



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Astetta parempi verkkokauppa

## Case: Aste Brandstore

---

Kankaanpää, Riikka-Veera

2015 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

Astetta parempi verkkokauppa  
Case: Aste Brandstore

Kankaanpää, Riikka-Veera  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-  
sen koulutusohjelma,  
Käyttäjäkeskeinen suunnittelu  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2015

Kankaanpää, Riikka-Veera

**Astetta parempi verkkokauppa**

**Case: Aste Brandstore**

Vuosi

2015

Sivumäärä

75

---

Opinnäytetyössä selvitetään niitä verkkokaupan menestykseen vaikuttavia tekijöitä, joiden avulla pystytään vastaamaan koko ajan kiristyvään verkkokaupankäynnin kilpailuun. Esimerkkinä tässä työssä käytetään Aste Brandstore Oy:n muoti- ja urheilutekstiilien verkkokauppaa ([www.astebrandstore.fi](http://www.astebrandstore.fi)). Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kohdeyrityksen verkkokaupan tämänhetkiset toiminnan haasteet ja laatia verkkokaupan kehityssuunnitelma.

Tutkimus koostuu teoreettisesta tarkastelusta ja käytännönläheisestä kehittämistutkimuksesta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu verkkokaupankäynnin nykytilan sekä verkon aiheuttaman ostokäyttäytymisen ja mediakulutuksen muutoksen tarkastelusta. Lisäksi kuvataan verkkokaupan todellisia menestystekijöitä verkkokaupan käytettävyyden, markkinoinnin, asiakastuntemuksen ja arvonluonnin näkökulmasta sekä luodaan katsaus asiakkaiden osallistamiseen yrityksen toiminnan kehittämiseksi yhteisuunnittelun avulla.

Tutkimuksen empiirisessä osassa esitellään kehittämistutkimus, joka perustuu voimakkaasti tutkimuksen tekijän oman työn havainnointiin osallistavan havainnoinnin menetelmää ja kirjallista aineistoa käyttäen. Tämän tutkimuksen avulla selvitettiin kohdeyrityksen verkkokaupan perustamiseen sekä tämänhetkisiin verkkokaupan käytäntöihin liittyviä toiminnan haasteita. Tulokset osoittivat, että kohdeyrityksen verkkokaupan ongelmat perustuvat lähinnä kaupan suunnitteluprosessin haasteisiin, löydettävyyden ja markkinoinnin ongelmiin sekä käyttöliittymän heikkouksiin. Kehittämistutkimuksen mukaisesti tutkimuksessa ei tyydytä ainoastaan ilmiön kuvaamiseen, vaan pyritään löytämään toiminnalle parempia vaihtoehtoja. Näin olleen työn tuloksena esitetään Asteen verkkokaupan kehittämissuunnitelma.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että verkkokaupan menestys riippuu pitkälti omien kriittisten menestystekijöiden määrittelemisestä, huolellisesta suunnittelusta, systemaattisesta toiminnan analyysistä ja aktiivisesta vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa. Pelkkä verkkoon viety kauppapaikka, hyvin suunniteltu käyttöliittymä, laaja valikoima tai halpa hinta eivät tämän päivän kovassa kilpailussa enää riitä ja yksi suurimmista haasteista onkin saada houkutteltua asiakkaita omaan verkkokauppaan. Tämä onnistuu asiakkaalle merkityksellisen markkinoinnin ja lisäarvon luomisen kautta. Arvon luonnissa yrityksen on tärkeä ymmärtää asiakkaan aktiivinen rooli osallistujana, sillä arvoa syntyy vain osallistumisen kautta, asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa.

Asiasanat: Sähköinen liiketoiminta, verkkokauppa, palvelumuotoilu, arvon luominen

Kankaanpää, Riikka-Veera

**Towards A Better E-commerce  
Case: Aste Brandstore**

Year	2015	Pages	75
------	------	-------	----

---

This study aims to explore the success factors of e-commerce. The primary purpose was to determine how companies can thrive in the intensifying competition of e-commerce. The case company used in the study is sports and fashion clothing store Aste Brandstore and their online store ([www.astebrandstore.fi](http://www.astebrandstore.fi)). The objective was to assess current state of the case company, find the biggest challenges of their e-commerce activities and to draw up a development plan.

The study includes a theory section and empirical section that deals with the case company. The theory section discusses the current state of e-commerce and the change of purchasing behavior and media consumption. The actual e-commerce success factors from the perspective of usability, e-marketing, customer knowledge and value creation is also reviewed.

The empirical part of the thesis presents the practical development research, which was implemented using participatory observation method and literary sources. The observed data was collected and analyzed in order to examine the existing challenges of the case company online store. The results showed that the biggest challenges of the case company are based on poor planning, insufficient marketing, poor findability and weaknesses of the user-interface. Study does not only explain the phenomenon but aims to find better alternatives by presenting e-commerce development plan as a result.

It can be concluded that the success of e-commerce mainly depends on determining the company's own critical success factors, careful planning, systematic analyzing and active interaction with customers. Well-designed user interface, a wide selection and cheap price are no longer enough to compete in the fierce competition of the Internet. One of the biggest challenges is to attract customers to their site. In order to succeed in this challenge, companies have to concentrate on producing relevant marketing and offer real value. It is important to remember that no value is created without a customer engagement, since only real value is created in the interaction between the customer and the company.

Key words: E-commerce, online store, service design, value creation

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimuksen taustat ja tavoitteet .....	7
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	9
2.2	Työn rajaukset .....	10
3	Verkkokaupan kehitys ja merkitys kaupankäynnille .....	10
3.1	Ostokäyttäytymisen muutos .....	12
3.2	Mediakulutuksen muutos .....	13
4	Verkkokaupan onnistumisen edellytykset ja todelliset menestystekijät.....	14
4.1	Luotettavuus, uskottavuus, toiminnallisuus.....	15
4.2	Markkinointi.....	17
4.2.1	Digitaalisen median mahdollisuudet .....	19
4.2.2	Löydettävyyden ja kriittinen kävijämäärä .....	21
4.2.3	Sähköiset suoramainokset.....	24
4.2.4	Sosiaalisen median voima.....	26
4.2.5	Sisältömarkkinointi.....	29
4.3	Asiakastuntemus, segmentointi ja analytiikka .....	31
4.4	Arvoa luova asiakaskokemus.....	33
4.4.1	Asiakkuusmotivaatio .....	36
4.4.2	Asiakasuskollisuuden merkitys .....	38
4.5	Palvelumuotoilu kehittämisen välineenä .....	39
5	Työn viitekehyksestä ja menetelmistä .....	42
5.1	Tutkimusmenetelmät .....	43
5.2	Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät.....	45
5.2.1	Havainnointi.....	45
5.2.2	Teemahaastattelut.....	47
5.2.3	Kirjalliset lähteet .....	47
5.2.4	Sisällönanalyysi .....	48
6	Työn toteutus.....	48
6.1	Toimintaympäristön ja verkkokaupan perustamisprosessin kuvaus.....	50
6.2	Kohti toimivaa verkkokauppaa .....	54
6.3	Verkkokaupan haasteet ja kehittämistarpeet .....	56
6.3.1	Suunnittelun ja toteutuksen haasteet .....	56
6.3.2	Löydettävyyden ja markkinoinnin haasteet .....	57
6.3.3	Käyttöliittymän haasteet .....	58
7	Kehittämissuunnitelma.....	60
7.1	Asiakasymmärryksen kehittäminen ja lisäarvon luominen.....	60
7.2	Löydettävyyden ja markkinoinnin kehittäminen .....	61

7.3 Käytettävyyden, toiminnallisuuden ja houkuttelevuuden kehittäminen.....	64
8 Johtopäätökset .....	66
9 Työn arviointi .....	68
Lähteet .....	71
Kuvat .....	74
Kuviot .....	75

## 1 Johdanto

Verkkokaupan perustaminen on nykyään helpompaa kuin koskaan aiemmin ja uusia verkkokauppoja syntyy jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla. Lähes mitä tahansa on saatavilla verkkokauppojen kautta. Osa verkkokaupoista onnistuu, mutta paljon kauppoja myös haudataan vähin äänin. Samaan aikaan perinteiset kivijalkaliikkeet taistelevat olemassaolostaan verkkokauppoja vastaan. Osa perinteisistä kivijalkakaupoista hiipuu kilpailussa pois, toiset puolestaan muuttuvat muutokseen. Ainoa keino kivijalkaliikkeiden hengissä pysymiseksi onkin oman liiketoimintansa sähköistäminen ja verkkokauppabisnekseen lähteminen. Verkossa menestyminen vaatii nykyään kuitenkin jo paljon enemmän kuin teknisesti hyvin toimivan verkkokaupan ja laajan mielenkiintoisen valikoiman. Se miten asiakas ostokanavansa valitsee, riippuu kaikesta siitä lisäarvosta, mitä hänelle pystytään tuottamaan.

Tässä opinnäytetyössä pohditaan, miten hyvä verkkokauppa nykyään toimii, mitkä ovat sen todelliset kilpailukeinot ja toiminnan edellytykset jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa ja muuttuvassa maailmassa. Tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään verkkokaupan rooli ja merkitys yrityksen kokonaisliiketoiminnalle ja löytää keinoja verkkokauppatoiminnan tehostamiseksi. Työn avulla pyritään myös lisäämään ymmärrystä siitä lisäarvontuottoprosessista, mitä verkon avulla pyritään asiakkaalle tarjoamaan.

Lähtökohtana tälle työlle on opinnäytetyön tekijän puoliksi omistama muoti- ja urheiluvaatteiden jälleenmyyntiyritys Aste Brandstore Oy ja yrityksen verkkokauppa ([shop.astebrandstore.fi](http://shop.astebrandstore.fi)). Työn lähtökohtaisena tavoitteena on pyrkiä kehittämään tätä olemassa olevaa verkkokauppaa toimimaan kiinteänä osana yrityksen muuta liiketoimintaa. Opinnäytetyön avulla on tarkoitus antaa tälle käytännön kehittämistyölle oikea suunta selvittämällä olemassa olevat verkkokaupan haasteet ja esittämällä tarvittavat kehitystoimenpiteet, joiden avulla verkkokauppaa pystytään jatkossa kehittämään. Työn nimi 'Astetta parempi verkkokauppa' pitää sisällään ajatuksen tämän kehittämistyön toteutuksesta, pienin interventioin etenevästä prosessista. Verkkokauppaa pyritään kehittämään kustannustehokkaasti ja resursseja säästämällä yksittäisten pienten parannusten kautta, aste asteelta kohti parempaa ja kannattavampaa verkkopalvelua.

## 2 Tutkimuksen taustat ja tavoitteet

Aste Brandstore (myöhemmin Aste) on vuonna 2010 perustettu muoti- ja urheiluvaatteiden, asusteiden ja tarvikkeiden jälleenmyyntiyritys, jonka kaksi Aste -nimistä jälleenmyyntipistettä sijaitsevat Suomen suurimpien hiihtokeskusten ytimessä Rukalla ja Levillä. Rukan liike avattiin syksyllä 2010 ja Levi vuotta myöhemmin 2011. Asteen lifestyle-myyvälöissä huolellisesti valitun ja mielenkiintoisen valikoiman lisäksi yhtä tärkeinä elementteinä koetaan myös rennon mukava ilmapiiri, yksilöllisyys ja asiantunteva palvelu. Yrityksen omistaa kaksi yrityk-

sessä työskentelevää yrittäjää ja heidän lisäksi yritys työllistää 1-3 vakituista kokoaikaista työntekijää sekä 8-12 sesonkityöntekijää.

Asteen kivijalkaliikkeiden toiminta on kiinteästi sidottu hiihtokeskusten sesonkeihin, syys- ja talvikauteen, jolloin hiihtokeskuksissa liikkuu asiakkaita. Liikkeet ovat auki syyskuun ruskasesongista vappuun, huhtikuun loppuun. Rukan liike on avoinna myös kiireisimmän kesälo-masesongin, mutta kaupallisesti kesä on melko hiljaista ja tuottamatonta aikaa. Jo yritystä perustettaessa on ollut tavoitteena avata Aste verkkokauppa kivijalkaliikkeiden rinnalle myynnin tueksi ja markkinoinnin tehostajaksi, sekä paikkaamaan muuten sesonkiluontoista kaupankäyntiä. Verkkokauppa oli tarkoitus avata samaan aikaan, kun ensimmäinen myymälä avattiin Rukalla, mutta ponnisteluista huolimatta uuden liiketoiminnan aloittaminen ja uusien myymälöiden avaaminen veivät kaikki olemassa olevat resurssit ja verkkokaupan avaamista jouduttiin siirtämään. Prosessissa kohdattiin myös useita teknisiä haasteita, jotka pitkittivät verkkokaupan avaamista. Vuoden 2013 syksyllä verkkokaupan avaaminen tuli mahdolliseksi, kun projektin eteenpäinviemiseksi pystyttiin palkkaamaan yritykseen yksi kokopäiväinen työntekijä lisää, jonka toimenkuvaan kuuluu verkkokaupan sisällön tuottaminen ja verkkokaupan muut käytännön toimet.

Sähköinen liiketoiminta ja verkkokauppa nähdään kuuluvaksi Asteen liiketoimintaan vahvasti tulevaisuudessa. Ensimmäinen vuosi verkkokaupankäynnissä on osoittanut, että liiketoiminta verkossa on yllättävän paljon vaikeampaa kuin perinteisessä kivijalassa, koska ympäristö on monimutkaisempi ja hallitsemattomampi. On myös todettu, että verkkoliiketoiminnan käynnistäminen on paljon laajempi kokonaisuus kuin pelkän hyvän verkkokaupan avaaminen. Vehmas (2008, 1) toteaa, että useimmille yrityksille tulee valtavana yllätyksenä, että kun verkkokauppa on avattu, ollaan vielä kaukana siitä tavoitteesta, että verkkokauppa olisi oikeaa liiketoimintaa. Näin on käynyt myös Asteelle.

Asteen verkkokauppa ei ole ensimmäisen toimintavuotensa aikana lunastanut vielä sille asetettuja tavoitteita. Omien havaintojen ja kokemusten sekä verkkokauppatoiminnasta saadun palautteen avulla on ymmärretty, että verkkokaupan prosesseja tulisi vielä kehittää, jotta verkkokaupankäynnistä saataisiin kannattavaa liiketoimintaa. Tämän työn tavoitteena onkin tutkia verkkokaupan todellisia menestystekijöitä ja löytää ne kriittiset toimenpiteet ja keinot, joilla edesautetaan verkossa menestymistä. Tässä kehittämistyössä on olennaista olemassa olevan verkkokaupan tämänhetkisen tilan ja haasteiden selvittäminen, jotta pystytään laatimaan sellainen kehityssuunnitelma, joiden avulla Aste saavuttaa verkkokaupankäynnille asettamansa tavoitteet. Jotta resursseja ja aikaa ei tuhlattaisi kehitystyössä turhaan, on yrityksellä ja sen toimijoilla oltava riittävä käsitys verkkokaupan nykytilasta ja tulevaisuudesta. Oikeat ratkaisut eivät synny itsestään, vaan niiden taustalle tarvitaan sekä tietoa verkkokau-



pan vaatimuksista ja mahdollisuuksista, että myös ymmärrystä nopeasti muuttuvasta sähköisen liiketoiminnan maailmasta.

## 2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen tarkastelun kohteena on Asteen verkkokaupankäynti, verkkokaupan toimintastrategia ja siihen liittyvät haasteet. Varsinaista verkkokauppastrategiaa ei ole koskaan ehditty luoda, eikä verkkokaupan tulos vastaa tällä hetkellä sille asetettuja tulostavoitteita. Verkkokaupan perustamiseen ja käytännön toimintaan liittyvien prosessien analysoimiseen ei myöskään ole ollut aikaa eikä resursseja, joten verkkokauppaa on ollut näistä lähtökohdista vaikea kehittää. Jotta suunniteltu käytännön kehitystyö ei menisi hukkaan, on ensisijaisen tärkeää selvittää verkkokaupan nykytila ja haasteet, asettaa tavoitteet ja suunnitella ne toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään.

Tutkimus koostuu teoreettisesta tarkastelusta ja empiriasta, joiden avulla pyritään löytämään ratkaisu tutkimusongelmiin ja tavoitteisiin. Teoreettisen tarkastelun pohjalta pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymykseen K1:

K1. Mitkä ovat verkkokaupan todelliset menestystekijät?

Tämän kysymyksen tavoitteena on saada käsitys tämän päivän verkkokaupankäynnin haasteista ja löytää ne menestyksen avaimet, joilla nämä haasteet ratkaistaan. Toisena tavoitteena on saada käsitys verkkokaupankäynnin trendeistä ja niiden vaikutuksesta kaupankäynnille. Kolmantena tavoitteena on uutta tietoa refleктоimalla löytää ne Asteen verkkokaupankäynnin suurimmat haasteet, joita ensisijaisesti tulisi kehittää.

Empiriaosuudessa tarkastellaan Asteen verkkokaupankäynnin nykytilaa ja tulevaisuuden tavoitetta. Empiriaosuuden pohjalta pyritään löytämään vastausta tutkimuskysymykseen K2:

K2: Asteen verkkokaupan toiminnan kehittäminen: Millä keinoin parannetaan verkkokaupan kannattavuutta?

Tutkimuskysymyksen K2 tavoitteena on saada käsitys Asteen verkkokaupan nykytilasta sekä selvittää verkkokaupankäynnin huonoon kannattavuuteen liittyvät syyt. Toisena tavoitteena on löytää ne konkreettiset kehittämistoimenpiteet, joiden kautta tavoitteet voidaan saavuttaa.

## 2.2 Työn rajaukset

Tutkimus keskittyy Asteen verkkokaupankäynnin haasteisiin, joten tutkimuksen ulkopuolelle jäävät muut liiketoiminnan osa-alueet. Muita yrityksen toimintoja kuten markkinointia käsitellään siltä osin, miten nämä eri toiminnot liittyvät verkkokaupankäyntiin ja sen kehittämiseen.

Työssä keskitytään arvioimaan Asteen olemassa olevan verkkokaupan nykytilaa sekä kannattavuuteen liittyviä haasteita ja esitetään tähän analyysiin perustuen kehityssuunnitelma verkkokaupan myyntitehokkuuteen ja parempaan toimivuuteen liittyvistä toimenpiteistä. Tutkimuksen lyhyen aikajänteen vuoksi tässä työssä esitettyjä kehityssuunnitelman mukaisia kehitystoimenpiteitä ei ehditä tämän opinnäytetyön puitteissa toteuttaa ja arvioida, vaan niiden toteuttaminen ja jalkauttaminen jää myöhemmässä vaiheessa tehtäväksi.

Tämä rajaus johtuu myös tutkimukselle ja kehitystyölle asetetuista tavoitteista ja resursseista. Varsinaisia kehittämistoimenpiteitä ei resurssisyistä pystytä toteuttamaan samanaikaisesti tämän suunnittelutyön kanssa, koska ajalliset ja taloudelliset resurssit eivät anna siihen mahdollisuutta. Kehittämistyöhön liittyvän kehityssuunnitelman laatiminen ja tämän pohjalta myöhemmin tehtävät toimenpiteet tulee toteuttaa hyvin rajallisella budjetilla, opinnäytetyöntekijän muiden omien yrittäjän töiden ohessa.

## 3 Verkkokaupan kehitys ja merkitys kaupankäynnille

Verkkokaupan merkitys on kasvanut viime vuosien aikana merkittävästi, eikä sen olemassaoloa tarvitse enää perustella. Hallavuo (2013, 11) kokee verkkokaupan olevan jopa täysin pakollinen osa menestyvän yrityksen myyntiä ja asiakaskohtaamisten kanavavalikkoa. Jokainen yritys joka jotain myy, tarvitsee nykypäivänä näkyvyyttä Internetissä ja verkkokauppa on tähän luonnollinen valinta, koska se tarjoaa asiakkaalle myös välittömän ostamisen mahdollisuuden. Suurin osa ihmisistä on sähköisten yhteyksien päässä ja sähköisten palveluiden kautta ihmiset nykyään asioivat. (Muhonen 2010, 8.)

Tilastojen valossa Hallavuo (2013, 151) esittää verkkokaupan merkityksen tavarakaupalle olevan Suomessa 15 %, mutta korostaa samalla, että verkkovaikutteisen kaupankäynnin on kuitenkin arvioitu olevan neljä kertaa verkossa tapahtuvan kaupan arvoa suurempi. Tämä tarkoittaa sitä, että jo yli puolet kivijalkakaupoissa tapahtuvasta ostamisesta on sellaista kaupaa, jossa ostopäätökseen on vaikutettu verkossa. Verkkokauppatilasto 2013 mukaan verkkokaupan kasvu ei näytä hiipumisen merkkejä. Tilaston mukaan verkkokaupan osuus koko vähittäiskaupasta on alle 8 %, tosin erikois- ja tavaratalokaupasta verkon osuus on kuitenkin paljon suurempi. Vuonna 2013 suomalaiset ostivat verkosta 10,5 miljardilla eurolla. Yli puolet tästä

on erilaisia palveluita ja noin kolmasosa vähittäiskaupan tuotteita. Kaiken kaikkiaan verkkokauppaostaminen kasvoi edellisvuodesta 9 prosenttia, kun taas vähittäiskaupan tuotteiden verkko-ostokset kasvoivat hieman nopeammin, yli 11 % edellisvuodesta. (Verkkokaupan kasvu ei näytä hiipumisen merkkejä 2014.)

Verkkokaupan markkinoita ja trendejä selvittävässä tutkimuksessa on todettu, että etenkin kuluttajakaupassa Suomessa verkkokaupan merkitys suorassa kaupankäynnissä on vielä melko pieni. Perinteinen vähittäiskauppa ei siis ole kuollut ja sitä tarvitaan yhä edelleen verkon rinnalla. Tämän hetkisten verkkokaupankäynnin trendien mukaan verkkoa ja verkkokauppoja käytetään yhä edelleen paljon hintavertailujen tekemiseen ja tuotteisiin tutustumiseen. Näin ollen ostopäätökset tehdään verkossa, vaikka itse ostotapahtuma vielä tapahtuukin myymälässä jos mahdollista. (Kankkunen 2014; Muhonen 2010, 8; Vehmas 2008, 23.)

Vaikka verkkokauppa onkin prosessimielessä verkkoympäristöön sijoitettu kauppapaikka, on sen merkitys yritykselle kuitenkin huomattavasti suurempi kuin kauppa verkossa. Verkkokaupassa menestyminen edellyttää sen ymmärtämistä, että verkkokauppa ei ole teknologiaa tai myynnin prosessien tehostamista, vaan se on ensisijaisesti asiakaskohtaamisten kanava, asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttamisen kanava ja se mahdollistaa myyjälle tehokkaamman, tuottavamman ja kustannustehokkaamman tavan tehdä asioita. (Hallavuo 2013, 19-20.)

Internetistä on verkkokaupankäynnin kautta tullut osa normaalia liiketoimintaa kaiken kokoisille yrityksille lähes jokaisella sektorilla. Verkkokaupan avulla yritykset tahtovat kasvattaa myyntitehokkuuttaan ja liikevaihtoa, hankkia uusia asiakassuhteita ja parantaa asiakaspalveluaan. (Muhonen 2010, 8.) Internet antaa monenlaisia mahdollisuuksia kasvattaa myyntiä, kun asiakkaita pystytään palvelemaan vaikka kellon ympäri. Tulospohjainen verkkomainonta ja hakukonemainonta ovat erinomaisia työkaluja kustannustehokkaan kaupankäynnin toteuttamiseen ja netin vahvuus, kaiken mitattavuus, antaa minusta tuntuu -tietoa täsmällisempää perustelua yrityksen toiminnalle. (Leino 2012, 16.)

Asiakkaan näkökulmasta verkkokauppa on vain yksi palvelukanava muiden joukossa, joten yrityksenkin tulisi nähdä verkkokauppa yhtenä osana yrityksen muuta monikanavaista palvelukonaisuutta, eikä sitä tulisi myöskään kehittää irrallisena osana muista asiakaskohtaamisten kanavista. Näitä verkkokaupan rinnalla toimivia muita palvelukanavia voi yrityksellä olla useita: myymälät, massamedia, tuotekuvastot, mobiilipalvelut, asiakaspalvelu, asiakkuusmarkkinointi. Huomionarvoisia ovat myös sellaiset asiakkaan ja yrityksen väliset kosketuspisteet, joissa yrityksen omat vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset: blogit, keskustelupalstat ja muut sosiaalisen median kanavat. (Hallavuo 2013, 22-23.)

Verkkokauppaa kehitettäessä on huomioitava, että ostoprosessinsa aikana kuluttaja kulkee palvelukanavasta toiseen sen mukaan miten kukin kanava tukee ostoprosessia, eikä ostaminen ole aina lineaarinen prosessi. Tästä syystä verkkokauppaan ja muihin palvelukanaviin tulisi suunnitella sellaisia toimintoja ja sisältöjä, joiden avulla pystytään tukemaan ja ohjaamaan asiakasta kanavasta toiseen ja ostoprosessissa eteenpäin. Erityisesti vertailun, suosittelun ja valinnan elementit ovat läsnä koko ostoprosessin ajan ja näihin liittyviä merkityksellisiä kohtia tulisi pyrkiä havaitsemaan. Verkko voi toimia onnistuneesti myös asiakkuuden kehittämisessä erilaisin jälkimarkkinoinnin keinoin. Verkkokauppa tulisikin nähdä mieluummin asiakkuusprosessina kuin pelkkänä ostoprosessina. (Hallavuo 2013, 23-25.)

### 3.1 Ostokäyttäytymisen muutos

Verkkokaupan kehittyessä tuotannon, kaupan, median ja kuluttajien roolit sekoittuvat lisäarvon luomisessa. Menestyäkseen yritysten on osattava huomioida tämä kaupan arvoketjussa tapahtuva asiakaskäyttäytymisen muutos, ymmärrettävä sen merkitys liiketoiminnalle ja onnistuttava toteuttamaan ja johtamaan menestyviä verkkokauppa prosesseja kaikissa kanavissaan. Yritykset joutuvat pohtimaan, mikä on sen oma rooli tässä kaupan arvoketjussa, mitä arvoa se tuottaa, miten ja kenelle. Tässä muutoksessa verkkokauppa avaakin uusia mahdollisuuksia toiminnan tehostamiselle, uusien liiketoimintamallien kehittämiselle ja kasvun hakeemiselle. (Hallavuo 2013, 11, 34.)

Verkkokaupan kasvun taustalta voidaan löytää sekä ostokäyttäytymisessä että kommunikaatioissa tapahtuvaa isoa muutosta. Kyse on kuluttajakäyttäytymisessä tapahtuvasta murroksesta, ei pelkästään ohi menevästä trendistä. Verkkoa käytetään nykyään yhä enemmän pelkän ostamisen ja saatavuuden tarkistamisen lisäksi myös asiakkaan ja kauppiaan väliseen kommunikaatioon, inspiraation ja tuotetietojen hakemiseen, sekä erilaisten vertailujen tekemiseen. Tämä verkon ostamiselle tarjoama lisäarvo onkin syynä sille, että asiakkaat ovat halukkaita muuttamaan ostokäyttäytymistään. (Hallavuo 2013, 25-26.)

Hallavuon (2013, 29) mukaan asiakasarvon ymmärtäminen kiteytyy siihen ajatukseen, että asiakas ei ole objekti, jonka ostopäätös on saatettu aiemmin varmistaa hyvällä saatavuudella, valikoimalla ja hinnalla, vaan tämän päivän asiakas on aktiivinen brändin ja tarinan muodostamisen subjekti. Perinteisten tuotteen kilpailutekijöiden (valikoima, hinta, saatavuus, tekniset ominaisuudet) merkitys vähenee, samalla kun merkitystään nostaa asioinnin helppous, tarjonnan palveluelementit, osallistuminen tuotteen ja palvelun luomiseen sekä muiden henkilöiden suosittelu.

TNS Gallupin Online Shopping 2014 -tutkimus tuo myös esille, että verkkokaupan kehitys ei merkitse kivijalkakaupan lopun alkua, vaan verkkokaupan kehitys luo perinteiselle kaupalle

monipuolisemman toimintakehän, sillä nykyajan kuluttaja liikkuu kevyesti Internetin ja perinteisen myymälän välillä omien tarpeidensa mukaan. Suurin osa kokeneistakin verkko-ostajista sanoo ostavansa yhä edelleen yhtä paljon kaupoista kuin aiemminkin. Suomalaiset hyödyntävätkin verkkokauppoja myös muuhun tarkoitukseen kuin pelkästään tuotteiden ostokanavana. Noin puolella suomalaisista on mm. tapana tarkistaa tuotteiden saatavuus verkkokaupasta ennen kuin käyvät ostamassa sen kivijalkaliikkeestä. (Ostamalla verkosta säästetään aikaa ja vaivaa 2014.)

Myös Kankkunen (2014) korostaa ostokäyttäytymisen muutoksen taustalla olevaa monikanavaista tiedonhaun merkitystä ja asiakkaan aktiivista roolia tiedon etsijänä. Asiakas ei hänen mukaansa ole enää passiivinen tiedon ja markkinointiviestien vastaanottaja, vaan aktiivinen tiedonhakija, erityisesti mitä isommista hankinnoista on kyse.

Yrityksen tuleekin ymmärtää, mikä merkitys omalla verkkokaupalla ja muilla kanavilla on omien asiakkaidensa ostoprosesseissa ja sen ohjaamisessa. Yhtä tärkeää on myös ymmärtää verkon rooli suhteessa muihin kanaviin ja kivijalkakauppoihin, sekä määritellä oma strategia ja näkemys verkon roolista omassa liiketoiminnassaan. Verkon menestymistä ei siis ratkaise pelkkä markkinointipanostusten, valikoiman ja palvelumallien siirtäminen verkkoon, vaan sellaisten palveluratkaisujen luominen, joiden avulla pystytään kohtaamaan asiakkaat, olemaan läsnä ostamisen ja asiakkuuden eri hetkissä ja luomaan merkityksellistä arvoa. (Hallavuo 2013, 27-29.)

