

Roosa Melto

**ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA MUUTOSVASTARINTA  
VERKKOKAUPAN UUDISTAMISEN ALOITTAMISES-  
SA: TAPAUSTUTKIMUS**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA

2021

## TIIVISTELMÄ

Melto, Roosa

Asiakastyytyväisyys ja muutosvastarinta verkkokaupan uudistamisen aloittamisessa: tapaustutkimus

Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto, 2021, 64 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja(t): Frank, Lauri

Asiakastyytyväisyys on mitta asiakkaiden tyytyväisyydestä yrityksen palveluihin ja tuotteisiin. Asiakastyytyväisyys on mittarina erittäin hyödyllinen niin markkinoinnin kuin liiketoiminnan kannalta. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata niin kivijalkaliikkeissä kuin verkkokaupoissa. Muutosvastarinnalla ei ole yhtä yleistä määritelmää, mutta se määritellään usein muutoksen vastustamisena. Muutosvastarintaa tutkitaan usein joko organisatorisiin muutoksiin tai uuden tietojärjestelmän implementaatioon liittyen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka tapausyrityksessä koetaan asiakastyytyväisyyden muodostuminen. Samalla tutkimuksessa tarkastellaan tapausyrityksessä koettua muutosvastarintaa verkkokaupan uudistamista kohtaan. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, voidaanko asiakastyytyväisyydellä lieventää yrittäjän kokemaa muutosvastarintaa verkkokaupan uudistamista kohtaan. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tapaustutkimus, jonka tutkimuskohteena on lelu- ja lahjatavarakauppa LeikinAika Oy. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla yrityksen omistajia ja muuta henkilökuntaa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tutkimuksen tuloksissa havaittiin, että tapausyrityksessä koettiin muutosvastarintaa uutta verkkokauppaa kohtaan. Asiakastyytyväisyydellä oli tapausyritykselle suuri merkitys, mutta verkkokaupan uudistamisen vaikutuksella ei nähty olevan niin suurta merkitystä asiakastyytyväisyyteen, että uudistaminen olisi kannattanut aloittaa.

Avainsanat: asiakastyytyväisyys, muutosvastarinta, verkkokauppa

## ABSTRACT

Melto, Roosa

Customer satisfaction and change resistance in starting the reforming of e-commerce: case study

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2021, 64 pp.

Information Systems Science, Master's Thesis

Supervisor(s): Frank, Lauri

Customer satisfaction is used to measure a company's services and products. As a measure, customer satisfaction is very useful for both marketing and business. Customer satisfaction can be measured in both brick-and-mortar stores and online stores. There is no one general definition of change resistance, but it is often defined as resistance to change. Change resistance is usually studied in either organizational change or the implementation of a new information system point of view. This study examines the formation of customer satisfaction from the perspective of the case company. At the same time, the study examines the resistance to change experienced in the case company towards e-commerce reform. The aim of the study is also to find out whether customer satisfaction can alleviate the change resistance experienced by an entrepreneur towards the renewal of e-commerce. The research method in this thesis is a qualitative case study. LeikinAika Oy which is a toy and gift shop will serve as the subject in this thesis. The empiric material of the thesis was collected by interviewing the owners and the other staff of the company. Customer satisfaction was perceived to consist of different factors in the company's brick-and-mortar store than in its online store. The results of the study found that the case company experienced resistance to change towards a new e-commerce. The case company holds customer satisfaction important but the impact of the e-commerce reform was not seen to be so significant to customer satisfaction that it would have been worthwhile to start the reform.

Keywords: customer satisfaction, change resistance, resistance to change, ecommerce

## KUVIOT

KUVIO 1 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät kahdesta näkökulmasta (Hung, Chen & Huang, 2014, s. 45 mukaan) .....	12
KUVIO 2 ACSI-malli (Hsu, 2008, s. 3034 mukaan) .....	17
KUVIO 3 Piilevät muuttajat ja niihin vaikuttavat mitattavat muuttajat CSI-TMPS -mallissa (Türkyılmaz ja Özkan, 2007, s. 680 mukaan).....	18
KUVIO 4 e-CSI-malli (Hsu, 2008, s. 3035 mukaan) .....	19
KUVIO 5 Käyttäjien vastustuskäyttäytymisen kehitysmalli (Klaus & Blanton, 2010, s. 633 mukaan) .....	23
KUVIO 6 Haasteet ICT:n käyttöönotolle mikroyrityksissä (Wolcott ym., 2008, s. 619 mukaan) .....	27
KUVIO 7 Kuva yrityksen kivijalkaliikkeestä.....	36
KUVIO 8 Kuva yrityksen verkkokaupasta ( <a href="https://pienikamari.fi/product_catalog.php">https://pienikamari.fi/product_catalog.php</a> ).....	37

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Muutosvastarinnan ulottuvuudet .....	21
TAULUKKO 2 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät.....	28
TAULUKKO 3 Muutosvastarintaa mikroyrityksessä selittävät tekijät .....	29
TAULUKKO 4 Haastattelujen teemaluettelo .....	32
TAULUKKO 5 Haastateltavien esittely .....	35

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

TAULUKOT

1	JOHDANTO .....	7
2	ASIAKASTYYTYVÄISYYS .....	7
	2.1 Asiakastyytyväisyyden määrittely .....	10
	2.2 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen verkkokaupassa .....	11
	2.2.1 Markkinointitekijät .....	12
	2.2.2 Tekniset tekijät .....	13
	2.2.3 Kulttuuritekijät.....	14
	2.2.4 Asiakastyytyväisyys mobiililaitteella asioidessa .....	15
	2.3 Asiakastyytyväisyysindeksit .....	15
	2.3.1 Kivijalkakaupan asiakastyytyväisyyttä mittaavat mallit .....	16
	2.3.2 Verkkokaupan asiakastyytyväisyyttä mittaava malli .....	18
3	MUUTOSVASTARINTA.....	20
	3.1 Muutosvastarinnan ulottuvuudet .....	20
	3.2 Käyttäjän kokema muutosvastarinta .....	22
	3.3 Teknologian omaksumisen haasteet mikroyrityksessä .....	25
4	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN YHTEENVETO .....	28
5	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	30
	5.1 Laadullinen tapaustutkimus .....	30
	5.2 Tutkimuskysymykset .....	31
	5.3 Aineiston keruu.....	32
	5.4 Aineiston analyysi .....	33
	5.5 Tapausyritys.....	34
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	38
	6.1 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen .....	38
	6.1.1 Markkinointi.....	38
	6.1.2 Palvelun laatu.....	39
	6.1.3 Asiakastuki.....	40
	6.1.4 Kattavat tuotetiedot.....	41
	6.2 Asiakasuskollisuus .....	42
	6.2.1 Imago .....	42

6.2.2	Luottamus.....	43
6.2.3	Kanta-asiakkuusedut ja lahjat.....	44
6.3	Verkkokauppa-alustan uudistamisen haasteet.....	45
6.3.1	Asenteet .....	45
6.3.2	Kustannukset .....	47
6.3.3	Ajan puute .....	47
6.3.4	Tiedon puute .....	48
6.4	Verkkokauppa-alustan uudistamisen hyödyt.....	48
7	POHDINTA.....	50
7.1	Keskeisimmät havainnot.....	50
7.2	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusideoita .....	55
8	YHTEENVETO.....	57
	LÄHTEET .....	59
	LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	64

# 1 JOHDANTO

Verkkokaupat ovat yleistyneet vuosien varrella. Laajentuminen verkkokanaviin voi merkitä suurempia mahdollisuuksia mikroyrityksille ja avata tien uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi samalla säilyttäen nykyisen asiakaskunnan (Jeansson, Nikou, Lundqvist, Marcusson, Sell & Walden, 2017). Luotolan (2018) mukaan PostNordin tekemästä kuluttajatutkimuksesta käy ilmi, että 45 prosenttia suomalaisista ostaa jotain verkosta kuukausittain. Näistä 40 prosenttia tilaa tuotteen ulkomaalaisista verkkokaupoista (Luotola, 2018). Räsänen ja Tuovisen (2020) mukaan suomalaisissa yrityksissä ei hyödynnetä verkkokauppaa niin hyvin kuin muissa Euroopan maissa.

Niin asiakastyytyväisyys kuin muutosvastarinta ovat molemmat omilta osiltaan tutkittuja määritelmiä. Asiakastyytyvääisyyttä on tutkittu usein markkinoinnin näkökulmasta (Nisar & Prabhakar, 2017). Asiakastyytyvääisyyden mittaamiseksi tutkimuksien avulla on syntynyt erilaisia indeksejä asiakastyytyvääisyyden mittaamiseksi (Türkyılmazın & Özkanın, 2007). Verkon lisääntyneen käytön myötä on kehitetty asiakastyytyvääisyysindeksejä myös verkkokaupoissa käytettäväksi. Asiakastyytyvääisyys voi vaikuttaa muun muassa siihen, palaako asiakas uudestaan asioimaan verkkokauppaan ja suositteleeko hän verkkokauppaa muille (Dholakia & Zhao, 2010). Asiakastyytyvääisyyttä mitataan siis yleensä asiakkaan näkökulmasta.

Muutosvastarintaa on tutkittu yleisesti niin organisaatiollisiin muutoksiin kuin uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyen jo vuosikymmenten ajan. Pk-yritykset jätetään edelleen suurelta osin huomiotta, minkä vuoksi on hyvin vähän käsitystä siitä, kuinka muutoksenhallintavälineiden edustama keskeinen potentiaali vaikuttaa pk-yritysten suorituskykyyn (Ceptureanu, 2015). Muutosvastarintaa ei ole siis juurikaan tutkittu pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä verkkokauppaan liittyen. Mikroyritykset eroavat pienistä ja keskisuurista yrityksistä kokonsa, organisaatorakenteensa, henkilöstömääränsä ja liikevaihtonsa suhteen.

Muutosvastarinnan ja asiakastyytyvääisyyden suhdetta on tutkittu pääasiallisesti vain asiakkaan näkökulmasta. Asiakasuskollisuutta tutkiessa asiakkaan on huomattu voivan kokea muutosvastarintaa eri kauppojen tai brändien

välillä vaihtamisessa (Bodet, 2008). Kirjallisuutta ei kuitenkaan löytynyt siitä, voiko asiakastyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti mahdolliseen mikroyritysten kokemaan muutosvastarintaan verkkokauppa-alustan uudistamisessa.

Tutkielmassa on tarkoituksena tutkia, miten tapausyrityksessä koetaan asiakastyytyväisyyden muodostuminen niin kivijalkamyymälässä kuin verkkokaupassa. Tämän lisäksi tutkitaan, koetaanko yrityksessä muutosvastarintaa verkkokauppaa ja sen uudistamista vastaan. Näiden pohjalta tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Koetaanko yrityksessä muutosvastarintaa uutta verkkokaupan-alustaa vastaan?
- Voiko asiakastyytyväisyydellä lievittää mahdollista yrittäjän kokemaa muutosvastarintaa?

Tapausyrityksenä tutkimuksessa toimii myös mikroyrityksiin luokiteltava LeikinAika Oy. LeikinAika Oy:n nykyinen verkkokauppa on perustettu vuoden 2013 loppupuolella. Pääpaino ja vahvuus liiketoiminnassa on edelleen yrityksen kivijalkamyymälässä ja verkkokauppa on tukemassa liiketoimintaa. Myöhemmin LeikinAika Oy:stä käytetään nimitystä Pienikamari.

Tämän pro gradu -tutkielman kirjallisuuskatsaukseen artikkelit etsittiin käyttäen niin JYKDOK Finnaa kuin Google Scholaria. Hakusanoina artikkeleita etsiessä toimivat, customer satisfaction, ecommerce, mcommerce, mobile commerce, online shop, online store, platform, resistance to change, change resistance, micro firms ja SMEs. Kirjallisuuskatsauksessa käytettäviä artikkeleita valittiin noin 20. Valintakriteereinä toimivat niin artikkelin osuvuus aiheisiin liittyen kuin julkaisuvuosi. Tavoitteena oli käyttää mahdollisimman tuoretta kirjallisuutta, mutta osa nykypäivänkin toimivista malleista ovat jo vuosikymmeniä vanhoja. Kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin myös käyttämään vertaisarvioituja artikkeleita, mikäli mahdollista.

Tutkielman teoreettiset viitekehykset muodostettiin tutkimuskirjallisuudesta ja ne sisältävät asiakastyytyväisyyden ja muutosvastarinnan. Näitä kehyksiä käytettiin haastattelukysymysten muodostamiseen empiiristä tiedonkeruuta varten. Empiiriset tiedot kerättiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Suoritetut haastattelut olivat osittain jäseneltyjä teemahaastatteluja. Kysymykset oli suunniteltu etukäteen ja ne oli jaettu teemoittain. Haastatteluiden teemat olivat asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja -luottamus, verkkokauppa-alustan uudistamisen haasteet sekä hyödyt. Osittain jäseneltyyn rakenteensa ansiosta oli mahdollista pyytää määritteleviä kysymyksiä haastattelun aikana.

Tutkimuksen empiirinen data kerättiin aikaisemmin valitun tapausyrityksen henkilöstöltä. Kaikki haastatteluista saatu informaatio litteroitiin mahdollisimman tarkasti. Tämän jälkeen data analysoitiin teemoittelemalla. Teemojen pohjalta muodostettiin taulukko, jota käytettiin myös analyysissä hyödyksi.

Asiakastyytyväisyys koettiin muodostuvan tapausyrityksen verkkokaupassa osittain samoista tekijöistä kuin kivijalkamyymälässä. Näitä yhteisiä



tekijöitä olivat hyvä palvelu ja markkinointi. Verkkokaupassa asiakastyytyväisyyden muodostumiseen koettiin puolestaan vaikuttavan kattavat tuotetiedot sekä asiakastuki. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että tapausyrityksessä koetaan haastavana lähteä uudistamaan sen verkkokauppa-alustaa. Näkyvimpänä syynä tähän oli mikroyritysten niukat resurssit, kuten raha, aika ja tieto. Myös yrittäjän asenteilla uskottiin olevan vaikutusta siihen, aloitetaanko muutosprosessi vai ei.

Tämän pro gradu -tutkielman rakenne on seuraava. Ensimmäinen sisältö-luku käsittelee tutkimuksen ensimmäistä teoriapohjaa eli asiakastyytyväisyyttä. Tutkielman toinen sisältö-luku käsittelee toista teoriapohjaa eli muutosvastarintaa. Kolmannessa sisältö-luvussa on yhdistetty kahdesta teoriapohjasta saadut päätelmät. Neljännessä sisältö-luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty menetelmä. Tässä luvussa perustellaan, miksi juuri tämä menetelmä on valittu. Samassa luvussa käydään myös läpi, miten aineisto kerättiin ja analysoitiin sekä esitellään lyhyesti tapausyritys. Viides sisältö-luku käy läpi haastatteluissa saatuja tuloksia. Tämä luku on jaoteltu teemoittain asiakastyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen, verkkokauppa-alustan uudistamisen haasteisiin ja verkkokauppa-alustan uudistamisen hyötyihin. Osalla näistä on vielä omat alalukunsa. Kuudentena lukuna on pohdinta. Tässä luvussa käydään vielä läpi tutkimuksen tulokset ja juonnetaan niistä johtopäätöksiä ja mahdollisia tulevaisuuden tutkimusaiheita. Viimeisenä lukuna on yhteenveto tutkimuksen vaiheista ja tuloksista.

## 2 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Tässä luvussa tutustumme asiakastyytyväisyyteen. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään yleisesti asiakastyytyväisyyden määrittely ja sen ymmärtämisen tärkeys yritykselle. Toisessa alaluvussa keskitytään asiakastyytyväisyyden muodostumiseen verkkokaupassa ja kolmannessa alaluvussa tutustutaan erilaisiin asiakastyytyväisyysindekseihin.

### 2.1 Asiakastyytyväisyyden määrittely

Aikaisemmat tutkimukset ovat tarjonneet yhden näkemyksen asiakastyytyväisyydestä markkinoinnin näkökulmasta (Hung, Chen & Huang, 2014). Asiakastyytyväisyys määritellään Singhin, Malikin ja Sarkarin (2016) artikkelin mukaan mittana yrityksen palvelun ja tuotteiden hyvydestä. Asiakastyytyväisyyden avulla voidaan siis mitata täyttääkö kauppa asiakkaiden tarpeet vai ei (Singh ym., 2016).

Lähes 200 markkinointipäällikön kyselyssä todettiin, että asiakastyytyväisyysmittari on erittäin hyödyllinen liiketoiminnan johtamisessa ja tarkastelussa (Nisar & Prabhakar, 2017). Lee, Moon ja Song (2018) jatkoivat, kuinka asiakastyytyväisyys markkinointikontekstissa on tärkeä tekijä niin vanhojen asiakkaiden säilyttämisessä kuin uusien asiakkaiden houkuttelemisessa. Tällöin on tärkeää tarjota sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka edistävät asiakastyytyväisyyttä (Lee ym., 2018). Liun, Hen, Gaon ja Xien (2008) mukaan, kun yritykset ymmärtävät paremmin asiakkaitaan, he voivat esitellä tuotteita tai palveluita tehokkaammin ja jatkuvasti parantaa niitä kilpailuedunsa vahvistamiseksi. Markkinasuuntatuneisuus ja asiakastyytyväisyystutkimus osoittavat, että asiakastyytyväisyyden ja organisaation suorituskyvyn välillä on suora yhteys (Garver ja Gagnon, 2002). Myös Leen ja muiden (2018) mukaan asiakastyytyväisyys on olennainen osa palveluliiketoimintaa, koska se voi johtaa positiivisiin liiketoiminnan tuloksiin, kuten korkeampaan myyntiin ja asiakasuskollisuuteen.

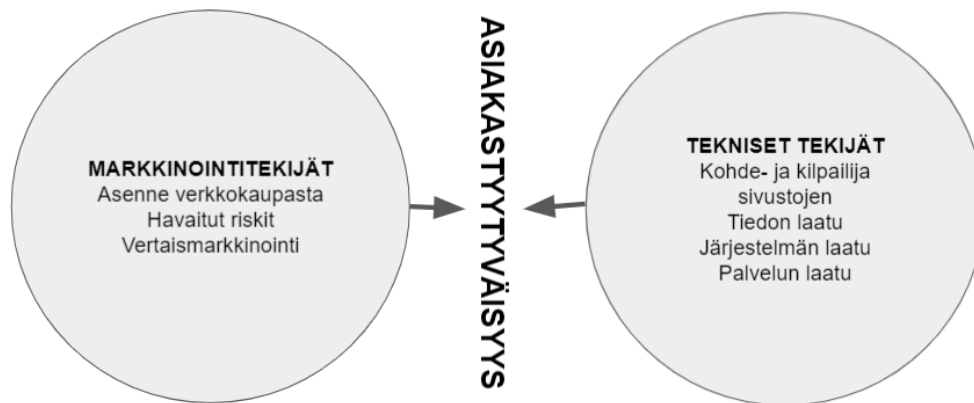
Dholakia ja Zhao (2010) mainitsivat, kuinka verkkokauppaan liittyvää asiakastyytyväisyydelle on ehdotettu määritelmää e-tyytyväisyys.

## 2.2 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen verkkokaupassa

Verkkokauppojen määrän jatkuva kasvu on kiristänyt kilpailua verkkoasiakastyytyväisyydessä. Kuten missä tahansa muussa ostotapahtumassa, verkkokaupan menestys riippuu suurelta osin asiakkaiden tyytyväisyydestä (Chen & Chou, 2012; Hung ym., 2014; Dholakia & Zhao, 2010). Koska asiakastyytyväisyys vaikuttaa oleellisesti kaikkien kivijalka- tai verkkokauppojen menestykseen, on verkkokauppaa suunniteltaessa tärkeää keskittyä asiakastyytyväisyyteen keskeisenä tekijänä (Liu ym., 2008; Singh ym., 2016). Asiakkaiden on oltava tyytyväisiä verkkokauppakokemukseensa, sillä muuten he eivät tule toista kertaa ostoksille (Kim ja Stoel, 2004). Tyytymättömyys ostotapahtumassa johtaa yleensä menetettyihin asiakkaisiin ja tuloihin (Liu ym., 2008).

