



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	22.2.2017
Tekijä(t)	Heikki Joonas Hokka	Matrikkelinumero	419858
		Sivumäärä	88 s. + liite
Otsikko	Verkkokaupan teknisen käytettävyyden rooli monikanavaisen kaupan asiakaslupauksen lunastamisessa		
Ohjaaja(t)	KTT Rami Olkkonen, KTM Otto Rosendahl		

#### Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella verkkokauppojen teknisen käytettävyyden roolia suhteessa yrityksen asiakaslupaukseen. Tutkimuksen aihealue jaettiin kolmeen osaongelmaan:

1. Miten asiakaslupaus näkyy verkkokaupoissa?
2. Mitkä ovat verkkokauppojen näkökulmasta keskeiset käytettävyyden elementit?
3. Miten käytettävyyteen vaikuttamalla voidaan parantaa asiakaslupauksen toteutumista verkkokaupoissa?

Teoriataustassa lähestytään aihealuetta ensin asiakaslupauksen määrittelyn kautta. Asiakaslupauksia tarkastellaan kokonaisvaltaisesti organisaatiossa, jonka jälkeen tarkennetaan asiakaslupauksen prosesseissa ja resursseissa. Asiakaslupaus on yrityksen ilmaisu siitä, miten yritys tuottaa asiakkailleen ylivertaista arvoa. Asiakkuusstrategiaa käsitellään tutkielmassa arvonluonnin perustana. Erityisesti digitaalisuus on tuonut asiakastietoon täysin uuden ulottuvuuden, jonka avulla yritys pystyy tarkastelemaan asiakaslupauksiaan. Toiseksi teoriataustassa keskitytään verkkokauppojen käytettävyyteen. Käytettävyys terminä on määritelty ISO-9241-11-standardissa. Standardin mukaan käytettävyys on se kokonaisuus, johon tuotetta voidaan käyttää saavuttaakseen tietyt päämäärät tarkoituksenmukaisesti, tehokkaasti ja tyytyväisesti. Verkkopalveluissa ja erityisesti verkkokaupassa käytettävyydellä on suorat vaikutukset ostoprosessin sujuvuuteen.

Tutkielmassa käytettiin tutkimusmetodinä kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Tutkimusstrategiaksi valittiin case- eli tapaustutkimus. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastatellut henkilöt olivat case-yritys Sokoksen ketjujohdossa istuva markkinointijohtaja, sekä erillisessä verkkopalveluita tuottavassa yksikössä istuvat kaksi johtajaa ja tuotannosta vastaava päällikkö. Henkilöt haastatteluihin valikoituihin suunnitellusti niin, että ilmiöstä saadaan mahdollisimman laaja-alainen kuva. Haastattelussa ilmeni, että käytettävyyden rooli asiakaslupauksen lunastamisessa case-yrityksessä on valtava, mutta resursseja tähän ei ole. Yrityksessä tunnistetaan asiakaslupauksen tärkeys yrityksen toimintaa ohjaavana periaatteena, mutta verkkokaupan kehityksessä tätä ei pystytä huomioimaan. Erityisesti verkkokaupan tuotetiedon jäsentelyllä voidaan vaikuttaa case-yrityksessä asiakaslupauksen lunastamiseen.

Resursoinnin ongelmat viittaavat siihen, ettei ketjutasolla ole täysin sitouduttu monikanavaisen organisaatiorakenteeseen, vaan verkkoliiketoiminta on tavarataloille edelleen alisteinen lisäpalvelu. Myös lyhytnäköisyys verkkokaupan kasvun suhteen hidastaa asiakaslupauksen lunastamista.

Asiasanat	käytettävyys, asiakaslupaus, monikanavaisuus, verkkokauppa
Muita tietoja	Case-yritys: Sokos





Turun yliopisto  
University of Turku

# **VERKKOKAUPAN TEKNISEN KÄYTETTÄ- VYYDEN ROOLI MONIKANAVAISEN KAUPAN ASIAKASLUPAUKSEN LUNASTAMISESSA**

**Case: Sokos**

Liiketaloustiede, Markkinoinnin pro  
gradu -tutkielma

Laatija:  
Joonas Hokka

Ohjaajat:  
KTT Rami Olkkonen  
KTM Otto Rosendahl

22.2.2017  
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Johdatus tutkielman aiheeseen .....	6
1.2	Tutkielman tarkoitus ja rakenne .....	10
2	ASIAKASLUPAUS JA ASIAKASARVO .....	13
2.1	Asiakaslupaus organisaatiossa .....	15
2.1.1	Asiakaslupaukset prosesseissa .....	18
2.1.2	Asiakaslupaus resursseissa .....	22
2.1.3	Asiakkuusstrategia arvonnun perustana .....	24
2.2	Monikanavaisen kaupparytyksen asiakaslupaus .....	27
2.2.1	Asiakaslupaus verkkokaupoissa .....	29
2.2.2	Asiakkaan kokema arvo verkkokaupassa .....	32
2.2.3	Asiakaslupaus ostoprosessin hankintavaiheen aikana .....	33
2.3	Käytettävyyden rooli asiakaslupauksen lunastamisessa .....	35
2.3.1	Käyttäjälähtöisyys .....	35
2.3.2	Käytettävyys ja käyttökokemus .....	36
2.3.3	Käytettävyyden mitattavat ominaisuudet .....	40
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	47
3.1	Tutkimusstrategia .....	47
3.1.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	47
3.1.2	Case- eli tapaustutkimus .....	48
3.2	Tiedonkeruumenetelmä .....	48
3.2.1	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	49
3.2.2	Teemahaastattelu .....	50
3.3	Aineiston analysointi .....	53
3.4	Tutkimuksen laadun arviointi .....	54
4	ASIAKASLUPAUKSEN LUNASTAMINEN CASE-YRITYS SOKOKSESSA .....	56
4.1	Asiakaslupaus organisaatiossa .....	56
4.2	Asiakaslupaus Sokoksen verkkokaupassa .....	62
4.3	Sokoksen verkkokaupan tekninen käytettävyys suhteessa asiakaslupaukseen .....	69
4.4	Johtopäätökset .....	78
5	YHTEENVETO .....	80
	LÄHTEET .....	83
	LIITE 1 .....	89

## KUVIOT

Kuva 1 Verkkokauppaindeksi (Vilkas Group Oy 2017).....	9
Kuva 2 Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Chaffey 2015, 542).....	11
Kuva 3 Hyötyjen ja uhrausten taso (Kuusela ym. 2010, 55).....	14
Kuva 4 Asiakasarvokäytävä (Johnson ym. 2004, 14).....	16
Kuva 5 Asiakassuhteiden johtaminen osastojen välisenä prosesseina (Payne ym. 2004, 529).....	20
Kuva 6 Markkinoinnin sykli ja prosessimalli (Johnson ym. 2004, 41) .....	21
Kuva 7 Kahdeksan keinoa menestyä kaupan alalla (Ring – Tigert. 2001, 265) .....	22
Kuva 8 Asiakkuusstrategia osana digitaalista strategiaa (Chaffey 2015, 186) .....	25
Kuva 9 Asiakastiedon vaikutus targetoinnissa (Chaffey 2015, 356).....	27
Kuva 10 Verkkopalvelun käytettävyys (Sinkkonen ym. 2009, 21).....	38
Kuva 11 Käytettävyyden ja suunnitteluominaisuuksien vaikutus käyttäjän mieltymyksiin (Lee – Koubek 2010, 338).....	39
Kuva 12 TAM-malli (Davis 1985, 24).....	41
Kuva 13 Verkkokauppojen TAM-malli (Green – Pearson 2011, 187).....	41
Kuva 14 Sokoksen kilpailukyvyyn ja kilpailuedun elementit.....	57
Kuva 15 Verkkokaupan perinteiset lisäarvoa tuottavat ominaisuudet Sokoksen verkkokaupan tuotesivuilla ( <a href="https://www.sokos.fi/fi/sokos/hugo-boss-boss-orange-man-edt-tuoksu-40-ml">https://www.sokos.fi/fi/sokos/hugo-boss-boss-orange-man-edt-tuoksu-40-ml</a> ), haettu 22.10.2016 .....	66
Kuva 16 Tuotesivun arvostelunäkymä ( <a href="https://www.sokos.fi/fi/sokos/peugeot-paris-pippurimylly-18-cm-chocolate">https://www.sokos.fi/fi/sokos/peugeot-paris-pippurimylly-18-cm-chocolate</a> ), haettu 22.10.2016.....	71
Kuva 17 Tuotekortti Sokoksen verkkokaupassa ( <a href="https://www.sokos.fi/fi/sokos/hugo-boss-boss-orange-man-edt-tuoksu-40-ml">https://www.sokos.fi/fi/sokos/hugo-boss-boss-orange-man-edt-tuoksu-40-ml</a> ), haettu 22.10.2016 .....	73

## TAULUKOT

Taulukko 1 Click-and-mortar liiketoimintamallin ulottuvuudet (Adelaar ym. 2004, 169) .....	29
Taulukko 2 Teemojen operationalisointi haastatteluja varten.....	51

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus tutkielman aiheeseen

Johnson ja Weinstein (2004, 63) määrittivät vuonna 2004 nykyisen hybriditalouden muodostuvan selkeästi kolmesta sektorista. Perinteisen talouden, eli esimerkiksi maanviljelyn, teollisuuden ja kaupan alan rinnalla on alati kasvava palvelusektori. Näiden lisäksi viimeisten vuosikymmenien aikana on noussut täysin uudenlainen puhtaasti teknologiaan perustuva sektori. Tähän sektoriin kuuluu muun muassa korkean teknologian yritykset, ohjelmistotalot ja verkko-operaattorit. Vuoden 2004 jälkeen on ollut selkeästi huomattavissa, miten teknologinen sektori on hiljalleen tunkeutunut muihin sektoreihin sisälle niin, ettei se ole enää samalla tavalla eroteltavissa kuin aiemmin. Toimialat toisensa perään ottavat teknologian mukaan toimintoihinsa täysin uudella tavalla ja kehittyvät sen myötä kyseenalaistaen jopa käsityksiämme talouden logiikasta. Tästä esimerkkinä kuljetuspalveluja tarjoava Uber, joka mullisti perinteisen kuljetusalan luomalla uuden alustan niin, että kuka tahansa ajoneuvon omistava voi toimia kuljettajana. Perinteinen kaupan ala on siirtynyt kivijalan lisäksi verkkoon, minkä myötä tavara liikkuu ympäri maailmaa nopeammin kuin koskaan.

Talous on siis digitalisoitunut. Chaffey (2015, 14) kuvaa tätä muutosta yleisesti digitaaliseksi liiketoiminnaksi. Määritelmän mukaan digitaalinen liiketoiminta on digitaalisten teknologioiden ja medioiden hyödyntämistä yrityksen kilpailukyvyn parantamiseksi optimoimalla sisäisiä prosesseja monikanavaisessa ympäristössä. Lähestulkoon jokainen organisaatio on jossain vaiheessa joutunut arvioimaan digitaalisuuden hyödyt liiketoiminnalleen toimialasta riippumatta. Digitaalista liiketoimintaa voidaan harjoittaa perinteisessä tavaroiden ja palvelujen vaihdannassa, jonka lisäksi sen alle on syntynyt täysin uusia disruptiivisia malleja, kuten edellä mainittu Uber. Digitaalisuuden vaikutukset heijastuvat sekä asiakkaalle esimerkiksi saatavuuden parantumisena että organisaatiolle toimintatapojen ja resurssien muutoksena. Erityisesti markkinoinnin prosessit ovat kokeneet suuria muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana.

Markkinointi on siirtynyt yhä palveluorientoituneempaan suuntaan, sillä vastuuta on vieritetty kuluttajalle. Tällä tarkoitetaan sitä, että kuluttaja on halukas hankkimaan proaktiivisesti tietoa tuotteista tai palveluista itse. Perinteisen push-markkinoinnin sijaan on siirrytty yhä enemmän niin sanottuun pull-markkinointiin, tai tarkemmin määriteltynä *inbound*-markkinointiin. Yrityksen tehtävä on tuottaa kuluttajalle tätä informaatiota ostopäätöksensä tueksi mahdollisimman helposti saataville, eli yritys antaa ikään kuin kuluttajan lähestyä itseään, eikä niinkään tyrkytä tuotteitaan tai palveluitaan. Suoraan suomennettuna termi *inbound* voidaan kääntää sisään heitoksi. Tiedon organisoinnilla ja visualisoinnilla on tässä yrityksen kannalta erittäin suuri merkitys. Googlen Jim Lecinski (2011,

17) nimittää tätä hetkeä nimellä Zero Moment of Truth. Suomennettuna se tarkoittaa hetkeä, joka on ärsykkeen vastaanottamisen ja ostopahtuman välissä, eli se hetki kun kulluttaja etsii tietoa ostopäätöksensä tueksi. Tietoa voi etsiä verkkopalveluista, sitä voi pyytää ystäviltä, tai lukea lehdistä. Varsinkin internetin hakukoneilla on todella suuri merkitys, ja tämä näkyy esimerkiksi ostettujen mainosten muodossa tai hakukoneoptimointina. Periaatteessa kaikki monikanavaisesti saatavilla oleva informaatio vaikuttaa ostopäätökseen myös monikanavaisesti. Toisaalta tämä on myös haaste organisaatioille, sillä ne eivät voi kontrolloida kaikkea tuotteistaan tai palveluistaan saatavilla olevaa informaatiota.

Verkkopalveluilla on vaikea tehtävä kontrolloida informaatiota mikä itse organisaatioon tai sen tuotteisiin ja palveluihin liittyy internetissä. Käytännössä verkkopalvelut voidaan järjestää eri palvelutasoihin esimerkiksi informaatiotasonsa perusteella. Suomenkielissä myyntiin tähtäävistä verkkopalveluista käytetään usein nimeä verkkokauppa (engl. e-commerce), vaikka tämä olisikin laajempi kokonaisuus kuin pelkästään tuotteiden tai palveluiden vaihdantaan tähtäävä sivusto. Chaffey (2015, 13) määrittelee tämän Suomesakin käytetyn termin *e-commerce* käsittämään kaikkea sähköisesti käytyä informaation vaihdantaa organisaation ja sen sidosryhmien välillä. Kuusela ja Neilimo (2010, 137) jaottelevat verkkopalvelut asiakkaan näkökulmasta digitaalisuuden asteen mukaan. Alimmalla tasolla on perinteiset *kotisivut*, joilta löytyy muun muassa yrityseshittely, mahdolliset tuotesivut ja yritystiedot. Seuraavalla tasolla edellisten toiminnallisuuksien lisäksi sivuilla voi olla *viestintään ja vuorovaikutukseen* tähtääviä ominaisuuksia, kuten asiakaspalautejärjestelmä, online-kyselyitä ja reaaliaikaisen keskustelun kaltaisia muita interaktiivisia toimintoja. Kolmannella tasolla mahdollistetaan *sähköinen asiointi*. Muun muassa asiointi- ja varausjärjestelmät, sekä palveluiden ja tuotteiden tilaaminen sisältyvät tälle tasolle. Neljännellä tasolla puhutaan jo *verkkokaupasta*, jota tämä tutkielma myös laajemmin käsittelee. Tason ominaispiirteitä ovat sähköinen ostaminen, maksaminen ja siihen liittyvä logistiikka. Viides taso, eli *digitaalinen verkostotalous*, on tällä hetkellä käsillä. Edellä mainitut disruptiiviset liiketoimintamallit, erilaiset yritysverkostot ja uudet innovaatiot sisältyvät tähän jatkuvasti kehittyvään tasoon, joka tuskin jää viimeiseksi. Tasoilla ylöspäin siirryttäessä myös asiakkaan kokemukset ja hyödyt kasvavat.

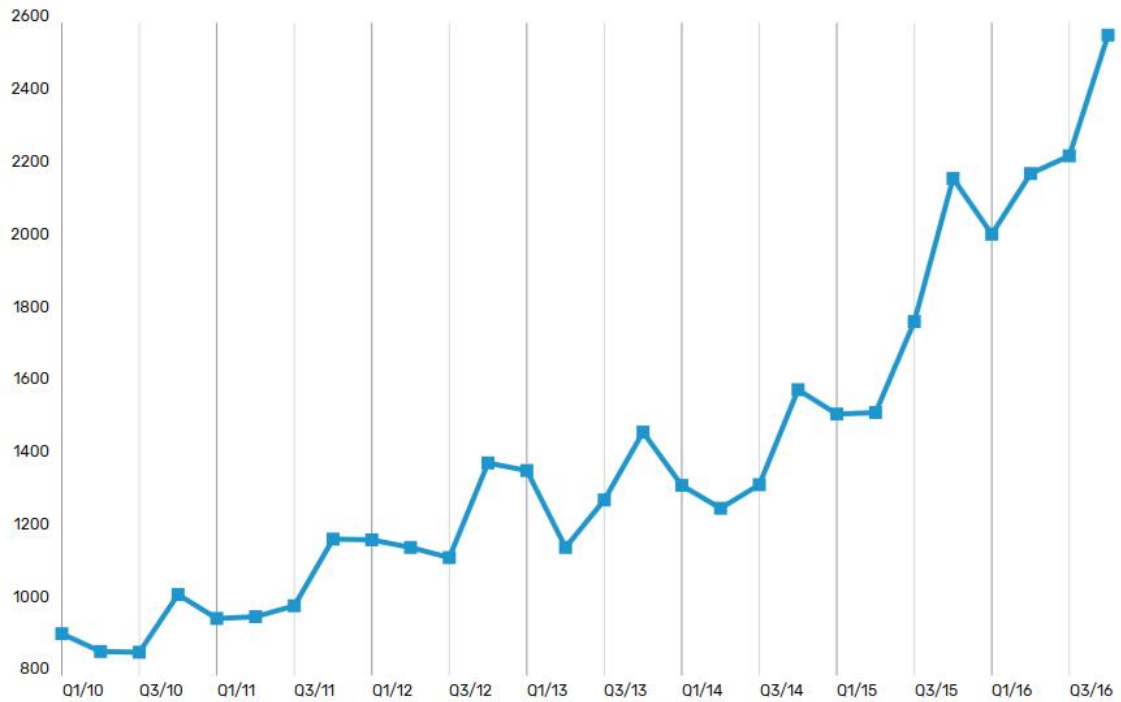
Chaffey (2015, 17) jaotteli nykyiset verkkopalvelut toimintojen mukaan erityisesti myynnin näkökulmasta. Monesti verkkopalvelut sisältävätkin yhden tai useamman muodon tästä jaottelusta. Hänen jaottelussaan ensimmäisenä ovat *vaihdantaan tähtäävät verkkokaupat*. Tämä pitää sisällään sekä sähköisen asioinnin, kuten verkkopankit että perinteisen ostamisen ja myymisen. Toinen erillisesti tunnistettava verkkopalvelun muoto on *palveluorientoitunut ja asiakassuhdetta rakentava verkkosivu*. Nämä verkkopalvelut sopivat esimerkiksi tuotteille joiden suora ostaminen internetistä ei ole mahdollista. Sivujen tarkoituksena on kerätä potentiaalisten asiakkaiden tietoja yritykselle. Kolmas verkkopalveluiden erillinen ominaispiirre on *brändin rakennukseen tähtäävät verkkosivut*. Tämä muoto sopii esimerkiksi päivittäistavaroille, joita ei ole järkevää myydä verkossa, kuten



shampooille. Ennen kaikkea sivuston on tärkeää viestiä brändistä ja sitouttaa kuluttajia brändiin. Neljäs selkeästi erilainen verkkopalvelun muoto on *media- ja julkaisusivustot*. Näiden uutisia ja artikkeleja levittävien sivustojen liiketoiminta perustuu usein mainostilan ja käyttäjätiedon myyntiin ulkopuolisille mainostajille. Viidentenä ja uusimpana verkkopalvelun muotona on *sosiaalinen media*. Tälle ominaispiirteistä on käyttäjien välinen suora kommunikaatio. Myynnin näkökulmasta ne toimivat kuitenkin samoilla periaatteilla kuin media- ja julkaisusivustot. Brändeille tämä on kuitenkin erilainen otollinen alusta tutustua kuluttajiinsa ja olla kommunikaatiossa heidän kanssaan. Käytännössä sekä Kuuselan (2010, 137) että Chaffeyn (2015, 17) jaottelun mukaisille verkkopalveluiden muodoille on edellytyksenä nykyään, että ne toimivat alustasta ja laitteesta riippumatta, ja missä tahansa.

Verkkokauppaa on harjoitettu Suomessa jo yli 20 vuotta. Vuonna 2014 suomalaiset ostivat tavaroita, palveluja ja sisältöjä verkosta yhteensä 10,5 miljardilla eurolla (TNS Gallup 2015). Vuoden 2015 aikana yhteensä 63 % kaikista 16-89-vuotiaista osti tai tilasi verkon kautta. Mitä nuorempi väestö, sitä todennäköisemmin käyttää verkkokauppaa. Suurin verkkokauppaa Suomessa käyttävä ikäryhmä on 24-34-vuotiaat. Todennäköisempää verkkokauppojen käyttö on kaupungeissa, erityisesti pääkaupunkiseudulla. (Suomen virallinen tilasto 2015, 23.) Maailmanlaajuisesti vuonna 2016 verkossa harjoitetun kuluttajakäytön arvo oli noin 1.915 biljoonaa dollaria, joka on noin 8,7 % kokonaiskaupasta. Ennusteiden mukaan vuonna 2020 verkkokauppaa käydään yhteensä 4.058 biljoonalla dollarilla, jolloin sen osuus kokonaiskaupasta on noin 14,5 %. (eMarketer 2016.)

Vilkas Group Oy:n joka vuosi julkistaman verkkokauppaindeksin (kuva 1) mukaan kasvu on Suomessakin ollut trendin mukaista viimeiset vuodet.



Kuva 1 Verkkokauppaindeksi (Vilkas Group Oy 2017)

Verkkokauppaindeksi lasketaan kaavalla:

$$\text{Verkkokauppaindeksi} = [(0,8 * \text{Myynnin arvoindeksi}) + (1,2 * \text{Tilausmääräindeksi}) + (\text{Tilaukseen keskiarvoindeksi})] / 3$$

Tarkasteltavia asioita verkkokauppaindeksissä ovat verkkokaupan myynnin muutos euroina, myyntikertojen muutos (tehtyjen tilausten määrä) sekä keskimääräisen tilauksen arvo. Verkkokauppaindeksi kasvoi vuoden 2016 toisen kvartaalin aikana ennätyselliset 43 %. Vuonna 2015 vastaavana aikana kasvu oli 21 %. Verkkokauppaindeksi käsittää noin kolmanneksen suomalaisista verkkokaupoista. Yhteensä kasvua vuonna 2016 verrattuna vuoteen 2015 tapahtui sekä transaktioiden määrässä 21 % että euromääräisesti 37 %. Keskimääräinen ostoskori kasvoi samalla ajanjaksolla 119 eurosta 135 euroon. (Vilkas Group Oy 2016, 2017.) Kasvu on kuitenkin rakenteellista muutosta, eli kulutus ei kasva juurikaan, mutta ostokset siirtyvät internetiin.

Yleisesti verkkokauppojen roolia nykyisessä liiketoiminnassa kuvaa alaa tutkivan TNS Gallupin kehitysjohtaja Ville Wikström (Wikström 2015) seuraavasti:

*”Ehkä suurin verkkokaupan myötä syntynyt muutos on kuluttamisen laajeneminen kansainväliseksi. Ostoksia voi tehdä missä maassa tahansa ja omia ostomotiiveja voi toteuttaa loputtomiin. Hintatietoinen ostaja voi viettää verkossa aikaa vaikka kuinka kauan edullisimman vaihtoehdon löytämiseksi. Asiaansa vihkiytynyt voi valita malleja ja vaihtoehtoja, joita Suomeen ei edes tuoda. Brändisidonnainen ostaja voi nauttia brändien*

*kansainvälisistä sosiaalisen median kanavista ja näiden tuomista ostosuosituksista.”*

Verkkokauppa on kauppiaille kuin kaksiteräinen miekka: asiakkaiden tavoitettavuus on kasvanut, mutta samanaikaisesti kilpailua luovat tuhannet muut nettisivut, jotka tarjoavat myös tuotteitaan (Salomon – Bamossy – Askegaard – Hogg 1999, 77). Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas ja Verhoef, (2006, 97) esittävätkin tutkimuksessaan olennaisen kysymyksen kanavan valinnan suhteen: tekeekö asiakas valinnan ostopaikasta kanavan, eli ostaakko ylipäättänsä mistä tahansa verkosta, vai yrityksen, eli ostaakko jostain tietystä verkkokaupasta, perusteella?

## **1.2 Tutkielman tarkoitus ja rakenne**

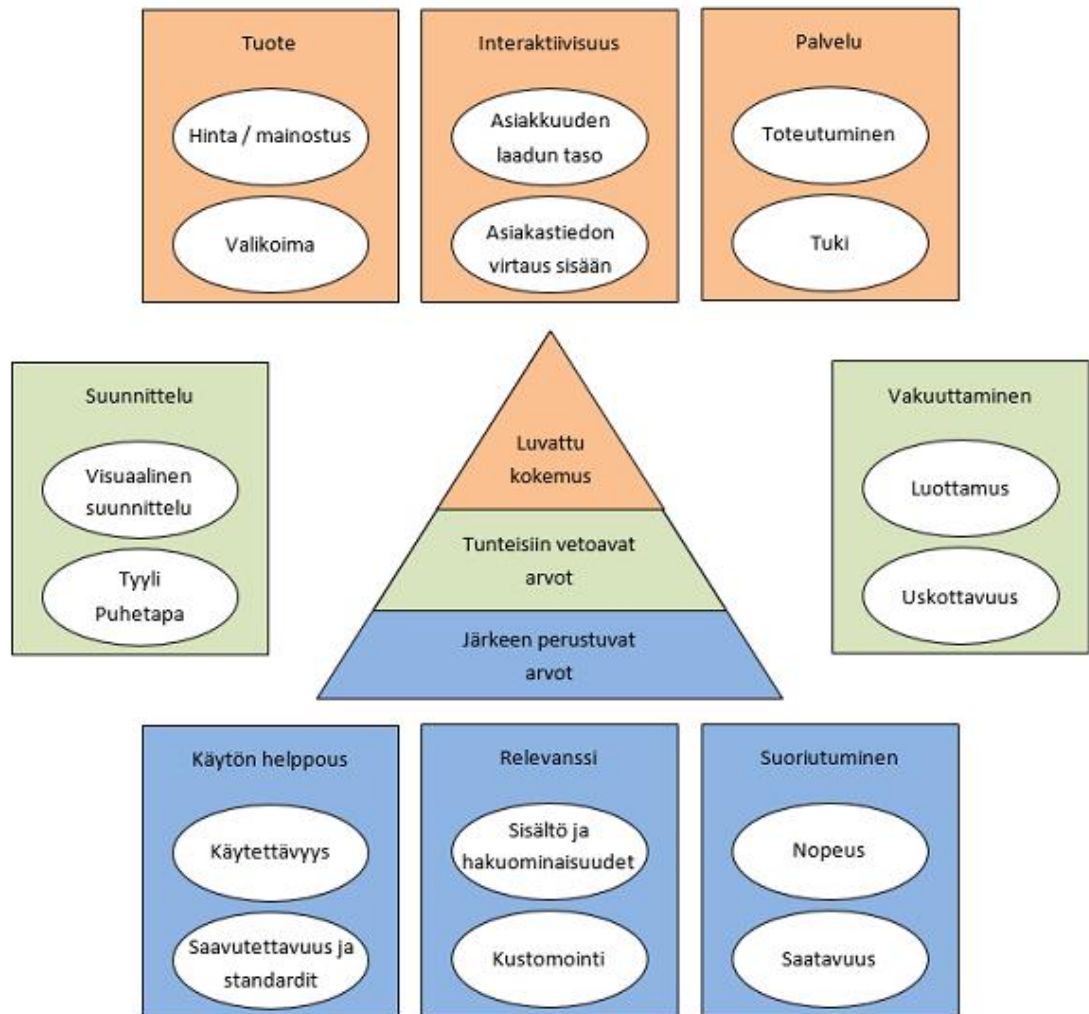
Tutkimusten mukaan verkkokaupat luovat eniten lisäarvoa asiakkailleen sekä ennen ostotapahtumaa että ostotapahtuman jälkeisillä lisäpalveluilla (Saeed – Grover, V. – Hwang, Y. (2005, 248). Tässä tutkielmassa keskitytään koko ostoprosessin aikaiseen asiakasarvon lisäykseen ja siihen miten se kommunikoidaan asiakkaalle asiakaslupauksen muodossa. Asiakaslupaus toimii yrityksen sisäisiä ja ulkoisia prosesseja ohjaavana toimintaperiaatteena, ja näin ollen sillä tulisi olla vaikutus myös verkkokauppoihin ja tarkemmin verkkokauppojen tekniseen käytettävyyteen.

Tutkielman tarkoituksena onkin analysoida teknisen käytettävyyden roolia verkkokaupan asiakaslupauksen lunastamisessa?

Tutkimuskysymys jakautuu seuraaviin osaongelmiin:

1. Miten asiakaslupaus näkyy verkkokaupoissa?
2. Mitkä ovat verkkokauppojen näkökulmasta keskeiset käytettävyyden elementit?
3. Miten käytettävyyteen vaikuttamalla voidaan parantaa asiakaslupauksen toteutumista verkkokaupoissa?

Lähtöoletuksena tutkielmassa on uuden ajattelun mukaisesti se, että kaikki liiketoiminta on asiakaslähtöistä.



Kuva 2 Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Chaffey 2015, 542)

Osaongelmiin vastataan ensin määrittelemällä terminen asiakaslupaus. Mukailleen Chaffeyn (2015, 542) asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä (kuva 2), tutkielmassa edetään lupauksen ja luvattun kokemuksen tasolta alaspäin kohti järkeen perustuvia arvoja, ikään kuin käytännön tasolle. Tutkielmassa otetaan myös kantaa tunteisiin vetoaviin arvoihin.

Asiakaslupauksen avulla liiketoiminnan hyödyt kommunikoidaan asiakkaalle lupamalla tietty kokemus. Asiakaslupausta yrityksen poikkileikkaavana periaatteena tarkastellaan ensin organisaatiotasolla ja toiseksi organisaation toiminnan tasoilla, eli prosesseissa ja resursseissa. Prosessit ja resurssit on erotettu toisistaan, sillä asiakaslupauksen toteutuminen vaatii molempien erillistä toteutumista. Esimerkiksi henkilöstö voi olla sitoutunut asiakaslupaukseen, mutta organisaation prosessit eivät tue lupauksen lunastamista. Asiakkuusstrategia pitää sisällään tiedon erillisistä asiakkuuksiin vaikuttavista ominaisuuksista, joiden perusteella asiakaslupausta organisaatiossa käsitellään. Asiakkuusstrategiaan on kirjattu muun muassa asiakastiedon hyväksikäyttö liiketoiminnan kehityksessä.

Järkeen perustuvista arvoista (kuva 2) voidaan kaikki tekijät lukea käytettävyyden ominaisuuksiksi. Käytettävyys verkkoliiketoiminnassa palveluelementti, jonka oletetaan kommunikoivan asiakaslupausta. Verkkoliiketoimintaa pystyttäessä organisaatioiden tulisi siis ohjata suunnittelua ja kehitystä asiakaslupaus edellä. Tutkielmassa selvennetään mitä elementtejä kuuluu käytettävyyteen käsitteenä.

Tutkielman on luonteeltaan kartoittava tutkimus (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2009, 138). Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tutkimusstrategiaksi valittiin case- eli tapaustutkimus. Case-yrityksen henkilöstön haastattelujen avulla on tarkoitus selvittää ohjaako asiakaslupaus myös hyvin operatiivista ja teknisesti vaativaa käytännön työtä. Case-yritykseksi valikoitui Sokos, eräs Suomen suurimmista vähittäiskaupan toimijoista, joka on vasta hiljattain pystyttänyt verkkoliiketoiminnot kivijalkansa tueksi. Case-yrityksellä on hyvin yksiselitteinen asiakaslupaus, joka asettaa haasteet sen lunastamiselle verkkoympäristössä. Tavoitteena on löytää yhteys asiakaslupauksen ja verkkopalvelun kehityksen väliltä, ja tuoda johtopäätökset erityisesti verkkokauppojen teknisestä suunnittelusta vastaaville henkilöille sekä markkinointijohdon tueksi.

## 2 ASIAKASLUPAUS JA ASIAKASARVO

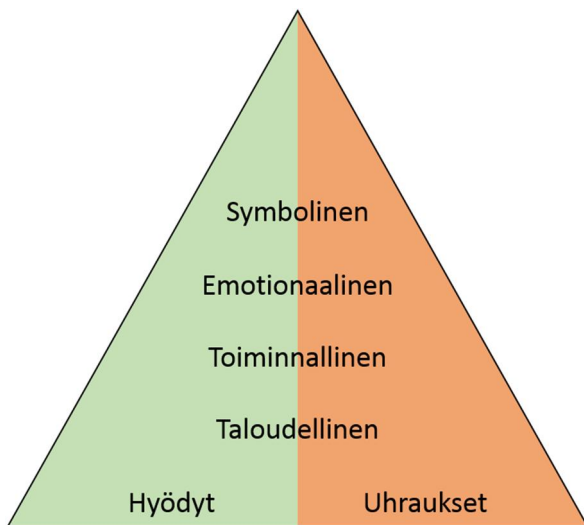
Talouden rakennemuutoksen myötä yritykset joutuvat yhä enemmän keskittymään asiakaisiin tuotteiden sijaan. Koko liiketoiminnan keskiössä kilpailuedun takaamiseksi on arvon luominen sekä yritykselle itselleen että sen asiakkaalle. Erityisesti kaupan alalla kilpaillaan asiakkaiden huomiosta luomalla heille lisäarvoa erilaisilla palvelukonsepteilla perinteisten tuotteiden lisäksi. Kuusela ja Neilimo (2010, 53) määrittelevät tämän asiakkaalle luotavan lisäarvon, asiakasarvon, hierarkkisesti rakentuneeksi, kokonaisvaltaiseksi ja aistinvaraiseksi asiointikokemuksen hyötyjen ja uhrausten suhteeksi.

Arvoon itsessään voidaan nähdä sisältyvän erilaisia ominaisuuksia riippuen tarkastelukulmasta. Kulutus päätöksiin vaikuttaa sekä itse havaittu arvo, sekä muiden havaitsema arvo. Verkkoliiketoiminnassa erityisesti itse havaitulla arvolla on merkitystä ostopäätöksiin. Se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen aspektiin, jotka riippuvat kuluttajan subjektiivisista käsityksistä. Ulkoiseen itse havaittuun arvoon sisältyy tehokkuus ja laatu eli hyvyys, ja sisäiseen hauskuus ja ulkonäkö. Tehokkuus käsittää muun muassa luottamuksen myyjään. Laadulla taas viitataan tuotteen ominaisuuksiin, hyvyyteen, kuten esimerkiksi vaateen kestävyys ääriolosuhteissa, eikä niinkään ostoprosessin laatuun. Hauskuus on tilannesidonnaista ja kuuluu ostoprosessiin mieltymyksiin vaikuttavana tekijänä. Tähän vaikuttaa muun muassa koettu asiakaspalvelun laatu. Ulkonäkö kuvaa tuotteen tai palvelun ulkoista olemusta itsessään. (Holbrook 1999, ks. MacElhone, P. – Yacyshyn, A. 2009, 67–69.) Toisaalta asiakasarvon voidaan nähdä rakentuvan palvelusta (S), laadusta (Q), imagosta (I) ja hinnasta (P). Tätä S-Q-I-P-näkökulmaa käytetään asiakaslupauksen luomiseen ja yritykset pyrkivät maksimoimaan jokaisen näistä osa-alueista kilpailuetunsa maksimoimiseksi. Strategisesti tämä on kuitenkin vaikea saavuttaa ja organisaatiot keskittyvät yleensä vain muutama näistä. (Johnson W.C. – Weinstein A. 2004, 6–7.)

Asiakkaat muodostavat valintojaan nykyään huomattavasti arvoperusteisemmin kuin ennen, muun muassa vihreät arvot ja hiilijalanjälki vaikuttavat valintoihin entistä enemmän. Tikkanen, Aspara ja Parvinen (2007, 44) erittelevät arvontuotannolle kaksi ulottuvuutta: toiminnallinen ulottuvuus ja kognitiivinen ulottuvuus. Toiminnallisella ulottuvuudella tarkoitetaan konkreettisesti sitä, mikä tuote on, ja miten se toimii. Kognitiivinen ulottuvuus viittaa siihen, mitä osapuolet ajattelevat toisistaan, ja miten arvontuotantokyky aistitaan.