### 3.2 Mediakulutuksen muutos

Verkkokaupan kasvun taustalta löytyvä mediakulutuksen muutos liittyy ihmisten uuteen tapaan käyttää voimakkaasti uusia viestintätapoja (facebook, blogit, keskustelufoorumit) kommunikoidakseen niin arjen asioista kuin hankinnoista. Yritykset haluavat yhä edelleen puhutella asiakkaita ja vaikuttaa heidän asenteisiinsa, mutta perinteisen median keinon asiakkaita on entistä hankalampi tavoittaa, koska he käyttävät aikaansa perinteisissä medioissa aikaisempaa vähemmän. Tämä muutos pakottaa kaupan luomaan omia medioitaan ja tuottamaan ostamista tukevaa sisältöä tilaamisen mahdollistamisen lisäksi. Konkreettisesti tämä tarkoittaa mm. asiakkaiden osallistamista sosiaalisen median keinoin, verkkosisällön laajentamista puhtaan tuotetiedon lisäksi, kuluttajien luoman tiedon hyödyntämistä, omia verkkolehtiä ja blogeja. Tämän toiminnan taustalta löytyvän tavoitteen tulisi liittyä sekä yrityksen oman toiminnan kehittämiseen asiakkaiden avulla, että asiakkaiden valjastamiseen median työvälineeksi vaikuttamaan muiden kuluttajien ostopäätökseen. Asiakkaiden tarpeiden ennakointi, käyttäytymisen ymmärtäminen ja oman toiminnan kehittäminen on mahdollista vain, jos jatkuva vuoropuhelua asiakkaan kanssa pidetään yllä. (Hallavuo 2013, 25-26, 37, 39.)

Toinen mediakulutukseen liittyvä muutos on Kankkusen (2014) mukaan mobiilin Internetin käytön voimakas kasvu. Älypuhelinien ja tablettien penetraatio kasvaa koko ajan erityisesti Suomessa. Jo nyt suomalaisista 57 % omistaa älypuhelimien ja käyttää nettiä keskimäärin 2,7 laitteella. Ennusteen mukaan mobiililaitteiden käyttö ohittaa pöytätietokoneiden käytön jo vuoden 2014 aikana. Mobiililaitteiden käytön kasvu helpottaa ja lisää kaikenlaisen tiedon hakua. Kun mobiililaitteet ovat koko ajan taskussa, on tiedon hakeminen ja etsiminen nopeaa ja helppoa. Tämä ei kuitenkaan poista muiden medioiden merkitystä, sillä suurin osa ihmisistä käyttää digimediaa muiden perinteisten medioiden kanssa päällekkäin. Monikanavaisuuden markkinoinnillinen haaste onkin se, miten yritykset pystyvät luomaan kaikesta medianäkyvyydestään yhtenäisen kokonaisuuden, joka kertoo asiakkaalle samaa tarinaa saman aikaisesti ja ohjaa ostoprosessia eteenpäin. (Kankkunen 2014.)

Myös DigitaLBI:n vuonna 2014 tekemän kansainvälisen monikanavaisen kaupan trendejä selvittävän tutkimuksen mukaan mobiililaitteiden merkitys asiakaspulun jokaisessa vaiheessa kasvaa koko ajan. Vaikka mobiililaitteiden käyttö kasvaakin voimakkaasti, varsinaiset ostokset verkossa tehdään kuitenkin vielä 75 % tietokoneella. Huomionarvoista tutkimuksessa on myös se, että vaikka 88 % älypuhelinien käyttäjistä käyttää puhelintaan erilaisen tiedon hankintaan ennen ostoksen tekoa, heistä vain 20 % tekee ostokset mobiililaitteilla ja suurin osa kuitenkin vielä myymälästä. Tutkimuksen mukaan 72 % käyttää mobiililaitteitansa ostoksiin liittyvään tiedonhakuun myös kivijalkamyymälässä ollessaan. (Connected Commerce 2014.)

#### 4 Verkkokaupan onnistumisen edellytykset ja todelliset menestystekijät

Hallavuo (2013) käsittelee teoksessaan Verkkokaupan Rautaisannos laajalti verkkokaupan onnistumisen edellytyksiä ja menestymisen avaimia. Hän esittää, että ensimmäinen askel verkkokauppatoiminnan onnistumiselle on varmistaa, että yrityksen sisäiset onnistumisen edellytykset ovat kunnossa. Jotta eteneminen verkkokaupan toteutukseen olisi järkevää, on yrityksen johdolla oltava tahtoa menestyä ja kasvaa. Koska verkkokauppaan meneminen on suuri muutoshanke, se aiheuttaa organisaatiossa ja sidosryhmissä myös vaivaa ja vastustusta, joten yrityksen johdolla on oltava selkeä halu muuttaa toimintaa. Verkkokauppaa operoivilla ihmisillä tulee myös olla kykyä ymmärtää verkkokaupan prosesseja, kykyä pyörittää sitä tehokkaasti, kehittää, markkinoida ja seurata, sekä ennakoida asiakkaiden käyttäytymistä kaupan käynnin kasvattamiseksi. Yrityksen liiketoiminnalla pitää myös olla mahdollisuus menestyä verkossa; ostoprosessien ja tuotevalikoiman tulee soveltua verkkoon. (Hallavuo 2013, 78-79.)

Toinen merkittävä tekijä verkossa menestymiselle on Hallavuon mukaan verkkokaupan todellisten menestystekijöiden ja hygieniatekijöiden erottaminen. Hygieniatekijät ovat niitä asioita, joiden kuluttajat olettavat lähtökohtaisesti olevan verkkokaupassa kunnossa ja joiden hyvä toteutus on kaikille verkkokauppiaille suunnilleen yhtä kallista. Hygieniatekijöitä ovat mm.

kaupan tyylikäs ulkoasu, helppo käytettävyys, tilaus- ja toimitusohjeiden selkeä esittely, yhteystiedot, monipuoliset maksu- ja toimitustavat, sekä toimiva asiakaspalvelu. Verkkokauppiin tulee toki varmistaa, että hygieniatekijät ovat kunnossa, mutta näiden ylioptimoimista tulisi välttää, sillä hygieniatekijät pelkästään eivät tuo voittoa jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa, eikä menestystä voi rakentaa niiden varaan. (Hallavuo 2013, 87-88.)

Todelliset menestystekijät ovatkin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miksi asiakas valitsee tietyn verkkokaupan ja ostaa sieltä. Todennäköisesti nuo tekijät eivät ole pelkkiä teknisiä yksityiskohtia vaan niitä seikkoja, joiden asiakas kokee tuovan helpotusta juuri hänen arkeensa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään erilaisten tekijöiden mahdollista vaikutusta verkkokaupankäynnissä onnistumiseen ja menestymiseen.

#### 4.1 Luotettavuus, uskottavuus, toiminnallisuus

Kun uusi asiakas löytää uuden verkkopalvelun tai verkkokaupan hakupalvelun avulla, hän silmäilee palvelua keskimäärin noin 2-3 sekuntia ja tekee päätöksen jääkö kauppaan vai ei. Näin ollen ensivaikutelma verkkokaupan etusivulla on äärimmäisen tärkeää. Graafinen ilme, huolellinen toteutus ja yleinen käytettävyys muodostavat asiakkaalle mielikuvan palvelun luotettavuudesta ja mahdollistavat asiakkaan viihtymisen verkossa. (Vehmas 2008, 32, 36.)

Koska verkossa on paljon kuolleita ja keskenjääneitä palveluita, on ensisijaisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen että sivuja päivitetään ja ylläpidetään, niin että asiakas heti ensisilmäyksellä näkee, että kaupassa tapahtuu koko ajan. Päivittäinkin ylläpidetty kauppa voi näyttää kuolleelta, jos ulkoasu on vanhahtava, eikä missään näy milloin kauppa on viimeksi päivitetty. Uudet tarjoukset, uutisblogit, tapahtuu seuraavaksi -ilmoitukset, päivätyt palautteet jne. antavat kaupasta luotettavan kuvan ja kertovat asiakkaalle, että kauppa on elossa. (Vehmas 2008, 37.)

Ristolainen (2012) on tutkinut opinnäytetyössään verkkokaupan palvelukokemuksen muodostumista. Hän esittää, että positiiviseen palvelukokemukseen liittyy olennaisesti kokemus verkkokaupan luotettavuudesta. Tunne sivuston turvallisuudesta on tärkeässä roolissa luottamuksen muodostumisessa. Asiakkaan kokema riski on yksi verkko-ostamisen suurimmista esteistä, joten tällaisen mielikuvan muodostumista tulisi mahdollisimman monella tavalla välttää. Asianmukaisella visuaalisella suunnittelulla voidaan välittää verkkokaupasta ammatti- maista ja luotettavaa kuvaa.

Myös Muhonen (2012, 22) korostaa verkkopalvelun luotettavuutta ja toteaa, että liian moni verkkokauppaostos tyrehtyy hankalaan tai epäluotettavalta vaikuttavaan maksamiseen ja liian usein ostos jää tekemättä vain siksi, että sopivaa maksutapaa ei ole tarjolla. Tästä syystä Mu-

hosen mukaan verkkokauppaa perustettaessa tulisi paneutua myös läpinäkyvyyteen ja tilausprosesseihin. Mikäli asiakas alkaa ostotapahtuman aikana epäillä palveluntarjoajan luotettavuutta jonkun tilausprosessin osan suhteen (hinta, takuehdot, toimitusaika, maksuliikenne), on todennäköistä, että hän jättää tilaamatta, ja on lopullisesti menetetty asiakas yrityksen asiakaskunnassa. Suomalaiset ovat tottuneita verkkopankkien käyttäjiä ja verkkopankkimaksaminen koetaan luotettavaksi. Euroopassa ja Amerikassa luottokortilla ostaminen on kuitenkin suositumpaa ja kansainvälisesti mitattuna luottokorttimaksaminen on verkkokauppojen yleisin maksutapa. Parin viime vuoden aikana on markkinoille tullut hurjasti lisää muitakin toimijoita, joiden avulla asiakkaille on helppo tarjota erilaisia tili-, lasku- tai luottomaksu-mahdollisuuksia ilman luottotappioriskiä. Suunniteltaessa verkkokaupan maksuliikenne tarjoon-  
taa kannattaa pitää mielessä, että maksutapoja rajaamalla rajataan helposti myös asiakkaita. Liiketoimintaa ei voi olla ilman maksuliikennettä.

Usein verkkokauppiat kyseenalaistamatta kuvittelevat, että tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä verkkokaupankäynnissä on hinta. Hinta on toki tärkeä, mutta kaupan käyttäjyistävällisyys ja helppokäyttöisyys ovat usein ne tekijät, joiden pohjalta asiakkaat tekevät valintansa kaupan suhteen, ennen kuin ovat edes nähneet hintaa. (Muhonen 2010, 12.) Myös Vehmas (2008, 52) listaa verkkokaupan käytettävyyden yhdeksi verkkokaupan tärkeimmistä ominaisuuksista.

TNS Gallupin Online Shopping 2014 -tutkimuksen mukaan edullinen hinta on selvästi voimakkain ostohalukkuuteen vaikuttava yksittäinen tekijä ja noin kolmasosa suomalaisista on ainakin osittain sitä mieltä, että ainoa syy verkosta ostamiseen on rahan säästäminen. Kuitenkin vielä useampi mainitsee verkosta ostamisen syyksi ajan ja vaivan säästämisen. Tutkimuksen mukaan verkosta ostaminen helpottaa arkea ja aktiivioistajista iso osa kokee verkkokaupoissa ostosten tekemisen jopa hauskaksi. (Ostamalla verkosta säästetään aikaa ja vaivaa 2014.) Verkkokauppaa rakennettaessa ja ylläpidettäessä olisikin hyvä asettua asiakkaan rooliin ja tarkistaa, että tuotteet löytyvät helposti, toimitus- ja maksuehdot on esitetty selkeästi ja ostoprosessi on tehty sujuvaksi ja yksinkertaiseksi. (Muhonen 2010, 12.)

Ristolainen (2012, 23) esittää työssään Udo ym. verkkokauppa tutkimuksen, jonka mukaan verkkopalvelun helppokäyttöisyys ja verkkosivun sisältö vaikuttavat olennaisesti verkkopalvelun laadun kokemukseen. Se miten laadukkaaksi verkkopalvelu koetaan, vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden käytösaikaisiin ja epäsuorasti asiakastytyväisyyteen. Asiakastytyväisyys puolestaan on ensisijaisen tärkeä tekijä, kun halutaan edistää verkkokaupan asiakasuskollisuutta.

Verkkokaupan uskottavuuteen voidaan vaikuttaa myös valikoiman kautta. Tuotevalikoiman tulee olla kohderyhmälle suunnattu sekä huolellisesti koottu ja tarjottavien tuotteiden tulee



olla puoleensavetäviä ja houkutella asiakkaita ostamaan. Menestymisen kannalta on tärkeää, että tuotevalikoima on mahdollisimman kattava valitussa segmentissään ja kohdistettu tarkasti tietyille kohderyhmälle. Vehmas esittää, että vähimmäisvaatimuksena tyypillisen asiakkaan tulisi olla kiinnostunut vähintään 70 % kaupan tarjonnasta. Tarjonta verkkokaupassa tulee myös olla järjestelty siten, että asiakas hahmottaa tarjonnan ja ymmärtää mitä mistäkin löytyy. Tämä tarkoittaa käytännössä palvelun helppokäyttöisyyttä ja visuaalisesti selkeästi organisoituja sivuja. (Vehmas 2008, 35, 40.)

Vaikka verkkokauppaa ei tulisikaan lähteä toteuttamaan tekniikka edellä, ei hyvän teknologian merkitystä voi väheksyä. Tietoturva, käytettävyys, teknologinen kehitys ja skaalautuvuus eri kokoisille päätelaitteille ovat verkkokaupan teknologian suurimmat haasteet ja vaatimukset, jotka pitää verkkokauppaa toteuttaessa ratkaista. Verkkokaupan teknisiä ratkaisuja suunniteltaessa tulisi aina huomioida, että verkkokaupan teknologinen kehitys kulkisi rinnakkain alan muun kehityksen kanssa ja että verkkokaupalla olisi mahdollisuus uusiutua ja kasvaa mukana liiketoiminnan kasvaessa ja maailman muuttuessa. Verkkokauppaa toteutettaessa onkin syytä varmistaa oman liiketoiminnan pysyminen kiivaassa kehityksessä mukana hyödyntämällä teknologiaa ja kumppaneita, joiden mukana ei tipu kyydistä. (Muhonen 2010, 12.) Vehmas (2008, 36) kuitenkin muistuttaa, että hyvin toteutetun verkkokaupan avaaminen verkkoon on vasta noin kymmenesosa matkasta maaliin, jossa verkkokauppa on liiketoimintaa.

#### 4.2 Markkinointi

On hyvä myös muistaa, että verkkokauppa ei ole koskaan valmis. Sitä tulee kehittää, päivittää ja markkinoida. Ei ole realistista odottaa, että asiakkaat löytävät helposti uuteen verkkokauppaan monien miljoonien muiden sivustojen seasta, saati uskaltaisivat sinne vahingossa eksyessään sieltä jotain tilata. (Muhonen 2010, 17.)

Verkon sosiaalisuuden kasvu muuttaa voimakkaasti asiakkaiden suhdetta kauppaan ja brändeihin. Markkinoinnin näkökulmasta kaupankäyntiin vaikuttaa eniten toinen ihminen ja muiden asiakkaiden kokemukset. Brändin ja asiakaskokemuksen merkitys kasvaa, joten mainontaa on luotava eri keinoin kuin ennen. Hallavuo (2014, 38) esittää, että pelkkä brändimainonta on turhaa, sillä tulevaisuudessa brändiä ei rakenneta mielikuvia luomalla vaan lupauksia lunastamalla. Nykyiset markkinat ovat kokemusympäristö, jossa kuluttajat rakentavat henkilökohtaiset kokemuksensa aktiivisessa, jatkuvassa dialogissa yrityksen kanssa. Luottamus ja pysyvyys syntyvät yhteisistä vaikuttavista kokemuksista ja brändi tuotetaan ja kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. (Kananen & Pyykkönen 2012, 9.)

Näin ollen markkinointi tulisikin ymmärtää paljon laajemmaksi käsitteeksi kuin pelkkä mainonta. Toki mainontaakin tarvitaan, mutta myös yrityksen brändi, imago ja maine ovat osa

markkinointia. Kaikki ne toimenpiteet joiden kautta yritys markkinoilla toimii ja näkyvä, sekä ne toimintatavat joiden avulla asiakkaitaan kohtaa, ovat tavalla tai toisella markkinointia. Oman liiketoiminnan ymmärtäminen, oman tuotteen ja asiakkaiden tunteminen auttaa pitkälle, sillä sen pohjalta voidaan myös määrittää kohderyhmä, mainonnan tyyli ja tuotevalikoima. (Muhonen 2010, 17.)

Menestyvä toiminta vaatii tuekseen tunnettuutta, jota voidaan digiaikanakin hankkia massamarkkinoinnin keinoin. Massamarkkinoinnin avulla voidaan myös korostaa luotettavuutta ja tuoda verkkoa esille yhtenä palvelukanavana. (Hallavuo 2014, 38.) Perinteisessä outbound-markkinoinnissa markkinoinnin suunta on ollut yrityksestä kuluttajalle. Näitä perinteisen massamarkkinoinnin välineitä ovat mm. radio, tv, lehdet, ulkomainonta, mutta myös digitaalisista viestimistä nettimainonta ja sähköposti toimivat outbound -periaatteella. Tällainen markkinointi välittää kohderyhmille viestiä niissä välineissä, joille kohderyhmän oletetaan altistuvan. On kuitenkin huomioitava, että usein markkinointiviesti kuitenkin keskeyttää lukija, kuulijan tai katselijan sellaisella viestillä, jota kuluttaja ei ole välttämättä halunnut vastaanottaa, joten tällaiset viestit koetaan helposti negatiivisena häirintänä. Outbound-markkinoinnin teho usein laskeekin massamarkkinoinnin kustannusten nousun ja viestien perille menon mutkistumisen myötä. (Kananen & Pyykönen 2012, 10.)

Inbound-markkinointi puolestaan perustuu asiakkaan suostumukseen sekä aloitteellisuuteen ja viesti toimitetaan kuluttajalle silloin, kun tieto on kuluttajan kannalta ajankohtainen. Viestin sisältö vastaa ostajan tarpeita, sillä kuluttaja etsii itse verkosta tarpeidensa mukaiset viestit. Inbound-markkinoinnin välineitä ovat Internet sivut, blogit, hakukoneet ja muut sosiaalisen median välineet. (Kananen & Pyykönen 2012, 11.)

Kananen ja Pyykösen (2012, 10) mukaan markkinointi muuttaa kokonaisuudessaan muotoaan tuputtavasta tarjoamisesta auttavaksi, neuvovaksi ja hyödyllistä tietoa tarjoavaksi toiminnaksi ja tämä dialoginen online-kokemusympäristö haastaa yritykset uusien toimintamallien omaksumiseen ja perinteisen markkinointiajattelun muuttamiseen. Näin ollen myös markkinoinnin painopiste olisi siirrettävä viestien lähettämisestä palvelujen suunnittelemiseen, palvelun laadun varmistamiseen, asiakaspalvelun sujuvuuteen, toimitusnopeuden parantamiseen ja toimintaan liittyvän asiakkaan sosiaalisen käyttäytymisen tukemiseen, jotta ylivertaisen palvelukokemuksen kautta saataisiin asiakkaat ilmaiseksi suosittelemaan tuotetta tai palvelua muille asiakkaille. Jos asiakas aiemmin kertoi hyvästä palvelusta kolmelle mutta huonosta kymmenelle, ovat luvut verkossa vähintäänkin kymmenkertaiset. (Hallavuo 2014, 38.)

Markkinoinnin kustannusten jakautumista tulisikin miettiä uudelleen. Sen sijaan, että tehtäisiin pelkästään isoja massamarkkinoinnin kampanjoita, tulisi markkinointiin käytettäviä varoja kohdentaa myös taktiseen, välittömään ostopäätökseen vaikuttavaan mainontaan ja syste-

maattiseen tiedon keräämiseen ja analytiikkaan, sillä vain ne verkkokaupat tulevat menestymään, jotka pystyvät generoimaan kaupalle oikeita ostajia. (Hallavuo 2014, 38.)

Verkkokaupan kasvun taktiset kehityskohteet voidaan Hallavuon (2013, 135-148) mukaan jakaa neljän K:n kaavaan, joiden muuttujina ovat Kävijät, Konversio, Keskiostos, Kate. Kaikkiin näihin muuttujiin pystytään hänen mukaansa vaikuttamaan markkinoinnilla ja muilla verkkokaupan keinoilla. Aktiivisesti markkinoimalla verkkokauppaan taataan tavoitteen mukaiset kävijämäärät, kun taas konversioon voidaan vaikuttaa mm. tuotevalikoimalla, hinnalla, käyttöliittymällä ja palvelulla. Keskiostosta verkossa pystytään kasvattamaan automatisoimalla tuotteiden suosittelua, vertailua, saatavuutta ja ohjeistusta, kun taas katerakennetta voidaan verkossa parantaa mm. järjestelmien välisellä integraatiolla ja manuaalisen työn automatisoinnilla.

Verkkokaupan myynnin ja markkinoinnin taktiset tekemiset tulisi aina johtaa liiketoimintastrategioista ja tavoitteista, jotteivät ne jää irrallisiksi yrityksen muusta liiketoiminnasta. Jos verkossa tapahtuvaa markkinointia halutaan tehokkaasti hyödyntää verkon ulkopuolisella markkinoinnilla, on eri markkinointikanavien viestien tuettava kiinteästi toisiaan, jotta viesti eri medioissa seilaavalle asiakkaalle olisi yhdenmukainen ja tukisi sujuvasti asiakkaan monikanavakokemusta kohti ostopäätöstä. (Hallavuo 2014, 134; Kankkunen 2014; Vehmas 2008, 191.)

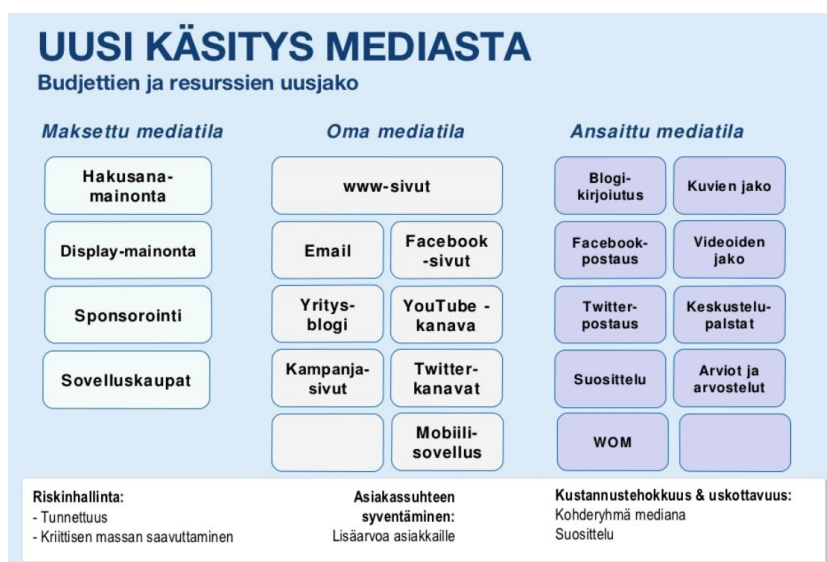
Taktinen markkinointi on perusedellytys liiketoiminnan käynnistämiseksi verkossa, sillä ilman markkinointia ei verkkokaupassa ole yhtään asiakasta. Tunnettuutta havittelevan markkinoinnin tulisi jatkua pitkäjänteisesti ainakin siihen asti, kunnes verkkokauppa on saavuttanut kriittisen näkyvyyden, eli sen kriittisen pisteen jossa tunnettavuus kasvaa suhteessa enemmän itsestään kuin aktiivisella markkinoinnilla. (Vehmas 2008, 191.)

#### 4.2.1 Digitaalisen median mahdollisuudet

Verkko mahdollistaa paljon erilaisia on-line markkinoinnin keinoja perinteisten markkinoinnin keinojen rinnalle. On huomioitavaa, että eri mediat toimivat tehokkaasti markkinoinnin eri rooleissa ja ostoprosessin eri vaiheissa. Toiset mediat ovat tehokkaita ostoprosessin alkupäässä uusien asiakkaiden haalimisessa sekä tarpeiden luomisessa, kun taas toiset toimivat tehokkaasti prosessin loppupäässä saamassa aikaan varsinaista konversiota. Joillain medioilla taas pystytään tehokkaasti ottamaan kiinni jo ostaneita asiakkaita saamalla aikaan uusia ostoja ja suositteluja. Perinteiset markkinointikanavat vaativat isompia investointeja, ovat kerta-luontoisia ja niiden tehosta ei koskaan saada takuuta, joten verkkopalveluiden markkinointi verkossa onkin paljon perinteistä markkinointia tehokkaampaa. (Kankkunen 2014; Vehmas 2008, 191.)

Verkossa tapahtuva markkinointi voidaan jakaa karkeasti kahteen: verkkokaupan ulkopuoliseen ja verkkokaupan sisällä tapahtuvaan markkinointiin. Verkkokaupan ulkopuolisessa markkinoinnissa pääpaino on uusien kävijöiden ja asiakkuuksien hankinnassa sekä jatkuvan kasvun varmistamisessa, kun taas verkkokaupan sisällä tapahtuvalla markkinoinnilla pyritään kasvattamaan kanta-asiakkaiden uskollisuutta, sekä nostamaan konversiota, verkkokaupasta ostamaan päätyvien kävijöiden prosentuaalista osuutta ja keskioistosta. (Hallavuo 2013, 135; Vehmas 2008, 191.)

Leino (2012) puolestaan jakaa digimedian kolmeen kategoriaan: maksettuun, omaan ja ansaittuun mediaan. Hän esittää kaikilla näillä kolmella kategoriolla olevan oma tärkeä roolinsa asiakkaiden houkuttelussa asiakassuhteiden hoitamisessa ja palvelemisessa. Tätä kolmijakoa tulisi hänen mukaansa tarkastella erityisesti markkinointiresurssien ja -budjettien kautta.



Kuvio 1: Digimedian uusjako (Leino 2011).

Maksetun mediatilan kuten display-mainonnan ja hakukonemarkkinoinnin käyttäminen on turvallista, sillä media antaa lupauksen, miten media käyttäytyy ja kuinka paljon kontakteja ja lukijoita mainos tavoittaa. Maksettu media sopiikin hyvin lanseerausmainontaan, tunnettuiden kasvattamiseen ja kriittisen massan saavuttamiseen. (Leino 2012, 48-49.)

Kilpailun kiristyessä markkinointipanostukset tulisi siirtää omaan mediaan kuten omille kotisivuille, verkkokauppaan, uutiskirjeisiin ja sosiaalisen median läsnäoloon, jossa tehdään asioita, jotka tuottavat lisäarvoa nykyisille asiakkaille. Oman median tavoitteena on edistää myyntiä ja asiakasuskollisuutta tarjoamalla ainutlaatuista tai muuten vaan kiinnostavaa lisäarvoa, jota ei saa muualta. Omaan mediaan tulisi panostaa, koska ainutlaatuinen sisältö on kriittinen markkinoinnin kilpailuetu. (Leino 2012, 48-50.)

Medioista kaikkein kiinnostavin on kuitenkin ansaittu media. Tämä on yrityksen kannalta periaatteessa ilmaista mediatilaa (sosiaaliset verkostot, blogit, keskustelupalstat, videoiden ja kuvien jakopalvelut, suosittelut ja arvioinnit sivustoilla), koska kuluttajat toimivat median suosittelun yritystä, tuotteita ja palveluita uusille asiakkaille. Leino korostaa, että kaikki panostukset maksettuun ja omaan mediaan pitää näkyä ansaittuna median, joten kaiken markkinoinnin, sisällöntuotannon ja julkaisun tavoitteena tulisi olla se, että toimenpiteet aiheuttavat reaatioita ansaitussa mediassa kuluttajien keskuudessa. Ansaitun median tulisi kiinnostaa jokaista yritystä, sillä kuluttajat toimivat median käytännössä ilmaiseksi. (Leino 2012, 48-51.)

#### 4.2.2 Löydettävyys ja kriittinen kävijämäärä

Lähtökohtana verkossa tapahtuvalle systemaattiselle kaupankäynnille ovat oikeat ja kiinnostuneet kävijät. Näiden kävijöiden on oltava sellaisia, jotka ovat kiinnostuneita juuri niistä tuotteista ja palveluista, joita verkkokaupassa on tarjolla. Hirvonen (2014) korostaa, että kävijävirtaa tarvitaan oletettavasti huomattavasti enemmän, mitä moni verkkokaupan perustaja osaa edes kuvitella, sillä esim. 50 potentiaalisesta kävijästä saattaa vain yksi asiakas päätyä tekemään ostoksen verkkokaupassa. Verkkomarkkinoinnin pitäisikin hänen mukaansa perustua hyvin yksinkertaiseen prosessiin, jossa tärkeimpänä on ohjata verkkokauppaan tavalla tai toisella tarpeeksi asiakkaita, herättää heidän kiinnostuksensa ja vakuuttaa heidät ostamaan.

Hirvonen (2014) toteaa, että suurin osa verkkokauppojen myyntiongelmista johtuu siitä, että kävijävirtaa ei ole tarpeeksi ja kävijöiden kiinnostusta ei onnistuta herättämään. Hän listaa kävijöiden ohjaamisen tehokkaimmaksi välineeksi ilmaisen hakukonenäkyvyyden, Google AdWords -mainonnan, sähköpostimarkkinoinnin, Facebook markkinoinnin ja uudelleenmarkkinoinnin vanhoille asiakkaille.

Hakukonenäkyvyys on nykypäivänä perusedellytys kaikkien Internet palveluiden menestymiselle, sillä sen avulla voidaan ensisijaisesti varmistaa verkkokaupan löydettävyys. Verkkokaupan alalla on jo pitkään vallinnut sanonta: jos yritystä ei löydy Googlen ensimmäiseltä sivulta, sitä ei ole olemassa. Hakukoneoptimointia pidetäänkin tärkeimpänä markkinointikeinona verkkokaupassa, sillä tuotteiden hakeminen hakukoneiden avulla on Internetissä hyvin yleistä. Jopa 88 % ihmisistä aloittaa tuotteiden tai palveluiden etsimisen netistä. (Muhonen 2010, 18; Vilkas 2010, 4.)

