkokauppa**?

Vastaa numeroin (1-6) tärkeysjärjestyksessä. 1 on tärkein ja 6 on vähiten tärkein.

- Nopeus  Helppokäyttöisyys  
 Sivuston visuaalisuus  Monipuoliset maksu- ja toimitusvaihtoehdot  
 Riittävät tiedot ja kuvat tuotteiden yhteydessä  Muu, mikä? \_\_\_\_\_

Mitkä asiat antavat **lisäarvoa verkkokaupassa**?

Vastaa numeroin (1-4) tärkeysjärjestyksessä. 1 on tärkein ja 4 on vähiten tärkein.

- Yrityksen arvot  Ekologiset materiaalit ja -tuotteet  
 Tarina tuotteiden ja yrityksen takana  Muu, mikä? \_\_\_\_\_

Kuinka **nopeasti** tuotteiden tulee saapua tilauksesta? Valitse yksi vaihtoehto.

1-3 arkipäivää

4-5 arkipäivää

Muu, mikä? \_\_\_\_\_

Mitä **maksutapaa** käytät mieluiten verkkokaupassa? Valitse yksi vaihtoehto.

Luottokortti (Visa, Mastercard tms.)

Verkkopankki

Lasku

Muu, mikä? \_\_\_\_\_

Mitä **yhteydenottovälinettä** käytät mieluiten verkkokaupan **asiakaspalveluun**? Valitse yksi vaihtoehto.

Sähköposti

Chat

Puhelin

Yhteydenottolomake verkkokaupan sivuilta

Muu, mikä? \_\_\_\_\_

Minkälaisia **tilauksen jälkeisiä toimenpiteitä** teet mieluiten verkkokauppoihin liittyen? Valitse yksi vaihtoehto.

Kanta-asiakkaaksi liittyminen

Uutiskirjeen tilaaminen

Julkinen tuotekokemus/tuotearvio verkkokaupassa tai yrityksen sosiaalisessa mediassa

Tuotteen kuvan jakaminen sosiaalisessa mediassa

Uuden tuotteen tilaaminen, mikäli tilauksesta on saanut alennuskupongin

Palautelemakkeen lähetyksen verkkokaupan sivustolla

Muu, mikä? \_\_\_\_\_

Vapaata palautetta ja ideoita verkkokaupan toteutukseen liittyen.

---

---

---

---

---

## Kiitos vastauksestasi!

Täytähän erillisen arvontalipukkeen yhteystiedoilla, mikäli haluat osallistua lahjakortin arvontaan.

*Kaiblalahti*  
clothing



Lomakekyselyssä esille tulleita vapaita palautteita (kirjalliset ja suulliset palautteet):

- ✓ "Haluan, että yrityksen yhteystiedot ovat selkeästi ja nopeasti esillä."
- ✓ "Arvostan ystävällistä ja nopeaa asiakaspalvelua."
- ✓ "Odotan nopeaa toimitusta."
- ✓ "Sivuston on oltava nopea."
- ✓ "Haluan nähdä hyviä ja laadukkaita tuotekuvia sekä tuotekuvien yhteydessä pitää olla riittävästi tietoa tuotteesta."
- ✓ "Laadukkuus nettisivuilla."
- ✓ "Asioin mielellään luotettavalla sivustolla."



## Asiakasprofiilit

**Asiakasprofiili 1: Päivi Korhonen**

**Kuvaus:**  
Hän on 55-vuotias ja asuu Suomussalmella puolisonsa kanssa omakotitalossa. Hän on asunut koko ikänsä Suomussalmella, eikä suunnittele paikkakunnalta poismuuttoa. Heidän kolme lastaan ovat muuttaneet Suomussalmelta töiden perässä muualle Suomea. Hän harrastaa luonnossa liikkumista.

**Tarpeet:**  
Hän ostaa Uusi Suomussalmi -kuosisia tekstiilituotteita, koska pitää kuosiin liittyvästä tarinasta. Hänellä on henkilökohtaisia muistoja kuosiin liittyen, sillä hän muistaa Suomussalmi-raanun jo lapsuudestaan, kun hänen äitinsä on raanua kutonut kotona. Hän arvostaa kotimaisia käsitöitä, erityisesti paikallisia käsitöitä. Hän haluaa ostaa tuotteita itselleen kotiin sekä samalla tilauksella muutaman myös lahjaksi lapsilleen ja sukulaisille. Hän ostaa tuotteet verkkokaupasta. Tiedon verkkokaupasta hän on löytänyt sanomalehdestä.