Tutkijat ovat yrittäneet tunnistaa ne verkkosivuston ominaisuudet, jotka vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen (Dholakia & Zhao, 2010). Liun ja muiden (2008) mukaan nämä aikaisemmat tutkimukset ovat saaneet ristiriitaisia tuloksia asiakastyytyväisyyteen liittyen. Eräässä tutkimuksessa todettiin, että verkkosivustojen suunnittelulla on ainoastaan toissijainen vaikutus tyytyväisyyteen. Toinen tutkimus puolestaan osoittaa, että tuotetietojen ja toimitusehtojen laatu vaikuttaa verkkokaupan käyttäjien tyytyväisyyteen. Kolmas tutkimus taas osoittaa, että verkkosivuston ulkonäöllä ja tietomäärityksellä on vain vähän vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. (Liu ym., 2008.)

Otim ja Grover (2006) mukaan verkkosivuston ominaisuudet voidaan jakaa ostoja edeltäviin, ostotapahtumiin liittyviin sekä ostojen jälkeisiin palveluihin. Ostoja edeltäviin palveluihin kuuluu tuotehaku, verkkokaupan ulkonäkö sekä tuotteiden hinnoittelu. Ostotapahtumiin liittyvillä palveluilla tarkoitetaan toimitusjärjestelyjä, turvallisuutta, yksityisyyttä sekä laskutus- ja maksumekanismeja. Ostojen jälkeisiin palveluihin puolestaan kuuluvat tilauksen seuranta, luotettavuus, asiakastuki sekä sosiaalinen vuorovaikutus. (Otim & Grover, 2006.) Toisaalta Hungin ja muiden (2014) mukaan asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa markkinointi tekijöihin ja teknisiin tekijöihin. Markkinointitekijöihin kuuluvat verkkokauppaan liittyvä asenne, havaitut riskit ja vertaismarkkinointi. Teknisiin tekijöihin kuuluvat kohde- ja kilpailusivustojen tietojen laatu, järjestelmän laatu ja palvelun laatu. (Hung ym., 2014.) Alla olevassa kuviossa on nämä havainnollistettuna (kuvio 1).



KUVIO 1 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät kahdesta näkökulmasta (Hung, Chen & Huang, 2014, s. 45 mukaan)

### 2.2.1 Markkinointitekijät

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa se, kuinka asiakas suhtautuu verkkokaupoihin. Monet verkkokaupat auttavat Hungin ja muiden (2014) mukaan asiakkaitaan luomaan positiivisemmän asenteen verkkokaupoihin muun muassa suositusten ja käyttäjien luokitusmekanismien avulla. Kuluttajat ovat todennäköisesti tyytyväisempiä verkkokauppojen palveluihin, jos heillä on positiivinen asenne verkkokaupoissa. Verkkokaupat riippuvat tietokonejärjestelmien käytöstä. Siksi kuluttajien myönteisellä suhtautumisella verkkokaupparjestelmiin voi olla hyödyllinen vaikutus käyttäjien tyytyväisyyteen. (Hung ym., 2014.) Asiakkaan asenteeseen vaikuttaa siis myös hänen tiedot ja taidot käyttää teknologiaa. Toinen tapa saada asiakkaat tuntemaan olonsa mukavaksi on lisätä heidän tietokoneosaamistaan ja taitojaan. Jotkut kaupat jopa tarjoavat videoesittelyn tapahtumaprosessistaan tai antavat asiakkaiden yrittää ostaa ostoskorijärjestelmää ilmaisten tuotteiden ostamiseen. (Hung ym., 2014.) Asiakasta on siis tärkeä tukea ongelmatilanteen sattuessa. Tästä lisää seuraavassa alaluvussa.

Zhangin ja Daughertyn (2009) mukaan sosiaaliset verkostoitumis- sivustot, kuten Facebook, ovat nousseet yhä vaikuttavammiksi media-alustoiksi. Tämän myötä yhä useammat kaupat hyödyntävät sosiaalista mediaa houkuttelemaan uusia asiakkaita. Tämä niin kutsuttu vertaismarkkinointi (engl. *word-of-mouth marketing*) auttaa yritystä myös lisäämään asiakkaidensa tyytyväisyyttä (Zhang & Daugherty, 2009.) Hungin ja muiden (2014) mukaan vertaismarkkinoinnin eli asiakkaiden keskenään välisen viestinnän merkitys kuluttajakaupalle kasvaa entisestään tulevaisuudessa.

Hung ja muut (2014) mukaan vertaismarkkinointi vaatii ylimääräistä aikaa ja vaivaa. Tämän seurauksesta asiakkaat, jotka ovat hyvin tyytyväisiä tai

tyytymättömiä ostoksiinsa, ovat myös alttiimpia antamaan positiivista tai negatiivista palautetta. Kun asiakkaat eivät ole tyytyväisiä ostettuihin palveluihin, he ilmaisevat negatiivisia tunteita sähköisesti lähettämällä kommentteja sosiaalisiin verkostoihin tai kertovat kokemuksistaan ystäville. Toisaalta asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä tuotteisiin tai palveluihin, vaikuttavat positiivisesti ystäviinsä vertaismarkkinoinnilla. (Hung ym., 2014.)

Asiakkaille on tärkeää tuntee voivansa luottaa verkkokauppaan. Dholakian ja Zhaon (2010) mukaan Kim ja Kim (2006) tunnistivat moniulotteisen skaalauksen avulla verkkokaupan kolme ulottuvuutta, jotka liittyivät asiakastyytyväisyyteen. Näitä ulottuvuuksia olivat turvallinen ostaminen, ostosten mukavuus ja toimittajien luotettavuus. He tunnistivat myös verkkokaupan attribuutit, kuten toimitustiedot ja turvalliset maksutapahtumat verkossa. (Dholakia & Zhao, 2010.) Hungin ja muiden (2014) mukaan verkkomaksaminen on välttämätöntä verkossa tapahtuvassa liiketoiminnassa. Verkkomaksaminen kohtaa kuitenkin turvallisuusuuhkia. Itselleen tuntemattoman verkkokaupan asiakkaat voivat pelätä luottotietojensa vuotamista väärin käsiin. Jotta asiakkaat uskaltavat tilata verkkokaupasta, on verkkokauppioiden pyrittävä vähentämään asiakkaidensa kokemia riskejä. Joitakin tyypillisiä keinoja alentaa havaittujen riskien tasoa ovat esimerkiksi sinettien käyttöönotto, muiden asiakkaiden suositukset sekä tieto tilauksen käsittelyn vaiheesta. (Hung ym., 2014.)

## 2.2.2 Tekniset tekijät

Asiakastyytyväisyys muodostuu eri tekijöistä verkkokauppaympäristössä kuin normaalissa kivijalkakaupassa (Liu ym., 2008). Verkkokaupassa asiakaan ja myyjään välillä ei tapahdu kasvokkain vuorovaikutusta. Ottaen huomioon tämän inhimillisen vuorovaikutuksen puutteen verkkokauppaostoksissa, asiakaan kokemus verkkokauppiasta perustuu suurelta osin hänen vuorovaikutukseensa verkkosivustonsa kanssa (Hsu, 2008).

Liun ja muiden (2008) mukaan, koska asiakkailla ei ole suoraa, kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta palveluntarjoajien kanssa, monet asiat vaativat edelleen ihmisen toimia. Siksi yrityksen edustajien on kyettävä vastaamaan asiakaskyselyihin ja ratkaisemaan ongelmat heti, kun ne ilmenevät. Tyydyttääkseen asiakkaita nykypäivän kilpailukykyisillä sähköisillä markkinoilla, verkkokauppioiden on pidettävä huolta tuotteiden toimituksesta ja asiakaspalvelusta. Tällöin tuotteiden nopea toimitus ja nopea vastaus asiakkaiden huoliin ja tiedusteluihin on ratkaisevan tärkeää. Verkkokaupan ympäristössä viivästynyt tuotteiden toimitus asiakkaalle sekä tietämättömyys asiakkaiden huolista ja tiedusteluista puolestaan aiheuttavat asiakkaiden tyytymättömyyttä. (Liu ym., 2008.)

Myös Dholakia ja Zhao (2010) painottivat asiakastuen tärkeyttä verkkokaupassa. Verkkokauppioiden tyydyttämiseksi ja houkuttelemiseksi heitä ostamaan uudelleen verkkosivuston tulisi hallita varastosaldot, antaa asiakkaiden

seurata tilauksia verkossa, toimittaa tilaukset ajoissa, sekä tarjota asiakkaille reaaliaikaista tukea kysymyksiin ja ongelmiin (Dholakia & Zhao, 2010).

Dholakian ja Zhaon (2010) mukaan tuotteiden löytämisen helppous ja tuotetietojen selkeys ovat kaksi tärkeintä verkkokaupan ominaisuutta positiivisen ulkoasun ja ensivaikutelman saamiseksi. Verkkokaupan on tällöin toimitettava yksikohtaiset ja täydelliset tuotetiedot tuotteistaan (Liu ym., 2008). Chen ja Choun (2012) mukaan tietojen epäsymmetria on ongelma sellaisissa verkkokaupoissa, joissa asiakkailta on epätäydellisiä tai vääristyneitä tietoja tuotteesta ja verkkokaupasta. Tiedot ovat tärkeä resurssi verkkokuluttajille, koska he voivat saada ne suoraan verkkosivustolta sen sijaan, että heidän tarvitsisi käydä tutustumassa niihin kivijalkaliikkeessä (Hsu, 2008). Myös Liu ja muut (2008) huomauttavat, että verkkokauppaympäristössä tuotteet ovat aineettomia. Aineettomilla tuotteilla tarkoitetaan tässä kontekstissa sitä, että asiakkaat eivät voi koskettaa, maistaa, haistaa tai kuunnella tuotteita kuten perinteisissä kivijalkaliikkeissä. Tietääkseen hyödykkeen laadun ja toimivuuden, asiakkaiden täytyy vain luottaa verkkosivuilla oleviin kuviin ja tuotteiden kuvauksiin. Siksi asiakkaiden tyytyväisyyden parantamiseksi verkkokauppojen tulisi tarjota selkeää ja ymmärrettävää tietoa tuotteistaan. (Liu ym., 2008.)

Aikaisemmista tutkimuksista huolimatta, Liu ja muut (2008) pitävät kuitenkin myös tärkeänä, että yrityksissä panostetaan enemmän verkkokaupan suunnitteluun. Perusteluna tähän oli, kuinka vierailijan ensimmäinen vaikutelma verkkokaupasta perustuu sivun suunnitteluun, ulkoasuun ja väreihin. Tämän jälkeen katse kiinnittyy verkkokaupan sisältöön. Mukavat ja miellyttävät sivut voivat houkutella asiakkaita ja pidättää heidän oleskeluaan verkkokaupassa, mikä lisää ostomahdollisuutta ja auttaa parantamaan asiakkaan tyytyväisyyttä. (Liu ym., 2008.) Tästä voi huomata, että verkkosivujen suunnittelu ja visuaalisuus ovat tärkeämpiä hakuvaiheessa ja tuotevalikoima ja turvallisuus ovat tärkeämpiä tilausvaiheessa (Koo, 2005).

### 2.2.3 Kulttuuritekijät

Hungin ja muiden (2014) mukaan, jos asiakkaat ovat tyytyväisiä ostokseensa, tarjolla on sitoutumista, uskollisuutta ja vertaismarkkinointia. Monista verkkokaupoista, kuten Amazon, Netflix, Dell ja Apple, on tullut johtajia omalla alueellaan, koska heidän asiakkailtaan on niin tyydyttäviä ostokokemuksia. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan ole samanlaisia. Asiakassegmentointi on liiketoimintakäytäntö, jossa asiakkaat ryhmitellään heidän erityispiirteidensä tai käyttäytymisensä mukaan, kuten ikä, sukupuoli, kulutustottumukset ja elämäntapa. (Hung ym., 2014.) Asiakastyytyväisyyteen siis vaikuttaa myös kulttuuriset ja maantieteelliset erot. Liun ja muiden (2008) mukaan esimerkiksi Kiinassa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat eri asiat kuin Amerikassa. He viittasivat Lun (2005) tutkimukseen kertoen, kuinka kiinalaisten asiakkaiden käsitys turvallisuudesta on alhaisempi, asiakkaat ottavat suurempia ostopäätöksiä väärennettyjen tuotteiden ja väärän mainonnan vuoksi, asiakkaat ovat herkempiä hinnalle ja varovaisempia ostopäätöksessä (Liu ym.,

2008). Hungin ja muiden (2014) mukaan maantieteelliset ja alueelliset erot voivat aiheuttaa suurta epävarmuutta asiakkaille, koska he eivät kykene koskettamaan ja aistimaan tavaroita tai kokeilemaan palveluja ennen ostopäätöksen tekemistä, mutta jotkut voivat sietää suurempia riskejä kuin toiset.

#### 2.2.4 Asiakastyytyväisyys mobiililaitteella asioidessa

Yhä useammat käyttävät nykyään mobiililaitetta verkkokaupassa asioidessaan (Marinkovic & Kalinic, 2017). San-Martinin ja López-Catalánin (2013) mukaan ne asiakkaat, jotka eivät koe riskiä verkkokaupassa, ottavat huomioon aikaisemmat kokemukset. Mobiili-verkkokaupan ollessa uusi ja tutkimaton osto- ja myyntiväline monille asiakkaille, asiakastyytyväisyys on tärkeässä roolissa. Mobiililaitteita korostetaan usein asiakastyytyväisyyttä koskevissa tutkimuksissa, mutta asiakastyytyväisyyttä ei usein huomioida mobiili-verkkokauppaa koskevissa tutkimuksissa. (San-Martin & López-Catalán, 2013.)

Asiakastyytyväisyys muodostuu mobiililaitteella verkkokaupassa asioidessa suureksi osaksi samoista asioista kuin tietokoneella asioidessa. San-Martin ja López-Catalán (2013) listaavat luottamuksen asiakastyytyväisyyden tärkeimmäksi suhteelliseksi tekijäksi, kun verkkokaupassa asioidaan mobiililaitteella. Marinkovicin ja Kalinin (2017) mukaan luottamus, koettu hyödyllisyys ja liikkuvuus (engl. *mobility*) olivat merkittävimpiä tekijöitä asiakastyytyväisyyden muodostumisessa mobiililaitteella. Liikkuvuudella tarkoitettiin, kuinka mobiililaitteet mahdollistavat asiakkaiden pääsyn verkkokauppaan missä ja milloin tahansa (Marinkovic & Kalinic, 2017).

### 2.3 Asiakastyytyväisyysindeksit

Asiakastyytyväisyyden seuraamiseksi ja toiminnan parantamiseksi on kehitetty ja toteutettu useita erilaisia menetelmiä (Eklöf & Westlund, 2002). Türkyilmazin ja Özkanin (2007) mukaan useat tutkimukset ovat keskittyneet kumulatiiviseen tyytyväisyyteen. Kumulatiivinen tyytyväisyys määrittelee tyytyväisyyden asiakkaan tähänastisena kokonaiskokemuksena tuotteen tai palvelun tarjoajan kanssa (Türkyilmazin & Özkanin, 2007). Tämä lähestymistapa tyytyväisyyteen tarjoaa suoremman ja kattavamman mittarin asiakkaan kulutushyödyllisyydestä, myöhemmästä käyttäytymisestä sekä taloudellisesta suorituskyvystä (Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996).

Türkyilmazin ja Özkanin (2007) mukaan asiakastyytyväisyysindeksit eli Customer Satisfaction Index -mallit rakennettiin kumulatiivisen näkemyksen perusteella tyytyväisyydestä. CSI-malli on rakenteellinen malli, joka perustuu oletuksiin, joiden mukaan asiakastyytyväisyys johtuu joistakin tekijöistä, kuten havaittu laatu, havaittu arvo, asiakkaiden odotukset ja yrityskuva. Nämä tekijät

edeltävät asiakastyytyväisyyttä. Seuraustekijöitä ovat puolestaan asiakaspa-laute ja asiakasuskollisuus. (Türkyilmazi & Özkan, 2007.)

Türkyilmazin ja Özkanin (2007) mukaan alkuperäinen SCSB-malli, Swe-dish customer satisfaction barometer, sisältää kaksi ensisijaista tyytyväisyyden edeltäjää, joita ovat havaittu suorituskyky ja asiakkaiden odotukset. Näiden molempien ennakoiden odotetaan vaikuttavan myönteisesti tyytyväisyyteen. (Türkyilmazi & Özkan, 2007.)

### 2.3.1 Kivijalkakaupan asiakastyytyväisyyttä mittaavat mallit

Hsun (2008) mukaan SCSB:n (engl. *Swedish Customer Satisfaction Barometer*) on innoittanut amerikkalaisen asiakastyytyväisyysindeksin (eng. *American Customer Satisfaction Index*) luomisen. ACSI-malli perustuu Türkyilmazin ja Özkanin (2007) mukaan alkuperäisiin SCSB-mallimäärittelyksiin, jotka on mukautettu Yhdysvaltojen talouden erityispiirteisiin. Tärkeimmät erot alkuperäisen SCSB-mallin ja ACSI-mallin välillä ovat koettu laatu -tekijän lisääminen erillään koetusta arvosta sekä toimenpiteiden lisääminen asiakkai-den odotusten huomioon ottamiseksi (Türkyilmazi & Özkan, 2007). Näin ACSI-mallin avulla pystytään määrittelemään eri tekijöitä vielä tarkemmin.

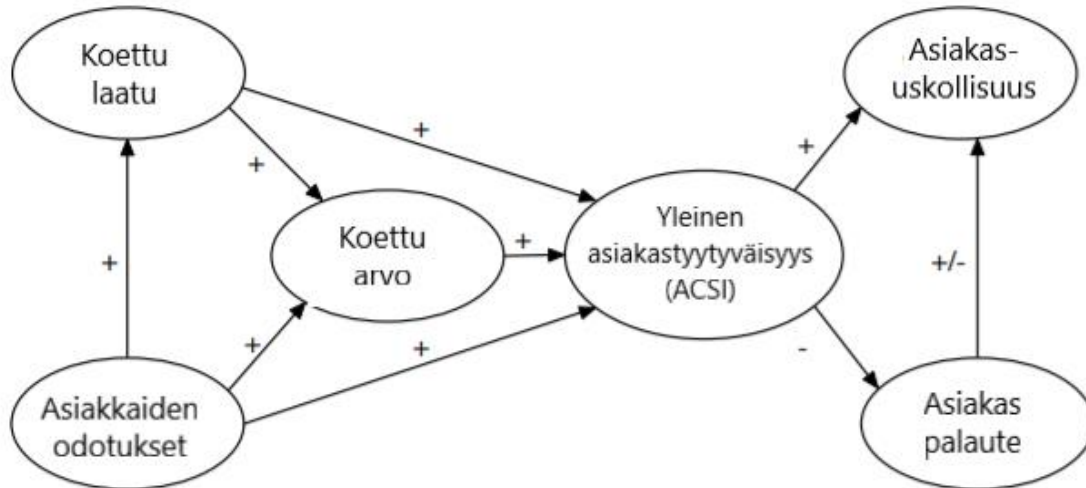
Hsun (2008) mukaan ACSI-malli mittaa asiakastyytyväisyyteen vaikutta-vien tekijöiden syy-seuraussuhteita. Tämän mallin mukaan asiakkaan odotukset, palvelun koettu laatu ja koettu arvo, vaikuttavat asiakastytyväi-syyden muodostumiseen. Asiakastytyväisyydellä puolestaan nähdään olevan vaikutusta asiakasvalitukseen ja asiakasuskollisuuteen (Hsu, 2008.)