Hakukoneoptimoinnilla tarkoitetaan verkkokaupan sivujen muokkaamista sellaiseksi, että kauppa löytyy hakukoneiden tuloksissa halutuilla hakusanoilla ja tavoitteena on saada oma

sivu hakutulostustausten kärkeen ja hakijat valitsemaan kyseinen sivu. Mitä korkeammalle sivu yltää hakutuloksissa, sitä suuremmalla todennäköisyydellä linkkiä klikataan. Hakukoneoptimointi tapahtuu siten, että verkkosivut ovat sekä teknisesti että sisällöllisesti suunniteltu ja toteutettu hakukoneystävällisiksi. (Muhonen 2010, 18; Vilkas 2010, 4-7.)

Verkkokaupan markkinointiopas (Vilkas 2010) listaa hakukoneoptimoinnin tärkeimmiksi tekijöiksi sivujen teknisen validiuden, sisällön laadun ja linkitykset muilta sivuilta. Tekninen validius liittyy siihen, että sivujen lähdekoodi on standardien mukaista ja siistiä, sisällön hierarkia on selkeä ja looginen, eikä sivustoilla ole useita samansisältöisiä sivuja. Sivujen luomiseen käytetään html-kieltä, jonka avulla sivun sisältö merkitään selaimen ymmärtämään muotoon. Kun sivujen luomisessa käytetään oikein tätä standardoitua merkintäkieltä, myös hakukoneet ymmärtävät sivujen sisällön. (Vilkas 2010, 7.)

Optimoinnissa on tärkeä selvittää ja määritellä, mitä hakusanoja asiakkaat käyttävät tullessaan verkkokauppaan, koska hakukoneoptimoinnissa ja sivujen sisällön tuottamisessa voidaan kiinnittää erityistä huomiota juuri näihin sanoihin. Kävijäseurannan järjestelmistä, kuten Google Analyticsista saadaan tietoa esimerkiksi siitä, mitkä Internetin hakusanat johtavat tilaukseen. On myös olemassa työkaluja (esim. Google Webmaster Tools) jotka puolestaan näyttävät, millaisilla hakusanoilla on tähän mennessä tultu kauppaan. (Vilkas 2010, 4.)

Verkkosivujen tekstisisällön laadun merkitys hakukoneoptimoinnissa on suuri, sillä laadukkaasta sisällöstä pitävät asiakkaiden lisäksi myös hakukoneet. Vaikka tällaisen sisällön tuottaminen kaupan sivuille onkin työlästä, siihen käytetty aika palkitaan varmasti. Kaupan, tuotteiden ja palvelujen esittely, sekä tehokas avainsanojen käyttö leipätekstissä ja otsikoissa parantaa hakukoneoptimointia, lisää asiakkaiden viihtyvyyttä sivulla ja parantaa mahdollisuutta saada linkkejä ulkopuolisilta sivuilta. (Vilkas 2010, 11.)

Verkkosivujen sisällön muokkaamisen lisäksi tärkeänä keinona pidetään myös linkkisuosion, eli verkkosivuille osoittavien linkkien määrään ja laadun lisäämistä, joka nostaa verkkosivun arvoa hakukoneiden silmissä. Hakukoneet tulkitsevat jokaisen ulkopuolisen linkin sivun suositteluksi; tällä sivulla on tutustumisen arvoista sisältöä. Mitä enemmän sivuille johtaa ulkopuolisia linkkejä, sitä korkeammalle hakukoneet sen rankkaavat. Myös linkittävän sivun omalla arvolla on merkitystä. Mitä merkittävämpi ja suositumpi sivusto linkityksen tekee, sitä suurempi merkitys on myös linkillä. (Muhonen 2010, 18; Vilkas 2010, 12.)

Hakukoneoptimointia tulee tehdä jatkuvasti kaupan sisältöä ylläpitäessä, eikä sitä tule pitää kertaluontoisena markkinointitoimenpiteenä. Hakukoneoptimointi on prosessina aikaa vievä, mutta saavutetuista tuloksista saadaan pitkäaikaista hyötyä. Hakukoneoptimointi on kustannustehokasta markkinointia verrattuna esimerkiksi bannerimarkkinointiin, jossa jokaisesta

mainoksen näyttökerrasta veloitetaan. Hakukoneoptimoinnin kustannukset tulevat lähinnä suunnitteluun käytetystä ajasta, jonka jälkeen jokainen verkkokauppaan hakukoneen avulla saapuva asiakas on ilmainen. Tällaiset asiakkaat ovat yritykselle varsin tärkeitä, sillä he ovat jo aktiivisesti ilmaisseet oman kiinnostuksensa verkkokauppaa kohtaan. (Muhonen 2010, 18; Vilkas 2010, 4.)

Toinen oleellinen löydettävyyttä parantava asia on hakukonemainonta. Tämä mainonta on Internet-hakukoneiden tarjoama mainontapalvelu, Internetin hakutulostauksissa näytettävät sponsoroidut linkit. Käyttäjälle esitettävä mainos valitaan käyttäjän hakusanan ja sijainnin, sekä mainostajan asettaman budjetin perusteella. Nämä mainokset esitetään priorisoiduina linkkeinä hakukonelistauksen kärjessä tai erillisinä bannereina sivun laidassa. (Muhonen 2010, 18.)

Saadakseen tällaisen mainoksen näkyviin Googlen hakutuloksissa yrityksen pitää ostaa kampanja Google AdWords palvelusta. Tällöin kampanjaan määritellään mainosteksti, valitaan mainoksen hakusanat, joita käytettäessä mainos näytetään. Samalla kampanjalle määritellään budjetti ja yhden klikkauksen hinta. Hakukonemarkkinointia pidetäänkin hyvin kustannustehokkaana markkinointikeinona, koska siinä maksetaan vain tehtyjen klikkausten perusteella. Myös hakukonemarkkinoinnin erot perinteiseen markkinointiin verrattuna ovat ilmeiset. Perinteinen mainos tuodaan asiakkaan eteen tämän omasta toiminnasta ja kiinnostuksesta riippumatta, kun taas hakukonemainos näyttyy asiakkaalle silloin, kun asiakas itse aktiivisesti etsii tietoa kyseisestä aiheesta. Hakukonemainonnan onnistumista voidaan myös seurata hyvin yksityiskohtaisesti (näyttökerrat, klikkaukset ja konversio), joten perinteisiin mainoksiin verrattuna hakukonemarkkinoinnin tuloksen mittaaminen on ylivoimaisen tehokasta. (Vilkas 2010, 13-14.)

Hakukonemarkkinointi tukee tehokkaasti hakukoneoptimointia, mutta se ei saisi missään nimessä korvata sitä. Vaikka sponsoroidut linkit voivat kuulostaa helpolta ja nopealta tavalta saada lisää ostajia kauppaan, täytyy hakukoneoptimointia pitää ensisijaisena keinona hankkia kävijöitä, sillä luontaiset hakutulokset ovat kuitenkin pitkäjänteistä markkinointia suunniteltaessa tehokkaampi ja edullisempi markkinointitapa. Ostetuilla hakusanoilla voidaan tehokkaasti vaikuttaa esimerkiksi lanseerauksen ajan kävijämääriin, silloin kun hakukoneista ei vielä saada orgaanisesti täyttä hyötyä irti. (Hallavuo 2013, 139; Vilkas 2010, 14.)

Hyvin toteutetulla hakukoneoptimointi- ja mainontayhdistelmällä voi pienikin yritys päästä hakutulosten kärkeen. Tämä toki edellyttää sitä, että hakusanat ja kohderyhmän käytös on huolellisesti analysoitu, mainonnan onnistumista seurataan ja hakusanoja päivitetään aktiivisesti, sillä suurpiirteiset yleistyksiset ja linjaukset eivät riitä hyvän tuloksen saavuttamiseen. (Hallavuo 2013, 139; Muhonen 2010, 18.)

#### 4.2.3 Sähköiset suoramainokset

Hallavuo (2014, 140) listaa yhdeksi verkkokaupan elinehdoksi ja kasvun mahdollistajaksi tyytyväiset kanta-asiakkaat. Myös Muhonen (2012, 28) korostaa, ettei kannattava liiketoiminta voi perustua sille strategialle, että uusasiakashankinta olisi ainoa myynnin kasvattamisen keino. Näin ollen säännöllistä yhteydenpitoa olemassa oleviin asiakkaisiin ei pitäisi unohtaa, sillä se antaa monenlaisia mahdollisuuksia saada asiakkaat palaamaan ostoksille uudestaan sekä myös ostamaan enemmän.

Sähköpostimarkkinointi on markkinointia, jossa kuluttajille voidaan kohdistaa differoituja markkinointitoimenpiteitä sähköpostijärjestelmiä käyttäen (Kananen & Pyykönen 2012, 39). Sähköpostimarkkinointi on erittäin tehokas markkinointikeino, mutta sen käyttö vaatii ammattitaitoa. Internetin markkinointitoimenpiteistä sähköpostimarkkinointi on samaan aikaan yksi tehokkaimmista että samalla myös ikävin, sillä usein siihen suhtaudutaan hyvin negatiivisesti personoimattomien massapostitusten vuoksi. Sähköpostimarkkinointia ei myöskään ole helppo toteuttaa. Yksi suurimmista ongelmista on se, että postista arviolta 80 % menee joko suoraan sähköpostijärjestelmän luokittelemaksi roskapostiksi tai vastaanottaja poistaa sen suoraan lukematta sitä. Sähköpostin rooli digitaalisessa markkinoinnissa ei kuitenkaan ole pienentynyt, vaikka näin usein oletetaan. (Kananen & Pyykönen 2012, 39-47; Vehmas 2008, 215.)

Sähköpostimarkkinointi voi olla yleisluontoista joukkopostitusta, jolla potentiaalisia asiakkaita lähestytään ostoprosessin käynnistämiseksi, tai se voi olla ostovihjeiden kautta alkanutta ostoprosessin syventämistä. Sähköpostimarkkinointia voidaan käyttää myös asiakkuuksien tutkimiseen. Sähköpostitse tapahtuvan markkinoinnin etuna on kustannustehokkuus, nopeus, helppous ja kohderyhmäkohtainen viestinnän sopeuttaminen. Sähköpostin lähettäminen ei maksa mitään, kun taas perinteisissä medioissa jokainen kontakti lisää kustannuksia. Se on myös nopea väline, sillä se ei tarvitse perinteisten medioiden eri vaiheita suunnittelusta toteutukseen. Myös sisällön testattavuus on nopeaa esim. A/B analyysillä, jossa otetaan pieni otos vastaanottajista, tehdään kaksi eri sisällöllä varustettua viestiä ja katsotaan, kumpi antaa paremmat tulokset. Sähköpostia voi käyttää täysin omana markkinoinnin muotonaan, mutta se voi myös tukea muita medioita (tv-, radio-, tele- ja lehtimainonta), jolloin se on osa yrityksen markkinointimixiä. (Kananen & Pyykönen 2012, 40; Leino 2012, 197.)

Uutiskirjeiden ja muiden kanta-asiakkaille kohdennettujen viestien tehokkuus on yleensä hyvä ja niiden teho kasvaa verkkokaupan kanta-asiakkaiden määrän kasvaessa (Hallavuo 2014, 141). Sähköpostimarkkinointi toimii jatkuvana liikenteentuojana verkkokauppaan, mikäli yrityksellä on olemassa lista kiinnostuneista ihmisistä. Kaiken muun sähköisen markkinoinnin (Facebookissa, Googlessa jne.) tulisi tähdätä sekä myynnin että sähköpostilistan yhteystietojen kasvattamiseen. Mitä enemmän sähköpostilistalla on ihmisiä, sitä suurempi vaikutus säh-



köpostimarkkinoinnilla on mahdollista saada. Sen sijaan, että yritys lähtisi miettimään valmiiden yritysrekisterien ostamista, tulisi miettiä niitä keinoja, jolla saadaan kerättyä systemaattisesti listaa sellaisista uusista uutiskirjetilaajista, jotka ovat kiinnostuneita kyseisen yrityksen palveluista ja tuotteista. (Hirvonen 2014.)

Sähköpostimarkkinoinnin läpimeno ja konversioprosentin kasvattaminen on iso haaste. Ensimmäinen haaste on pystyä mahdollisimman tehokkaasti kiertämään sähköpostisuodattimet, jotta sähköposti ei suoraan joutuisi tunnistamattomaksi roskapostiksi. Tämä onnistuu tutustumalla niihin markkinoinnillisiin keinoihin, joita käyttämällä ei leimautuisi roskapostin lähettäjäksi. Toinen vaihe on saada kuluttaja avaamaan viesti. Tämä onnistuu harvoin silloin, jos viesti lähetetään joukkopostituksena ilman personointia. Kuluttajan kannalta sähköposti on henkilökohtainen viesti, joten samansisältöisten viestien massapostitusten läpimenoprosentti jää yleensä hyvin pieneksi. (Kananen & Pyykönen 2012, 40-41.)

Kohdennettu ja personoitu sähköposti edellyttää sitä, että yrityksellä on käytettävissä tehokas asiakastietokantojen hallintaohjelmisto, josta käytetään usein myös nimitystä CRM (customer related marketing). Pelkkä anonyymien verkkovierailijan yhteystieto ei riitä personointiin, vaan sähköpostimarkkinoinnin lähtökohtana tulisi olla yrityksen oma asiakasrekisteri sekä kuluttajien ja asiakkaiden käyttäytymisen tunteminen, josta johdetaan viestinnän yksityiskohtaiset erot. Ilman tätä tietoa viestinnän ja kohderyhmän segmentoiminen on turhaa. Suurten sähköpostiosoittemäärien ja asiakkuustietojen hallinta edellyttää sopivaa CRM ohjelmistoa, jolla voidaan tehokkaasti kerätä asiakkaista tietoa ja tehdä sähköpostiviestintää varten tarpeelliset luokittelut. Tietokantoihin syötetään asiakkaasta mahdollisimman paljon yrityksen ulkoista, sisäistä tai asiakkaan itse tuottamaa tietoa ja näistä tietokannoista etsitään ja segmentoidaan yrityksen kannalta relevantteja joukkoja, joille sähköpostimarkkinointi kohdistetaan. Nämä asiakastietokantojen hallintaohjelmistot, voidaan kytkeä joustavasti sähköpostimarkkinoinnin ohjelmistoihin. (Kananen & Pyykönen 2012, 40-44.)

Sähköposti on keino tavoittaa kuluttaja, saada hänet avaamaan viesti, lukemaan ja toimimaan halutulla tavalla. Sähköpostin tulisi näin olleen toimia eräänlaisena sisäänheittäjänä yrityksen verkkosivuille. Oleellisen tärkeää onkin viestin sisältö, sillä huonosti suunniteltu sisältö voi pilata ostoprosessin jatkumisen kyseisillä verkkosivuilla. Viestin tulee olla lyhyt ja sisältää oleellinen. Sen pitää myös herättää kiinnostusta ja synnyttää vastaanottajassa toimintaa eli konversiota. Yksinkertaisimmillaan tämä konversio tarkoittaa klikkausta yrityksen kotisivuille. Toiminnan kautta verkkovierailija saadaan pysymään pidempään sivustolla ja kuluttajan sitoutuminen kasvaa. Tämä toiminta lisää myös ostoprosessin seuraavien vaiheiden toteutumista ja samalla kuluttaja jättää itsestään jäljen, jota voidaan hyödyntää myöhemmin konversioasteen nostamisessa. (Kananen & Pyykönen 2012, 41-42.)

Verkkoviestinnässä eivät välttämättä päde perinteisen viestinnän keinot ja säännöt, joten viestinnän suunnittelua ei tule aliarvioida. Otsikon merkitys sähköpostisuorassa on ensisijaisen tärkeä, sillä sen perusteella vastaanottaja päättää kannattaako viestiä edes avata. Myös viestin lähetyksen ajankohdalla on suuri merkitys viestin läpimenoa. Leino (2012, 199) mukaan viikossa on päiviä, jolloin me olemme valmiimpia katsomaan, mitä meille on lähetetty. Hänen mukaansa B2C-markkinoijan tulisi lähestyä kuluttajaa aina perjantaisin. Leino (2012, 196) esittää myös Nielsenin uutiskirjetutkimuksen, jonka mukaan vastaanottajat käyttävät keskimäärin 51 sekuntia yksittäisen kirjeen lukemiseen ja tässä ajassa vain murto-osa viestistä luetaan. Viestien suunnittelu olisikin hyvä aloittaa miettimällä, miten viesti välittyy parhaiten silmäilytasolla, kun aikaa viestin kertomiseen on alle minuutti. Viestin sisältö voi koostua tekstistä ja kuvista ja jopa liikkuvasta kuvasta ja äänestä. Tutkimuksen mukaan monimuotoinen viesti menee paremmin perille, kuin pelkkä tekstipohjainen kirje. Haasteena on kuitenkin se, että monimuotoinen viesti menee teknisesti huonommin perille kuin pelkkä teksti. Monet sähköpostiohjelmat jättävät kuvat lataamatta, ellei vastaanottaja lataa niitä erikseen. Tästä syystä tulee huomioida, että myös pelkkä tekstisuora toimii kaikille. Vastaanottajat lukevat sähköpostejaan nykyään yhä enenevässä määrin myös mobiililaitteiltaan, mikä tulisi ottaa huomioon sähköpostimainonnan sisältöä suunnitellessa. Raskaiden sivujen ja linkkien avautuminen voi olla ongelmallista. Tehokkuuden ei saisi kuitenkaan antaa vaikutta viestin sisällön emotionaaliseen puhuttelevuuteen. Viestin läpimenomahdollisuutta voi varmistaa tekemällä kirjeisiin henkilökohtaisia, vastaanottajan arkeen sidoksissa olevia sisältöjä. (Kananen & Pyykönen 2012, 42, 45; Leino 2012, 194-200.)

Tehokas sähköpostimarkkinointi ja CRM-ratkaisut eivät pelkästään takaa vielä kaupankäynnissä onnistumista, sillä ostoprosessin loppuun vieminen voi vaatia vielä lisätoimenpiteitä. Asiakkaan mielenkiinnon herääminen voi edellyttää vielä lisää kontaktoimista myyjän puolelta, jotta ostoprosessi saataisiin vietyä loppuun. (Leino 2012, 44.)

#### 4.2.4 Sosiaalisen median voima

Käsitteenä sosiaalinen media, SoMe on varsin uusi ja vielä vuonna 2008 uudesta kehitysvaiheesta käytettiin monia muitakin nimiä, kuten Next net, Live Web, Web 2.0 ja sosiaalinen Internet. SoMe koostuu sisällöstä, yhteisöstä sekä tietoliikenneteknologioista ja on mediatilaa siinä missä paperinen sanomalehti tai maksetun median radiomainos. Sosiaalinen media voi olla yksi tai useampi verkkopalvelu, jossa median arvo syntyy käyttäjien välisestä vuorovaikutuksesta ja käyttäjien tuottamasta ja jakamasta sisällöstä, joka voi olla mielipiteitä, kokemuksia ja suosituksia. Sosiaalisesti median tekee mahdollisuus aitoon vuorovaikutukseen ilman jonkin ylemmän tahon ohjausta ja valvontaa. Sosiaalinen media -termi käsittää laajan joukon erilaisia palveluita ja teknologioita. Verkkopalveluina sen voi jakaa muutama kate-

goriaan, joissa kaikissa yhteistä on jakaminen, yhdessä tekeminen ja yhteydenpito toisiin kulluttajiin. (Kananen & Pyykönen 2012, 12; Leino 2012, 18, 26.)

Leino (2012) jakaa sosiaalisen median karkeasti kahdeksaan eri kategoriaan: sosiaaliset verkostot (Facebook, LinkedIn), bloggaus, pikaviestintäsovellukset (Messenger, Twitter), kuvien, videoiden ja tiedostojen jakopalvelut (YouTube, Flickr, SlideShare), sisältöalustat (Wikipedia), keskustelufoorumit (Suomi24), verkkokauppojen arviointisivustot (Amazon.com), virtuaalimaailmat (Habbo).

Modernin markkinointikäsitteen mukaan markkinoinnissa on kyse asiakassuhteiden luomisesta ja hoitamisesta. Tällaiseen markkinointiin sosiaalinen media onkin varsin käyttökelpoinen väline. (Kananen & Pyykönen, 2012, 12.) Sopivien sosiaalisten palveluiden valinta on tärkeä tekijä, jotta sosiaalisesta verkosta saataisiin kaikki hyöty irti, sillä osa palveluista soveltuu paremmin myynninedistämiseen ja osa asiakaspalveluun. Vaikka sosiaalisen median käyttö onkin ilmaista, ei sinne kannata kuitenkaan rynnätä markkinointibudjettien säästöt mielessä ja perinteinen ilmoittelu, kampanjointi tai mainonta kärjessä, sillä se on sosiaalisen median potentiaalin hukkaamista. Sosiaalisen median palvelut sopivat erinomaisen hyvin vuorovaikutteeseen viestintää asiakkaiden kanssa. Eri palveluiden kautta on helppo kerätä palautetta oman toiminnan kehittämiseksi, seurata kilpailijoita ja oppia uutta. Käytännöllisin lähestymistapa sosiaaliseen mediaan on sen valjastaminen asiakaspalvelukanavaksi perinteisen sähköpostin sijaan. Myyntikanavaksi sosiaalinen media tulisi valjastaa vasta sitten, kun luottamus ja vuorovaikutus on saatu syntymään. (Leino 2012, 31-33.)

Verkkokauppatoiminnan tehostamiseksi sosiaalisen median kanavia voidaan hyödyntää monella tapaa ostoprosessin eri vaiheissa. Sosiaalisen median avulla voidaan tehdä monimuotoista myynninedistämistä ja markkinointia, auttaa asiakkaita ostoprosessiin liittyvässä tiedonhankinnassa ja vaihtoehtojen arvioinnissa, hoitaa asiakaspalvelua ja ennen kaikkea tarjota tyytyväisille asiakkaille väylä suosittelujen tekemiseen ja sisältöjen jakamiseen. (Leino 2012, 33.)

Elämme keskellä sosiaalisen netin ja median vallankumousta. Internetin sosialisoinnilla on merkittävä vaikutus ihmisten arkeen, osallistumisen, viestinnän ja jakamisen käytäntöihin ja sillä tulee olemaan yhä suurempi merkitys siihen miten yritykset operoivat, markkinoivat ja myyvät tuotteitaan. Mielenkiintoisen sisällön ja tekojen avulla pidämme kiinni asiakkaistamme ja saamme heidät puhumaan puolestamme, sekä houkuttelemaan uusia asiakkaita sosiaalisen netin kautta. Sosiaalinen media tarkoittaaakin yhä enemmän yrityksen ja asiakkaiden monipuolista yhdessä tekemistä ja vuorovaikutusta; asiakkaiden osallistumista yrityksen markkinointiin, tuotekehitykseen ja moneen muuhun toimintaan. Yritykselle sosiaalinen media on kanava uusien asiakkaiden tavoittamiseen, huomion synnyttämiseen ja palautteeseen reagoimiseen. (Leino 2012, 10-11, 18.)

Ihmisen käytös viestinnän kuluttajana muuttuu huimalla vauhdilla. Jokinen (2014) kritisoi artikkelissaan, etteivät olemassa olevat tilastot ja tutkimustulokset pysy nettikäytöksen muutoksen perässä, joten niiden pohjalta muutoksen vauhtia ei voida millään arvioida. Hän kuitenkin toteaa, että olemassa olevien tilastojen mukaan, yli puolet alle 40 -vuotiaista suomalaisista tuottaa sisältöä verkkoon. Kuluttajista on näin ollen tullut kritikoita, mainosmiehiä ja toimittajia, joiden sanaan uskotaan ja heillä on yhteenlaskettuna paljon kuulijoita.

SoMen sovelluksille on tyypillistä avoimuus ja dynaamisuus, jotka tukevat yhteisöllisyyttä ja keskustelua. Julkaisukynnys on alhainen, koska kuka tahansa voi ottaa kantaa asioihin. SoMelle tyypillistä on myös julkaistun sisällön leviäminen internettiin, ilman etukäteisvalvontaa. Tämä asettaa yrityksille suuria haasteita, sillä yrityksiin ja heidän palveluihinsa liittyvä julkaiseminen on yritysten ulottumattomissa. Negatiiviset asiat voivat levitä hetkessä kaikkien tietoisuuteen ilman ennakkovaroitusta. (Kananen & Pyykönen 2012, 13.)

Löytänä ja Kortesus (2011, 137-138) korostavat, että kokemuksia on nykyään vaikea johtaa, sillä SoMe paljastaa armottomasti sen ammottavan kuilun, joka on yritysten lupausten ja täytäntöönpanon välillä. Yhtä hyvin tilanteen voi nähdä myös mahdollisuutena, sillä koskaan aikaisemmin yritykset eivät ole saaneet levitettyä ilmaista tietoa itsestään näin nopeasti ja näin laajalle. Näin ollen asiakaskokemuksen johtamisen tehtävä olisikin huolehtia, että kokemukset ovat positiivisia ja yllättävän hyviä. Aiemmin hyvästä palvelusta piti erikseen pyrkiä tiedottamaan, mutta nykyään SoMe hoitaa tällaisen tiedonvälityksen yrityksen puolesta.

Asiakaskokemus kehittyy verkossa kahdella tapaa: sekä vastauksista, että vaitiolosta. Yritys antaa itsestään ylimielisen ja yksipuolisen kuvan, mikäli vastaa vain positiivisiin palautteisiin ja jättää negatiiviset huomioimatta. Löytänä ja Kortesus (2011, 152) suosittelevat hankkimaan sosiaalisen median seurantaohjelman kuten Google Alerts. Sen avulla saat tiedon, kun tietyt hakusanat mainitaan verkkokeskusteluissa. Näin keskustelusta ja kommentoinnista tulee systemaattista.

Toki yrityksen käyttämät SoMe kanavat kannattaa miettiä tarkkaan. On huolehdittava, että SoMe profiili noudattaa firman brändiä ja asiakaskokemuksen tavoitteita. Myös jokaisen yrityksen tulisi arvioida, mikä sosiaalisen median alustoista parhaiten sopii yrityksen imagoon ja minkä palvelun kautta yritys helpoimmin saavuttaa omat asiakkaansa. On tärkeää liikkua juuri niissä kanavissa, joissa omatkin asiakkaat liikkuvat ja myös muistaa puhua asiakkaan kieltä. Myös Google arvostaa jatkuvasti päivittyvää sisältöä, joten jos yritys ei näy sosiaalisessa mediassa, se voi menettää näkyvyytensä myös Googlen hakutuloksista. Tähän arvokkaaseen sisältötuotantoon pelkät kotisivut eivät riitä. (Löytänä & Kortesus 2011, 140-141, 147.)

Jos sosiaalista nettiä tarkastelee paljon laajemmin kuin pelkkänä mainontana, voi jokainen yritys löytää jotain mielenkiintoista ja käyttökelpoista, johon tarttua. Leino (2012, 41) kuitenkin korostaa, että sosiaalisen netin mahdollisuuksia mietittäessä, pitäisi muistaa kolme bisneksen peruskysymyksestä: miten myydä enemmän, miten palvella asiakkaita paremmin ja miten saada aikaiseksi säästöjä.

#### 4.2.5 Sisältömarkkinointi

Sen sijaan, että yritykset miettivät lähteäkö sosiaaliseen mediaan mukaan vai ei, heidän tulisi Jokisen (2014) mukaan keskittyä laadukkaaseen sisällön saatavuuteen ja tuotantoon, sekä pohtia niitä vaikuttamisen keinoja, joiden avulla tähän uuteen kansalaisjournalistien joukkoon pystyttäisiin vaikuttamaan. Avainkysymys ei hänen mielestään ole se, julkaiseeko yritys sisältöään sosiaalisen median alustalla vai muualla internetissä, kunhan pidetään huolta sisällön linkattavuudesta ja siitä, että oma kohderyhmä löytää ja jakaa viestit. Löytänä ja Kortesus (2011, 139) esittävät ettei SoMe läsnäolosta päättäminen ole enää yritysten itse valittavissa, sillä jokainen yritys on mukana sosiaalisessa mediassa vähintäänkin objektina. Näin ollen yritysten olisi suotavaa olla mukana sosiaalisessa mediassa myös subjektina, tuottamalla omaa sisältöä sen sijaan, että tyytyisivät vain olemaan keskustelunaiheena.

Yrityksen tulisi näkyä SoMessä kahdella tapaa: tuottamalla omaa sisältöä ja kommentoimalla toisten sisältöä. SoMeen tulee tuottaa sellaista tavaraa, joka kiinnostaa omia asiakkaita. Olipa sisältö sitten blogipostaus, keskustelunavaus tai video, sen on tavalla tai toisella tuotava asiakalle lisäarvoa. Hyvä sisältö synnyttää kokemuksia, joiden siivittämänä asiakas palaa yrityksen luokse toistekin. Kaikkea ei voi miellyttää, joten on tärkeää muistaa tuottaa sellaista sisältöä, jota nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat arvostavat. SoMe sisällön tuottamista ei kuitenkaan tule ymmärtää mainontana tai markkinointina vaan asiakaspalveluna, oivaltavina to-teutuksina, vinkkeinä ja tiedotteina. (Löytänä & Kortesus 2011, 147-150.)

Sisältömarkkinointi eli Content Marketing on markkinoinnin kentällä Suomessa varsin uusi tuttavuus, jota on alusta asti tulkittu ja määritelty hyvin monella eri tavalla. Sisältömarkkinoinnissa kiistatonta lienee kuitenkin se, että sen avulla pyritään herättämään asiakkaan kiinnostus ja sitouttamaan hänet mielenkiintoisella ja inspiroivalla sisällöllä; saada asiakas viihtymään, kokemaan elämyksiä mielekkään sisällön parissa. Näin ollen markkinoijasta tulee sisällön julkaisijana oman median kustantajia maksetun median kustannuksella. Sisältömarkkinointi on parhaimmillaan juuri sellaista palvelua, jota arvostetaan ja halutaan, joten siitä voi tehdä yritykselle merkittävän kilpailuedun. (Halttunen 2014.)