KUVIO 30. Asiakasprofiili 1 (Kuva: Pexels 2019a, viitattu 25.2.2019)



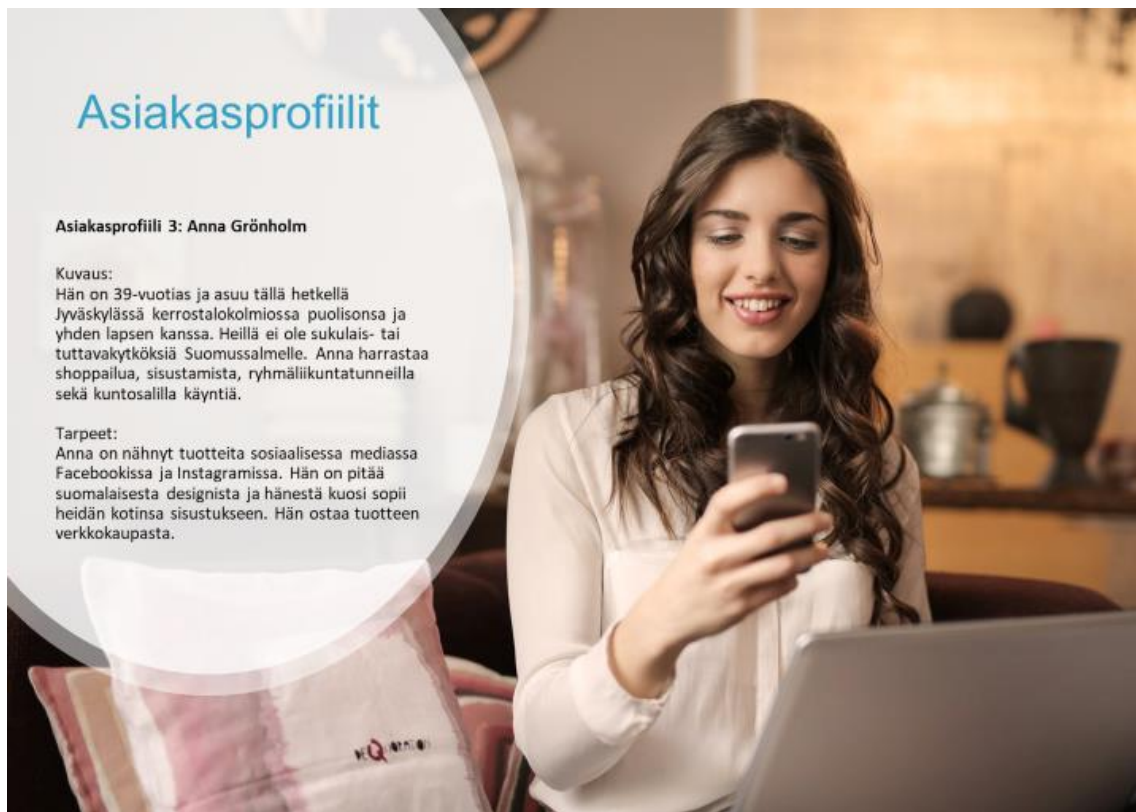
## Asiakasprofiilit

**Asiakasprofiili 2: Nella Heikkinen**

**Kuvaus:**  
Hän on 29-vuotias ja asuu tällä hetkellä Oulussa kerrostalokaksiossa puolisonsa kanssa. Hän on kotoisin Suomussalmelta, mutta on noin kymmenen vuotta sitten muuttanut opiskeluiden perässä eri paikkakunnalle. Hän on opintojen päätyttyä jäänyt Ouluun, koska on saanut sieltä töitä ja löytänyt myös puolison. Hän harrastaa ryhmäliikuntatunneilla sekä kuntosalilla käyntiä lenkkeilyä lisäksi.