Asiakkaan hyödyt ja uhraukset voidaan tarkastelun helpottamiseksi jakaa selvästi neljälle eri tasolle, joita ovat taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen taso (kuva 3). Taloudellinen taso on näistä kaikkein selkeimmin havaittavissa hyödyn ollessa rahallinen säästö ja uhraus tuotteen tai palvelun hinta. Toiminnallinen taso ilmenee muun muassa vaivattomuutena, asioiden sujuvuutena ja organisaatiotasolla palveluorientoitumisena. Kaupan alalla onkin yhä enemmän siirrytty kohti palveluorientoituu-

neempaa liiketoimintamallia. Emotionaalisella tasolla hyödyt ja uhraukset syntyvät tunteita herättävistä elementeistä ja ovat näin ollen abstraktimpia, hedonistisempia ja yksilöllisempiä. Asiakkaan kokemukset ja tunnetilat ostoprosessin eri vaiheissa vaikuttavat emotionaaliseen asiakasarvoon. Symbolisella tasolla tarkasteltuna asiakasarvon keskiössä on asiakkaan itseilmaisus. Muun muassa tuotteen brändi saattaa olla suuri vaikuttava tekijä asiakkaan minäkuvan muodostamisessa. Asiakas pyrkii ilmaisemaan omia arvojaan ja näyttämään statustaan tekemällä tietynlaisia kulutusvalintoja. Toisaalta kulutusvalinnoilla voidaan myös pyrkiä sosiaalisuuteen halulla kuulua johonkin tiettyyn ryhmään. Symbolisella tasolla tarkasteltuna myös kulutuksen eettisyys on asiakasarvon kannalta olennainen tekijä. (Kuusela ym. 2010, 55–59.)



Kuva 3 Hyötyjen ja uhrausten taso (Kuusela ym. 2010, 55)

Myös Johnson ym. (2004, 121) määrittävät asiakasarvon ja tätä myötä asiakaslupauksen vaihdannan suhteena. He esittävät selkeämmän, ikään kuin matemaattisen mallin vaihdannasta:

$$\text{Asiakasarvo} = (\text{laatu} + \text{palvelu} + \text{symbolinen arvo}) - (\text{hinta} + \text{aineettomat kustannukset})$$

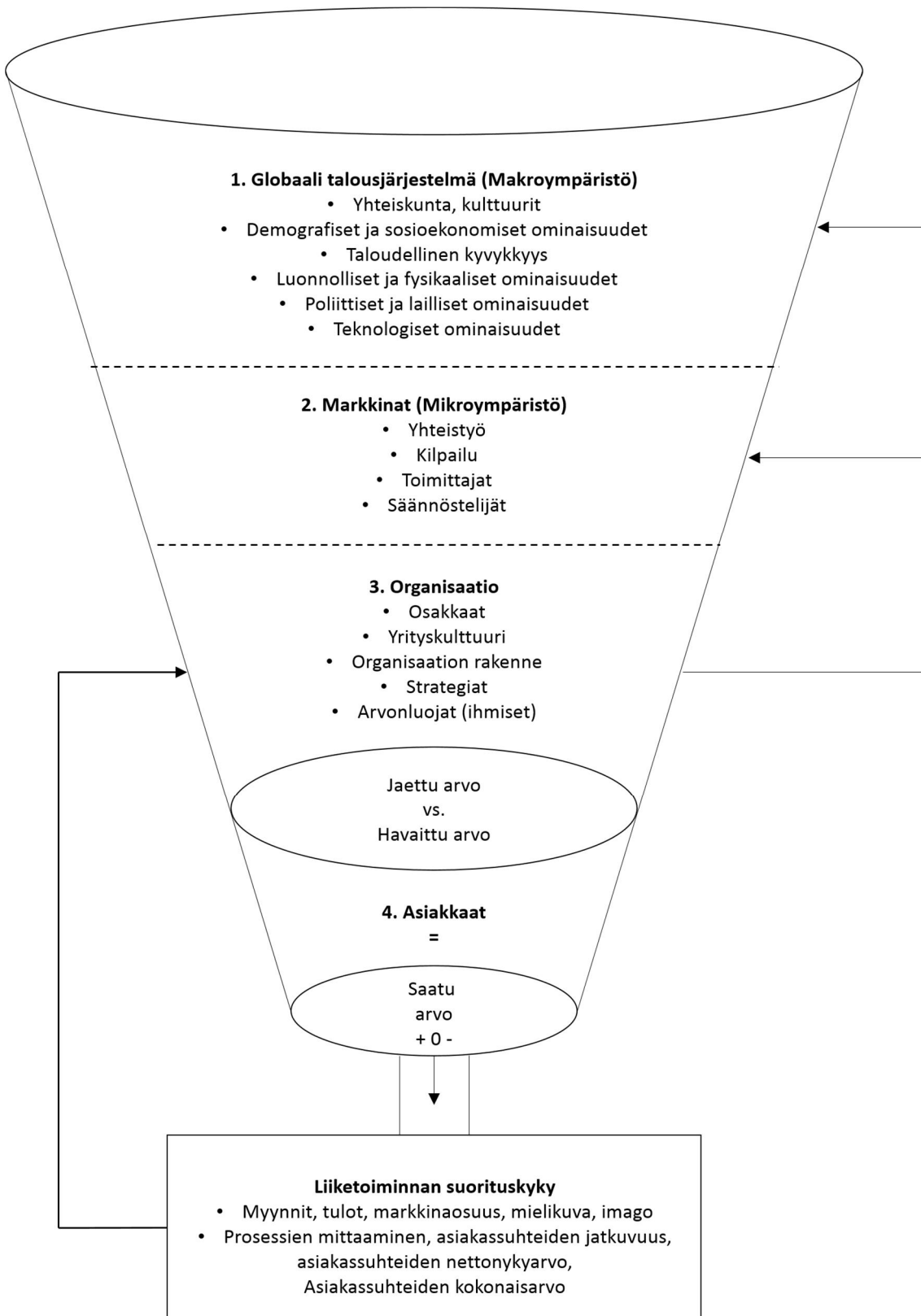
Laadulla tarkoitetaan tässä mallissa lopputuloksen onnistumista, oli kyse sitten tuotteesta tai palvelusta. Palvelulla viitataan saatavuuteen, riippumattomuuteen, ja esimerkiksi työntekijöiden tietotaitoon. Symbolinen arvo pitää sisällään muun muassa yrityksen maineen. Hinta on suora taloudellinen menetys vaihdannan seurauksena. Aineettomiin kustannuksiin kuuluu muun muassa menetetty aika, energia ja psykologinen stressi.

## 2.1 Asiakslupaus organisaatiotasolla

Yritykset pyrkivät viestimään asiakasarvon luonnistaan asiakslupauksen muodossa. Kuusela ja Neilimo (2010, 60) määrittelevät asiakslupauksen ilmaisuksi siitä, *miten yritys tuottaa asiakkaalle ylivertaista arvoa*. Sen täytyy toimia yrityksen sisäisenä toiminnanohjausvälineenä sekä asemointivälineenä ulospäin asiakkaille. Näin ollen organisaatiotasolla se on strategian lisäksi yrityksen keskeinen toimintaa ohjaava periaate. Murphy ja Narkiewicz (2010, 100) määrittelevät asiakslupauksen tarjoukseksi asiakkaalle, joka sisältää muun muassa kohdesegmentit, hyödyt näille segmenteille ja hinnan. Johnson ym. (2004, 118) puolestaan määrittelevät asiakslupauksen strategiseksi työkaluksi, joka sen lisäksi, että se pitää sisällään markkinointiviestinnän, pureutuu myös syvemmälle kuin markkinointiviestinnän osa-alueet määrittääkseen yrityksen kilpailuedun tarjoaman, ihmisten, prosessien ja teknologian kautta. Yleisesti asiakslupauksen tulee olla selkeä, johdonmukainen, uskottava ja ajasta riippumaton. Kaupan alalla perinteisesti asiakslupaukset ovat rakentuneet usein joko hinnan tai laadun ympärille, useimmin johonkin tiettyyn arvotasoon viitaten. Gigantin asiakslupaus ”Se nyt on vain tyhmää maksaa liikaa” keskittyy taloudelliselle tasolle arvon luonnissa. Sen keskiössä on organisaatiotasolla toimitusketjun hyvä hallinta, kustannustehokkuus, suuret sisäänostot ja aggressiivinen markkinointi. (Kuusela ym. 2010, 64.)

Voidaankin tulkita, että kaupan alalla arvoketjuajattelun perustaan kuuluu sekä tehokkuuteen viittaavat toiminnot että asiakslähtöisyys. Kilpailuetuja haetaan niin logistiikan, teollisuuden kuin hankinnankin saralta, mutta myös toisaalta asiakastietojärjestelmien onnistuneella hyödyntämisellä asiakslähtöisessä liiketoiminnassa. Kaupankäynnin sähköistymisen myötä koko arvoketju on kokenut muutoksia viimeisten vuosien aikana. (Kuusela ym. 2010, 29–30.) Mitrosen (2009) mukaan näitä kehityspiirteitä ovat muun muassa kansainvälistyminen, keskittyminen, tietojärjestelmien integroituminen monikanavaisen kaupan kasvun myötä, kulutustapojen muuttuminen ja asiakkaiden osallistaminen. Nyt eletään niin sanottua asiakkaan aikaa kaupan arvoketjun painopisteessä. Kehittyneen teknologian mahdollistamat aikakaudet, ensin teollisuuden aika ja sittemmin jakelun aika, eivät enää tuota selkeää kilpailuetua ja näin ollen fokus on siirretty asiakkaaseen. Toisin sanoen koko kaupan ala on muuttunut jakelu- ja logistiikkatoiminnasta palveluliiketoiminnaksi, jossa arvon luominen on molemminpuolista.





Kuva 4 Asiakasarvokäytävä (Johnson ym. 2004, 14)

Organisaatiotasolla asiakaslupauksen keskiössä ovat osakkaat, yrityskulttuuri, organisaation rakenne, strategia sekä yrityksen työntekijät, eli arvonluojat. Organisaatiotasoon

vaikuttaa vallitsevat yhteiskuntarakenteet, eli makroympäristö ja markkinat, eli mikro- ympäristö (kuva 2). Makroympäristö, eli globaali talousjärjestelmä pitää sisällään erilaisia markkinoita, jotka mahdollistavat yritysten toiminnan. Organisaatio tuottaa arvoa asiakkailleen silloin, kun organisaatiotason arvoluojien, eli työntekijöiden tuottama arvo on suurempi kuin asiakkaiden havaitsema arvo. Tämä myös kasvattaa tyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Näin ollen yritys pystyy myös jatkuvasti kehittämään strategisesti toimintaansa ja suorituskykyään saatujen tulosten perusteella. On myös tärkeää huomata, että onnistuneella yritystoiminnalla on vaikutuksia sekä markkinoihin että yhteiskunnalliseen makroympäristöön, joka näkyy esimerkiksi asutuksen keskittymisenä ja lainsäädännön muuttumisena. Johnsonin ym. (2004, 14, 23) mukaan asiakasorientuneisuus lähtee organisaatiossa liikkeelle yrityskulttuurista. Organisaation johdon arvomaailmalla on suuri vaikutus työntekijöihin, joiden dynaaminen yhteistyö eri liiketoimintayksiköiden välillä vaikuttaa suuresti siihen miten asiakkaita yrityksessä käsitellään. Sekä virallisilla ja formaaleilla suhteilla että informaalimmalla kanssakäymisellä organisaation sisällä on vaikutuksensa kulttuurin muodostumiseen. (Chaffey 2015, 500.)

Nykyaikaisessa organisaatiossa asiakasta osallistetaan arvonluontiprosessin eri vaiheissa kilpailuedun saavuttamiseksi, varsinkin markkinoinnin saralla. Asiakasta osallistavassa organisaatiossa osataan hyödyntää modernin teknologian mahdollistamia massakustomointitekniikoita, joissa asiakastietoa osataan hyödyntää personoituun markkinointiviestintään pidempien ja arvokkaampien asiakassuhteiden luomiseksi, esimerkiksi sosiaalista mediaa hyödyntäen. (Johnson ym. 2004, 25). Tätä asiakkuusstrategiaa käsitellään tarkemmin luvussa 2.1.3.

MacElhone ja Yacyshyn (2009, 72–73) näkevät arvonluonnin molemminpuolisena. Varsinkin monikanavainen kauppayritys, joka esitellään myöhemmin luvussa 2.2, saa taloudellista hyötyä, uskollisuutta asiakkailta ja laajempaa markkinapeittoa. Vastavuoroisesti sen asiakkaat kokevat ostamisen käteväksi ja helpoksi, ja saavat usein laajemman valikoiman. Kuluttaja luottaa yrityksen tarjoavan parhaita mahdollisia ratkaisuja tarpeisiinsa, kun taas kauppa luottaa asiakkaan uskollisuuteen. Asiakkaat kokevat brändin omakseen ja muodostavat yhteisöjä luoden lisäarvoa sekä itselleen että kaupalle. Kuuselan ym. (2010, 18–19, 45–46) mukaan asiakkaan rooli onkin muuttunut pelkästä passiivisesta tavaroiden ostajasta aktiiviseksi vaikuttajaksi, joka muodostaa asiakasyhteisöjä perinteisten segmenttien sijaan. Asiakasyhteisöt muodostuvat juuri pehmeämpien arvotasojen mukaan asiakkaiden samaistuessa toisiinsa ja hakiessa yhteisöllisyyttä. Asiakkaalle on myös annettu enemmän vastuuta, minkä asiakkaat usein kokevat arvoa lisääväksi tekijäksi, sillä osa aiemmin myyjien ja asiakaspalvelijoiden tehtävistä on siirtynyt vaivihkaa asiakkaalle. Esimerkiksi tuotetietojen etsiminen ja asiakastietojen hallinnointi on siirretty usein asiakkaan tehtäväksi verkkokaupoissa, mikä osaltaan myös alentaa yrityksen kustannuksia. (Steinfeld, C. – Bouwman, H. – Adelaar, T. 2002, 96.) Organisaatiossa

strategian kannalta on olennaista tunnistaa asiakkaiden erilaiset roolit ja elinvaiheet, jolloin myös persoonallisempi räätälöinti on helpompaa. Strategia muodostetaan selvittämällä lisäarvoa tuottavat tekijät, tuottamalla ja tuotteistamalla nämä tekijät, ja lopulta toteuttamalla tekijät (Kuusela ym. 2010, 47).

Chaffey (2015, 58–59) korostaa selkeän liiketoimintamallin määrittämistä verkossa toimiville yrityksille. Myös yritysten, jotka siirtyvät perinteisestä kivijalasta verkkoon, tulee päivittää liiketoimintamallinsa vastaamaan verkon tuomia mahdollisuuksia esimerkiksi uusien luotavien palveluiden avulla. Näin ollen tällä on vaikutusta suoraan strategisella tasolla. Hän esittelee Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 18–19) luoman *Business Model Canvasin* yhdeksän osaa, eli yrityksen strategisesti tärkeimmät määriteltävät tekijät verkkoon sopivalla tavalla. Mallin mukaan näistä menestyksen kannalta tärkein ja ensimmäisenä määriteltävä asia on arvolupaus, eli miten asiakkaalle tuotetaan arvoa parhaalla mahdollisella tavalla. Riippumatta kauppapaikasta tämä tulee olla aina ensimmäinen vaihe strategisessa suunnittelussa. Myös Johnsonin ym. (2004, 118) mukaan arvolupaus määritellään ensimmäisenä. Suomenkielisessä kirjallisuudessa puhutaan usein joko asiakaslupauksesta tai arvolupauksesta asiakkaalle. Toisena määriteltävänä tekijänä mallissa on asiakasryhmät, eli segmentit. Kolmantena tekijänä määritellään asiakassuhteet. Internetin myötä on syntynyt täysin uudenlaisia asiakassuhteita. Neljännessä vaiheessa määritellään ne kanavat, joissa arvolupaus asiakkaalle toimitetaan. Kanavat voivat myös vaihdella asiakassuhteen eri vaiheissa. Viidentenä vaiheena on kumppaneiden valitseminen. Internetin myötä kumppanuuksia voidaan hakea maantieteellisesti huomattavasti kauempaa tehokkaammin. Kuudes määriteltävä tekijä on ydintoiminnot. Verkkoon siirtymisen myötä perinteinen kivijalkatoimija joutuu miettimään esimerkiksi jakelutiensä uudelleen, niin että ne palvelevat kuluttajia paikasta riippumatta. Asiakaslupauksen ja prosessien suhdetta käsitellään luvussa 2.1.1. Seitsemäs vaihe on määritellä resurssit, jotka monessa tapauksessa ovat hajaantuneet yhä laajemmalle digitalisaation myötä. Asiakaslupauksen ja resurssien suhdetta käsitellään tässä tutkielmassa luvussa 2.2.2. Kahdeksantena määriteltävänä tekijänä yrityksen kulurakenne, ja viimeisenä, eli yhdeksäntenä määritellään tulovirrat. Verkkoliiketoiminnan kontekstissa voidaan usein hyödyntää myös muita tulovirtoja kuin suoraa myyntiä, sillä jokainen palvelu toimii myös mainosalustana. Business Model Canvas on organisaatiolle havainnollistava ja tehokas tapa päivittää strategiaansa verkkoliiketoiminnan kontekstiin. (Chaffey 2015, 59–60.)

### **2.1.1 Asiakaslupaukset prosesseissa**

Tikkanen ym. (2007, 41) esittelevät markkinoinnin perusprosesseiksi vaihdanta- ja kommunikaatioprosessit, koordinaatioprosessit, sopeutusprosessit sekä asiakas- ja markkina-

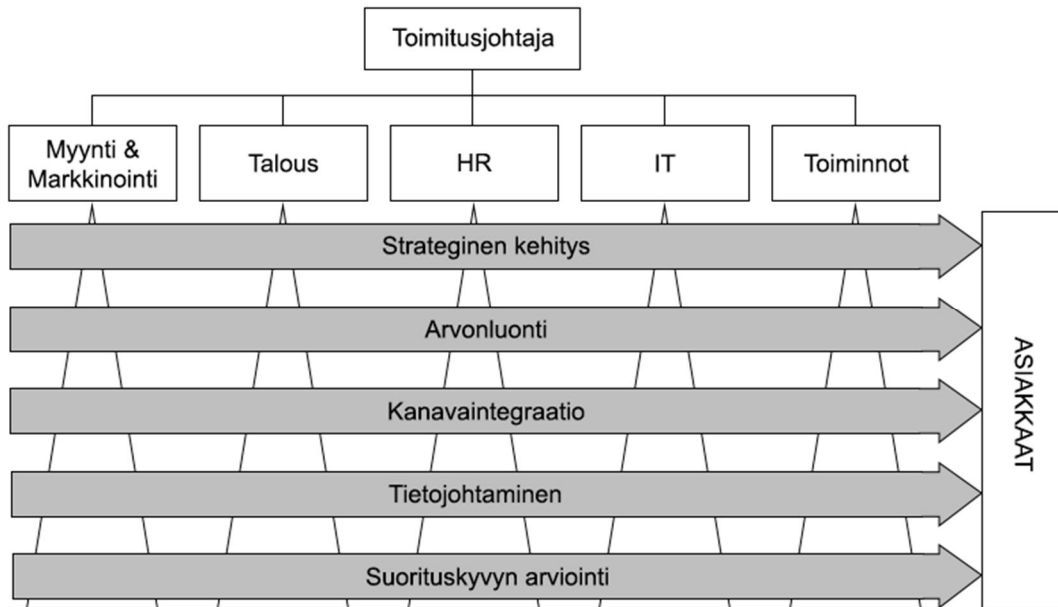
tietoprosessit. Vaihdataan ja kommunikaatioon liittyy olennaisesti arvoajurien tunnistaminen ja tätä kautta vaihdannan avulla saatavan arvon maksimoiminen. Arvoajureilla tarkoitetaan toimintoprosesseja ja niiden erityisen tehokkaasti arvoa tuottavia elementtejä. Markkinoinnissa arvoajurit voidaan nähdä esimerkiksi segmentointikriteereinä. Koordinaatio liittyy toimenpiteisiin, joilla ohjataan sekä tuotantoa että markkinoidaan ja jaellaan asiakkaille. Tähän liittyy olennaisesti myös toimenpiteiden mittaaminen sekä kovilla että pehmeillä mittareilla. Sopeutuksen avulla yritys muuttuu ajassa niin, että se palvelee asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uuden myyntikanavan käyttöönottoa, minkä moni kivijalkaliike onkin viime vuosina tehnyt. Markkinoinnissa keskeisimmät sopeutusprosessit liittyvät usein tarjoaman muutoksiin. Asiakas ja markkinatieto viittaa sekä ulkopuolelta kerättävään eksplisiittiseen tietoon että hiljaiseen tietoon. Erityisesti eksplisiittistä tietoa on yrityksillä valtavat määrät käytettävissään nykyään varsinkin verkkoliiketoiminnan kontekstissa. Prosessina tätä tietoa täytyy pystyä käsittelemään mahdollisimman tehokkaasti palvelukseen asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. (Tikkanen ym. (2007, 42–54.)

Asiakaslähtöisessä organisaatiossa kaikkien liiketoimintaan liittyvien prosessien tulee olla rakentunut asiakaslupauksen ympärille. Kuusela ym. (2010, 19–20) kuvaavat kaupan alan muutosten tapahtuneen isossa osassa arvoketjua viimeisten vuosien aikana. Kaiken taustalla on perinteisen käytännöllisen liiketoimintamallin muuttuminen prosessinäkökulmaan perinteisen arvoketjun sijasta (Johnson ym, 2004, 36). Digitalisoituneessa maailmassa prosessit ovat monesti automatisoituneet resurssien kehityksen myötä, muun muassa toimitusketjun hallinta on entistä tehokkaampaa. Toisaalta taas asiakkaiden kanssa kommunikointi ja asiakastiedon ylläpito on nopeutunut asiakastietojärjestelmien yleistyttyä huomattavasti. Menestynyt kauppayritys osaa kytkeä asiakastietojärjestelmänsä toimitusketjun hallintaansa ja näin ollen lopulta koko kaupan arvoketjun vaikuttajana on asiakas.

Johnsonin ym. (2004, 34–35) mukaan prosesseilla ja asiakasarvolla on selkeä yhteys. Tehokkaat prosessit tuottavat lisäarvoa parantuneen laadun, laskeneiden kustannusten ja joustavuuden myötä. Asiakasarvo rakentuu yrityksen yhdistäessä aineettomat varantonsa, kuten brändin, ja tietotaitonsa, kuten markkinoinnin ja innovoinnin samanaikaisesti osaksi prosessejaan. Toisin sanoen yrityksen prosessit itsessään ovat jo asiakkaalle näkyviä tai näkymättömiä palveluja. Joka tapauksessa asiakas hyötyy prosessinäkökulmasta kaikkein eniten.

Payne ja Frow (2004, 528–529) käsittelevät tutkimuksessaan asiakassuhteiden johtamista monikanavaisessa toimintaympäristössä. Vaikka tutkimus käsittelee yritysten välisiä markkinoita, pätevät samat lainalaisuudet myös kuluttajapuolella. Asiakassuhteiden johtamisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa päämäärätietoista ja kokonaisvaltaista asiakkuuksien hallintaa, jossa pyritään luomaan pitkäkestoisia ja arvokkaita asiakassuh-

teita moderneja teknologioita hyväksikäyttäen. He näkevät arvonluonnin suoraan yrityksen osastojen välisenä prosessina (kuva 5). Arvonluonti tulee myös heidän mukaansa olla molemminpuolista, sekä asiakkaalta yritykselle että yritykseltä asiakkaalle. Muina asiakassuhteiden johtamiseen vaikuttavina prosesseina he näkevät strategisen kehityksen, tietojohdamisen, yrityksen suorituskyvyn arvioinnin ja kanavaintegraation.

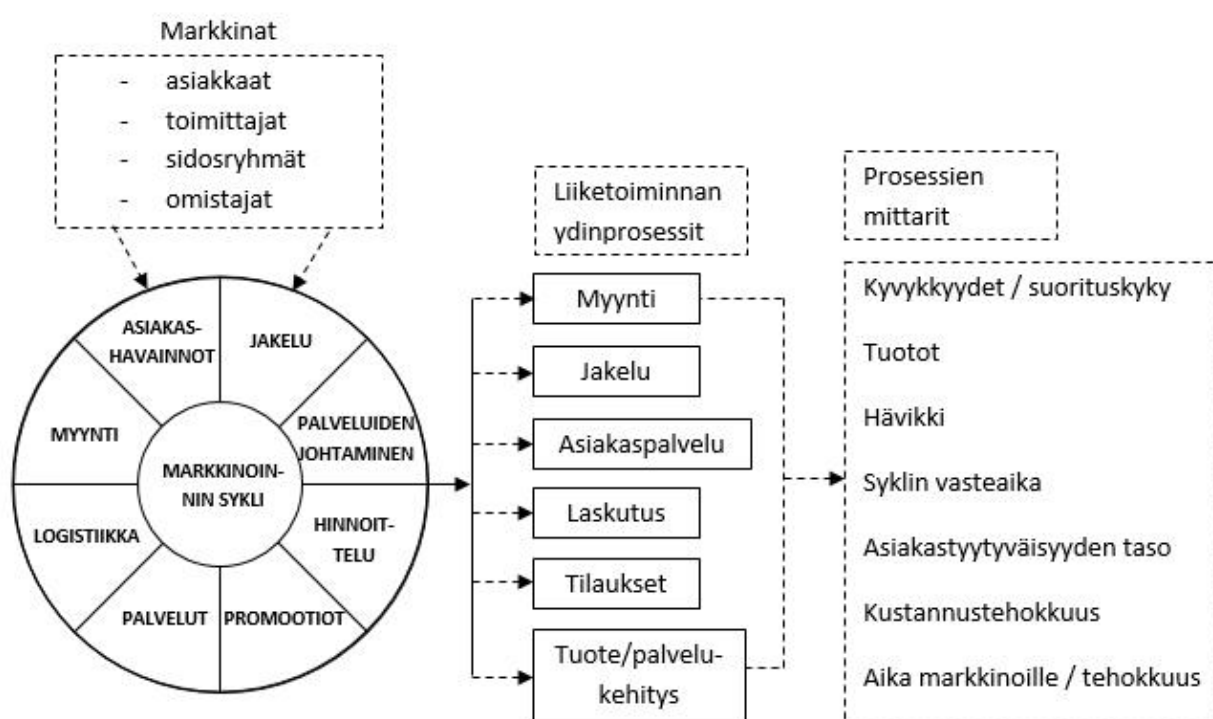


Kuva 5 Asiakassuhteiden johtaminen osastojen välisenä prosesseina (Payne ym. 2004, 529)

Strateginen kehitys asiakassuhteen johtamisen prosessina heijastuu muun muassa siihen, miten asiakkaita yritykseen valitaan niin, että ne tukevat yrityksen strategista kokonaiskuvaa. Tietojohdaminen on nykyaikana yhä tärkeämpää, sillä monikanavaisessa ympäristössä asiakkaista tallennetaan valtavia määriä tietoja, ja niitä pitää pystyä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Suorituskyvyn arviointiin nähdään kuuluvan esimerkiksi kovat taloudelliset mittarit yrityksen menestyksestä. Kanavaintegraatiota monikanavaisessa yrityksessä käsitellään tarkemmin luvussa 2.2. (Payne ym. 2004, 528–529.) Asiakas lupaus luodaan käytännössä näiden prosessien avulla, sillä se vastaa prosessien mukaisiin aihealueisiin yleensä lähes suoraan.

Markkinointi yrityksen halkileikkaavana funktiona on osallisena jokaisessa liiketoiminnan prosessissa (kuva 6). Markkinoinnin sykli määrittyy aina markkinoilla, niin että siihen vaikuttaa asiakkaat, toimittajat, muut sidosryhmät ja omistajat. Eri markkinoinnin toimenpiteet kiteytyvät liiketoiminnan prosesseihin, jotka ovat erikseen mitattavissa erilaisilla kovilla ja pehmeillä mittareilla. Esimerkiksi havainnoimalla asiakkaita osataan oikeaan aikaan aloittaa uuden tuotteen tai palvelun kehitys. Tämän kehityksen onnistumista

voidaan mitata prosessien mittareista esimerkiksi ajan kestona lanseerata tuote markkinoille. Yksittäisiä prosesseja tulee myös johtaa eri näkökulmalla. Tietyille liiketoimintaprosesseille asetetaan modernissa organisaatiossa omistajat, kuten aiemmin määrättiin osastoille ja liiketoiminnoille johtajat. Prosesseja ei johdeta suoraan tulosvastuullisesti, vaan jatkuvan iteroinnin avulla. Prosessien omistajien tulee ymmärtää asiakaslupaus, jonka varaan koko yrityksen liiketoiminta ja yksi yksittäinen prosessi rakentuu. Esimerkiksi asiakaspalvelu on prosessina osa yrityksen palveluliiketoimintaa, ja siihen sisältyy erilaisia toimenpiteitä, kuten esimerkiksi reklamaatioihin vastaaminen. Käytännössä se, minkälaisen viestin esimerkiksi reklamaatioon vastatessa asiakkaalle lähettää, juontaa juurensa asiakaslupauksesta. (Johnson 2004, 41–42.)



Kuva 6 Markkinoinnin sykli ja prosessimalli (Johnson ym. 2004, 41)

Mikäli organisaatiolla ei ole kyvykkyyttä johtaa esimerkiksi logistiikkaansa yhtä laadukkaasti kuin verkkokauppansa muita prosesseja, kannattaa se ulkoistaa, sillä tarpeet erilaisille logistisille vaihtoehdoille vaihtelevat suuresti kuluttajien kesken, joten organisaation kannattaa keskittyä omiin vahvuuksiinsa. Logistiikan nähdään kuuluvan ostokseen olennaisena osana, ja näin ollen se vaikuttaa ratkaisevasti asiakastyytyväisyyteen. (Hu, M. – Huang, F. – Hou, H. – Chen, Y. – Bulysheva, L. 2016, 491–492.)

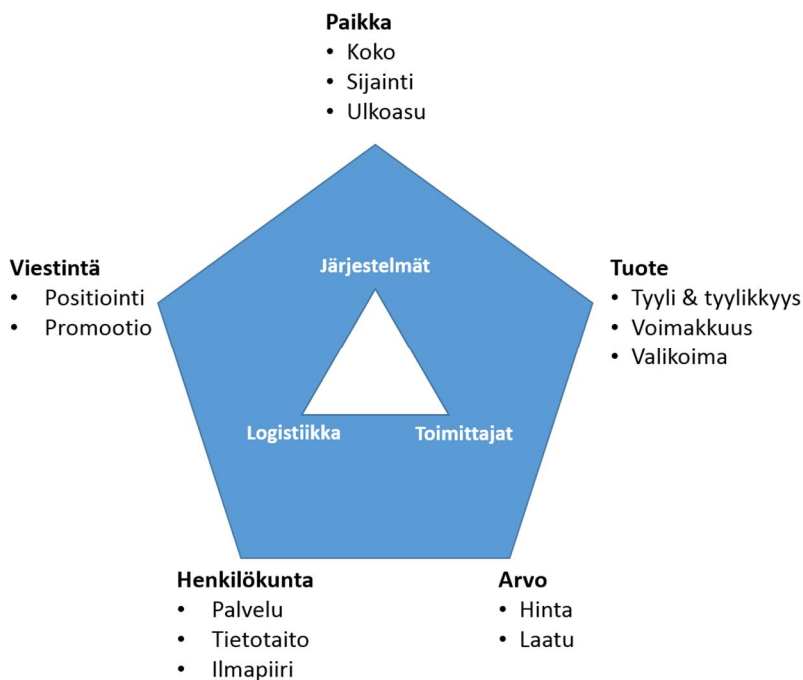
Yleisesti asiakaslupauksen johtamisen avulla asiakkaalle tuotetaan lupauksen mukaista arvoa. Johtamistavat poikkeavat toisistaan asiakaslupauksen luonteen ja laadun

suhteen. Luonteella tarkoitetaan sitä, onko asiakaslupaus tuote-, toiminta- vai elämyseskeinen. Laadulla viitataan asiakaslupauksen asemointiin. Johtamistavat voidaan Kuuselan ym. (2010, 90) mukaan luokitella seuraavasti:

- operationaalisen tehokkuuden johtaminen
- tuotteiden johtaminen
- asiakassuhteiden johtaminen
- laadun johtaminen
- brändin johtaminen
- palvelun johtaminen
- elämäntyylin johtaminen
- innovaatioiden johtaminen
- sähköisten prosessien johtaminen

### 2.1.2 Asiakaslupaus resursseissa

Kuuselan ym. (2010, 62) mukaan yrityksen kaikki resurssit tulee valjastaa arvoajureiksi, jotka sittemmin auttavat asiakaslupauksen lunastamisessa. Näihin resursseihin luetaan niin henkilöstö, hallinto kuin logistiikka ja tietojärjestelmätkin. Näin ollen koko toimitusketju vaikuttaa olennaisesti asiakaslupauksen kautta liiketoiminnan menestykseen, kuten Ring ja Tigert (2001, 265) havainnollistavassa kuvassaan (kuva 7) ilmaisevat.



Kuva 7 Kahdeksan keinoa menestyä kaupan alalla (Ring – Tigert. 2001, 265)

Viisikulmiossa määritellään yrityksen kilpailutekijät, jotka asiakkaat näkevät tai kokevat, joiden perusteella asiakkaat tekevät valintojaan. Viisikulmion sisällä oleva kolmio kuvaa yrityksen sisäisiä resursseja, joita asiakas ei näe. Nämä resurssit kuitenkin osaltaan luovat myös asiakkaalle arvoa, sillä niillä on suora vaikutus yrityksen tehokkuuteen ja toimintatapoihin. Menestyvässä kivijalkaliikkeessä samoin kuin verkkokaupassa nämä molemmat kokonaisuudet tulee olla hyvin edustettuina. Madhavaram ja Hunt (2008, 70) jaottelivat yrityksen toimintoihin liittyvät resurssit ikään kuin niiden jalostusasteen mukaan. Alimpana hierarkiassa on rakennuspalikat, eli taloudelliset, fyysiset ja lakitekniset resurssit, sekä ihmiset, organisaatio, informaatio ja suhteet. Näistä alimman tason palikoista rakentuu yhdistetyt resurssit, joilla voidaan luoda tarjontaa markkinoille. Esimerkiksi tietotaito yhdistettynä materiaaleihin synnyttää tuotteita. Mikäli näitä jalostettuja ja yhdistettyjä resursseja yhdistetään yhä edelleen, pystyy yritys tuottamaan yhä monimutkaisempia resursseja, jotka parantavat kilpailukykyä. Toisaalta samaan aikaan myös resurssien hankintaan ja kehitykseen liittyvät kustannukset kasvavat, samoin kuin vaadittu aika. Mitä monimutkaisempia resursseja yrityksellä on hallussaan, sen sitoutuneempi niihin sen täytyy myös olla.

Toisaalta digitalisoitumisen ja palveluliiketoiminnan kasvun myötä on tärkeää myös erottaa resurssien jakautuminen asiakkaan ja yrityksen välille. Kuten luvussa 2.1 todettiin, on palveluliiketoiminnassa arvon luominen molemminpuolista. Näin ollen verkko-liiketoiminnan kontekstissa asiakas vaihtaa omia resurssejaan (raha, tietotaito, jne.) yrityksen tarjoamiin resursseihin (käytettävyys, palvelun laatu, jne.) ja molemmat hyötyvät. Resurssit ovat aineellisia ja aineettomia entiteettejä, joiden avulla luodaan arvoa. Tutkimuksessaan Paredes, Barrutia ja Echebarria (2014, 113, 121) jaottelivat resurssit yrityksen resursseihin ja asiakkaan resursseihin. Mukailleen aiempia tutkimuksia (ks. Madhavaram, S. – Hunt, S.D (2008), Arnould, E. J. – Price, L. L. – Malshe, A. (2006)) he jaottelivat yrityksen resurssit tarkemmin aineellisiin ja välineellisiin resursseihin, joita ovat taloudelliset ja fyysiset resurssit, ihmiset, organisatoriset resurssit, informaatioresurssit, suhteelliset resurssit ja teknologiset resurssit. Esimerkiksi organisatoriset resurssit sisältävät kompetenssit, säädökset ja yrityskulttuurin. Asiakkaiden välineelliset resurssit he jakoivat fyysisiin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin resursseihin. Aineellisiin resursseihin kuuluu muun muassa tulot. Asiakasarvo muodostuu siis näiden resurssien vaihdannasta.

Boulton, Libert ja Samek (2000, 32–34) näkivät jo vuonna 2000, miten liiketoimintamallit tulevat digitalisaation myötä muuttumaan, niin että asiakas on yhä enemmän resurssi yritykselle (*value co-creation*). He myös jaottelivat resurssit aineellisiin ja aineettomiin, ja painottavat varsinkin aineettomien resurssien arvoa luovia tekijöitä.