Sisältömarkkinoinnin trendit Suomessa 2014 -kyselytutkimuksen mukaan 80 % suomalaisista yrityksistä käyttää sisältömarkkinointia, mutta sen käyttö on huomattavasti jäljessä muita

maita. Vertailuna voidaan todeta vastaavan luvun olevan USA:ssa 93 % ja Isossa-Britanniassa 88 %. Suomalaisen yritysten sisältömarkkinoinnin päätavoitteena on yhä edelleen myynnin kasvattaminen ja uusasiakashankinta, kun taas muualla maailmassa, jossa bränditietoisuus ja asiakkaan sitouttaminen on ymmärretty paremmin sisältömarkkinoinnin tavoitteeksi. Uutiskirjeet, videot ja blogit on tutkimuksen mukaan käytetyimmät ja tehokkaimpina pidetyt taktiikat suomalaisissa yrityksissä nykyään. (Kubo 2014.)

Kurvinen (2013) esittää, että tuote- ja palvelulähtöisen markkinoinnin aika on tullut loppuunsa ja voittajana selviävät ne yritykset, jotka rakentavat markkinointinsa asiantuntijuuden ja asiakasymmärryksen päälle. Myynnin ja markkinoinnin roolit kääntyvät ylösalaisin ja selvitäkseen tästä on yritysten katsottava kaikkea toimintaansa asiakkaan silmin. Asiakasta kiinnostaa vain oma hyötynsä ja yrityksen kyky palvella. Mikäli yritys ymmärtää asiakasta, on sen mahdollisuus palvella aukottomasti tiedonhakuvaiheesta aina ostopäätökseen asti, kasvattaen asiakasuskollisuutta.

Potentiaaliset asiakkaat eivät ole kiinnostuneita yrityksestä, sen tuotteista tai palveluista vaan itsestään; siitä miten yritys voi auttaa häntä ja helpottaa hänen elämäänsä. Sisältömarkkinoinnissa onkin kyse sellaisten merkityksellisten tarinoiden kertomisesta, joissa asiakas on tarinan sankari. Tarinan kertojana yritys taustoittaa asiakkaalle kaiken oleellisen hankintapäätösten tueksi ja linkittää tarinalla hyödyt asiakkaan arkeen. Tarinankerronnalla yritys pystyy myös osallistamaan asiakkaat yrityksen tarinaan ja auttamaan heitä kertomaan tarinaa yrityksen rinnalla eteenpäin. (Kurvinen 2013.)

Brändinrakennuksessa tarinoiden avulla luodaan erottuvuutta ja tunnesidettä, jotta asiakas valitsisi tutu kasvot kasvottoman sijaan. Koska maailma on sisältöä pullollaan hakeudumme kiinnostavien ja näkemyksellisten persoonien ääreen. Koska toimimme aina ihmisten kanssa on yrityksenkin pyrittävä antamaan kasvot sisällölleen. Markkinoinnissa tarinoiden ja niiden herättämien tunteiden ja asiantuntemuksen avulla asiakkaille voidaan luoda muistianskureita ja päästään eroon perinteisistä markkinoinnin ominaisuus- ja faktalistoista. (Kurvinen 2013.)

Sisältömarkkinoinnin imussa on kyse löydettävyydestä, haluttavuudesta ja merkittävydestä. Löydettävyys on helpoimmin toteutettavissa käyttämällä sisällössä asiakkaan termejä sekä tekemällä sisällöstä helposti linkitettävää ja jaettavaa. Sisällön on myös osattava puhutella asiakasta, oltava haluttavaa, odotettua ja herkullista. Sisällön on iskettävä kohderyhmän ongelmaan. Jotta yritys pystyisi tuottamaan asiakkaan kannalta merkityksellistä sisältöä, on yrityksen ymmärrettävä syvällisesti asiakkaan tilannetta. Asiakas rekisteröi päivittäin kohtaamistensa sadoista viesteistä ja sisällöistä vai ne jotka osoittavat ymmärrystä, aitoa lisäarvoa ja auttavat häntä eteenpäin pyrkimyksissään. (Kurvinen 2013.)

Kiinnostavan asiakaslähtöisen verkkosisällön tuottaminen vaatii osaamista, organisaation sitoutumista ja riittäviä resursseja. Sisältöjä ei luoda tyhjästä, vaan niihin pitää satsata. Sisältömarkkinointi ei ole sen vaikeampaa kuin markkinointi yleensä, mutta ilman suunnitelmaa ja sopimuksia sisällöstä ja tekijöistä on mahdotonta haaveilla tavoitteisiin pääsemisestä. Sisältöstrategia voi sisältää yksityiskohtaisia ohjeita sisällön tuotannosta ja visuaalisesta ilmeestä, mutta yksinkertaisimmillaan sekin jo riittää, kun osaamiset, tavoitteet ja suunnitelmat kirjataan ylös. (Ansaharju 2014; Halttunen 2014.)

#### 4.3 Asiakastuntemus, segmentointi ja analytiikka

Suomessa on valtavasti sellaisia verkkokauppoja, joilla ei juurikaan ole käsitystä siitä, mitä verkkokaupassa tapahtuu ja millaisia asiakkaita kaupassa asioi. Erilaisten toimenpiteiden toimivuudesta ei ole mitään tarkkaa analysoitua tietoa ja kaikille tarjotaan kaikkea. Usein verkkokaupoissa heitetään hukkaan resursseja sillä, että myyntiä pyritään kasvattamaan uusasiakashankinnan kautta, sen sijaan että hyödynnettäisiin olemassa olevia jo kaupasta ostaneita asiakkaita. Verkkokaupankäynnissä kaikesta asiointista jää jälki, joten käyttämällä kävijäseuranta- tai muita analyysipalveluita voidaan helposti seurata mistä asiakkaat ovat tulleet, mitä tehneet ja ovatko tulleet uudestaan. Isona erona kivijalkamyymälöihin verrattuna on se, että verkkokaupan kaikkien asiakkaiden kaikki tapahtumat ovat selvitettävissä ilman erillistä etujärjestelmää, eikä asiakkaita pidä erikseen houkutella näyttämään etukorttejaan. (Muhonen 2012, 28.)

Jotta asiakasymmärrystä voidaan rakentaa, on yrityksellä oltava ajantasaista ja kattavaa asiakkuustietoa. Riittävän asiakasymmärryksen avulla voidaan asiakkaiden hoito suunnitella ja kohdentaa oikeille asiakkaille ja oikeilla viestikärjillä. Haasteena yrityksissä ei yleensä ole tiedon vähyys, vaan jatkuvasti lisää kertyvän tiedon hajallaan oleminen, tiedon hallinta ja sen valjastaminen aidosti liiketoiminnan käyttöön. Tietoa on olemassa, mutta siihen ei tahdota päästä käsiksi lisäarvoa tuottavalla tavalla. (Tarkiainen & Koskinen 2014.)

Ensimmäinen tehtävä asiakastuntemuksen kartuttamiseen tulisi olla kohderyhmäanalyysi. Jos et tunne kohderyhmääsi, on vaarana, että markkinoinnin viestit eivät tavoita heitä tai tuotevalikoimasi ei sovellu heille. Mikäli yritys on avaamassa verkkokauppaa perinteisen kivijalkamyymälän rinnalle lisämyyntikanavaksi on helpoin tapa aloittaa kohderyhmäanalyysi keskustelemalla olemassa olevien kanta-asiakkaiden kanssa selvittämällä mitä tarpeita ja vaatimuksia heillä on ja mitä he odottavat Internetissä ostamiselta. Myös Internet on täynnä useita vapaasti saatavilla olevia tutkimuksia kohde- ja ikäryhmistä. Kerätyn tiedon perusteella tulisi luoda kohderyhmäprofiili, sovitaa se verkkokauppaan, tuotevalikoimaan ja ennen kaikkea markkinointiin. Näin voidaan saada pienestäkin markkinointibudjetista kaikki hyöty irti, kun saadaan kohdennettua markkinointi vastaanottavalle yleisölle. (Muhonen 2012, 28.)

Verkkokaupan menestystä ja tehokkuutta on mahdollista määritellä vain systemaattisen kävijäseurannan avulla. Kävijäseurannasta paras hyöty saadaan irti silloin, kun on tarkkaan määriteltä, mitä halutaan seurata. Yksi hyödyllisimmistä mittareista on konversio, eli kuinka monta kaupassa kävijöistä tekee tilauksen. Konversioprosenttia nostamalla, saadaan tehostettua myös kaupan toimintaa. Kävijäseurantapalveluilla voidaan seurata myös asiakkaiden liikkumista: mitä kautta he ovat kauppaan tulleet, kauanko ovat kaupassa viipyneet, millä sivuilla käyneet, ovatko tilaukset jääneet kesken jne. Kävijäseuranta voidaan liittää myös haku- ja konemarkkinoinnin yhteyteen, jolloin päästään analysoimaan mitkä mainokset ovat toimineet, mitkä eivät ja millaisia korjaustoimenpiteitä tulisi tehdä, jotta tulokset paranisivat. Kuten kaikessa markkinoinnissa, myös kävijäseurannassa on tärkeintä pitkäjänteisyys ja systemaattisuus. Analytiikkaa tulisi tutkia päivittäin ja asioihin tulisi pystyä reagoimaan mahdollisimman nopeasti. Kun analytiikkaa kerätään systemaattisesti pitkällä aikavälillä, on tuloksista helppo nähdä poikkeamat ja oppia ymmärtämään sesonkien ja vuodenaikojen vaihtelut. (Muhonen 2012, 29.)

Tarkiainen ja Koskinen (2014) esittävät, että systemaattinen asiakkuusmarkkinoinnin prosessi konkretisoituu parhaimmillaan automatisoiduksi, teknologiaa hyödyntäväksi, tiedolla johdettua asiakasdialogiksi. Nimensä mukaan asiakasdialogissa tärkeää on myös asiakkaan vastaus; mitä hän kertoo meille suoraan ja mitä hänen käyttäytymisestään on tulkittavissa. Asiakastieto ja siitä analytiikan avulla johdetun asiakasymmärryksen tulisi toimia asiakasdialogin moottorina.

Vain jatkuva ja aito vuoropuhelu asiakkaiden kanssa mahdollistaa heidän tarpeidensa ennakoinnin, käyttäytymisen ymmärtämisen ja oman toiminnan kehittämisen. Asiakkaiden käyttäytymisestä kertynyt asiakasdata ja sen analysointi mahdollistaa asiakkaiden tehokkaan segmentoinnin ja automatisoidut markkinointiprosessit. Tämä taas vapauttaa resursseja muiden palveluelementtien kuten henkilökohtaisuuden ja yllätyksellisyyden kehittämiseksi. (Hallavuo 2013, 39.)

Web-analytiikka sekä muu systemaattinen tiedon kerääminen kuluttajan toiminnasta ja ko. tiedon analysointi ja käyttö sekä näistä kumpuava kuluttajaymmärrys on äärimmäisen tärkeää, jotta osataan oikealla tavalla tukea kuluttajien ostoprosessia. Tärkeää olisi ymmärtää oman toimialan tyypillinen ostopäätösprosessi sekä oman verkkokaupan rooli tässä ostoprosessissa ja lähteä sen tiedon pohjalta suunnittelemaan sellaista markkinointia, jonka avulla asiakkaan ostopäätösprosessia parhaiten tuettaisiin. (Kankkunen 2014.) Verkkokauppa voi toimia helppona tilauskanavana asiakkaille, jotka jo tuntevat valikoiman tai se voi toimia uutuuksien esittelijänä ja helppona kanavana tuotetietojen hakemiseen ja vertailuun, kun taas varsinainen ostotapahtuma tapahtuu myymälässä. Olennaista onkin kyetä priorisoimaan asiakkaille

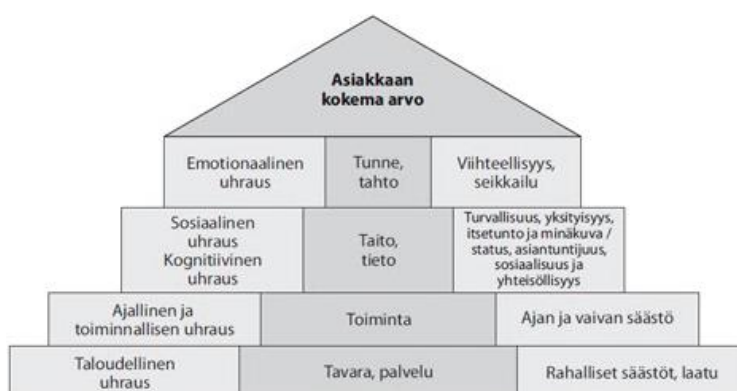


tarjottavat toiminnot perustuen asiakkaan tarpeeseen, eikä yrittää tarjota kaikille kaikkea, sillä silloin palvelusta tulee helposti sekava, eivätkä asiakkaat koe sitä omakseen. Tässäkin yhteydessä tulisi muistaa, että kaupan on helpotettava asiakkaan arkea tai luotava elämyksiä, jotta kaupasta muodostuisi sellainen, johon asiakkaalla syntyy himo. (Hallavuo 2013, 88-89.)

#### 4.4 Arvoa luova asiakaskokemus

Verkkokaupan menestystekijöiden pohtiminen pakottaa yritykset miettimään sekä sitä lisäarvoa minkä verkkokauppa voi asiakkaalleen tarjota, että myös sitä milloin myymiemme tuotteiden arvo todellisuudessa asiakkaille muodostuu. Pelkän olemassa olevan valikoiman, toiminnan ja palvelumallien siirtäminen sellaisenaan monikanavaiseksi ja verkkoon ei enää pelkästään vastaa kulutuskäyttäytymisen muutokseen. Tärkeintä onkin huomioida kuluttajan subjektiivinen rooli brändin ja tarinan muodostajana, sillä perinteisten tuoteominaisuuksien (valikoima, hinta, saatavuus) merkitys vähenee samaan aikaan kun tunneside brändiin, tarjonnan palveluelementit, asioinnin helppous, osallistuminen tuotteen luomiseen ja muiden kuluttajien suosittelu nostavat voimakkaasti merkitystään ostoprosessissa. Hallavuo (2014, 29) toteaa, että tuotteen tai palvelun ympärille yhdessä asiakkaiden kanssa luotu tarina muodostaa asiakasarvon, josta asiakkaat maksavat. (Hallavuo 2014, 28-29.)

Kuvio 2 osoittaa asiakkaan kokeman arvon muodostumista Kuuselan ja Rintamäen (2002) näkemyksen mukaan. Pyramidin oikeassa laidassa ovat ne hyödyt, joita asiakas saa ja vasemmalta puolestaan ne uhraukset, joita asiakas joutuu tekemään saavuttaakseen arvon. Arvo muodostuu asiakkaalle uhrauksien ja saavutettujen hyötyjen välisestä vertailusta. Hyödyke saa arvoa, mikäli hyödyt ovat asiakkaan mielestä suuremmat kuin arvot. Mitä ylemmälle tasolle pyramidissa nousee, sitä vaikeampaa arvoa on mitata.



Kuvio 2: Asiakkaan kokema arvo (Kuusela & Rintamäki 2002).

Myös Tarkianen ja Koskinen (2014) puhuvat hyödyistä ja uhrauksista. Heidän mukaansa asiakkaan kokema arvo syntyy yrityksen ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa, joissa asiakkaan saa-

mat hyödyt ovat koettuja uhrauksia suuremmat. Hyödyn kokemus on edellytys asiakkaan sitoutumiselle, kun taas sitoutuminen vahvistaa asiakasuskollisuutta ja suostutteluhaluutta. Asiakkaan kokema hyöty on kuitenkin hyvin subjektiivista ja tilanneriippuvaista.

Tuulaniemen (2011, 30) mukaan kyse on hinnan ja arvon välisestä suhteesta. Hänen mukaansa hinta ei välttämättä tarkoita rahallista arvoa, vaan myös niitä uhrauksia, joita asiakas hankintansa eteen tekee. Tällöin hinta käsittää myös sen vaivan, jonka hankkiminen on vaatinut. Tuulaniemi korostaa, että absoluuttista arvoa ei ole olemassa, vaan arvo on aina suhteellista ja se liittyy asiakkaan aiempiin kokemuksiin ja siihen mitä asiakas kokee arvokkaana. Näin ollen arvo muodostuu vain subjektiivisten kokemusten kautta.

Korkman ja Arantola (2009, 18-19) esittävät, että harva yritys voi enää tänä päivänä kasvaa ilman sellaista sosiokulttuurista agenda, jonka tavoitteena on luoda oikeaa merkityksellisyttä yhteiskuntaan ja ihmisten elämään. Jokainen tuote tai palvelu pitäisi tuottaa elämyksellisenä, mutta tämän päivän muuttuvassa maailmassa elämyksetkin palaavat arkeen. Hohdokaan ja erikoisen sijaan tuotteen ja palvelun onkin oltava aitoa ja sujuvaa. Adrenaliinin sijaan kysymys onkin hyvästä elämästä, merkityksellisyydestä, joka muodostuu arjen käytännöistä ja arkisista asioista.

Asiakaslähtöisyydessä ei ole kyse aina vain hyödykkeen ja rahan vaihdannasta vaan arvoa syntyy asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. On tärkeää oivaltaa asiakkaan aktiivinen rooli osallistujana. Arvoa syntyy osallistumisen kautta, ei ainoastaan kaupanteon hetkellä. Jokin yksittäinen kohtaaminenkin voi yksinään tuottaa arvoa. Kyse onkin kokonaisvaltaisesta vuorovaikutuksesta, jolloin yritys tarjoaa asiakkaan käyttöön omat resurssinsa (tila, valikoima, henkilökunta, tuotteet) ja mikäli tarjottu palvelukokonaisuus sopii hänen toimintatapaansa, syntyy tässä vuorovaikutuksessa arvoa. Näin ollen asiakkaan ja yrityksen välille tuleekin pyrkiä rakentamaan selkeä jatkuvuus ja aktiivinen vuorovaikutus. (Korkman & Arantola 2009, 24-25.)

Asiakkuusjohtamisessa asiakkuustieto (ostokäyttäytyminen ja muu käyttäytyminen) on relevanttia tietoa yritykselle. Perinteisesti on ajateltu, että kilpailussa pärjätäkseen yrityksen on pakko erilaistaa toimintaansa erilaisille asiakkaille ja suhteessa kilpailuun. Asiakkuustiedon lisääntyessä myös näkemys oman yrityksen asiakasryhmistä sirpaloituu ja tulee tarve erilaistaa omaa liiketoimintaa mahdollisimman monen eri asiakasryhmän toiveiden kaltaiseksi, jolloin usein ajaudutaan tarpeettomaan erilaistamiseen kannattavuuden kustannuksella. (Korkman & Arantola 2009, 26-28.)

Tänä päivänä kuluttajamarkkinat sirpaloituvat voimakkaasti ja moninainen kuluttajakäyttäytyminen on nykyajan kuluttajan mahdollisuus ja etuoikeus. Yhteiskuntaluokka, kulttuuri tai

mielipideryhmä ei enää määrää kuluttajakäyttäytymistä vaan yksittäinen kuluttaja voi toteuttaa hyvin monenlaista kuluttajaidentiteettiä eri tilanteissa. Yksilöt voivat kuluttaessaan toteuttaa hyvinkin monenlaista elämäntarinaa ja jakaa elämäänsä hyvin erilaisiin tavoitteellisiin vaiheisiin, joka aiheuttaa yrityksen näkökulmasta sen, että kuluttaja on eri tarkasteluhetkinä hyvinkin erinäköinen yrityksen silmin. Tällainen sirpaleinen markkina on kuitenkin käytännön tasolla varsin pysyvä ja yksinkertainen. Vaikka yksittäinen kuluttaja ylläpitää monenlaisia identiteettejä on mahdollisuus kuitenkin löytää tapoja ja identiteettejä, jotka ovat yleisiä ja jaettuja; yhdistelmiä erilaisista tekemisistä ja projekteista, jotka yksittäisinä ovat laajasti jaettuja. Erilaisuus asenteissa ja arvomaailmassa vaikuttaa yllättävän vähän tapoihin toimia, suurempi toimintaa ohjaava vaikutus on kontekstilla ja tilanteella. (Korkman & Arantola 2009, 30-31).

Korkman ja Arantola (2009, 27) tuovatkin esille sen uuden ajatuksen arjen ja käytäntöjen tutkimisessa, että huomio tulisikin kohdistaa asiakkaiden samanlaisuuteen ja yksinkertaistamiseen. Huomio asiakkaiden erilaisuudesta on relevanttia, mutta onko näillä eroilla käytännössä kuitenkaan kovin paljon merkitystä. Tulisi miettiä, mitkä ovat merkitykselliset erot asiakkaan toiminnassa ja mikä on tarpeellinen yksilöllisyyden aste palveluissa ja tuotteissa. Kannattavuutta ei tällöin lähdetä hakemaan erityisistä asiakasryhmistä, vaan asiakkaita yhdistävistä toimintatavoista, hyvästä tuotteesta tai palvelusta, joka nivoutuu asiakkaan arjen käytäntöihin. Hyvä tuote, joka sopii asiakkaan arjen käytäntöihin ja jolle muodostuu selkeä ja kehittyvä käyttö, voi olla paras asiakkuus, vaikka tuote ei olisikaan versioitu, erilaistettu tai yksilöitävissä oleva (Korkman & Arantola 2009, 28).

Yrityksen kilpailueduksi riittääkin se, että yritys tuntee tietyt käytännöt. Tällöin voidaan palvella eri tavoin ajattelevia asiakkaita, jotka päätyvät samaan arjen tilanteeseen. Näin olleen arvon muodostuminen ei olekaan kiinni asiakkaan ajattelusta, asenteesta tai yksilöllisyyden tavoittelusta, vaan siitä, että yritys pystyy luomaan paremman vaihtoehdon suhteessa nykyiseen toimintatapaan. (Korkman & Arantola 2009, 32). Asiakas toimii oman arkensa keskiössä kehittämässä itseään ja elämäänsä, tehden omia valintojaan. Yrityksellä tuleekin olla selkeä ajatus siitä, miten se pystyy osaltaan mahdollistamaan asiakkaan elämää merkityksellisessä roolissa, laajentamaan omaa vaikutuspiiriään uusiin ilmiöihin ja löytämään selkeän aseman kuluttajan elämässä. (Korkman & Arantola 2009, 118-128.)

Korkman ja Arantola (2009, 35) väittävät, että kuva ajattelevasta asiakkaasta on myytti. Kuluttajien pirstaleisten tarpeiden, ajatusten ja toiminnan monimuotoisuuden ymmärtäminen voi olla täysin merkityksetöntä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Usein kuluttajat eivät ole tietoisia tekemisistään, eivätkä näin ollen ole myöskään kovin suunnitelmallisia. Samat ihmiset muuttavat ajatteluaan ja toimivat usein epäjohdonmukaisesti. Myös asenteissa tapahtuu yllättävän nopeita muutoksia. Myöskään asiakkaita haastatteleamalla oikeaa totuutta on vaikea

saada esille, koska usein ihmiset kertovat asioistaan, kuten niiden pitäisi olla. Yksilölliset erot ihmisten tavoissa toimia ja tarpeissa eivät ole Korkmanin ja Arantolan (2009, 36) mukaan merkittävän suuret. Kuluttaminen on monessa tapauksessa matkimista ja muodin seuraamista, puuttuvaa uskallusta tehdä asioita eri tavalla. Tästä johtuen mielenkiinto pitäisikin siirtää kuluttajasta kuluttamisen käytäntöihin ja rutinoituneeseen toimintaan.

Olisi keskityttävä siihen hyötyyn tai arvoon, jonka tuotteen tai palvelun avulla tuotamme. ”Job to be done.” Arvo syntyy käytössä, ei kaupanteon hetkellä. Näin syntyvä kuluttajakuva on tavoitteellinen, hyötyhakuinen, tehokas ja rationaalinen. (Korkman & Arantola 2009, 39.) Asiakkaat on helppo saada omaksumaan tuotteet ja palveluratkaisut, kun ne saadaan mahdollisimman lähelle asiakkaan arkea ja kun asiakas löytää niiden avulla ratkaisuja omaan elämisen ympäristöön. Tuotteelle tai palvelulle muodostuu tällöin jokin merkittävä rooli arkipäivän käytäntöihin. (Korkman & Arantola 2009, 49.)

#### 4.4.1 Asiakkuusmotivaatio

On tärkeä huomata, että asiakkaan ja yrityksen kannalta hyvä asiakas nähdään eri tavalla. Yrityksen kannalta hyvä asiakas ostaa paljon hyväkatteista tavaraa, pysyy asiakkaana pitkään ja kuormittaa yrityksen resursseja mahdollisimman vähän. Asiakkaan näkökulmasta hyvä asiakkuus on puolestaan tunne. Asiakas näkee itsensä hyvänä asiakkaana silloin kun hän kokee olevansa uskollinen ja pitkäaikainen asiakas, huomioimatta sitä ostaako hän paljon tai asioiko hän usein. Hyvä asiakkuus onkin näin enemmänkin tunne, kuin järkipäiväinen arvio. (Arantola 2003,116-117.)

Arantolan (2003, 117) mukaan suomalaisella asiakkaalla ei ole suuria haaveita palvelun ja tuotteiden yksilöllistämisestä, mutta asiakkaat arvostavat itselle sopivan palvelua ja viestintää. Arantola jaottelee asiakkuusmotiivit neljään ryhmään: asiakkuusedut, asiakkuushaitat, tottumukset sekä sidokset. Näistä motiiveista löytyvät syyt asiakkuuksien aloittamiseen ja jatkamiseen.

Asiakkuusetuihin kuuluvat rahalliset edut, pehmeät edut, huomioiminen ja vastavuoroisuus. Kuluttaja kokee nämä edut sellaisina, joita hän saa tavallisen palvelutason päälle, ollessaan hyvä asiakas. Näistä neljästä rahalliset edut ovat ilmaisia tuotteita ja palveluita, alennuksia ja bonuksia. Tärkeä huomio on kuitenkin se, että rahaetuisten kopiaiminen on helppoa ja niitä tarjoavat todennäköisesti myös kilpailijat, joten niiden tarjoaminen tuo harvoin todellista kilpailuetua. Toki rahalliset edut aiheuttavat varmasti ostojen keskittämistä, mutta herättävät harvoin kuluttajassa mitään tunteita. (Arantola 2003,120-123.)

Pehmeistä eduista puhutaan silloin, kun parannetaan asiakkaan kokemusta keventämällä asiakkaan prosessia mm. ajan säästöllä, joustavilla toimintatavoilla ja joustavalla palvelulla (koti-visit, palautus- ja vaihtokäytännöt). Arantolan (2003, 123-125) mukaan pehmeistä eduista puhuttaessa asiakkaat arvostavat eniten ajan säästöä ja muita asiakkaita parempaa kohtelua. Hyvin hoidetut palvelutilanteet koetaan asiakkaiden mielessä aidoksi eduiksi. Hyvän kohtelun kokemus asiakkuudessa muodostuu kuitenkin toimialat ylittävistä vertailusta muihin toimijoihin ja palvelutilanteisiin. Myös pienet lahjat ja kutsut asiakastapahtumiin korostavat kokemusta siitä, että asiakas koetaan hyväksi asiakkaaksi.

Huomioiminen liittyy sellaisiin sosiaalisiin etuihin ja symboleihin, joiden arvoa ei voi mitata rahassa. Huomioiminen voi ilmetä erilaisina kanta-asiakas taso-ohjelmina ja niihin liittyvänä yhteenkuuluvuuden tunteena tai aitona henkilökohtaisena huomioimisena ja muistamisena palvelutilanteessa. Vastavuoroisuus puolestaan tarkoittaa kuluttajan näkökulmasta arkisesti yrityksen toiminnan reiluuutta. Asiakkaan mielestä todelliset asiakkuusedut kuuluvat hyvälle asiakkaille ja ne pitää jollain tavalla ansaita, jolloin ne perustuvat vastavuoroisuuteen. Arantola (2003, 128) esittää vastavuoroisuuden olevan huomioimisen syvällisempi aste, joka ilmentää asiakkuuden merkityksen tunnistamista. Vastavuoroisuus lähtee asiakkuuden määrittelystä, jossa suunnitellaan mitä asiakkaan halutaan panostavan yritykseen ja miten tästä palkitaan. Huomioiminen ja vastavuoroisuus nousevat asiakkuusmotiiveina tärkeään asemaan siinä, että ne eivät ole kopioitavissa ja niihin ei löydy valmiita malleja. Näissä motiiveissa piileekin tärkeä kilpailuedun mahdollisuus. (Arantola 2003, 126-128.)

Pitkä asiakkuus voi kääntyä myös negatiiviseksi tunteeksi asiakkaan mielessä. Tällöin puhutaan asiakkuushaitoista. Asiakkuushaitta on kielteinen tapahtuma tai tunne, kun asiakas vertaa tilannetta siihen, että hän vaihtaisi toiseen palveluntarjoajaan. Haittoja voi olla monenlaisia. Niistä huomattavimpia voivat olla mm. sellaiset menetetyt edut, joita tarjotaan vain uusille asiakkaille, vaihtelun kaipuu jota ei pysty kokemaan yhden yrityksen asiakkaana, yksityisyyden vähentyminen sen kautta, että pitkissä asiakkuuksissa yrityksille kertyy paljon asiakastietoa yksittäisestä asiakkaasta. (Arantola 2003, 128-130.)

Kaikkein vahvin ja tunteikkain asiakkuushaitta Arantolan (2003, 130-132) mukaan on kuitenkin pettyminen, eli asiakkaan kokemus siitä, että on panostanut asiakkuuteen ihan turhaan. Tämä kokemus voi koitua ratkaisevaksi asiakkuuden jatkumisen kannalta. Asiakas voi kokea panostaneensa yritykseen mm. asiakkuusohjelman sisältöön perehtymällä, palveluiden käytön opettelulla, omien asiakastietojensa rekisteröinnin sallimisella. Näin ollen panostanut asiakas voi kokea massaviestinnän, rutinoituneet tai automatisoituneet kohtaamiset varsin loukkaavina, koska ei koe saavansa tunnustusta omasta panoksestaan. Ostosten volyyymiin keskittyvä palkitseminen aiheuttaa pettymistä sellaisten asiakkaiden keskuudessa, jotka käyttävät yrityksen palveluja usein, mutta euromääräisesti laskettuna vähän. Arantola korostaa, että asiakkuus-

pettymys voidaan kokea myös paljon vakavampana haittana, kuin pettymys yksittäisessä palvelutilanteessa.