**Tarpeet:**  
Hän ostaa Uusi Suomussalmi -kuosisia tekstiilituotteita, koska pitää kuosin kuvioista sekä kuosiin liittyvästä tarinasta. Hänellä on henkilökohtaisia muistoja kuosiin liittyen, sillä hän muistaa Suomussalmi-raanun mummolan seinällä. Hän haluaa ostaa tuotteita itselleen kotiin sekä samalla tilauksella myös lahjaksi Suomussalmella asuville vanhemmilleen. Hän ostaa tuotteet verkkokaupasta. Tiedon verkkokaupasta hän on löytänyt sosiaalisesta mediasta, Facebookista ja Instagramista sekä Googlasta hakemalla suomussalmelaisia tuotteita.

KUVIO 31. Asiakasprofiili 2 (Kuva: Pexels 2019b, viitattu 25.2.2019)



## Asiakasprofiilit

### Asiakasprofiili 3: Anna Grönholm

**Kuvaus:**

Hän on 39-vuotias ja asuu tällä hetkellä Jyväskylässä kerrostalokolmiossa puolisonsa ja yhden lapsen kanssa. Heillä ei ole sukulais- tai tuttavaktyköksiä Suomussalmelle. Anna harrastaa shoppailua, sisustamista, ryhmäliikuntatunneilla sekä kuntosalilla käyntiä.

**Tarpeet:**

Anna on nähnyt tuotteita sosiaalisessa mediassa Facebookissa ja Instagramissa. Hän on pitää suomalaisesta designista ja hänestä kuosi sopii heidän kotinsa sisustukseen. Hän ostaa tuotteen verkkokaupasta.

KUVIO 32. Asiakasprofiili 3 (Kuva: Pexels 2019c, viitattu 25.2.2019)



## Asiakasprofiilit

### Asiakasprofiili 4: Jussi Pyykkö

**Kuvaus:**

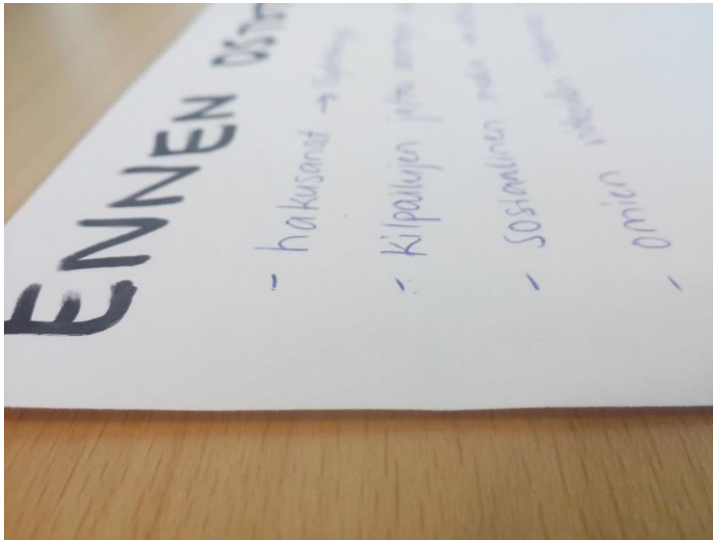
Hän on 35-vuotias ja asuu tällä hetkellä Tampereella rivitaloneliössä puolisonsa ja kahden lapsen kanssa.

**Tarpeet:**

Hänen puolisonsa toivoo lahjaksi Uusi Suomussalmi -kuosisen tuotteen, koska on nähnyt tuotteita sosiaalisessa mediassa. Puoliso on ihastunut kuosiin ja siihen liittyvään tarinaan. Heillä ei ole sukulais- tai tuttavaktyköksiä Suomussalmelle. Hän ostaa tuotteen verkkokaupasta. Tiedon verkkokaupasta hän on löytänyt puolisonsa kautta sosiaalisesta mediasta: Facebookista ja Instagramista.