Asiakasta resurssina käsitellään päätöksenteon tukena parhaiten, mikäli tähän on tietojärjestelmissä kyvykkyys. Usein tämä vaatii erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä, esimerkiksi asiakassuhteiden hallintaan ja johtamiseen tehtyjä CRM-järjestelmiä, eli asia-



kastietojärjestelmiä. CRM tulee sanoista *customer relationship management*, eli suomeksi asiakassuhteiden hallinta. Verkkoliiketoiminnan kontekstissa puhutaan usein myös e-CRM:stä. Tällä tarkoitetaan digitaalisten viestintäteknologioiden käyttöä tulojen maksimoimiseksi digitaalisissa kanavissa koordinoitusti ja systemaattisesti. Erilliset tietojärjestelmät eivät kuitenkaan ole välttämättömiä, sillä toimenpiteitä voidaan tehdä ja resursseja koota myös yksitellen. Tietojärjestelmät kuitenkin helpottavat tiedon jäsentelyä ja prosessien hallintaa, sillä ne ovat yleensä koko yrityksen halkileikkaavia laajoja kokonaisuuksia. Moni järjestelmätoimittaja oikeuttaa itsensä sillä perusteella, että käyttämällä ulkoisia järjestelmiä yritys voi keskittyä omiin kompetensseihinsä ja luomaan parasta mahdollista arvoa asiakkaalleen. (Chaffey 2015, 93, 393.) Usein kevyen järjestelmän, kuten asiakastyöpöydän tukena saattaa olla esimerkiksi sähköpostilista, joita käyttämällä tiettyjä asiakassegmenttejä lähestytään. Hyvä sähköpostilista saattaa olla yritykselle elintärkeä resurssi. Seuraavassa luvussa 2.1.3 esiteltävät tietokannat ovat nykyisessä liiketoiminnan kentässä niitä resursseja, joilla kestävä kilpailuetu luodaan.

Käytännössä kaupalla on tärkeä rooli resurssien solmukohdassa, sillä se on arvoketjun omistaja. Se hallitsee viime kädessä sekä toimitusketjuja että asiakastietojärjestelmiä, joten se vaikuttaa päätöksillään huomattavan paljon asiakaslupauksen lunastamiseen. Asiakastiedolla vaikutetaan kaupan alan arvoketjussa myös toimittajiin ja tätä myötä tuotantoon. Myös henkilöstön rooli resurssina on saanut lisämerkityksen kaupan alan digitalisoitumisen myötä. Vasta silloin, kun asiakaslupaus on sisäistetty sekä johdossa että henkilöstön sisällä, voidaan sitä toteuttaa resurssien puitteissa.

### **2.1.3 Asiakkuusstrategia arvonluonnin perustana**

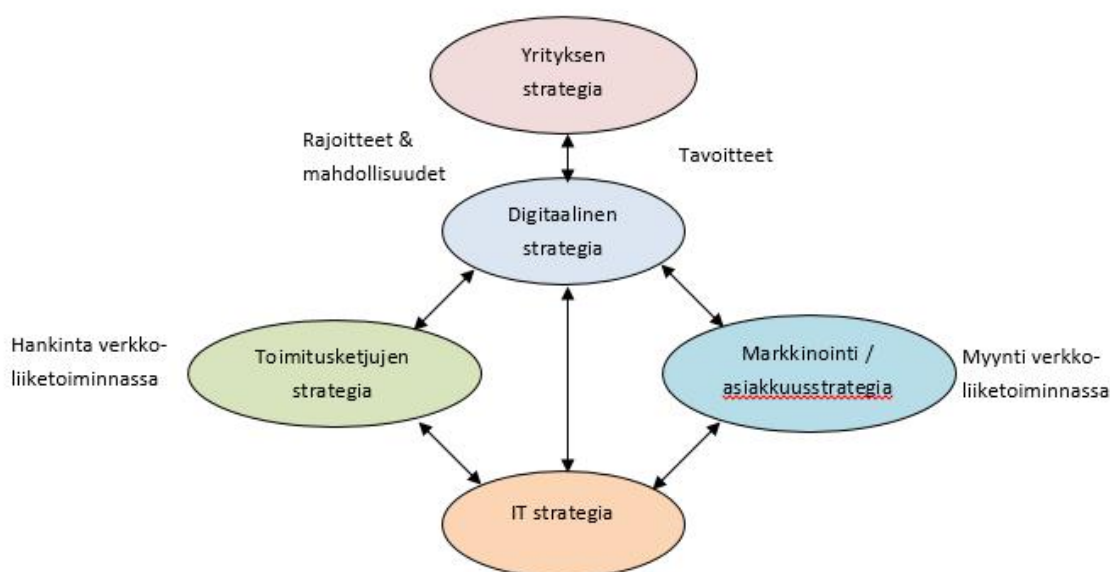
Digitaalisuuden tuomien etujen myötä asiakkuusstrategia on saanut lähestulkoon uuden merkityksen, sillä asiakastietoa ei ole ikinä ollut saatavilla yhtä paljoa. Digitaalisuus mahdollistaa myös uudenlaisen vuorovaikutuksellisen asiakassuhteen. Asiakkuusstrategia on verraten uusi käsite sekä kaupan että liiketoiminnan ja markkinoinnin kentässä. Asiakkuusstrategiaan luetaan osaksi asiakastiedon hyödyntäminen liiketoiminnan suunnittelussa. Tämän lisäksi asiakkaiden ostokäyttäytymisen kuvaaminen, selittäminen ja ymmärtäminen ovat asiakkuusstrategian keskiössä. Tätä myötä voidaan vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Nämä vaikuttavat toimenpiteet ovat osa liiketoimintamalleja, joita asiakkuusstrategian toteuttaminen vaatii. Asiakkuusstrategisen liiketoimintamallin muuttuvia toimenpiteitä ovat muun muassa

- asiakastarpeista johdettu tuote- ja palveluvalikoima
- monikanavainen palvelumalli
- asiakkaiden palveluun motivoitunut johto ja henkilöstö
- kauppakonsepti, joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin

- riittävät voimavarat strategian toteuttamiseksi.

(Kuusela ym. 2010, 98–99, 101.)

Kuten luvussa 2.1.1. todettiin, asiakastieto voi olla sekä eksplisiittistä että hiljaista tietoa. Erityisesti eksplisiittinen tieto, eli esimerkiksi tietokannoista saatava tieto asiakkaiden ostotapahtumista kertoo paljon yrityksille asiakkaistaan. Tämän tiedon eksponentiaalinen kasvu viime vuosina, sekä tiedon jalostusaste mahdollistavat täysin uudenlaisen lähestymistavan markkinointiin. Jalostusasteella viitataan tiedon prosessointiin tarkoituksena edistäväksi. Näin ollen asiakkuusstrategia osana markkinointistrategiaa muovaa yrityksen digitaalista strategiaa, ja sitä kautta koko yrityksen strategiaa (kuva 8). Chaffey (2015, 185) huomauttaakin, että yritykset eivät usein tunnista tehneensä erillistä digitaalista strategiaa, mutta nykyään suurin osa prosesseista on digitaalisuuden myötä sen alla. Toisaalta strategian tuleekin olla läpi organisaation ohjaava toimintatapa ja dokumentti, jonka pitää heijastua kaikkeen muuhun tekemiseen, joten strategia voidaan nähdä digitaalisena jos se sisältää yksinkertaisesti digitaalisia elementtejä. Asiakastietokannat ovat yksi näistä elementeistä, jopa yksi tärkeimmistä.



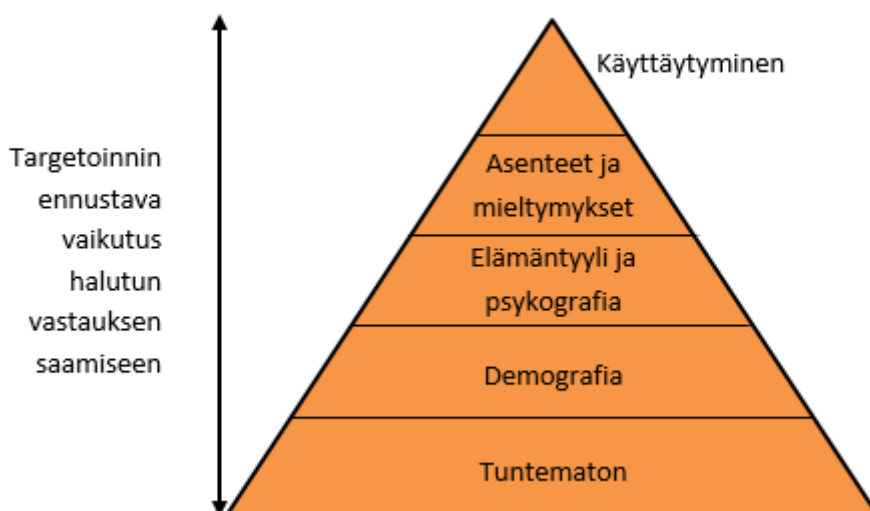
Kuva 8 Asiakkuusstrategia osana digitaalista strategiaa (Chaffey 2015, 186)

Ideaalitilanteessa asiakastietoa kerätään ja hallinnoidaan yhtenäisesti kanavista riippumatta. Käytännössä näin voidaan tuottaa tietoa asiakkaan ostoprosessin ja päätöksenteon eri vaiheista eri kanavissa, ja lopulta luoda selkeä profiili asiakkaasta ja tämän ostokäyttäytymisestä. Yrityksen tulee kuitenkin tunnistaa sen liiketoimintaa oikealla tavalla hyödyttävä tieto ja suunniteltava miten tätä tietoa tullaan käyttämään mahdollisimman tehokkaasti. Toisaalta herää myös kysymys kuluttajan yksityisyydenturvasta. (Neslin ym. 2006, 97.) Tikkasen ym. (2007, 53–54) mukaan yrityksiltä puuttuu kyvykkyyksiä jalostaa

tätä strategisesti merkittävällä tavalla. Asiakastieto nähdään insinöörimäisenä eksplisiittisenä tietona, mutta hiljaiselle tiedolle ei anneta juuri painoarvoa. Tähän on tosin tapahtunut muutos viime vuosina, sillä markkinoille on tullut lukuisia analyysiohjelmistoja, joilla voidaan mitata sekä eksplisiittistä että hiljaista tietoa. Erityisesti verkkoympäristössä mittaaminen on huomattavasti analyyttisempää ja sitä myötä tarkempaa kuin koskaan aikaisemmin. Nykyään puhutaan *Big Datan* käsitteestä, joka tarkoittaa asiakastiedon keräämistä lukuisista kosketuspisteistä samanaikaisesti yhtä tietokantaa varten (Chaffey 2015, 531).

Guarda, Augusto ja Silva (2011, 123–124) esittelevät *Database Marketingin*, eli tietokantamarkkinoinnin keinona yrityksille erottautua nykyisessä kovasti kilpaillussa globaalissa ympäristössä. Tietokantamarkkinoinnissa on kyse laajojen tietokantojen hyväksikäytöstä *markkinointimixin* toimenpiteiden suorittamiseksi. Tietokantoihin sisällytetään tietoa kuluttajan persoonallisuudesta, aiemmista ostotapahtumista, demografisista ominaisuuksista, psykografisista ominaisuuksista ja muusta hyödyllisestä tiedosta. Tätä tietoa käytetään strategisesti kohdennettuna muun muassa uusien tuotteiden luomiseen, promootioihin, viestintään ja hinnoitteluun. Asiakkaan tietojen perusteella luoduilla toimenpiteillä pystytään luomaan lisäämään asiakasuskollisuutta, vähentämään kustannuksia, ja sitä kautta lisäämään asiakasarvoa ja kasvattamaan kestävästä kilpailuetua yrityksen käymillä markkinoilla. Tietokantamarkkinointi on sitä strategisempää, mitä enemmän ja laadukkaampaa tietoa asiakkaista on saatavilla, ja miten tätä tietoa osataan asiakkaan hyväksi hyödyntää. Guarda ym. (2011, 129) korostavatkin, että tiedolla itsessään ei tee mitään niin kauan kun sitä ei osata jalostaa hyödylliseksi. Nykyään hyvin toimivat yritykset osaavat jalostaa tätä asiakastietoa markkinatiedoksi. Tikkasen ym. (2007, 54) mukana markkinatieto on asiakastietoa kokonaisvaltaisempaa tietoa toimialoista ja kohdemarkkinoista.

Tietokantojen pohjalta voidaan Chaffeyn (2015, 256) mallin mukaisesti määrittää tasot segmentoinnille ja targetoinnille, eli kohdentamiselle. Mitä paremmin asiakas tunnetaan, sen tarkemmin hänelle voidaan kohdentaa viestintää ja saada asiakas tämän myötä siirtymään verkkokauppaan (kuva 9). Asiakastiedolla on näin suora korrelaatio markkinoinnin tehokkuuteen.



Kuva 9 Asiakastiedon vaikutus targetoinnissa (Chaffey 2015, 356)

Asiakastiedon kerääminen onkin muuttunut yhä monipuolisemmaksi kuin ennen, ja se on osaltaan vaikuttanut yritysten päätöksentekoon. Jopa yksittäistä tietoa tai tietuetta voidaan käyttää yrityksissä nyt nopeammin operatiivisen päätöksenteon tueksi, puhumattaakaan pidemmän aikavälin strategisten suuntaviivojen muodostamisesta, sillä asiakkaista on saatavilla tietoa, mistä aiemmin ei osattu edes kuvitella. Digitaalisuuden luoman uudenlaisen asiakastiedon avulla pystytään jopa luomaan täysin uudenlaisia palveluja ja tuotteita, ja niitä pystytään kokeilemaan tietyille asiakasryhmille vaivattomasti. (Bharadwaj, A. – El Sawy, O. – Pavlou, P.A. – Venkatraman, N. 2013, 476.) Verkkokaupassa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uusien toiminnallisuuksien kokeilua sellaisilla henkilöillä, jotka ovat asiakastiedon mukaan siihen suostuvaisempia.

## 2.2 Monikanavaisen kaupparyityksen asiakaslupaus

Monikanavaisella kaupparyityksellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa yritystä, jolla on fyysisten toimipisteiden lisäksi toimintaa vähintään myös yhdessä muussa kanavassa. Tiedeyhteisö on tällä hetkellä erimielinen siitä, mitä monikanavaisella yrityksellä tarkoitetaan, sillä englanninkielellä voidaan käyttää termejä *omnichannel*, *cross-channel*, *integrated multi-channel* ja *multi-channel*. Termit on avattu lyhyesti seuraavassa kappaleessa.

Termillä ”omnichannel” viitataan monikanavaiseen liiketoimintaan, jossa fyysisten tai digitaalisten kanavien välillä ei ole selkeitä eroja yrityksen tai kuluttajan näkökulmasta. Monikanavaisuus on nykyisen teknologisen kehityksen myötä ajautunut tilanteeseen, jossa asiakkaalle on yhä vähemmän väliä mistä tuotteet ostetaan. Tietoa kerätään verkosta, myymälöistä, applikaatioiden avulla ja suosittelulla päätöksenteon tueksi, usein

jopa muualta kun yrityksen omista kanavista. Tämä tarkoittaa sitä, että myös markkinointitoimenpiteet ja asiakaslupaus täytyy kommunikoida asiakkaalle kokonaisvaltaisesti, eikä kanavakohtaisesti, vaikka tätä yhä ilmenee. (Minsker 2014, 21.) Tämän johdosta, kuten luvussa 2.1. esiteltiin, asiakasta osallistetaan liiketoiminnan prosesseihin yhä enemmän. ”Cross-channel” viittaa mahdollisuuteen vaihtaa eri kanavien välillä, mutta kuitenkin niin että kanavien väliset erot ovat tunnistettavissa. Yksinkertaistettuna kyseessä on suppeampi malli omnichannel-monikanavaisuudesta, sillä tuomaa lisäarvoa ei niinkään hyödynnetä. Asiakkaan on myös helpompi vaihtaa palveluntarjoajaa kilpailijalle, esimerkiksi verkossa tuotteeseen tutustumisen ja kilpailijan fyysiseen toimipisteeseen siirtymisen muodossa. ”Integrated multi-channel” tarkoittaa monikanavaisuutta, jossa asiakas näkee yrityksen kokonaisuutena, jossa on erilaisia toimitustapoja. Kanavien välillä on myös eroja, ja näihin kanaviin voidaan esimerkiksi markkinoinnissa vaikuttaa eri viestein, vaikka yleensä viesti on yhtenäinen. Monesti tätä mallia käytetään kustannussyistä. ”Multi-channel” viittaa siilomaiseen monikanavaisuuteen, jossa kanavien välisiä synergioita ei hyödynnetä, ja kanavat toimivat käytännössä itsenäisinä entiteetteinä. (Picot-Coupey, K. – Huré, E. – Piveteau, L. 2015, 340–341.) Tutkielmassa pidetään teknologisen kehityksen myötä verkottunutta monikanavaisuutta ”omnichannel” tavoitemuotona digitalisoituvalla liiketoiminnalla.

Kuluttajan valitessa ostokanavia hänen päätökseensä vaikuttaa Neslinin ym (2006, 102) mukaan kuusi selvää tekijää. *Markkinointiin* lasketaan luettavaksi esimerkiksi sähköpostilla toimitettavat uutiskirjeet, katalogit ja muut mainokset. *Kanavan ominaisuuksiin* kuuluu muun muassa kanavan käytön helppous, tuoteinformaatio, palvelu, riski, yksityisyys ja nautinto. Helppous *siirtyä kanavasta toiseen* ostoprosessin aikana vaikuttaa usein rohkaisevasti asiakkaan käyttäytymiseen. Verkkokauppakontekstissa tämä ilmenee usein esimerkiksi noutomahdollisuutena verkossa tapahtuneen oston jälkeen. *Sosiaaliset vaikutukset* heijastavat kuluttajien kyseiselle ajankohdalle tai rooliin ominaisia tapoja, mikä korreloi vahvasti esimerkiksi eri tuotekategorioiden kanavavalintojen suhteen. Joitain tuotteita, kuten esimerkiksi alkoholia, saattaa nykyään olla hyväksytympää ostaa verkosta kuin aiemmin. Heidän näkemyksen mukaan myös *tilannetekijöillä*, kuten ostoajan kohdalla on merkitystä. Viimeisimpänä kanavavalintaan vaikuttavana tekijänä he huomioivat *yksilön ominaisuudet*, joihin kuuluu muun muassa subjektiiviset kokemukset ostamisesta ja esimerkiksi internetin käytöstä.

Kuluttajat odottavat saavansa yhtenäisen kokemuksen kanavasta riippumatta, joten monikanavaisen yrityksen asiakaslupaus tulee olla yhdenmukainen läpi organisaation. Kanavakohtaisesti tätä voidaan kuitenkin tarkentaa, kuten luvussa 2.2.1. tuodaan esille. Tässä tutkielmassa pureudutaan monikanavaisen kaupparyityksen liiketoimintaan yksinomaan verkossa, sillä myöhemmin esiteltävä termi *tekninen käytettävyys* on analysoitavissa vain verkkoympäristössä.

### 2.2.1 Asiakslupaus verkkokaupoissa

Verkkokaupan perustaminen on nykyään hyvin tavanomaista perinteisille kivijalkaliik- keillekin. Tätä liiketoimintamallia, missä kivijalkaliikkeen lisäksi on perustettu verkko- kauppa, kutsutaan ”click-and-mortar”-malliksi. Adelaar, Bouwman ja Steinfield (2004, 168) määrittelevät ”click-and-mortar”-liiketoimintamallin perinteiseksi kaupan alan yri- tyksiksi, jotka hakevat synergiaetuja integroimalla verkkokaupan fyysiseen kauppaan. Tässä tutkielmassa monikanavaista kauppayritystä käsitellään ”click-and-mortar”-yrityk- senä. Käytännössä nämä synergiat löytyvät kaupan mahdollisuuksien kasvamisesta ja te- hokkuuden lisääntymisestä jaettujen resurssien avulla. Steinfield (2002, 97) kuitenkin va- roittaa, että jos johto ja työntekijät eivät ole yhdessä viemässä monikanavaisuutta käytän- töön, vaan kokevat kanavat toisiaan kannibalisoiviksi, voi koko liiketoiminta olla vaa- rassa.

Yritys voi lisätä verkkoliiketoiminnan strategiaansa toimiakseen uusilla markkina-alu- eilla palvellen uusia asiakkaita, löytäen vanhalta markkina-alueelta uusia asiakkaita, hankkiakseen vanhoja asiakkaitaan takaisin uusilta alueilta, tai tarjoten parempaa valikoi- maan olemassa oleville markkinoille ja asiakkaille (taulukko 1). (Adelaar ym. 2004, 170.)

Taulukko 1 Click-and-mortar liiketoimintamallin ulottuvuudet (Adelaar ym. 2004, 169)

		Asiakastyypit	
		Vanhat asiakkaat	Uudet asiakkaat
Maantieteelliset markkina-alueet	Vanhat alueet	Nykyiset markkinat ja ylipalvellut markkinat	Alisuoriutuvat markkinat
	Uudet alueet	Läheiset alipalvellut markkinat ja ”kadotetut” markkinat	Palvelemattomat markkinat

Verkkokaupan avulla voidaan hyvin tuoda lisäarvoa vanhoille asiakkaille. Muun mu- assa kommunikointi asiakkaan kanssa on verkkokaupan avulla usein vaivattomampaa. Toisaalta kommunikointi myös täysin uusille asiakkaille on verkkokauppojen avulla hel- pompaa, sillä se on riippumatonta ajasta ja paikasta.

Nykyisillä markkinoilla toimiessaan verkkokauppa voi esimerkiksi erilaistaa tarjoa- maansa kivijalkaliikkeisiin nähden. Ylipalveltuja markkinoita voidaan karsia järkevästi siirtämällä osa liiketoiminnasta verkkoon. Alisuoriutuvia markkinoita voidaan palvella paremmin siirtämällä osa liiketoiminnasta verkkoon, jolloin ostosten tekeminen ei ole enää paikasta ja ajasta riippuvaista. Tämä palvelee paremmin esimerkiksi kiireisiä ihmisiä, joilla on kuitenkin korkea ostovoima. Asiakkaiden muuttaessa muualle tai infrastruk-

tuurin muutosten myötä osa markkinoista saattaa niin sanotusti ”kadota”, tarkoittaen asiakkaiden menetystä paremmin palveleville yrityksille. Näitä asiakkaita voidaan verkkokaupan avulla yrittää houkutellessa takaisin. Alipalvella markkinoilla läheisten alueiden asiakkaiden kanssa voimassa olevia asiakassuhteita voidaan syventää verkkokaupan avulla varsinkin ennen ostotapahtumaa ja ostotapahtuman jälkeen. Verkkokaupan myötä jopa uusia kivijalkaliikkeitä saatetaan perustaa vastamaan kasvaneeseen tarpeeseen alisuoriutuvilla markkinoilla. (Adelaar ym. 2004, 172–173.) Käytännössä Adelaarin ym. (2004, 179) mukaan yhä suurempi osa ”click-and-mortar”-yrityksistä pyrkii verkkokauppojen avulla palvelemaan jo olemassa olevia asiakkaitaan paremmin ennemmin kuin pelkästään laajentamalla asiakaskuntaansa. Verkkokaupat lisäävät asiakkaiden ja yrityksen välistä kanssakäymistä, mikä taas lisää molempien saamaa lisäarvoa.

Verkkokaupan strateginen linjavalinta on yrityksen sisäisten toimintojen lisäksi myös kommunikoitava asiakkaalle. Yrityksen tulee positioida tämä asiakkaalle lisäarvoa tuottava strategia asiakkaidensa mieliin suhteellista etua tuottavana tekijänä. Digitaalisen liiketoiminnan kentässä puhutaan online-asiakaslupauksesta (OVP, Online Value Proposition). Vaikka lupauksen tulee varsinkin ”click-and-mortar”-mallissa rakentua koko yrityksen asiakaslupaukseen ja toimia vähintäänkin tämän jatkeena, ei lupaus välttämättä ole lunastettavissa offline-ympäristössä. Chaffey (2015, 357) määrittelee sen yleisesti ilmaukseksi verkkokauppal palvelun hyödyistä asiakkaalle, jotka eivät ole kilpailtavissa. Lupaukseen tulisi sisältyä differointitekijöitä, kohdesegmentit, tietoja miten lupaus kommunikoitetaan sivustolla vieraileville ja kaikissa markkinointiviestinnän kanavissa, tietoja miten lupaus toteutuu ostoprosessin eri vaiheissa ja miten yrityksen resurssit ovat sidottuja lupaukseen. Mukailen Chaffeytä (2015, 356) ja Johnsonia ym. (2004, 118–119) Murphy ym. (2010, 100) määrittelevät online-asiakaslupauksen rakentuvan seuraavista elementeistä:

- Se on tarkoin määritetty tietyille asiakassegmentille
- Asiakaslupauksen ei tule rajoittua pelkästään ostokokemukseen verkossa, vaan sen pitää olla yhteydessä muihin ostokanaviin
- Tarjottava tuote tai palvelu perustuu ostokäyttäytymiseen ja se on muotoiltu asiakkaiden todellisiin ostokokemuksiin perustuvaan asiakaslupaukseen perustuen
- Asiakaslupaus on selkeä, tiivis, uskottava ja pysyy samanlaisena ajan kuluessa.

Luvussa 2.1. esiteltiin, miten asiakasta osallistetaan yhä enemmän yrityksen toimintoihin, varsinkin markkinoinnin osalta. Moni strateginen päätös markkinoinnin suhteen perustuu online-asiakaslupaukseen ja asiakaskokemusten taltioimiseen tehokkaasti. Verkkokaupassa asiakkaan osallistaminen tapahtuu käytännössä esimerkiksi interaktiivisten tuote-arvostelujen ja blogien muodossa. Asiakkaan näkökulmaan käännetty markkinointimixin 4P-malli (product, price, place, promotion) voidaan havaita myös verkkokaupan näkökulmasta 4C-mallina (ks. Lautenborn 1990). *Asiakkaan halut ja tarpeet* viittaavat odotuksiin tuotteelta. Hinta voidaan sen sijaan nähdä *kustannuksena asiakkaalle*.

Verkkokaupassa paikan sijalla on ennen kaikkea *vaivattomuus paikattomuutena*. Promootiot toteutuvat verkkoympäristössä *digitaalisena viestintänä*. Verkkosivu voidaan nähdä mekanismina vastata asiakkaan haluihin ja tarpeisiin tuote-ehtotuilla. Hinnan suhteen asiakas pääsee vaivattomasti vertailemaan kilpailevia kauppia ja näin valitsemaan itselleen edullisimmat kustannukset. Jouheva hankintaprosessi ja toimitus vaikuttavat asiakkaan kokemukseen paikan suhteen. Sekä verkkokauppa itsessään että hakukonemarkkinointi ja muu digitaalinen näkyvyys ajavat liikennettä verkkokauppaan tehokkaasti. (Chaffey 2015, 356–357, 364.)

Interaktiivisuus on yksi verkkokaupan tärkeimpiä ominaisuuksia nykyään. Suoran asiakaspalvelun puuttuessa on asiakkaalle erittäin tärkeä päästä keskustelemaan tarvittaessa yrityksen kanssa. Yoo, Lee ja Park (2010, 89) määrittelevät interaktiivisuuden kolmiulotteiseksi kanssakäymiseksi. Ensimmäinen ulottuvuus on kontrolloitavuus, joka tarkoittaa sitä, että kanssakäymiseen osallistumisesta, sisällöstä ja rytmistä saa osallistuja aina itse päättää. Näin ollen viestiin ei välttämättä ole pakko reagoida millään tavalla. Toinen ulottuvuus on samanaikaisuus, joka viittaa keskustelutiheyteen ja näin ollen vie keskustelua eteenpäin. Kolmas ulottuvuus on kaksisuuntaisuus, joka viittaa siihen että viestin lähettäjän ja vastaanottajan roolit ovat keskenään vaihtokelpoisia. Internetissä myös palvelun personointi ja kustomointi ovat myös interaktiivisuuden ominaispiirteitä.

Kustomoinnilla asiakkaat osallistuvat ostoprosessiin vaiheittain niin, että heidän tarkatkin tarpeet saadaan tyydytettyä. Asiakas voi esimerkiksi valita minkälaisia näkymiä hänelle verkkokaupasta esitetään. Kustomointia on tuotteiden lisäksi laajennettu myös palveluihin, joissa sen vaikutukset asiakastyytyväisyyteen ovat huomattavat. (Hu ym. 2016, 487.)

Asiakkaan havaitsemalla asiakasarvolla on usein suora yhteys myös asiakaslupaukseen, vaikka tätä ei välttämättä asiakkaalle suoraan tuodakaan esille. Chen ja Dubinsky (2003, 323) tutkivat tätä havaittua arvolisäystä ostokokemuksen, tuotteen havaitun laadun, havaitun riskin ja tuotteen hinnan funktiona. Tuotteen laadun kannalta verkkokaupassa on aina riskinsä, sillä tuotetta ei pääse ennen ostoprosessia välttämättä käsin koskettelemaan. Kuitenkin tuotteen laadun kannalta yrityksen maineella ja ostokokemuksella on enemmän merkitystä kuin tuotteen hinnalla, mikä myös viittaa siihen, että havaittu riski perustuu enemmän tuotteen laatuun kuin hintaan. Erikoista on kuitenkin se, että yrityksen maineella ei Chenin ym. (2003, 339) ole merkittävää yhteyttä havaittuun riskiin. Tämä viittaa siihen, että verkkokauppa on huomattavasti helpompi vaihtaa kuin perinteistä kivijalkaliikettä. Heidän mukaansa ostokokemuksella, havaitulla tuotteen laadulla, ja tuotteen hinnalla on kuitenkin vaikutusta asiakkaan kokemaan arvoon verkkokaupassa, ja juuri näihin perustuva asiakasarvo vaikuttaa suuresti ostoaikomuksiin verkkokaupassa. Asiakaslupauksen tulee siis pohjautua verkkokaupoissa näihin aspekteihin.



### 2.2.2 Asiakkaan kokema arvo verkkokaupassa

Verkkokauppa on nykyään paljon muutakin kuin pelkkä kauppapaikka, jossa tavara ja raha vaihtavat omistajaa, mistä viestii muutos monikanavaiseksi. Kuluttajat odottavat nykyään verkkokaupalta useampia ominaisuuksia kuin aiemmin, ja voidaankin jo lähes aina puhua verkkopalvelusta verkkokaupan sijaan. Joskin käsitteiden välillä ei suoraa eroa edes ole. Kuluttajat odottavat saavansa verkosta tarkat tuotetiedot hintoineen ja kuvineen, linkkejä valmistajan ja suunnittelijan sivuille, tuotteeseen liittyviä blogipostauksia ja artikkeleita, trendejä, alennuskoodeja sekä tietysti mahdollisuuden ostaa tuotteen ajasta ja paikasta riippumatta. (MacElhone – Yacyshyn 2009, 80.) Näillä lisäpalveluilla luodaan todellinen kilpailuetu.

Luvussa 2.1.2. esitellyssä Ringin ja Tigertin (2001, 265) viisikulmiossa samat tekijät pätevät verkkokauppaan ja kivijalkakauppaan asiakkaalle näkyvinä arvoajureina. Verkkokaupassa *paikan* suhteen asiakas säästää vaivaa ja aikaa, sillä joku muu etsii fyysisesti tuotteen, pakkaa sen ja toimittaa sen asiakkaalle. Ostotapahtumat eivät myöskään ole sidottu kaupan aukioloaikoihin. MacElhone ja Yacyshyn (2009, 71) huomauttavatkin, että entisestä lokaation arvosta on nyt tullut saatavuuden arvo. Toisaalta asiakas luopuu aistihavainnoista tuotteen suhteen, kuten tuotteeseen koskemisesta. Monesti myös perinteisiin tavarataloihin profiloitunut impulssiostaminen on kokenut muutoksia verkossa. Verkkokaupoissa ostopaikan ominaisuuksia kuvaa hyvin verkkokaupan ulkoasu ja käytettävyys. Miellyttävä verkkokauppa houkuttelee ostoksille yhä uudelleen. *Tuotteen* suhteen asiakkaalla on verkossa huomattavasti enemmän valinnanvaraa, sillä nykyään yhä useammat kaupat ovat kansainvälisiä ja valikoimat samaan aikaan hyvin laajoja ja erikoistuneita. McElhonen ja Yacyshyn (2009, 63) mukaan sähköisten markkinoiden avulla vähittäiskaupassa on vaikea nykyään erottua eksklusiivisilla tuotteilla, sillä lähtökohtaisesti verkossa on vastaavia tuotteita aina jossain saatavilla. Esimerkiksi vaatekauppa Zalandon (21.5.2015) valikoimassa on yli 1500 tuotemerkkiä, joista valita hyvin tarkkaan hintatason ja tarpeen mukaan. Toisaalta kenkäkauppa Brandosin (21.5.2015) valikoimassa on pelkästään kenkiä lähes 30 000 paria, mikä vastaa artikkelimäärältään suurempaakin tavarataloa. Steinfieldin ym. (2002, 110) mukaan verkkokaupat laajentavat markkinoitaan sekä maantieteellisesti että tuotevalikoiman avulla. Vaikka Ringin ja Tigertin (2001, 265) kuvissa *arvo* nähdäänkin vain laadun ja hinnan funktiona, sen suhteen asiakas pystyy tekemään verkossa valintoja huomattavasti moniulotteisemmin kuin fyysisesti kaupassa. Asiakkaan on helpompi verrata hintoja keskenään ja tehdä valintojaan pelkästään hinnan perusteella. Toisaalta asiakas voi lukea laatuarvosteluja ja käydä keskusteluja tuotteen laadusta sosiaalisessa mediassa. Asiakkaalle on myös helpompi antaa suosituksia yhteensopivista tai vaihtoehtoisista tuotteista. *Henkilökunta* tai sen suora näkymättömyys voi vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen palvelun ollessa vaikeammin saatavilla, vaikkakin

nykyaikaisissa verkkokaupoissa on usein reaaliaikainen chat-keskustelutoiminto jatkuvassa yhteydessä asiakaspalveluun. Kuluttajien tapa asioida useammassa paikassa kerralla yhden ostosreissun aikana on myös muuttunut palveluliiketoiminnan digitalisoitumisen myötä. Esimerkiksi postipalveluja on siirretty ruokakauppoihin, sillä tuoreet elintarvikkeet ovat edelleen yksi harvoista asioista, jota kuluttajat vielä mieluummin kivijalkaliikkeestä hakevat. Verkkokaupoissa myös yleinen ilmapiiri ja kaupan toimivuus, responsiivisuus eli skaalautuminen eri laitteiden näytöille sekä toimitusehdot ja -ajat ovat palvelun kannalta olennaisia tekijöitä. Myös palautuksen tulee olla verkkokaupassa vaivatonta. Asiakkaan tavoittaminen *markkinointiviestinnällisin* keinoin on kokenut suuren muutoksen viimeisten vuosikymmenien aikana. Markkinointiviestintää pystytään kohdistamaan huomattavasti tarkemmin kuin ennen, esimerkiksi seuraamalla ostoskäyttäytymistä evästeiden avulla. (Ring – Tigert 2001, 265.)

Kuten luvussa 2.2.1 todettiin, on interaktiivisuudella tärkeä rooli asiakasarvon muodostumisessa nykyaikaisissa verkkokaupoissa. Yoo ym. (2010, 91) kuitenkin erottelevat tutkimuksessaan hyödyllisen arvoisan ja hedonistisen arvoisan toisistaan, sillä verkkokaupassa interaktiivisuudella, ja interaktiivisuuden kolmella ulottuvuudella voidaan vaikuttaa näihin molempiin. Hyödyllinen arvoisa perustuu suoraan toiminnalliseen ja taloudelliseen hyötyyn, jota verkkokaupassa ajavat esimerkiksi suoraan tuotteen laatu ja hinta. Hedonistinen arvoisa verkko-kaupassa tapahtuu tunteissa ostoprosessin aikana. Molemmat arvoisäykset vaikuttavat lopulta asiakkaan tyytyväisyyteen, josta puhutaan tarkemmin luvussa 2.3.3.3. Hedonistiseen arvoisäykseen vaikuttaa eniten ulottuvuuksista kaksisuuntaisuus. Kuluttajat haluavat verkossakin käydä kommunikaatiota sekä toistensa että yrityksen kanssa, ja mieluiten mahdollisimman nopeasti. Toisaalta interaktiivisuuden samanaikaisuudella on enemmän tekemistä toiminnallisen ja taloudellisen hyödyn tuomassa arvoisäyksessä. (Yoo ym 2010, 94.)