Hon ja Wun (1999) mukaan koko ostoprosessin aikana tarjotun palvelun laatu vaikuttaa merkittävästi asiakastytyväisyyteen. Fornellin ja muiden (1996) mukaan koettu laatu voidaan jakaa kahteen kulutuskokemuksen pääkompo-nenttiin, joita ovat räätälöinti ja luotettavuus. Räätälöinnillä tarkoitetaan sitä, missä määrin yritys on valmis räätälöimään tuotteitaan ja palveluitaan vastatakseen asiakkaiden tarpeita. Luotettavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, missä määrin yrityksen tarjous tuotteesta on luotettava, vakioitu ja puutteeton. Koetulla arvolla tarkoitetaan tuotteen laadun tasoa suhteessa maksettuun hintaan. Yleiseen asiakastytyväisyyteen vaikuttaa myös asiakkaiden odotukset. Näihin odotuksiin kuuluu, esimerkiksi asiakkaan aikaisemmat kulutuskokemukset yrityksen tarjoamista tuotteista. (Fornell ym., 1996.) Onnistuneet aiemmat ostot ja niistä johtuva tyytyväisyys voivat lisätä sekä asiakkaiden odotuksia että suorituskyvyn odotuksia (Pappas, Pateli, Giannakos & Chrissikopoulos, 2014). Luottamuksella on positiivinen vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen, mutta sillä ei ole vaikutusta heidän aikomukseensa jatkaa ostoksia verkkokaupassa (Chen & Chou, 2012). Asiakkaiden yleinen tyytyväisyys vaikuttaa suuresti asiakkaiden uskollisuuteen yrityksiä kohtaan (Pappas ym., 2014).

Fornell ja muut (1996) mukaan, jos asiakastytyväisyys on lisääntynyt, tulisi negatiivisen asiakaspalautteen myös vähentyä. Tyytymättömät asiakkaat voivat siirtyä kilpailijalle tai ilmaista valituksensa yrittäessään saada korvausta.



Asiakastyytyväisyyden lisääntymisen tulisi myös lisätä asiakasuskollisuutta. ACSI-malli oli merkittävä edistysaskel kansallisten tyytyväisyysindikaattoreiden kehityksessä. (Fornell ym., 1996.) Alla kuvassa havainnollistava kuvio ACSI-mallista (kuvio 1).

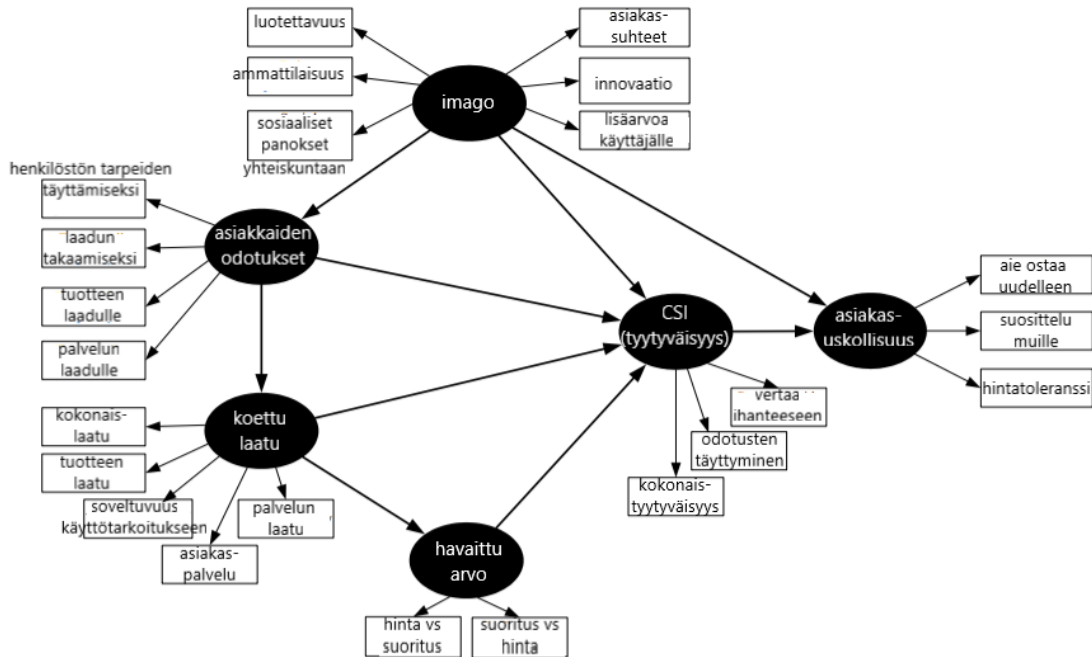


KUVIO 2 ACSI-malli (Hsu, 2008, s. 3034 mukaan)

Eklöfin ja Westlundin (2002) mukaan European Customer Satisfaction Index (ECSI), joka on yksi ACSI-mallin mukautuksista, ottaa huomioon Euroopan talouden kokonaisuutena. Türkyılmaz ja Özkan (2007) mukaan ECSI-mallissa asiakkaiden odotukset, havaittu laatu, havaittu arvo, asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus-rakenteet mallinnetaan samalla tavalla kuin ACSI-mallissa. ACSI- ja ECSI-mallien välillä on kaksi eroa. Ensinnäkin ECSI-malli ei sisällä valitusten käyttäytymisen rakennetta tyydytyksen seurauksena. Toiseksi ECSI-malli sisältää yrityksen imagon piilevänä muuttujana mallissa. (Türkyılmaz & Özkan, 2007.)

Türkyılmaz ja Özkan (2007) loivat tutkimuksessaan CSI-TMPS -mallin (engl. *Customer Satisfaction Index model for Turkish Mobile Phone Sector*), joka perustuu rakenneyhtälömalliin (engl. *Structural Equation Model*). Rakenneyhtälömalli puolestaan sisältää asiakastyytyväisyyden tekijät ja sen seuraukset. CSI-TMPS -mallin mukaan asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa yrityksen imago, asiakkaan odotukset, koettu laatu ja koettu arvo. Tämän mallin mukaan asiakastyytyväisyyden seurauksena puolestaan syntyy asiakasuskollisuus. Yritysten imago on seurausta luotettavuudesta, ammattimaisuudesta ja innovatiivisuudesta, panoksesta yhteiskuntaan ja lisäarvosta käyttäjälle. Imagon odotetaan vaikuttavan positiivisesti asiakkaiden odotuksiin, asiakastyytyväisyyteen ja uskollisuuteen. Odotukset ovat tuloksia aikaisemmasta kokemuksesta yrityksen tuotteista. ACSI-mallissa oletetaan, että asiakkaiden odotukset vaikuttavat suoraan havaittuun arvoon. Tässä mallissa tämä yhteys on suljettu pois. Koettu laatu ja koettu arvo ovat samat kuin ACSI-mallissa. Uskollisuus on määritelty pitkäaikaiseksi sitoutumiseksi uudelleen ostoihin,

johon liittyy sekä toistuva suojele että suotuisa asenne. Asiakaskokollisuus on perimmäinen tekijä CSI-TMPS-mallissa. Uskollisuus mitataan aikeella ostaa uudestaan, hintatoleranssilla ja aikomuksella suositella tuotteita tai palveluita muille. (Türkyılmaz & Özkan, 2007.) Alla havainnollistettuna kuviossa 2 piilevät muuttujat ja niihin vaikuttavat mitattavat muuttujat CSI-TMPS-mallissa (kuvio 2).



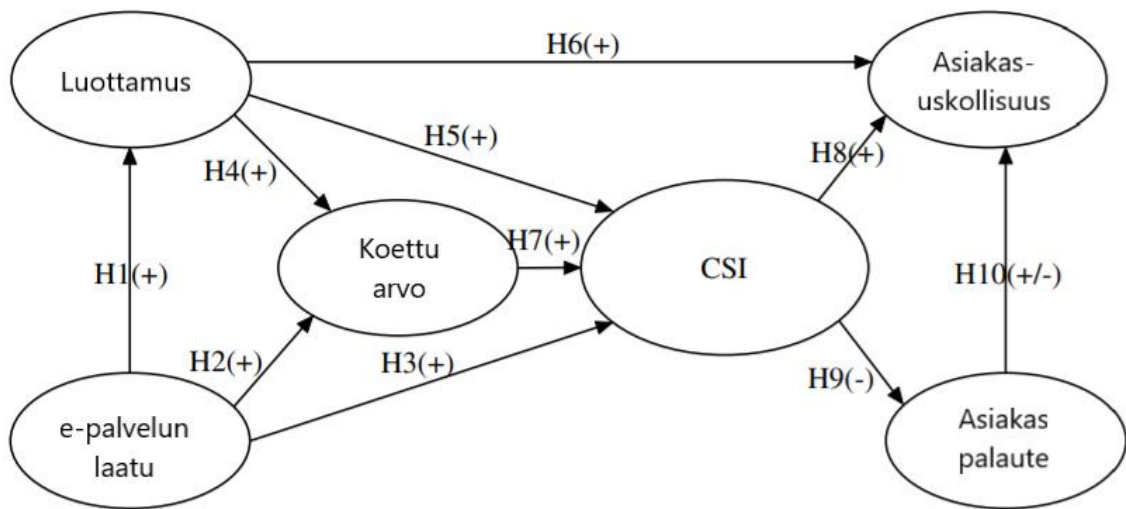
KUVIO 3 Piilevät muuttujat ja niihin vaikuttavat mitattavat muuttujat CSI-TMPS -mallissa (Türkyılmaz ja Özkan, 2007, s. 680 mukaan)

### 2.3.2 Verkkokaupan asiakastyytyväisyyttä mittaava malli

Hsun (2008) mukaan verkkokaupan olosuhteet poikkeavat myymälän osto-olosuhteista, joten verkkokaupan ulkonäkö ja toteutusjärjestelmät siirtyvät työntekijöiden tilalle. Jokaiseen verkkotapahtumaan osallistuu myös useita kolmansia osapuolia, kuten luottokorttiyhtiöitä ja jakeluyhtiöitä. Koska verkkokaupan ostokokemus eroaa monin tavoin perinteisestä ostoksesta, tarvitaan uusi indeksi sähköisen asiakastyytyväisyysindeksin mittaamiseksi (e-CSI). (Hsu, 2008.)

Hsu (2008) esittelee tutkimuksessaan e-CSI mallin, joka on muokattu versio jo aiemmin esitellystä ACSI-mallista. Käytännössä tämä malli voi toimia työkaluna selvittääkseen, miksi asiakkaat ovat tyytyväisiä tai tyytymättömiä, ja kuinka yrityksessä voidaan parantaa asiakastyytyväisyyttä. E-CSI-mallissa asiakkaiden odotukset korvataan luottamuksella ja palvelujen laatu korvataan e-palvelun laadulla. E-palvelun laatu koostuu tuotteiden tietojen saatavuudesta ja sisällöstä, helppokäyttöisyydestä, verkkokaupan yleisestä turvallisuudesta, verkkosivun graafisesta tyylistä, ja luotettavuudesta. Näiden muutosten lisäksi mallissa otetaan käyttöön yksi ylimääräinen suhde, luottamuksesta asiakas-

kollisuuteen. (Hsu, 2008.) Tätä Hsun (2008) esittämää e-CSI-mallia havainnollistetaan seuraavassa kuvassa (kuvio 3).



KUVIO 4 e-CSI-malli (Hsu, 2008, s. 3035 mukaan)

### 3 MUUTOSVASTARINTA

Tässä luvussa käsitellään toista tutkimuksen teoriapohjaa, muutosvastarintaa. Ensimmäinen alaluku käsittelee muutosvastarinnan eri ulottuvuuksia. Toisessa alaluvussa käsitellään käyttäjän vastarintaa muutosta kohtaan ja kolmannessa alaluvussa listataan teknologian omaksumisen haasteita mikroyrityksessä.

Muutosvastarintaa on tutkittu laajasti organisaation muutokseen ja uuden järjestelmän implementointiin liittyen (Klaus & Blanton, 2010). Muutosvastarinnalle ei ole syntynyt yhtä yleistä määritystä, mutta sille löytyy kuitenkin useita erilaisia ja kehittyviä määritelmiä (Erwin & Garman, 2010). Kim ja Kankanhalli (2009) kuvaavat muutosvastarinnan olevan sitä, kuinka käyttäjä vastustaa uuden järjestelmän käyttöönoton mukana tulevia muutoksia. Muutosvastarinta on siis uuden muutoksen vastustamista (Kim & Kankanhalli, 2009).

#### 3.1 Muutosvastarinnan ulottuvuudet

Jones ja Van de Ven (2016), mukaan yleinen suuntautuminen muutokseen sisältää käyttäytymisen ja kognition kahtena laajana ulottuvuutena. Hieman tästä poiketen, Erwinin ja Garmanin (2010) mukaan aikaisempien tutkimusten perusteella muutosvastarinta voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen. Näitä ulottuvuuksia ovat käyttäytymisulottuvuus, kognitiivinen ja tunnepitoinen ulottuvuus (Erwin & Garman, 2010).

Klausin, Wingreenin ja Blantonin (2010) mukaan muutosvastarinta voi näkyä käyttäjän vastustaessa muutosta niin valittamalla, sabotoimalla kuin luovuttamalla. Erwinin ja Garmanin (2010) luokittelevat tämän käyttäytymisulottuvuuteen, sillä siihen sisältyy se, miten yksilö käyttäytyy vastauksena muutokseen. Jonesin ja Van de Venin (2016) mukaan käyttäytymisulottuvuus keskittyy siihen, mitä yksilöt ja organisaatiot tekevät osoittaakseen muutoksen vastustamisen. Erwin ja Graman (2010) mukaan käyttäytymisulottuvuudelle on myös usein ominaista, että muutoksen vastainen käyttäytyminen ilmaistaan

passiivisilla tavoilla avoimien sijaan. Tällä tarkoitetaan, että henkilö ei tue aktiivisesti muutosaloitetta, tekee vain vähimmäisvaatimukset eikä ole aktiivinen yhteistyössä tai muutosaloitteen edistämisessä. Muutosvastarintainen henkilö ei myöskään välttämättä varmista, että alaiset ymmärtävät mihin muutoksella pyritään. (Erwin & Garman, 2010.)

Kognitiiviseen ulottuvuuteen kuuluu Erwinin ja Garmanin (2010) mukaan, kuinka yksilö käsittelee tai ajattelee muutosta, esimerkiksi mikä on muutoksen arvo, hyödyttääkö tai vahingoittaako muutos hänen osastoaan, organisaatiota tai häntä itseään? Jonesin ja Van de Venin (2016) mukaan kognitiiviseen ulottuvuuteen kuuluu, kuinka yksilö käsittelee asenteitaan joko tukemalla tai kritisoiden muutosaloitetta. Kognitiivisessa ulottuvuudessa negatiivisilla reaktioilla tai asenteilla tarkoitetaan, kuinka yksilö ei sitoudu muutokseen (Erwin & Garman, 2010). Kognitiivinen jäykkyys puolestaan edustaa itsepäisyyden muotoa ja haluttomuutta pohtia vaihtoehtoisia ideoita ja näkökulmia (Oreg, 2018).

Erwinin ja Garmanin (2010) mukaan yksittäisten reaktioiden affektiivinen eli tunnepitoinen ulottuvuus sisältää sen, miten yksilö suhtautuu muutokseen. Yksilö voi tuntea muutosta kohtaan eri tunteita, kuten iloa, ahdistusta, vihaa, pelkoa tai innostusta. Tunnepitoisessa ulottuvuudessa negatiiviset reaktiot voivat näkyä stressinä, ahdistuneisuutena ja vihana. (Erwin & Garman, 2010.) Jonesin ja Van de Venin (2016) mukaan muutoksen aikana yksilö voi tuntea myös luottamusta tai epäluottamusta johtajiaan kohtaan.

Erwin ja Garman (2010) huomauttavat, kuinka yksilö voi olla toiveikas muutoksen tarjoamista mahdollisuuksista, mutta samalla peloissaan siitä, ettei pysty vastaamaan muutoksen vaatimiin uusiin odotuksiin. Sama henkilö voi olla innostuneesti hyväksynyt muutoksen, mutta ei keskity tekemään tarvittavia muutoksia aloitteen toteuttamiseksi (Erwin & Garman, 2010). Barakin (2018) mukaan rutiinin haku liittyy siihen, missä määrin nautitaan ja etsitään vakaata ja rutiinista ympäristöä. Henkilö on voinut tottua tapoihinsa ja mieltää muutoksen uhkana. Seuraavassa taulukossa on vielä listattuna muutosvastarinnan eri ulottuvuudet ja selitetty niiden tunnuspiirteet (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Muutosvastarinnan ulottuvuudet

Ulottuvuus	Selitys	Lähteet
Käyttäytymisulottuvuus	Kuinka yksilö käyttäytyy vastuksena muutokseen (Sabotointi, luovuttaminen, valittaminen ja passivinen käytös muutoksessa)	Erwin & Garman, 2010; Klaus, Wingreen & Blanton, 2010; Jones & Van de Ven, 2016
Kognitiivinen ulottuvuus	Kuinka yksilö käsittelee muutosta	Erwin & Garman, 2010; Jones & Van de Ven, 2016
Tunnepitoinen ulottuvuus	Muutoksen aikana tunteiden, kuten ilo, ahdistus, pelko, viha ja innostus kokeminen	Erwin & Garman, 2010

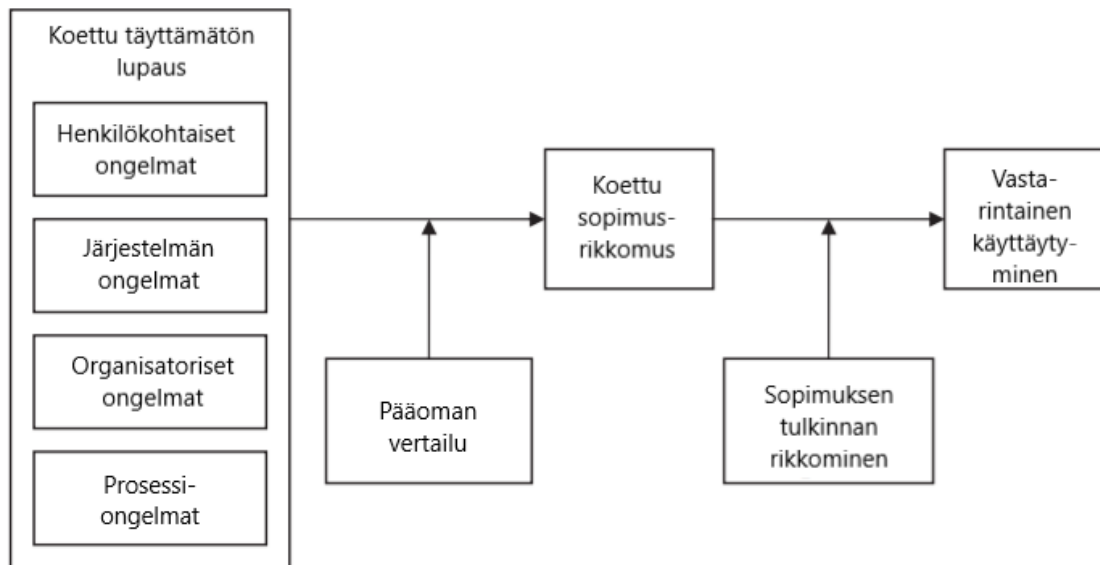
## 3.2 Käyttäjän kokema muutosvastarinta

Kyky reagoida positiivisesti muutoksiin sekä uskallus aloittaa innovaatio ovat välttämättömiä modernissa yhteiskunnassa, mutta usein muutoksen tapahtuessa monet ihmiset vastustavat sitä (Barak, 2018). Taipumusta vastustaa muutoksia tarkastellaan yleensä negatiivisesta näkökulmasta (Oreg, 2018). Käyttäjien vastarinta muutosta kohtaan (engl. *user resistance*) on Klausin ja Blantonin (2010) mukaan tarkempi määritelmä kuin yleinen muutosvastarinta, koska siihen sisältyy työntekijöiden vuorovaikutus järjestelmän kanssa. Tämän termin selventämiseksi käyttäjän vastarinta määritellään käyttäjän vastustuksena uuden järjestelmän toteutukseen (Klaus & Blanton, 2010). Campbellin ja Grimshawin (2016) mukaan on jo todettu, että negatiiviset asenteet voivat aiheuttaa käyttäjien vastustusta. Nämä asenteet, jotka vastustavat toteutus-suunnitelmaa, voivat kehittyä ennen toteutusta, sen aikana tai sen jälkeen, ja ne voidaan ilmaista yhden tai useamman kerran (Klaus & Blanton, 2010).