KUVIO 33. Asiakasprofiili 4 (Kuva: Pexels 2019d, viitattu 25.2.2019)

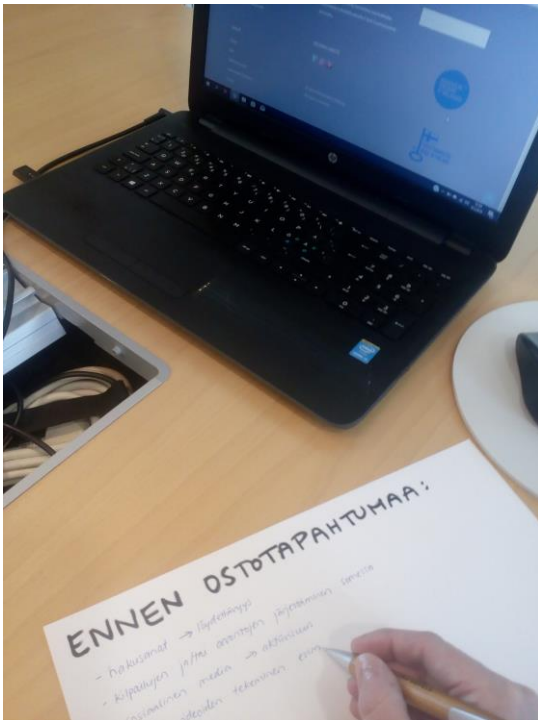
Ideointityöpajassa 24.2.2019 esille tulleet kehitysideoita on listattu Ennen ostotapahtumaa, Ostotapahtuman aikana ja Ostotapahtuman jälkeen -otsikoiden alle. Lisäksi liitteessä on kuvia työpajasta.



KUVIO 34. Kuva ideointityöpajan otsikon alle ideoinnista

**Ideita verkkokaupan ihmisten tietoisuuteen saamiseen (Ennen ostotapahtumaa):**

- ✓ Verkkokaupan löydettävyys ja hakusanat.
- ✓ Kilpailut tai arvonnat sosiaalisessa mediassa (somessa).
- ✓ Aktiivinen sosiaalisen median kanavisto verkkokaupan tukena.
- ✓ Omien videoiden tekeminen esimerkiksi tuote-esittelyt ja niiden jakaminen eri somekanavissa.
- ✓ Bloggaaja ja vloggaaja –yhteistyökuviot.
- ✓ Yhteistyökuviot muiden yritysten kanssa ja linkitykset sivustolle.