### **2.2.3 Asiakaslupaus ostoprosessin hankintavaiheen aikana**

Asiakasarvoon vaikuttaa moni tekijä riippuen tarkasteluajanjakson pituudesta. Asiakaslupaus on usein tuttu asiakkaalle ostopäätöstä tehdessä, ja varsinkin ennen sitä, ostopaikkaa valitessa. Asiakaslupauksen tulee kuitenkin näkyä asiakkaalle koko ostoprosessin aikana. Tässä luvussa käsitellään asiakaslupauksen toteutumista Piccolin ym. (2001, 39) mallin mukaisesti kaupan alan ostoprosessin tarvevaiheen ja hankintavaiheen aikana. Verkkokaupoissa asiakas ja myyjä harvoin kohtaavat fyysisesti, joten ostoprosessiin kuuluu muitakin toimenpiteitä kun itse hyödykkeiden vaihdanta. Ostetun tuotteen tai palvelun lisäksi kauppaan kuuluu myös yleensä esimerkiksi toimitus ja palautus (Hu ym. 2016, 488). Tarvevaihe tarkoittaa aikaa, jolloin asiakas huomaa tarpeensa tuotteelle ja etsii tietoja tuotteesta. Tarvevaiheessa tuotteelle asetetaan tietty vaatimustaso, johon pyritään

löytämään paras mahdollinen vaihtoehto vastaukseksi. Hankintatasoon lukeutuu tuotteen tilaaminen, maksaminen, toimitus ja mahdollinen asennus. (Saeed ym. 2005, 227–229.)

Saeedin ym. (2005, 236) verkkokauppakontekstiin yhdistämä Piccolin (2001, 39) asiakassuhdemalli sisältää erilaisia hankintavaiheen toimenpiteitä ja työkaluja asiakasarvon lisäämiseksi:

- Ostoprosessin vaiheiden ymmärtämisen helpottaminen asiakkaalle
- Noutomahdollisuus tuotteille fyysisestä liikkeestä
- Työkalu lähimmän fyysisen liikkeen löytämiseen
- Työkalu personoitujen asiakassivujen luomiseksi
- Rekisteröinti verkkokaupan asiakkaaksi
- Mekanismi, joka osaa yhdistää asiakkaan aiemmat ostokset uusiin tarpeisiin ja tehdä ehdotuksia näiden pohjalta
- Virtuaalinen ostoskori – työkalu
- Erilaisten maksutapojen hyväksyminen

Yritykset tuntuvat ymmärtävän asiakasarvon parantamisen eri tasoilla vaikuttavan eri tavalla yrityksen menestykseen. Asiakkaat arvostavat eniten niitä verkkokauppoja, joissa on panostettu sekä ennen ostoa tapahtuvaan tietojen etsimiseen tarvetasolla että ostoprosessin jälkeiseen asiakaspalveluun. Sen sijaan hankintatason ja yrityksen menestyksen välillä ei ole suoraa yhteyttä, sillä hankintatason toiminnallisuuksia ja työkaluja pidetään nykyään lähes itsestään selvänä, eikä niitä osata hyödyntää tarpeeksi kattavasti yrityksissä kilpailuedun luomiseksi. Tuotetietojen etsimisen jälkeen on helppoa vaihtaa ostopaikkaa. (Saeed ym. 2005, 246–247.) Toisaalta Murphy ym. (2010, 100) pitävät asiakaskokemusta, joka koostuu sekä valitsemisesta, ostamisesta että tuotteen käytöstä hyvänä mittarina asiakaslupaukselle.

Hankintavaiheen aikana tapahtuva interaktiivinen asiakaspalvelu on lisääntynyt verkkokaupoissa huomattavasti viime vuosina. Yhä useammin tämä tapahtuu reaaliaikaisen keskusteluyhteyden avulla joko henkilökunnan tai niin sanotun chatbotin kanssa. Suomalaisissa verkkokaupoissa käytetään enemmän oikeaa henkilökuntaa keskustelun toisena osapuolena kuin tekoälyyn perustuvaa chatbotia. Chatbot toimii tekoälyn avulla ja osaa käytännössä vastata asiakkaiden kysymyksiin kuten ihminenkin. Suomessa tälle haasteita asettaa monimutkainen kielen rakenne, jota on vaikea opettaa tekoälylle. Ylipäätään kulluttajat keskustelevat verkkokaupan kanssa mieluummin suorassa kahdenkeskeisessä kommunikaatiossa kuin lukemalla pelkkää sisältöä, kuten FAQ-palstoja, sillä tämä tuo nautintoa ostoprosessiin, mikä lisää asiakkaan kokemaa hedonistista arvoa (Yoo ym. 2010, 94).

## 2.3 Käytettävyyden rooli asiakaslupauksen lunastamisessa

Chen ja Dubinsky (2003, 336) tutkivat asiakasarvon muodostumista verkkokaupoissa. Heidän havaintojensa mukaan sivuston käytön helppous ja mukavuus ovat asiakkaan ostokokemuksen kannalta merkittävimmät tekijät. Myös informaatioisisällöllä on ostokokemuksen kannalta huomattava vaikutus. Saeedin ym (2005, 248) sekä MacElhonen ja Yacyshynin (2009, 79) mukaan käytettävyyden rooli korostuu ennen kaikkea tarvetason toiminnallisuuksissa, kuten tuotetiedoissa sekä ulkoisissa ominaisuuksissa kuten kuvissa ja visuaalisuudessa. Kuten aiemmin todettiin, on ostokokemus yksi asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttavista tekijöistä, ja näin ollen kokemuksella on suora yhteys sivuston käytettävyyteen. Murphy ja Narkiewicz (2010, 104) pitävät arvolupausta yhtä yrityksen keinoista erottautua kilpailijoista verkkosivujen suunnittelussa.

Asiakassuhteen pituuden sanotaan usein kuvaavan hyvin myös siitä saatavaa arvoa, sekä yritykselle että asiakkaalle. Yleisenä oletuksena verkkoliiketoiminnassa on, että pidemmät asiakassuhteet ovat myös tuottoisampia. Tottuneen asiakkaan toimenpiteet ovat tehokkaampia, jolloin sekä asiakkaan että yrityksen resursseja säilyy. Pidempiä asiakassuhteita luodakseen täytyy erityisesti verkkosivujen asiakaspalvelun laadun olla korkea. Asiakkuuden laatuun pystytään vaikuttamaan myös huomattavan paljon palvelun käytettävyyden avulla. Esimerkiksi sisällöltään ja ulkoasultaan kustomoitavat asiakassivut, jossa asiakas kokee saavansa henkilökohtaisempaa palvelua, vaikuttavat ostokokemukseen. Toisaalta henkilökohtaisen asiakaspalvelun tulisi olla saatavilla mahdollisimman nopeasti. Myös yksityisyystietojen ja salaustietojen täytyy olla asiakkaalle selkeästi esitettyinä ja helposti ymmärrettävissä. (Kuan ym. 2008, 12.)

Sivuston käytettävyyden tulee viestiä yrityksen ydinasiakaslupauksesta ja kommunikoida verkkoon määriteltä asiakaslupauksen täsmennystä, joka esiteltiin luvussa 2.2.1. Toisaalta verkkokaupan kontekstissa myös käytettävyyden, ja erityisesti ulkoasun tulee viestiä myös verkkokaupassa edustettujen brändien arvoista, mikäli näitä on useampia. Käytettävyyteen ja käyttökokemukseen panostamalla voidaan myös tarkentaa asiakaslupauksia. Luvussa 2.2. mainitun interaktiivisuuden, eli esimerkiksi asiakkaalle näkymättömien evästeiden ja näkyvien tuoteartikkelien avulla yritys voi pyrkiä sopeuttamaan asiakaslupauksiaan toimintaympäristön muuttuessa. Interaktiiviset ominaisuudet vaikuttavat suoraan konversioon ja uudelleenostoihin. (Chaffey 2015, 357.)

### 2.3.1 Käyttäjälähtöisyys

Käyttäjälähtöinen verkkosuunnittelu on sekä asiakkaan että yrityksen kannalta kannattavampaa, kuten luvussa 2.1 todettiin. Käyttäjälähtöinen verkkopalvelu on asiakkaan kannalta suunniteltu tuottamaan ennen kaikkea toiminnallista lisäarvoa. Asiakkaan odotukset

liittyvät palvelun ylivertaiseen kykyyn toimia. Tällä tarkoitetaan vaivattomuutta ja prosessihyötyjä. Vaivattomuus syntyy ajan ja fyysisen vaivan säästönä, mitä verkkopalveluilta yleensä odotetaan. Erityisesti palveluympäristön asiakaslähtöisellä suunnittelulla ja uusien teknologioiden oikealla hyväksikäytöllä voidaan vaikuttaa tähän. Käyttäjälähtöinen suunnittelu johtaa myös epävarmuustekijöiden minimoimiseen, ja tätä kautta parantaa asiakkaan päätöksenteon helppoutta ja luottamusta palvelua kohtaan. (Kuusela 2010, 48.)

Käyttäjälähtöisessä verkkopalvelun suunnittelussa puhutaan usein nykyään myös asiakaslähtöisen käyttökokemuksen suunnittelusta. Tässä lähestymistavassa otetaan huomioon ihminen palvelun käyttäjänä, sekä tätä ympäröivät ulkoiset tekijät, kuten käyttöympäristö ja laitteet. Käyttökokemuksen suunnittelusta on hiljalleen siirrytty kokonaisvaltaiseen asiakaskokemuksen johtamiseen. Suunnittelun osalta tähän on tuonut uusia ulottuvuuksia muun muassa uudenlaiset laitteet. Käyttäjien, eli asiakkaiden vaatimukset ovat tätä myötä kasvaneet huomattavasti. Suunnittelussa voidaan edetä mukailien Bevanin (1998, 23) tekemää nykyaikaan sovellettua listaa verkkopalvelujen käyttäjälähtöisyyteen liittyvistä huomioon otettavista seikoista:

- Ketkä ovat tärkeimpiä käyttäjiä? Ketä verkkopalvelu pyrkii palvelemaan?
- Mikä heidän päämääränsä on palvelussa?
- Kuinka usein he vierailevat palvelussa?
- Onko heillä aiempia kokemuksia tai taitoja palveluun liittyen?
- Mitä kieltä he puhuvat?
- Mitä tietoa he hakevat palvelusta?
- Miten he käyttävät hakemaansa informaatiota hyväkseen?
- Minkälaisia selaimia tai applikaatioita he käyttävät? Millä laitteella palvelua käytetään?
- Minkäkokoinen näyttö käyttäjällä on käytössä?

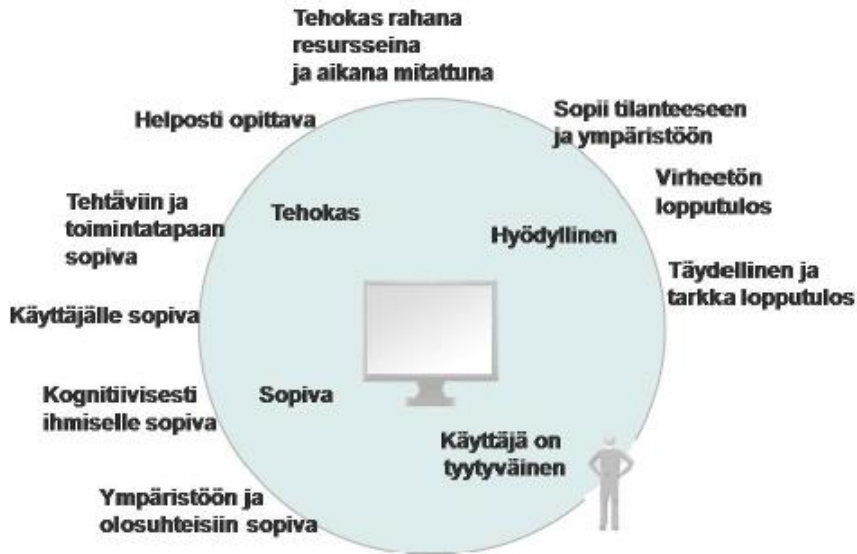
Verkkokaupan tulee olla käyttäjälähtöinen myös valikoimaa ja palvelutasoa suunnitellessaan. Tätä voidaan tehostaa muun muassa tietokantamarkkinoinnin keinoin.

### **2.3.2 Käytettävyys ja käyttökokemus**

Käytettävyys terminä on määritelty kansainvälisen International Standardization Organization-järjestön toimesta. Tällä määritelmällä on pyritty standardisoimaan käytettävyysvaatimukset tietojärjestelmille selkeämmäksi kokonaisuudeksi. ISO 9241–11 standardin mukaan käytettävyys (*usability*) on se kokonaisuus, johon tuotetta voidaan käyttää saavuttaakseen tietyt päämäärät *tarkoituksenmukaisesti, tehokkaasti ja tyytyväisesti* tietyssä kontekstissa. (ISO/IEC 9241–11 1998.) Käytännössä verkkosivujen osalta tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaiden tulee verkkosivujen avulla saavuttaa ennalta määrittelemänsä

päämäärät mahdollisimman tehokkaasti ja tyydyttävin tuloksin. Bevan (2008, 14) yhdistää käytettävyyden ja käyttökokemuksen käsittämään ISO-standardin lisäksi myös turvallisuuden ja sivuston joustavuuden. Greenin ja Pearsonin (2006, 67) mukaan virallinen ISO-määritelmä ei auta ymmärtämään termin todellista tarkoitusta. Puolestaan Jakob Nielsenin (1993, 26) mukaan käytettävyyttä tulee tutkia ennen kaikkea erilaisten ominaisuuksien avulla, joita ovat opittavuus, tehokkuus, muistettavuus, virheiden ehkäisy ja tyytyväisyys. Käytettävyyteen erityisesti ohjelmistopuolella, josta verkkoliiketoiminnassa on kyse, vaikuttaa myös oleellisesti ohjelmiston laatu. Ohjelmiston laadulle on myös asetettu ISO/IEC:n toimesta laatuvaatimukset, jotka päivitettiin kesällä 2011. Bevanin (2008, 14) mukaan tämä ISO 25010 standardi ohjelmiston laadusta mukailee hyvin ISO 9241–11 standardia käytettävyydestä.

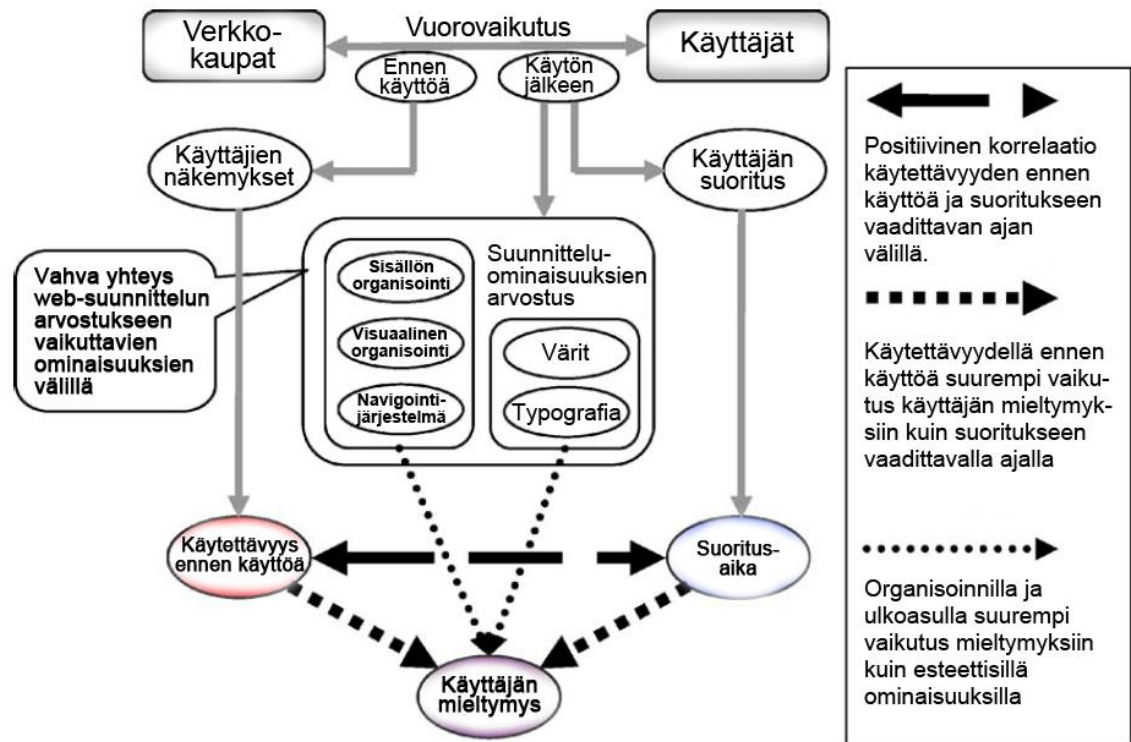
Quesenbery (2003, 82; ks. Green – Pearson 2006, 67) on esittänyt kritiikkiä erityisesti ISO:n tekemille määrittelyille. ISO-määrittelyt ensinnäkin keskittyvät hänen mukaansa liikaa tarkoin määriteltyjen tehtävien suorittamiseen, jolloin saattaa jäädä huomioimatta pienempiä aspekteja tai kuluttajaa saatetaan aliarvioida päätöksenteossa. Toiseksi tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus eivät välttämättä ole kaikkein tärkeimpiä arvosteluperusteita tietyillä sivuilla, joissa esimerkiksi ulkonäöllä on enemmän merkitystä. Kolmanneksi, *tyytyväisyys* ei terminä kuvaa parhaalla mahdollisella tavalla kaikkia tilanteita. ISO-määrittelyt sopivat paremmin yritysten sisäisten tietoliikennejärjestelmien ohjeistukseksi ja arviointiin, kuin kuluttajille suunnattuun verkkoliiketoimintaan. Quesenbery (2003, 82) on Nielsenin tavoin määritellyt käytettävyydelle ulottuvuuksia, joiden perusteella käytettävyyttä voidaan analysoida. Myös hänen mukaan tehokkuus, opittavuus ja virheiden ehkäisy ovat tärkeitä tekijöitä käytettävyyden määrittelyssä. Näiden lisäksi hän on nimennyt tekijöiksi ISO-standardin mukaisesti tarkoituksenmukaisuuden, sekä myöhemmin käyttäjän sitouttamisen. Tehokkuus kuvaa sitä, kuinka nopeasti ja hyvin käyttäjä saavuttaa asettamansa tavoitteet. Puolestaan opittavuus kuvaa sitä, miten käyttäjä omaksui palvelun käytön alussa ja kuinka hän on syventänyt ymmärrystään palvelusta. Virheiden ehkäisy kuvaa sitä, kuinka paljon palvelu itsessään pystyy ehkäisemään virheiden syntyä ja miten palvelu tukee käyttäjää mahdollisten ongelmien ratkaisussa. Tarkoituksenmukaisuus, joka määritellään suoraan ISO 9241–11 standardissa, liittyy tehokkuuteen keskittyen kuitenkin pelkästään aikaan ja prosessien tarkoituksien täsmälliseen saavuttamiseen. Lopulta, käyttäjä pyritään sitouttamaan palveluun miellyttävällä käyttöliittymällä, joka vetää käyttäjää yhä uudestaan puoleensa.



Kuva 10 Verkkopalvelun käytettävyys (Sinkkonen ym. 2009, 21)

Sinkkonen ym. (2009, 21) mukaan verkkopalvelun tulee sopia yleisesti ihmiselle käytettäväksi ja sen pitää sopia siihen kontekstiin mihin se on tarkoitettu. Sinkkonen on lisännyt ISO-standardiin kontekstien sopivuuden ja opittavuuden vaikutukset lopputulokseen, jolloin palvelun käyttö on tehokasta, hyödyllistä ja lopulta käyttäjä on tyytyväinen (kuva 10).

Lee ja Koubek (2010, 329) yhdistivät käytettävyyden ja verkkosivujen ulkoasun käyttäjän mieltymyksiin vaikuttavana tekijänä. Heidän mukaansa käytettävyys käsitetään yleisesti tärkeimpänä mieltymyksiin vaikuttavana tekijänä.



Kuva 11 Käytettävyyden ja suunnitteluominaisuuksien vaikutus käyttäjän mieltymyksiin (Lee – Koubek 2010, 338)

Käytettävyydellä ennen käyttöä, joka viittaa käyttäjän odotuksiin palvelusta, on tämän mieltymyksiin suurempi vaikutus kuin esimerkiksi ostoprosessiin vaaditulla ajalla (kuvio 2). Tämä viittaa vahvasti siihen, että käyttäjät tekevät päätöksiä intuiotensa pohjalta. Suunnitteluominaisuuksista käyttäjät pitävät pelkästään esteettiset ominaisuudet erillään rakenteeseen vaikuttavista ominaisuuksista.

Käyttökokemus on viralliselta määritelmältään verraten samanlainen kuin käytettävyys. Se pureutuu kuitenkin tarkemmin käyttäjän odotuksiin ja tuloksiin, vaikka edellä mainitut termit sopivat yhdessä myös käytettävyyden ”tyytyväisyys”-ominaisuuteen. Käytettävyys sisältyy määritelmien mukaan käyttökokemukseen, sillä käyttökokemuksen viralliseen määritelmään kuuluu ”käyttäytyminen”. Käyttäytymiseen kuuluu osana käyttäjän tehokkuus ja palvelun tarkoituksenmukaisuus käyttäjälle. Jos käytettävyys pyrkii poistamaan virheet, niin käyttökokemus pyrkii tulkitsemaan kokemuksia, jotka tuottavat käyttäjälle mielihyvää. (Bevan 2009, 1.) Käyttökokemus on enemmän subjektiivinen, dynaaminen, ja se sisältää sekä pragmaattisia, eli käytännöllisiä, että hedonistisia tekijöitä. Sen sijainti on myös tarkemmin määriteltävissä (Väänänen-Vainio-Mattila – Roto – Hasenzahl 2008, 19). Sinkkosen (2009, 23) mukaan yksi parhaimmista määritelmistä käyttökokemukselle on seuraava:

*Käyttökokemuksella tarkoitetaan käyttäjän tuntemuksia hänen käyttäessään palvelua. Tähän tuntemukseen vaikuttavat paitsi itse palvelu ja käyttötilanne, myös käyttäjän*



*vanhat kokemukset ja mielipiteet palvelun ominaisuuksista, hyödyllisyyksistä, sisällöstä ja tuotteen esillepanijasta.*

Sinkkonen (2009, 18) myös erottelee käyttökokemuksen käyttäjäkokemuksesta. Englanninkielinen termi *user experience* viittaa enemmän käyttäjän kokemukseen, vaikka usein se suomennetaan suppeammin käyttökokemuksena.

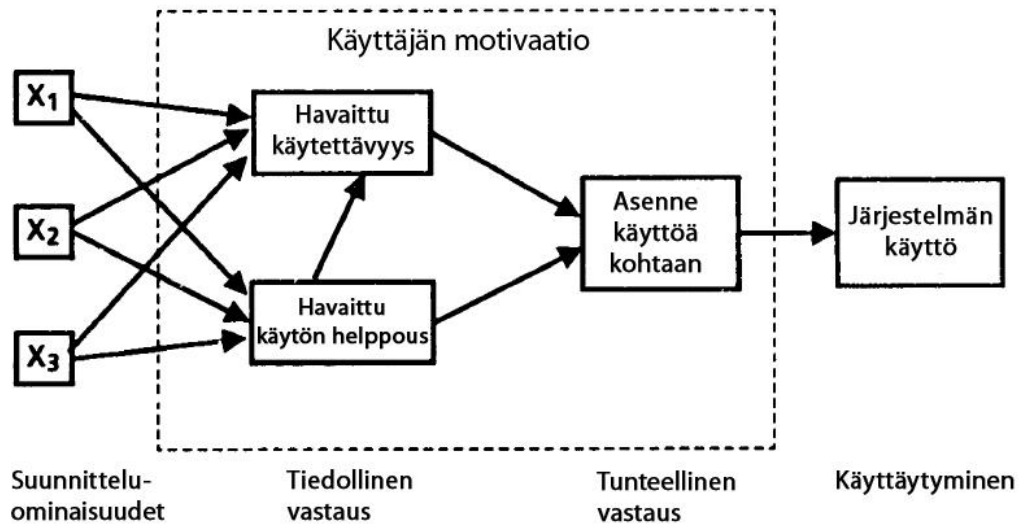
### **2.3.3 Käytettävyyden mitattavat ominaisuudet**

Kuten edellä todettiin, kuuluu käytettävyyteen osa-alueina ISO 9241–11 standardin mukaan tarkoituksenmukaisuus, tehokkuus ja tyytyväisyys. Tässä kappaleessa pyritään yhdistelemään erilaisia teorioita verkkokauppojen käytettävyyteen vaikuttavista mitattavista ominaisuuksista heijastamalla niitä ISO-standardiin.

#### **2.3.3.1 Tarkoituksenmukaisuus**

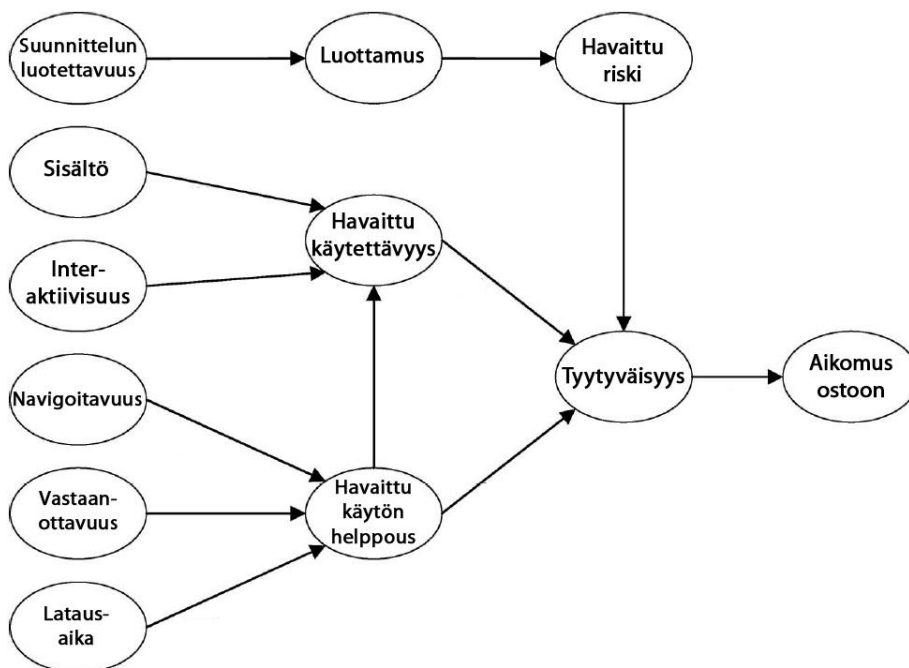
Tarkoituksenmukaisuuteen sisältyy määritelmien mukana monia erilaisia näkökulmia. ISO-standardin mukaan tarkoituksenmukaisuutta voidaan pitää samanlaisena mittarina kuin tehokkuutta, jossa täsmällisyyttä ja prosessien saavuttamista pidetään tärkeimpänä. Toisaalta erityisesti verkkosivuilla tarkoituksenmukaisuuteen liittyy myös muita käyttäjälle mielihyvää tuottavia ominaisuuksia, kuten miellyttävä ulkoasu ja sivuston jäsentely, jotka toimivat myös sitouttavina tekijöinä. (Quesenbery 2003, 82–86.)

Käyttäjän mieltymyksiin ulkoasua enemmän vaikuttaa sisältö, sisällön rakenne ja navigointi. Informaatorakenne on kenties tärkein sivuston käytettävyyteen vaikuttava tekijä. (Tarafdar – Zhang 2005, 65; Lee – Koubek 2010, 338.) Informaatorakenteella viitataan tässä siihen, miten informaatio sopii sivuston kontekstiin ja miten nopeasti se on löydettävissä. Paredes ym. (2014, 116) pitävät sivustolta löytyvää informaatiota osana asiakaslupausta. TAM-mallissa (kuvio 3) (*Technological Acceptance Model*) verkkosivujen informaation sisältö, rakenteet ja ulkoasu kuuluisivat suunnitteluominaisuuksiin. TAM-mallin mukaan sisällöllä on tarkoituksenmukaisuuteen suurin merkitys, sillä sen pohjalta käyttäjä muokkaa ennakkoluulojaan ja asenteitaan palvelua kohtaan ennen sen käyttöä. (Davis 1985, 24.) Tätä mallia ei kuitenkaan alun perin ollut suunniteltu verkkosivujen ja verkkokauppojen arviointiin, vaan siinä käsitellään yleisesti uuden teknologian hyväksymistä. TAM-mallin pohjalta kehitetty malli, joka arvioi tietojärjestelmien menestystä, on myös päivitetty vastaamaan verkkokauppojen käyttöä ja mukaillee Davisin päätelmiä (DeLone – McLean 2003, 24–25). Menestystä mittaava malli puuttuu enemmän informaation sisällön ja järjestelmän laatuun kuin suoraan näiden rakenteellisiin ominaisuuksiin.



Kuva 12 TAM-malli (Davis 1985, 24)

TAM-mallin pohjalta on yritetty jo pidemmän aikaa tehdä mallia, joka toimisi suoraan verkkokaupoille. Gefenin, Karahannan ja Straubin (2003, 72) mukaan kuluttajien ostopäätökseen vaikuttaa havaitun käytettävyyden ja havaitun käytön helppouden lisäksi suoraan luottamus. Greenin ja Pearsonin (2011, 181–187) kehittämässä mallissa (kuva 13) arvioidaan Gefenin ym. (2003) havaintojen pohjalta Davisin (1985, 24) mallia mukaillen ostoaikomusta, tyytyväisyyttä, havaittua käytettävyyttä ja havaittua käytön helppoutta, riskiä ja luottamusta sekä käytettävyyttä itseään.



Kuva 13 Verkkokauppojen TAM-malli (Green – Pearson 2011, 187)

Käytettävyyden sisälle lasketaan kuuluvaksi erilaisia ominaisuuksia, joita ovat suunnittelun luotettavuus, sisältö, interaktiivisuus, navigoitavuus, vastaanottavuus ja latausaika. Näiden ominaisuuksien toteutuessa parhaalla mahdollisella tavalla on verkkokauppa kaikkein toimivin ja miellyttävin käyttää. Kuitenkin heidän tutkimuksensa mukaan esimerkiksi havaitulla riskillä ei olekaan suurta vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen. Sen sijaan heidän muut olettamuksensa pitivät paikkansa ja malli pätee yleisesti ottaen verkkokauppoihin. Erityisesti havaitun käytettävyyden alla olevat sisältö ja interaktiivisuus ovat sivuston tarkoituksenmukaisuuteen liittyviä tekijöitä. Interaktiivisuudesta esimerkkinä mainittakoon muun muassa kanta-asiakasjärjestelmät. Interaktiivisuus käsitteenä esiteltiin tutkielmassa luvussa 2.1.

Sivuston ulkoasusta puhuttaessa viitataan esteettisyyteen, sommitteluun, typografiaan, kuvitukseen ja väreihin. *Esteettisyys* vaikuttaa suoraan tunnetilaan ja näin vaikuttaa huomattavan paljon siihen siirtykö käyttäjä suoraan pois sivuilta vai jääkö hän pidemmäksi aikaa vierailemaan sivustolla. Keskimäärin käyttäjä tekee tämän päätöksen 2-5 sekunnin kuluessa sivulle tulemisesta. Esteettisyys on myös osa kokonaisilmettä, jonka tulee viestiä yrityksestä ja sen brändistä. *Brändillä* tarkoitetaan tässä tutkielmassa tuotetta yksilöivää ja tunnistamista helpottavaa nimeä, termiä, merkkiä, symbolia tai näiden yhdistelmää (Tikkanen 2005, 206). *Sommittelu* ja *ryhmittely* määräävät katseen kulkureitit ja visuaalisen hierarkian sivustolla. Nämä vaikuttavat myös edellä mainittuun informaatioisisällön löytymiseen ja luettavuuteen. *Typografian* taustalla on ajatus helposta luettavuudesta, mutta sillä voidaan myös luoda palveluun ilmettä. *Väreillä* on verkkopalvelun suunnittelun kannalta myös suuri merkitys. Ihmiset reagoivat väreihin yksilöllisesti ja mieltymyksiin vaikuttaa moni ulkopuolinen tekijä. Värien avulla viestitään usein myös yrityksen brändistä ja yleisilmeestä. *Kuvat* luovat sivustoilla mielikuvia ja ilmettä. Kuvien avulla käyttäjä pystyy muodostamaan tarinoita yrityksen ja itsensä välille. Verkkokaupoissa erityisesti tuotekuvilla on suuri merkitys ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä. (Sinkkonen ym. 2009, 249–255.) Edellä mainittuja visuaalisia aspekteja ja sivuston toiminnallisuuksia pystyy mittaamaan määrällisesti. Tärkeimpänä ovat erillisten tekstialueiden määrä, linkkien määrä, sivun koko (vaadittu muisti, fyysiset mitat), graafisten elementtien määrä, värien määrä ja sivuston luettavuus. Kuitenkaan näille aspekteille ei ole oikeaa määrää tai ohjetta, jonka pohjalta niitä toteutettaisiin, sillä eri käyttötarkoitukseen tehdyillä sivustoilla on verraten suuret vaatimuserot mitä käytettävyyteen tulee. (Ivory – Sinha – Hearst 2001, 53.)

Tarkoituksenmukaisuus on erittäin tärkeä aspekti käytettävyyttä arvioitaessa, sillä sekä edellä mainittu TAM-malli että Leen ja Koubekin (2010) havainnot osoittavat, että käyttäjän ennakkoluulot ja niiden vahvistuminen vaikuttavat eniten ostopäätöksen tekemiseen. Eggerin (2001, 319) mukaan kuluttaja pyrkii ennemmin vahvistamaan toiminnoiltaan ennakkoluulojaan kuin todistamaan itseään vääräksi.

### 2.3.3.2 Tehokkuus

Tehokkuudella viitataan siihen, miten nopeasti ja vaivattomasti käyttäjä saavuttaa itselensä asettamansa tavoitteet verkkopalvelua käyttäessään (Quesenbery 2003, 83). Teknologinen kehitys on tuonut oman osansa verkkoliiketoimintaan myös tehokkuudessa. Tekniikka on yhä nopeampaa ja mahdollistaa monimutkaisempia sovelluksia, jolloin käytettävyyttä tulee lähestyä erilaisista näkökulmista. Lohsen ja Spillerin (1998, 85) mukaan kuitenkin jokainen ylimääräinen hiiren napsautus vähentää ostopäätöksen todennäköisyyttä.

Tuotteita on verkkokaupoissa nykyään yhä enemmän ja niistä löytyy erilaisia vaihtoehtoja huomattavia määriä. Lisätiedoilla tuotteista ja hyvillä kuvilla on suuret vaikutukset suoraan myyntiin. Useimmiten kuvia on jopa tuotteen eri variaatioista. Ostopäätöstä helpottaa se miten tuotteet on linkitetty toisiinsa ja miten niitä pystyy vertailemaan. Vielä 90-luvun lopussa tuotteiden komplementtien tai supplementtien vertailua ei ollut 95 % verkkokaupoista, mutta nykyään tilanne on jo huomattavasti erilainen. Komplementtituotteella tarkoitetaan tuotteeseen liittyvää toista tuotetta, esimerkiksi paistinpannua ja kattilaa. Supplementtituote viittaa täydentävään tuotteeseen, eli esimerkiksi paistipannuun ja paistinpannun kanteen. Tehokkuutta ja sitä kautta suoraa myyntiä lisää myös se, että hinnat ovat selkeästi esillä. (Lohse – Spiller 1998.) Tuotetietojen merkitystä ei voi liikaa korostaa, sillä se vaikuttaa suoraan myös organisaation sisäisiin kyvykkyyksiin tarjota kuluttajille heidän preferenssien mukaisia tuotteita. Tuotetietoihin istutetaan tieto tuotteen sopivuudesta muihin tuotteisiin, jolloin järjestelmän algoritmi osaa nostaa niitä oikeassa tilanteessa esille. Käyttäjän selatessa paistinpannuja verkkokaupassa, on oleellisempaa ehdottaa tähän tuotekategoriaan liittyviä muita tuotteita, kun esimerkiksi käyttäjän yleensä suosimia koriste-esineitä.