Käyttäjän hyväksyntään (engl. *user acceptance*) liittyvät tutkimukset ovat johdonmukaisesti löytäneet uskomusten, asenteiden ja teknologian käyttöön liittyvän käyttäytymisen välisiä suhteita (Klaus, Wingreen & Blanton, 2010). Tätä käyttäjän hyväksyntää tutkitaan Klausin ja Blantonin (2010) mukaan useammin kuin käyttäjän vastarintaa. Käyttäjän hyväksyntään liittyen onkin syntynyt monia malleja, kuten TAM (engl. *the Theory of Acceptance Model*), Unified Theory of Acceptance, the Theory of Reasoned Action ja Use of Technology Model. Koska edellä mainitut teoriat kehitettiin vapaaehtoisen käyttöönoton yhteydessä selittääkseen innovaation hyväksymistä, niitä ei ole järkevää käyttää tutkittaessa käyttäjien vastarintaa pakollisessa yhteydessä. (Klaus & Blanton, 2010.)

Muutoksen vastustaminen voi tapahtua myös millä vain organisaation tasolla. Aivan kuten monien keskitason johtajien on nähty vastustavan organisaationallisia ja teknologisia muutoksia suurissa organisaatioissa, niin myös monet pienet yritykset ovat perustaneensa toimitapansa, joista heidän on vaikeaa poiketa (Gray, 2002). Grayn (2002) mukaan Kahneman, Knetsch ja Thaler (1991) kertoivat, että riskien välttäminen näyttää yleensä olevan vahvempaa ja yleisempää kuin riskien ja muutosten hyväksyminen, ja tämä niin kutsuttu "lahjoitusvaikutus", jolloin tappion pelko on suurempi kuin potentiaalisen voiton vetovoima, näyttää toimivan varallisuuden tai tulojen vaikutuksista riippumattomasti. Tällöin vältellään esimerkiksi uuden järjestelmän hankkimista.

Klaus ja Blanton (2010) pyrkivät kuvaamaan prosessia, jolla psykologinen sopimus vaikuttaa käyttäjien vastustuskykyiseen käyttäytymiseen. Alla on havainnollistettuna kuvio Klausin ja Blantonin (2010) analyysistä.



KUVIO 5 Käyttäjien vastustuskäyttäytymisen kehitysmalli (Klaus & Blanton, 2010, s. 633 mukaan)

Klausin ja Blantonin (2010) edellä mainitun kuvion vasen puoli tunnistaa havaitut täyttämättömät lupaukset, jotka ovat ensimmäinen askel kohti psykologista sopimusrikkomusta. Koettuun täyttämättömään lupaukseen kuuluvat niin henkilökohtaiset ongelmat, järjestelmän ongelmat, organisatoriset ongelmat kuin prosessiongelmat (Klaus & Blanton, 2010).

Oreg (2018) huomauttaa, että muutos organisaatioissa ei kuitenkaan ole kaikkialle levinnyttä tai jatkuvaa. Jossain vaiheessa suurin osa työntekijöistä kokee jonkin verran vakautta ja rutiinia työssään. Lisäksi monissa työpaikoissa vakaus voi olla hallitsevaa, jolloin pääosa työstä sisältää rutiininomaisia, toisinaan jopa yksitoikkoisia ja arkisia tehtäviä. (Oreg, 2018.) Samalla tavalla käyttäjä on voinut tottua käyttämään vanhaa järjestelmää ja uusi järjestelmä rikkoo käyttäjän rutiinin. Klausin ja Blantonin (2010) mukaan käyttäjä voi pitää lupausta täyttämättömänä, jos hänen työnantajansa vaatii tehtäviä, joiden suorittamisen työntekijä ei tunne pätevyyttä, jos uudella järjestelmällä ei ole intuitiivista käyttöliittymää, sitä on vaikea käyttää tai jos yritys ei tarjoa tehokasta koulutusta. Käyttäjä voi tällöin jännittää uutta järjestelmää ja samalla kokea muutosvastarintaa sitä kohtaan. Kuten tämä kuvio osoittaa, koetut täyttämättömät lupaukset voivat johtaa koettuun psykologiseen sopimusrikkomukseen (Klaus & Blanton, 2010).

Klausin ja Blantonin (2010) mukaan kuvion oikea puoli käsittelee havaitun psykologisen sopimusrikkomuksen ja vastarintaisen käyttäytymisen välistä suhdetta. Heidän tutkimuksensa käyttäjähaastattelut kuitenkin osoittivat, että vaikka käyttäjä kokisi psykologisen sopimusrikkomuksen, kyseinen käyttäjä ei välttämättä käyttäytyisi vastarintaisesti. Lisäksi joidenkin käyttäjien huomaukset osoittivat, että ennen varsinaisen vastarinnan ilmaisua käyttäjät käyvät läpi prosessin, joka määrittelee, onko käyttäjien vastarinnan ilmaisu perusteltu vai ei. Tässä prosessissa käyttäjä tulkitsee havaitun sopimusrikkomuksen

selvittääkseen, onko se riittävän merkittävä, jotta sitä voidaan pitää rikkomuksena vai huomattavana sopimusrikkomuksena. (Klaus & Blanton, 2010.)

Campbellin ja Grimshawin (2016) mukaan useimmille käyttäjille ei ole vielä muodostunut mielipidettä uudesta järjestelmästä kokeillessaan sitä ensimmäistä kertaa, mutta he ovat alttiita vaikutuksille. Vaikutuksilla tarkoitetaan muun muassa työkaverin mielipiteitä. Sitten, kun järjestelmän toteutus etenee, heidän asenteensa muodostuvat ja vahvistuvat. Nämä asenteet ovat yhä tärkeämmässä roolissa saaden heidät joko hyväksymään järjestelmän tai vastustamaan sitä. (Campbell & Grimshaw, 2016.) Osalla käyttäjistä voi kuitenkin olla ennakoasenteet uutta järjestelmää kohtaan, mitkä ovat muodostuneet heidän aikaisemmista kokemuksistaan muiden järjestelmien kanssa.

On myös tärkeää ymmärtää, miksi muutosta vastustetaan, jotta siihen pystytään varautumaan. Graman ja Todericiun (2016) mukaan ymmärtämällä ne syyt minkä vuoksi esimerkiksi työntekijät vastustavat muutosta voi olla merkittäviä taloudellisia seurauksia organisaatiolle. Työntekijöiden erityinen asenne muutokseen muodostuu organisaatiokokemuksesta. Kyynisyys ja epäilevyys yhdistetään usein kielteisesti työntekijöiden käsityksiin kommunikation vaikutuksista muutosprosessissa. Viestintä on näin yksi keskeinen osa organisaation muutoksen aloitusprosessia. (Grama & Todericiu, 2016.) Tämä sama koskee organisaatiossa uuden järjestelmän implementointia.

Kaikki tietyn organisaation työntekijät eivät vastaa samankaltaisesti organisaatiossaan käynnissä oleviin muutoksiin (Jones & Van de Ven, 2016). Osa työntekijöistä voi vastustaa uudistuksia, kuten uutta järjestelmää, mutta osa voi ottaa uudistuksen positiivisesti vastaan. Grama ja Todericiu (2016) kertovat, että työntekijät, jotka eivät ymmärrä miksi muutos toteutetaan, voivat kyseenalaistaa muutoksen syyt. Muutoksen motiivien ymmärtämisen odotetaan vähentävän muutoskohtaista kyynisyyttä. Työntekijät, jotka kyseenalaistavat muutoksen toteuttamisen motiivit, osoittavat todennäköisesti vastustusta muutokseen enemmän kuin työntekijät, jotka eivät kyseenalaista niitä. Vastaavasti työntekijät, jotka epäilevät muutoksen tavoitteiden saavuttamista, vastustavat todennäköisemmin yrityksiä toteuttaa muutosta enemmän kuin työntekijät, jotka näkevät tavoitteiden olevan saavutettavissa. Tällöin kyynismillä on yhteys aikomukseen vastustaa muutosta. (Grama & Todericiu, 2016.)

Kunzen, Boehmin ja Bruchin (2013) mukaan vuosikymmenien ajan yrityksissä tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet stereotypian, että ikääntyneet työntekijät vastustaisivat enemmän muutoksia. Kunzen ja muiden (2013) tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittivat, ettei ikä ole yksin merkittävä tekijä muutosvastarinnan syntyemiselle. Barakin (2018) mukaan viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että digitaalisten ja vanhempien sukupolvien välillä on eroja median käytön ja viestintämallien suhteen, mutta erot eivät välttämättä ole yhtä selvät kuin aikaisemmissa tutkimuksissa havaittiin. Toisaalta teknologian hyväksynnän tutkimuksen puolella käytetyssä UTAUT2-mallissa ikää pidetään edistävänä olosuhteena (Venkatesh, Thong & Xu, 2012). Venkateshin



ja muiden (2012) mukaan vanhemmilla käyttäjillä on yleensä enemmän vaikeuksia käsitellä uutta tai monimutkaista tietoa, mikä vaikuttaa heidän uuden teknologian oppimiseen.

Muutosvastarintaa tutkitaan myös usein organisatoristen muutosten yhteydessä. Jones ja Van de Ven (2016) havaitsivat, että muutosvastustuksella on ajan myötä yhä negatiivisempia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon ja käsityksiin organisaation tehokkuudesta. Nämä vaikutukset vahvistuvat ajan mittaan, mikä viittaa muutoksen vastustamisen hajanaisiin vaikutuksiin. Myös organisaation etukäteissuhtautumisen, vahvan johtajuuden ja muutosvastuksen negatiivinen suhde kasvaa ajan myötä. Tämä osoittaa, että kannustavasta johtamisesta tulee entistä tärkeämpää muutosvastuksen vähentämisessä muutosprosessin myöhemmissä vaiheissa. (Jones & Van de Ven, 2016.) Järjestelmän implementaatiossa tulisi siis myös kiinnittää huomiota hyvään johtamiseen.

### 3.3 Teknologian omaksumisen haasteet mikroyrityksessä

Teknologia kehittyy jatkuvasti ja yritysten olisi pysyttävä mukana muutoksessa. Näin ei kuitenkaan aina tapahdu. Wolcott, Kamal ja Qureshi (2008) tutkivat ICT:n käyttöönnoton haasteita mikroyrityksissä. He huomasivat, että yrittäjät eroavat toisistaan suuresti teknisissä tiedoissaan ja taidoissaan. Tutkimuksen kaikissa tapauksissa yrittäjillä oli vain vähän aikaa omistautua uuden teknologian oppimiseen ja tämän vuoksi he saattoivat helposti turhautua. Jotkut pelkäsivät tekevän teknologiaan liittyvän virheen, joka heikentäisi heidän liiketoimintaansa. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla yrittäjillä oli suuri liiketoimintariski eikä heillä ollut kiinnostusta lisätä teknologiariskiä. (Wolcott ym., 2008.) Tämän seurauksesta he kokivat muutosvastarintaa uutta teknologiaa kohtaan.

Pienikokoisuutensa vuoksi mikroyrityksen ensimmäinen ja silmiinpistävin ominaisuus on sen organisaatorakenteiden ja prosessien yksin-kertaisuus (Bourdonin & Jaouenin, 2016). Mikroyrityksillä ei ole näkyvää hierarkiaa ja omistaja johtaa yleensä suoraan työntekijöitä. Tämän lisäksi pienet yritykset pyrkivät usein kehittämään henkilökohtaisia ja epävirallisia verkostoja muiden pienten yritysten kanssa sen sijaan, että solmivat muodollisia sopimussuhteita. (Bourdon & Jaouen, 2016.)

Mikroyrityksille on ominaista yrittäjän lyhyen aikavälin visio, joka puolestaan vaikuttaa liiketoimintamallin muotoiluun (Bourdon & Jaouen, 2016). Myös Atesin ja Bititcin (2011) mukaan pk-yritykset ajattelevat ja suunnittelevat yleensä lyhyellä aikavälillä reagoiden siten pääasiassa sisäisiin tai ulkoisiin ärsykkeisiin. Tämä tulee näkyvämmäksi, kun heidän ydinliiketoiminnan tavoitteeksi tulee selviytyminen. Tämä ominaisuus tekee pk-yrityksistä vähemmän kykeneviä käsittelemään strategista pitkän aikavälin kehitystä. (Ates & Bititci, 2011.) Pysyäkseen kilpailukykyisinä mikroyritysten on

löydettävä tapoja hallita liiketoimintamalliensa muutosta aivan kuten suuret yritykset (Bourdon & Jaouen, 2016).

Pienillä yrityksillä on tärkeä rooli työpaikkojen luomisessa ja yhteisöjen sosioekonomisen kehityksen myötävaikutuksessa (Wolcott ym., 2008). Pk-yritysten kestävyys on näin tärkeää terveelle taloudelle (Ates & Bititci, 2011). Bourdon ja Jaouen (2016) kertoivat, että mikroyrityksen yrittäjällä ei ole usein selkeää näkemystä arvolauselmasta tai tuloskaavasta. Esimerkiksi kustannusrakenne arvioidaan usein huonosti tai sitä ei arvioida lainkaan. Resurssien puute merkitsee sitä, että avainresurssit ja osaaminen rajoitetaan usein yrittäjän resursseihin. Mikroyrityksen erityispiirteet vaikuttavat paitsi liiketoimintamallin rakentamiseen myös luovat tiettyjä erityispiirteitä niiden tietojärjestelmien suunnittelussa. (Bourdon & Jaouen, 2016.)

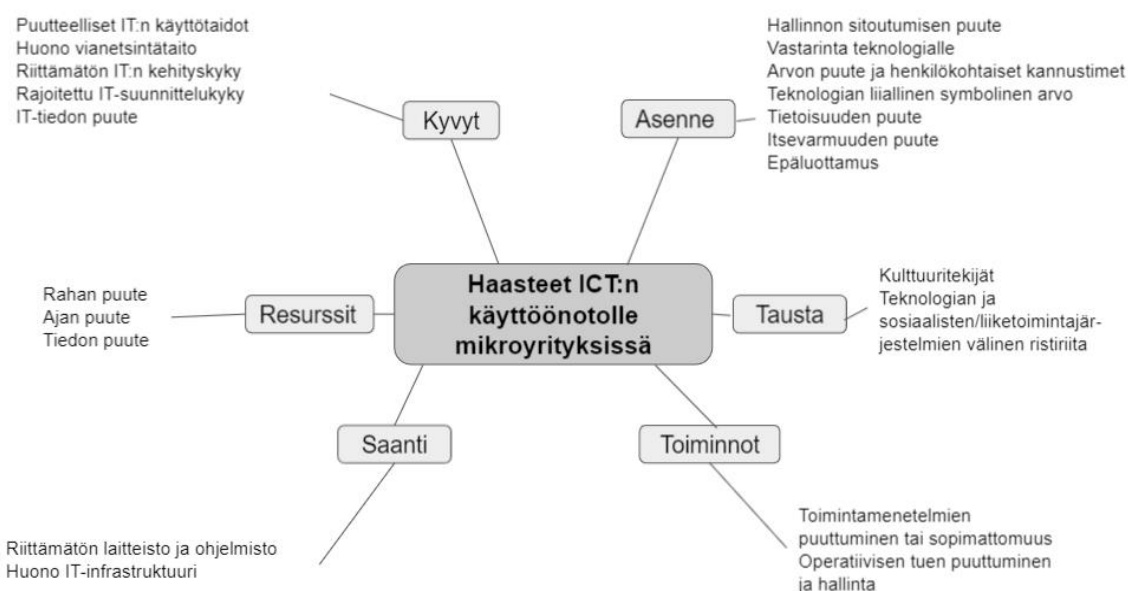
Mikroyrityksillä on Bourdonin ja Jaouen (2016) mukaan usein ongelmia tiedon saannissa ja käytössä, ei pelkästään teknisestä näkökulmasta, vaan myös tietotekniikan ja sen kyvykkyyksien rajallisen ymmärryksen suhteen. Pienet yritykset eivät ole yleensä teknologian suhteen niin hyvin varusteltuja kuin suuremmat yritykset, sillä niiltä puuttuvat usein asianmukaiset ohjelmistot ja tekninen tuki. Niiltä puuttuu myös taloudellisia resursseja asiantuntijoiden rekrytointiin. (Bourdon & Jaouen, 2016.) Myös Wolcott ja muut (2008) huomasivat, että mikroyritysten on haasteellista omaksua ja käyttöönottaa uutta teknologiaa. Niillä on lukuisia haasteita muun muassa suhtautuessaan teknologiaan, kykyihin, resursseihin, saantiin, toimintoihin sekä liiketoimintaan (Wolcott ym., 2008). Bourdon ja Jaouen (2016) jatkavat siitä, kuinka suhtautuminen ja päätöksenteko liittyvät suurelta osin johtajien kykyyn käsitellä ja hyödyntää käytettävissä olevaa tietoa. Rajoitukset tiedon saannissa ja käytössä johtuvat yleensä ajan puutteesta, kokemuksen puutteesta sekä rakentamattomasta tai epävirallisesta johtamistyylistä (Bourdon & Jaouen, 2016). Myös Räsänen ja Tuovisen (2020) tutkimuksen mukaan yrittäjät ovat niin kiireisiä, ettei heillä ole aikaa muutoksiin.

Pien- ja mikroyrityksen kehitys liittyy yleensä yhden omistajan tai johtajan käsitykseen maailmasta (Bourdon & Jaouen, 2016). Gray (2002) huomauttaa yhden tärkeimmistä pk-yrityksen kasvun rajoituksista olevan yksittäisten pienten yritysten omistajien ja johtajien olemattomat uramotivaatiot ja henkilökohtaiset odotukset. Jos omistaja ei halua ansaita enempää kuin elantonsa yksityishenkilönä tai kotitaloutena, kasvu on erittäin epätodennäköistä. Sen sijaan menestyvät pienet yritykset kohtaavat todennäköisemmin, jopa tervetulleina, uuden tuotekehityksen, sosiaalisten suhteiden tehokkaamman hallinnan, niukkojen tai kalliiden fyysisten resurssien pallottelun ja rutiinomaisten liiketoimintaongelmien tehokkaan ratkaisemisen. (Gray, 2002.) Räsänen ja Tuovisen (2020) mukaan muutos voi myös pelottaa yrittäjää. Pienissä yrityksissä, sen omistajan asenteilla on siis paljon vaikutusta siihen, että jääkö yritys sen kilpailijoista jälkeen vai uskaltaako se uudistua.