On huomioitavaa, että myös yleisten tottumusten, tapojen ja yleisen passiivisuuden painoarvoa asiakkuusmotivaation syntyyn ei pitäisi aliarvioida ja väheksyä. Tottuminen tiettyihin rutiineihin saattaa olla ratkaisevin motiivi asiakkuuden syntymiseen, myös palvelun sijainti ja palvelun sopiminen asiakkaan arjen rutiineihin ovat tärkeitä tekijöitä, kun yritämme ymmärtää, miksi asiakas pysyy kiinni vanhassa asiakkuudessa. Myös asiakkaiden yleinen passiivisuus ja jo tehtyjen valintojen muuttamiseen liittyvä muutosvastarinta edesauttavat vanhoissa asiakkuuksissa kiinni pysymistä. (Arantola 2003,132.)

Pitkien asiakkuuksien takana voidaan nähdä myös erilaisia sidoksia yrityksen ja kuluttajan välillä. Sidokset edesauttavat asiakkaan ja toimittajan yhdessä pysymistä myös silloin, kun asiakkuudessa on kriittinen tilanne. Sidokset voivat olla taloudellisia kanta-asiakas etuja tai rakenteellisia (maantieteellisiä) palvelun sijaintiin perustuvia siteitä. Sidos voi syntyä myös sosiaalisiksi sidokseksi ja luottamukseksi palveluhenkilökunnan ja kuluttajan välille, vahvaksi tunnesidokseksi palveluntarjoajaan tai vahvaan brändiin, tai osaamissidokseksi kun asiakas oppii toimimaan olemassa olevassa asiakkuudessa, eikä viitsi opetella toisen toimittajan toimintatapoja. Sidos voi myös perustua täysin juridiseen sopimukseen asiakkaan ja yrityksen välillä. Tärkein huomio on se, että sidoksia voi myös johtaa ja luoda systemaattisesti. Sidos on kuitenkin aina asiakkaan käsitys ja asiakkuusmotiivi vasta siinä vaiheessa, kun asiakas kokee näin. Parhaimmillaan sidokset ovat positiivisia, niitä on useita ja ne yhdessä tuottavat eräänlaisen sitoutumisen tason, asiakkuusmotivaation. (Arantola 2003,133-135; Tarkianen & Koskinen 2014.)

#### 4.4.2 Asiakasuskollisuuden merkitys

Asiakasuskollisuutta ja pitkiä asiakkuuksia tulisi tavoitella monestakin eri syystä. Pitkäaikaisen asiakkaan palveleminen on todennäköisesti edullisempaa kuin uuden ja pitkäaikaiselta asiakkaalta saattaa saada ajan myötä korkeampaa hintaa. Uusien asiakkuuksien hankintakustannukset ovat korkeita, mutta jatkuva asiakkuus puolestaan tuottaa jatkuvaa tuloa ja lisää palvelun kulutusta. Pitkäaikainen asiakas on myös oppinut toimimaan asiakkaana, eikä näin ollen kuormita palveluprosessia. Pitkäaikainen, sitoutunut ja tyytyväinen asiakas saattaa myös hankkia lisää asiakkaita tuttavaviestinnän kautta. (Arantola 2003, 22.)

Pitkien asiakkuuksien edut yrityksille voidaan jakaa asiakasvaikutuksiin ja yrityksen sisäisiin vaikutuksiin. Asiakasvaikutukset kuvaavat niitä etuja, jotka hyödyntävät yritystä asiakkaiden muuttuvan käyttäytymisen kautta. Asiakkaat mm. pyrkivät välttämään tarpeettomia riskitilanteita ja vääriä valintoja, jolloin päätösten rutiininomainen toistaminen, samojen vanhojen

tuotemerkkien tai palveluiden käyttäminen on turvallista ja tehokasta. Uskolliset asiakkaat on myös rokotettu kilpailijoiden viestintää vastaan, eivätkä näin ollen paneudu niin paljon eri vaihtoehtoihin ja hintaherkkyys saattaa vähentyä. Uskollinen asiakas valittaa todennäköisesti, mutta tällaiset valitukset pitäisi kuitenkin nähdä ilmaisena auditointina ja investointina yrityksen toiminnan kehittämiseksi. (Arantola 2003, 22-23.)

Pitkien asiakkuuksien vaikutukset yrityksen sisäiseen toimintaan liittyvät yleensä asiakkaiden tunnistamiseen, markkinointiviestinnän tehokkaampaan kohdentamiseen ja sisäisten prosessien kehittymiseen uskollisten asiakkaiden palvelukustannuksen laskemisen ja asiakkaiden osallistamisen kautta. (Arantola 2003.)

#### 4.5 Palvelumuotoilu kehittämisen välineenä

Palvelumuotoilu käsitettä ei olla vielä täysin tyhjentävästi pystytty määrittelemään. Koivisto (2007) on tutkinut lopputyössään palvelumuotoilun hyödyntämistä osana palvelujen tuotekehitystä ja hän kiteyttää yhteenvetona erilaisten määritelmien pohjalta palvelumuotoilun olevan elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien palveluiden kehittämistä ja johtamista, jossa suunnitellaan palvelun aineellisista ja aineettomista tekijöistä johdonmukainen kokonaisuus. (Koivisto 2007, 64-65.) Miettinen (2009, 3) tarkentaa tätä määritelmää tuomalla mukaan liiketaloudellisen näkökulman ja esittää palvelumuotoilun olevan palveluiden kaupallista kehittämistä, jossa palvelukokemus suunnitellaan vastaamaan käyttäjän tarpeita ja palveluntarjoajan liiketaloudellisia tavoitteita.

Palvelumuotoilulla pyritäänkin vahvistamaan palvelun menestymistä ratkaisemalla palvelun tarjoajan ja kohderyhmän väliseen vuorovaikutukseen liittyviä haasteita. Tätä vuorovaikutusta tapahtuu organisaation tarjotessa palveluitaan ja asiakkaan kuluttaessa ja nauttiessa näistä palveluista. Palvelumuotoilun ytimessä on asiakasarvon sekä liiketoiminta-arvon tasapaino. Jos asiakas ei koe saavansa palvelusta arvoa hän ei osta palvelua, jos puolestaan palvelun tuottaminen ei tuo arvoa palvelun tuottavalle organisaatiolle, niin palvelu poistuu markkinoilta nopeasti, koska sen tuottaminen ei ole kannattavaa. Näin ollen palvelumuotoilun avulla pyritään ymmärtämään asiakkaan tarpeita, toiveita ja haaveita palvelun suhteen sekä selvittämään mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mitä tarvetta täyttämässä. Yhtä olennaista on myös tunnistaa palvelun tuottavan organisaation nykytila, todellisuus ja tavoitetila, jotta palvelu voidaan suunnitella näiden realiteettien pohjalta vahvistamaan organisaation jokapäiväistä menestystä ja tavoitteita. (Mitä on palvelumuotoilu? 2012.)

Palvelumuotoilu tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palveluiden kehityksen menetelmiin. Kyse ei siis ole uudesta innovaatiosta, vaan tavasta yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilun avulla organisaatio pystyy

paremmin havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu ei ole abstraktia suunnittelua, vaan konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimivaksi palveluksi. Suunnittelussa käytetään erilaisia visualisointeja ja hahmomalleja, jotta palvelun aineettomat osat saadaan näkyviksi. (Tuulaniemi 2011, 15-16.)

Ihminen on keskeinen osa palvelua. Asiakas muodostaa kokemuksen palvelusta joka kerta palvelutapahtumassa henkilökohtaisesti uudestaan. Tätä kokemusta ei voida suunnitella, koska subjektiivinen kokemus tapahtuu asiakkaan pään sisällä. Palvelumuotoilun tavoitteena onkin pyrkiä vaikuttamaan palvelukokemukseen siten, että asiakkaalle muodostuu mahdollisimman positiivinen kokemus. Tämä tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin, poistamalla palvelua häiritsevät tekijät ja optimoimalla palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus. (Tuulaniemi 2011, 16.)

Tuulaniemi (2011, 37) esittää, että muotoilu pyrkii aina olemaan ennakoivaa ja proaktiivista. Tämä tarkoittaa asiakkaan todellisten tarpeiden ja piilevien tarpeiden tunnistamista. Ennakoivan ymmärryksen avulla pyritään vastaamaan siihen, että minimoidaan huonosta palvelusta saatava palaute jo ennakolta pyrkimällä suunnittelemaan ratkaisuja jotka todella helpottavat asiakkaiden elämää. Ymmärrys asiakkaiden todellisuudesta ja tarpeista on kaiken liiketoiminnan ydin ja myös palvelumuotoilun perusta. Jos asiakkaan tarpeista ja motiiveista kysytään suoraan, ei useinkaan saada tarpeeksi syvällistä kuvaa ihmisen tarpeista ja odotuksista, sillä harva osaa kuvitella ja kertoa siitä, mitä ei vielä ole olemassa. Näin ollen palvelumuotoilussa-kin lähdetään siitä ajatuksesta, että suunnittelun pohjalle on tarpeellista tutkia ihmisen arjen toimintaa, josta nousevat esiin erilaiset arvot, todelliset toiminnan motiivit, tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet, joista uudet ideat ja palvelukonseptit kehitetään.

Palvelumuotoilussa on kyse systemaattisesta tavasta kehittää liiketoimintaa yhtä aikaa sekä analyttisesti, että intuitiivisesti. On tärkeää analysoida ja ymmärtää todellisuutta ja toiminnan lähtökohtia tosiasioihin ja olemassa olevaan tietoon perustuen. Mitään ei kuitenkaan pystytä muuttamaan, jos ei pyritä hahmottamaan sellaista, mitä ei vielä ole olemassa ja mikä voisi olla mahdollista tulevaisuudessa. Kyse on kehittämisprosessista, jossa käytetään useista osaamisaloista kumpuavaa työkalu- ja menetelmävalikoimaa. Toiminnalle on ominaista kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun ja keskeisenä tavoitteena on osallistaa prosessiin kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet, niin asiakkaat kuin palvelun tuotantoon osallistuvat tahot, sitouttamalla heidät yhteistoimintaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 10-16.)



Palvelumuotoilun keskeisenä toiminnan runkona toimiikin yhteiskehittäminen, palvelun eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen. Palvelumuotoilussa keskeistä on ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit, joten loppukäyttäjän ottaminen mukaan kehittämistyöhön edistää suunnittelua ja arvon luontia, sillä käyttäjä on kuitenkin oman elämänsä ja toimintansa paras asiantuntija. Koska palvelu saa lopullisen muotonsa sillä hetkellä kun se kulutetaan, on tärkeää, että suunnitteluprosessiin osallistetaan myös ne organisaation ihmiset, jotka ovat mukana joko asiakasrajapinnassa, että palvelutuotannossa ja järjestelmäylläpidossa. Yhteiskehittämisen etuna onkin kaikkien osapuolien vahva sitoutuminen sekä kehittämisprosessiin että myös palvelun tuottamiseen. Tavoitteena ei ole se, että kaikki palvelun osapuolet olisivat päättämässä millainen palvelusta tuotetaan vaan se, että palveluun liittyvät asiat ja näkökannat tulevat mahdollisimman laaja-alaisesti huomioiduksi tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. Yhteiskehittämistä toteutetaan useimmiten erilaisissa työpajoissa, mutta periaatetta voidaan toki käyttää myös muunlaisissakin tiloissa ja yhteyksissä, kuten esim. virtuaalisissa tiloissa. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun työtapana, ei varsinainen kehittämistyökalu. (Tuulaniemi 2011, 52-53.)

Palvelumuotoilun metodit ovat yhdistelmä markkinoinnin, johtamisen ja muotoilun menetelmiä, mutta osa niistä on myös käytännön palvelumuotoilutyön soveltamisen tuloksena syntyneitä metodeita. Nämä metodit keskittyvät lähinnä palvelukokemuksen suunnitteluun, kuvaamiseen ja visualisointiin, jolla yritetään tukea ja helpottaa monimutkaisten palveluorganisaatioiden hahmottamista. Koska palvelumuotoilu on kehittymässä oleva osaamisala, ei myöskään ihan selkeää mallia palvelumuotoilun suunnitteluprosessista ole esitetty. Erilaisissa teoriassa esitetyissä prosessimalleissa yhdistyvät kuitenkin käyttäjälähtöisyys ja iteratiivisuus. Käyttäjälähtöisyys korostuu asiakasymmärryksen hankkimisen tärkeyden korostamisena ennen palvelujen ideointia, kun taas iteratiivisuus kuvaa suunnitteluprosessin eri vaiheiden päällekkäisyyttä ja sitä, että aikaisempiin suunnitteluprosessin vaiheisiin pystytään aina palaamaan missä prosessin vaiheessa tahansa. (Koivisto 2007, 72.)

Yksinkertaisuudessaan palvelumuotoilun voidaan sanoa olevan ratkaisu yrityksen ja asiakkaan väliseen lisäarvonluonti prosessiin. Useammat ihmiset haluavat käyttää parempia palveluita ja paremmista palveluista ollaan valmiita maksamaan sekä kertahankintana että toistuvina ostoksina enemmän, koska paremmat palvelut sekä ilahduttavat että tuovat asiakkaille lisäarvoa. Tätä kautta paremmat palvelut johtavat myös parempaan asiakasuskollisuuteen. Näin ollen palvelumuotoiluosaamisen voidaan sanoa tuovan yrityksille sekä kilpailuetua että tehoa. (Tuulaniemi 2011.)

Kuten jo aiemmin työssä on esitetty, on tulevaisuuden markkinointiviestinnän perustuttava yhä enemmän lupausten lunastamiseen eikä meteliin tai huomion saavuttamiseen häiritseviä ja keskeyttäviä viestejä lähettämällä. Tämä tarkoittaa, että markkinointiviestinnän ja brän-

din rakentamisen on oltava tulevaisuudessa hyvää palvelua ja onnistunutta dialogia asiakkaiden kanssa, sillä kokemukset rakennetaan yhteistyössä yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Kaikki ihmisten, tuotteiden ja palveluiden kohtaamiset luovat tätä tärkeää merkityksellistä vuoropuhelua brändin kanssa. Yritysten onkin pystyttävä luomaan hyvin pake-toituja palveluita, jotka perustuvat ymmärryksen maailmasta, asiakkaista sekä heidän käyttäytymisestään. Näin palvelu voi itsessään toimia markkinointina. Koska nykyinen tuotetarjontamme on kyllästetty loputtomalla määrällä tuotteita ja ominaisuuksia, emme kuluttajina enää pysty omaksumaank kaikkea rationaalista tietoa suuresta jokapäiväisestä tietomassasta, joten päätöksenteossakin on siirrytty tietoon pohjautuvasta, tunnepohjaiseen päätöksenteokoon. (Tuulaniemi 2011, 23-28.)

Tuulaniemi (2011, 27) esittää, että palvelu on tämän hetken maailmassa kaikkein kestävin erottumistekijä brändinrakennuksessa, sillä palvelussa on paljon enemmän brändin ja asiakkaiden konkreettisia kohtaamispisteitä kuin tavaroissa. Jokainen palvelu ja vuorovaikutustilanne on mahdollisuus kertoa bränditarinaa. Palvelumuotoilu sisältääkin enemmän strategisia mahdollisuuksia brändin rakentamiseen kuin perinteiset brändin visuaaliset ilmentymät, sillä myytteihin, tarinan kerrontaan ja merkkeihin perustuva brändin rakentaminen ei ole strategista. Palvelu on se lisäarvo, josta halutaan maksaa ja vain sen avulla voidaan luoda merkityksellistä kilpailuetua.

Palveluosaaminen puolestaan taas liittyy sellaiseen tekemisen kulttuuriin, jota ei voida kopioida, vaan jokaisen on rakennettava omansa. Palvelumuotoilu tähtää jatkuvaan kehittämiseen ja palveluista saatavan palautteen kautta reagointiin, joiden avulla yrityksen on mahdollista määrittää miten brändiviestit välittyvät kussakin palvelun eri kontaktipisteissä. Yhteiskehittäminen antaa yrityksen henkilöstölle mahdollisuuden olla mukana määrittämässä brändiä, ymmärtää valintoja ja sen kautta sitoutua brändiin. Se antaa heille myös mahdollisuuden olla itse suunnittelemassa, miten brändielementit näkyvät heidän omassa työssään palvelun eri kontaktipisteissä. Palvelumuotoilua hyödyntämällä brändi ei ainoastaan näy vaan se koetaan. (Tuulaniemi 2011, 27-29.)

## 5 Työn viitekehyksestä ja menetelmistä

Työn teoreettisessa tarkastelussa pääpaino on sähköiseen liiketoimintaan, verkkokaupan menestykseen, sähköiseen markkinointiin ja palvelumuotoiluun liittyvässä teoriassa. Opinnäytetyön teoreettisessa osassa tarkastellaan verkkokauppaa osana yrityksen monikanavaisen kaupan kokonaisuutta ja sen merkitystä ja roolia yrityksen liiketoiminnalle. Tarkastelun keskiöön nousee kuluttajien mediakäytöksen muutos ja sen aiheuttama muutos kaupankäynnille, sekä verkkokaupan menestymisen edellytykset ja todelliset kilpailukeinot. Teoriaosuuden tarkoituksena on kuvata, miten verkkokaupan tulisi parhaimmillaan toimia.

Työn empiirinen osuus koostuu verkkokauppakonseptin kehittämistyöhön liittyvästä suunnittelusta. Tavoitteena on löytää tämän hetken kriittisimmät kehittämiskohteet verkkokauppatoinnassa, selvittää millaisia toimenpiteitä verkkokaupan kehittämiseksi tulisi tehdä ja luoda jo olemassa olevalle verkkokaupalle kehittämissuunnitelma toiminnan ohjauksen tueksi. Tämä tutkimus ja siihen kiinteästi liittyvä kehitystyö tähtää olemassa olevan verkkokaupan prosessien muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmaksi. Tutkimuksella haetaan parempaa ymmärrystä oman toiminnan nykytilasta ja toimintaan liittyvistä haasteista ja pyritään löytämään ratkaisut verkkokaupakäytäntöjen kehittämiseksi.

## 5.1 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistutkimus ei ole oma erillinen tutkimusmenetelmä, vaan joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä, joita käytetään tilanteen ja kehittämiskohteen tarpeiden mukaisesti. Kehittämistutkimusta voidaan kuvata enemmänkin monimenetelmäiseksi tutkimusotteeksi tai tutkimusstrategiaksi, jossa yhdistyvät kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Kehittämistutkimuksella ei ole omaa metodologiaansa, vaan menetelmät hyödyntävät laadullista ja määrällistä tutkimusta kehitettävän ilmiön, ongelman ja asetettujen tavoitteiden mukaan. (Kananen 2012, 19, 26.)

Tutkimuksen taustalla on aina teoria tai teoriat, joihin kehittämisessä nojataan ja kohteena prosessi, toiminto, asiantila tai tuote, johon voidaan toiminnalla vaikuttaa. Ongelman tai kehittämiskohteen lisäksi olennaisia ovat myös ne toimenpiteet, vaikuttamisen keinot, interventiot, joilla kohteeseen pyritään vaikuttamaan. Tutkimuksessa on kyse tieteen ja tutkimuksen peruskysymyksestä eli siitä, mikä on ilmiön syy ja seuraus. Näiden kausaalisuhteiden tunnistaminen ilmiön sisällä on edellytys oikean intervention valinnalle ja sen kautta muutoksen aikaansaamiselle. Kehittämissyössä tutkimus voidaan kohdistaa moneen kehittämisilmiön osaan. Tutkimuskysymys voi liittyä tavoitteen saavuttamiseen, mutta kohteena voivat olla myös prosessiin kohdistuvat tutkimuskysymykset. Kehittämistutkimuksessa ei tyydytä vain ilmiön kuvaamiseen tai selittämiseen laadullisen tutkimuksen tavoin, vaan tavoitteena on löytää parempia vaihtoehtoja asiantiloille. (Kananen 2012, 19-23, 44.)

Kehittämistutkimuksen ja toimintatutkimuksen välinen ero on hyvin pieni. Molemmat tutkimukset pyrkivät muutokseen ja parannukseen, mutta ero näiden tutkimusstrategioiden välillä on se, että nimensä mukaisesti toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana kehittämiskohteen toiminnassa. Kehittämistutkimus muuttuu toiminnalliseksi sitä kautta, että tutkija on itse testaamassa ratkaisun toimivuutta. Toimintatutkimusta voidaankin käyttää oman tai ryhmän työn tai toiminnan kehittämisessä, jolloin toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat samanaikaisesti. (Kananen 2012, 12, 42.)

Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa eroaa perinteisten tutkimusmenetelmien tutkijan roolista, sillä toimintatutkimuksessa tutkija toimii ryhmän aktiivisena jäsenenä. Tutkimusprosessia ei voida suunnitella kohderyhmän ulkopuolelle, eikä sitä voida jättää prosessin lopussa yksinomaan ulkopuolisen arvioitavaksi. Toimintatutkimuksen tutkijan tehtävänä on myös tuloksista saadun tiedon välittäminen muille projektin jäsenille sekä työskentelyn, uusien ajatusten ja ongelmanratkaisumallien jäsentäminen, jotta välttyään toimimasta pelkän arkitiedon varassa. Tutkija toimii konsultin tavoin; auttaa toimijoita tiedostamaan ja ratkaisemaan kehittämisen kohteen ongelmia. Tutkijan rooli on sekä toimia tutkijana, että myös käyttää saamiaan tietoja hankkeen hyväksi. (Anttila 2007; Linturi 2003).

Toimintatutkimus on tapaustutkimuksen kaltainen tutkimusstrategia, joka kohdistuu tiettyyn erikoistapaukseen. Painopisteenä ei niinkään ole yleistettävän tiedon saaminen tutkittavasta asiasta, vaan täsmällisen tiedon kerääminen tiettyä tilannetta ja tarkoitusta varten. Tutkimukseen liittyvä empiirinen tieto on paikallista ja suorassa suhteessa toimintaan. Toimintatutkimus on ryhmien ja yksilöiden omaa systemaattista tutkimusta niistä toimenpiteistä, joilla he muuttavat ja kehittävät kohteena olevaa käytäntöä. Tämä jatkuva prosessi tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Toimintatutkimus voidaankin ymmärtää lähestymistapana, joka ei ole kiinnostunut vain asioiden nykytilasta, vaan ennen kaikkea siitä miten asioiden tulisi olla. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on usein käytännön työelämän tilanne, joka koetaan ongelmalliseksi syystä tai toisesta. Usein kehittämistarve kumpuaa myös ympäristön jatkuvasta muutoksesta, sillä mikään organisaatio ei voi pitkään elää irrallaan ympäristöstä, vaan sen on mukauduttava ympäristön muutoksiin. (Anttila 2007; Linturi 2003).

Anttila (2007) esittää, että toimintatutkimuksen keskeinen menetelmä on yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin perustuva keskustelu, diskurssi. Yleisenä ideana on tutkimuksen spiraalimainen eteneminen: suunnittelu - toiminta - havainnointi - reflektointi - kierroksina. Ensin valitaan päämäärät, sitten tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Tämän jälkeen taas arvioidaan ensiaskelia, muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja ja arvioidaan näitä. Näin olleen prosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Syklin yksi kierros on perusta seuraavalle ja tarkoituksena on tarkastella sitä suhdetta, joka muodostuu aikaisemman syklin havainnoista.

Tässä jatkuvassa diskurssissa tuodaan erilaiset väitteiden ja tietojen perustelut kriittisen tarkastelun kohteeksi, dokumentoidaan keskustelua, tavoitteita, esitettyjä näkemyksiä sekä toimintaa. Tätä vaihetta nimetään myös reflektoinniksi. Reflektoinnilla tarkoitetaan sitä, että osanottajat ottavat kantaa, keskustelevat, pohtivat ja tutkivat eri vaiheiden onnistumista ja tavoitteiden toteutumista. Reflektoinnissa tuodaan esille erilaiset mielipiteet sekä väitteiden perustelut kriittisesti tarkasteltaviksi. Se on myös arviointiprosessi, jossa pohditaan toiminnan

merkitystä ja arvioidaan tuloksia, antaen samalla osallistujille mahdollisuuden oppia ja kehittää näkemystään eteenpäin. (Anttila 2007).

Tähän tutkimukseen on valittu kehittämistutkimuksellinen lähestymistapa, jolloin työn lähtökohdiana on teoriaa ja käytäntöä tiiviisti yhdistävä ongelmanratkaisu, sekä ongelmaan liittyvän teoreettisen ymmärryksen lisääntyminen. Työssä ei keskitytä tarkastelemaan ainoastaan sitä, miten asiat ovat, vaan ollaan ennen kaikkea kiinnostuneita siitä, miten niiden tulisi olla. Tarkoituksena on kehittää uusia taitoja ja uutta lähestymistapaa olemassa oleviin ongelmiin, jotka liittyvät käytännölliseen toimintaan. Näin ollen työstä voidaan löytää sekä kehittämistutkimuksen että toimintatutkimuksen piirteitä.

Toimintatutkimukselliset piirteet liittyvät lähinnä tutkijan omaan aktiiviseen rooliin tutkittavassa organisaatiossa ja tutkittavan ilmiön parissa, sillä tutkija toimii tässäkin työssä toimintatutkimukselle ominaisessa roolissa uusien ajatusten ja ongelmanratkaisumalleja jäsentäen. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan keskitytä muutoksen läpivientiin, eikä työssä testata ratkaisun toimivuutta, joten tässä suhteessa työ tulisi nähdä ensisijaisesti kehittämistutkimuksena eikä toimintatutkimuksena.

Työssä on olennaista myös spiraalimainen reflektioarviointiprosessi, jossa pohditaan toiminnan merkitystä ja arvioidaan tuloksia toiminnan kehittämisen lähtökohdista. Työssä keskitytään kehittämistutkimuksen mukaisesti selvittämään olemassa olevia syy-seuraus suhteita ja tutkimaan prosessia, johon pyritään toiminnalla vaikuttamaan. Kehittämistutkimuksen mukaisesti tutkimuksessa ovat olennaisia myös ne toimenpiteet, joilla tähän prosessiin voidaan vaikuttaa.

## 5.2 Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät

Kehittämistutkimuksen kaikissa vaiheissa tarvitaan laadullista tutkimusta, sillä ilman laadullista tutkimusta kehittämistyöstä ei voida saada tutkimusta. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin uuden ilmiön ymmärtämiseen. Laadullisen tutkimuksen tärkeimpiä aineistonhankintamenetelmiä ovat havainnointi, haastattelu ja erilaiset valmiit aineistot sekä dokumentit. (Kananen 2012, 93; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

### 5.2.1 Havainnointi

Kanasen (2009, 69) mukaan havainnointi on eräs toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Havainnoinnin käyttö on perusteltua sellaisissa tilanteissa, joissa ilmiöstä ei ole tietoa tai olemassa olevaa tietoa on hyvin vähän. Havainnointi tulee kysymykseen myös sellaisissa tilanteissa, joissa muilla keinoin, kuten kyselyllä tai haastattelulla ei pystytä saa-

maan tietoa tai jossa kommunikointi ilmiön tai kohteen kanssa on mahdotonta. Havainnointi voi olla käyttökelpoinen menetelmä mm. silloin kun kerätään tietoa työtehtävistä ja niihin liittyvistä prosesseista sekä ”hiljaisen tiedon” tavoittamisessa. Havainnoimalla voidaan saada monipuolista tietoa, mutta menetelmän käyttökelpoisuus riippuu aina tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2009, 67-69; Kananen 2012, 94-95.)

Havainnoinnin etuna on tilanteen autenttisuus, sillä havainnoitavat ilmiöt tapahtuvat luonnollisessa ympäristössä ja aidossa tilanteessa. Tapaustutkimuksessa menetelmän tekee ongelmalliseksi se, että tutkija on itse mukana tutkimuksen aktorina, joten hänen tiedonkerääjäroolinsa saattaa olla vaikea toteuttaa. Tutkijan tuttuus ja mukanaolo saattaa vaikuttaa myös kerätävän aineiston objektiivisuuteen. (Kananen 2009, 67-69; Kananen 2012, 96.)

Havainnointi voidaan jakaa osallistuvaan ja ei-osallistuvaan havainnointiin, jolloin ensin mainitussa tutkijalla on aktiivinen rooli havainnoitavassa toiminnassa kun taas jälkimmäisessä haastattelija pitäytyy pelkkänä havainnoitsijana. Osallistuvasta havainnoinnista voidaan puhua silloin, kun tutkija on itse fyysisesti läsnä tutkimuskohteessa tai tutkimustilanteessa ja hänellä on aktiivinen rooli havainnoitavassa toiminnassa. Ei-osallistuvassa havainnoinnissa haastattelija pitäytyy pelkkänä havainnoitsijana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Osallistavan havainnoinnin lähtökohtana on Anttilan (1998) mukaan havainnoida mitä ko. tilanteessa tapahtuu, mikä on tärkeää ja olennaista, miten osallistujat itse kuvaavat tilannetta ja sen ilmaisevat. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija aktiivisesti vaikuttaa läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön ja tilanteesta riippuen hän osallistuu toimintaan enemmän ja vähemmän aktiivisesti, mutta täysin ulkopuoliseksi hän ei voi jättäytyä. Osallistuvassa havainnoinnissa tilannetta voidaan tarkkailla ensin kokonaisvaltaisesti, mutta on tarpeellista seurata tapahtumaa niin kauan, että kaikki lainalaisuudet ja rutiinit alkavat hahmottua ja päästään kiinni yksityiskohtiin. Yleisesti tutkimuskohteen tuttuus tai outous määrittää sen, kuinka kauan kohdetta tulee seurata. (Anttila 1998.)