Verkkokaupat yleisesti noudattavat hierarkkista informaatioarkkitehtuuria, joten ne ovat navigoinniltaan yksinkertaisia. Sinkkosen ym. (2009, 184) mukaan ihminen luokittelee asioita luonnollisesti ylä- ja alakäsitteisiin. Verkkosivut sisältävät usein myös dynaamisia linkkejä sisältäviä osioita, jotka päivittyvät automaattisesti, kuten ”viikon ostituimmat tuotteet”. Ulkoasun mitattavissa ominaisuuksissa mainittu linkkien määrä vaikuttaa myös oleellisesti navigointiin. Greenin ja Pearsonin (2011, 186) mukaan rakenteen ja ulkoasun yhtenäisyys vaikuttaa navigointiin olennaisesti. Navigointi yleensä on Pearsonin ym. (2007, 822) mukaan yksi tärkeimmistä tekijöistä käytettävyydessä verkkosivuilla. Sukupuolen vaikutusta verkkosivujen käytettävyyteen on myös tutkittu. Juuri navigoinnissa olivat suurimmat erot miesten ja naisten välillä. Naisiin navigointi ja yleisesti käytön helppous vaikuttivat enemmän kuin miehiin (Pearson ym. 2007, 823). Myös Lee ja Koubek (2010, 338) huomioivat navigoinnin tärkeyden käytettävyyteen ja tehokkuuteen.

Vuosituhanen alussa verkkosivuissa ja -kaupoissa mitattiin myös usein latausaikaa. Sitä käsitellään myös uudemmissa tutkimuksissa (ks. Green – Pearson 2011, 186), mutta näissä usein huomioidaan se, ettei verkkoyhteyden nopeudella ole enää niinkään vaikutusta. Useimmat tutkimukset keskittyvät sivuston rakenteellisista ominaisuuksista johtuvaan nopeuteen, joka on ensisijaisesti käytettävyyteen vaikuttava tekijä. Sisältö, kuten videot, animaatiot ja äänet vaikuttavat paljon sivun latautumiseen. Myös selaimella ja sen lisäosilla on vaikutusta latausnopeuteen ja ylipäättänsä toistettavaan sisältöön. (Pearson ym. 2007, 819.) Egger (2001, 320) kehottaa jo suunnitteluvaiheessa ottamaan huomioon lisäosien tarpeellisuuden ja toiminnallisuuden eri selainohjelmilla. Käytettävyydessä yleensä tulee ottaa huomioon kaikki kohderyhmään kuuluvat käyttäjät. Latausajasta puhuttaessa kiinnitetään huomiota myös kokeneempien ja aloittelevien käyttäjien eroavaisuuksiin. Tarafdarin ym. (2005, 66) mukaan latausnopeus vaikuttaa siihen, jääkö käyttäjä ylipäättänsä sivuille vai siirtyykö hän muualle. Heidän mukaansa latausaika vaikuttaa siis tehokkuuden lisäksi myös tyytyväisyyteen.

Quesenbery (2003, 87–89) laskee käytettävyyden alle virheiden ehkäisyn ja opittavuuden. Virheiden ehkäisy parantaa palvelun tehokkuutta, sillä se on luotu tekemään asiakkaan toiminnasta varmempaa ja helpompaa. Asiakkaalle tuodaan tietoa ongelmista ja annetaan vaihtoehtoisia toimintoja virheiden korjaamiseen, jolloin asiakkaat pysyvät myös tyytyväisempinä. Helposti opittava sivusto on yhdenmukainen ja vastaa odotuksia, jolloin kuluttajalta ei kulu turhaa aikaa asioiden uudelleen opetteluun. Tällöin sivusto on myös helpommin muistettava. Selkeä rakenne, ohjeet ja esimerkit tekevät sivusta helpomman käyttää.

Mukailien DeLonen ja McLeanin (2003, 24–25) menestystä mittaavaa mallia, Kuan, Bock ja Vathanophas (2008, 11–12) tutkivat käytettävyyden ominaisuuksien vaikutusta asiakkaan ostoaikeisiin ja sivustolle palaamiseen. Pidempiaikaiset asiakassuhteet luovat enemmän arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Pidempiä asiakassuhteita saavuttaakseen täytyy palvelun toiminnallisuuden (*System Quality*) olla tarpeeksi hyvällä tasolla. Vasta toiminnallisen tason jälkeen voidaan yrityksessä keskittyä palvelun laatuun, joka johtaa pidempiin asiakassuhteisiin.

### 2.3.3.3 Tyytyväisyys

Jo ISO 9241–11 standardissa määritelty tyytyväisyys on yleisesti kaupankäynnissä tärkeä elementti. Edellä mainittu ISO–25010 standardi jaottelee tyytyväisyyden alakategorioihin, joita ovat pidettävyys, mielihyvä, mukavuus ja luottamus (Bevan 2008, 14). Tyytyväisyyteen vaikuttaa lähestulkoon kaikki käytettävyyteen liittyvät tekijät, jotka tässä tutkielmassa on esitelty.

Verkkokauppojen TAM-mallissa (Green – Pearson 2011, 186, kuva 13) tyytyväisyys on ostopäätöksen perusta. Ostopäätös ei kuitenkaan yksin selity tyytyväisyydellä, vaan kokonaisuuteen vaikuttaa myös esimerkiksi tuotteen hinta. Mallissa tyytyväisyyteen vaikuttavat havaittu käytön helppous ja havaittu käytettävyys. Havainnot osoittavat että käyttäjä on sitä tyytyväisempi mitä helpompi sivustoa on käyttää. Kuten edellä mainittiin, havaitulla riskillä ei olekaan heidän oletuksiensa vastaisesti vaikutusta tyytyväisyyteen. Tyytyväisyydestä keskusteltaessa tulee ottaa huomioon puhutaanko ostoa ennakoivasta tyytyväisyydestä vai vasta oston jälkeen muodostuneista käyttäjän subjektiivisista mielipiteistä. (Green – Pearson 2011 183–186.)

Lohsen ja Spillerin (1998, 82) mukaan asiakaspalvelu on verkkokaupoissa tärkeä elementti. Asiakkaille on tärkeää tietää kenen kanssa he asioivat, varsinkin jos kyseessä on vain verkossa toimiva yritys. Tämän takia yhä useammin myös henkilökunta on esitelty verkkokaupassa (Fogg ym. 2003, 8). Asiakkaat haluavat apua tuotteiden valinnassa, lahjapalveluja, UKK-osion (usein kysytyt kysymykset) pienten ongelmien varalta, sekä esimerkiksi tietoa kaupan turvallisuudesta. Myös Egger (2001, 322) pitää asiakaspalvelua verkkokaupoille tärkeänä. Kaupankäynnin ollessa lähes täysin kasvotonta, on asiakkaalle tärkeä saada vastaukset kysymyksiinsä, mieluiten jopa omalla nimellään puhuteltuna. Gefenin (2002, 33) mukaan monet verkkokaupat yrittävät luoda asiakkaalle tunteen henkilökohtaisemmasta kaupankäynnistä juuri puhuttelemalla asiakkaitaan yksitellen. Tällä tavalla kasvatetaan asiakkaan lojaaliutta verkkokauppaa kohtaan ja parannetaan mahdollisuuksia saada asiakas ostamaan uudestaan.

Mikäli asiakas löytää mieluisan tuotteen verkkokaupasta, arvioi hän seuraavaksi kaupan ja ostoprosessin turvallisuutta. Muun muassa edellä mainittu henkilökunnan esittely, vaikuttaa huomattavasti turvallisuudentunteeseen. Asiakkaan on helpompi tehdä ostopäätös, mikäli hänelle on tehty selväksi myös häntä koskevat vastuut, esimerkiksi toimintusehtojen osalta (Egger 2001, 323). Kuten luvussa 2.2 todettiin, käyttäjä ei kuitenkaan ristiriitaisesti arvioi ostoprosessiin liittyvää riskiä, vaan suurempi paino on esimerkiksi hinnalla.

Oston jälkeiset tapahtumat vaikuttavat myös asiakkaan lopulliseen tyytyväisyyteen. Nämä tapahtumat riippuvat hyvin pitkälti siitä, onko asiakas tyytyväinen tuotteeseen ja yrityksen toimintaan ostoprosessin aikana (Kotler – Keller – Brady – Goodman – Hansen 2009, 253–254). Asiakas odottaa saavansa vahvistuksen tilauksesta automaattisesti sähköpostiinsa. Tilauksessa on myös hyvä olla mukana ohjeet reklamaatioon ja palautukseen. (Egger 2001, 324.)

Asiakasarvon kannalta tyytyväisyys on kenties tärkein käytettävyyteen liittyvä elementti. Tyytyväiset asiakkaat palaavat todennäköisemmin ostoksille kauppaan, jonka toiminta heille on jo tuttua ja he tietävät uhraustensa ja hyötyjen suhteen. Sekä konkreetti-

seen toiminnalliseen ja taloudelliseen että hedonismiin perustuva arvolisäys liittyvät voimakkaasti asiakkaan tyytyväisyyteen, hedonistinen arvolisäys hieman enemmän. (Yoo ym. 2010, 94.)

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimusstrategia

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 123) mukaan tutkijan valinnat vaikuttavat huomattavasti tutkimuksen tutkittavaan aiheeseen, tutkimuksen rakenteeseen, aineistoon ja lopulta tulosten esitystapaan. Tutkijan tehtävänä on arvioida ja löytää työskentelytavat, joiden avulla tutkimuksesta saadaan mahdollisimman luotettava ja validi. Oikeita vastauksia ja keinoja ei tutkijalla ole, vaan tutkimuksen päämäärä avustaa tutkimuksen tekijöitä valinnoissaan. Tutkimusstrategia tarkoittaa sitä menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta, jota tutkija tutkielmassaan hyödyntää. Tämä kokonaisuus on esitelty tässä luvussa.

#### 3.1.1 *Kvalitatiivinen tutkimus*

Tässä tutkielmassa sovelletaan kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta, jonka lähtökohdanna on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 43) mukaan tutkimaan ilmiöitä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus on yleinen tutkimustapa erityisesti sosiologiassa, psykologiassa, kasvatustieteissä ja antropologiassa, mutta sitä sovelletaan myös liiketaloustieteelliseen tutkimukseen. Liiketaloustieteessä sen nähdään tuottavan yksinään riittävästi tietoa ilman kvantitatiivista tutkimusta (Eriksson – Kovalainen 2011, 5). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein on edellytyksenä vuorovaikutus tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä (Hirsjärvi – Hurme 2000, 23). Tästä johtuen kvalitatiiviseen tutkimukseen vaikuttavat tutkijan arvolähtökohdat ja subjektiiviset käsitykset. Tällöin lopputuloksena tutkimuksessa on lähinnä ehdollisia selityksiä liittyen tiettyyn aikaan ja paikkaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Kvalitatiivinen tutkimus pitää sisällään lukuisia eri lajeja, mutta pääsääntöisesti näitä lajeja yhdistää samankaltaiset piirteet. Kokonaisvaltaisuuden lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein ihmistä tiedonkeruussa, esimerkiksi haastatteluiden muodossa. Kvalitatiivista tutkimusta analysoidaan usein induktiivisesti, eli tutkija pyrkii tarkastelemaan aineistoansa mahdollisimman moniulotteisesti ja muodostamaan päätelmiä yksityisestä yleiseen. Tutkimuksessa käytetään usein myös tiedonkeruussa laadullisia metodeja, joista tässä tutkimuksessa on edustettuna teemahaastattelu. Teemahaastattelun metodina syvennyttään tarkemmin luvussa 3.2.2. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä on tutkimuksen ainutlaatuisuus. Tutkimuksesta saatu aineisto ei ole sellaisenaan samanlaisena saatavilla enää koskaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)



Tähän tutkimukseen valittiin menetelmäksi kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, sillä tutkimuksen aihepiiri ei ole mitattava. Tutkielmassa käsiteltävä käytettävyys, erityisesti verkkoympäristössä, voidaan jossain määrin teknisesti mitata. Käytännössä tämä tarkoittaa tiettyjen toimintojen määrää verkkopalvelussa. Sen sijaan asiakaslupausta, johon verkkopalvelun teknistä käytettävyyttä tässä tutkielmassa peilataan, ei voida suoraan mitata. Tutkimuksessa tavoitteena oli saada tietoa mahdollisimman laajasti pienestä tapausjoukosta niin, että se kuvaa myös ilmiötä mahdollisimman ymmärrettävästi (Koskinen ym. 2005, 265).

### **3.1.2 Case- eli tapaustutkimus**

Erilaisia tutkimusstrategioita on Hirsjärven ym. (2009, 134–135) mukaan kolme. Karkeasti tapojen ja piirteiden mukaan jaoteltuna on kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus, eli case study, jota tässä tutkimuksessa sovelletaan. Tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä on tapauksen yksittäisyys ja yhteys ympäristöön. Yleensä tapaustutkimuksissa pyritään kuvaamaan prosesseja keräämällä aineistoja useita metodeja käyttäen mahdollisimman luonnollisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135).

Tutkimusstrategiaksi valittiin case-tutkimus, sillä Suomessa on verraten vähän liiketoiminnaltaan yhtä isoja kauppoja, joita ohjaavat asiakaslupaukset yhtä voimakkaasti. Valittu case-yritys on Suomessa laajalti tunnettu ja perinteikäs, ja sillä valtavat resurssit verkkopalveluidensa kehittämiseen. Tarkemmin case-yritys määrittyi vertaillen tunnettujen suomalaisten verkkokauppojen teknisiä toiminnallisuuksia ja tunnettuutta. Tutkielman aihepiiri soveltuu hyvin nykyhetken suurten perinteisten tavaratalojen kamppaillessa digitalisoituvassa maailmassa ja alati muuttuvissa trendeissä. Yhä useampi yritys myös nykyään väittää olevansa asiakaslähtöinen. Tutkimukseen valittu yksittäinen case-yritys Sokos edustaa näin ollen mahdollisimman realistista tapausta aidossa ympäristössä. (Koskinen ym. 2005, 155–156.) Sokoksen rakenne, verkkoliiketoiminta sekä asiakaslupaus esitellään yksityiskohtaisesti luvun 4 alussa. Tapauksen valintaan vaikutti myös tutkijan henkilökohtainen kiinnostus perinteisemmän markkinoinnin suhteesta jatkuvasti kehittyvään digitalisoituvaan ympäristöön.

## **3.2 Tiedonkeruumenetelmä**

Tässä tutkielmassa tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, mikä on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillistä. Myös haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksena kuten usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tapana.

### 3.2.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Puusa (2011, 76, 83) kuvailee haastattelua menetelmäksi, jolla on jokin ennalta asetettu päämäärä. Haastattelun etuna hän pitää sitä, että haastateltava voi yleensä valita haastateltavansa, jolloin haastatteluun voidaan valikoida niitä henkilöitä, kenellä on tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Käytännössä haastattelu on haastattelijan, eli tässä tapauksessa tutkijan johdattamaa vuorovaikutteista keskustelua tutkittavaan aiheeseen liittyen. Haastattelussa ollaan kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa (Hirsjärvi ym. 2000, 34).

Weissin (1994, 1) mukaan haastattelut metodina auttaa meitä ymmärtämään paikkoja ja mielentiloja, joita emme ole aiemmin kokeneet. Erityisesti haastattelujen avulla opimme ihmisinä toisistamme sosiaalisina olentoina. Opimme tunteiden vaikutuksista suhtautumiseemme toisiin ihmisiin ja tilanteisiin, joita työskennellessämme kohtaamme. Haastattelut auttavat meitä ymmärtämään mennyttä, minkä perusteella osaamme toimia tulevaisuudessa. Haastatteluiden avulla voidaan saavuttaa syvällisiäkin tietoja ilmiöstä ajasta ja paikasta riippumatta (King 1994, 14).

Haastattelut voidaan karkeasti jakaa survey-haastatteluun, sekä kvalitatiiviseen haastatteluun. Survey-haastattelussa vastaukset ovat yksiselitteisempiä, eivätkä sisällä tulkintaa kummankaan osapuolen toimesta. Survey-haastatteluja tehdään esimerkiksi puhelimella ja niiden tutkimustuloksia käsitellään usein suuren otannan vuoksi kvantitatiivisin menetelmin. Kvalitatiivisia haastatteluja on sen sijaan useampia erilaisia. Joka tapauksessa kvalitatiivisen haastattelun avulla on tarkoitus saada Staken (1995, 65) mukaan monitulkinnallisempia vastauksia, eikä pelkästään lyhyitä myötäilyjä tai kieltämisistä. Puusan (2011, 80) mukaan erot selittyvät haastattelujen strukturointiasteiden perusteella. Karkeasti tämä tarkoittaa sitä, kuinka keskustelunomaista haastattelu on. Kysymyksenasettelutaan tiukemmista strukturoidusta sekä puolistrukturoidusta haastattelusta päästään toiseen ääripäähän, eli avoimeen sekä syvähaastatteluun, joissa keskustelulla on enneminkin vain aihepiiri. Haastatella voi myös useampaa kuin yhtä henkilöä, jolloin kyseessä on pari- tai ryhmähaastattelu. Käytännössä yksilöhaastatteluissa usein strukturointiaste määrittää myös haastateltavien määrän, sillä monimutkaisemmissa keskustelunomaisissa tilanteissa tutkija odottaa saavansa yhä syvempää tietoa ja ymmärrystä kohteestaan (Weiss 1994, 3).

Käytännössä kvalitatiiviset haastattelut perustuvat myös usein haastateltavan subjektiivisiin havaintoihin, joten oikeita tai vääriä vastauksia ei ole. Haastattelun aikana voidaan pyytää myös konkreettisia esimerkkejä havaituista tutkittavaan ilmiöön vaikuttavista asioista. Tutkimukseen vaikuttaa myös haastattelijan, eli tässä tapauksessa tutkijan omat tulkinnat haastattelusta ja sen sisällöstä. Tulkinnanvaraisuudesta ja haastattelun aikana tapahtuvasta ei-kielellisestä viestinnästä johtuen haastattelu on joustava menetelmä, joka antaa monipuolisen kuvan kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa 2011,

76–77.) King (1994, 15) korostaakin haastattelijan ja haastateltavan välisen suhteen luonnetta ja tärkeyttä tutkimukseen vaikuttavana tekijänä. Käytännössä sellaista kvalitatiivista haastattelutilannetta, jossa ei ole mitään suhdetta haastateltavan ja haastattelijan välillä, ei ole olemassa.

### 3.2.2 *Teemahaastattelu*

Tässä tutkielmassa haastattelumetodina on yksilöhaastattelu, ja tarkemmin teemahaastattelu. Teema haastattelu sijoittuu karkeasti puolistrukturoidun ja avoimen haastattelun väliin, sen ollessa hyvin keskustelunomainen, mutta noudattaen kuitenkin haastattelijan asettamaa teemarunkoa. Yleisesti teemahaastattelu sopiikin monenlaisten ilmiöiden tutkimiseen (Puusa 2011, 81).

Hirsjärven ym. (2000, 66) mukaan tutkittavat ilmiöt ja peruskäsitteet hahmottuvat tutkijalle tämän perehtyessä kokonaisuuden teoreettiseen viitekehykseen. Tutkijalla tulee olla laaja kokonaisymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, vaikka tutkija haastattelun avulla pyrkiiin syventämään ymmärrystään. Toisaalta tutkijalla saattaa olla jo aiempia omakohtaisia subjektiivisia kokemuksia tutkittavasta alueesta. Haastatteluissa yleisesti ottaen kuitenkin on tärkeämpää puhua yhteistä kieltä haastateltavan kanssa. Teemahaastatteluissa haastattelurunkoon ei muodosteta suoria kysymyksiä, vaan teemoja, joista haastateltavan kanssa keskustellaan. Teemoista voidaan tarvittaessa esittää myös tarkentavia kysymyksiä ja esimerkkejä, jopa täysin subjektiivisista ja kokemusperäisistä asioista. (Puusa 2011, 81–82.)

Teema-alueet yleisesti edustavat teoreettisia peruskäsitteitä ja näiden alaluokkia. Teema-alueet esitetäänkin usein iskusanamaisena luettelona, joka on tässä tutkielmassa havainnoitu perinteistä operationalisointimenetelmää (taulukko 1) hyödyntäen muuttaen tutkimuksen tarkoituksen ja osaongelmat teoreettisten pääluokkien avulla käsiteltäviin teemoihin, ikään kuin mitattavaan muotoon, vaikka kyseessä onkin laadullinen tutkimus. Tässä tutkielmassa kolme osaongelmaa pyrkivät perustelevaan tutkimuksen tarkoituksen mahdollisimman laaja-alaisesti. Eskolan ja Vastamäen (2010, 35) mukaan juuri tutkimusongelmiin yhdistämällä oikeutetaan erilaisten teemojen ja tarkentavien kysymysten esittäminen. Puusan (2011, 82) mukaan teemojen huolellinen suunnittelu on onnistuneen tutkimusprosessin tärkeimpiä vaiheita. Yleisesti ottaen kaikki teemat käydään haastattelussa läpi, mutta erityisesti vastausten laajuus ja järjestys elää haastattelun aikana, joka johtuu useimmiten haastateltavien erilaisista vastaustavoista. Myös teemoihin liittyvät kysymykset haastattelutilanteissa saattavat olla erilaisia, mikä johtuu teemahaastattelun keskustelunomaisesta avoimesta luonteesta. (Hirsjärvi ym. 2000, 66; Puusa 2011, 82; Hart 1991, 197–199.)

Taulukko 2 Teemojen operationalisointi haastatteluja varten

Tutkimuksen tarkoitus	Osaongelmat	Teoreettinen keskustelu	Käsiteltävät teemat
Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida teknisen käytettävyyden roolia verkkokaupan asiakaslupauksen lunastamisessa?	Miten asiakaslupaus näkyy verkkokaupoissa?	Luvut 2.1–2.2  Asiakaslupaus ja asiakasarvo Asiakaslupaus verkkokaupoissa	<b>Teemat</b>  Asiakaslupaus Arvoketju Muutos Asiakaslupaus ja prosessit Asiakaslupaus organisaatiossa Strategia Kulttuuri Asiakkaan osallistaminen / roolit Asiakaslupaus ja resurssit SCM / CRM Tietojärjestelmät Henkilöstö Aineettomat resurssit / Value Co-creation Asiakaslupaus verkossa Click-and-mortar Verkkokaupan strategia Markkinat Positointi Markkinointi Online Value Proposition / OVP Interaktiivisuus Lisäpalvelut Ostokokemus Pre-, During, After Hankintavaihe Interaktiivisuus Asiakkuusstrategia Kanta-asiakkuus Datan kerääminen
	Mitkä ovat verkkokauppojen näkökulmasta keskeiset käytettävyyden elementit?	Luku 2.3  Käytettävyys Käyttäjälähtöisyys Käyttökokemus Käytettävyyden mitattavat ominaisuudet	<b>Teemat</b>  Määritelmän ymmärrys Käytettävyystestaus Heuristinen arviointi A/B testaus Käyttäjien seuraaminen Tarvetason käytettävyys Informaatioisältö Etsiminen Suositteleva

			Hankintatason käytettävyys Visuaalinen organisointi Ulkoasu Interaktiivisuus Ostoskori Maksuvaihtoehdot Luottamus Rekisteröityminen Mobiili + muut alustat Asiakaspalvelu käytettävyyden elementtinä
	Miten käytettävyyteen vaikuttamalla voidaan parantaa asiakaslupauksen toteutumista verkko-kaupoissa?	Luvut 2.3 ja 4  Käytettävyyden muuttaminen Tutkimusosio	<b>Teemat</b>  Kommunikaatio osastojen / tiimien välillä Päätöksenteko Prosessien nopeus

Hartin (1991, 191) mukaan jo haastatteluista sopimisen aikana asetetaan tiettyjä ennako-odotuksia ja latauksia haastatteluun. Tässä tutkielmassa haastattelut sovittiin kahden eri yksikköä edustavan esimiehen kanssa niin, että toisesta yksiköstä otettiin myös esimiehen alaisia mukaan. Esimiehillä oli ennakkoon tieto haastattelun teemoista, mutta omien sanojensa mukaan he eivät juurikaan ehtineet perehtyä haastatteluun ennen itse tilannetta. Näin ollen ennako-odotuksia ei päässyt muodostumaan haastatteluilla, eikä toisaalta vastauksia keretty miettimään siltä kannalta, mitä he haluaisivat tutkimusten tulosten kertovan.

Kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa pyritään saamaan haastateltavasta aiheesta mahdollisimman laaja-alainen kuva, jonka takia haastateltaviksi pyritään myös valitsemaan henkilöitä, jotka ovat tekemisissä tutkimuksen aihepiirin parissa, sekä omaavat pitkän kokemuksen tutkimuksen käsittämältä alalta (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Haastateltaviksi valittiin case-yrityksen markkinointijohtaja, sekä kolme henkilöä case-yrityksen erillisestä verkkoliiketoimintayksiköstä. Nämä henkilöt edustivat sekä johtoa että tuotannollista puolta, jolloin vältettiin aineiston saturaatio ja vahvistetaan tutkimuksen validiutta. Markkinointijohtajan lisäksi haastatteluissa olivat myyntijohtaja, kehitysjohtaja, sekä kehityspäällikkö. Ehdotus muista haastateltavista tuli suoraan case-yrityksen markkinointijohtajalta. Case-yrityksen rakenne on avattu tarkemmin luvussa 4. Verkkoliiketoimintayksikkö vastaa käytännössä suoraan suurimmasta osasta haastattelun teemoista. Neljästä haastateltavasta kaksi oli miehiä, ja kaksi naisia. Haastatteluja sovittaessa ei kuitenkaan kiinnitetty huomiota haastateltavien sukupuoleen.

Haastattelutilanteet sujuivat yleisesti ottaen hyvin. Case-yrityksen markkinointijohtaja haastateltiin eri päivänä, kuin verkkoliiketoimintayksikön henkilökuntaan kuuluvat. Markkinointijohtaja haastateltiin tarkoituksenmukaisesti ensimmäisenä, sillä hän selvitti haastattelun aluksi myös yrityksen rakennetta ja toimintakulttuuria yleisesti. Tämä ikään kuin antoi mahdollisuuden vielä tarkastella haastattelurunkoa tulevia haastatteluja varten. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen nauhurille ja ne pidettiin case-yrityksen kokoushuoneissa. Haastatteluissa päästiin lyhyen tutkimuksen aihepiirin esittelyn jälkeen suoraan asiaan. Aihepiirin esittely haastattelijan toimesta ei tullut nauhalle. Haastattelujen alussa jokainen haastateltava avasi myös omaa kokemustaan verkkoliiketoiminta-alalta (Hart 1991, 194–195). Henkilöiden taustatietojen avulla haastattelija pystyy paremmin tarvittaessa muovaamaan puhetapaansa ja viemään haastattelua, eli keskustelua eteenpäin. Tämä korostuu erityisesti teemahaastatteluissa, sillä teemahaastatteluille on ominaista aluksi kartoittaa mitä haastateltavat aihealueesta tietävät (Hirsjärvi 2000, 59). Näissä haastatteluissa haastattelijan ei kuitenkaan tarvinnut muokata puhetapaansa tai selittää termejä teoreettisesta viitekehystä haastateltaville, sillä haastateltavat olivat kaikki tutkimuksen alan asiantuntijoita. Haastatteluiden ennalta asetettu tavoiteaika oli noin tunti, mutta jokaisessa tapauksessa haastattelu kesti pidempään kuin oli suunniteltu. Haastattelujen kestot vaihtelivat tunnista ja seitsemästä minuutista aina yhteen tuntiin ja 52 minuuttiin. Kaikkein pisimpään haastattelu venyi kehityspäällikön kanssa, joka on myös lähimpänä verkkopalvelun tuotantoa. Haastattelujen venyminen sovittua pidemmäksi saattoi johtua keskustelun kiivaasta ilmapiiristä ja haastattelijan aidosta kiinnostuksesta alaa kohtaan. Haastatellut vaikuttivat yleisesti pitävän tilanteesta ja puhuvansa mielellään aiheesta. Haastatelluilta pyydettiin lukuisia esimerkkejä tapauksista, joita he myös mielellään antoivat.

### **3.3 Aineiston analysointi**

Yhtä oikeaa aineiston analysointimetodia ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa ole (King 1994, 24). Tässä tutkimuksessa kuitenkin sovelletaan tapauskohtaista case-analyysiä, joka sopii hyvin pienille vastaajamäärille. Haastatteluiden aikana päästiin keskustelemaan hyvin systemaattisesti jokaisesta ennalta asetetusta temasta jokaisen haastateltavan kanssa. Case-analyysiin kuuluu vastausten luokittelu teoreettisen viitekehysten mukaisesti luokkiin. Käytännössä jokainen luokittelu toimii myös yksinään keskusteluaiheena ja vastaa suoraan tutkimuksen osaongelmaan. Case-analyysin ongelmana pidetään tutkijan subjektiivisten käsitysten vaikutusta tuloksiin. Tutkija saattaa myös toisaalta haastatteluiden edetessä muuttaa teeman esittelytapaa, jolloin voidaan saada tutkimuksen

kannalta hyödyllisempiä vastauksia. (Hart 1991, 197.) Case-analyysi on ikään kuin tekstin editointia haluttuun mahdolliseen muotoon etsien merkityksiä ja asiayhteyksiä (King 1994, 26).

Jokaisen haastattelun käsikirjoitus litteroitiin analysointivaiheessa tekstiksi tutkijan, eli haastattelijan toimesta. Tämän jälkeen jokaista käsikirjoitustekstiä peilattiin operationalisointitaulukon (taulukko 1) mukaisiin teemoihin merkitsemällä kyseinen teorian kohta kommentilla käsikirjoitukseen. Näin ollen tutkija haastattelijana oli analyysivaiheessa tutustunut aineistoon huolellisesti, sillä jopa yksittäiset äänteet on kirjoitettu ylös. Operationalisointitaulukko on koottu kronologisesti tutkielman teoreettisesta viitekehystä Hartin (1991, 199) ehdotuksen mukaisesti. Tätä merkitsemistä pidetään jopa analyysin tärkeimpänä vaiheena. Näin ollen voitiin varmistua siitä, että jokaiselta haastateltavalta saadaan kaikkiin kohtiin, eli keskusteltaviin teemoihin myös näkemys, jopa jo ennen haastattelua. Haastatellut vastasivatkin kiitettävästi pyydettyihin keskusteltuihin teemoihin, paikoitellen jopa intohimoisesti. Seuraavassa luvussa 4. esiteltävä analyysi case-yrityksen asiakaslupauksen lunastamisesta verkkoliiketoimintakontekstissa noudattaa suoraan teoreettisen viitekehysten mukaista järjestystä peilaten sitä tutkijan omiin havaintoihin yrityksen verkkosivuista sekä yrityksen vuosikertomuksessa esitettyihin väitteisiin. Tutkijan apuna oli myös henkilökohtaisena ja luottamuksellisena saatua materiaalia haastateltavilta. Analyysiluku sisältää tulkintojen lisäksi suoria lainauksia haastateltavilta kuhunkin käsiteltävään teemaan sopivasti.

Haastatellut asiantuntijat esittelivät avoimesti myös ajatuksia, jotka eivät ole yrityksen tämänhetkisen linjan mukaisia. Hart (1991, 196) tosin huomauttaa, että etenkin keski-ohdolle tai tätä ylemmälle henkilökunnalle tämä harvoin on ongelma, sillä he ovat tottuneita keskustelemaan asioista jopa median kanssa.

### **3.4 Tutkimuksen laadun arviointi**

Eriksson ja Kovalainen (2008, 291) mainitsevat kolme klassista laaduarviointikriteeriä, jotka pätevät erityisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta niitä sovelletaan myös laadulliseen tutkimukseen. Nämä kriteerit ovat reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyyys.

Reliabiliteettia ei laadun arvioinnissa tässä tutkielmassa voi kuitenkaan suoraan sen perinteisessä merkityksessä soveltaa, sillä se mittaa ennen kaikkea mittarin tai menetelmän luotettavuutta, eli toistettavuutta. Case-tutkimus on tapauskohtainen, sisältää paljon joustavia elementtejä ja keskusteluja eikä tutkimus ole näin ollen koskaan sellaisenaan täysin toistettavissa. Teemahaastatteluille tyypillisesti vastaukset sisältävät myös haastateltujen subjektiivisia mielipiteitä, jotka voivat ajan kuluessa muuttua. Tutkimuksen luotettavuutta ovat kuitenkin kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessakin omiaan lisäämään täs-

menetty teoreettinen tausta, siihen perustuvat haastattelukysymykset sekä tutkimusprosessin, haastattelukysymysten, haastateltavien ja haastatteluajankohtien avoin kuvaus, jollainen sisältyy tähänkin tutkimukseen.

Validiteetilla viitataan yleisesti tutkimuksen pätevyyteen selvittää sitä asiaa, mitä sillä on tarkoituksena. Validiteetin vahvistaminen on tässä tutkimuksessa hankalaa, sillä todellista mitattavaa tietoa ei ole tutkimusalueesta saatavilla. Voidaan kuitenkin olettaa, että tutkimus vahvistaa oletuksia tutkittavan ilmiön olemuksesta. Tutkimuksessa sivuttiin hyvin systemaattisesti tutkittavan ilmiön teoreettista kenttää ja yritettiin löytää yhteys näiden väliltä. Haastatteluissa haastateltavat ja haastattelija ymmärsivät hyvin toisiansa ja käsitteistö merkitsi samaa molemmille osapuolille. Näin ollen tulkintavirheitä ei päässyt syntymään. (Puusa 2011, 82, 78.)

Tutkimus ei myöskään ole täysin yleistettävissä tai siirrettävissä (Eskola – Suoranta 1998, 66). Löydökset pitävät paikkaansa vain hyvin suppeassa kontekstissa. Tutkimuksen case-yritys edustaa kuitenkin hyvin perinteistä verkkokauppaa, joten sen omassa kentässään tutkimuksen tulokset kestävät laajemman tarkastelun. Laajemmin yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä voidaan mitata tutkimalla verkkokauppojen lisäksi muita verkkopalveluita.

Haastattelutilanteissa luotettavuutta käsitellään reaktiivisuuden avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija esimerkiksi johdattelemalla vaikuttaa saatuihin vastauksiin. Näin ollen tutkijan omilla subjektiivisilla käsityksillä on myös vaikutus tutkimustuloksiin. (Puusa 2011, 78.) Haastatellut eivät omien sanojensa mukaan olleet tarkastelleet haastattelurunkoa etukäteen. Vastauksia ei näin ole voitu suunnitella tietyt tulokset mielessä.

Eryteisesti Suomen pienet verkkokaupan markkinat sekä lähes duopolistinen kilpailukenttä vähittäiskaupassa kuitenkin vääristävät yleistettävyyttä tulosten osalta. Tämä ei kuitenkaan muuta sitä, etteikö tutkittavien ilmiöiden välillä olisi yhteyttä laajemminkin mittakaavassa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa teoreettista pohjaa ilmiöiden väliltä ja luoda näiden välille yhteys jatkotutkimuksia varten käyttäen esimerkkiyritystä havainnollistavana tekijänä. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta case-yritys saa tutkimuksen pohjalta selkeitä parannusehdotuksia.



## 4 ASIAKASLUPAUKSEN LUNASTAMINEN CASE-YRITYS SOKOKSESSA

### 4.1 Asiakaslupaus organisaatiossa

Tässä tutkielmassa tutkittiin perinteisen suomalaisen tavaratalo Sokoksen verkkokauppaa. Sokokset kuuluvat paikallisille osuuskaupoille, jotka puolestaan yhdessä omistamansa SOK-yhtymän kanssa muodostavat S-ryhmän. Kuluttajat omistavat asiakasomistajina paikallisosuuskaupat. Monimutkaista yritysrakennetta kuvataan S-ryhmän vuosikatsauksessa seuraavasti:

*Osuuskauppojen jäsenet eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat, jotka puolestaan omistavat keskusliike SOK:n. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä. SOK-yhtymä muodostuu SOK:sta ja sen tytäryhtiöistä.*

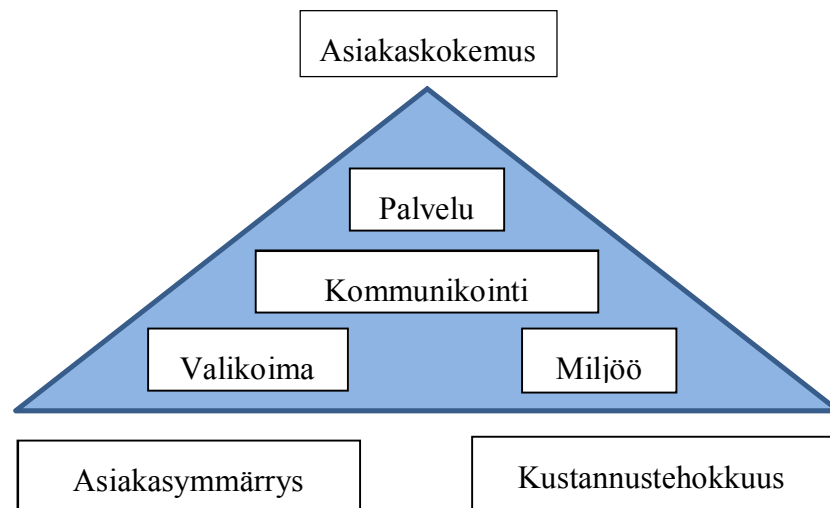
(S-ryhmän vuosikatsaus, 2015)

S-Ryhmän markkinaosuus Suomen päivittäistavarakaupasta oli vuonna 45,6 % vuonna 2015.