Wolcottin ja muiden (2008) mukaan tieto- ja viestintäteknologian käyttö pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on haaste sekä kehittyneissä- että kehitysmaissa. Toisaalta Räsänen ja Tuovisen (2020) mukaan Suomi on johtava

maa monissa digitaalisissa näkökohdissa, kuten tieto- ja viestintäteknologian taidoissa. Wolcottin ja muiden (2008) mukaan teknologian käyttö voi hyödyttää mikroyrityksiä monin tavoin. Tieto- ja viestintäteknologiat voivat auttaa yrityksiä saamaan paremmat mahdollisuudet saada tietoa ja asiantuntemusta, tavoittamaan uusia markkinoita ja asiakkaita sekä hallinnoimaan yritystä tehokkaammin ja kasvattamaan yritysten johtamiseen tarvittavia tietoja ja taitoja. Usein pienyritysten omistajilla on vain vähän tai ei lainkaan koulutusta tieto- ja viestintäteknologioista. (Wolcott ym., 2008.) Heillä ei ole myöskään riittävästi tietoisuutta eduista, joita tieto- ja viestintäteknologiat voivat tarjota heidän yritykselleen. (Räisänen & Tuovinen, 2020; Wolcott ym., 2008). Wolcottin ja muiden (2008) mukaan tämä on merkittävä este tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotolle. Mitä pienempi yritys, sitä suurempi tästä ongelmasta tulee, koska useimmat pienet yritykset eivät käytä tietotekniikkaa liiketoiminnassaan lukuun ottamatta pieniä kirjanpitopalveluja (Wolcott ym., 2008).

Wolcott ja muut (2008) havainnollistivat myös kuviolla näitä tieto- ja viestintäteknologian omaksumisen haasteita (kuvio 6).



KUVIO 6 Haasteet ICT:n käyttöönotolle mikroyrityksissä (Wolcott ym., 2008, s. 619 mukaan)

## 4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN YHTEENVETO

Tässä luvussa kerrataan kirjallisuuskatsauksessa käsitellyt aiheet. Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisenä tavoitteena oli saada selville, mitä tarkoitetaan asiakastyytyväisyydellä ja mistä se muodostuu. Tämän lisäksi haluttiin selvittää, miten asiakastyytyväisyyttä on mahdollista mitata yrityksessä.

Kirjallisuuskatsauksessa selvisi, että asiakastyytyväisyyttä on tutkittu jo monien vuosikymmenien ajan. Asiakastyytyväisyyden mittaamisesta yritykset saavat apua markkinointiin (Türkyilmaz & Özkan, 2007). Alla olevaan taulukkoon on koottu havainnollistamaan kirjallisuuskatsauksen perusteella löydetyt asiakastyytyväisyyden muodostumiseen verkkokaupassa vaikuttavat tekijät (taulukko 2).

TAULUKKO 2 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

<b>Tekijä</b>	<b>Selitys</b>	<b>Lähteet</b>
Turvallisuus	Vaikuttaako verkkokauppa turvalliselta ja luotettavalta. Onko asiakkaan tiedot turvassa ja saako asiakas varmasti sitä mitä on tilannut verkkokaupasta.	Hung ym. (2014); Kim & Kim (2006)
Vertaismarkkinointi	Sosiaalisen median lisäksi hyvä keino houkutellessa asiakkaita verkkokauppaan on vertaismarkkinointi.	Zhang & Daugherty (2009)
Asenne	Positiivinen asenne vaikuttaa myönteisesti asiakastyytyväisyyteen. Asenne verkkokauppoja kohtaan on jokaisella asiakkaalla syntynyt aikaisemmista kokemuksista ja odotuksista. Asenteeseen vaikuttaa myös yleinen suhtautuminen teknologiaa kohtaan sekä asiakkaan omaamat tiedot ja taidot.	Hung ym. (2014)
Tuotetiedot	Tiedon laatu on toiseksi tärkein asiakastyytyväisyyden elementti. Asiakas ei pääse näkemään tuotteita fyysisesti, kuten kivijalkakaupassa. Tällöin verkkokaupan on toimitettava tarkat tuotetiedot ja kuvat tuotteesta.	Hung ym. (2014); Liu ym. (2008)
Asiakastuki	Verkkokaupassa asiakkaalle tulisi tarjota tukea ostoprosessin jokaisessa vaiheessa. Asiakkaiden kohtaamiin ongelmiin on tarjottava heti apua asiakastyytyväisyyden takaamiseksi.	Dholakia & Zhao (2010)

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on syntynyt vuosien varrella monia erilaisia indeksejä. Monet kirjallisuuskatsauksessa esitellyistä indekseistä pohjautuivat Fornellin vuonna 1993 luomaan ACSI-malliin. Yksi näistä malleista oli verkkokaupan asiakastyytyväisyyden mittaamiselle muodostunut e-CSI malli (Hsu, 2008). Erona muihin käsiteltyihin malleihin oli CSI-TMPS-malli, joka sen sijaan pohjautui rakenneyhtälömalliin.

Kirjallisuuskatsauksessa tutustuttiin myös toiseen tämän tutkielman teoriapohjaan eli muutosvastarintaan. Muutosvastarinnasta haluttiin selvittää, mitä sillä tarkoitetaan ja mitkä tekijät voivat vaikuttaa siihen. Muutosvastarinnalle ei ollut muodostunut vielä yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan kuitenkin yleensä jonkin muutoksen vastustamista. Kirjallisuus-katsauksessa selvisi, että muutosvastarintaa oli tutkittu usein joko organisatoriseen muutokseen tai tietojärjestelmän implementointiin liittyen. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti mikroyrityksissä havaittuun muutosvastarintaan. Kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, että on kuitenkin tärkeää myös ymmärtää syitä muutoksen vastustamiselle.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella haasteina mikroyrityksessä uudelle tietojärjestelmän käyttöönotolle nähtiin olevan yrityksen resurssit, kyvyt, asenne sekä toiminnot. Alla olevaan taulukkoon on koottuna ne tekijät, jotka selittävät muutosvastarintaa uutta teknologiaa kohtaan mikroyrityksessä (taulukko 3).

TAULUKKO 3 Muutosvastarintaa mikroyrityksessä selittävät tekijät

<b>Tekijä</b>	<b>Selitys</b>	<b>Lähteet</b>
Resurssit	Resursseihin kuuluivat niin rahan, ajan kuin tiedon puute.	Räisänen & Tuovinen (2020); Wolcott ym. (2008)
Kyvyt	Kyvvyillä tarkoitettiin muun muassa puutteellisia tai rajoitettuja teknologian käyttötaitoja.	Räisänen & Tuovinen (2020); Wolcott ym. (2008)
Asenteet	Omistajat ovat tyytyneet nykyiseen tilanteeseen. Uusi teknologia saattaa myös pelottaa henkilöstöä. Heiltä voi puuttua itseluottamusta uuden teknologian käyttöä kohtaan.	Bourdon & Jaouen (2016; Gray (2002); Wolcott ym. (2008)
Toiminnot	Teknologian tuen puuttuminen.	Bourdon & Jaouen (2016); Wolcott ym. (2008)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty menetelmä sekä perustellaan sen valinta. Luvussa käydään läpi myös, kuinka tutkimukseen käytetty data kerättiin ja miten se analysoitiin. Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena haastattelemalla tapausyrityksen yrittäjää, osaomistajaa ja kahta työntekijää. Tutkielmassa käytetty tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina.

### 5.1 Laadullinen tapaustutkimus

Laadullisen tutkimusmenetelmän katsotaan olevan sopiva, kun tutkija joko tutkii uutta tutkimusalaa tai aikoo selvittää ja teorioida merkittäviä asioita (Jamshed, 2014). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on Fossey'n, Harvey'n, McDermottin ja Davidsonin (2002) mukaan käsitellä kysymyksiä, jotka liittyvät ymmärtämisen kehittämiseen ihmisten elämän ja sosiaalisen maailman merkityksestä ja kokemuksesta. Hyvän laadullisen tutkimuksen kannalta keskeistä on se, valaistaanko tutkimuksen osanottajien subjektiiviset merkitykset, toimet ja sosiaaliset yhteydet heidän ymmärtämällään tavalla. Laadullinen tutkimus on laaja kattava termi tutkimusmenetelmille, jotka kuvaavat ja selittävät ihmisten kokemuksia, käyttäytymistä, vuorovaikutusta ja sosiaalista kontekstia ilman tilastollisia menettelyjä tai kvantifiointia. (Fossey ym., 2002.)

Laadullisen tutkimuksen laadun kannalta Fossey'n ja muiden (2002) mielestä keskeistä on, ovatko osallistujien näkökulmat aidosti edustettuina tutkimusprosessissa ja onko kerätyistä tiedoista tehdyt tulkinnot sekä löydökset johdonmukaisia siinä mielessä, että ne sopivat dataan ja sosiaaliseen kontekstiin, josta ne on johdettu. Tavot, joilla laadulliset tutkimuskysymykset esitetään, menetelmät valitaan näiden kysymysten käsittelemiseksi ja laadullinen tutkimus suoritetaan, ovat kukin näkyvissä niiden taustalla olevassa tutkimusparadigmassa. Hyvälle kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tutkimusky-

symyksiä ilmoittavan perspektiivin tai paradigman ja käytettyjen tutkimusmenetelmien välinen yhtäläisyys. (Fossey ym., 2002.) Kun otetaan huomioon mahdollisten kvalitatiivisten menetelmien, tutkimuskysymysten ja analyttisten strategioiden moninaisuus, joita käytetään laajan "kvalitatiivisen tutkimuksen" alaisuudessa, metodologisen eheyden yleisen ajatuksen arviointi erityisissä tutkimuksissa riippuu arvioijien ja toimittajien asiantuntemuksesta ja näkökulmista, jopa yksityiskohtaisten laadullisten raportointistandardien edessä (Wallace & Kuo, 2020).

Eisenhardtin ja Graebnerin (2007) mukaan Yin (1994) kertoo, että tapaustutkimukset ovat runsaita, empiirisiä kuvauksia ilmiön yksittäisistä tapauksista, jotka perustuvat tyypillisesti erilaisiin tietolähteisiin. Tapaustutkimukset kohtaavat kuitenkin ennustettavissa olevia haasteita (Eisenhardt & Graebner, 2007). Näiden haasteiden ennakoimiseksi Zuckerin (2009) mukaan tutkijoiden tulisi muodostaa mielessään luettelo mahdollisista menetelmistä tarkastellessaan tutkimuskysymystään ja miettiä, miten saadaan kerättyä tutkimuksessa etsitty informaatio. Ennen tapaustutkimusmenetelmän aloittamista on mietittävä monia näkökohtia ja jo alusta alkaen on oltava selvää, että tapaustutkimusmenetelmä on paras mahdollinen valinta. Jokaisessa tapaustutkimuksessa on määriteltävä tarkoitus, minkä jälkeen tutkija voi tapaustutkimuksen tyypistä ja tutkijan ehdottamasta toiminnasta riippuen määrittää tutkimuksen mahdolliset tulokset. (Zucker, 2009.)

Myös Eisenhardt ja Graebner (2007) mainitsivat, että tapaustutkimuksessa ilmeneviä haasteita voidaan lieventää harkitulla tutkimussuunnittelulla. Hyvään tutkimussuunnitelmaan kuuluu (Eisenhardt & Graebner, 2007):

- Teoreettisen rakenteen huolellinen perustelu
- Tapausten teoreettinen otanta
- Haastattelut, jotka rajoittavat haastattelijan puolueellisuutta
- Runsas todisteiden esittäminen taukukoissa ja liitteissä
- Selkeä lausunto teoreettisia argumentteja

## 5.2 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

- Koetaanko yrityksessä muutosvastarintaa uutta verkkokaupan alustaa vastaan?
- Voiko asiakastyytyväisyydellä lievittää mahdollista yrittäjän kokemaa muutosvastarintaa?

### 5.3 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen aineisto päätettiin kerätä haastattelemalla tapausyrityksen omistajia ja työntekijöitä. Haastattelu onkin yleisin tiedonkeruun muoto laadullisessa tutkimuksessa (Jamshed, 2014). Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu voi olla Myersin ja Newmanin (2007) mukaan niin jäsenelty, jäsentämätön tai osittain jäsenelty. Jäseneltyssä haastattelussa on kokonainen käsikirjoitus valmisteltu etukäteen ja silloin ei ole tilaa improvisoinnille. Jäseneltyä haastattelua käytetään usein tutkimuksissa, joissa haastattelut eivät ole tutkijan suorittamia. Jäsentämätön tai osittain jäsenelty haastattelu voi sisältää osittain kirjoitetun käsikirjoituksen. Tutkija on saattanut valmistella joitain kysymyksiä etukäteen, mutta myös improvisointi on tarpeen. Haastattelija on tällöin yleensä tutkija. Ryhmähaastattelu voi sen sijaan olla niin jäsenelty tai jäsentämätön ja siinä yksi tai useampi haastattelija haastattelee kahta tai useampaa ihmistä kerralla. (Myers & Newman, 2007.) Tämän tutkimuksen haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluita, sillä tämä tapa sopi tutkimukseen parhaiten. Puolistrukturoidun rakenteensa takia haastattelut olivat keskustelunomaisia ja niissä oli helppo esittää täsmentäviä kysymyksiä. Haastattelukysymykset (liite 1) oli jaoteltu aiheeseen sopiviin teemoihin, joita olivat asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja -luottamus, ja verkkokaupan uudistus. Haastateltavat olivat tietoisia tutkimuksen aiheesta ennen kuin haastattelut suoritettiin.

TAULUKKO 4 Haastattelujen teemaluettelo

Teemat	Alakategoriat
Asiakastyytyväisyys	Muodostuminen kivijalkamyymälässä Muodostuminen verkkokaupassa
Asiakasluottamus ja -uskollisuus	Muodostuminen kivijalkamyymälässä Muodostuminen verkkokaupassa
Verkkokaupan uudistaminen	Hyödyt Haitat

Myersin ja Newmanin (2007) tutkimuksessa oli listattuna seuraavat ohjeet tutkijalle tai haastattelijalle haastattelutilannetta varten:

- Sijoita tutkija näyttelijäksi. Olettaen, että tutkija on haastattelija, on tärkeää, että tutkija "sijoittuu" itse ennen haastattelua. Toisin sanoen, koska haastattelu on sosiaalinen kohtaaminen ja haastatteluista kerätyt tiedot ovat ideografisia, haastattelijan tulisi sijoittaa itsensä sekä haastateltava.
- Minimoi sosiaalinen dissonanssi. Koska haastattelu on sosiaalinen kohtaaminen, on tärkeää minimoida sosiaalinen dissonanssi eli minimoida kaikki, mikä saattaa haastateltavan tuntea olonsa epä mukavaksi. Tätä pidetään yleensä tapana parantaa julkistamisen laatua. Tähän sisäl-



tyy yleensä yritys hallita ensivaikutelmia eli pukeutua asianmukaisesti ja käyttää asianmukaista ammattikieltä. Osan pelaaminen voi tarkoittaa eri osien sovittamista eri aiheille esimerkiksi vertaa haastatteluja toimitusjohtajan tai myymälän työntekijän kanssa.

- Tuo esille erilaisia ääniä. Laadullisessa tutkimuksessa on yleensä tarpeen haastatella erilaisia ihmisiä organisaatiossa. Kaikki vastaajat eivät ole samanlaisia. Tässä mielessä on tärkeää välttää eliitin puolueellisuutta.
- Huomioi, että kaikki tulkitsevat asioita eri tavalla. Tässä ohjeessa tunnustetaan, että kohteet tulkitsevat maailmaa luovasti kuin me itse. Haastattelu on yleensä keinotekoinen tai harvinainen tapahtuma useimmille aiheille. Tämä tarkoittaa, että haastattelu johtaa yhden tai useamman tekstin luomiseen ja lukemiseen.
- Käytä peilaavia kysymyksiä. Peilaus on niiden sanojen ja lauseiden käyttämisestä, joita aiheet tarvitsevat seuraavan kysymyksen tai kommentin muodostamiseen. Ajatuksena on, että haastateltava kuvailee ja selittää maailmaa omin sanoin. Yleensä on hyvä käytäntö käyttää avoimia eikä suljettuja kysymyksiä ja keskittyä yleisiin, elävästi pidettyihin tapahtumiin ja tarinoiden. Haastattelijan rooliin kuuluu keskustelun kuunteleminen, kehottaminen, kannustaminen ja ohjaaminen.
- Muista joustavuus. Tällä tarkoitetaan, kuinka puolirakenteinen sekä strukturoimaton haastattelu käyttää epätäydellistä käsikirjoitusta ja vaatii siten joustavuutta, improvisaatiota ja avoimuutta.

Tässä tutkimuksessa sosiaalinen dissonanssin estämiseksi, haastattelut suoritettiin kasvokkain tapausyrityksen tiloissa. Osallistujat olivat tietoisia, että haastattelut nauhoitettiin puhelimen sovelluksella ja että niitä ei kuuntele muut kuin haastattelijat. Haastattelut suoritettiin kahden viikon aikana. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin sanasta sanaan kirjoitettuun muotoon. Haastateltavia oli yhteensä neljä ja haastateltavien vähyden takia yhden haastateltavan kanssa suoritettiin vielä toinen haastattelu. Wellerin, Vickersin, Bernardin, Blackburnin, Borgattin, Gravleen ja Johnsonin (2018) yleensä haastattelun aikana täydentävien kysymyksen esittämisellä on enemmän merkitystä kuin haastattelujen määrällä. Pienemmällä määrällä haastatteluja voidaan saada enemmän syvällisiä ja merkityksellisiä vastauksia kuin suuremmalla määrällä haastatteluja (Weller ym., 2018). Yksi haastattelu kesti minimissään tunnin, joten aineistoa saatiin kerättyä hyvin tutkimukseen.

## 5.4 Aineiston analyysi

Fossey ja muiden (2002) mukaan analysointi voidaan jakaa joko merkityksellisiin tai löytöihin keskittyviin lähestymistapoihin. Tämän tutkimuksen kannalta oli olennaista lähestyä tuloksien analysointia merkityksellisestä näkökulmasta.

Yksi keino analysoida laadullisen tutkimuksen aineistoa on teemoittelu. Tässä tutkimuksessa teemoittelu valittiin tutkimushaastatteluiden analysointiin. Tämä valinta tehtiin, sillä jo haastattelukysymykset olivat teemoiteltu, joten oli luontevaa jatkaa teemoittelua myös analysoinnissa. Analyysi pyrittiin kuitenkin suorittamaan aineistolähtöisesti.

Tutkimushaastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon yksi nauhoitettu tallenne kerrallaan. Litteroinnissa pyrittiin olemaan mahdollisimman tarkkoja, esimerkiksi haastateltavien virheellisiä sanontoja ei korjattu. Tällä ei kuitenkaan ollut merkitystä tutkimuksen kannalta. Haastattelut noudattivat suurimmaksi osaksi teemahaastattelurunkoa, mikä helpotti litterointia. Litteroiduista haastatteluista poimittiin niissä toistuvia ja tutkimuksen kannalta olennaisia pääteemoja. Tämä on yleistä analyttiselle menettelylle (Fossey ym., 2002). Tämän jälkeen haastattelut pilkottiin ja jaettiin pääteemoittain. Fossey ja muiden (2002) mukaan teemoittelulle onkin yleistä yhdistää eri haastatteluista saadut teemat yhtenäiseksi teemaksi. Lisäksi käytettiin värejä helpottamaan eri pääteemojen hahmottamista. Teemoittelussa myös merkattiin, mikä pätkä aineistosta oli kenenkin haastateltavan haastattelusta, jotta osattiin tutkimuksen tuloksissa viitata oikeaan haastateltavaan. Tässä vaiheessa myös osa haastatteluissa kerätystä materiaalista karsittiin pois, jos se ei kuulunut minkään teeman alle eikä sillä ollut näin käyttöä tutkimuksessa.

Kun haastattelut oli pilkottu ja järjestetty uudelleen teemojen mukaan, alettiin käymää aineistoa läpi yksi teema kerrallaan. Teemoista poimittiin alateemoja ja niiden mukaan muodostettiin taulukko, jota käytettiin vielä analyysin havainnollistukseen.