Havainnointitekniikka voidaan myös jakaa systemaattiseen, standardoituun ja ei-systemaattiseen havainnointiin. Strukturoimatonta havainnointia käytetään silloin kun halutaan mahdollisimman paljon ennakkotietoa asiasta. Koska tällaista havainnointia ei voida suunnitella ja luokitella etukäteen hyödynnetään havainnoinnissa tutkittavan ilmiön teoriaa, jonka avulla ilmiötä havainnoidaan teoriaan perustuvien ennakko-oletusten pohjalta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Osallistuvan havainnoinnin aineistoa voidaan koota monella eri keinolla. Tutkija voi haastatella muita, osallistua toimintaan ja havainnoida muita toimijoita, mutta osaksi hän harjoittaa myös itsensä havainnointia. Lisäksi havainnoinnin apuna voidaan käyttää muita dokumentteja

ja omia muistiinpanoja. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Analyysin avulla ratkaistaan, tarvitaanko lisää tietoa ja jos niin millaista. Syklisyys ja jatkuva reflektointi kuuluvat tämän tutkimusotteen piirteisiin. Peruslähtökohta havainnoinnissa on tutkimuspäiväkirja, johon kirjataan ilmiötä koskevat havainnot. Analyysin myötä havainnoijan ymmärrys ilmiöstä kasvaa ja hän voi tämän uuden tiedon valossa suunnata havainnointiaan sellaisille osa-alueille, jotka auttavat paremmin ratkaisemaan ongelman. (Anttila 1998; Kananen 2012, 96-97.)

### 5.2.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelua voidaan luonnehtia keskustelunomaiseksi tilanteeksi, jossa haastattelu etenee joustavasti ilman tarkkaa etenemisreittiä, kohdentuen ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelussa pyritään antamaan tilaa ihmisten vapaalle puheelle ja haastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkintoja ja merkityksenantoja. Haastattelu ei etene valmiiksi muotoiltujen pikkutarkkojen kysymysten ja tarkan järjestyksen mukaan, vaan teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan varsin vapaasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006d.)

Teemahaastattelu edellyttää haastattelijalta huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu pystytään kohdentamaan tarkasti oikeisiin teemoihin. Haastateltavien valintaan tulee myös kiinnittää tarkkaa huomiota, sillä tutkittaviksi tulisi valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa tutkittavista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006d.)

### 5.2.3 Kirjalliset lähteet

Kirjallisilla lähteillä tarkoitetaan kaikkea sellaista aineistoa, joka on kerätty tutkimusprosessin aikana, kuten havainnoinnin, haastattelun tai tutkimuspäiväkirjan avulla kerätty aineisto. Lähteet voivat olla myös tutkittavaan aineistoon liittyviä yrityksen omia dokumentteja, kuten vuosikertomukset, tilinpäätöstiedot, kokouspöytäkirjat, tilastot, raportit, esitteet jne. Näitä jo valmiiksi dokumentoituja käytänteitä voidaan usein käyttää mm. lähtötilanteen arvioinnissa. Suurin osa aineistosta kerätään kuitenkin tutkimussyklin aikana. (Kananen 2009, 73-76.)

Kirjallisia aineistoja voidaan käyttää sellaisenaan tutkimusmateriaalina tai muiden tiedonhankintamenetelmien tukena ja täydentäjänä. Kirjalliset aineistot ovat usein haastatteluja luotettavampia, sillä ihmisten muisti on rajallinen, erityisesti jos aikajänne on pitkä. Yrityksiin liittyvät ilmiöt ovat usein myös niin monisyisiä, että niiden ymmärtäminen ilman kirjallisia dokumentteja on hankalaa. (Kananen 2009, 76-77.)

#### 5.2.4 Sisällönanalyysi

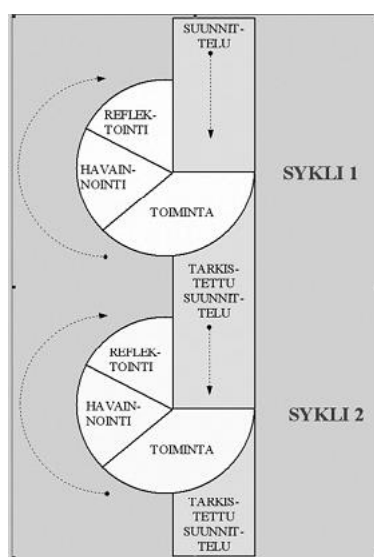
Kvalitatiivisen aineiston analysoinnin yhtenä menetelmänä voidaan käyttää sisällönanalyysia, jolloin aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja aineistoa tiivistäen. Kyse on tekstianalyysistä, jossa analyysin avulla tutkittavista teksteistä: kirjoista, päiväkirjoista, raporteista, litteroiduista haastatteluista, puheista ja keskusteluista pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan käytännössä sanallista tekstin sisällön kuvailua. Kvalitatiiviset aineistot muodostuvat usein runsaalla kuorutuksella varustetusta sisällöstä, jonka taakse piiloutuu aineiston ydin. Analyysin tarkoitus on pyrkiä löytämään tämä ydin ja puristaa suuri aineistomassa ydinsisällöksi. Sisällönanalyysin yhteydessä voidaan puhua joskus myös sisällön erittelystä ja luokittelusta. Sisällön erittelystä tarkoitetaan kvantitatiivista dokumenttien analyysistä, jossa kuvataan määrällisesti aineiston sisältöä. Luokittelu puolestaan tarkoittaa sitä, että aineistoa luokitellaan esim. teoriasta saatujen luokkien avulla. (Kananen 2012, 116; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Tämän opinnäytetyön keskeisimpänä tiedonhankintamenetelmänä on käytetty osallistuvaa havainnointia. Havainnointi on kohdistunut tutkittavaan ilmiöön ja siihen liittyviin prosesseihin. Tutkija on harjoittanut myös oman työnsä ja oman työyhteisönsä toiminnan havainnointia tutkittavan ilmiön ympärillä. Havainnointi on ollut ei-systemaattista, joustavaa ja väljää tutkittavasta ilmiöstä johtuen. Havainnointi on kohdistunut melko pitkän aikavälin toimintoihin, joten myös olemassa olevia dokumentteja, sähköposti keskusteluita, palaverimuistiinpanoja sekä tutkijan omia muistiinpanoja verkkokauppaprosessin etenemisestä on käytetty tämän havainnoinnin apuna sekä tutkimuksen aineistona. Tiedonhankinta on perustunut myös yrityksen sisäisen hiljaisen tiedon ja työyhteisen yhteisin muistin selvittämiseen tutkittavan ilmiön ympärillä, joten havainnointiin ja aineiston hankintaan on liittynyt myös pienimuotoisia teemahaastatteluita muille verkkokauppatoimintojen kanssa työskenteleville henkilöille. Havainnoinnissa on tukeuduttu tiiviisti myös tutkittavan ilmiön teoriaan, jonka avulla ilmiötä on pyritty tarkkailemaan ja analysoimaan. Aineiston keruu ja analyysi ovat kulkeneet läpi työn tiiviisti rinnakkain ja tutkimuksen aineistoa on analysoitu sisältöanalyysi menetelmin.

## 6 Työn toteutus

Toimintatutkimusta ja kehittämistutkimusta kuvataan usein syklimäisesti etenevänä prosessina, jossa samanlaiset syklit toistuvat peräkkäin. Ensimmäiseen perussykliin kuuluu toiminnan suunnittelu, itse toiminta, toiminnan havainnointi ja reflektointi. Seuraava sykli käynnistyy, kun olemassa olevaa suunnitelmaa on reflektoinnin jälkeen tarkistettu. Sen jälkeen uusi suunnitelma toteutetaan, toteutusta havainnoidaan ja syklin lopuksi jälleen reflektoidaan. (Linturi 2000.)





Kuvio 3: Toimintatutkimuksen syklit (Linturi 2003).

Myös tämä työ jakautuu em. kehittämistutkimuksen syklien mukaisiin vaiheisiin. Tässä opinäytetyössä käsiteltävä kehitystyö on saanut alkunsa Asteen verkkokaupan suunnittelusta ja sen toteuttamisesta, jotka kuvaavat kehittämistutkimuksen ensimmäisen syklin vaiheita. Tässä työssä tullaan toteuttamaan ensimmäisen syklin mukainen toiminnan havainnointi ja reflektointi, havainnoimalla toiminnan tämänhetkistä tilaa sekä tutkimalla, miten verkkokauppa voisi toimia paremmin ja millaisin toimenpitein toimintaa voitaisiin kehittämistutkimuksen seuraavassa syklissä parantaa. Tämän työn tuotoksena laaditaan tarkistettu toimintasuunnitelma seuraavan syklin toiminnan, käytännön kehittämisprosessin ohjaamiseen.

Tässä luvussa esitellään ensin Asteen verkkokaupan perustamisprosessia, kuvataan verkkokaupan toiminnan nykytila sekä havainnoidaan verkkokaupan tämänhetkistä toteutusta. Sen jälkeen työn reflektioivassa osuudessa analysoidaan edellä esitetyn teorian tiedon sekä tutkimuksessa kerätyn aineiston avulla tämänhetkiseen toimintaan liittyviä ongelmia sekä kehitys- ja muutostarpeita. Viimeisenä työssä esitetään konkreettiset kehitystoimenpiteet myöhemmin toteutettaviksi.

Koska kehittämistyöhön varattu budjetti on rajallinen ja henkilötyötunteja kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen eivät yrityksen taloudelliset ja ajalliset resurssit riitä kaikkien kehitystoimenpiteiden samanaikaiseen toteutukseen. Tästä syystä verkkokaupan kehityssuunnitelman interventiot on suunniteltu toteutettaviksi myös syklimäisesti eteneviksi. Tämä tarkoittaa tässä kehittämissuunnitelmassa sitä, että toimenpiteet esitetään aloitettaviksi sellaisista kehittämistoimenpiteistä, jotka ovat verrattain nopeasti toteutettavissa ilman suuria kustannuksia, sekä sellaisista toimenpiteistä, jotka ensisijaisesti toisivat lisää rahaa kassaan,

jotta tämän tulorahoituksen voimin voitaisiin siirtyä muiden suurempien ja enemmän rahallista panostusta vaativien kehitystoimenpiteiden tekemiseen.

### 6.1 Toimintaympäristön ja verkkokaupan perustamisprosessin kuvaus

Idea verkkokaupan perustamisesta on lähtenyt liikkeelle oman liiketoiminnan kannattavuuteen ja tehokkuuteen liittyvistä lähtökohdista. Ajatus liiketoiminnan sähköistämisestä liittyi myös siihen omaan näkemykseen, että voimakkaan digitalisoitumisen aikana nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön pystyttäisiin vastaamaan parhaiten sähköisiä kanavia hyödyntäen. Oma verkkokauppa nähtiin ensisijaisen tärkeänä kovassa kilpailussa, joten jo liiketoimintasuunnitelmaa kirjoitettaessa, yritystä perustettaessa päätettiin ensimmäisen kivijalkaliikkeen rinnalle avata verkkokauppa.

Koska kivijalkaliike sijaitsee talvilomakohteessa, oli luonnollista odottaa, että suurin osa kivijalkaliikkeen asiakkaista asuu fyysisesti melko kaukana tästä myymälästä. Hyvän asiakaspalvelun hengessä, markkinoinnilliset hyödyt mielessä myymälä haluttiin tuoda verkon välityksellä myös lähelle näiden samojen asiakkaiden arkea. Alusta asti tiedostettiin uusiasiakkuushankinnan haasteet, joten verkkokaupan asiakkaiksi haluttiin luonnollisesti houkutella samoja asiakkaita, jotka asioivat kivijalkaliikkeessä.

Vuonna 2010, jolloin ensimmäistä myymälää ja verkkokauppaa oltiin avaamassa, oli yleinen näkemys verkkokauppojen roolista ja niiden merkityksestä vähittäiskaupassa vielä huomattavasti marginaalisempi kuin nyt vuonna 2014. Lähtökohtainen ajatus Asteen verkkokaupan roolista oli se, että se tulisi toimimaan enemmänkin markkinoinnillisena välineenä asiakkaiden kontaktoinnissa sekä sähköisenä kuvastona, jolloin asiakkaat voisivat etsiä sieltä tietoa uudesta yrityksestä, sen valikoimasta sekä tuotteista ja tulla tämän tiedon houkuttelemana tekemään ostoksia kivijalkamyymälään. Sen enempiä verkkokaupan segmentointia miettimättä verkon asiakkaana nähtiin näin ollen samat kohderyhmät kuin kivijalkaliikkeessä. Verkkokaupan käyttöliittymän, sisällön tai verkon roolin suunnittelun pohjaksi ei myöskään tehty minikäänlaista tutkimusta, eikä aiheeseen ehditty perehtyä myöskään teorian ja muiden tutkimusten pohjalta. Verkon rooli määriteltiin omaan musta tuntuu -tietoon ja yleiseen verkkokaupankäyntiin liittyvään keskusteluun perustuen.

Kun kivijalkaliikkeeseen oltiin hankkimassa myymälä- ja varastojärjestelmää puntaroitiin eri ohjelmisto vaihtoehtoja myös verkkokauppatoiminnan lähtökohdista. Solteqin tarjoaman myymälä- ja varastojärjestelmä Tekso on ainoa markkinoilla oleva järjestelmä, joka on suunniteltu erityisesti tekstiili- ja vaatekauppojen tarpeet huomioiden. Järjestelmä oli tarjolla olevista kaikkein kalleimmasta päästä, mutta muiden saman alan kauppiaiden suosituksien pohjalta päädyttiin ostamaan kyseinen järjestelmä. Tähän järjestelmään oli helppo päätyä

myös siksi, että ko. palveluntarjoaja pystyi tarjoamaan myös houkuttelevalla kuulostavan integraation Koodiviidakko nimisen ohjelmistoyrityksen tarjoamaan verkkokauppa alustaan. Sujuvaa integraatiota myymäläjärjestelmän ja verkkokaupan järjestelmän välillä on alusta asti pidetty yhtenä tärkeimpänä verkkokaupan toiminnan kriteerinä, joten muita palveluntarjoajia ei tuolloin edes harkittu.

Alusta asti oli tiedossa, että oman yrityksen sisäinen tietotaito ei riitä verkkokaupan perustamiseen eikä siihen liittyvien muidenkaan toimintojen haltuunottoon, sillä yrityksen sisältä ei löytynyt aiempaa kokemusta verkkokauppatoiminnasta. Tämän kaiken uuden opetteluun ei myöskään ollut ajallisia tai rahallisia resursseja, joten prosessiin haluttiin valita sellaiset kumppanit, joiden osaamiseen voidaan luottaa ja joiden avulla organisaatiokin voi oppia enemmän sähköisestä kaupankäynnistä. Tässä yhtälössä Koodiviidakko tuntui hyvältä ja asian- tuntevalta yhteistyökumppanilta omien verkkokauppa referenssiensä ansiosta.

Verkkokauppa oli tarkoitus avata lähes samaan aikaan syksyllä 2010 kun ensimmäinen kivijalkaliike Rukalla avattiin. Verkkokauppa integraatio ostettiin samassa paketissa myymäläjärjestelmän kanssa. Ensimmäinen palaveri verkkokaupan perustamisesta pidettiin jo ennen kivijalkaliikkeen avaamista ja tässä palaverissa sovittiin melko tarkkaan toimenpiteet ja alustava aikataulu verkkokaupan avaamiseksi. Visuaalisesta ilmeestä oli jo olemassa jonkunlainen käsitys ja tämän suunnittelemisessa päädyttiin käyttämään samaa kolmatta tahoja, joka oli suunnitellut myös Asteen kotisivut. Isoin työ verkkokaupan avaamisessa olikin tarvittavan sisällön luominen, kuvien ja tuotetietojen syöttäminen järjestelmään. Suurin osa näistä tiedoista tuli verkkokauppaan myymäläjärjestelmän kautta, joten projekti ei päässyt eteenpäin, ennen kuin tuotetiedot saataisiin myymäläjärjestelmään. Tämä tarkoitti käytännössä sitä hetkeä, kun myymälä virallisesti saataisiin avattua. Kun tämä uuden myymälän avaamisen hetki koitti juuri kiireisimmän lomasesongin kynnyksellä, jouduttiin toteamaan, että organisaation omat ajalliset resurssit eivät tule riittämään verkkokaupan sisällön tuottamiseen samaan aikaan kun uudessa myymälässä on kiireisin sesonki meneillään.

Näin olleen verkkokauppaprojektia jouduttiin siirtämään rauhallisempaan ajankohtaan, eli seuraavaan kevääseen ja kesään. Kun seuraava kesä koitti, oli organisaatiolla edessään jo seuraava uusi projekti: toisen kivijalkaliikkeen avaaminen Leville. Verkkokaupan avaamista tavoiteltiin jälleen toteutettavaksi samalla aikataululla Levin kivijalkaliikkeen avaamisen kanssa, mutta tällä kertaa verkkokauppa projekti kohtasi uusia ongelmia. Rukan ja Levin liikkeiden verkkopalvelut toimitettiin kahden eri palveluntarjoajan kautta ja tämä eri verkoissa toimiminen aiheutti paljon ongelmia myymäläjärjestelmän reaaliaikaiseen tuotetietojen ja saldojen paikkansapitävyyteen. Verkon tarjoajaan ei voitu itse vaikuttaa, sillä verkkopalvelut olivat kiinteästi sidoksissa vuokrattuihin liikehuoneistoihin, joten ongelma piti saada ratkaistua muulla tapaa. Verkkokaupan avaamista päätettiin siirtää ainakin siihen asti kun nämä myymä-

läjärjestelmän toimivuuden ongelmat saataisiin ratkaistua. Tämä oli ensisijaisen tärkeää, sillä kaikki myymäläjärjestelmän saldoihin liittyvät ongelmat siirtyisivät suoraan verkkokauppaan koska verkkokauppaa ei oltu suunniteltu irralliseksi omaksi myymäläksi, vaan verkkokaupan varasto koostui kivijalkamyymälöiden varastoista yhteensä.

Erialaista taustatyötä verkkokaupan avaamiseksi oli toki jo ehditty tehdä ja tätä taustatyötä jatkettiin verkkokaupan avaamiseen liittyvistä ongelmista huolimatta. Asteen verkkokauppa oli suunniteltu toimivaksi kotisivuista irrallisena sivustona, mutta linkki kauppaan näkyi kotisivujen etusivulla. Oletus oli, että kotisivujen kautta vanhat asiakkaat saataisiin houkuteltua kauppaan helpoimmin. Asteen kotisivut kun löytyvät Google haulla helposti ja asiakkaat olivat jo oppineet käymään noilla sivuilla etsimässä tietoa. Ulkoasun haluttiin mukailevan Asteen kotisivujen ilmettä ja värimaailmaa, sillä kotisivujen sarjakuvamaisesta ja leikkisästä visuaalisesta ilmeestä oli jo saatu paljon positiivista palautetta. Toki verkkokaupan visuaalisen ulkoasun haluttiin myös saumattomasti yhdistyvän kotisivujen ilmeen kanssa yhtenäisen brändimielikuvan saavuttamiseksi. Näin olleen verkkokaupan etusivulle tuotiin kotisivuilta tuttuja kuvaelementtejä ja värimaailma.



Kuva 1: Asteen kotisivujen etusivu (Aste Brandstore 2014).



Kuva 2: Asteen verkkokaupan etusivun banneri (Aste Brandstore 2014).

Verkkokaupan muu layout oli melko kiinteästi sidottu valmiiseen verkkokauppa-alustaan, mutta erilaisia valikkoja ja otsikkoja jouduttiin muokkaamaan useaan kertaan, ennen kuin ne vaikuttivat järkeviltä. Kaupan ulkoasun ja rakenteen suunnittelussa käytettiin apuna benchmarkkaamista muiden toimijoiden sivuihin. Muiden verkkokauppojen sivujen toiminnallisuutta, selkeyttä ja visuaalista ilmettä arvioitiin asiakkaan näkökulmaan asettuen ja noista huomioista kerättiin parhaat oman kaupan käyttöön. Maksu- ja toimitusvaihtoehtoja verkkokauppaan mietittiin myös ahkerasti sekä oman toiminnan kannattavuuden, että myös asiakkaan silmin. Postiennakko myynti päätettiin jättää suosiolla pois tarjonnasta, muiden verkkokauppojen huonoihin kokemuksiin perustuen, jotta kaikki mahdollinen turha tavaroiden edes takaisin lähettely saataisiin karsittua. Samoin erilaiset tili- ja osamaksusopimukset (esim. Klarna) päätettiin jättää pois, koska sen ei uskottu olevan asiakkaan ostopäätöksen kannalta merkityksellistä. Päätettiin, että verkkopankki- tai luottokorttimaksaminen riittää vaihtoehtoiksi.

Koodiviidakolla oli tarjota verkkokauppaan myös erilaisia maksullisia laajennuksia ja digimarkkinointipalveluita, kuten verkko- ja kivijalkaliikkeen yhteisen bonusjärjestelmän kanta-asiakkaille, Facebook-laajennuksen, Google-mainontaa ja erilaisia verkkokaupan kampanjamoduuleja (osta kolme, maksa kaksi tai erilaiset kampanjakoodit). Kaikki tämä kuulosti erittäin tärkeältä ja tarpeelliselta siinä vaiheessa, kun verkkokauppa oltiin avaamassa, joten kaiken tämän toteuttamiseen ja ostamiseen sitouduttiin, kunhan siihen on resursseja. Hakukoneoptimointia käsiteltiin verkkokaupan suunnittelun yhteydessä Koodiviidakon ja Asteen yhteisissä palavereissa, jonka seurauksena ymmärrettiin, että sivujen hyvä tekninen totutus ja sivujen sisällöntuotantoon liittyvät asiat vaikuttavat merkittävästi siihen, että verkkokauppa näyttää myös hakukoneissa. Näin ollen tuotetiedot, kuvat ja muu sisältö pyrittiin tuottamaan Koodiviidakon antamien ohjeistuksien mukaan.

Verkkokauppa yritettiin jälleen kerran avata syksyllä 2012. Verkkokaupan ulkoinen ilme oli valmis, maksu- ja toimitussopimukset Suomen verkkomaksujen ja Itellan kanssa tehtynä, sekä sisältöä (tuotetietoja ja kuvia) verkkokauppaan valmiiksi tuotettuna. Tässä vaiheessa kun kaikki oli jo melkein valmiin kaupan avaamiseen, tuli eteen jälleen yksi iso tekninen ongelma. Vasta tässä vaiheessa huomattiin, että verkkokaupan tuotekortit oli Koodiviidakon puolesta koodattu väärin. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että tuotteista ei tullut asiakkaalle näkyviin ollenkaan väritason valintoja, joten asiakas olisi pystynyt valitsemaan haluamastaan tuotteesta vain oikean koon, mutta ei väriä. Tätä koodaamisongelmaa ei ollut mahdollista korjata yhtä nappia painamalla, vaan koko tuotevalikoima piti syöttää ja koodata kauppaan uudelleen. Tässä vaiheessa eteen tuli myös muutama muu pieni tekninen ongelma, jotka liittyivät järjestelmä integraatioon: tuotetietojen siirtymiseen myymäläjärjestelmästä verkkokauppaan, kuvien latautumiseen, tuotteiden näkymiseen oikeissa tuotekategorioissa ja otsikkojen alla. Näiden kaikkien ongelmien ratkaiseminen vei jälleen yllättävän paljon aikaa ja tarkoitti sitä, että jälleen kerran yksi talvisesonki menetettiin. Tahtotila kaupan avaamiseen oli kova, mut-

ta kauppaa ei haluttu avata, ennen kun kaikesta sen toiminnallisuudesta voitiin olla täysin varmoja, sillä ensimmäisiä asiakkaita ei haluttu karkottaa ja huonoa mainetta kasvattaa huonosti toimivan käyttöliittymän vuoksi.

Tämän kolme vuotta kestäneen verkkokaupan avausprosessin aikana oli opittu, että verkkokaupan ylläpito ja sen pyörittäminen vaatii yllättävän paljon aikaa ja resursseja, vaikka suurin osa teknisestä osaamisesta ja palveluista ostetaankin käytännössä ulkoa. Tässä yhteydessä yritykseen päätettiin palkata yksi henkilö lisää vastaamaan verkkokaupan sisällön tuottamisesta ja kaupan jokapäiväisestä pyörittämisestä. Tämän lisäresurssin avulla Asteen ensimmäinen verkkokauppaversio saatiin vihdoinkin avattua marraskuussa 2013. Verkkokaupan myynnilliseksi tavoitteeksi asetettiin ensimmäisenä vuonna 10 % yrityksen liikevaihdosta. Muina käytännön tavoitteina oli pyrkiä saamaan verkkokaupan ja kivijalkaliikkeen bonusjärjestelmä toimimaan, jotta pystytään houkuttelemaan jo olemassa olevaa asiakaskuntaa verkkokauppaan, eikä jouduttaisi käyttämään turhaa aikaa ja rahaa uusasiakashankintaan.

## 6.2 Kohti toimivaa verkkokauppaa

Verkkokaupan markkinointia on ensimmäisen kauden aikana tehty kolmella tapaa. Verkkokaupan suurin sähköinen mainoskanava on ollut yrityksen Facebook-sivu. Facebook-sivuja on käytetty lähinnä tuoteuutuuksien esittelyyn ja tuon markkinoinnin kautta asiakkaita on pyritty ohjaamaan Asteen verkkokauppaan verkkokauppaan ohjaavien linkkien avulla.

Toinen sähköinen markkinointiväline, jota on käytetty, on ollut sähköinen uutiskirje. Tämä uutiskirje on tekstimuotoinen kirje, joka on ollut mahdollista lähettää suoraan myymäläjärjestelmästä kaikille kivijalkaliikkeen kanta-asiakasrekisterissä oleville osoitteille. Kirjeen lähettäminen on teknisesti melko hankala prosessi ja koska kyseessä on tekstimuotoinen liitetiedostollinen viesti, on sen lähettämisen järkevyyttä kyseenalaistettu. Tähän kirjeeseen ei myöskään olla saatu mukaan verkkokaupan asiakasrekisteriä. Näin ollen kirjeen lähettäminen on jäänyt vain muutamaan kertaan. Koodiviidakon tarjoaman verkkokauppaan integroidun sähköisen uutiskirjeen käyttöönottoa on alustavasti mietitty, mutta projekti on jäänyt muiden kiireellisempien asioiden jalkoihin.

Verkkokauppaa on tämän lisäksi markkinoitu myös muutamilla flaijeri-kampanjoilla myymälässä. Näissä kampanjoissa myymälän ostaville asiakkaille on jaettu -10 % alennuskuponkeja verkkokauppaan. Näiden kampanjoiden kiinniottoprosentti on ollut olemattoman pieni, sillä vain muutama asiakas on käyttänyt verkkokaupassa näitä alennuskoodeja. Kyseisten kampanjoiden onnistumista on myös ollut hankala analysoida numeraalisesti, koska jaettujen kuponkien määrästä ei ole tarkkaa tietoa.

Kivijalkaliikkeessä on olemassa bonusohjelma, jonka avulla kanta-asiakkaat voivat kerryttää bonuksiaan ja käyttää nuo kertyneet bonukset heti ostotapahtumaa seuraavana päivänä. Koo-diviidakko on alusta asti markkinoinut tämän saman bonusjärjestelmän integroimista verkkokauppaan. Bonusjärjestelmä haluttiin ottaa käyttöön heti, kun verkkokauppa avattiin, jotta kanta-asiakkaat saataisiin houkutelua verkkoon bonuksien avulla. Kivijalkaliikkeen ja verkon yhteistä bonusohjelmaa pidettiin alusta asti tärkeänä Asteen kaltaiselle sesonki myymälälle. Koettiin, että on ensisijaisen tärkeää pystyä ohjaamaan kivijalkaliikkeessä muutaman kerran sesongissa asioivat asiakkaat käyttämään kertyneet bonuksensa verkkokaupassa. Tämän houkuttimen avulla kivijalkaliikkeen asiakkaat saataisiin helposti kourutettua myös verkkokaupan asiakkaiksi.

Bonusohjelman käyttöönottamisessa kohdattiin kuitenkin uusia haasteita, sillä vasta tässä vaiheessa selvisi, että järjestelmä mahdollistaa bonusten kerryttämisen verkossa, mutta bonuksien käyttäminen on järjestelmän kankeuden vuoksi mahdollista toistaiseksi vain kivijalkaliikkeessä. Tämä on aiheuttanut sen, että verkkokauppaa on ollut mahdoton käyttää kanta-asiakkuuden houkuttimena, eikä bonusohjelmaa olla muutenkaan haluttu liikaa markkinoida verkon asiakkaille, sillä tällainen ristiriita bonuksien käytössä koetaan asiakkaan silmin huonoksi ja joustamattomaksi palveluksi.

Verkkokaupan käyttöliittymään ja palveluihin liittyen ei asiakkailta olla saatu suoraa palautetta, joten ilman tällaista asiakkailta kerättävää tietoa on ollut vaikea määrittellä miten asiakkaat kaupan toiminnallisuudet kokevat ja millaista lisäarvoa kauppaan kaipaavat. Nettikaupan yhteyteen on alustavasti suunniteltu erilaisia interaktiivisia toiminnallisuuksia kuten kilpailusivustoa, kysy ja vastaa -palsta, asiakkaiden suosittelun mahdollisuutta jne. mutta mitään niistä ei olla toistaiseksi vielä toteutettu.

Talvi 2013-2014 on ollut tekstiili- ja vaatekaupalle vaikea vuosi ja taloustaantuma on vaikeuttanut myös Asteen liiketoimintaa. Kaikkea toimintaa on pitänyt järjkeistää ja työtunteja karsia. Kaikki tämä on vaikuttanut negatiivisesti myös verkkokaupan toimintaan ja siihen liittyviin toimenpiteisiin. Ensimmäisen vajaan toimintavuotensa aikana marraskuusta 2013 elokuulle 2014 verkkokauppa ei ole saavuttanut kumpaakaan sille asetettua tavoitetta. Myynnillisestä tavoitteesta, 10 % liikevaihdosta jäätiin paljon. Verkkokaupan osuus yrityksen koko liikevaihdosta oli mennen tilikauden aikana (syyskuu 2013 - elokuu 2013) vain 1 prosentti. Toinen käytännön tavoite, kanta-asiakas bonusjärjestelmän integraatio kivijalkamyymälän ja verkkokaupan välillä on myös jäänyt toteutumatta.