Tarkemmin määriteltynä Sokos, Sokos Emotion ja Marks & Spencer ketjut ovat osa S-ryhmän tavaratalo- ja erikoisliikekauppaa. Alueosuuskauppojen omistamia Sokos-tavarataloja on tällä hetkellä yhteensä 18 kappaletta, joiden lisäksi Sokoksen verkkokauppaa johdetaan keskitetysti. Verkkoliiketoiminnasta vastaa S-verkkopalvelut-yhtiö, joka toimii palvelu- ja tukiyksikkönä alueosuuskauppoihin päin. S-verkkopalvelut on alueosuuskauppojen tavoin SOK:n itsenäinen tytäryhtiö. Käytännössä Sokos taiteilee vielä siilomaisen integroituneen monikanavaisuuden (integrated multi-channel) rajapinnassa suoraan verkottuneen monikanavaisuuden (omnichannel) sijaan, joskin tähän suuntaan ollaan vahvasti pyrkimässä.

Tutkielmaan haastatellun silloisen SOK:n markkinointijohtajan Pirjo Puroveden mukaan jo monimutkainen organisaatorakenne hankaloittaa asiakaslupauksen kommunikointia asiakasomistajille, eli kuluttajille. Organisaatiotasolla S-ryhmän tavoitteena on tuottaa omistajilleen kilpailukykyisiä palveluja ja etuja kannattavasti. Toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaan palvelutarpeet ja arjen helpottaminen hyödyllisten palveluiden ja etujen avulla. Puroveden mukaan organisoituminen ei näin ollen ole asiakaslähtöistä, sillä organisaatiota, Sokos-ketjua ja alueosuuskauppoja ohjaavat eri henkilöt. Tavoitteena on toimia kuten aidosti monikanavainen verkottunut kauppaorganisaatio, mutta rakenne hankaloittaa tätä käytännössä. Käytännössä S-ryhmä liiketoiminnoille on muodostettu yhteisiä arvoja ja tarkoitusperiä vaalivat omat asiakaslupauksensa kontekstiin sopivasti.

Sokos-ketjun tarkoituksena on tarjota asiakkailleen ajankohtaisia ja muodikkaita pu-keutumisen, kauneuden ja kodin merkkituotteita mahdollisimman viihtyisästi, virikkeel- lisesti ja palvelen. Sokos pyrkii tarjoamaan mahdollisimman henkilökohtaista ja kohden- nettua viestintää sekä palvelua, sekä verkossa että paikallisesti. Sokos on itse määrittänyt kohdeasiakkaikseen mieleltään yli 30-vuotiaat miehet ja naiset, jotka ovat kiinnostuneita ajan ilmiöistä ja huolehtivat itsestään. Sokoksen liiketoimintamallin mukaisesti asiakkaat ostavat sekä ilokseen että tarpeeseen, itselle tai lahjaksi. Asioiminen Sokoksella tapahtuu kuitenkin yksilönä, mihin palvelukin pyrkii keskittymään. Kohdeasiakkaat tavoittaakseen Sokos pyrkii kommunikoimaan luoden mielikuvia, unelmia, ideoita ja inspiraatiota. So- koksen liiketoiminta rakentuu kilpailuetua tuottavan asiakasymmärryksen ja kustannus- tehokkuuden varaan (kuva 14). Asiakkaan näkökulmasta Sokoksen kilpailuetuna on hei- dän omien sanojensa mukana palvelu ja kommunikointi, ja kilpailukykyyn vaikuttaa va- likoima ja miljöö kaikissa kanavissa.



Kuva 14 Sokoksen kilpailukyvyyn ja kilpailuedun elementit

Sokoksen asiakaslupaus kuuluu seuraavasti: ”Sokos löytää parhaat puolesi, jotta sinä ja kotisi näytätte hyvältä.” Jo tämän lupauksen ymmärtämisessä heräsi haastateltujen kes- kuudessa eriävyyksiä. Vasta viime vuosina Puroveden mukaan on koko organisaatiossa alettu sisäistämään tätä lupausta, ja määrittelemään kohderyhmää tarkemmin, eli kenelle Sokos on olemassa? Asiakaslupaus siis on luonteeltaan toimintaan viittaava, lähes elä- myksellinen, ja se on ratkaisu hedonistiseen tarpeeseen. Kyseistä asiakaslupaus Kuuse- lan ym. (2010, 90) jaottelun mukaan tulisi johtaa ennen kaikkea palvelun johtamistyylillä sekä elämäntyyliä johtamalla.

Neljän tutkimukseen haastatellun välillä ilmeni eroja siinä, miten asiakaslupaus yleisesti käsitteenä käsitetään. Puroveden näkemyksen keskiössä on asiakkaan näkemys yrityksestä. Lupaus ei realisoitu ellei asiakas ole lupauksesta samaa mieltä. Sokoksen lupauksen suhteen on myös keskusteltu siitä, että löytääkö Sokos, kuten nyt luvataan, vai löydetäänkö Sokoksesta. Haasteen Sokoksen tapauksessa aiheuttaa myös yrityksen rakenne, sillä asiakas haluaa että lupaus realisoituu asiakkaalle juuri hänen kaupungissaan olevassa Sokoksessa sekä verkossa. S-verkkopalveluiden myyntijohtaja Ulla-Maija Uusitalo sen sijaan näkee koko asiakaslupauksen käsitteen subjektiivisena ja kontekstiriippuvaisena, sekä yksilölle ja organisaatiolle erillisenä. Hänen mukaan asiakas voi nähdä asiakaslupauksen liittyvän vain tiettyyn tuotealueeseen, jota tämä useimmin ostaa. Kauppa sen sijaan voi nähdä lupauksen paljon kokonaisvaltaisempuna kuin todellisuudessa on. S-verkkopalveluiden kehitysjohtaja Aki Pirhonen näkee asiakaslupauksen rakentuvan temaattisista kokonaisuuksista, jotka voivat muuttua kuitenkin verkon ja kivijalan välillä. Hän näkee brändin kuitenkin asiakaslupausta yhdistävänä tekijänä alustasta riippumatta. Pirhonen näkee Sokoksen asiakaslupauksen kauniina lauseena, mutta tarkemmin ei ole vielä mietitty sitä, miten se toteutuu. Hän tunnistaa kuitenkin selkeän palveluaspektin ja asiakkaan tarpeisiin vastaamisen lupauksesta. S-verkkopalveluiden kehityspäällikkö Harri Laaksosen mukaan asiakaslupauksen tulee konkretisoitua kaikessa mitä brändiin liittyy. Jos Sokos lupaa olla muodikas ja palveleva, sen täytyy näyttää se niin verkossa kuin kivijalassakin. Hän ymmärsi haastattelutilanteessa edellä mainitun Sokoksen asiakaslupauksen, mutta ei tiennyt että se on virallisista materiaaleista peräisin, mikä kertoo suoraan siitä, ettei lupauksista ole kommunikoitu koko organisaatiolle. Puroveden mukaan tämä onkin vielä toistaiseksi ongelma, sillä lupauksista ei ole purettu organisaation arvoketjun eri osiin viestinnästä tuotteiden esillepanoon juuri lainkaan.

Arvoketju on kuitenkin Sokoksellakin muuttunut digitalisaation myötä. Puroveden mukaan arvoketjua on lähdetty optimoimaan asiakkaan mukaiseksi vasta viime vuosina heiltä kerätyn datan perusteella. Tämä on muun muassa vaikuttanut organisaatorakenteeseen uusien tehtävien muodossa. Ennen sama hankintapäällikkö teki useamman ketjun sisään ostot alustasta riippumatta, jolloin verkkoa ei huomioitu erillisenä lainkaan. Nyt on otettu asiakas mukaan arvoketjuun, jolloin päästään lähemmäs asiakaslupauksen lunnastamista. Uusitalo näkee arvoketjun muutoksen vielä laajempuna kokonaisuutena, jossa keskustelu lähti liikkeelle ylipäättänsä tarpeesta verkkokaupalle. Tällä hetkellä Sokos on Suomen suurin kauneuden alan verkkokauppa ja kilpailu on suoraan globaalia. Hän näkee koko arvoketjun tarkastelevan asiakkaan päätöksentekoa osa kerrallaan. Pirhonen on samoilla linjoilla Uusitalon kanssa ja pyrkii etsimään arvoketjusta heikkoja kohtia, joita digitalisaation myötä tulee parantaa. Monikanavaisen asioinnin tarpeisiin arvoketju ei kuitenkaan sovellu tällä hetkellä optimaalisesti. Hänen mukaan Sokoksen arvoketju on tällä hetkellä 99 % kivijalkaan pohjautuva, ja siihen yritetään soveltaa verkkokauppaa ulkoa päin. Laaksosen on tästä samaa mieltä arvoketjun asiakkaalle näkymättömien

osien, esimerkiksi ketjujohdon organisaation, hankinnan organisaation ja logistiikan suhteen. Käytännössä arvoketjussa on paljon rinnakkaisia ja päällekkäisiä elementtejä tällä hetkellä. Sen sijaan asiakkaalle näkyvässä osassa on tapahtunut hänen mukaan paljonkin muutoksia. Jo ylipäättänsä verkkokaupan perustaminen on yksi näistä, kuten Uusitalokin totesi. Käytännössä Sokoksen tarjoaman lisääminen verkkoon oli ensimmäisiä toimenpiteitä tällä saralla. Tämän lisäksi myös markkinointiviestintää on pyritty suuntaamaan yhä enemmän verkkopalvelua täydentäväksi kokonaisuudeksi.

Ylipäättään koko organisaatiossa on Puroveden mukaan tapahtumassa ajattelutavan muutos, jossa asiakas on keskiössä, eli asiakaslupaus on toimintaa ohjaava tekijä. Tämä näkyy myös yleisesti prosesseissa ja kulttuurissa. Markkinoinnin prosessi on yhä enemmän tarkentanut kohdeasiakkaan määrittelyä. Puroveden sanoin Sokos on tällä hetkellä ”*kaikille kaikkee, jolloin sä et oo oikeesti kenellekkää mitään*”. Heidän on ollut siis pakko myös sisäisesti tarkastella minkälainen organisaatio he haluavat olla ja kenelle, ja missä kanavissa nämä kohdeasiakkaat tavoitetaan. Organisaatio uskaltaa vihdoinkin tehdä valintoja, joilla on suorat strategiset vaikutukset muun muassa kannattavuuteen. Laaksonen kuitenkin näkee, että markkinointi on edelleen liian erillistä verkon ja kivijalan välillä, ja tähän vaikuttaa se, että niistä vastaa eri organisaatiot. Eli periaatteessa asiakasta ei tässä tapauksessa edelleenkään palvella selkeimmällä mahdollisella tavalla. Prosesseista valikoiman muodostuksen suhteen on Uusitalon mukaan sen sijaan ongelmia. Esimerkiksi verkkoanalytiikkaa ei vielä hirveästi hyödynnetä valikoimapäätöksiä tehdessä. Toinen huomio minkä hän nostaa valikoiman laatimisen suhteen on eriyttäminen. Organisaatiossa aletaan vasta ymmärtämään, ettei kaikkia tuotteita tarvitse ottaa kaikkiin myymälöihin sekä verkkoon. Pirhonen sen sijaan kokee, ettei asiakaslupaus vielä ohjaa toimintaa tarpeeksi varsinkaan ketjun ja S-verkkopalveluiden välillä. Laaksonen pitää sitä lähes koomisena, ettei hänelle ole pystytty asiakaslupausta selkeästi kommunikoidaan, vaikka hänen vastuullaan on Sokoksen strategian, brändin ja asiakaslupauksen konkretisoituminen verkossa. Hän toivookin, että tulevaisuudessa kivijalka ja verkko kulkevat edellä mainittujen aspektien suhteen yhdessä, eikä toisistaan erillisinä. Organisaatiokulttuuri ei yksinkertaisesti vielä täysin tue asiakaslupauksen lunastamista monikanavaisessa kontekstissa, vaikka Uusitalon mukaan S-verkkopalveluissa tähän on pyritty jo pidempään. Yksikössä uskotaan vahvasti hänen mukaan verkossa toteutuvaan asiakaslupaukseen, ja tätä on pyritty viestimään ahkerasti myös ketjun suuntaan, jonka toiminta on Laaksonen mukaan enemmän puuttunut ”otsikon vaihtamiseen, eikä tekemiseen”. Toisaalta ketju on vähitellen vastannut huutoon ja Sokos toimii nyt entistä yhtenäisempänä kanavasta riippumatta.

S-ryhmän erikoisuutena on ehdottomasti sen organisaatiomuoto, jossa kuluttajat, eli asiakkaat ovat samalla yrityksen omistajia. Yleisesti puhutaankin asiakasomistajista ja ”vihreän kortin haltijoista”, jolla viitataan S-ryhmän vihreään kanta-asiakaskorttiin, eli S-

etukorttiin. Vuonna 2015 asiakasomistajia oli yhteensä yli 2,2 miljoonaa. S-ryhmän ollessa osuuskauppa, se ei suoranaisesti maksimoi tulosta ja maksa omistajilleen osinkoa, kuten yritykset perinteisesti, vaan se maksaa omistajilleen bonuksia, jotka kumuloituvat tehtyjen ostosten perusteella asiakastileille, joihin on varastoitu kuluttajista valtava määrä kaikenlaista tietoa. Periaate mallissa on, että mitä enemmän ostat, sitä enemmän saat myös bonuksia. Bonusten avulla asiakasomistajat voivat saada esimerkiksi alennuksia tai etuja, mitä muille kuluttajille ei anneta. Vuonna 2015 maksettujen bonusten arvo oli noin 343 miljoonaa euroa. Tämä toimintamalli ohjaa Puroveden mukaan yhä enemmän ketjun toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan, esimerkiksi panostamalla digitaalisiin palveluihin. Sokos on tehnyt liiketoiminnassaan selkeän segmentoinnin niin, että kaikki S-ryhmän asiakasomistajat eivät ole kohdeasiakkaita. Uusitalon mukaan Sokoksen asiakkaiden keskuudessa tarkemmalla segmentoinnilla sen sijaan ei ole niin toimintaa ohjaavaa vaikutusta kuin olisi tarvetta, tai mahdollista toteuttaa. Tavoitetilanteessa kuluttajan demografisilla ominaisuuksilla ei ole niinkään väliä, vaan hänen ostokäytöksellään. Brändi luo tietyn tason kohdesegmentin, jonka käyttäytyminen ohjaa tarkemmin esimerkiksi valikointimatyötä ja markkinointia. Kyvykkyyksiä ohjata toimintaa kuluttajan käyttäytymisen perusteella ei Laaksosen mukaan kuitenkaan vielä ole:

*Meillä on esimerkiks niinku asiakastietoo paljon, mutta me ei vielä pystytä hyödyntää sitä niin että me niinkun pystyttäs niistä asiakastiedoista, demografiasta, käyttäytymisestä kivijalassa ja verkossa, ostohistoriasta, niin se ei oo meillä vielä sillä lailla hallussa, et me pystyttäs niinkun ennustaa sen perusteella, analysoimaan sitä sillä tavalla, et pystyttäs rakentaa siitä asiakkaalle paketti markkinointiin tai sinne verkkopalveluun, et me niinku tunnistetaan sut sit ku sä tuut sinne palveluun, ni sit me kohdennetaan ne sisällöt sen mukaan. Se näkemys on olemassa mut kyvykkyyksiä ei oo vielä.*

Edellytyksiä asiakkaan osallistamiselle löytyy paljon, sillä osuuskauppa yritysmuotona perustuu yhteisöllisyydelle. Pirhonen, Laaksonen ja Purovesi mainitsevat, että asiakasta pyritäänkin osallistamaan, esimerkiksi asiakaspaneelien ja asiakaskyselyjen muodossa. Laaksosen mukaan strategiselta tasolta puuttuu kuitenkin ymmärrys siitä, mitä todellisuudessa tarkoitetaan kun puhutaan osallistamisesta, yhteisöllisyydestä, ja mitä ne ovat toimenpiteinä. Selkeitä rooleja ei asiakkailla myöskään ole, vaikka heimot tunnistaankin. Heimojen kommunikointia seurataan lähinnä sosiaalisessa mediassa. Asiakkaita ei osallisteta suoraan palveluiden kehittämiseen, esimerkiksi verkkokaupan kehityksessä, vaikka asiakkaat ovat tähän ilmaisseet kiinnostuksensa.

Sokoksella on valtava määrä resursseja käytössään, joilla asiakaslupauksen lunastamista voitaisiin parantaa. Ongelma on Puroveden ja Pirhosen mukaan kuitenkin resursien organisoinnissa. Esimerkiksi verkosta ja kivijalasta voidaan yhdistää asiakastietoa niin sanotulle asiakastyöpöydälle, jonka perusteella hankintapäällikkö voi tehdä valikointimaan liittyviä ratkaisuja *tietokantamarkkinoinnille* tyypillisesti. Tällä hetkellä kuitenkin

käytännössä analyttisen datan ja hankinnan välistä puuttuu henkilö, joka suodattaisi tätä vaikeasti tulkittavaa tietoa hankinnan hyväksi. Sama ongelma on analytiikan ja markkinoinnin välillä, joskin S-ryhmällä on käytössään tähän erillinen analyttikko. Verkon analytiikasta vastaavat eri henkilöt kuin kivijalan analytiikasta, eli päätöksiä ei analytiikan perusteella tehdä monikanavaisesti. Kehitystä tähän suuntaan tehdään kuitenkin jatkuvasti, mikä tulee parantamaan asiakaskokemusta. Tietojärjestelmät yleisesti ovat koko S-ryhmällä melko vanhakantaiset, eivätkä kehity nykyisen vaatimustason mukaista vauhtia ketterästi. Ratkaisuja arvioidaan Pirhosen mukaan noin kolmen vuoden sykleillä. Esimerkiksi sähköisen uutiskirjeen lähettäminen on Puroveden mukaan suuren työn takana ja vaatii monen ihmisen työpanosta. Monesti myös tietojärjestelmän kehittäminen saattaa olla monimutkaisesta prosessista johtuen raskasta. Asiakaslupauksen luvatussa löytää asiakkaan puolesta olisi tärkeää, että valikoima olisi mahdollisimman laaja ja samaan aikaan yksityiskohtainen tuotetietojen osalta. Varsinkin juuri tuotetiedon resurssina Laaksonen kokee ongelmalliseksi. Hankinnan käytössä olevat tuotetiedot tilausjärjestelmässä ja varastohallintajärjestelmässä ovat erilaisia kuin tiedot mitä asiakkaalle esitetään verkkokaupassa. Tämä hankaloittaa osaltaan myös menekinnon ennustamista. Hankinnan käyttämää tietoa joudutaan rikastamaan kuluttajia varten, mikä on monivaiheinen ja työläs prosessi, jota ei vielä ole osattu automatisoida. Esimerkiksi tuotteiden sopivuus toistensa kanssa, komplementti- tai supplementtituotteet, joudutaan aina manuaalisesti määrittämään. Laaksonen mukaan kun tätä saadaan tehostettua, voidaan puhua kaupasta, joka todella löytää asiakkaan parhaat puolet.

*Siihen on matkaa ja ehkä tähän monologiin vielä liittyen yks nyt näitä avainpointteja on se et monikanavaisen verkkopalvelun rakentamiseen, tai puhutaan monikanavaisesta palvelusta yleensä ja monikanavaisesta konseptista niin se on muutakin kun pelkkä tietojärjestelmät ja asiakastiedot, et sitten on nimenomaa valikoiman kun se arvoketjun alkupää, hankintaprosessi, et se tapahtuu niin et se optimoi niinku monikanavaista toimintamallia ja lähtöjään lähdetään kun tuotteet ostetaan ja valikoima muodostetaan ni ne pitää jo alussa ostaa sillä tavalla et kun ne perustetaan niin ne rikastetaan myös siihen mittaan ja tasoon että ne pystytään esittämään verkossa, niin se on oleellista ja se on meidän tällä hetkellä semmonen pehmeä kohta jossa me ei olla niin hyvällä tasolla kun pitäis.*

S-verkkopalveluiden henkilöstö uskoo vahvasti asiakaslupauksen lunastamiseen ja kehitykseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Pirhonen kertoi yhteenkuuluvuuden tunteesta ja jatkuvasta kannustamisesta yksikön sisällä. Uusitalon mukaan on melko irrelevanttia, mikä asiakaslupaus on niin sanottuna korulauseena, niin kauan kun asiakas todella on kaiken tekemisen keskiössä ja koko henkilöstö toteuttaa yhtä päämäärää.

*Me uskotaan siihen et asiakasta pitää palvella siellä missä asiakas on, ja se on se meidän juttu, ja se pitää tehdä kannattavasti, se killeri on oikeesti tehä se kannattavasti.*

Toisin sanoen he varmistavat Sokoksella sen, että Sokos löytyy, jotta asiakas voi toteuttaa itseään mahdollisimman monialaisesti. Kivijalka kuitenkin Laaksosen mukaan hidastaa monikanavaista kasvua. S-verkkopalveluissa on luottamus omiin kykyihin ja strategiseen ymmärrykseen hyvällä tasolla, mutta kivijalassa ja ketjuohjauksessa nämä ovat vielä heikkoja. Kestävä monikanavainen liiketoiminta ei voi perustua niin paljoa yhden yksikön sisäiseen hiljaiseen tietoon kun se tällä hetkellä perustuu. Resurssit eivät tällä hetkellä mahdollista sitä, että asiakastietoa jalostettaisiin yhä syvemmälle asiakasymmärrykseksi, vaikka asiakas jopa tietten tahtoen haluaa auttaa palvelun kehityksessä. Asiakkaan rooli tunnustetaan tärkeäksi resurssiksi, mutta sitä ei osata hyödyntää arvoa tuottavana elementtinä. Jokainen asiakkaan toiminta yritystä kohti, aina verkkokaupan chattoiminnosta tilaukseen asti pitäisi nähdä mahdollisuutena parantaa omaa toimintaa yhä asiakaslähtöisemmäksi. Pirhonen korostaa verkkoanalytiikan roolia asiakkaan tarpeiden määrittämisessä esimerkiksi valikoiman suhteen, joskin Laaksosen mukaan jatkuvaa dialogia ei kuitenkaan ole. Sokos on pyrkinyt parantamaan valikoimaansa viime vuosina esimerkiksi partneroitumalla yksinoikeudella Iso-Britannialaisen Marks & Spencer -ketjun kanssa. Tämä ei kuitenkaan ole riittävää jos partneroituminen ei perustu asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaan kokonaisarvo tulee maksimoida niin, että asiakas tuottaa yritykselle muutakin kuin kassavirtaa. Molemminpuolinen arvonluonti on varsinkin verkkoympäristössä tärkeää, sillä kaupan vaihtaminen on vaivatonta. Etuja haetaan muun muassa juuri valikoiman tiivistymisellä ja uusilla asiakkaila, jotka seuraavat brittiläistä ketjua Sokokselle. Marks & Spencer toimii kuuden Sokos tavaratalon yhteydessä. Sokoksella ei varsinaisesti ole omia private label –tuotteita, joten Marks & Spencer –liikkeillä pyritään paikkaamaan tätä aukkoa. Marraskuussa 2016 Sokos ilmoitti sulkevansa kaksi Marks & Spencer –liikettä.

## **4.2 Asiakaslupaus Sokoksen verkkokaupassa**

S-ryhmän käyttötavarakaupan strategiaan on kirjattu, että kaikki S-ryhmän ketjubrändit, eli Prisma, Sokos ja Kodin Terra toimivat monikanavaisesti. S-ryhmässä aloitettiin verkkokaupan integrointi strategiaan jo 2000-luvun alussa, mutta tällöin ei vielä osattu nähdä, miten verkkoliiketoiminnan rooli tulee lopulta muodostumaan. Tekeminen eteni vahvasti aluksi click-and-mortar –strategian mukaisesti niin, että verkkokauppa toimi kivijalan rinnalla, mutta ilman yhteisiä toimintoja. Tällä hetkellä julkilausumatasolla Sokoksen konsepti ja strategia on olla aidosti monikanavainen, mutta toimenpiteet ja hidas monimutkainen organisaatio eivät vielä tue tätä näkemystä täysin. Ongelman aiheuttaa esimerkiksi

organisaation rakenne, jossa verkkokauppaa pyörittävä S-verkkopalvelut Oy itsenäisenä yrityksenä käytännössä lainsäädännöllisesti kilpailee alueosuuskauppojen kanssa samoista asiakkaista. Tämä aiheuttaa toimijoiden välille intressiristiriidan, jonka ratkaiseminen on nykyisellään vaikeaa. Tavoitteena on kuitenkin kääntää tämä tilanne molempia instansseja hyödyttäväksi kokonaisuudeksi, että asiakkaita pystytään palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla. Varsinkin S-verkkopalvelut Oy on pyrkinyt kehittämään tätä verkon ja kivijalan synergiaa voimakkaasti eteenpäin.

Verkkokaupalla on kuitenkin olennainen rooli markkinoiden kasvatuksessa, sillä kivijalan tavarataloja on vain 18 kappaletta, ja ne sijaitsevat Suomen suurimmissa kaupungeissa. Näin verkkokaupan rooli on moniulotteisesti palvelua sekä uusille että vanhoille asiakkaille, sekä maantieteellisesti vanhoilla että uusilla alueilla. Toistaiseksi kuitenkin Uusitalon mukaan verkkokaupan tulovirta keskittyy hyvin pitkälti niihin kaupunkeihin, missä myös fyysinen tavaratalo sijaitsee. Kivijalka lisää Uusitalon mukaan verkkokaupan luotettavuutta. Toisaalta tavoitteena on myös ollut kasvattaa verkon avulla niin sanottujen täydennysostojen määrää. Verkko alustana mahdollistaa täydennysostot ennakoivasti, kun pystytään määrittämään tietty käyttöikä tuotteelle ja juuri ennen tuotteen vanhentumista muistuttamaan asiakasta uuden hankinnasta. Täydennysostoihin lukeutuu myös supplementtituotteet, mutta Sokoksen verkkokaupan moottori ei osaa näitä vielä tunnistaa. Arvokkaimpia asiakkaita Puroveden mukaan ovat ne, jotka ostavat sekä verkosta että kivijalasta. Verkkoanalytiikan mukaan Sokoksen verkkokauppa tavoittaa sellaisia asiakkaita, jotka yritys on luokitellut omissa segmenteissään satunnaisiksi ja potentiaalisiksi, mikä tarkoittaa sitä, että verkkokauppa on osittain onnistunut strategiassaan. Myös muut demografiset ominaisuudet, kuten asiakkaiden ikä, ovat monialaisempia kuin kivijalassa.

Verkkokaupan valikoiman suhteen Sokos on kuitenkin valinnut hajanaisen strategian. Laaksosen mukaan verkkokaupan valikoiman pitäisi olla vähintään yhtä suuri, kuin suurimmassa kivijalkamyymälässä. Jotta verkkokauppa täyttäisi täyden potentiaalinsa ja toisi lisäarvoa Sokoksen konseptiin, pitäisi verkosta löytyä kuitenkin myös valikoimaan, jota ei ole kivijalassa saatavilla. Tällä hetkellä suhteessa kivijalkoihin, verkkokauppa keskittyy huomattavasti enemmän kosmetiikkaan, ja kosmetiikan alalla verkkokauppa on selkeä markkinajohtaja. Haasteen tähän aiheuttaa kuitenkin se, että kosmetiikka tuotekategoriana on melko universaali, eli kauppaa on helppo vaihtaa jopa globaalisti. Toisaalta Sokos myös keskittyy vain Suomen markkinaan, vaikka tällä valikoimalla se voisi toimia myös globaalisti. Valikoiman niukkuus kivijalkaan nähden johtuu osittain resursseista, sillä verkkokaupalla ei ole omaa varastoa pukeutumisessa. Pirhosen mukaan suomalainen verkkokauppa on kykenemätön kilpailemana hinnalla, joten erottautuminen pitää tulla joltain muuta kautta. Sokoksen verkkokauppa pyrkii erottautumaan juuri valikoiman laajuudellaan selkeästi yhdessä kategoriassa, kosmetiikassa. Muita Sokoksen erottautumistekijöitä ovat kotimaisuus ja luotettavuus. Kasvu valikoiman laajentamiseen myös uusissa tuotekategorioissa pyritään hankkimaan Laaksosen mukaan oikeiden kumppaneiden



avulla. Tämä nopeuttaa varaston kiertoa, sillä pystytään yhä tarkemmin tekemään valikoimapäätöksiä menekin mukaan ja varastoriskin usein kantaa kumppani. Näin voidaan vähentää myönnettävien alennuksien määrää, mikä taas parantaa suoraan kannattavuutta. Käytännössä tästä hyötyy paremman valikoiman muodossa sekä asiakas että kannattavuudessa yritys. Sokoksen aloitta Marks & Spencer –yhteistyö on kuitenkin verkon kannalta ongelmallinen, sillä Sokos on tehnyt sopimuksen ketjun kanssa keskitetysti ja niin, että yksittäisillä alueosuuskaupoilla ei ole ketjuun vaikutusvaltaa. Franchising-sopimus ei tällä hetkellä kata S-verkkopalveluja, joten tuotteita ei ole saatavilla verkosta. Näin ollen kumppanuuden tuomat edut eivät heijastu verkkoon. Hyväkään valikoima ei ole suora kilpailuetu, ellei sitä pystytä kommunikoimaan asiakkaalle havainnollistavasti ja tarkoituksenmukaisesti. Sokoksella ymmärretään tuotetiedon tärkeys, mutta kyvykkyydet eivät vielä riitä täydelliseen toteutukseen. Laaksonen tiivistää tuotetietojen merkityksen suhteessa nykyiseen asiakaslupaukseen seuraavasti:

*Tavoitteena on se et verkkokaupan etu olisi erittäin rikkaat tuotetiedot niin että niistä olisi todella hyvät kuvat, tuotteista erityisesti muotiin liittyvissä tuotteissa pitäis olla todella hyvä kuvat, sen lisäksi pitäis olla tieto siitä että mitä kokonaisuuksia tuotteista syntyy, että mun teesi sille muodikkudelle ja palvelulle ja toisaalta sille parhaiden puolien löytymiselle on se, että Sokoksen verkkopalvelusta ei sais myydä yhtään tuotetta yksittäin. Et se pitäis olla aina osa kokonaisuutta. Ja näin muodoin sen verkon kilpailuedun pitäis syntyä siitä et siel on laajempi valikoima kun kivijalassa, se on osuvampi, koska meillä on asiakastietoa, ja se on vielä todella kiinnostava niin että sulle näytetään sen puseron lisäksi myös asukokonaisuus, niin se alkaa tehdä palvelusta kiinnostavaa, ja sen lisäksi sun on sitten mahdollista jatkossa tilata tuottet myymälään, varata aika pukeutumisneuvojalta, jollonka voit mennä pukeutumisneuvojalle ja keskustella siitä et minkälainen vaatekaappi pitäis rakentaa ja sitte verkosta tilattuja tuotteita siellä sovittaa. Niin silloin ollaan täysin minusta Sokoksen bisneksen tekemisen ytimessä, että kaikki toiminnallisuudet ja kyvykkyydet liittyy siihen että myydään mahdollisimman paljon, palvelaan mahdollisimman hyvin ja tehdään se niinku tyylikkäästi ja asiakkaalle henkilökohtaisesti, niin silloin teemme juuri sitä mitä me asiakkaalle olemme lähteneet lupaamaan.*

Markkinointia Sokos tekee monikanavaiselle ketjulle hyvin tyypillisesti laajalla mediaväylällä. Sokos tekee edelleen laajoja ketjutason markkinointikampanjoita, esimerkiksi sanomalehdissä, aikakauslehdissä ja televisiossa. Perinteisten medioiden rinnalle on kuitenkin nostettu myös digitaalinen markkinointi, joka kohdennusominaisuksiensa puolesta on erinomainen lisä verkkokaupan markkinointiin. Sen lisäksi että digitaalinen markkinointi on helpommin kohdennettavaa ja tätä kautta personoitavaa, on sen tuloksia myös helpompi mitata. Sokos tekee digitaalista markkinointia hakukoneoptimoinnilla,

hakukonemainonnalla, display-verkostoilla, sekä sosiaalisen median kanavissa. Kaikkien haastateltavien mukaan Sokoksen tärkein digitaalisen markkinoinnin työkalu on vahvasti hakukoneissa. Hakukoneissa näkyvyys sekä löydettävyys ovat mainonnan lisäksi määritetty erillisessä strategiassa avaintoimenpiteiksi. Perinteisissä medioissa markkinointi näkyy ensisijaisesti brändimainontana, mutta digitaalisessa markkinoinnissa tehdään rohkeammin tuote- ja kampanjanostoja. Brändimainonta kohdentuu usein enemmän kivijalkaan kuin verkkoon, minkä Laaksonen näkee edelleen fundamentaalisenä ongelmana. Monikanavaisessa organisaatiossa myös markkinointitoimenpiteiden tulisi tukea monikanavaisuutta ja kohdistua Sokoksen tapauksessa sekä verkkoon että kivijalkaan. Organisaatorakenne aiheuttaa ongelmia myös markkinoinnissa. Valtakunnallisia kampanjoita on vaikea määrätä, sillä alueosuuskaupoilla on oikeus jättäytyä itsenäisinä yrityksinä pois näistä. Joka tapauksessa viestin niin verkossa kuin fyysisessä mediassa tulee olla koherentti, jotta asiakaslupauksen lunastaminen on mahdollista kanavasta riippumatta. Blogit, keskustelupalstat, sekä sosiaalinen media edistävät Pirhosen mukaan brändin näkyvyyttä, vaikka niiden avulla pystytään tekemään suoraan yksittäisiä tarkoin kohdennettuja tuostenostoja. Niiden kaupallista potentiaalia ei suoraan tunnisteta. Sokoksella on kuitenkin ymmärretty verkon tuomat mahdollisuudet markkinoinnin kohdentamiseen. Enää ei Laaksonen mukaan juurikaan kohdenneta demografisten ominaisuuksien perusteella, vaan markkinointiviesti pyritään yksilöimään kuluttajakohtaisesti hyvinkin tarkasti. Muun muassa sähköisiin uutiskirjeisiin voidaan nostaa tuotteita asiakkaiden edellisten ostojen perusteella. Tähän kuitenkin tiivistyy puutteellisten tuotetietojen ongelma, sillä järjestelmä ei osaa suositella edellisten ostojen perusteella uusia tuotteita, ellei näiden yhteensopivuutta ole tuotetiedoissa määritelty.

Sokoksella ei ole erikseen määritetty asiakaslupausta verkkoon (*online value proposition*) Chaffeyn (2015, 356), Johnsonin ym. (2004, 118–119) ja Murphy ym. (2010, 100) teorioiden mukaisesti, vaikka yritys tunnistaakin verkon ominaisuudet asiakaslupaukseen vaikuttavana tekijänä. Puroveden mukaan verkon täytyy pystyä toteuttamaan yhteistä asiakaslupausta. Sokoksen nykyinen asiakaslupaus olisi mahdollinen myös pelkästään verkossa, sillä verkkopalvelu pystyy tulkitsemaan käyttäjistään niin monialaisesti tietoa, että Sokos todella voisi löytää asiakkaan puolesta. Verkkokaupan perinteiset lisäarvoa tuottavat ominaisuudet, kuten ilmainen toimitus ja lyhyt 1-3 päivän toimitus aika ovat Uusitalon mukaan jo alalla niin vakiintuneita standardeja, ettei niiden avulla enää erottauduta kilpailijoista. Pirhonen nostaa kuitenkin nämä kaksi Sokoksen vahvuudeksi, ja lisää listaan kolmannen arvolupauksen, bonuskerryttämisen (kuva 6). Bonuskerryttäminen on selvästi Sokoksen muista tavarataloista erottava tekijä, sillä muilla ketjuilla ei käytännössä vastaavaa järjestelmää ole Sokoksen markkinoilla.

- 1 Laskulla jopa 60 päivää korotonta maksuaikaa.
- 2 Yli 45€ ostoista toimitus veloitus myymälästä tai pakettiautomaateista.
- 3 Bonus ostoista jopa 5 %
- 4 Tuotteilla ilmainen palautusoikeus 14 päivän ajan.