## 5.5 Tapausyrittäjä

Tilastokeskuksen (2020) mukaan pienillä ja keskikokoisilla yrityksillä tarkoitetaan sellaisia yrityksiä, joissa työskentelee enintään 250 työntekijää. Tästä tullaan myöhemmin käyttämään lyhennettä pk-yritykset. Vuosi-liikevaihto pk-yrityksessä saa olla enintään 50 miljoonaa euroa tai vaihtoehtoisesti yrityksen tase on loppusummaltaan enintään 43 miljoonaa euroa. Jos yrityksessä on puolestaan vähemmän kuin 10 työntekijää, yritys luokitellaan tällöin mikroyritykseksi. Mikroyrityksessä joko vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma voi olla enintään 2 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus, 2020.) Euroopan unionin määritelmä pk-yrityksistä kattaa mikroyritykset, pienet ja keskisuuret yritykset (Jeansson ym., 2017). Wolcottin, Kamalin ja Qureshin (2008) mukaan nämä pienet mikroyritykset voivat olla koti-, maatila- tai katuyrityksiä ja voivat olla osa- tai kokopäiväisiä yrityksiä. Mikroyritykset ovat yrityksen muodostamisprosessin kärjessä, ja niitä on kaikkialla: maaseudulla, kaupungeissa sekä esikaupunkialueilla sekä kehittyneissä että kehitysmaissa (Wolcott ym., 2008). Tämän tutkimuksen tapausyrittäjä LeikinAika Oy eli Pienikamari luokitellaan mikroyrityksiin. Yrityksessä on töissä kauppiaan lisäksi kaksi myyjää. Tutkimukseen haastateltiin heidän lisäksi myös yrityksen osaomistajaa.

Pienikamari on perustettu vuonna 1992. Pienikamari on lelu- ja lahjatavara-kauppa, jonka tuotevalikoimaan kuuluu niin pelti- kuin puuleluja (Pienikamari, 2021.) Yrityksen kivijalkamyymälä sijaitsee Jyväskylässä. Alla olevassa taulukossa esitellään lyhyesti yrityksen henkilöstö, jota haastateltiin tutkimukseen (taulukko 4).

TAULUKKO 5 Haastateltavien esittely

<b>Rooli</b>	<b>Roolin selitys</b>	<b>Tekninen osaaminen</b>
Kauppiaas (H1 & H5)	Ollut yrityksessä yhteensä 14 vuotta. Ensimmäiset vuodet oli työntekijänä ja nyt 12 vuotta omistajana. Koulutukseltaan laskentatoimen merkonomi. Työtehtävinä: tuotteiden sisäänosto, kampanjoiden ja sähköisten mainosten suunnittelu sekä myyntityö.	Kohtalainen, yrittää käyttää kuitenkin parhaansa mukaan. Tarvitsee välillä tukea käyttöön.
Myyjä (H2)	Yrityksessä noin 3-4 vuotta. Merkonomin koulutus. Työtehtävät: Varaston ylläpitäminen, sosiaalisen median päivittäminen sekä myyntityö.	Kohtalainen. Uusi teknologia saattaa aluksi jännittää, mutta valmis oppimaan.
Myyjä (H3)	Yrityksessä noin vuotta. Oli mukana verkkokaupan suunnittelussa ja perustamisessa. Suunnitellut Pienikamarin visuaalisen ilmeen. Työtehtävät: Näyteikkunoiden somistaminen, verkkokaupan etusivun kuvakollaasien tekeminen sekä myyntityö.	Uudet järjestelmät eivät jännitä, vaan ymmärtää että kaikesta selviää.
Osaomistaja (H4)	Ei alan koulutusta. Työskentelee eri alalla. Liittyi yrityksen osaomistajaksi, omistajan vaihdoksen myötä 12 vuotta sitten. Huolehtii teknisistä asioista.	Hyvä.

Pienikamarin persoonallisuus näkyy niin kivijalkamyymälässä kuin sen verkkokaupassa. Alla olevissa kuvioissa (6 & 7) näkyvät kuva yrityksen kivijalkaliikkeen sisältä sekä ruutukaappaus verkkokaupan uutuudet-kategoriasta.



KUVIO 7 Kuva yrityksen kivijalkaliikkeestä

Yhteystiedot Toimitusehdot Uutiset

NETTIPUOTI Ostoskori Tuotehaku

# Pienikamari

**Uutuudet**

järjestyksessä nimen | päivituksen | hinnan | alkuperäisen järjestyksen mukaan

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) >>>

Uutuudet

INVENTAARIOPOISTOJA  
-30%-70%

KUVIO 8 Kuva yrityksen verkkokaupasta ([https://pienikamari.fi/product\\_catalog.php](https://pienikamari.fi/product_catalog.php))

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään ja kuvataan tutkimuksen empiiriset havainnot. Tulokset on luokiteltu teemoihin haastattelurakenteen perusteella. Joillakin teemoilla on samanlaiset näkökohdat, ja teemojen sisältö saattaa sisältää muita teemoja. Esittelyssä on useita teemoja, ja teemat koostuvat myös alateemoista, jotka antavat syvemmän tiedon asiasta. Ensimmäinen teema koskee asiakastytyväisyyden muodostumista. Toinen teema käsittelee uuden verkkokauppa-alustan haasteita ja kolmas teema puolestaan sen hyötyjä.

### 6.1 Asiakastytyväisyyden muodostuminen

Tutkimuksessa tarkasteltiin, mistä asioista asiakastytyväisyys muodostuu tapausyrityksen kivijalkaliikkeessä ja verkkokaupassa. Asiakastytyväisyyden synty ja tärkeys ymmärretään selkeästi yrityksessä. Niin kivijalassa kuin verkkokaupassa pyritään synnyttämään hyvä asiakastytyväisyys, jotta luodaan myös perustaa asiakasluottamukselle ja -uskollisuudelle. Asiakastytyväisyys syntyy hieman eri tekijöistä verkkokaupassa kuin kivijalkaliikkeessä, mutta myös yhteneväisyyksiä näiden kahden väliltä löytyy.

Asiakkaalle on voinut syntyä ennestään odotuksia yritystä tai jotain tuotetta kohtaan. Asiakastytyväisyyden kannalta tulisi pyrkiä ylittämään nämä asiakkaan odotukset. Tämä voi tapahtua muun muassa henkilökohtaisella palvelulla ja laajalla, monipuolisella tuotevalikoimalla. Tuotteiden tulisi olla laadukkaita ja erota naapuriliikkeiden valikoimasta. Asiakasuskollisuuteenkin vaikuttava pieni kiitoslahja niin verkossa kuin kaupalla ilahduttaa haastateltavien mukaan asiakasta.

#### 6.1.1 Markkinointi

Vertaismarkkinoinnin eli puskaradion merkitys kerrottiin olevan suuri yritykselle. Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat kertovat helpommin perheilleen

ja ystävilleen kaupan palveluista, mikä voi tuoda uusia asiakkaita yritykselle. He saattavat jakaa myös sosiaalisessa mediassa positiivisia kokemuksiaan. Tämä toimii mainoksena yritykselle, mutta on hyvä huomioida, että toisaalta myös tyytymättömät asiakkaat ovat herkempiä antamaan huonoa palautetta. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen maineeseen.

”Sitte kyllä musta tuntuu et sit ku ne saa sen hyvän kokemuksen ja lähtee tyytyväisinä ni sit ne muistaa [kaupan], kun seuraavaa synttärilahjaa tarvitaan tulee ite hakemaan ja tulee ihanasti vinkkaa viel muille et hei tiesitsä et sieltä saa valmiiks pakettiin ja näin. Se on kiva aina kuulla, kun asiakkaita käy et heille on vinkattu sitte puskaradion kautta sitte myös.” H2

”Puskaradio on meidän paras markkinoinnin keino. Eli verkkokaupassakin se on et toinen kertoo toiselle, ja kivijalassa myös.” H5

Haastateltavat nostivat esille sen, kuinka verkkokauppa ja sosiaalisen median suosio on muuttanut heidän markkinointitapojaan. Markkinoinnin kerrottiin siirtyneen lähes kokonaan sähköiseen markkinointiin niin sosiaalisessa mediassa kuin sähköpostissa kanta-asiakaskirjeinä.

”[Markkinointi] tosi niinku somepainoitteisempaa. Aiemmin oli et suunniteltiin Suur-Jyväskylän Lehteen joku pikku lämpäre aina välillä ja nyt niinku koitetaan muistaa et joko on jokaiseen somekanavaan paukutus tänään jotain jo.” H2

Osa haastateltavista mainitsi markkinointiin liittyen, että yrityksessä tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluisi Youtube-kanavan luominen. Tällä toivottiin kasvattavan yrityksen näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa.

”Ollaan menossa Youtubea tekemään videoita tietyistä leluista, miten niitä käytetään. Että Japanissa nykyään järjestetään jo kurseja lapsille, miten leluilla leikitään, niin me mennään nyt Youtubeen näyttämään sitten tiettyjä leluja on ja miten niillä leikitään.” H1

Yrityksessä seurataan Google Analyticsin avulla, mitä kautta verkkokaupan asiakkaat tulevat verkkokauppaan. Sen avulla on hyvä seurata muun muassa toimiiko yrityksen markkinointi.

”Sieltä verkkokaupasta pystyy kattoo sieltä Google Analyticsista, että mitä kautta se asiakas on tullut sinne meille, onko se tullu jonkun meidän kuvan perusteella vai onko se suoraan osannut mennä sinne verkkokauppaan vai googlen kautta vai miten.” H1

### 6.1.2 Palvelun laatu

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa niin kivijalkamyymälässä kuin verkkokaupassa hänen kokemansa palvelun laatu. Ystävällisen ja iloisen henkilökohtaisen palvelun kerrottiin olevan tällöin tärkeää. Osa haastateltavista mainitsi myös, kuinka palvelun tulee olla tasapuolista kaikille asiakkaille. Palvelun tulee olla

asiakaslähtöistä eli kysytään asiakkailta, tarvitaanko apua, esitellään tuotteista eri vaihtoehtoja ja kuunnellaan asiakasta hänen toiveidensa täyttämiseksi.

”He tykkää, että he saa niinku yksilöllistä palvelua meillä ja meillä neuvotaan minkälaisia lahjoja voi tietynikäiselle lapselle ostaa.” H1

Näiden lisäksi reklaamaatiotilanteiden hyvin ja nopeasti hoitaminen kuuluu haastateltavien mukaan hyvään palveluun. Osa reklamaatioista olisi hyvä myös pystyä ennakoimaan tarkastamalla tuotteet ennen niiden myyntiä.

”Sit reklamaatiot ja mitä tahansa on ni ne kyllä hoidetaan niin viimesen päälle hyvin, että kukaan ei niinku tai harvoin jää närkästyneeks asiakkaat.” H2

Tapausyrityksessä hyvään palveluun kuuluu myös ilmainen lahjapaketointi niin kivijalkaliikkeessä kuin verkkokaupassa. Verkkokaupassa asiakkaan kerrottiin voivan tilata paketti myös suoraan lahjan saajalle. Kivijalassa asiakas saa myös ilmaisen paperikassin ostoksilleen. Yrityksessä nämä molemmat ajatellaan kuuluvan osaksi hyvää palvelua eikä asiakkaalta veloiteta siitä mitään.

”Meillä hyvään palveluun kuuluu ilmainen lahjapaketointi kauniisiin papereihin, jotka asiakas saa itse valita tota meidän paperivalikoimasta. Koska sitähan ei ole monessa kaupassa ollenkaan.” H1

”Ja sitten kun meillä on toi paketointi ni se tuntuu nyt et ihmiset arvostaa sitä tosi paljon, että ne saa valmiiks niinku lahjapaketoituna sekä kivijalassa niin, ku netti-kaupassakin ni sitä ihmiset arvostaa tosi paljon.” H2

Vaikka verkkokaupassa asiakkaan ja myyjän välillä ei tapahdu kasvokkain vuorovaikutusta, on palvelun laatu haastateltavien mukaan edelleen tärkeää. Hyvään palveluun kuuluu, että nettitilaukset paketoidaan hyvin ja huolellisesti, jotta tuotteet eivät pääse rikkoutumaan matkalla. On tärkeää, että asiakkaan tilaamat tuotteet löytyvät heti varastosta, jotta ne saadaan lähetettyä nopeasti asiakkaalle. Haastateltavat myös kertoivat, että pyrkivät toteuttamaan asiakkaidensa toiveet parhaansa mukaan.

”Pyritään myös toteuttaa niitä ihmisten toiveita, elikkä jos joku haluaiskin yhtäkkiä et se haluaa matkahuoltoon sen paketin niin, vaikka se ei oo siellä meillä valikoimis- sa niin kyllä viedään sinne.” H1

### 6.1.3 Asiakastuki

Verkkokaupassa asiakas on pääasiassa vuorovaikutuksessa verkkosivuston kanssa. Tällöin korostuu asiakastuen tärkeys, sillä ongelmatilanteen sattuessa on asiakkaan saatava apua nopeasti ja vaivattomasti. Asiakkaalle on tärkeää tietää miten ja mistä hän saa otettua yritykseen yhteyttä.



”Se on varmasti ihmisille tosi tärkeä et saa mahdollisimman nopeesti jos on jotain kysyttävää et sais mahdollisimman nopeesti ja kattavan vastauksen sitte.” H2

Nykyään verkkosivustoilla ja -kaupoissa on asiakastukena usein chatrobotti. Yrityksessä kuitenkin uskotaan, että asiakkaille on edelleen tärkeää tavoittaa ihminen puhelimesta tai sähköpostilla. Asiakkaalla voi olla ongelmia verkko-kaupan käytössä, maksussa tai hän voi kysellä lisätietoja jostain tuotteesta.

”Asiakas saattaa useasti soittaa meille niin puhelimesta neuvotaan, ja sitten jos se ei vieläkään esimerkiksi tilauksen tekemisessä vanhoilla ihmisillä on se maksu vaikea ollut vaikea niin sitten monesti öö on tehty sitten niin, jos se ei onnistu niin on ennakkolaskulla sitten, jos hän ei osaa sitä, vaikka on ohjeet laitettu netin kautta tai puhelimesta sanottu niin sitten monesti asiakas kuitenkin haluaa ne tuotteet niin sitten hän saa ne ennakkolaskulla.” H1

Asiakastuki ei ylety pelkästään verkkokauppaan, vaan kyselyitä tulee haastateltavien mukaan myös yrityksen Facebook- ja Instagramisivuilla. Verkkokaupassa on paljon tuotteita, mutta sinne ei ole mahdollista kuitenkaan laittaa ihan jokaista tuotetta, joka on liikkeessä myynnissä. Kerrottiin, että välillä yrityksen sosiaalisessa mediassa saatetaan mainostaa myös tuotteita, joita ei löydy verkkokaupasta. Tällöin tuote pyritään lisäämään verkkokauppaan tai lähettämään asiakkaalle sähköpostilla ennakkolasku. Ennakkolaskulla tarkoitettiin, että asiakas maksaa tapausyrityksen laatineen laskun tilille ennen paketin lähettämistä. Tämä on niin hyvää palvelua kuin asiakastukea.

”Eihän läheskään kaikkea sieltä löydy mitä kivijalasta löytyy, että sitten jos ei löydy verkkokaupasta, nii sitten kyllä ennakkolaskulla saa tilattua ja näin.” H2

#### **6.1.4 Kattavat tuotetiedot**

Asiakastyytyväisyyden takaamiseksi koettiin, että verkkokaupassa tulee kiinnittää huomiota tuotetietoihin ja tuotekuviin. Asiakkaat luottavat verkko-kaupan tarjoamiin tuotetietoihin ja kuvauksiin, joten niiden on oltava mahdollisimman tarkat ja todenmukaiset. Tuotteista tulee olla selkeät kuvat oikeanlaisessa valaistuksessa. Asiakas ei pääse näkemään tuotetta luonnossa ja näyttö voi vääristää niin kokoa kuin väriä.

”Pyrimme mahdollisimman tarkat tuotetiedot laittamaan verkkokaupan tuotteista. Se on niinku sitte että se palvelee verkkokaupan asiakkaita mahdollisimman hyvin.” H1

Kun asiakas näkee tuotteen näytöllä, asiakas saa siitä ensivaikutelman. Tämän ensivaikutelman on oltava mahdollisimman todenmukainen. Ei ole hyvä, jos asiakas joutuu lähteä etsimään tuotetietoja niiden vaillinaisuuden takia toisesta verkkokaupasta. Tällöin asiakas saattaa tilata tuotteen sieltä.

”Se on kyllä itelle niinku on ostamises se ois ihan ehton löytää kaikki tarvittavat tiedot mielummin siitä verkkokaupasta, ettei tarvii lähtee selailee. Sitte jos lähtee selailee muita kauppoja ni sit se tota saat samantien helpommin niin sit se voi olla et jää sinne ja ostaa sieltä sen.” H4

Haastateltavat kokivat, kuinka tärkeää on myös, että tuotetiedot ovat helposti ja nopeasti löydettävissä, sillä asiakkaat ovat tänä päivänä niin kiireisiä, ettei heillä ole aikaa alkaa niitä etsimään. Tuotetietojen olisi hyvä olla myös yksilöllisiä ja niiden avulla voisi erottua hyödykseen. Pelkkä englannista suomenkielelle kääntäminen ei riitä.

”Niiden tuotetietojen pitäis olla yksilöllisiä ja sitten tuota niitten rakentaminen, kääntäminen suoraan yksilöllisiksi suomenkielelle niin siinä on aikamoinen työ. Espanjasta, saksasta, ranskasta, englannista, ruotsista niin siitä tulee helposti semmosta kömpelöä kieltä. Semmone mikä on varmaan niinku täysin yksilöllisen verkkokaupan huipentuma on ollu joskus varmaan kymmenen vuotta sitten ainakin niin Varusteleka. Niin niitten tuotekuvaukset on niin täysin erilaisia kuin muut. Että se oli niinku ihan pelkästään sillä ihmiset kävi kattomassa ihan vaan tuoteselostuksen vuoks.” H4

## 6.2 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus on monen tekijän summa. Siihen vaikuttaa monet jo aiemmin asiakastytyväisyyden muodostumisessakin mainitut tekijät, kuten hyvä palvelu ja vertaismarkkinointi. Verkkokaupan puolella asiakasuskollisuuden muodostaminen tuntui haastateltavista vaikeammalta, sillä verkkokauppoja on niin paljon. Asiakkaiden on helppo vertailla muun muassa hintoja keskenään eri verkkokaupoissa.

### 6.2.1 Imago

Positiivinen yrityskuva eli imago vaikuttaa positiivisesti asiakasuskollisuuteen. Haastateltavat kertoivat, että imagoon voidaan yrityksessä vaikuttaa monella tavalla ja yksi näistä tavoista on ekologisuus. Ihmiset ovat nykypäivänä hyvin tietoisia ekologisista valinnoista ja ekologisuutta arvostetaan. Tästä johtuen yrityksessä pyritään panostamaan ekologisuuteen. Tämä näkyy haastateltavien mukaan muun muassa ekologisten tuotteiden osuuden jatkuvasta kasvusta. Ekologisuutta huomioidaan myös niin kivijalan kuin verkkokaupan pakkaus-tarvikkeissa. Kivijalassa asiakas saa ostoksensa mukaan ilmaisen paperikassin. Verkkokaupassa puolestaan kierrätetään pahvilaatikot ja osa niistä saadaan yhteistyössä toisen yrittäjän, kenkäkauppiaan, kanssa. Kenkäkaupalta saadaan kenkälaatikot pienempien tavaroiden lähettämiseen.

”Meillä Pienikamarissa suositaan niinku ekologisista juttuja, meidän imagoon kuuluu ekologisuus.” H1

Yrityksen imagoon vaikuttaa myös sen persoonallisuus. Persoonallisuus näkyy yrityksessä niin sen kivijalan kiinteistössä, verkkokaupan ulkoasussa kuin kaupassa myytävissä tuotteissa. Yrityksen imagolle on tärkeää, että kauppa on siisti ja puhdas, jotta asiakkaat viihtyvät paremmin. Kivijalan pienuuden takia, tavarat on myös aseteltu eri tavalla kuin esimerkiksi marketeissa ja ostoskeskuksissa. Kivijalalle on tärkeää myös sen kodinomaisuus ja kuinka lattioilla on esimerkiksi räsymatot. Verkkokauppa on alustaltaan jo vanha, mutta se on ulkoasultaan persoonallinen ja erottuu valtavirrasta. Kaikki nämä tekijät muovaavat yrityksen persoonallista imagoa.