### 6.3 Verkkokaupan haasteet ja kehittämistarpeet

Asteen verkkokaupan avaamisessa on törmätty moniin sellaisiin ongelmiin, joita verkkokaupankäynnin teoriassa ja tutkimuksissakin on esitetty. Vaikka verkkokaupan avaamiseen on käytännössä kulunut useampi vuosi, on kuitenkin todettava, että verkkokauppaa on lähdetty toteuttamaan kiireellä, eikä prosessiin liittyvää tiedonhankintaa, suunnittelua ja analyysiä ole tehty tarpeeksi, jotta verkkokauppa olisi heti alusta asti saatu tuottamaan halutulla tavalla. Suunnittelu ja analyysi ovat lähtökohtaisesti liittyneet käyttöliittymän toimivuuteen sekä verkkokaupan visuaaliseen ulkonäköön päämääränä vain se suuri tavoite, että verkkokauppa saadaan auki. Tässä luvussa verkkokaupan suunnitteluprosessista sekä tämän hetkisestä toiminnasta tehtyjä havaintoja analysoidaan ja reflektoidaan aikaisemmin esitettyyn teoriaan peilaten. Luvussa käydään läpi niitä olemassa olevan verkkokaupan käyttöliittymän ja toiminnan haasteita sekä verkkokaupan perustamiseen liittyvän suunnitteluprosessin vaikutuksia, jotka ovat olleet ensisijaisia esteitä verkkokaupan menestymiselle.

#### 6.3.1 Suunnittelun ja toteutuksen haasteet

Digitalisoituminen on muuttanut ympäröivää maailmaa voimakkaasti viimeisten vuosien aikana ja tämä on osaltaan muuttanut asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Verkon merkitys kuluttajalle on muuttunut samoin myös verkkokauppojen rooli. Tätä nopeaa muutosta oltaisiin voitu Asteen verkkokaupan toteutukseen liittyvässä prosessissa huomioida paremmin. Näiden vuosien aikana kun verkkokauppaa ei teknisten ongelmien vuoksi ole saatu auki, on myymälässä päästy tekemään perinteistä postimyyntiä yllättävänkin paljon sellaisille kivijalkamyymälän asiakkaille, jotka ovat käyneet tutustumassa valikoimaan ja tuotteisiin myymälässä. Kun verkkokauppa ei tässä vaiheessa ollut vielä auki, palveltiin nämä asiakkaat puhelimen, sähköpostin ja postin välityksellä. Tämän havainnon perusteella ymmärrettiin, että verkkokaupan rooli pelkkänä sähköisenä kuvastona ja ennakkoinformaation lähteenä ei ehkä ollut riittävä, vaan asiakkaat olisivat valmiita myös tekemään ostoksia verkossa. Tämä uusi näkökulma verkkokaupan roolista olisi pitänyt huomioida tässä vaiheessa ja verkon strategiaa sekä verkkokaupan konseptia olisi voitu pysähtyä analysoimaan uudelleen. Tässä vaiheessa olisi myös ollut hyödyllistä hankkia enemmän ajantasaista tietoa verkon nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä verkkokauppasuunnitelman tueksi.

Edellä mainitut ongelmat ja haasteet ovat ainakin osittain johtuneet siitä, että yrityksen sisäisten onnistumisen edellytysten kartoittamista ja resurssien allokointia ei myöskään aluksi tehty tarpeeksi perusteellisesti. Prosessiin oltiin kyllä vahvasti sitoutuneita, mutta verkkokaupprosessiin lähdettiin siinä hyvässä uskossa, että kaikkea ei tarvitse itse tietää tai osata, mikäli valitaan yhteistyökumppaneiksi sellaiset tahot, joiden tietotaidon avulla asiat saadaan toteutettua. Toki tämä hyvien yhteistyökumppaneiden valinta on ollut tärkeässä roolissa koko



verkkokauppa projektin läpiviemisessä, mutta ulkopuolisen tietotaidon varaan ei olisi saanut laskea niin paljon. Prosessin aikana on omassa organisaatiossa opittu paljon uutta ja valitettavasti myös se, että organisaation sisäinen kyvykkyyks verkkokauppatoiminnan kehittämiseksi, markkinoimiseksi ja seuraamiseksi ei vielä ole ollut sillä tasolla, että verkkokauppatoiminta osattaisiin pyörittää tehokkaasti. Aikaa ja rahaa on käytetty melko paljon kaupan tekniseen toteutukseen ja käyttöliittymän toimivuuteen, mutta verkkokaupan markkinointiin, toiminnan analysointiin ja kaupan löydettävyyteen liittyvien toimenpiteiden merkitystä ei olla tarpeeksi ymmärretty. Verkkokaupan roolia palvelupolun eri vaiheissa olisi myös pitänyt osata analysoida paremmin, jotta oltaisiin osattu paremmin huomioida ja ennakoida toimintaan liittyviä kriittisiä pisteitä, jossa kaupankäynti voi epäonnistua tai onnistua.

Verkkokaupan perustamisen taustalla on alusta asti ollut ajatus asiakaspalvelun tehostamisesta houkuttelemalla kivijalkamyymälöiden asiakkaita ostoksille verkkoon, koska heitä on vaikea muulla tapaa saada palaamaan kivijalkamyymälään pitkien välimatkojen vuoksi. Vaikka uusasiakashankinnan haasteet on periaatteessa ymmärretty, ei olemassa olevia asiakkaita ja heistä saatua tietoa ole kuitenkaan osattu tehokkaasti hyödyntää verkkokauppasuunnittelun tueksi. Koska verkkokaupan avaaminen viivästyi moneen otteeseen, ehti asiakaskuntaa ja tärkeää asiakastietoa kertyä kivijalkaliikkeisiin tällä ajalla jo huomattavan paljon. Tätä asiakaskuntaa olisi ennen verkkokaupan avaamista voitu käyttää hyödyksi monellakin tapaa suunnittelussa ja toteutuksessa. Asiakkaiden toiveita ja näkemyksiä selvittämällä oltaisiin voitu välttyä siltä, ettei verkkokauppaa oltaisi lähdetty rakentamaan vain oman näkemyksen voimin, vaan pyrkiä asiakastiedon avulla suunnittelemaan verkkokauppaan sellaisia ominaisuuksia ja toiminnallisuutta, joita omat asiakkaat kokevat hyödylliseksi ja kiinnostavaksi lisäarvoksi. Myös verkkokaupan roolia ja verkon merkitystä palvelupolun eri vaiheissa oltaisiin voitu analysoida paremmin asiakastiedon avulla. Verkkokauppa olisi mahdollisesti saatu toimimaan paremmin jo alusta asti, mikäli omat verkkokaupan menestystekijät olisi paremmin kartoitettu ja pyritty tämän analyysin avulla suunnittelemaan kaupan sisältöä ja prosesseja asiakkaiden tarpeet ja toiveet huomioiden.

### 6.3.2 Löydettävyyden ja markkinoinnin haasteet

Verkkokaupan löydettävyyks on ollut Asteen verkkokaupprosessissa yksi tärkeimmistä elementeistä, jonka tärkeää merkitystä ei olla ymmärretty. Verkkokauppaa perustettaessa on keskitytty liikaa siihen, että kauppa on käyttöliittymältään moitteeton ja ulkoasultaan houkutteleva ja että verkkokauppa saadaan avattua. Tässä verkkokaupan perustamisprosessissa niin kuin monissa muissakin vastaavissa on unohdettu se tosiasia, että kaupan avaaminen ei vielä riitä siihen, että verkkokauppa olisi kannattavaa liiketoimintaa, sillä asiakkaiden pitää myös löytää tiensä verkkokauppaan ja heidät pitää saada houkuteltua ostamaan.

Hallavuon (2004) esittämistä verkkokaupan kasvun neljästä taktisesta kehityskohteesta kävijät ja konversio ovat ehdottomasti Asteen verkkokaupan tämän hetken suurimmat haasteet. Kaikkein kriittisin verkkokaupan toimivuuden ongelma on tässä vaiheessa se, ettei verkkokaupassa ole tällä hetkellä tarpeeksi kävijöitä, jotta kauppaa syntyisi. Kauppaan tarvitaankin lisää jatkuvaa ja systemaattista kävijävirtaa. Kaikkien muiden kehittämistoimenpiteiden voidaan verkkokauppatoiminnan kannalta sanoa olevan tässä vaiheessa turhaa ajan ja resurssien hukkaa, ennen kuin tämä ongelma saadaan ratkaistua. Google Adwords palvelun avulla voidaan verkkokaupan kävijöistä todeta se, että suurin osa asiakkaista päätyy tällä hetkellä kauppaan jonkin markkinoinnillisen houkuttimen kautta (mm. Facebook). Orgaanisten hakujen kautta kaupan tavoittaa keskimäärin vain 30 % asiakkaista. Tämän havainnon avulla voidaan tehdä se nopea päätelmä, että asiakkaita olisi oletettavasti helpoin houkuttaa kauppaan erilaisia markkinoinnillisia toimenpiteitä lisäämällä sekä parantamalla näkyvyyttä internetissä. Hakukoneoptimoinnin mahdollisuuksista ollaan prosessin aikana keskusteltu sivujen teknisen validiuden ja sisällöntuotannon näkökulmasta, mutta hakukoneoptimoinnin keinoja ei olla millään tavalla aktiivisesti hyödynnetty verkkokaupan avaamisen jälkeen.

Myös kaupan toimintaan liittyvä seuranta ja siitä saatavan tiedon analysointi on unohdettu lähes kokonaan. Erilaisia pieniä markkinoinnillisia toimenpiteitä on verkkokauppaan liittyen pyritty tekemään, mutta niiden seuranta on jäänyt täysin tekemättä. Näin ollen ei ole mikään ihme, että myöskään erilaisten markkinointitoimenpiteiden tehokkuutta ei olla pystytty arvioimaan ja kohdistamaan toimenpiteitä paremmin ja tehokkaammin.

Asteen verkkokaupan avaamisen taustalla on yhtenä tavoitteena ollut paremman asiakaspalvelun tarjoaminen kivijalkaliikkeiden kanta-asiakkaille ja kanta-asiakkaiden sitouttaminen kanta-asiakkuuden tarjoamien hyötyjen avulla. Alusta alkaen suunnitelmissa onkin ollut kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan yhdistävä kanta-asiakas bonusjärjestelmä, joka on valitettavasti omien teknisten ongelmien vuoksi jäänyt kaiken muun toiminnan jalkoihin. Jotta kivijalkaliikkeen tämänhetkiset ja uudet asiakkaat saataisiin helpommin koukutettua asiakkaaksi myös verkkokauppaan, on tämän bonusohjelman käyttöönotto ensisijaisen tärkeää. Kivijalkaliikkeiden asiakkaille olisi pystyttävä tarjoamaan jokin houkutin siihen, että he siirtyisivät asioimaan myös verkossa. Kivijalkaliikkeestä kertyneiden bonusten käyttäminen verkossa toimi tällaisena houkuttimena varsin hyvin.

### 6.3.3 Käyttöliittymän haasteet

Verkkokaupan käyttöliittymä toimii tällä hetkellä melko moitteettomasti ja sivusto on huolellisesti suunniteltu. Verkkokauppa-alusta on ostettu eräältä markkinoiden isoimmalta ja tunnetuimmalta verkkokauppapalveluja tarjoavalta yritykseltä, joten käyttöliittymätestauksesta ei ole tarvinnut huolehtia, koska käyttöliittymän toiminnallisuutta on testattu ja paranneltu pal-

velun tarjoan puolesta koko ajan. Varsinainen verkkokauppa-alusta on toiminnoiltaan aika pitkälti standardoitu, joten ainoastaan otsikkorakenteella ja graafisella ilmeellä sivuja pystytään varioimaan ja muokkaamaan oman näköisiksi. Sivuston leikkisällä ilmeellä ja etusivun liikkuvilla kuvaelementeillä on pyritty vaikuttamaan siihen, että asiakkaan mielenkiinto sivuja kohtaan herää ja hän kiinnostuisi tutustumaan sivuihin tarkemmin. Ikävä ongelma näiden visuaalisten liikkuvien flash-elementtien suhteen on kuitenkin se, että ne eivät näy mobiililaitteilla ollenkaan. Muutamiin muihinkin pieniin visuaalisiin sekä teknisiin ongelmiin mm. kampanjoiden perustamiseen, tuotekuviin ja kassajärjestelmästä tulevien tuotetietojen integraatioon liittyen on törmätty, mutta koska nämä toiminnallisuudet ovat tuon yli neljä vuotta sitten käyttöön otetun verkkokauppapohjan ominaisuuksia, ei niille pystytä tekemään mitään, ellei verkkokauppaa siirretä uudempaan päivitettyyn demopohjaan.

Jotta sivut kaikesta huolimatta näyttäisivät houkuttelevilta, jatkuvasti päivitettyiltä ja uusituvilta, vaihtuvat etusivulla olevat uutuustuotteet ilman manuaalista päivitystä. Koska uusia tuotteita verkkokauppaan saapuu pääsääntöisesti syksyllä ja talvella, olisi kuitenkin tärkeää saada sivuille myös muita sellaisia elementtejä, jotka pitävät yllä mielikuvaa, että sivuilla tapahtuu koko ajan uutta ja että sivuilla kannattaa vieraila säännöllisesti. Sivuilta myöskin puuttuvat lähes kokonaan erilaiset interaktiiviset elementit, joten verkkokaupassa ei ole mahdollisuutta tuotteiden tai palvelujen suositteluun muulla tavalla kuin sivujen Facebook -tykkäämisen ja tuotetietojen jakamisen kautta. Nettikauppaan on ollut alusta asti suunnitella erilaisia interaktiivisia toiminnallisuuksia kuten kilpailusivu, tuotteiden suosittelumahdollisuus, asiakaspalvelupalsta jne. Koska mitään käyttöliittymään liittyvää asiakastutkimusta ei olla tehty, on näidenkin elementtien suunnittelu jäänyt toteutumatta.

Ostoprosessin sujuvuuteen ja maksutapahtumiin liittyen on huomioitu, että jonkin verran euronääräisesti isoja tilauksia keskeytyy tilauksen maksuvaiheeseen. Ilman sen suurempaa asiaan liittyvää tutkimusta on hyvin oletettavaa, että tarjotut maksutavat eivät ole asiakkaille riittäneet isojen hankintojen yhteydessä, koska maksuvaihtoehtoista puuttuvat kokonaan tilitai osamaksu vaihtoehdot. Näiden vaihtoehtojen lisääminen olisi ensisijaisen tärkeää kovassa kilpailussa, sillä lähes kaikki verkkokaupat tarjoavat näitä asiakkailleen.

Verkkokaupan käytettävyyttä heikentää myös verkkokaupan ja kotisivujen erillisyys. Asiakkaan silmin kaksi erillistä verkkopalvelua ei ole käytettävyyden kannalta paras vaihtoehto. Asiakkaan tulisi pystyä löytämään hakemansa tieto mahdollisimman nopeasti. Kotisivuilta on melko helppoa löytää polku verkkokauppaan tai yrityksen Facebook-sivuille, mutta verkkokaupasta ei tällä hetkellä löydy linkkiä kotisivuille, eikä verkkokaupasta myöskään löydy ihan kaikkea sitä oleellista tietoa mitä löytyy kotisivuilta. Tiedon hajallaan oleminen ei edistä käytettävyyttä ja asiakaspalvelun sujuvuutta verkossa.

## 7 Kehittämissuunnitelmä

Asteen verkkokaupan toiminnasta ja siihen liittyvistä prosesseista on löydettävissä monenlaisia haasteita ja useita kehityskohteita. Tämän työn yhtenä tavoitteena on laatia näihin verkkokaupan toiminnan haasteisiin liittyvät kehitystoimenpiteet, joiden avulla verkkokaupan kannattavuutta ja toimintaa saadaan parannettua. Tässä luvussa esitetään edellisen luvun analyysiin perustuen kehittämistoimenpiteet varsinaisen kehittämistyön pohjaksi.

Kehittämissuunnitelmaan on valittu kolme osa-aluetta, joilla nähdään olevan kaikkein suurin merkitys toiminnan kehittymiselle toivottuun suuntaan. Nämä kolme keskeisintä kehityskohdetta ovat asiakkuuksiin sekä omaan toimintaan liittyvän ymmärryksen parantaminen, verkkokaupan löydettävyyden ja markkinoinnin kehittäminen sekä käyttöliittymän parempaan toimivuuteen ja houkuttelevuuteen liittyvät kehitystoimenpiteet.

### 7.1 Asiakasymmärryksen kehittäminen ja lisäarvon luominen

Yhtenä isona kehityskohteena on asiakasymmärryksen parantaminen ja sen kautta mm. kantaasiakkuuksien parempi hyödyntäminen. Palveluiden kehittäminen ja parantaminen on vaikeaa, ellei yritys tunne asiakkaitaan ja tiedä mitä he palvelulta haluavat. Tähän asti verkkokaupan ja kivijalkamyymälän asiakkaita ja heistä saatuja asiakastietoja ei olla pystytty eikä osattu hyödyntää oman toiminnan kehittämiseksi eikä asiakasymmärryksen kasvattamiseksi. Jotta asiakasymmärryksestä olisi toiminnan kehittämisessä hyötyä, tulee yrityksellä ja sen toimijoilla olla myös yhteinen ymmärrys oman toiminnan suunnasta ja tavoitteista sekä toimintaympäristön edellytyksistä asiakaspalveluprosessissa.

Asiakkaisiin ja omaan toimintaan liittyvän tietoisuuden lisäämiseksi, verkkokaupan ja eri toimijoiden roolin määrittämiseksi sekä oman toiminnan mahdollisuuksien ymmärtämiseksi tulee järjestää kaksivaiheinen palvelumuotoilun menetelmiin pohjautuva ymmärryksen työpaja. Tämän työpajan tarkoituksena on määrittää eri toimijoiden välille yhteinen näkemys oman toiminnan tavoitteista ja palvelustrategiasta, verkkokaupan käytön kontekstista, sen mahdollisuuksista ja rajoitteista sekä kasvattaa tietoisuutta loppukäyttäjistä. Työpaja toteutetaan yhteissuunnittelun periaatteita käyttäen Asteen ja Koodiviidakon työntekijöiden kesken. Kehittämistyöpajaan otetaan mukaan ne henkilöt, jotka ovat tekemisissä verkkokaupan asiakasrajapinnassa sekä kaupan taustalla järjestelmätuotannossa.

Ensimmäisen työpajaistunnon tavoitteena on lisätä eri toimijoiden ymmärrystä verkkokaupan nykytilasta, tavoitteista ja mahdollisuuksista sekä toimijoiden omasta roolista tässä prosessissa. Työpajassa määritellään ja kuvataan asiakkaan kulkema palvelupolku, kontaktipisteet ja keskeiset toimijat Palvelumallin (Service Blueprint) avulla. Tämä palvelumalli on visuaalinen

kuvaus palvelun tuottamisesta, siihen vaadittavista resursseista sekä asiakkaiden kytkeytymisestä tähän malliin. Kuvaus selventää asiakkaan kokemia asioita palvelupolulla, sekä palveluntuottajien toimintaa palvelun taustalla ja tuo esille ne kriittiset totuuden hetket, asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, jossa asiakas arvioi yrityksen kykyä tuottaa palvelua ja onnistua siinä. (Tuulaniemi 2011, 91.) Mallin kuvaamisen avulla pyritään luomaan yhteinen ymmärrys palveluketjun arvontuottomahdollisuuksista ja niistä haasteet, joita palvelun tuottamiseen liittyy, sekä selventämään eri toimijoiden roolit tässä arvontuottoketjussa. Tämän lisäksi ensimmäisessä työpajassa lähdetään kasvattamaan parempaa asiakasymmärrystä olemassa olevan kertyneen asiakastiedon pohjalta, jonka avulla suunnitellaan yhdessä nykyisille kanta-asiakkaille sähköinen kysely kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista sekä mahdollisista kokemuksista verkkokaupan suhteen.

Kysely kohdennetaan sähköpostikyselynä olemassa olevalle noin 900 kanta-asiakkaalle. Kun kyselyn tulokset on saatu koottua, järjestetään toinen työpaja. Tässä työpajassa saatua aineistoa analysoidaan ja sen pohjalta asiakkaista laaditaan yhdessä Asteen verkkokaupan käyttäjäpersoonat, eli asiakasprofiilit. Käyttäjäpersoonana on eräänlainen mallikäyttäjä, joka edustaa kokonaista käyttäjäryhmää. Tässä mallipersoonassa kiteytetään tutkimuksen ja muun kerätyn asiakasaineiston pohjalta esiin nousseet toimintamallit ja toiminnan motiivit. Palvelun kehityksessä nämä luodut käyttäjäpersoonat edustavat tietynlaista käyttäjäryhmää ja erilaisia ideoita ja ratkaisuehdotuksia peilataan käyttäjäpersoonien kautta. (Takalas 2012; Tuulaniemi 2011, 69.) Käyttäjäpersoonien ja edellisen työpajan palvelumallin avulla pyritään yhdessä ideoimaan Brainwriting -menetelmää käyttäen sitä, millaista lisäarvoa ja millä tavoin asiakkaille voitaisiin palvelupolun eri vaiheissa tarjota. Näistä erilaisista vaihtoehdoista tulee tämän jälkeen valita ne, jotka otetaan kehitysprojektiin mukaan.

## 7.2 Löydettävyyden ja markkinoinnin kehittäminen

Kuten edellisessä luvussa todettiin, suurimmat verkkokaupan ongelmat liittyvät tällä hetkellä siihen, että verkkokaupassa ei ole tarpeeksi kävijävirtaa. Löydettävyyden haasteet ja niiden ratkaisut liittyvät ilmaiseen hakukoneoptimointiin, kun taas markkinointitoimenpiteissä nousevat ensisijaisen tärkeiksi hakukonemainonta, sähköpostitse tapahtuva suoramainonta ja Facebook markkinointi.

Hakukoneoptimoinnin kannalta tärkeintä on verkkokauppasivujen sisällön laadun ja linkkisuosion varmistaminen. On oletettavaa, että sivujen teknisestä validiudesta on huolehdittu verkkokauppal palveluntarjoajan puolesta, mutta tämäkin seikka tulee varmistaa, jotta voidaan olla varmoja, että sivujen tekninen validius tukee parhaalla mahdollisella tavalla hakukoneoptimointia. Tehokkaiden avainsanojen huolellinen selvittäminen on niiden käyttäminen sisällön tuotannossa on ensimmäinen tehtävä. Tähän selvitystyöhön voidaan käyttää Interne-

tin ilmaisia työkaluja. Apuna voidaan myös käyttää omia ja kilpailijoiden sosiaalisen median sivuja, seuraamalla millaiset jutut ja mitkä aiheet saavat asiakkaiden keskuudessa eniten huomiota ja tykkäyksiä. Toteutettavasta asiakaskyselystä ja muusta olemassa olevasta asiakastiedosta saadaan myös selvitettyä mitkä tuotteet, brändit ja tavararyhmät ovat niitä, jotka eniten herättävät asiakkaiden kiinnostusta. Näiden tietojen pohjalta voidaan hakukoneoptimointia parantaa sijoittamalla avainsanoja tarkemmin verkkosivuille. Tämä prosessi tulee toteuttaa yhdessä Koodiviidakon asiantuntijoiden kanssa, sillä he osaavat parhaiten ohjeistaa, miten hakukoneoptimointi heidän sivuillaan parhaiten toteutetaan.

Koska linkkisuosio on yksi hakukoneoptimoinnin kannalta merkityksellisiä asioita, tulee linkkisuosiota pyrkiä lisäämään. Jotta asiakkaat saataisiin linkittämään verkkokaupan sivuja aktiivisesti, tulee verkkokaupassa olla jatkuvasti jotain linkittämisen arvoista sisältöä. Näin ollen verkkokaupassa tulee aktiivisesti tapahtua kiinnostavia asioita, kuten kilpailuja, uutisia, uutuuksia, kiinnostavia artikkeleita, videoita. Näille kiinnostaville sisällöille tulee verkkokauppaan suunnitella oma kanava, kuten esim. verkkokaupan blogi. Tällä foorumilla voidaan jakaa erilaista sisältöä ja antaa samalla myös asiakkaille mahdollisuus asioiden kommentointiin ja jakamiseen. Linkkisuosiota tulee lisätä myös linkittämällä verkkokauppaan muilta omilta sivustoilta, kuten Facebook. Linkityksiä tulee pyytää myös muilta yhteistyökumppaneiden sivuilta. Koska verkkokaupassa myydään monien eri tavarantoimittajien tuotteita, joilla ei itsellään ole omia verkkokauppoja, olisi tämä hyödyllistä linkittämistä myös näille yhteistyökumppaneille. Erilaisten tapahtumien ja yhteisöjen sponsoroinnin yhteydessä linkittäminen tulee myös muistaa. Aina kun verkkokauppaan luodaan jotain erityistä sisältöä, joka voisi kiinnostaa aihepiiriltään muita nettiyhteisöjä, nettiaktiiveja, bloggareja ja toimittajia, tulee tällaiset tahot kontaktoida, jotta heidän kauttaan linkkisuosiota saataisiin lisättyä.

Tässä vaiheessa kun verkkokaupan toiminnan suurin kompastuskivi on liian vähäinen kävijämäärä, tulee panostuksia tehdä myös maksettuun mainontaan. Google AdWords -mainonta, eli hakusanamarkkinointiin perustuva mainonta Googlen hakutulossivun mainospaikalla on hyötysuhteeltaan parasta mainontaa tällaisessa tilanteessa, kun markkinointibudjetti tulee kohdentaa täsmällisesti, eikä markkinointiin ole käyttää isoa budjettia. Hakusanamainonnassa mainoskampanjasta ei kerry kuluja mainoksen mahdollisesta turhasta näkyvyydestä vaan kuluja syntyy vasta silloin kun mainosta klikataan ja asiakas siirtyy verkkosivuille. Tällainen mainonta on juuri tärkeintä tässä vaiheessa, kun markkinoinnin tavoite on houkutella verkkokauppaan lisää potentiaalisia asiakkaita. Google AdWords -mainontaan voidaan hyödyntää jo hakukoneoptimoinnin yhteydessä tehtyä avainsanatutkimusta ja käyttää näitä avainsanoja myös hakusanamainonnassa.

Hakusanamainonnalla tavoiteltavan uusasiakashankinnan lisäksi markkinointia tulee kohdistaa jatkossa voimakkaasti myös olemassa olevaan asiakaskuntaan eli niihin asiakkaisiin, joihin on

jo luotu asiakassuhde joko verkkokaupassa tai kivijalkamyymälässä. Tämä olemassa oleva asiakaspotentiaali tulee hyödyntää siten, että nämä asiakkaat saadaan houkuteltua ostoksille uudestaan. Tähän on ratkaisuna määrätietoinen, suunnitelmallinen ja jatkuva sähköinen suoramarkkinointi, joka ainakin alkuvaiheessa painottuu kaupassa tapahtuvien kampanjoiden, tarjousten ja uutuuksien markkinointiin. Aiemmin käytetyn kassajärjestelmään integroidun tekstimuotoisen markkinointikirjeen tilalle käyttöön otetaan Koodiviidakon tarjoama uusi Postiviidakko kirjepohja, joka on visuaaliselta ilmeeltään houkuttelevampi ja toteutukseltaan helpompi käyttää. Tämän markkinointikirjeen käytössä tulee jatkossa pystyä hyödyntämään paremmin olemassa olevaa CRM -järjestelmää. Järjestelmästä saadaan lisättyä postituslistalle automaattisesti kaikki asiakaskontaktit, joita kivijalkaliikkeestä tai verkkokaupasta saadaan. Postitusta pystytään myös differoimaan ja kohdentamaan järjestelmään kerätyn asiakastiedon avulla. Suoramainontaa tulee tehdä alusta asti säännöllisesti. Ensimmäisen vuoden tavoitteeksi asetetaan 1-2 markkinointikirjettä per kuukausi. Postiviidakko palvelu antaa myös mahdollisuuden analysoida markkinointikirjeiden lähettämistä ja niiden vaikutusta asiakkaiden toimintaan. Tämän tiedon seuraamisesta ja analysoinnista tulee tehdä yhtä säännöllinen tapa kuin kirjeiden lähettamisestä. Jokaisen lähetetyn kirjeen tehoa tulee seurata ja kertynyttä analyysitietoa kerätä, jotta tämän tiedon avulla pystytään jatkossa kohdistamaan markkinointia paremmin.

Yhdeksi merkittävimmäksi markkinoinnilliseksi kehityskohteeksi nousee myös verkkokaupan ja kivijalkamyymälän yhteisen kanta-asiakasohjelman lanseeraaminen. Tällä hetkellä olemassa oleva kassajärjestelmä ja verkkokauppa eivät vielä taivu yhdessä tavoitellun mukaiseen bonusjärjestelmään, mutta tulevan kauden tavoitteeksi asetetaan tällaisen bonusjärjestelmän pilotointi Koodiviidakon kanssa. Jotta tämä bonusjärjestelmä saataisiin toimimaan ja otettua käyttöön, on ensimmäinen tehtävä sopia Koodiviidakon kanssa tälle projektille tavoitteet ja aikataulu. Tavoitteeksi asetetaan, että tämän kanta-asiakasohjelman pilottiversio saataisiin testikäyttöön tulevan kauden aikana, jotta se saataisiin otettua käyttöön seuraavaan talvikautteen.

Sosiaalisen median parempi hyödyntäminen tulee myös huomioida jatkossa. Aste on jo aiemmin tehnyt omiin resursseihinsa liittyvän ratkaisun sosiaalisen median käyttöön liittyen ja päättänyt hyödyntää sosiaalista mediaa Facebookin avulla. Facebook on koettu yrityksen oman sisäisen kyvykkyyden sekä ajallisten resurssien vuoksi parhaaksi kanavaksi omien asiakkaiden tavoittamiseen. Tähän mennessä Facebookin hyödyntäminen on ollut melko suunnitelmaton ja pääpaino tässä viestinnässä on ollut melko yhdensuuntaista tuoteuutuuksista kertomista.