Kuva 15 Verkkokaupan perinteiset lisäarvoa tuottavat ominaisuudet Sokoksen verkkokaupan tuotesivuilla (<https://www.sokos.fi/fi/sokos/hugo-boss-boss-orange-man-edt-tuoksu-40-ml>), haettu 22.10.2016

Laaksonen lisää vielä listaan muutaman verkon ominaisuuden, kuten kotoa ostosten tekemisen ja valikoiman mahdollisen laajuuden. Hän kuitenkin nostaa myös esille palvelun personoinnin, minkä Murphy ym. (2010, 100) verkkokaupan asiakaslupauksen viitekehyksessä määrittääkin. Sokoksen luvatussa löytää asiakkaan puolesta on juuri palvelun personoinnilla kaikkein suurin kytkös tämän lupauksen lunastamiseen. Periaatteessa muun muassa tuotetiedoilla voidaan evästeiden avulla personoida verkkokauppaa, mutta tämä ei ole vielä kovin henkilökohtaista, ja toistaiseksi perustuu usein muihin käyttäjiin. Tästä toimii esimerkkinä muun muassa usein verkkokaupoissa tuotekortin alla nähty osio, mitä muut käyttäjät ostivat kyseisen tuotteen lisäksi. Tuotetietoihin voidaan myös kytkeä muun muassa sen sopivuus muiden tuotteiden kanssa. Tätä kutsutaan on-site-personoinniksi, ja se on pääosin reaaliaikaista ja käyttäytymiseen perustuvaa. Loogista on Laaksonen mukaan esimerkiksi näyttää kuluttajalle, mitkä housut sopivat oikeasti yhteen paidan kanssa. Tällä hetkellä verkkokauppa näyttää, mitä muut kuluttajat ovat ostaneet, vailla ymmärrystä siitä, minkälainen tyyli asiakkaalla on, tai esimerkiksi minkä värisiä tuotteita hän suosii. Kuluttajat ovat yksilöitä, ja vaikka he antavatkin paljon yksityiskohtaista tietoa itsestään ketjun käytettäväksi, ei tätä toimintamallia ole saatu vielä tarpeeksi henkilökohtaiseksi. Hun ym. (2016, 487) esittämä on-site-personointi ja kustomointi ovat mahdollisia viedä vielä askeleen pidemmälle, mutta Sokoksella ei ole tähän vielä kyvykkyyksiä. Riittävän personoinnin avulla voidaan päästä tilanteeseen, jossa asiakkaalle osataan lähettää henkilökohtainen markkinointiviesti täysin tämän preferenssien mukaan. Tähän viestiin reagoituaan palvelu muovautuu tämän käyttäjän valitsemien ominaisuuksien mukaiseksi ja osaa löytää tälle juuri niitä tuotteita, mitä hänen tiedetään suosivan, jopa ennakoiden. Vasta tällöin voidaan aidosti haastaa kivijalkaa, joka fyysisen ulottuvuuden ja henkilökohtaisen palvelun mahdollistamana muuttuu yhä enemmän verkon tukikanavaksi. Sokoksella on käytössä chat-toiminto, joka mahdollistaa reaaliaikaisen keskuste-

lun ikään kuin verkkokaupan myyjän kanssa, joten henkilökohtaista palvelua on verkkokaupassa mahdollisuus saada. Kaikki haastateltavat ovat samaa mieltä siitä, että verkkokauppaa tulee kehittää yhä monipuolisemmaksi ja toisaalta henkilökohtaisemmaksi palveluksi, että asiakaslupaus saadaan lunastettua. S-ryhmän sisäiset kumppanuudet mahdollistavat myös toimialojen rajat ylittäviä lisäpalveluita. Esimerkiksi häitä varten ketju voisi tarjota S-ryhmän juhlatilat ja hotellit, Sokokselta pukeutumisen ja S-ryhmän ravintolapalvelut, jolloin voidaan puhua kokonaisvaltaisesta palvelukonseptista. Verkkokauppaa kehitetään tähän suuntaan, mutta selkeää asiayhteyttä Sokoksen asiakaslupaukseen tällä ei ole. Uusitalo haastaa koko verkon erillisen asiakaslupauksen käsitteen, sillä verkko muuttuu niin nopeasti, ettei kestävästä lupausta sinne voi rakentaa. Toisaalta Sokoksen asiakaslupauksen semantiikka sallii uuden tarkoituksen etsimisen ja eri aikavälien tarkastelun. Uusitalo kiteyttää ajatuksen seuraavasti:

*Sä et voi rakentaa sitä semmosen yleispätevän tästä 5 vuotta asiakaslupauksen varaan pelkästään, se pitää sitten ilmentyä, sun pitää se sukunäkö tehdä sit niil pysyvil elementeil siin käyttöliittymässä, värit, logot, jotkut jutut jotka sä oot (tunnistanut) ”mä oon Sokokses, selvä mä oon Sokokses, mut nyt mua vaan kiinnostaa et mä saan sen tosi hyvän huulipunan”. Nii et mä luulen et se asiakaslupaus ja se yleinen fiilis pitää välittää tietyillä elementeillä, mut se juttu mitä sä teet koko ajan on se et sen pitää elää ja muuttua, olla ajankohtanen ja just sille asiakkaalle sopiva. Et se Sokos löytää ne parhaat puolet on nimenomaa sitä jatkuvaa tekemistä et se löytää niinku just nyt, jotka on tällä hetkellä vaikka aurinkovoide, korallihuulipuna ja jalkaraspi.*

Pirhosen mukaan tämä on markkinoinnin funktio, osata tehdä asiakkaalle selväksi, että Sokos lunastaa asiakaslupauksensa ja on kuluttajalle oikea valinta:

*Markkinointi pitäis saattaa tavallaan siihen tilaan että asiakkaan ei tarvi miettii että mitä tässä markkinoidaan. Et markkinoidaanko siinä sitte Sokosta tavaratalona jonkunlaisena asiakaslupauksena tai Sokosta itsessään asiakaslupauksena tai jotain tuotetta, mut tavallaan se että aina herättäis sen ajatuksen että Sokos on mulle tähän se ratkaisu, ottamatta kantaa että käveletkö sä sinne myymälään vai meetkö sä verkkoon, et asiakkaalle ei jäis sitä pohdetta enää siinä vaiheessa.*

Verkkokaupan rooli yleisesti asiakaslupauksen lunastamisessa kuitenkin tunnistetaan vahvaksi.

Sokoksen markkinoidessa hyvin kampanjalähtöisesti on kohderyhmän tunteminen ensisijaisen tärkeää. Sokoksella on asiakastiedon puolelta resursseja lunastaa asiakaslupaus ostoprosessin eri vaiheissa, mutta kyvykkyyksiä tähän ei ole. Laaksosen mukaan asiakkaan täytyy todella haluta jotain tiettyä, että hän löytää tiensä Sokoksen verkkokauppaan. Vaikka Sokos lupaa löytää kuluttajan puolesta, ei se varsinaisesti hänen mukaan tätä juuri

tee, varsinkaan niin, että se tarjoaisi kuluttajalle hedonistista arvolisää samanaikaisesti. Piccolin ym. (2001, 39) ostoprosessin tarvevaiheeseen Sokoksella kuitenkin on keinoja vaikuttaa. Sokos tekee muun muassa aktiivisesti sähköpostimarkkinointia pyrkien luomaan uusia tarpeita kuluttajille. Erityisesti sosiaalinen media on täynnä mahdollisuuksia luoda tarpeita kuluttajille hedonistisen lisäarvon avulla, mutta Sokos ei vielä hyödynnä sosiaalisen median, muun muassa interaktiivisuuden, täyttä potentiaalia. Verkossa tarpeiden tunnistaminen tapahtuu monessa tapauksessa hakukoneiden avulla. Tähän Sokoskin on panostanut markkinoinnissaan huomattavasti. Tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen on kuitenkin tavarataloliiketoiminnan perusedellytys eikä varsinainen kilpailuetu. Sokoksella ollaan kuitenkin Uusitalon mukaan hereillä seuraamalla maailman trendejä Sokoksen tuotekategorioissa, jotta tarpeisiin osataan reagoida mahdollisimman nopeasti kuin niitä ilmenee. Tämä on kuitenkin reaktiivinen toimintamalli, jonka arvolisää kuluttajalle perustuu lähinnä hyötyyn. Uusitalo kuitenkin korostaa, että Sokos on verkkoanalytiikan mukaan monelle suora valinta, eli liikennettä tulee sivulle myös hakukoneiden ohi. Tällöin hedonistista arvolisää voidaan pyrkiä luomaan lisämyynnillä esimerkiksi supplementti- ja komplementtituotteilla. Tämä on kuitenkin jatkumoa tarvevaiheelle sen tapahtuessa yleensä vasta hankintavaiheessa. Sokoksen asiakaslupauksen tapauksessa hankintavaiheessa ollaan lunastamisen suhteen myöhässä. Saeed (2005, 236) ja Hu ym. (2016, 487) nostavat esimerkiksi palvelun personoinnin hankintavaiheessa tärkeäksi työkaluksi. Personoiduilla sivuilla Sokos voisi tehokkaammin löytää kuluttajan puolesta ja näin lunastaa asiakaslupauksensa paremmin. Muita Saeedin (2005, 236) esittämiä hankintavaiheen ominaisuuksia Sokos toteuttaa melko kattavasti niin, että ostoprosessi on mahdollisimman johdonmukainen. Sokoksella on noutomahdollisuus kivijalasta, kivijalkatavaratalojen sijainnit ovat helposti löydettävissä, rekisteröinti verkkokauppaan on helppoa eikä vaadi enää S-ryhmän kanta-asiakkuutta, Sokoksella on käytössään virtuaalinen ostoskori, ja viimeisenä Sokoksella on käytössään kaikki nykyaikaiset maksutavat. Tosin vain kanta-asiakkaat, eli asiakasomistajat voivat ostaa tuotteita laskulla. Nämä hankintavaiheen perusominaisuudet eivät kuitenkaan hyödytä samalla tavalla Sokoksen asiakaslupauksen lunastamista kuluttajan näkökulmasta kuin palvelun personointi tai kustomointi. Hyvien alalla vallitsevien käytäntöjen mukaisesti Sokoksellakaan ei lähdetä tyrkyttämään lisää tuotteita enää ostoskorivaiheessa.

Vastaajien mukaan Sokoksen verkkokaupassa ei ole erillistä asiakasstrategiaa, vaan kaikki asiakastiedon hyödyntäminen tapahtuu ketjutasolla. Kyvykkyyksien määrittely asiakasdatan hyödyntämisessä oli vastaajien kesken vaihtelevaa. Sokoksella on käytössään analyytikko, mutta kommunikaatiokatkoksia kivijalan ja verkon välillä esiintyy ja koko potentiaalia suuresta tietomäärästä ei päästä näin ollen hyödyntämään asiakasstrategian kehittämiseksi. Lisäksi asiakasdatan käyttötarkoituksia ei ole selkeästi ja tarkkaan määritelty.

### 4.3 Sokoksen verkkokaupan tekninen käytettävyys suhteessa asiakaslupaukseen

ISO 9241–11 standardin mukaiset käytettävyyden elementit ovat tarkoituksenmukaisuus, tehokkuus ja tyytyväisyys. Tarkoituksenmukaisuudella viitataan muun muassa verkkokaupan sisällön järjestelyyn kontekstiin sopivaksi, ulkoasuun, interaktiivisuuteen sekä ylipäättään käytön helppouteen. Tehokkuudella viitataan Quesenbryn (2003, 83) mukaan siihen, miten nopeasti käyttäjä saavuttaa asettamansa tavoitteet käyttäessään verkkokauppaa. Tehokkuus ikään kuin toteuttaa tarkoituksenmukaisuuden ominaisuuksia ja sitä voidaan suoraan mitata. ISO-standardi ei ota huomioon nykyaikaista trendiä, jossa verkkopalveluun voidaan mennä viettämään aikaa. Tyytyväisyys kuvaa sekä ostoprosessin jälkeistä tunnetilaa, sekä tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden tulosta ostoprosessin aikana. Haastatellut olivat kysyttäessä käytettävyyden määritelmästä melko samoilla linjoilla standardin mukaisen määritelmän kanssa. Purovesi nosti erityisesti tarkoituksenmukaisuuteen ja tehokkuuteen liittyviä teemoja, kuten käytön helppouden ja johdonmukaisuuden. Uusitalon vastaus liittyy myöskin vahvasti tarkoituksenmukaisuuteen. Hänen mukaan käytettävyys on palvelua, niin että hyvä käytettävyys tekee ikään kuin itsensä tarpeettomaksi, jolloin kuluttaja ei liioin mieti tekemisiään, vaan tekee intuitiolla. Pirhonen on samoilla linjoilla, mutta nostaa vielä tehokkuuteen liittyviä näkökulmia käytettävyyden määrittelyyn. Mukailleen Quesenbryä (2003, 87–89) Pirhonen mainitsi myös virheiden ehkäisyn tärkeäksi ominaisuudeksi. Laaksonen kiteyttää oman määritelmänsä tehokkuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen seuraavasti:

*Käytettävyys, onko palvelu helposti saatavilla ja ymmärtääkö käyttäjä palvelun ja saako käyttäjä helposti tehdyksi sen mitä hän on tullut tekemään.*

Kuten edellä on todettu, on Sokoksella valtavat määrät tietoa asiakkaistaan, niin verkosta kuin kivijalastakin, että käytettävyyden kehittämiseen voidaan hyödyntää asiakastietoa hyvinkin moniulotteisesti eri ostoprosessin vaiheisiin. Asiakkaita ei kuitenkaan laaja-alaisesti käytetä verkkopalvelun kehittämiseen varsinkaan toiminnallisella puolella. Laaksonen mukaan viimeisen vuoden aikana on tehty 3-4 loppukäyttäjätestausta, mutta vasta kehityksen loppuvaiheilla. Tähän on vaikuttanut eniten kovat aikataulupaineet kehityksessä. Varsinaista A/B-testausta, eli kahden vaihtoehdon rinnakkaista testausta toiminnallisuuksien suhteen ei tehdä, mutta iterointia tapahtuu fokusryhmien asiakaspalautteen ja sisäisen palautteen perusteella. Pirhosen mukaan tähän aiheuttaa ongelmia verkkokaupan ohjelmisto, joka ei kovin helposti tue kahta rinnakkaista järjestelmää. Tavoitetilaa on, että tulevaisuudessa voidaan käyttäjätestiä avulla kehittää palvelua eteenpäin, muun muassa palautteita ja analytiikkaa hyödyntäen. Laaksonen kuvaa tavoitetilaa seuraavasti:

*Kun palvelut on saatu kaikki responsiivisiksi ja meillä tämmöset isoimmat putkessa olleet kehitys- ja parannustehtävät saadaan tehtyä et niinku syksyllä päästäisiin siihen toiminnanmalliin et aletaan nimenomaa käyttäjätestien avulla viedä asioita eteenpäin, että palautteen, analytiikan kautta identifioidaan se et missä meidän kehityskohteet on, sitte tehdään analyysi et mistä nää johtuu, ja sen jälkeen tehtäis parannusehdotus, käyttäjätesti, ja sit vietäs se tuotantoon.*

A/B-testausta tehdään sen sijaan verkkopalvelun sisältöjen suhteen. Sokoksen luvatta löytyä asiakkaiden puolesta on oleellista, että asiakkaita kuunnellaan ja seurataan. Tämän seurannan pohjalta tehtävät muutokset varsinkin sisältöjen suhteen edesauttavat asiakaslupauksen lunastamista. Haastateltujen mukaan kuluttajia seurataan esimerkiksi evästeiden avulla, Google Analytics –työkalulla, hakusanaseurannalla, heatmapilla ja scrollmapilla. Verkkosivuilla heatmap-työkalulla seurataan käyttäjän hiiren liikkeitä ja käytettyä aikaa tietyssä sivuston kohdassa. Näin saadaan tietoa esimerkiksi siitä, mihin kohtaan sivua asiakas pysähtyy ja kuinka pitkäksi aikaa, ja pystytään tältä pohjalta suunnittelemaan muun muassa sisällön jäsentelyä. Scrollmap on sovellettu versio heatmapista, jossa seurataan käyttäjän toimintoja vertikaalisessa järjestyksessä suhteessa aikaan. Tätä tietoa tulisi osata hyödyntää sekä verkkopalvelun toiminnallisuuksien kehityksessä että sisällön suunnittelussa.

Myös käytettävyyttä, kuten asiakaslupauksen lunastamista ja lisäarvoa, arvioidaan ostoprosessin eri vaiheissa. Tarvetasolla Saeedin ym (2005, 248) sekä MacElhonen ja Yacyshynin (2009, 79) mukaan informaatioisisällöllä on suurin merkitys ostopäätökseen. Informaatioisisältö on selkeästi jäsenneilty Sokoksen verkkokaupassa. Se myös päivittyy sesonkien mukaan käytöstä ennustavasti. Informaatioisisältö on kuitenkin puutteellista, mikä näkyy esimerkiksi rikastettujen tuotetietojen puutteena tai käytännöllisemmin sivuston saatavuutena eri kielillä. Sokoksen verkkokauppa toimii tällä hetkellä ainoastaan suomeksi, eikä Pirhosen mukaan resursseja kääntämiseen ole, sillä käännöstyön ylivoimaisesti suurin urakka liittyy nimenomaa tuotetietojen rikastamiseen. Tuotetietoja ei ole onnistuttu rikastamaan edes suomenkielellä mahdollisimman monipuoliseksi. Hän huomauttaakin, että vastaavaa ongelmaa ei ole kansainvälisissä, varsinkaan amerikkalaisissa verkkokaupoissa, sillä lähtökohtaisesti tuotetiedot luodaan aina laajimmilleen englanninkielelle. Haastatellut tunnistavat, että Sokoksen suurimmat huolenaiheet verkkokaupan kehityksessä liittyvät juuri tuotetietoon ja tätä kautta informaatioisisällön jäsentelyyn. Uusitalon mukaan esimerkiksi kosmetiikassa olisi oleellista esitellä värisävyt mahdollisimman realistisesti. Rikastettu tuotetieto auttaa tuotteiden hakemisessa verkkokaupan sisällä, joka taas Sokoksen tapauksessa auttaa suoraan asiakaslupauksen lunastamisessa:

*Tol tuotetiedolla on laajat seurannaisvaikutukset koska jos ja kun tuotetieto on puutteellista, niin sen jälkeen tuotteiden lajittelu ja ryhmittely on hankalampaa siel verkkopalvelussa, hakutoiminnallisuus toimii jälleen*

*niinku heikosti, niin juurikin hyvin pitkälti siitä et tuotetieto ei oo niin hyvällä tasolla kun pitäis niin meidän verkkopalvelut eivät toimi niin hyvin kun niitten pitäis.*

Tuotetiedot ovat myös erottautumiskeino siinä tapauksessa, jos muut verkkokaupat tarjoavat samoja tuotteita. Tällöin asiakas tekee monesti valinnan sen perusteella, mistä hän saa eniten tietoa. Hinta ei ole ostopäätökseen vaikuttava ainoa tekijä, kuten Sinkkonen ym. (2009, 249–255) nostaa esille. Tuotetiedon tulisi Puroveden mukaan olla asiakaslähtöistä niin, että kuluttaja saa juuri tarpeeseensa relevantin informaation tuotteesta ja pystyy suoraan arvioimaan tuotteen hyödyt. Uusitalo on asiasta samaa mieltä ja korostaa tuotetiedon vaikutusta tuotehakuun. Ennakoiva tuotehaku, joka ymmärtää asiakkaan käyttämää kieltä toteuttaa Sokoksen asiakaslupausta kaikkein tehokkaimmin.

Kuluttajia voidaan myös osallistaa tuotetiedon rikastamiseen, esimerkiksi arvostelujen ja kommenttien näyttämällä tuotesivulla. Sekä Chaffey (2015, 356–357) että Ring ja Tigert (2001, 265) korostavat arvostelujen merkitystä verkkokaupoissa. Varsinkin luottamukseen verkkokauppaa kohtaan tällä on suuri merkitys.

**Arvostelut** Kirjoita arvostelu

Yleisarvosana	Asiakasarvosanojen keskiarvo
Valitse alla oleva rivi ja suodata arvosteluita.	Yleisarvosana ★★★★★ 4.7
5 ★ <input checked="" type="checkbox"/> 5	
4 ★ <input type="checkbox"/> 2	
3 ★ <input type="checkbox"/> 0	
2 ★ <input type="checkbox"/> 0	
1 ★ <input type="checkbox"/> 0	

1–5 / 7 Arvostelut ? Lajittelu ▾ ☰

★★★★★ **Tonipee** · kaksi vuotta sitten

**Laatua ja tyyliä**

Tämä perinteisen näköinen mylly on paljon tyylikkäämpi kuin muoviset tekeleet. Rouheen karkeudensäätö on lisäksi helppoa pohjaosaa pyörittämällä.

**Kyllä**, Suosittelen tätä tuotetta.

Hyödyllinen?  Kyllä · 0 |  Ei · 0 | Ilmianna

Kommentoi

Kuva 16 Tuotesivun arvostelunäkymä (<https://www.sokos.fi/fi/sokos/peugeot-paris-pipurimylly-18-cm-chocolate>), haettu 22.10.2016



Arvostelut vaikuttavat asiakkaan ostopäätöksen lisäksi myös verkkokaupan palvelun laatuun. Verkkokauppa voisi Laaksosen mukaan panostaa arvosteluihin enemmänkin niin, että asiakas saisi mahdollisimman paljon siitä irti. Tällöin verkkokauppakin hyötyisi, sillä se säästäisi resurssejaan tuotetietojen rikastamisessa ulkoistamalla sen osittain asiakkaalle. Käytännössä tuotekategorioille voitaisiin luoda erilaisia arvosteluasteikkoja, toisin kuin tällä hetkellä. Pippurimyllyllä voi olla hyvin erilaiset arvosteluperusteet kuin meikkivoiteella ominaisuuksiensa vuoksi.

Arvostelut ja muu interaktiivisuus ovat tarvetason lisäksi tärkeä osa myös hankintatasoa. Interaktiivisuus on verkkokaupoissa yhä kasvava trendi, joka henkilökohtaisen palvelun lisäksi tulee ilmetä asiakkaalle myös muin keinoin, kuin vain kaksisuuntaisena suorana kommunikaationa. Interaktiivisuutta voidaan lisätä esimerkiksi personoidulla sivunäkymällä niin, että kuluttaja voi valita verkkokaupan osiot, joihin hän haluaa päästä mahdollisimman nopeasti. Tätä voidaan asettaa tukemaan myös verkkokauppaan luotava sisältö, jonka tarkoituksena voi olla esimerkiksi kouluttaa asiakasta. Vaatekauppa voi hyvin jakaa verkosta löytyvää materiaalia esimerkiksi muotiin liittyen. Sokoksen keskittyessä kosmetiikkaan voisi kuluttaja valita etusivulleen hänen tyyliään mukailevia meikkivinkkejä verkkokaupan tuottaessa tästä suoraan tuotenostoja ja suosituksia. Interaktiivisuuden lisääminen verkkosivulla kasvattaa myös kuluttajan kokemaa hedonistista arvoliisää Yoon ym. (2010, 91) teorian mukaisesti. Toisaalta Pirhonen tunnistaa kaksi asiakaskuntaa, joiden preferenssit verkkokaupan suhteen ovat erilaiset. Toiset käyttävät verkkopalvelua monipuolisemmin tiedon vertailuun ja inspiraation hakemiseen, toiset haluavan tehdä ostoksia mahdollisimman yksinkertaisesti ja nopeasti. Näitä molempia pitää pystyä palvelemaan, joten interaktiivisuus on näiden tunnistamisessa elintärkeä elementti. Puroveden tähän liittyy ongelmia johtuen organisaation sisäisistä keskusteluista siitä, onko kyseessä verkkokauppa vai laajempi verkkopalvelu. Tarvetason jälkeisellä hankintatasolla käytettävyyteen liittyy Saeedin (2005, 236) ja Hun ym. (2016, 487) mainitseman personoinnin lisäksi myös muita käytännöllisiä elementtejä, kuten verkkokaupan visuaalinen organisointi, ulkoasun tehokkuuteen liittyvät ominaisuudet, ostoskorin toiminta, erilaiset maksuvaihtoehdot ja rekisteröityminen. Sokoksen verkkokauppa on hyvin suoraviivainen organisoinnissaan. Ulkoasu toteuttaa käytettävyyden ISO-standardin mukaista tarkoituksenmukaisuutta. Sinkkosen ominaisuuslistaan (2009, 249–255) peilaten Sokoksen verkkokauppa kommunikoi visuaalisesti hyvin selvästi Sokoksen brändiä, joka ei vielä kuitenkaan ole täysin asiakaslupauksen mukainen. Värimaailmaltaan verkkokauppa on hyvin neutraali sinivalkoinen. Sininen väri yleisesti viestii luottamuksesta. Etusivu, sekä tuotekategoria sivut ovat esteettisesti huomattavasti näyttävämpiä kuin tuotesivut, mikä osaltaan tukee ajatusta siitä, että tunnetilaan vaikuttamalla voidaan ohjata asiakasta tarvetasolta hankintatasolle. Sommittelultaan verkkokauppa on hyvin hierarkkinen, eli selkeä, mikä tukee sekä tarvetason että hankintatason käytettävyyttä.

**BOSS**  
HUGO BOSS

Katso kaikki

**Hugo Boss Boss Orange Man EdT tuoksu 40 ml**

★★★★★ 5.0 (1) Kirjoita arvostelu

Osta verkkokaupasta Saatavuus: Valitse myymälä

Valittu koko: 40 ml

Verkkokaupassa: **46<sup>90</sup>** (42,90) 1

Saatavuus: Toimitusaika 1 - 3 arkipäivää

Toimitustavat: Nouto myymälästä tai pakettiautomaatista alk. 0 €  
Nouto postista alk. 6,90 €  
Kirjetoimitus alk. 2,95 €

Lisää ostoskoriin

Lisää toivelistalle

Lisää tuotevertailuun

Kuva 17 Tuotekortti Sokoksen verkkokaupassa (<https://www.sokos.fi/fi/sokos/hugo-boss-boss-orange-man-edt-tuoksu-40-ml>), haettu 22.10.2016

Polku etusivulta yksittäiseen tuotteeseen on näkyvillä tuotekortilla. Tämä ohjaa kuluttajaa selkeämmin tutustumaan kategoriaan ja toisaalta vahvistaa kuluttajan kokemusta siitä, että palvelu on tarkoituksenmukainen. Tuotekortilla on näkyvillä myös tuotteen koko, hinta, saatavuustiedot, toimitustavat, ja yleisarvosana, mitkä ovat lähes oletuksena verkkokaupoissa esillä. Typografisesti valitut fontit ovat selkeästi luettavissa ja perinteisen neutraaleja sopien Sokoksen brändiin. Kuvia tuotteista voisi olla yleensäkin enemmän ja eri tilanteissa, huomauttaa Laaksonen. Hankintatasolla esimerkiksi tuotekuvat mallin päällä voivat edesauttaa asiakaslupauksen lunastamista, samoin kuten eri tuotteista muodostettavat kokonaisuudet.

Ostoskori on hyvin funktionaalinen ja täyttää sille asetetun tehtävän selkeästi. Haastateltavien mukaan ostoskorissa ei tule enää suosituksia komplementti- tai supplementtituotteista, mitä pidetään alalla yleisesti hyvänä käytäntönä, sillä näin ostoprosessi herättää enemmän luottamusta. Sokoksen verkkokaupassa jokaisella tuotesivulla näytetään tuotekortin lisäksi tuotekuvaus, ominaisuudet, takuu- ja huoltotiedot, toimitustavat, maksutavat ja arviot. Mikäli toimitustavat ja maksutavat eivät tuotteiden kesken vaihtelevat, voisi nykyinen hierarkia näyttää varsinkin arvosteluja jo paljon aiemmin ja visuaalisesti näyttävämmiin, sillä vertaisarviot lisäävät luottamusta ostostentekoa kohtaan. Maksutavoista Sokoksella on käytössä kaikki nykyään oleelliset suomessa toimivat vaihtoehdot. Maksu onnistuu suomalaisten pankkien verkkomaksulla, Visa- ja MasterCard-luottokorteilla, sekä myös laskulla ja osamaksulla mikäli asiakas on myös S-ryhmän asiakasomistaja.

Laskulla maksaminen ei ole mahdollista pelkällä rekisteröitymisellä, vaan vaatii, että kuluttaja on myös asiakasomistaja. Ennen rekisteröityminen oli pakollista kaikille ostoksia tekeville ja vaati verkkopankkitunnukset, mutta pakollisuudesta luovuttiin, mikä on

suoraan käytettävyyden tehokkuuteen vaikuttava tekijä. Näin Sokos saa laajennettua palveluitansa myös niihin käyttäjiin, jotka eivät lähtökohtaisesti halua rekisteröityä verkkopalveluihin. Rekisteröityneille käyttäjille on myös oma pikakassa-ominaisuus, joka mahdollistaa ostamisen luottokorttitietojen avulla pelkästään syöttämällä salasanan. Tämä tehostaa ostokokemuksen tehokkuutta käytettävyyden osalta. Ominaisuus herättää kuitenkin kysymyksen tietoturvasta, sillä ostosten tekemiseen riittää tässä tapauksessa pelkkä salasana, eikä luottokortin tietoja tarvitse uudestaan syöttää. Näin ollen jokainen, joka saa käsiinsä toisen kuluttajan salasanan, voi tehdä ostoksia vaivatta. Rekisteröityminen on kuitenkin S-ryhmälle asiakassuhdestrategisesti tärkeä toiminto bonusjärjestelmän ansiosta. Laaksonen kuvaa bonusjärjestelmän roolia verkkokaupassa seuraavasti:

*Pystytään näyttää asiakkaalle keskeiset bonustiedot tuol palvelussa, ja siitä on niinku paljon hyötyä siinä mielessä et sen jälkeen bonus, mikä se bonustaso on ja paljonko on matkaa seuraavaan bonustasoon, ni ne on tietoja jotka asiakkaita kiinnostaa, et onks mun bonustaso 1%, 2%, 3,5% ja paljonko pitää ostaa että pääsee 4%, niin se on A. kiinnostavaa, B. se on hyvää palvelua, C. se parantaa konversioo ja D. se uskoakseni vielä nostaa keskiostosta, koska asiakkaat alkaa ensinnäkin faktoroida sitä bonusprosenttia alennuksena, ja sit ne rupee viel kattoo sitä et 20€ tai 50€ seuraavaan tasoon nii jos täältä nyt vielä löytyis jotain.*

Asiakkaan saavat järjestelmän avulla suoria konkreettisia hyötyjä, ja yritys hyötyy tarkemmasta asiakastiedosta ja kasvaneesta keskiostosta. Sokoksen verkkokaupan asiakaspalveluosiossa rekisteröitymisen hyötyjä asiakasomistajille kuvataan seuraavasti:

*Saat verkkokaupan ostoksistasi bonusta, maksutapaetua ja asiakasomistajatarjouksia, kun rekisteröidyt verkkokauppaan ja liität tunnuksesi S-Etukortin tiedot (TUPAS tunnistauminen). Edut kirjautuvat vain rekisteröityneille käyttäjille.*

Myös markkinointiviestinnän kohdennus on tarkempaa rekisteröityneille asiakkaille:

*Rekisteröityneelle käyttäjälle voidaan tarjota kohdennettuja etuja, tiedotteita ja tuotevinkkejä aiempaan verkkokauppa-asiointiin perustuen. Käyttäjän hyväksymän luvan mukaan asiakastietoja voidaan käyttää kohdennettuun tiedottamiseen ja markkinoimiseen sähköpostitse ja tekstiviestitse.*

Samat rekisteröityessä luotavat tunnukset käyvät myös muissa S-ryhmän verkkokaupoissa.

Toimitustavoista Sokoksella on käytössä kaikki perinteiset vaihtoehdot. Toimitus hoiuu Posti Oyj:n järjestämänä tai noutona kivijalkamyymälästä. Sokoksen erikoisuutena on myös toimituskuluista asiakkaan saama bonus, mikäli ostosten hinta ei ylitä rajana olevaa 45 € ja toimituskuluista joutuu maksamaan.

Mobiilissa verkkokauppa toimii lähes täysin responsiivisesti. Ainoastaan osa banneereista ei skaalaudu pienemmälle näytölle. Tavoitteena on alusta asti kuitenkin ollut, että

palvelua kehitetään päätelaiteriippumattomasti, vaikka yrityksen oma testaaminen keskityykin tietokoneella käyttämiseen. Sokoksella tunnistetaan se, että mobiililla verkkokaupan käyttäminen on luonteeltaan erilaista kuin päätteellä. Mobiililla täytyy panostaa huomattavasti enemmän hankintavaiheen käytettävyyteen, esimerkiksi tuotetiedon jäsentelyyn, sillä pienempi näyttö rajoittaa informaation määrää. Tämä vaikuttaa myös markkinointitoimenpiteisiin, sillä hakukoneet indeksoivat tietoa eri algoritmeilla riippuen käytettävästä laitteesta. Ylipäätään Sokoksella ymmärretään hyvin mobiilin toimivuuden kriittisyys monikanavaisessa liiketoiminnassa ja pyritään myös parantamaan asiakaslupauksen lunastamista optimoimalla mobiilin toimintoja omina kehitystoimenpiteinään. S-ryhmä on jopa kehittänyt oman sovelluksen, mistä voi keskitetysti selata tuotteita ja siirtyä ostamaan niitä ryhmän verkkokaupoista. Mobiilisovelluksessa voi myös yksilöidä, mitä sisältöjä kuluttaja näkee.