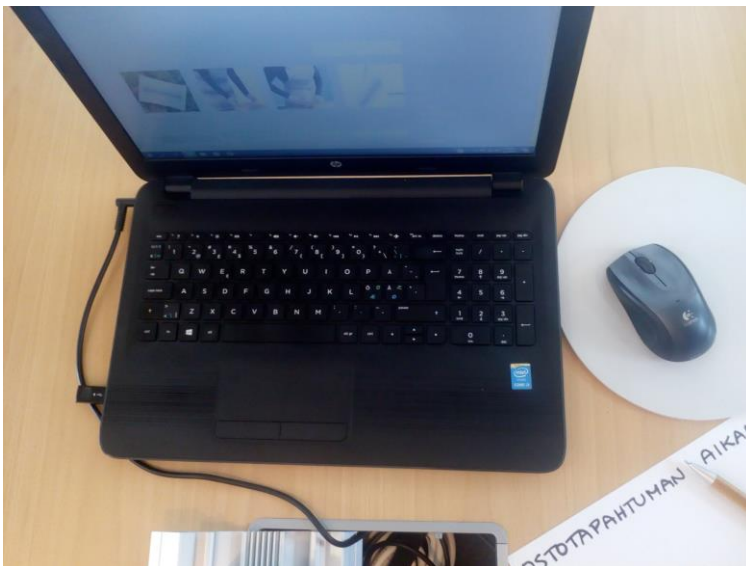


KUVIO 35. Kuva ideointityöpajan Ennen ostotapahtumaa -vaiheen ideoinnista

#### **Ideoita verkkokaupan toimintoihin ja sisältöihin (Ostotapahtuman aikana):**

- ✓ Chat-asiakaspalvelu sähköposti- ja puhelinasiakaspalvelun rinnalle.
- ✓ Yhteydenotto- ja palautteenantolomake Info-sivulle.
- ✓ Asiakaspalvelun aukioloajat julkaistava sivustolla ja asiakaspalveluun liittyen vastausnopeustoive: puhelut ja chat – heti, muut yhteydenottotavat - muutama tunti, maksimissaan vuorokausi.
- ✓ Yrittäjän ja kuvion tarinan korostaminen ja syventäminen.
- ✓ Vastuullisuuden, luotettavuuden ja kotimaisuuden korostus.
- ✓ Kiertotalouden esille tuominen, esimerkiksi mitä tehdään tekstiilijätteelle, jota jää tuotannosta esimerkiksi kankaiden leikkausvaiheessa (Zero Waste -ajattelu).
- ✓ Ekologisista materiaaleista kertominen.
- ✓ Pesu- ja hoito-ohjeiden esittely.
- ✓ Tuote vastaa tuotekuvausta laadultaan ja ominaisuuksiltaan.
- ✓ Laadukkaat kuvat tuotteista, myös kuvien suurennusmahdollisuus klikkaamalla.
- ✓ Tuotteista esittelyvideoita tuotetietojen yhteyteen.
- ✓ Verkkokauppapohja/-alusta samantyyppinen kuin vastaavat tekstiilituotteita myyvät verkkokaupat.
- ✓ Verkkokaupan toimintavarmuus, nopeus ja helppous joka laitteella (sis. mobiilioptimointi ja -valmius).

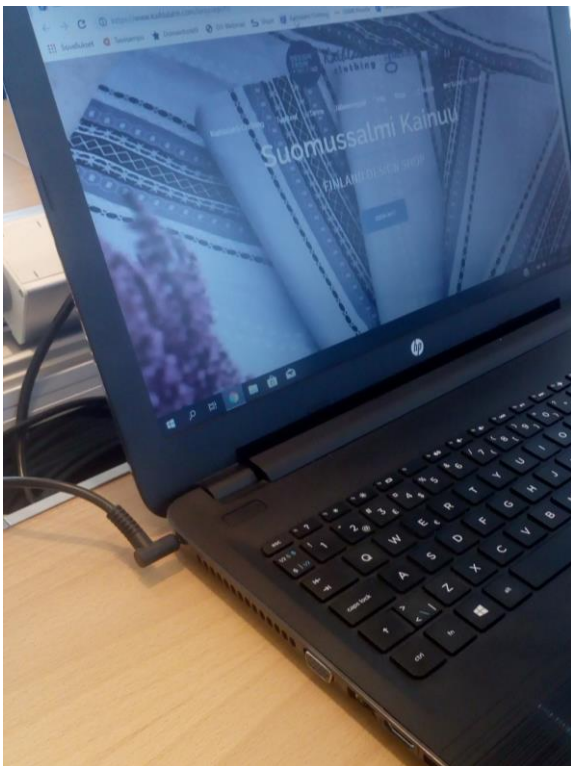
- ✓ Turvallisuusasiat sivustolla (https).
- ✓ Luotettavat maksu- ja toimitustavat, myös kuvina sivuston alalaidassa.
- ✓ Toimivat ja monipuoliset hakutoiminnot koko ajan saatavilla.
- ✓ Toimituskulujen suuruus esimerkiksi kiinteät toimituskulut Suomessa.
- ✓ Useat kielivaihtoehdot sivustolle suomen ja englannin lisäksi, esimerkiksi saksa, ranska ja ruotsi.
- ✓ Lisämyynti esimerkiksi ostoskorivaiheessa lisätuotteiden tarjoaminen.
- ✓ Tuotepaketit (voisi toimia myös lahjapaketteina), joissa alennus normaalihintaan verrattuna, esimerkiksi kaksi tuotetta paketissa edullisemmalla hinnalla.
- ✓ Asiakkaille annetaan tuotekokonaisuuksista ideoita esimerkiksi mitkä tuotteet sopisivat tuotteen kanssa yhteen, mitä tuotteita muut saman tuotteen ostaneet ovat lisäksi ostaneet tai mitkä ovat tällä hetkellä verkkokaupan suosituimpia tuotteita (niin sanottua ristiinmarkkinointia).
- ✓ Varastosaldot ajan tasalla verkkokaupassa koko ajan. Tavoitteena on, että tuotteita on aina varastossa saatavilla, jotta ei joudu myymään ”ei oo:ta”.
- ✓ Kiitossivuun panostaminen ostoksen jälkeen ennen kuin asiakas poistuu verkkokaupasta ja kiitossivulla myös kysytään, että haluaako tilata uutiskirjeen.
- ✓ Usein kysytyt kysymykset: Esimerkiksi mittatilaustuotteista esimerkkihintoja mittoineen sivustolle.