”Meidän imagoa on persoonalliset tuotteet ja sitten itse kauppa on persoonallinen. Ei olla haluttu lähteä mihinkään ostoskeskuksiin, vaan halutaan olla tommosessa persoonallisessa kiinteistössä.” H1

”Pienkamari on siis ihan uniikki omasta mielestä ja sitten paljon asiakkailtakin kuulu, että ei niinku missään niinkun Suomessa ole tällöisiä, että tää on ihanan pieni ja onhan toi niinku toi myymälätila, kun se on ahas ja sokkeloinen tekee ihan sen oman twistinsä.” H2

Yrityksen kerrottiin olevan myös tunnettu sloganistaan: ”*Suuria elämyksiä pienille – Pieniä yllätyksiä isoille!*”. Tämän sloganin kerrottiin kiteyttävän sen mitä Pienikamari on. Kaupan tuotteet ovat hankittu pienistä tukuista, jolloin vältetään kilpailutilanne isojen kauppojen kanssa ja tuotteet pysyvät ”yksilöllisinä”.

”Tän meidän sloganin tarkoitus on, että asiakas voi löytää Pienikamarista tuotteen mitä hän ei uskonut mistään löytävän. Esimerkiksi vanhan ajan peltilelut ja paperinuket.” H5

## 6.2.2 Luottamus

Yrityksessä uskottiin, että asiakasuskollisuuden syntyyn vaikuttaa myös asiakkaan luottamus yritystä kohtaan. Asiakasluottamukseen puolestaan kerrottiin vaikuttavan myös yrityksen imago, joka on rakentunut vuosien varrella. Haastateltavat kertoivat, että Pienikamari on palvellut asiakkaitaan Jyväskylässä jo 29 vuoden ajan.

Haastateltavat kokivat, että verkkokaupan puolella luottamuksen luominen on haasteellisempää kuin kivijalkaliikkeessä. He uskoivat kuitenkin siihen, että koska verkkokaupalla on myös fyysinen liike, lisää se samalla luottamusta. Yrityksen nettisivuilta löytyy tiedot mihin voi tarvittaessa ottaa yhteyttä ja siltä löytyy myös nettisivujen lisäksi Facebook ja Instagram sivut. Facebookissa ja Instagramissa korostuvat aiemmin mainittu vertaismarkkinointi. Osa haastateltavista mainitsi, kuinka luotettavuutta voidaan netin puolella lisätä myös muun muassa työntekijöiden esittelyillä.

”Mitä kaikkea siellä nettikaupassa on, että onko siellä esimerkiksi kauppiasta esitteilyjä ja tällöistä niin viestitään inhimillisyyttä ja sitä kun kasvot näkyy.” H2

”Mä uskon siihen, että sitten kun Pienikamarin verkkokaupan työntekijät on esitelty ja yleisesti nähtävillä, siellä näkyy Facebookissa meidän kasvot, ketä siellä takana työskentelee niin sit sekin tuo niinkun luottamusta.” H5

Verkkokaupassa luottamuksen syntyyn koettiin vaikuttavan myös se, saako asiakas sitä mitä on tilannut. Eli vastaako asiakkaan saama tuote siitä annettuja tuotetietoja ja onko se ehjä. Yrityksessä pyritään haastateltavien mukaan tarkistamaan nettitilauksissa lähetettävät tuotteet, että ne toimivat ja ovat ehjiä eikä niissä ole esimerkiksi naarmuja.

”Uskon, että meillä on niin hyvin pakattuja tuotteet, että sitte asiakas voi turvallisesti mielin tilata uudestaan, kun näkee, että voi vaikka mitä tilata, ku näkee et ne on hyvin pakattu ja tulee nopeesti. Testataan yleensä mitkä pystytään, jotta ei lähetetä rikkinäistä.” H2

”No luottamukseen vaikuttaa se tietysti, että se asiakas saa öö sellaisen tuotteen mitä on luvattu, kun hän tilaa et se kuva ja se teksti niinku kohtaa.” H5

Osan haastateltavien mielestä tilauksen yhteydessä myös avoimuudella oli merkitystä luottamuksen synnylle. Kerrottiin, että on hyvä lähettää asiakkaalle tietoa siitä, missä vaiheessa tilaus on eli milloin se on lähetetty ja milloin on sen odotettu saapumisaika postiin. Lähetysten yhteydessä asiakkaalle annetaan myös postin seuraustunnus, jotta asiakas voi itse myös seurata paketin kulkua postilla.

”Se on nykyään aika tärkeää et tietää nopeesti et no ni nyt se on lähetetty, ja sit sitte se tietysti posti hoitaa käytännössä siitä eteenpäin sen tiedottamisen, kun se on saatu lähtemään mut siihen saakka ois hyvä et asiakas tietää missä mennään.” H4

### 6.2.3 Kanta-asiakkuusedut ja lahjat

Haasteltavat kertoivat kuinka erilaiset kanta-asiakasedut sitouttavat asiakkaita käyttämään yrityksen palveluita. Yrityksen kivijalkaliikkeessä on käytössä leimattava kanta-asiakaskortti. Tähän leimapassiin kerätään 10 leimaa ja kun kortti on täynnä, saa asiakas 20€ arvoisen lahjakortin liikkeeseen. Leiman passiin saa aina jokaisesta 20 euron normaalihintaisesta ostoksesta. Leimapassi on aina voimassa, joten asiakkaalle ei tule kiirettä kerätä leimoja. Leimapassi toimii myös haastateltavien mukaan välillä hyvänä lisämyynnin lähteenä. Verkkokaupan puolella on välillä kampanjoita, joissa voi saada alennusta tuotteista tai tilauksen postikuluttomasti.

”Siihen asiakasuskollisuuteen, et sitä pyritään markkinoimaan asiakkaalle sitä kanta-asiakaspassia ja se on meillä niinku siinä hyvä etu.” H1

”On tosi tosi paljon asiakkaita ketkä niinku kerää leimoja ja sit huomaa, ku ne miettii ja oi ku pitäis jotain vielä kattoo et sais 20€ täyteen ni se on hyvä. Ja mä veikkaan et meiän vahvuus on siinä, että ku ei oo sitä voimassaoloaika, että ihmiset sitten jaksaa vielä ku moneen paikkaan löytyy sovelluksia ja appeja ja ei löydy korttia niin jaksaa

kantaa sitä meidän korttia mukana sen takia kun ei oo sitä voimassaoloaika. [...] Niin se [kanta-asiakaspassi] sitouttaa kyllä tosi kivasti.” H2

Osa haastateltavista mainitsi myös, kuinka verkkokaupan puolella on kanta-asiakasrekisteri. Kanta-asiakaskorttia ei ole mahdollista hyödyntää verkkokaupan puolella, joten siellä on kanta-asiakasrekisteriin kerätty tiedot sellaisilta asiakkailta, jotka ovat siihen antaneet luvan. Heille lähetetään välillä erilaisia kanta-asiakaskirjeitä. Osa haastateltavista myös mainitsi, kuinka kanta-asiakaskirjeiden lisäksi, yrityksen eri sosiaalisen median kanavilla saatetaan mainostaa erilaisia tarjouksia verkkokauppaan liittyen.

”Verkkokaupan asiakkaille on näitä kampanjoita enemmän kuin kivijalassa eli siellä on tota postikuluttomuusviikkoja ja sitten niitä tarjousviikkoja ja sitten on niinku siellä on kovia alennuksia välillä.” H1

Haastateltavat kertoivat, että kanta-asiakaskortin lisäksi hyvä tapa vaikuttaa positiivisesti asiakasuskollisuuteen on ostoksen mukana saatu kiitoslahja eli jokin oheistuote. Verkkokaupan puolella ei ole toiminnassa kanta-asiakaspassia, kuten kivijalan puolella, mutta siellä pyritään ilahduttamaan asiakkaita muilla tavoin. Näiden kiitoslahjojen kerrottiin myös alkaneen olemaan jo aika yleistä verkkokauppojen keskuudessa.

” Kiitoslahjat ovat varmasti tosi tosi ihana. Et jos siellä on jotain kivaa pikku extraa mukana. [...] Niillä on iso merkitys. Että jossain jotain ihan pientäkin siinä kaupantekijäiseksi niin se on kiva et sitä pystyy tekee netissä.” H2

”Sen kaupan muistaa, et sieltä mä sain jotain [oheistuotteen] sillon joskus.” H4

## 6.3 Verkkokauppa-alustan uudistamisen haasteet

### 6.3.1 Asenteet

Tapausyrityksen kivijalkamyymälä on palvellut asiakkaitaan Jyväskylässä jo 29 vuoden ajan. Tänä aikana kauppa on pystyttänyt perinteet ja muovannut imagoaan. Haastateltavat kertoivat liiketoiminnan pääpainon olevan edelleen selvästi kivijalassa ja verkkokaupan nähdään olevan enemmän tukemassa kivijalan toimintaa. Usein mikroyrityksissä yrittäjä saattaa olla vastahakoinen uudistuksia kohtaan, jos häneltä puuttuu halu edetä urallaan (Gray, 2002).

”Onhan se kivijalka meillä vielä vahvempi kuin verkkokauppa. Haluaisin myös et se pysyis niinpäin. Tykkään mielummin kohdata asiakkaita.” H1

Haastateltavat tiedostivat kuitenkin myös sen, että tällä hetkellä kivijalan liikevaihto saattaa olla maksimissaan ja sitä on vaikeampi kasvattaa kuin verkkokauppaa. Verkkokaupan puolella puolestaan ollaan vielä alkutekijöissä,

vaikka se onkin ollut toiminnassa noin seitsemän vuotta. Verkkokaupan kasvun kerrottiin olleen hidasta mutta varmaa vuosien varrella. Vaikka kivijalkaliike on ollut verkkokaupan perustamisen aikaan pystyssä jo kauan, siihen kuitenkin menee haastateltavien mukaan aikaa, että asiakkaat löytävät verkkokaupan. Verkkokaupalla uskotaan olevan varmasti vielä mahdollisuuksia jatkaa kasvuaan, jos siihen panostettaisiin enemmän.

”Verkkokaupalla olis tilaa kasvaa, mutta mä en välttämättä haluis et, mä haluaisin et se pysyis sitte kohtuullisuuden rajoissa et pystyy tällä porukalla hoitaan sen.” H1

”Joo on on ilman muuta uskon, että verkkokaupalla olis vielä tilaa kasvaa.” H3

”Mutta sillähän [kivijalkamyymälä] tietenkin saadaan se perus toimeentulo ja sitten tietenkin verkkokaupasta niinkun helpommin ehkä ois saatavilla kasvua. Mutta nythän tässä ollaan kotimarkkinoilla vaan että eihän tässä olla yritetty yritetty enempää laajentaa ja sitte, sitte et jos tulee niinku joku verkkokauppajärkälä tähän, Amazon, tai joku muu, niin siit pitää niinku miettiä et mitä tekee.” H4

Toisaalta osa haastateltavista ymmärsi myös sen, että verkkokauppa toimii tällä hetkellä resurssien puolesta melko rajoilla, mitä nykyisellä toimintamallilla pystytään yrityksessä toimimaan.

”Kiire aikoina ei yhtään enempää kerkee, että sitten pitäis niinku jos sitä yrittäis saada kasvamaan sitä sesonkimyyntiä, niin sit pitäis miettiä erilaisia toimintamalleja.” H4

Tällä hetkellä haastateltavat näkivät haasteellisena liikkeen nykyiset varastotilat. Kivijalkamyymälä sijaitsee persoonallisessa kiinteistössä vanhan rakennuksen kivijalassa, mistä johtuen sen varastotilat ovat hyvin rajoitteelliset. Nykyistä varastoa ei voida kasvattaa paljoa tilan puutteen takia. Myös verkkokaupan varastoa on vaikea pitää kokonaan erillään kivijalkamyymälän varastosta. Varastotilojen pienuuden lisäksi myös verkkokauppaa on vaikea pyörittää liikkeen tiloissa ja tällä hetkellä suurin osa tilauksista pakataankin yrittäjän kotona. Liikkeen tilat ovat ahtaat eikä siellä mahdu pakkaamaan kuin pienempiä tilauksia. Haastateltavat kokivat, että kivijalkaliikettä ei haluta lähteä muuttamaan toiseen paikkaan, sillä liikkeen imago kärsisi siitä.

”Näitä artikkeleita [tuotteita] kun on niin paljon niin on haastavaa, kun ei mahu [pakkaamaan tilauksia] ja sitte nettikaupan varasto ja kivijalan varasto on välillä sekasin.” H3

”Se ei ehkä ole enää käytännöllistä ajella paketteja edes takas.” H4

Silloin kun ei tavoitella jonkin kasvua usein myös tuudittaudutaan vanhaan. Vanha verkkokauppa-alusta kuitenkin toimii eikä yrityksessä osata oikein unelmoida paremmasta. Asiakkailtakin on saatu positiivista palautetta nykyisen verkkokaupan selkeydestä.

”Sehän on aina monesti, että kun on joku toimiva juttu [nykyinen alusta] niin sitten se jää semmoiseksi jossitteluksi, että jos se olisi ihan selkeästi semmonen että se olisi hirveän kankea eikä toimisi niin sitten tarttuisi toimeen heti, mutta kun se kuitenkin toimii.” H2

### 6.3.2 Kustannukset

Haastateltavat kertoivat, että yhtenä näkyvimpänä haasteena mikroyrityksessä verkkokauppa-alustan vaihdossa ovat siihen liittyvät kustannukset. Mikro- ja pienyritykselle tästä syntyvät kustannukset koettiin olevan suhteessa suurempi sijoitus kuin isommille yrityksille.

”Sitte mitä mä nyt on ollut muutamia on niinku kertonu, et vois uudistaa ni sit ne hinnat on niinku lähteny tuntuu niinku kovalta sitten semmonen joku 10 tuhatta.” H1

Usein mikro- ja pienyritykset eivät ole suurta tuottoa tavoittelevia, vaan yrittäjät pyrkivät saamaan kasaan oman elantonsa. Tällöin yritykseltä ei jää paljoa rahaa sivuun uudistuksiin. Rahan puute aiheuttaa sen, että mikroyritysten olisi otettava lainaa ja yrittäjät eivät ole aina valmiita tähän. Tällä hetkellä myös Covid-19 pandemia luo epävarmuutta tulevaisuudesta, joten rahaa ei ole käytettävissä mihinkään ylimääräiseen.

”No se on tietenkin finanssiasiat, mitkä estää ensimmäisenä sen uudistamisen, kun ei tiedä tulevasta kun on tää korona kun on tää aika. [...] Mä käytän sitä rahaa kaupan uudistamiseen, sitä mukaan kun sitä tulee. Että mä en toimi lainarahalla, se lainaraha on siinä tärkein, mulla ei oo lainaa yhtään nytten.” H1

Yksi haastateltava huomautti, että mikroyrityksillä ei usein ole omaa ICT:tä muuten kuin ihan perustasolla, joten myös kaikki palvelut joudutaan ostamaan ulkoa. Yrityksessä kerrottiin pidettävän huolta vain muutamista laitteista ja nettiyhteyksistä.

### 6.3.3 Ajan puute

Haastateltavat kokevat, että uusi verkkokauppa-alusta tuottaisi paljon työtä eikä yrittäjällä ole tähän yksinkertaisesti aikaa. Ensin yrittäjän täytyisi tutustua eri verkkokauppa-alustan tekijöihin ja yrittää valita paras mahdollinen ratkaisu. Valinnan jälkeen pelätään myös sitä, mikä työ siitä tulee lisätä kaikki tuotteet kuvineen ja tietoineen uuteen verkkokauppaan. Uusi verkkokauppa-alusta olisi myös erilainen käyttäjä, joten aikaa kuluisi myös sen käytön perehdytykseen ja opetteluun. Tapausyrityksen yrittäjän kerrottiin olevan jo muutenkin kiireinen, joten hänen on vaikea löytää aikaa verkkokaupan uudistamiseen. Verkkokaupan uudistamiseen käytetty aika on aina jostain muusta pois.

”Työtunteja tulee ihan hirveästi kauppiaille ja niinku asiat pyörii tässä muutenkin niin sitten mistä löytää se aika perehtyä siihen. [...] Kyllähän se vaatii sitten työtunteja että niinku jonkun on pakko laittaa ne tuotteet sinne.” H2

”Onhan siinä iso työ, vaikka sen joku toinen niinkun tekee, mutta kyllähän siinä pitää sitten varmasti teettää itelläkin töitä. Ja pitää sitten opetella ja niinkun uutta käyttämään.” H3

### 6.3.4 Tiedon puute

Työn määrää lisää haastateltavien mukaan tiedon puute. Koettiin, että olisi paljon erilaisia toimittajia, niin yksityisiä tekijöitä kuin isompia yrityksiä, mutta on vaikea tietää mikä olisi paras ratkaisu itselle ja miten uudistusta kannattaisi ylipäättään alkaa tekemään. Haastateltavat kokivat hintahaarukoiden olevan suuret eri tekijöiden välillä ja kun heillä ei ole ymmärrystä siitä, millainen ratkaisu olisi pitkällä tähtäimellä paras, on vaikea tehdä päätös. Verkkokauppa-alustojen tekijöitäkin kerrottiin olevan moneen luokkaan ja voi olla vaikeaa luottaa heihin.

”Niin kyllä se on justiinsa, että se ois se luotettava tekijä ja kohtuu hintainen, että ei oo mitkään Luikuri Tattiset liikenteessä, jotka vaan ottaa ison rahan ja sitten sieltä tulee sutta. [...] Et siitä pitäis saada semmosta vinkkiä niinku sellaselta, jotka on teetäny. Et sen takia varmaan on semmosia tota sukulaispoikia koodaa jotain semmosia kyhäelmiä sitte, jotka ei pitemmälle kannaa, koska ei olla valmiita siihen panostamaan.” H3

Haastatteluissa selvisi kuinka tietoisuuden puutteen takia, myös toiveet uuden verkkokauppa-alustan suhteen ovat ristiriidassa keskenään. Toisaalta haastateltava toivoi verkkokauppa-alustan tulevan valmiina pakettina, mutta saman haastateltavan toiveena oli, että uuden verkkokaupan ulkoasu ja rakenne olisi räätälöity juuri yritykselle sopivaksi.

”Pitäis melkein valmis paketti tulla nenän eteen, kohtuuhintainen, niin sit se se vois onnistua se verkkokaupan uudistaminen paremmin.” H1

## 6.4 Verkkokauppa-alustan uudistamisen hyödyt

Haastateltavat kertoivat, että nykyisellä verkkokaupalla ei ole mobiiliversiota, joten yksi tärkeimmistä kriteereistä ja hyödyistä uudessa verkkokauppa-alustassa olisi mobiiliyhteensopivuus. Nykyään osa ihmisistä tekee ostoksia verkossa mobiililaitteella, joten haastateltavien mielestä olisi todella tärkeää asiakastytyväisyyden kannalta, että verkkokauppa olisi mobiiliystävällinen.

”Niin no se ilman muuta se, että mobiiliversio. Kyllähän se toimii tällä hetkellä mobiililla, mutta sä joudut vähän heilutteleen sitä, et eihän se silleen, mut varmaan parempi ois et ois se mobiiliversio optimoitu.” H3



Osa haastateltavista myös mainitsi kuinka verkkokaupassa olisi tärkeää, että asiakas saavuttaisi tavoitteensa mahdollisimman vähällä määrällä klikkauksia, jolloin verkkokaupassa olisi mielekkäämpi asioida. Tällä hetkellä verkkokaupan kuvataan olevan paikoin kankea käyttää. Esimerkiksi verkkokauppaan tultaessa avautuu ensin yrityksen sivut, josta täytyy erikseen valita verkkokauppa. Myös tuotteiden hinnat eivät näy kategorioissa suoraan asiakkaalle vaan ne ovat klikkauksen takana. Uudistamisen myötä voitaisiin vaikuttaa tähän niin, että verkkokaupan käyttö nopeutuisi ja helpottuisi.