Asiakaspalvelua pidetään Sokoksella korkeassa arvossa, myös verkkokaupassa. Käytettävyyden kannalta Sokoksella on monipuolisesti erilaisia asiakaspalveluun liittyviä ominaisuuksia, kuten reaaliaikainen chat-toiminto, jossa pääsee keskustelemaan myyjän kanssa aivan kuten myymälässä, joskin aivan kansainvälisellä tasolla tässä ei Uusitalon mukaan vielä olla. Chat-toiminto on käytössä tavaratalon aukioloaikoina, ja se toimii jopa proaktiivisesti aloittaen keskustelun kuluttajan kanssa. Chatin lisäksi Sokoksella on käytössään myös puhelinpalvelu, sähköposti, sekä kattavat asiakaspalvelusivut. Asiakaspalvelun elementit ovat helposti löydettävissä kelluvana sivuston laidalla, sekä sivuston alareunassa otsikkotasolla. Sokoksella on kuitenkin huomattu asiakaspalvelun korkeat kustannukset muuten edullisessa verkkoympäristössä, mutta ymmärtäen asiakaspalvelun käytettävyyden tyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä. Asiakaspalvelua pyritään resursoimaan niin, että asiakkaalla on mahdollisimman suuri vastuu pitkälle prosessissa. Esimerkiksi tuotteiden palautukset ja reklamaatiot on mahdollista tehdä niin, että asiakas täyttää lähes automaattisia lomakkeita tuotteiden palautuksessa. Näin yrityksen on helpompaa ja nopeampaa reagoida reklamaatioihin. Tähän on mahdollista vielä yhdistää täysin automaattinen palauttaminen niin, että prosessi on läpinäkyvä myös asiakkaalle. Samalla voidaan vähentää kustannuksia esimerkiksi kalliista puhelinpalvelusta, sekä työläästä sähköpostireklamoinnista. Perinteiset osiot, kuten Usein Kysytyt Kysymykset (UKK) ovat myös jääneet vähemmälle huomiolle, sillä palvelun tuotanto on nykyään teknisesti helpompaa niin, että asiakas kokee samaan aikaan palvelun myös henkilökohtaiseksi, joka taas nostaa asiakkaan kokemaan hedonistista lisäarvoa Yoon ym. (2010, 94) teorian mukaisesti. Asiakaspalvelun rooli tulee jatkossa olemaan entistä tärkeämpi asiakaslupauksen lunastamisessa verkossa:

*Mä nään niinku varmaan asiakaspalvelun semmosena ehkä meidän, missä on sitte saavutettavissa asiakaslupauksellisesti paljon. Se on nyt jo aika tehokas ja se toimii hyvin, ei mitään ongelmaa, mut se vois olla enemmän*

*sitä Sokosmaista, ja tuoda lisäarvoa et olipas hyvää palvelua, että tämä palautuskin meni näin nätisti ja sai minut tuntemaan itseni hyväksi.*

Sokos ei joudu taistelemaan monen uudemman verkkokaupan tavoin kuluttajien luottamuksesta, sillä brändillä on niin vahva historia suomalaisille tuttuna ketjuna. Uusitalo kuvaa mielikuvaa turvalliseksi:

*No varmaan se meidän brändi, et meillähän on yli 60 vuotta vanha brändi, ni varmaan siitä me hyödytään koko ajan, suomalaiset kuitenkin aina mun mielestä aina se on ollu korkeella se brändin luotettavuus, ostopaikkana kaikille Sokos on tuttu ja S-ryhmä on tuttu jne, ni varmaa se on se mikä tavallaan tuo sitä luotettavuutta siihen. Ja sitten tuotteet, kun meil on paljon, kun me ollaan hyvin uskollisia sinne kauneuden puolelle, me ollaan niin vahva markkinajohtaja ja me ollaan siellä uskottava, ja kodintuotealueella taas siel on paljon näitä tunnettuja suomalaisia brändejä, ni siinä mielessä mitä me tarjotaan ni nää on niinku turvallista ostaa turvallisesta kaupasta ja toimituspaikat on turvalliset ku sä tiedät että se voi olla lähikauppa jne.*

Yleisesti Sokoksella ymmärretään hyvin verkkokaupan teknisen käytettävyyden rooli asiakaslupauksen lunastamiseen vaikuttavana tekijänä. Tällä hetkellä suurimmat haasteet liittyvät isoihin päätöksiin, joita joudutaan tekemään organisaatiomuodon takia monessa portaassa:

*Niinku aikasemminki oon sanonu ni valitettavan iso ero on vielä näis organisatorisissa putkissa että verkkopalveluyhtiö täällä ja ketjuohjaus tuolla, niin emme me aidosti yhdessä näitä palveluita kehitä, et kyl sitä sitte täältä viedään eteenpäin sillä ymmärryksellä kun on, ja sitte tien toisella puolella ollaan niinku tyytymättömiä siihen että meitä ei kuunnella, ja valitettavasti siinä on eroja. Mut johtuu siitä että näkemys ja osaaminen ei oo ollu sillä tasolla kun pitäisi.*

Toisaalta myös osa hyvinkin yksinkertaisista hankintavaiheen toiminnoista hoidetaan eri yksiköistä, kuten esimerkiksi uutiskirjeiden lähettäminen, joka vaatii aina erillisen palvelupyynnön yksikölle. Prosessina tämä on hidas ja työläs, ja se vaikuttaa negatiivisesti Sokoksen asiakaslupauksen lunastamiseen, josta ketjuohjaus vastaa:

*Ketjuohjauksen puolella, siellä markkinoinnissa ja niinkun palveluitten kehittämisestä vastaavat ihmiset niin on pitkä kokemus ja sinällään päteviä, mut et se pätevyys tulee primäärisesti perinteisen median maailmasta, et se että tehdään kuvastoo, printtii ja TV:tä, tai sitten suunnitellaan mahdollisesti myymäläkonseptia, niin se on ihan eri maailma kun sähkönen käyttöliittymä. Ja sitte jos ja kun se osaaminen ja kiinnostus suuntautuu sitten niin voimakkaasti just tähän niinku perinteiseen mediaan, tai sit se*

*suuntautuu jos mennään sähköseen kanavaan, niin sit se suuntautuu sellasiin toimenpiteisiin jotka on siin omas domainissa jota he itse hallitsevat, vaikka blogiyhteistyö ja jonku kampanjasivun tekeminen. Ni tavallaan se suuntautuu ihan muualle se intohimo ja ajattelu kun siihen että määritellään omat tavoitteet markkinoinnillisesti, miten halutaan markkinointii viedä eteenpäin, miten me allokoidaan sitä; paljon laitetaan perinteiseen mediaa, paljon laitetaan sähköön, ja sen jälkeen miten me siilotetaan myymälät, markkinointi ja verkkopalvelut niin et siitä tulee yks kokonaisuus, ja kun se on plänätty, mietitty et mitä tehdään ja mitkä on tavoitteet, ja sen jälkeen näitten perusteella pitäis miettiä tahtotila ja rakentavasti alkaa keskustella siitä miten verkkopalvelua näitten tavoitteiden saavuttamiseksi pitää tehdä, niin jos noita ei ole niin se yhteinen tekeminen on todella vaikeeta.*

Pääsääntöisesti kuitenkin verkkokaupan omiin tekniisiin ominaisuuksiin voidaan tehdä muutoksia hyvinkin nopealla aikataululla, pitäen kuitenkin mielessä sen, että myynti ja myynnin tavoitteet ohjaavat ensisijaisesti toimintaa. Sokoksella tunnistetaan selvästi roolit eri prosessien välillä, eikä toisen tontille pahemmin astuta. Myös vastuuta on jaettu uudelleen viime vuosina. Pirhonen kuitenkin huomauttaa, että puutteellinen ymmärrys ja nykyinen organisatorinen malli aiheuttaa haasteita muun muassa verkkokaupan valikoiman muodostamiselle, mikä on oleellinen osa tarkoituksenmukaisuutta:

*Yks sellanen haastavin prosessi varmaan meillä on se verkkokaupalle räätälöidyn valikoiman muodostaminen. Että kun valikoimat tavallaan muodostuu tavarataloon ja tavaratalossa taas valikoimaan vaikuttaa käytössä oleva tila, ja esillepano niin tavallaan meille käytetään sitä samaa logiikkaa, koska taustaprosessit tuolla päätalossa ei anna mahdollisuutta irrottautuu kokonaan siitä, eli me on joudutte tekee meitä varten niinku semmosii poikkeustilanteita ja poikkeusräätälöintejä ihan niinku siis ihmisten korvien väliin käytännössä, ja silloin se on aika riskialtis, siellä voi tulla virheitä ja niitä tulee, ja tavallaan se konkretisoituu sitten vaikka just semmosena tuotteena mitä ei verkkokaupassa haluttais myydä, tai joskus päinvastoin, et joku tuote mikä on kampanjassa ni jää meiltä tulematta, vaikka se meille ois haluttukki.*

Haastattelujen toteutuksen jälkeen Sokoksen organisaatiossa on tapahtunut muutoksia prosessien päällekkäisyyden minimoimiseksi ja vastuuta on määritelty uudelleen. Sokoksen verkkoliiketoiminnasta vastaa uusi vähittäiskaupan ketjuohjaukseen perustettu yksikkö Digitaaliset palvelut, joka toimii ikään kuin poikkiorganisaationa. Verkkokaupan IT-tiimi on nykyään osa SOK IT-palveluja, joka tukee Digitaaliset palvelut-yksikköä. Näin ollen verkkokaupan kehittäminen on integroitunut entistä lähemmäksi SOK:n ydin-

tekemistä, eli myös käytettävyyteen vaikuttavat asiat on helpompaa ja nopeampaa toteuttaa synkronissa muun toiminnan kanssa niin, että asiakaslupaus on paremmin lunastettavissa.

#### 4.4 Johtopäätökset

Case-yritys Sokoksella on hyvin suoraviivainen asiakaslupaus, *Sokos löytää parhaat puolesi, jotta sinä ja kotisi näytätte hyvältä*. Tätä asiakaslupausta käytetään viestinnässä myös lyhennettynä versiona *Sokos löytää parhaat puolesi*. Lupauksessa jätetään kuluttajalle hyvin vähän tehtävää, sillä Sokos on lupauksen aktiivinen toimija, joka tekee asioita kuluttajien puolesta. Sekä kivijalassa, että verkkokaupassa lupauksen lunastamisen keskiössä on ennen kaikkea palvelutaso. Kivijalassa asiantuntevan henkilökunnan rooli asiakkaiden analysoinnissa ja tätä myötä oikeanlaisessa henkilökohtaisessa palvelussa on valtava. Internetissä sama lupaus on huomattavasti operationaalisesti hankalampi lunastaa. Pidemmässä asiakaslupauksessa viestitään myös ketjun liikkeissä myytävistä tuotteista, jotka liittyvät muotiin, kauneuteen ja sisustamiseen.

Sokos vastaa käytännössä ainoastaan kuluttajan hedonistisiin tarpeisiin. Tältä kantilta ajateltuna se on lunastettava asiakaslupauksensa jo ennen ostotapahtumaa luomalla tarpeita kuluttajille. Sähköisessä ympäristössä tämä on parhaiten mahdollista kuluttajaprofiilien huolellisella analysoinnilla. Sokoksen tulisi ikään kuin tuntea jokainen asiakasryhmäänsä kuuluva henkilökohtaisesti. Nykyisen kaltaisilla massakustomointitekniikoilla, verkkopalvelujen interaktiivisilla ominaisuuksilla, sekä tehokkaalla asiakastiedon organisoinnilla tämä on täysin mahdollista, mutta se vaatii sitoutumista koko organisaatiolta.

Sokos on tavaratalo, joka myy ulkoisia brändejä, eli asiakaslupauksen tulee myös sopia näihin sen edustamiin brändeihin. Sokoksen ketjuohjauksessa asiakaslupaus on erityisesti valikoimapäätöksiä ohjaava tekijä. Myös ketjutason markkinoinnissa asiakaslupaus näkyy monella eri tasolla. Se on myös sisäistetty erillisessä verkkopalveluja tuottavassa yksikössä, mutta sitä ei käytetä resurssien puutteen takia verkkopalvelun kehitystä ohjaavan periaatteena. Tämä viestii siitä, ettei ketjutasolla ole täysin sitouduttu monikanavaisen organisaatorakenteeseen, vaan verkkoliiketoiminta on tavarataloille edelleen alisteinen lisäpalvelu. S-ryhmä on strategiassaan ilmoittanut olevansa monikanavainen, mutta tällä hetkellä sekä organisaation rakenteesta että haastattelujen perusteella huomaa, että näin ei todellisuudessa ole. Haastateltavat kuitenkin nostivat esille, että oikeaan suuntaan ollaan koko ajan matkalla, mutta byrokratian tuoma kankeus jarruttaa kehitystä. Myös lyhytnäköisyys verkkokaupan kasvun suhteen hidastaa. Liiketoiminnallisesti Sokoksen verkkokauppa on tavarataloihin nähden vielä pientä, mutta samalla aikaa erittäin potentiaalista.

Käytettävyyden ominaisuuksien suhteen Sokoksen tulee panostaa ennen kaikkea tarkoituksenmukaisuuteen. Tämän tulee ilmentyä esimerkiksi oikea-aikaisena tarpeiden tunnistamisena, sekä hyvin personoitujen tuotesuosittelujen avulla. Nykyisessä *Zero Moment of Truth* – ympäristössä, jossa kuluttaja on aktiivinen tiedonhakija, tulee Sokoksen olla se ensisijainen tietolähde, jotta verkkokauppa lunastaa asiakaslupauksen. Sokoksen tulisi siis ikään kuin pyrkiä kumoamaan kuluttajien tiedonjano, jos asiakaslupauksen mukaan toimittaisiin. Tarkoituksenmukaisuudessa ja tehokkuudessa tämä ilmenee ennen kaikkea informaationvälityksessä, eli tuotetiedoissa, joiden merkitys on löydettävyyden ja suosittelun kannalta valtava. Sokoksen tulisi käyttää valtavasti resursseja tuotetiedon rikastamiseen sekä verkkokauppamootorin kehittämiseen, jotta asiakaslupaus voidaan todella lunastaa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että verkkokauppa tunnistaa, mitkä vaatteen todellisuudessa sopivat keskenään toisiinsa. Jos asiakas haluaakin vaihtaa paidan värin punaisesta mustaan, tulisi suositeltavien komplementti- ja supplementtituotteiden myös muovautua värinvaihdon mukana. Myös verkkokaupan lisäpalvelut toimivat tehokkaina liikenteen ajajina Sokoksen verkkosivuille ja ne myös palvelevat käytettävyyden tyytyväisyys-aspektia.

Liikkeenjohdollisina implikaatioina tutkimuksen perusteella voi tapauskohtaisesti suositella ketjutasolle vahvempaa sitoutumista monikanavaisuuteen. Verkkokauppa on globaali ja alati kasvava kilpailukenttä, jossa vahvimmat ja sitoutuneimmat pärjäävät. Verkkopalveluja tuottavalle erilliselle yksikölle tulee antaa mahdollisuus ottaa asiakaslupaus toiminnan keskiöön myös resurssien valossa. Tämä tarkoittaa panostusta sekä asiakastiedon jalostamiseen että tuotetietojen rikastamiseen. Näin voidaan luoda selkeää kilpailuetua Sokoksen käymillä globaaleilla markkinoilla.

Tutkielmassa tarkasteltiin teoreettisesti sekä asiakaslupausta että verkkopalvelun teknistä käytettävyyttä. Näitä yhdistävä tutkimuksia ei ole aiemmin tehty, vaikka asiakaslupausta verkkokaupoissa onkin laajalti tutkittu. Suoraa yhteyttä käytettävyyteen ei kuitenkaan ole aiemmin havainnollistettu. Pääasiallisena tarkoituksena oli löytää yhteys teknisten ominaisuuksien suhteesta asiakaslupaukseen. Sokos oli siinä mielessä otollinen valinta case-yritykseksi, että sen asiakaslupaus liittyi suoraan verkkokaupan teknisiin ominaisuuksiin. Jatkossa laajemmassa mittakaavassa ilmiötä tutkiessa voidaan pyrkiä luomaan mittaristo, joka sentimenttianalyysin keinoin tutkii asiakaslupausta sana kerrallaan ja vertailee tätä käytettävyyden ominaisuuksiin. Erityisesti verkkokauppojen TAM-mallin (Green – Pearson 2011, 187) avulla voidaan tarkastella asiakaslupauksen lunastamista ominaisuus kerrallaan. Tässä tutkielmassa saadut tutkimustulokset palvelevat case-yrityksen johtoa muun muassa resurssien allokoinnin suhteen.



## 5 YHTEENVETO

Talousjärjestelmä on ollut suurten muutosten alla viimeisten vuosikymmenien aikana. Nykyiseen hybriditalouteen kuuluu olennaisena osana teknologinen sektori, joka on tunkeutunut myös muihin sektoreihin hyvin voimakkaasti. Sekä kaupan ala että palveluala ovat digitalisoituneet kovalla vauhdilla vastatakseen asiakkaiden alati muuttuviin tarpeisiin ketterämmin. Tiedon saatavuus on muuttanut yritysten luonnetta pelkästä vaihdannan fasilitoijasta aktiiviseksi ja kokonaisvaltaiseksi asiakaspalvelijaksi. Digitaalinen liiketoiminta on mahdollistanut yrityksille täysin uudenlaisia liiketoimintamalleja ja markkinoita. Yritysten on täytynyt myös sopeuttaa prosessejaan, kuten markkinointia, vastaamaan tätä muutosta. Markkinointi onkin muuttunut asiakasta huomattavasti aiempaa osallistavaksi *inbound*-markkinoinniksi. Tässä mallissa asiakkaalla on rooli proaktiivisena tarpeiden välittäjänä. Nämä tarpeet voidaan tehokkaasti tallentaa valtaviin tietokantoihin, joista voidaan segmentoida asiakkaita eri perustein. Verkkopalvelut toimivat tämän tiedon vastaanottajina ja välittäjinä, ikään kuin omina medioinaan. Verkkokaupat eivät enää ole erillisiä yksiköitä, vaan olennaisia osia liiketoimintaa. Verkkokaupat ovat mahdollistaneet tavaroiden ja palvelujen vaihdannan globaalisti, samaan aikaan todella valtavasti ja pienesti niche-markkinoilla. Lähes mikä tahansa kuviteltu mielikuvituksen tuote on saatavilla kotiovelle toimitettuna. Internet tarjoaa rajattomat mahdollisuudet tuotetiedolle, jolla on valtava ja kasvava merkitys päätöksenteossamme. Kuluttajille onkin tullut päätöksentekoon uusi väliaskel ärsykkeen ja ostotapahtuman välille, tiedonhankinta. Verkkokaupat ovat liiketoimintana kasvaneet huomattavasti koko elinkaarensa ajan, yli 20 vuotta. Suomessakin on harjoitettu verkkokauppaa lähes siitä asti kun se on ollut ylipäätään teknisesti mahdollista.

Tutkielmassa keskityttiin koko ostoprosessin aikaiseen asiakasarvon lisäykseen ja siihen miten se kommunikoidaan asiakkaalle asiakaslupauksen muodossa. Asiakslupaus toimii yrityksen sisäisiä ja ulkoisia prosesseja ohjaavana toimintaperiaatteena, ja näin ollen sillä tulisi olla vaikutus myös verkkokauppoihin ja tarkemmin verkkokauppojen tekniseen käytettävyyteen. Tutkielman tarkoituksena oli analysoida teknisen käytettävyyden roolia verkkokaupan asiakaslupauksen lunastamisessa?

Tutkimuskysymys jakautuu seuraaviin osaongelmiin:

1. Miten asiakslupaus näkyy verkkokaupoissa?
2. Mitkä ovat verkkokauppojen näkökulmasta keskeiset käytettävyyden elementit?
3. Miten käytettävyyteen vaikuttamalla voidaan parantaa asiakaslupauksen toteutumista verkkokaupoissa?

Kun kilpailu on globaalia, on entistä tärkeämpää pystyä erottautumaan kilpailijoistaan. Yritykset erottautuvat toisistaan asiakaslupauksen avulla. Asiakslupaukset viestivät yrityksen asiakkailleen tuottamasta lisäarvosta, ja ne ohjaavat liiketoimintaa asiakaslähtöi-

sempään suuntaan. Asiakaslupaus tulee olla sisäistettynä organisaatiossa toimintaa ohjaavana periaatteena kaikilla tasoilla. Asiakaslupauksen tulee välittyä niin toimitusjohtajan lausunnoissa, henkilöstön asenteissa, tuotteiden hinnoittelussa ja valikoimassa kuin markkinoinnissakin. Yrityksen ulospäin suuntautuvan viestin tulee olla koherentti. Asiakaslupauksella on vaikutuksia myös sisäisissä toimissa, kuten prosesseissa ja resursseissa. Yrityksen sisäiset prosessit tulee olla järjestetty niin, että asiakaslupaus on parhaalla mahdollisella tavalla lunastettavissa. Asiakaslupauksen tulee myös täten olla toimintaa ohjaava periaate verkkoliiketoimintaa suunnitellessa, vaikka usein kaupan alalla verkkoliiketoiminta perustetaan kivijalan ehdoin. Saman asiakaslupauksen tulee välittyä sekä verkossa että kivijalassa.

Näin ollen asiakaslupauksella on suora suhde myös verkkopalvelun käytettävyyteen. Käytettävyys terminä viittaa suoraan asiakaslupauksen lunastamiseen mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti, tehokkaasti ja tyytyväisin lopputuloksin. Verkkokaupoissa sekä käytettävyyttä että asiakaslupauksen lunastamista voidaan arvioida ostoprosessin eri vaiheiden aikana erikseen. Käytettävyyteen liitettävät ominaisuudet, kuten tiedon jäsentely tai visuaalinen ulkoasu viestivät asiakaslupauksesta.

Tutkielmassa käytettiin tutkimusmetodinä kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Tutkimusstrategiaksi valittiin case- eli tapaustutkimus. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastatellut henkilöt olivat case-yritys Sokoksen ketjujohdossa istuva markkinointijohtaja, sekä erillisessä verkkopalveluita tuottavassa yksikössä istuvat kaksi johtajaa ja tuotannosta vastaava päällikkö. Henkilöt haastatteluihin valikoituivat suunnitellusti niin, että ilmiöstä saadaan mahdollisimman laaja-alainen kuva. Haastatellut eivät olleet tarkastelleet haastattelurunkoa etukäteen, vaikka se oli heille toimitettu. Näin saatiin varmistus myös siihen, ettei haastatellut voineet sopia vastauksistaan etukäteen. Haastatellut vastasivat kaikkiin esitettyihin temaattisiin kysymyksiin systemaattisesti ja harkiten.

Tässä tutkielmassa analysoidun case-yritys Sokoksen asiakaslupaus ”*Sokos löytää parhaat puolesi, jotta sinä ja kotisi näytätte hyvältä*” asettaa kovat vaatimukset myös käytettävyydelle. Käytettävyyden kannalta tämä tarkoittaa esimerkiksi hyvin toimivaa suosittelumoottoria, joka osaa tulkita asiakkaan mielentiloja ja tarpeita moniulotteisesti. Se vaatii paljon myös tuotetiedolta, johon täytyy olla kirjattuna muun muassa komplementti- ja supplementtituotteet tuotekategoriasta puhumattakaan. Myös kuvilla on suuri merkitys ostopäätöksiä tehdessä. Rikastetun tuotetiedon ongelma on Suomessa resurssintikysymys. Lähtökohtaisesti kaikki tuotetieto on aina saatavilla vähintään englanniksi, jolloin se vaatii yritykseltä paljon resursseja palvella asiakkaita suomeksi. Sokoksella on käytössään kenties jopa Suomen eniten asiakastietoa, joten sitä kautta asiakkaiden tunteminen pitäisi olla liiketoiminnan keskiössä myös verkossa. Sokoksen verkkokauppa on kuitenkin positioitunut vahvasti enemmän naisille suuntautuneeksi. Vasta hiljattain asia-

kastietoa on Sokoksen verkkokaupassa alettu käyttää valikoimapäätösten tukena. Sokoksen ja S-ryhmän monimutkainen organisaatiomalli on toiminut asiakaslupauksen lunastamista hidastavana tekijänä, sillä käytettävyyteen ei ole panostettu riittävästi. Verkkokauppa on laajalle ketjuorganisaatiolle edelleen tukitoiminto, vaikka sen potentiaali osittain tunnistetaankin.

## LÄHTEET

- Arnould, E. J. – Price, L. L. – Malshe, A. (2006) Toward a Cultural Resource-Based Theory of the Customer. Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing: Dialog*, toim. R. F. Lusch, – S. L. Vargo, Routledge, New York.
- Bevan, N. (2009) What is the difference between the purpose of usability and user experience evaluation methods? *UXEM'09 Workshop, INTERACT 2009*, Uppsala, Sweden.
- Bevan, N. (2008) Classifying and selecting UX and usability measures. Teoksessa: *Proceedings of Meaningful Measures: Valid Useful User Experience Measurement (VUUM)*, toim. Law, E. – Bevan, N. – Christou, G. – Springett, M. – Lárusdóttir, M. 13–18. Institute of Research in Informatics of Toulouse.
- Bevan, N. (1998) Usability Issues in Web Site Design. Teoksessa: *Proceedings of UPA'98*, 22–26. Washington DC.
- Bharadwaj, A. – El Sawy, O. – Pavlou, P. A. – Venkatraman, N. (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights, *MIS Quarterly*, Vol. 37 (2), 471–482.
- Boulton, R. E. S. – Libert, B. D. – Samek, S. M. (2000) A business model for the new economy. *The Journal Of Business Strategy*, Vol. 21 (4), 29–35.
- Chaffey, Dave. (2015) *Digital business and e-commerce management: strategy, implementation and practice*, Pearson.
- Davis, F. D. (1985) *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results*. Massachusetts Institute of Technology.
- DeLone, W. – McLean, E. (2003) The DeLone and McLean Model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19 (4), 9–30.
- Egger, F. (2001) Affective Design of E-Commerce User Interfaces: How to Maximize Perceived Trustworthiness. Teoksessa: *Proceedings of CAHD2001: Conference on Affective Human Factors Design*, toim. Helander, M. – Khalid, H.M. – Tham, 317–324. Singapore.
- eMarketer (2016) Worldwide Retail Ecommerce Sales Will Reach \$1.915 Trillion This Year < <https://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-Will-Reach-1915-Trillion-This-Year/1014369>>, haettu 18.2.2017.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publishing, London.
- Eroglu, A. S. – Machleit, K. A. – Davis, L.M. (1999). Atmospheric qualities of online retailing: A conceptual model and implications. *Journal of Business Research*, Vol. 54 (2), 177–184.

- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, J. – Vastamäki, J. (2010) Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusempeodeihin I*, toim. Aaltola, J. – Valli, R., PS-Kustannus, Juva.
- Fogg, B.J. – Soohoo, C. – Danielson, D.R. – Marable, L. – Stanford, J. – Tauber, E.R. (2003) How Do Users Evaluate the Credibility of Web Sites? A Study with Over 2,500 Participants. *DUX '03, Proceedings of the 2003 Conference on Designing for user experiences*, 1–15.
- Gefen, D. (2002) Customer Loyalty in E-Commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 3, 27–51.
- Gefen, D. – Karahanna, E. – Straub, D. (2003) Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model. *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 27 (1), 51–90.
- Green, D. – Pearson, M. (2006) Development of a web site usability instrument based on ISO 9241–11. *Journal Of Computer Information Systems*, Vol. 47 (1), 66–72.
- Green, D. – Pearson, M. (2011) Integrating Website Usability with the Electronic Commerce Acceptance Model. *Behaviour & Information Technology*, Vol. 30 (2), 181–199.
- Guarda, T. – Augusto, M. – Silva, C. (2011) Competitive Advantage in e-Commerce: The Case Of Database Marketing. *International Journal of Operational Management, Marketing and Services*, Vol. 1 (1), 123–130.
- Hart, S. J. (1991) A Frist-time User’s Guide to the Collection and Analysis of Interview Data from Senior Managers. Teoksessa: *The Management Research Handbook* toim. Smith, N. C. – Dainty, P., 190–203, Routledge, London.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistonpaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Hu, M. – Huang, F. – Hou, H. – Chen, Y. – Bulysheva, L. (2016) Customized logistics service and online shoppers’ satisfaction: an empirical study, *Internet Research*, Vol. 26 (2), 484–497.
- ISO/IEC. (1998) “9241–11 Ergonomic Requirements for Office Work with Visual Display Terminals (VDT)s – Part 11, Guidance on Usability,” *ISO/IEC 9241–11*.
- Ivory, M. Y. – Sinha, R. R. – Hearst, M. A. (2001) Empirically validated web page design metrics. Teoksessa: *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*, 53–60. ACM.

- King, N. (1994) The Qualitative Research Interview. Teoksessa: *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*, toim. Cassell, C. – Symon, G., 14–36, SAGE Publishing, London.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere,
- Kotler, P. – Keller, K. L. – Brady, M. – Goodman, M. – Hansen, T. (2009) *Marketing Management*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Kuan, H. H., – Bock, G. W., – Vathanophas, V. (2008) Comparing the Effects of Website Quality on Customer Initial Purchase and Continued Purchase at E-Commerce Websites. *Behaviour & Information Technology*, Vol. 27 (1), 3–16.
- Lecinski, J. (2011) *Zero Moment of Truth*. Google.
- Lee, S. – Koubek, R. (2010) The Effects of Usability and Web Design Attributes on User Preference for E-Commerce Web Sites. *Computers In Industry*, Vol 61 (4), 329–341.
- Madhavaram, S. – Hunt, S.D. (2008) The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: Developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 (1), 67–82.
- McElhone, P. – Yacyshyn, A. (2009) Consumer value within a click-and-mortar construct. Teoksessa: *Electronic Markets: Benefits, Costs and Risks*, toim. Standing, C., 62–83, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Minsker, M. (2014) The Road to Omnichannel Success. Customer Relationship Management, July, 20–24.
- Mitronen, L. (2009) Verkoston johtaminen ja konseptit kaupan toimialalla. Luento Turun kauppakorkeakoululla 27.11.2009.
- Murphy, R. – Narkiewicz, V. (2010) Electronic Commerce and the Value Proposition. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 6 (1), 99–105.
- Neslin, S. A. – Grewal, D. – Leghorn, R. – Shankar, V. – Teerling, M. L. – Thomas, J. S. – Verhoef, P. C. (2006) Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, Vol. 9 (2), 95–112.
- Nielsen, J. (1993) *Usability Engineering*. Academic Press, Boston, MA.
- Nielsen, J. (2008) Usability ROI Declining, But Still Strong.  
<<http://www.useit.com/alertbox/roi.html>>, haettu 7.11.2012
- Olson, J.S. – Olson, G. M. (2000) i2i Trust in E-commerce. *Communications of the ACM*, Vol. 43 (12), 41–44.
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*. Self published.

- Payne, A. – Frow, P. (2004) The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 (6), 527–538.
- Paredes, M.R. – Barrutia, J.M. – Echebarria, C. (2014) Resources for Value Co-creation in E-Commerce: A Review. *Electronic Commerce Research*, Vol. 14 (2), 111–136.
- Pearson, M. – Pearson, A. – Green, D. (2007) Determining the Importance of Key Criteria in Web Usability. *Management of Research News*, Vol. 30 (11), 816–828.
- Piccoli, C. – Spalding, B.R. – Ives, B. (2001) The Customer-Service Life Cycle: A Framework for Improving Customer Service Through Information Technology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42 (3), 39–45.
- Picot-Coupey, K. – Huré, E. – Piveteau, L. (2015) Channel Design to Enrich Customers' Shopping Experiences. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44 (3), 336–368.
- Puusa, A. (2011) Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., Johtamistaidon opisto, Turku.
- Quesenbery, W. (2003) The Five Dimensions of Usability. Teoksessa: *Content and Complexity: information Design in Technical Communication*, toim. Albers, M.J., Mazur, B., Mazur, M.B., 75–94. Taylor & Francis.
- Rappa M. A. (2004) The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*, Vol. 43 (1), 32–42.
- Ring L.J. – Tigert D.J., (2001) Viewpoint: the decline and fall of Internet grocery retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29 (6), 264–271.
- Roy, M. C. – Dewit, O. – Aubert, B. A. (2001) The Impact of Interface Usability on Trust in Web Retailers. *Internet Research*, Vol 11 (5), 388–398.
- S-ryhmän vuosikatsaus (2015) <<http://vuosikatsaus.s-ryhma.fi/fi/s-ryhma>>, haettu 12.10.2016
- Saeed, K. – Grover, V. – Hwang, Y. (2005) The Relationship of E-Commerce Competence to Customer Value and Firm Performance: An Empirical Investigation. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22 (1), 223–256.
- Salomon, M. R. – Bomossy, G. – Askegaard, S. – Hogg, M. K. (1999) *Consumer behavior: a European perspective*. Prentice Hall, London.
- Sinkkonen, I. – Nuutila, E. – Törmä, S. (2009) *Helppokäyttöisen verkkopalvelun suunnittelu*. Tietosanoma Oy, Helsinki.
- Steinfeld, C. – Bouwman, H. – Adelaar, T. (2002). The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 7, 93-119.

- Suomen virallinen tilasto (2016) Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö <[http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/13/sutivi\\_2015\\_13\\_2016-12-14\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/13/sutivi_2015_13_2016-12-14_tie_001_fi.html)>. Tilastokeskus, haettu: 18.2.2017
- Sutcliffe, A. (2001) Heuristic evaluation of website attractiveness and usability. *Interactive systems: design, specification, and verification*, 183–198.
- Sutcliffe, A. (2002) Assessing the reliability of heuristic evaluation for Web site attractiveness and usability. In *System Sciences, 2002. HICSS. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference*, 1838–1847.
- Sutcliffe, A. – Ryan, M. – Doubleday, A. – Springett, M. (2000) Model mismatch analysis: towards a deeper explanation of users' usability problems. *Behaviour & Information Technology*, Vol. 19 (1), 43–55.
- Stake, R. (1995) *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Tarafdar, M. – Zhang, J. (2005) Analyzing the Influence of Web Site Design Parameters on Web Site Usability. *Information Resources Management Journal*, Vol 18 (4), 62–80.
- Tikkanen, H. (2005) *Markkinoinnin johtamisen perusteet*. Talentum, Helsinki.
- Tikkanen, H. – Aspara, J. – Parvinen, P. (2007) *Strategisen markkinoinnin perusteet*. Talentum, Helsinki.
- TNS Gallup (2015) Tavaroiden verkkokauppa kasvaa taantumasta huolimatta. <<https://www.tns-gallup.fi/uutiset/tavaroiden-verkkokauppa-kasvaa-taantumasta-huolimatta>>, haettu 18.3.2015.
- Weiss, R. S. (1994) *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. Free Press, New York.
- Wikström, V. (2015) Kuluttajaverkkokaupan tilastointi Suomessa. <<https://www.maksuturva.fi/blogi/fi/kuluttajaverkkokaupan-tilastointi-suomessa/>>, haettu 18.2.2017.
- Vilkas Group Oy (2016) 2016 Q2: Kotimainen kauppa digitalisoituu nyt ennen näkemättömällä vauhdilla +43%. <<http://www.vilkas.fi/raportit/2016-q2-kotimainen-kauppa-digitalisoituu-nyt-ennen-nakemattomalla-vauhdilla-43>>, haettu 18.2.2017.
- Vilkas Group Oy (2017) 2016 Q4: Verkkokauppioiden viimeinen kvartaali kruunasi hyvin menneen vuoden. <<http://www.vilkas.fi/raportit/verkkokauppioiden-viimeinen-kvartaali-kruunasi-hyvin-menneen-vuoden-1>>, haettu 18.2.2017.
- Väänänen-Vainio-Mattila, K. – Roto, V. – Hassenzahl, M. (2008) Towards Practical User Experience Evaluation Methods. Teoksessa: *Proceedings of Meaningful Measures: Valid Useful User Experience Measurement (VUUM)*, toim. Law, E. –Bevan, N. –Christou, G. –Springett, M. –Lárusdóttir, M. 19–22. Institute of Research in Informatics of Tolouse



Yoo, W.S. – Lee, Y. – Park, J.K. (2010) The Role of Interactivity in E-Tailing: Creating Value and Increasing Satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 17, 89–96,

## LIITE 1

### Tutkimuksen haastattelurunko

Yleisesti fokus koko haastattelun ajan verkkokaupoissa, asiakaslupauksessa ja käytettävyydessä. Muita teemoja sivutaan nopeasti.

*”SOKOS löytää parhaat puolesi, jotta sinä kotisi näytätte hyvältä”*

Alkuun yleistä informaatiota, kuka olet mitä teet ja mitä työnkuvaan kuuluu. Kuinka kauan olet ollut näiden verkkokauppa-asoiden kanssa tekemisissä? Sokoksen verkkokaupan historiaa?

### Asiakaslupaus

Asiakaslupaus

Miten käsitätte termin asiakaslupaus?

Mikä on asiakaslupauksenne?

Arvoketju

Muutos (onko muutosta tapahtunut digitalisoitumisen myötä?)

Asiakaslupaus ja prosessit (näkyykö prosesseissa?)

Asiakaslupaus organisaatiossa

Strategia

Läpi organisaation?

Kauppan brändimäärittäminen

Organisaatiokulttuuri

Asiakkaan osallistaminen / roolit

Minkälaisia rooleja asiakkaalla on?

Onko erityisiä asiakasyhteisöjä?

Miten asiakasta kuunnellaan?

Asiakaslupaus ja resurssit

SCM / CRM (Tukeeko? Prosessit? Tiedon kerääminen? Hankinta? Jakelu? Myymälät?)

Tietojärjestelmät (IT-infra ja verkkokaupan integraatio?)

Henkilöstö (Uskooko henkilöstö lupaukseen? Toteuttaako?)

Aineettomat resurssit

Value Co-creation (Mitä arvoa asiakas luo teille?)

Asiakaslupaus verkossa

Click-and-mortar

Termi tuttu? Verkkokaupan rooli?

Verkkokaupan strategia

Markkinat

Verkkokaupan asema myymälöihin nähden?

Mitkä markkinat?

Positiointi

Tuotteet? Private label? Tarjooma?

Joku muu asia? Erottautuminen kilpailijoista?

Markkinointi

Väylät ja väylien sisältö

Segmentit (kaupungit vrt. myymälät?)

Keskustelupalstat / blogit / muu kaksisuuntainen kommunikaatio

Mitä muuta?

OVP

Onko erillistä?

Interaktiivisuus

Näkykö? Kommunikoidaanko?

Lisäpalvelut

Mitä? Miten tukee ostoprosessia? Ennen/jälkeen?

Ostokokemus

Pre-, During, After (läpi kaikkien vaiheiden? hedonistinen ja utilitaristinen arvo-  
lisä?)

Hankintavaihe (lupauksen näkyminen hankintavaiheessa?)

Interaktiivisuus (Ostokokemuksen kommunikoiminen?)

Asiakkuusstrategia

Kanta-asiakkuus (S-Etukortti)

Asiakasdatan kerääminen

## **Käytettävyys**

Määritelmän ymmärrys

Käytettävyystestaus

Heuristinen arviointi

A/B testaus

Käyttäjien seuraaminen

Miten käyttäjiä seurataan? Evästeet? Heatmapit?

Tarvetason käytettävyys

Informaatioisisältö

Kieli (kieli niin kuin äidinkieli ja maan kieli)

Etsiminen  
Suosittelev  
Hankintatason käytettävyyv  
Visuaalinen organisointi  
    Navigointi  
Ulkoasu  
    Värit, fontit  
Interaktiivisuus  
Ostoskori  
    Toteutus ja toimivuus  
Maksuvaihtoehdot  
Luottamus  
Rekisteröityminen  
Mobiili + muut alustat  
Asiakaspalvelu käytettävyyden elementtinä

### **Käytettävyyv ja asiakaslupaus**

Kommunikaatio osastojen / tiimien välillä

    Miten toimii? Onko ongelmia? Hyvää? Huonoa? Kehitettävää?

    Hidastaako? Halvaannuttaako käytettävyyden linkkaamista asiakaslupaukseen?

Päätöksenteko

Prosessien nopeus

Haastattelun lopuksi kysymys jos voi palata lisäkysymyksin myöhemmin kesällä esim. sähköpostilla.