KUVIO 36. Kuva ideointityöpajan Ostotapahtuman aikana -vaiheen ideoinnista

### Ideoita jälkitoimenpiteisiin (Ostotapahtuman jälkeen):

- ✓ Jälkimarkkinointi, esimerkiksi uutiskirjeen tilaamisen tarjoaminen useissa kohdissa.
- ✓ Uutiskirjeen tilaajalle arvontaan osallistumismahdollisuus tai alennuskupongi seuraavaan ostokseen.
- ✓ Tuotteen helppo jakaminen sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi Jaa Facebookissa -painike tuotteen yhteyteen.
- ✓ Uusintaostoon kannustaminen, esimerkiksi toimitetun tuotteen mukana alennuskupongi, joka käytettävä tietyssä ajassa uuteen verkkokauppatilaukseen.
- ✓ Tuotearvostelun/käyttäjäkokemuksen kertominen verkkokaupassa ja sosiaalisessa mediassa.
- ✓ Kanta-asiakasohjelman luominen.
- ✓ Lähetyspakkaus ja siihen kiitoskortti mukaan, esimerkiksi pahvi-/paperipussi postitusmateriaalina, koska ekologisuus ja ympäristöasiat ovat kohdeyritykselle tärkeitä.



*KUVIO 37. Kuva ideointityöpajasta, jossa on kuvattu verkkokaupan etusivua*



Palvelumuotoilu työkalupakki – Prosessi ja työpohjat 

## Business Model Canvas

1. Aloita täyttämisen asiakassegmenteistä: keltä ovat tärkeimmät asiakkaasi?
2. Mieti sitten arvolupaus: mitä lupaat kullekin asiakasryhmälle.
3. Millä tavoin teidän välinen asiakassuhde on jatkuva, kertaluontoinen, formaali jne.
4. Mitä kanavia pitkin asiakkaasi löytää luoksesi ja käyttää palvelujasi?
5. Pohdi sitten, mistä tulosi kertyy?
6. Tuotantomalli: millä tavoin tuotat arvoa, esim. jaksotamalla viijaa tms.
7. Ketkä ovat tärkeimmät yhteistyökumppaniasi?
8. Entäpä mitkä ovat yrityksesi tärkeimmät resurssit, joilla arvolupaus saadaan aikaan?
9. Ja lopuksi, mistä syntyvät merkittävimmät kulut yrityksellesi?