Jatkossa Facebook-sivuja pitää käyttää enemmän sisältölähtöisenä kuin medialähtöisenä forumina. Facebook ei saa jatkossa olla vain suora markkinointikanava, vaan Facebookin omia

sivuja tulee käyttää enemmänkin asiakaspalvelun ja keskusteluiden avaajana. Sähköisen asiakaskyselyn avulla saadut palautteet, toiveet ja odotukset tulee huomioida erityisesti juuri sisältömarkkinoinnin näkökulmasta. Niin Facebook kuin myös verkkokauppa on helppo ja luonteva kanava erilaisten kiinnostavien sisältöjen jakamiseen sekä aktiivisen asiakaspalvelun toteuttamiseen. Sisältöjen luominen (esim. blogi) on koettu aiemmin vaikeaksi ja aikaa vieväksi työkaluksi. Sisältömarkkinointi voi kuitenkin parhaassa tapauksessa olla yksi menestyksen avaimista, joten sisältöjen tuottamiseen tulee löytää sellaiset toimintatavat, joita ei koeta organisaatiossa liian työlääksi. Tässä prosessissa tuleekin jatkossa hyödyntää omia yhteistyökumppaneita ja tavarantoimittajia kiinnostavien sisältöjen luomisessa, sen sijaan että kaikki yritettäisiin keksiä itse.

Facebook-sivuja tulee jatkossa myös käyttää aktiivisesti kaikkien verkkokaupassa tapahtuvien kampanjoiden viestimiseen ja linkittämiseen, jotta myös Facebook-sivujen avulla saataisiin nostettua verkkokaupan kävijämäärää. Facebookissa tapahtuvaa markkinointia ei myöskään tule kokonaan unohtaa, mutta se tulee jatkossa toteuttaa erillisenä kohdennettuna Facebook markkinointina, ei keskustelupalstalla tapahtuvana häirintänä. Verkkokaupan palveluntarjoaja Koodiviidakko on jo aiemminkin tarjonnut verkkokaupan markkinointiin kohdennettujen markkinointikampanjoiden toteuttamista Facebookissa. Nämä erilliset Facebook kampanjat tullaan jatkossa ottamaan suunnitellusti mukaan markkinointisuunnitelmaan ja mainontaa tullaan ainakin aluksi tekemään verkkokaupassa tehtävien alennuskampanjoiden markkinoimiseksi uusille asiakkaille. Tämän markkinoinnin tavoitteena onkin uusien asiakkaiden saaminen ja kävijämäärän nostaminen.

Niin kuin kaikkea muutakin verkon toimintaa tulee myös markkinoinnillisia toimenpiteitä seurata ja analysoida jatkossa paremmin. Erilaisten toimenpiteiden seuranta tapahtuu jatkossa kaikkein helpoimmin ottamalla käyttöön Google Analytics palvelu, jonka avulla seurataan kaikkea nettikauppaan liittyvää toimintaa. Tämän palvelun avulla pystytään kaikkein parhaiten analysoimaan erilaisten markkinointitoimenpiteiden (hakukonemainonta, sähköiset markkinointikirjeet, Facebook markkinointi) vaikutusta ja tekemään kohdistetumpia markkinointitoimenpiteitä, kun nähdään millaiset toimenpiteet toimivat ja mitkä eivät. Verkkokaupan toimintaan liittyvää tietoa tullaan jatkossa seuraamaan, keräämään ja analysoimaan säännöllisesti viikoittain. Myös jokaisen erillisen markkinointitoimenpiteen vaikutus tulee seurata ja analysoida erikseen.

### 7.3 Käytettävyyden, toiminnallisuuden ja houkuttelevuuden kehittäminen

Yhtenä käyttöliittymään liittyvänä merkittävimpana kehitystyönä tulee olemaan kotisivujen ja nettikaupan yhdistäminen saman osoitteen alle, siten että verkkokaupasta tehdään Asteen ensisijainen kotisivu ja vanhat kotisivut integroidaan verkkokaupan taakse. Tällä hetkellä ko-



tisivut ja verkkokauppa linkittyvät toisiinsa, mutta ovat kaksi täysin erillistä sivustoa. Haku-koneet ohjaavat kävijät aina ensisijaisesti kotisivulle eivätkä kauppaan. Jotta kaikki potentiaaliset asiakkaat saataisiin automaattisesti houkutelua kauppaan, eikä yhtään sivulle eksy-nyttä asiakasta menetettäisi, tulee kaiken sähköisen liikenteen ohjautua jatkossa aina ensi-sijaisesti verkkokauppaan. Erillisten kotisivujen merkitys kaupan rinnalla vähenee, kun kaikki asiakkaan kannalta tarpeellinen tieto kotisivuilta pystytään yhdistämään nettikaupan sivuille. Asiakaspalvelun sujuvuuden sekä helpomman käytettävyyden kannalta kaikki verkkopalvelut tulee keskittää yhden ja saman osoitteen taakse.

Verkkosivuston ulkoinen ilme tulee päivittää vastaamaan tämänhetkistä nettikauppojen tasoa. Yli neljä vuotta sitten suunnitellun sivuston ulkoinen ilme häviää valitettavasti uusille kilpaili-joilleen houkuttelevuudessaan. Sivujen kiinnostavuutta saadaan parannettua päivittämällä aktiivisesti kaupan etusivulle kaikki kaupassa tapahtuvat kampanjat, tarjoukset ja saapuneet uutuudet. Erilaiset päivitykset, kampanjailmoitukset ja kilpailut tulee esittää kaupan etusi-vulla päivämäärin varustettuna. Näin sivuilla toistuvasti käyvät asiakkaat huomaavat, että sivut ovat elossa ja sivuilla tapahtuu koko ajan jotain. On tärkeää, että joka viikko sivuilla on asiakkaalle jotain uutta informaatiota, tarjouksia, kilpailuja ja muuta sisältöä, jotta asiakkaat oppivat käymään sivuilla aktiivisesti. Kaikki sivuilla olevat liikkuvat flash -kuvat pitää korvata pysäytetyillä kuvilla, jotta kuvat näkyvät myös mobiililaitteissa. Sivujen visuaalista ilmettä selkeyttämällä edesautetaan sitä, että asiakas saa kaupasta luotettavan ja asiantuntevan ku-van.

Kaupan ostoprosessin toimivuutta tulee kehittää lisäämällä maksutapoihin lasku- ja tililuotto mahdollisuuden. Tällä hetkellä ostoprosessin parempaa sujuvuutta voidaan myös parantaa sivujen selkeämmällä valikkorakenteella, isommilla tuotekuvilla, eri värivalintojen kiinteällä yhdistämisellä kuviin, asiakkaiden suosittelun mahdollisuuden lisäämisellä ja yhteensopivia tuotteita esittämällä. Koodiviidakolla on jo nyt tarjolla verkkokauppa-alustasta uusi demo version, joissa useita näitä puutteita on jo korjattu. Tavoitteeksi otetaan, että verkkokauppa tullaan siirtämään tuohon uuteen selkeämpään pohjaan heti, kun resurssit sen sallivat.

Sekä verkkosivujen käyttöliittymän uudistus että kotisivujen integrointi ovat kaikista suunnitelluista toimenpiteistä kaikkein kalleimpia, joten näitä projekteja ei voida käytännössä aloit-taa, ennen kun verkkokauppa ollaan saatu toimimaan edes sillä minimitasolla mitä siltä odo-tetaan, jotta nämä tulevat kehitystoimenpiteet pystytään rahoittamaan verkkokaupan oman tulorahoituksen voimin.

## 8 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut ymmärtää tämän päivän verkkokaupankäyntiä ja selvittää millaiset toimenpiteet ja toiminta voivat edistää verkkokaupan menestymistä jatkuvasti kiristyvässä verkkokauppojen kilpailussa. Koska työ on saanut alkunsa todellisesta työelämän kehittämistarpeesta, on työn toinen tavoite ollut tutkia, miten Aste Brandstore Oy:n vuosi sitten avattu verkkokauppa toimii, mitkä ovat sen suurimmat toiminnan haasteet ja miten verkkokaupan toimintaa voitaisiin kehittää osana monikanavaista palvelukokemusta.

Tässä työssä tarkasteltiin ensin verkkokaupan kehitystä ja merkitystä sekä asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksesta johtuvia vaatimuksia kaupankäynnille. Seuraavaksi käytiin läpi verkkokaupatoimintaan liittyviä menestymisen edellytyksiä kirjallisuuskatsauksen muodossa. Lopuksi työssä kuvattiin Asteen verkkokaupan suunnitteluun ja tämän hetkiseen toimintaan liittyvää prosessia, analysoitiin verkkokaupan nykytilaa ja pohdittiin verkkokaupan tämänhetkisiä haasteita. Tutkimuksen tuloksena esitettiin tämän analyysin pohjalta Asteen verkkokaupan kehityssuunnitelma.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että verkkokauppojen merkitys on viimeisten vuosien aikana huomattavasti korostunut osana kuluttajien ostoprosesseja. Huomionarvoista on kuitenkin se, että verkon rooli asiakaspalvelukanavana ja informaation välittäjänä on paljon merkityksellisempi, kuin verkkokaupan rooli pelkkänä kauppapaikkana. Yhä kasvavassa määrin verkkokaupat ovat mukana vaikuttamassa kuluttajien hankintoihin ja ostoksiin, joko verkon kautta hankittavien tuotetietojen avulla tai verkosta saatujen suositusten kautta. Ostokäyttäytymisen muutos osoittaa myös sen, että verkkokaupat eivät tule lopullisesti jyräämään perinteistä kivijalkakauppaa tieltään, sillä yhä edelleen suurin osa verkkovälitteisistä ostoksista halutaan kuitenkin vielä tehdä kivijalkakaupassa. Verkkokaupan merkitys pelkkänä kauppapaikkana vähenee, kun taas verkon merkitys osana monikanavaista kauppaa ja asiakaspalvelun kanavavalikkoa korostuu.

Verkkoliiketoiminnassa menestyminen on vahvasti sidoksissa verkkosivujen toimivuuteen, houkuttelevuuteen ja luotettavuuteen sekä kaupan taustalla toimivien prosessien sujuvuuteen. Verkkomarkkinat kuitenkin kasvavat ja kilpailu kiristyy, joten moitteettomasti toimiva verkkokauppa, hyvät tuotteet ja laaja valikoima eivät enää riitä houkuttelemaan asiakkaita puoleensa. Sen sijaan asiakkaalle on tarjottava oikeasti merkityksellistä sisältöä ja arjen helppoutta. Tämä ei välttämättä tarkoita asiakkaan odotusten ylittämistä, personoituja palveluita tai suuria markkinointilupauksia vaan sitä, että oikea tuote, palvelu tai informaatio tavoittaa asiakkaan helposti ja vaivattomasti juuri silloin, kun hän sitä eniten tarvitsee. Tällaisen lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on se kilpailuetu, jolla voidaan tulevaisuuden verkko-

kaupparakkinoilla kilpailla. Samalla se on myös kilpailuetu, jota kilpailijoiden on hankala kopioida.

Se millaista lisäarvoa asiakkaat arvostavat ja millaisista asioista kokevat eniten hyötyvänsä vaihtelee paljon. Näin ollen menestyksekkään verkkokauppatoiminnan taustalle tarvitaan merkityksellistä tietoa ja ymmärrystä omista asiakkaista sekä heidän ostokäyttäytymiseensä liittyvistä motiiveista. Tämä ymmärrys on helpoin saavuttaa osallistamalla asiakkaat mukaan verkkokaupan suunnitteluun ja kehittämiseen erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen. Yhteissuunnittelu helpottaa dialogia asiakkaiden kanssa ja aktiivinen vuorovaikutus sitouttaa asiakkaita paremmin yritykseen. Asiakkaiden aktiivinen rooli yrityksen toiminnassa voi myös lisätä asiakkaiden suositteluhalukkuutta jolloin saadaan asiakkaat toimimaan luonnostaan yrityksen markkinoijina.

Verkkokaupan markkinointi nousee tämän tutkimuksen mukaan yhdeksi merkittävimmäksi verkkokauppatoiminnan menestystekijäksi. Ilman aktiivista markkinointia verkkokauppaa on mahdoton saada toimimaan ja kannattamaan. Markkinointia tarvitaan sekä kävijämäärän, että myös konversion kasvattamiseen. Verkossa tapahtuvan palvelun markkinoinnin tulisi ensisijaisesti tapahtua myös verkossa, jotta potentiaaliset asiakkaat saadaan nopeasti ja helposti houkuteltua sisään verkkopalveluun. Verkossa markkinoinnin tehokas toteuttaminen on onneksi hyvin taloudellista, koska kaikkia markkinointitoimenpiteitä pystytään tarkasti seuraamaan sekä mittaamaan ja tämän tiedon perusteella toimenpiteitä pystytään kohdistamaan tarkemmin.

Tutkittaessa Aste Brandstore Oy:n verkkokauppaa ja sen toimintaa, havaittiin suurimpina ongelmina ennakkosuunnitteluun, olemassa oleviin resursseihin ja markkinointiin liittyviä haasteita. Verkkokaupan ennakkosuunnittelu on ollut pintapuolista ja suunnittelu on perustunut lähinnä omaan mielikuvaan verkon roolista ja merkityksestä ostoprosessissa sekä asiakkaiden motiiveista. Tutkittavalla yrityksellä on ollut liian kova kiire saada oma liiketoimintansa verkkoon ja ongelmat ovat johtuneet siitä, että olemassa olevia resursseja ja omaa osaamista ei ole ollut tarpeeksi, jotta toimintaprosessit olisi saatu hiottua kuntoon ennen kaupan avaamista. Oman verkkokaupan kriittisiä menestystekijöitä ei myöskään olla kiireessä määritetty tarpeeksi, eikä markkinoinnin tärkeä merkitystä ymmärretty.

Yhteenvetona tästä tutkimuksesta voitaisiin todeta, että päämäärätietoinen ennakkosuunnittelu, yrityksen omien onnistumisen edellytysten arviointi ja asiantuntevat yhteistyökumppanit luovat perustan menestyksekkään verkkokaupan perustamiselle. Verkkokauppaa tulee lähteä toteuttamaan ja kehittämään sekä asiakastyytyväisyys että myös liiketoiminnallinen kannattavuus huomioiden. Hyvin toteutettu, asiakkaalle lisäarvoa luova verkkokauppa takaa myös liiketoiminnallisen menestyksen, koska kuluttajat ovat halukkaita käyttämään tällaista palve-

lua. Jatkuva tiedonhankinta markkinoihin, kilpailijoihin ja omiin asiakkaisiin liittyen sekä oman verkkokauppatoiminnan seuranta, analysointi ja markkinointi tarjoavat avaimet menestymiseen jatkuvasti muuttuvassa verkkokauppabisneksessä.

## 9 Työn arviointi

Koska kehittämistutkimus ei ole oma itsenäinen tutkimusotteensa, vaan useamman menetelmän yhdistelmä tai tutkimusstrategia, jolla kohdetta kehitetään, ei kehittämistutkimukselle ole myöskään määritetty omaa täsmällistä luotettavuustarkastelua. Näin ollen laadullisia tutkimusosia sisältävän kehittämistutkimuksen luotettavuus tulee arvioida kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyys kriteerein. Tieteellisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä, eli tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä ei voida sellaisenaan soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Kananen 2012, 166-167, 176).

Kananen (2012, 175-176) esittää laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereiksi arvioitavuuden, tulkinnan ristiriidattomuuden, luotettavuuden tutkitun kannalta sekä saturaation. Kehittämistutkimuksessa asetetaan työlle aina myös jokin muutokseen liittyvä tavoite. Kehittämisen kannalta tavoitteen saavuttaminen on merkittävä saavutus, mutta tieteellisenä luotettavuuden mittarina sitä ei voida pitää. Tulosten luotettavuuden ja uskottavuuden arvioinnin kannalta lähtökohtana on aina tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentaatio. Kaikki tehdyt ratkaisut ja valinnat tutkimuksen eri vaiheissa tulee perustella ja kirjoittajan tulisi pitää päiväkirjaa kaikesta siitä toiminnasta, joka liittyy opinnäytetyöhön. Tulkinnan ristiriidattomuus, eli reliabiliteetti voidaan yksinkertaisimmin varmistaa sillä, että toinen tutkija tulee saman aineiston perusteella samaan johtopäätökseen kirjoittajan kanssa. Luotettavuuden yksinkertaisin varmentamisen tapa on luetuttaa ja vahvistaa aineisto, tulkinta ja tulokset sillä, jota se koskee. Aineiston saturaatio voidaan laadullisessa tutkimuksessa varmistaa siten, että tutkittavaksi otetaan uusia havaintoyksiköjä (esim. haastateltavia) niin kauan, kuin ne tuovat jotain uutta tutkimukseen. Mikäli tutkitaan vain sellaista ilmiötä johon liittyy vain yksi havaintoyksikkö, on tuohon määrään kuitenkin pakko tyytyä. (Kananen 2012, 173-176; Kananen 2009, 96-99).

Tämän työn luotettavuuden arviointia on pyritty varmistamaan perustelemalla tehtyjä ratkaisuja ja menetelmävalintoja mahdollisimman tarkasti. Verkkokaupan suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvää prosessia on pyritty vielä jälkikäteenkin dokumentoimaan eri toimijoiden ja olemassa olevien kirjallisten lähteiden avulla niin hyvin kuin se on ollut mahdollista. Kananen (2009, 98) mukaan laadullisen tutkimuksen tekee hankalaksi se, että tulkintoja voi olla monia, eikä laadullinen tutkimus voi koskaan olla täysin objektiivinen ja tutkijasta vapaa. Tämä on totuus myös tämän tutkimuksen suhteen. Tutkimus perustuu suurelta osin oman toiminnan havainnointiin ja analysointiin, joten tulos on väistämättä tutkijan oma näkemys ilmiöstä.

Valintojen ja tulkintojen subjektiivisuutta on kuitenkin pyritty pienentämään hyvillä perusteilla ja sillä, että tulkinnat nojaavat vahvasti teoreettiseen viitekehykseen. Luotettavuutta on pyritty varmistamaan vahvistamalla tutkimuksen aineistona käytettyjen kirjallisten lähteiden paikkansapitävyyttä asianosaisilta henkilöiltä ja saatuja tuloksia on luetutettu niiltä ta-  
hoilta, jotka ovat toimineet tutkimuksen informaation lähteinä. Saturaation varmistaminen on tutkimuksen kannalta ongelmallista siitä syystä, että tutkittava ilmiö koostuu lähinnä yhdestä havainnoitavasta tapauksesta.

Työssä pääasiallisesti käytetty tiedonkeruumenetelmä, osallistavan havainnoinnin menetelmä, on työn tekijän mielestä ollut verrattain haastava menetelmä. Aineistoa olisi voitu kerätä runsaammin myös muita menetelmiä käyttäen luotettavuuden varmistamiseksi. Suurimmaksi haasteeksi työssä aiheutui se, että aineistona oli hyvin paljon tutkijan itse tuottamaa aineis-  
toa ja havainnointi perustui pitkälti omaan työhön ja omaan organisaatioon. Tutkimuksen ha-  
vainnointijoukkona oltaisiin voitu käyttää myös omia asiakkaita, jolloin kokonaiskuva tutkitta-  
vasta ilmiöstä olisi ollut objektiivisempi ja saatu aineisto laajempi. Tässä tapauksessa myös  
tutkimuksen näkökulmaa olisi pitänyt jonkin verran muuttaa. Mikäli vastaavan tutkimuksen  
toteuttaisi organisaatiossa täysin ulkopuolinen toimija, on oletettavaa, että myös siinä tapa-  
uksessa tulokset eroaisivat osittain. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin ollut oman työn ja  
organisaation toiminnan kehittäminen, joten subjektiivinen näkemys asioista on työn tulosten  
kannalta myös merkittävä.

Työn tuloksena esitetty kehityssuunnitelma vastaa tutkijan mielestä melko hyvin edellä esi-  
tettyihin Asteen verkkokauppatoiminnan haasteisiin. Vaikka kehityssuunnitelman mukaiset  
toimenpiteet onkin suunniteltu toteutettavaksi vasta tämän työn jälkeen, on tutkimuksen to-  
teuttamisesta ollut jo nyt kohdeorganisaation toiminnalle paljon hyötyä. Oman ymmärryksen  
kasvaminen verkkokauppatoiminnasta, sen haasteista ja menestystekijöistä sekä verkkokaup-  
patoiminnan yleisestä kehityksestä on auttanut tiedostamaan paremmin omaan verkkokau-  
pankäyntiin liittyviä syy-seuraus -suhteita, auttanut arvioimaan jokapäiväistä toimintaa ja  
ratkaisemaan eteen tulleita ongelmia. Uuden tiedon ja ongelmanratkaisumallien jäsentämi-  
nen on vähentänyt pelkän arkitiedon varassa toimimista. Tämän kehittämistutkimuksen teke-  
minen on myös nostanut verkkokauppatoiminnan tutkittavassa organisaatiossa merkittäväksi  
huomion kohteeksi ja toiminnan keskiöön. Tämä yleinen keskustelu on omalta osaltaan autta-  
nut koko organisaatiota ymmärtämään paremmin verkkokaupan merkitystä monikanavaisessa  
kaupankäynnissä ja saanut organisaation työntekijät sitoutumaan paremmin myös tähän kehi-  
tysprojektiin. Näin ollen tälle työlle asetetut tavoitteet verkkokauppatoiminnan paremmasta  
ymmärryksestä ja menestystekijöiden selvittämisestä voidaan todeta saavutetuiksi.

Muutamia kehityssuunnitelmaan sisältyviä markkinointiin ja verkkokaupan seurantaan liittyviä  
toimenpiteitä ja välineitä on jo otettu käyttöön. Uutta markkinointikirjepohjaa ja asiakastie-

tojärjestelmää on jo päästy hyödyntämään säännöllisesti, verkkokaupan sisällöntuotantoa on aktivoitu ja Google Analytics seuranta ollaan otettu käyttöön. Lyhyellä aikavälillä saatu palaute on ollut positiivista ja sekä verkkokaupan että kivijalkaliikkeen asiakkaita ollaan saatu houkuteltua verkkokauppaan entistä enemmän. Verkkokaupan myynnin kehitys on ensimmäisten vertailukuukausien, loka- ja marraskuun 2014, aikana ollut ilmeinen. Lokakuussa verkkokaupan myynti on ollut koko verkkokaupan historian paras, jos verrataan yksittäisten kuukausien kokonaismyyntiä. Näiden kahden ensimmäisen vertailukuukauden myynti on ollut yhteensä 60 % koko edellisen vuoden myynnistä. Näin ollen voidaan todeta, että tässä työssä on myös onnistuttu löytämään Asteen verkkokauppatoiminnasta sellaisia kehityskohteita, joihin vaikuttamalla on tulevaisuudessa mahdollista parantaa verkkokaupan kannattavuutta.

Työssä esitetyt kehitystoimenpiteet on suunniteltu toteutettavaksi tai toteutus aloitettavaksi suurimmaksi osaksi tulevan talvikauden aikana. Kaikki helposti käytäntöön vietävät kehitysehdotukset tullaan toteuttamaan välittömästi ja enemmän resursseja vaativat viimeistään keväällä tai siinä vaiheessa kun tulo-rahoitus sen sallii. On oletettavaa ja toivottavaa, että kehityssuunnitelman mukaisesta kyselytutkimuksesta sekä työpajasta kerätty materiaali antaa ideoita myös uusiin jatkotutkimuksiin ja kehityshankkeisiin. Verkkokauppamarkkinat kehittyvät tällä hetkellä hurjaa vauhtia, joten tämän työn tuloksia markkinoiden tilanteesta ja kuluttajien ostokäyttäytymisestä ei voida pitää ajantasaisina kovin pitkään. Myös näitä aiheita olisi syytä tutkia lisää, jotta myös tulevaisuudessa pysytään markkinoiden kehityksessä mukana.

## Lähteet

- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Porvoo: WSOY.
- Hallavuo, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. & Pyykkönen R. 2012. Digimarkkinoinnin ja sosiaalisen median opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. Teollisen muotoilun koulutusohjelma. Helsinki.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki - Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Juva: WSOY.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus: hyödyt ja uhrukset henkilökohtaisen asioinnin kehittämisessä. Sähköinen julkaisu. Tampere: Tampere University Press.
- Leino, A. 2012. Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet. Kopiojyvä Oy.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Muhonen, J. 2010. Verkkokaupan kokonaisuus - verkkokaupankäynnin käsikirja. Sähköinen julkaisu. Tampere: Vilkas Group Oy.
- Ristolainen, M. 2012. Palvelukokemus muutikoruverkkokaupassa: Case [www.koruharakka.com](http://www.koruharakka.com). Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma YAMK. Helsinki.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Sähköinen julkaisu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Vilkas. 2010. Verkkokaupan markkinointiopas. Sähköinen julkaisu. Tampere: Vilkas Group Oy.
- Vehmas, S. 2008. Perusta menestyvä verkkokauppa. WSOYpro. Porvoo: WS Bookwell Oy.

## Sähköiset lähteet

- Ansaharju, J. 2014. Sisältömarkkinointi paperilla. Viitattu 25.6.2014.  
<http://www.sisaltomarkkinointi.fi/2014/06/04/sisaltomarkkinointi-kaipaa-dokumentointia/>
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 3.10.2014.  
[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/09\\_tutkimusmenetelmat/06\\_osallistuva\\_havainnointi](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/06_osallistuva_havainnointi)
- Anttila, P. 2007. Toimintatutkimus. Viitattu 6.9.2014.  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>
- Aste Brandstore. 2014. Viitattu 15.11.2014.  
<http://www.astebrandstore.fi>

- Connected Commerce - A Snapshot of the Modern Shopper. 2014. DigitasLBI. Viitattu 11.6.2014.  
[http://www.digitaslbi.com/PageFiles/45565/DigitasLBIConnectedCommerceSurvey\\_Short\\_040114\\_R4.pdf](http://www.digitaslbi.com/PageFiles/45565/DigitasLBIConnectedCommerceSurvey_Short_040114_R4.pdf)
- Halttunen, P. 2014. Miten vetovoimainen liiketoimintasi on verkossa. Viitattu 25.6.2014.  
<http://www.asml.fi/blogi/sisaltomarkkinointi-seo-miten-vetovoimainen-liiketoimintasi-on-verkossa/>
- Hirvonen, M. 2014. Miksi et saa tuloksia netistä ja mitä voisit tehdä? Viitattu 17.9.2014.  
<http://blogi.mediashake.fi/2014/03/miksi-et-saa-tuloksia-netista-ja-mita-voit-tehda/>
- Jokinen, J. 2014. Sosiaalinen media ei ole iso vaan vielä isompi. Viitattu 28.8.2014.  
[http://www.mcipress.fi/artikkeli/sosiaalinen\\_media\\_ei\\_ole\\_iso\\_vaan\\_yela\\_isompi](http://www.mcipress.fi/artikkeli/sosiaalinen_media_ei_ole_iso_vaan_yela_isompi)
- Kubo. 2014. Sisältömarkkinoinnin trendit Suomessa. Viitattu 25.6.2014.  
<http://www.slideshare.net/KuboFinland/sisaltomarkkinoinnin-trendit-suomessa-2014-34072396>
- Kurvinen, J. 2013. Markkinoinnin murros pakottaa asiakaskeskeisyyteen. Viitattu 25.6.2014.  
<http://www.taloussanomat.fi/kumppaniblogit/2013/12/02/markkinoinnin-murros-pakottaa-asiakaskeskeisyyteen/201316718/322>
- Leino, A. 2011. Digitaalinen markkinointi ja sosiaalinen media. Viitattu 26.11.2014.  
<http://www.slideshare.net/anttileino/digitaalinen-markkinointi-ja-sosiaalinen-media>
- Linturi, H. 2003. Toimintatutkimus. Viitattu 6.9.2014.  
[http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2\\_metodit/5\\_actix?C:D=61566&C:selre s=61566](http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selre s=61566)
- Miettinen, S. 2009. Johdatus palvelumuotoiluun. Viitattu 17.10.2014.  
<http://www.slideshare.net/samietti/johdatus-palvelumuotoiluun>
- Mitä on palvelumuotoilu? 2014. STD - Palvelumuotoilun työkalupakki. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.10.2014.  
[http://sdt.fi/mita\\_palvelumuotoilu.html](http://sdt.fi/mita_palvelumuotoilu.html)
- Ostamalla verkosta säästetään aikaa ja vaivaa - ja vähän rahaakin. 2014. TNS Gallup. Viitattu 18.8.2014.  
<http://www.tns-gallup.fi/uutiskirje2014/6/otsikko3>
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2003a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 6 Aineiston hankinta. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.10.2014.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2003b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 6.4 Havainnointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.10.2014.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html)
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2003c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 7.3.2 Sisällönanalyysi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.10.2014.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html)
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2003d. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 6.3.2 Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.10.2014.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)



Takalas, V. 2012. Käyttäjäpersoonat. Viitattu 26.10.2014.  
<http://fnoll.wordpress.com/2012/08/20/kayttajapersoonat/>

Tarkiainen, M. & Koskinen, H. 2014. Arvoa luova asiakaskokemus automaattisesti. Viitattu 26.6.2014.  
<http://www.asml.fi/blogi/kuinka-ilahdutat-200-miljoonaa-kuluttajaa-yksilollisesti-arvoa-luova-asiakaskokemus-automaattisesti/>

Verkkokaupan kasvu ei näytä hiipumisen merkkejä. 2014. TNS Gallup. Viitattu 18.8.2014.  
<http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=15006&k=14320>

#### Julkaisemattomat lähteet

Kankkunen, S. 2014. Ostoprosessin tukeminen monikanavaympäristössä. Google Finland markkinointipäällikön esitelmä. Tuotetiedonhallinta monikanavaisessa kaupassa -Solteq asiakastilaisuus. 10.5.2014. Helsinki

## Kuvat

Kuva 1: Asteen kotisivujen etusivu .....	52
Kuva 2: Asteen verkkokaupan etusivun banneri .....	52

## Kuviot

Kuvio 1: Digimedian uusjako .....	20
Kuvio 2: Asiakkaan kokema arvo . . . . .	33
Kuvio 3: Toimintatutkimuksen syklit . . . . .	49