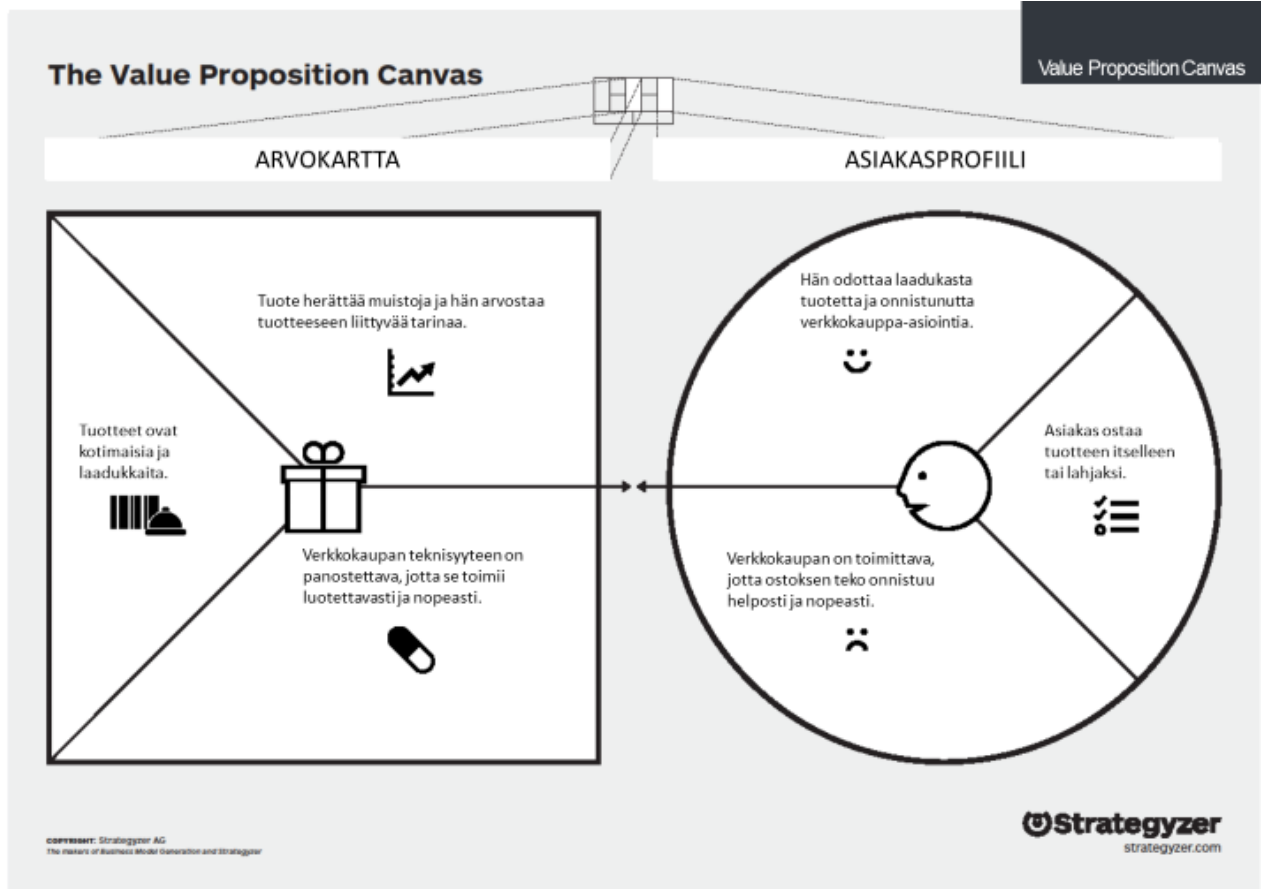
Kumppanit  Verkkoakauppa-asiakkaat  Jälleenmyyjät  Tavarantoimittajat  Tuotteiden toimittajat asiakkaille	Tuotantomalli  Tuotteiden valmistus ja myynti  Verkkokauppa  Resurssit -Tuotteet ja tarina -Tuotteiden valmistus Suomessa -Verkkokauppa -Jälleenmyyntiverkosto	Arvolupaus  Verkkokauppa-asiakkaat: Nopea, helppokäyttöinen ja luotettava verkkokauppa, josta toimitetaan laadukkaita kotimaisia tuotteita.  Kotimainen yritys on vastuullinen ja luotettava.  Jälleenmyyjät: Laadukkaiden tuotteiden toimitus mahdollisimman pian tilauksesta jälleenmyyjille.	Asiakassuhde  Asiakkaat: Kertaluontoinen, mutta jatkuvuus tavoitteena  Jälleenmyyjät: Jatkuva  Jakelukanava  Some Internet (Google) Suosittelijat Jälleenmyyjät Tapahtumat	Asiakassegmentit  Laadukkaita tuotteita kotimaisesta designista kiinnostuneille henkilöille.  Keskitytään luomaan asiakkaalle arvoa, koska hinnalla ei pystytä kilpailemaan.
Kulurakenteen  Materiaali- ja valmistuskustannukset Markkinointikustannukset		Tulon kertyminen  Verkkokauppa-asiakkaat Jälleenmyyjät		

Aikaperäinen versio: [businessmodelgeneration.com](http://businessmodelgeneration.com)


 SDT – Palvelumuotoilu Työkalupakki  
 JAMK, [www.sdt.fi](http://www.sdt.fi)


KUVIO 38. Kohdeyrityksen Business Model Canvas (Lomakepohja: SDT – Palvelumuotoilu työkalupakki 2019, viitattu 15.1.2019)





KUVIO 39. Kohdeyrityksen Value Proposition Canvas (Lomakepohja: Strategyzer AG 2019, viitattu 15.1.2019)