”Sitten se, että asiakkaalle ei tulisi niin montaa klikkausta. Elikkä siinä kuvassa näkyisi heti se hinta, ettei tarvii klikata sitä auki ja sieltä vasta saa niinkun sen hinnan esille.” H1

”Se että [verkkokauppa] olis modernimman oloinen ja ehkä nopeempi käyttää, kun tuo nyt on.” H4

Nykyisestä verkkokauppa-alustasta löytyy myös haastateltavien mukaan muutamia puutteita. Esimerkiksi kerrottiin, että nykyiseen alustaan ei ole sen tekijöiden mukaan mahdollista koodata lahjakortteja. Lahjakortit ovat nykypäivänä helppo lahja antaa, mutta harmillisesti niitä pystytään käyttämään vain liikkeessä asioidessa.

”Sitten toisekseen, jos ois eri pohja niin sitten että sen sähkösen lahjakortin että sinne maksus pystys niinku, että sinne pohjaan ohjelmoimaan, että se asiakas pystyy käyttämään nettikaupassa myös lahjakortteja maksuvälineenä. [...] On tullu palautetta siitä lahjakorttiominaisuuden puuttumisesta.” H1

”Sitten tietysti se nyt, että ne lahjakortit pitää saada käymään siihen, [uuteen alustaan] toimimaan sielläkin.” H3

Yksi haastateltava myös huomautti, kuinka tällä hetkellä tilausta tehtäessä asiakas voi valita kenelle paketti lähetetään, mutta mikäli asiakas haluaa, että tilaus lahjapaketoidaan, tulee hänen tehdä siitä erillinen maininta lisätietoihin. Ehdotuksena oli, että uudessa alustassa asiakas saisi lisää vaihtoehtoja pakettiin liittyen, kuten tämä lahjapaketointi. Tämä helpottaisi niin asiakasta kuin yrityksen työntekijää, kun tieto tilauksen lahjapaketoinnista olisi kätevästi esillä.

”Sitten tietysti se, että olis niinku joku mistä klikkailla sieltä sitten ne jos haluaa pakettiin eikä niin että erillisiä viestejä sinne, vaan niinku että siitä aukeis lisätietoja siihen pakettiin liittyen.” H3

Haastateltavien toiveena olisi, että uudistamisen jälkeen verkkokauppa olisi jatkossa helpompi päivittää myös itse. Tällä hetkellä pystytään päivittämään verkkokaupan ulkonäköä hieman uusimalla kuvakollaaseja, mutta muuhun tarvitaan aina tekijöiden apua.

”Se nyt ei oo tarkoitus, et se vanhenee missään viidessä vuodessa taas sitte, että taas sitä pitää olla uudistamassa.” H4

## 7 POHDINTA

Tässä luvussa esitetään tämän tutkielman johtopäätökset tiivistämällä ja pohtimalla tutkimustuloksia. Samalla vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Tässä luvussa kuvataan myös tämän tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset tulevaa tutkimusta varten.

### 7.1 Keskeisimmät havainnot

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin asiakastytyväisyyden muodostumista sekä muutosvastarintaa verkkokauppaa ja sen uudistamista kohtaan tapausyrityksessä. Tavoitteena oli selvittää, kuinka tapausyrityksessä koetaan asiakastytyväisyyden muodostuminen ja katsoa onko sillä minkälaista vaikutusta mahdolliseen muutosvastarintaan uutta verkkokauppa-alustaa kohtaan.

Tutkimuksessa selvisi, että tapausyrityksessä asiakastytyväisyyden ja -uskollisuuden koetaan muodostuvan pääasiassa samoista tekijöistä kuin teoriaosuudessa saatiin selville. Asiakastytyväisyyden ja -uskollisuuden muodostumisen tarkastelu kivijalkaliikessä mukailee teoriaosuudessa esiteltyä CSI-TMPS-mallia, kun taas edellä mainittujen muodostuminen verkkokaupassa mukailee e-CSI-mallia. Yrityksessä näkyvä muutosvastarinta pohjautuu pääasiassa Wolcottin ja muiden (2008) esittämään kuvioon (kuvio 6) haasteista ICT:n käyttöönotolle mikroyrityksessä. Asiakastytyväisyyttä ja verkkokauppa-alustan vaihtamiseen liittyvää muutosvastarintaa tarkasteltiin tutkimuksessa neljän pääteeman perusteella. Neljäksi pääteemaksi muodostuivat asiakastytyväisyyden muodostuminen, asiakasuskollisuuden muodostuminen, verkkokauppa-alustan vaihtamisen hyödyt sekä – haasteet.

Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaiden tyytyväisyyttä pidettiin yrityksessä erittäin tärkeänä. Asiakastytyväisyyden nähtiin syntyvän osittain samoista tekijöistä niin kivijalka- kuin verkkokaupassa. Yhteisiä tekijöitä olivat markkinointi ja palvelun laatu. Kivijalkakaupasta eroten verkkokaupassa asiakastytyväisyyden syntyyn nähtiin vaikuttavan myös asiakastuki ja

kattavat tuotetiedot. Asiakasuskollisuuden puolestaan nähtiin olevan niin hyvän asiakastyytyväisyyden, imagon ja luottamuksen tulosta. Erilaiset kanta-asiakasedut ja kiitoslahjat vaikuttivat myös positiivisesti uskollisuuden syntyyn. Asiakastyytyväisyysindekseissä puhuttiin asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä ja sen seurauksista. Hsun (2008) mukaan ACSI-mallin tekijöihin kuuluivat asiakkaan odotukset, palvelun havaittu laatu ja havaittu arvo. ASCI-mallin mukaan asiakasuskollisuus ja asiakaspalaute olivat seurausta asiakastyytyväisyydestä.

Vaikka tutkimuksen tulokset asiakastyytyväisyyteen liittyen noudattivatkin suurelta osin teoriaosuudessa esiteltyjä asiakastyytyväisyysindeksejä, olivat esiin nousseiden teemojen rajat häilyviä. Asiakasuskollisuus on seurausta asiakastyytyväisyydestä, joten se muodostuikin pääosin samoista tekijöistä. Imago CSI-TMPS-mallissa ja luottamus e-CSI-mallissa vaikuttivat niin asiakastyytyväisyyden kuin asiakasuskollisuuden muodostumiseen. Tutkimuksessa nämä nähtiin suurimpina tekijöinä juuri asiakasuskollisuuden syntymiselle. Näiden lisäksi niin uskottiin, että erilaisilla kanta-asiakaseduilla ja kiitoslahjoilla on suuri merkitys asiakasuskollisuudelle.

Tutkimuksessa havaittiin, että asiakasuskollisuuden takaaminen on vaikeampaa verkkokaupassa kuin kivijalkaliikkeessä. Suomalaiset verkkokaupat kilpailevat asiakkaista ulkolaisten verkkokauppojen kanssa. Tänä päivänä yrityksen tulee erottua edukseen joukosta. Verkkokaupamarkkinoilla asiakkaat odottavat yritysten tarjoavan integroidun kokemuksen useilla kanavilla (Jeansson ym. 2017). Jotta tähän päästäisiin on tärkeää, että kaikissa kanavissa eli myymälässä ja verkkokaupassa sekä sosiaalisessa mediassa välittyy sama tunnelma. Tapausyrityksessä pyritään siihen, että se sama lämminhenkinen tunnelma, jonka asiakas saa myymälässä asioidessaan näkyy myös heidän eri sosiaalisen median kanavillaan. Laon ja Lin (2017) mukaan, jos yritys onnistuu yhdistämään eri kanavansa, se voi luoda asiakasuskollisuutta. Kanavien yhdistämisestä asiakkaat sitoutuvat paremmin yrityksen brändiin (Lao & Li, 2017.)

Tutustuimme aiemmin Hsun (2008) luomaan e-CSI-malliin, joka oli mukautus ACSI-mallista. Tätä mallia pystyttiin käyttämään muun muassa asiakastyytyväisyyden mittaamiseen yrityksen verkkokaupassa (Hsu, 2008). Tutkimuksen tulokset noudattivat suurelta osin tätä mallia. Tässä e-CSI-mallissa asiakkaan odotukset oli korvattu luottamuksella (Hsu, 2008). Luottamuksella tarkoitettiin asiakkaiden luottamusta yrityksen tarjoamiin tuotteiden ja palveluiden laatuun ja luotettavuuteen (Schirmer, Ringle, Gudergan & Feistel, 2018). Luottamuksen luominen verkkokaupassa voidaan kokea haasteelliseksi, koska asiakkaaseen ei voi luoda suoraa henkilökohtaista kontaktia. Tapausyrityksellä luottamuksen luomiseen auttaa, että heillä on ollut kivijalkamyymälä 29 vuotta ja sen myötä myös osalla verkkokaupan asiakkaista on suora kontakti tapausyritykseen. Uusille verkkokaupoille luottamuksen luominen voi olla haasteellista, ellei heillä ole aikaisempaa myymälää ja asiakaskuntaa. Luomalla hyvät verkkosivut ja sosiaalisen median kanavat voidaan kuitenkin vaikuttaa positiivisesti asiakasluottamuksen syntyyn.

Sosiaalisessa mediassa voidaan tuoda esiin muun muassa yrityksen henkilöstöä ja se lisää yrityksen läpinäkyvyyttä, kun asiakkaat voivat antaa arvostelujaan. Asiakkaan ostoprosessin aikana tulisi myös osoittaa asiakkaalle missä vaiheessa hänen tilauksensa käsittely on, esimerkiksi lähettämällä hänelle sähköpostia tilausprosessin etenemisestä. Asiakkaan luottamus kasvaa myös hänen saadessaan tuotteesta oikeanlaiset tuotetiedot ja kuvat. Aikaisemmat kokemukset ja aiemmat vuorovaikutukset yrityksen ja sen tuotteiden kanssa kehittävät luottamusta (Schirmer ym., 2018).

Hsu (2008) oli korvannut e-CSI-mallissaan palvelun laadun e-palvelun laadulla. Tässä mallissa e-palvelun laatu sisälsi asiakastuen sekä kattavat tuotetiedot (Hsu, 2008). Tutkimuksessa haastateltavat kuitenkin kokivat, että asiakastuki ja tuotetiedot olisivat erillisiä tekijöitä palvelun laadun kanssa.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää koetaanko yrityksessä muutostarintaa uutta verkkokaupan alustaa vastaan. Vaikka tutkimuksen haastateltavat eivät itse suoraan tunteneet kokevansa muutostarintaa, tutkimuksen tuloksissa sitä oli havaittavissa. Wolcott ja muut (2008) kuvasivat ICT:n käyttöönoton haasteita mikroyrityksissä (kuvio 6). Heidän tutkimuksen pohjalta muodostettiin kirjallisuuskatsauksessa taulukko (taulukko 3). Taulukoon nostettiin haasteeksi resurssien, kuten rahan, ajan ja tiedon puute. Muita haasteita olivat tuen puute ja yrittäjän asenteet. Nämä samat haasteet näkyivät myös pitkälti haastateltavien vastauksissa.

Räisänen ja Tuovisen (2020) mukaan pk-yrityksille on vaikeampaa osallistua digitaaliseen muutokseen kuin suuremmille yrityksille. Tilasto-keskuksen (2020) mukaan yritykset luokitellaan muun muassa niiden vuosiliikevaihdon ja taseen mukaan. Mikroyrityksessä nämä ovat pienemmät kuin pk- ja suuryrityksillä. Tällöin sellaiset uudistukset, jotka ovat suuryrityksille pieniä investointeja voivat olla mikroyrityksille suuria sijoituksia. On tilanteita, joissa mikroyritys voisi muuten olla valmis muutokseen, mutta sen resurssit eivät yksinkertaisesti riitä siihen. Tällöin yksi mahdollisuus olisi, että yritys ottaisi lainaa uudistukseen. Yrittäjä ei aina välttämättä ole valmis lainanottoon ja joissain tilanteissa se ei ole edes mahdollista. Tutkimuksen tapausyrityksessä tämä oli myös havaittavissa, sillä lainan ottaminen ei tullut kysymykseen.

Kustannuksia ei menisi pelkän verkkokaupan alustan uudistamiseen, vaan samalla pitäisi mahdollisesti vuokrata lisää varastotilaa. Mikäli verkkokauppaa haluttaisiin samalla kasvattaa, tulisi miettiä uusia ratkaisuja verkkokaupan toimintaan. Yritys on niin pieni, että ei ole järkevää hankkia isoa varastoa, mutta tämän hetkinen toimintatapa ei myöskään toimi, jos verkkokauppa laajenisi. Verkkokauppaa ei ole mahdollista pyörittää sujuvasti kivijalkamyymälän tiloissa, joten ratkaisuna on ollut pakata paketit yrittäjän kotona. Tämä ratkaisu tuottaa jo tällä hetkellä ongelmia sen huonon kustannustehokkuuden vuoksi.

Tutkimuksen tuloksista näkyy, kuinka tärkeää tapausyrityksen imagolle on sen persoonallisuus. Jotta verkkokauppa pysyy persoonallisena, tulisi uusi verkkokauppa-alusta tuottaa räätälöitynä. Tolvasen (2018) mukaan yleensä räätälöintitoteutuksissa asiakkaille näkyvän käyttöliittymän pohjana ei ole

mitään verkkokauppajärjestelmää. Tällaisissa tapauksissa asiakkaina on todella isot yritykset, joilta löytyy vahvat taustajärjestelmät, joita on mahdollista käyttää myös verkkokaupassa. Tutkimuksen tapausyritykseltä kuitenkin puuttuu toiminnanohjausjärjestelmä ja sen piiriin kuuluvat tuotetiedonhallinta, varastot ja logistiikka. (Tolvanen, 2018.) Yrityksessä muun muassa kirjoitetaan tuotteiden hinnat käsin hintalappuihin viivakoodien sijaan ja varastosaldo on laskettava käsin eikä yrityksestä löydy näin mitään kassajärjestelmää tai varastohallintaa. Tilastokeskuksen (2017) mukaan esimerkiksi CRM-ohjelmisto, joka on tarkoitettu asiakastiedon hallintaan, on vähittäiskaupan toimialalla käytössä 28 prosentilla yrityksistä. Yleisesti CRM-ohjelmisto oli Suomessa käytössä 39 prosentilla yrityksiä. Ohjelmistojen yleisyyteen vaikuttaa eri toimialat sekä yrityksen koko. (Tilastokeskus, 2017.) Tilastoihin oli otettu mukaan vain sellaiset yritykset, joilla oli vähintään 10 henkilöä työllistettävänä yrityksessä. Tällaisille pienille yrityksille jo verkkokaupan perustaminen voi olla haasteellista. Tapausyrityksessä on tässä onnistuttu, mutta tämä vaikeuttaa myös uuden verkkokauppa-alustan hankintaa.

Suomessa on vielä paljon pieniä yrityksiä, joilla ei ole käytössään erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä. Vanhojen yritysten perustettaessa ne eivät välttämättä olleet vielä yleisiä ja samalla pienet yritykset voivat kokea, etteivät ne tarvitse sellaisia. Toisaalta, uudemmilla yrityksillä voi luultavammin olla käytössään toimialasta riippuen erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä. Jos yritys on jäänyt jälkeen digitalisoitumisesta, voi sille olla haasteellista uudistua.

Uudistusta on vaikea lähteä tekemään, jos ei voi luottaa uudistuksessa mukana oleviin ihmisiin (Räisänen & Tuovinen, 2020). Tutkimuksessa selvisi, että luottamus uuden verkkokauppa-alustan toimittajaan olisi tärkeää. Jos yrittäjällä ei ole ymmärrystä teknologiasta, joutuu hän turvautumaan täysin toimittajalta saatuun informaatioon. Tämä voi jännittää yrittäjää ja tällaisissa tilanteissa olisi hyvä, että tuki olisi toimittajasta riippumaton kolmas osapuoli. Tällöin yrittäjän ei tarvitsisi lähteä luottamaan suoraan toimittajaan. Tähän tiedon puutteeseen on olemassa ratkaisuja, kuten eri palveluiden konsultointia. Kaikki haluavat tienata ja tapausyrityksessä koetaan, että mikroyrityksillä ei ole resursseja kilpailuttaa eri toimittajia samassa määrin kuin esimerkiksi suuremmilla yrityksillä. Yksi tutkimuksen haastateltavista nostikin esille, että monilla mikroyrityksillä ei ole omaa ICT:tä kuin ihan perustasolla. Perus ICT:llä tarkoitettiin sitä, mitä vähän normaalia edistyneempi tietokoneen käyttäjä pystyy tekemään. Tällöin kaikki palvelu joudutaan ostamaan ulkoa ja perus ICT:kin hinnoitellaan korkealle tapausyrityksen näkökulmasta. Yrittäjät eroavat toisistaan suuresti teknisissä tiedoissaan ja taidoissaan (Wolcott ym., 2008). Nuorilla yrittäjillä voi olla helpompaa kuin vanhoilla, sillä he ovat kasvaneet käyttäen teknologiaa. Vanhemmille käyttäjille uuden teknologian oppiminen voi taas olla haasteellisempaa, sillä heillä ajatellaan usein olevan vaikeuksia käsitellä uutta ja monimutkaista tietoa (Venkatesh ym., 2012).

Mikroyrityksille on usein myös ominaista tulevaisuuden suunnittelu lyhyellä aikavälillä. Tutkimuksesta ilmeni, että Covid-19 pandemiasta johtuen, tulevaisuus tuntuu epävarmalta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että

yrittäjien ei suunniteltaisi tulevaisuutta. Yrityksessä keskitytään tällä hetkellä siihen, miten esimerkiksi markkinointia voitaisiin parantaa ja sitä kautta lisätä myyntiä niin kivijalassa kuin verkkokaupassa. Markkinointi vaikuttaisi olevan yleinen tekijä, johon mikroyrityksissä pyritään panostamaan, sillä myös Räisäsen ja Tuovisen (2020) tutkimuksessa suurin osa vastaajista oli soveltanut IT-ratkaisuja markkinointitarkoituksiin. Verkkokauppa-alustan vaihtaminen vaatisi kuitenkin yritykseltä enemmän ponnisteluja ja mahdollisesti jopa lainanottoa, johon yrittäjä ei ole tällä hetkellä valmis. Verkkokauppa-alustan vaihdos on niin suuri sijoitus mikroyritykselle, että se maksaa itseään takaisin monta vuotta.

Päätöksen uudistamisesta tekee aina yrittäjä, mutta näin pienessä työyhteisössä yrittäjän mielipiteisiin ja asenteisiin on myös työntekijöillä paljon vaikutusta. Haastattelussa ilmeni, että verkkokaupan perustamisen idea oli lähtöisin työntekijöiltä. Yrittäjän myös kerrottiin alun perin olleen tätä ideaa vastaan. Grayn (2002) mukaan mikroyrityksissä on yleistä, että yrittäjältä voi puuttua halu edetä urallaan. Tutkimuksessa huomattiinkin näitä merkkejä yrittäjästä, sillä hänen toiveenaan oli tienata oma elantonsa sekä työllistää työntekijänsä. Yrittäjän asenteisiin voi vaikuttaa hänen elämäntilanteensa.

Nykyisellä toimintamallilla ei ole mahdollista kasvattaa verkkokaupan toimintaa. Verkkokaupan uudistukseen liittyy pelko, että toimintamallia joudutaan lähteä muuttamaan. Varovainen ja pieni verkkokaupan kasvu oli kuitenkin tervetullutta. Yrittäjän asenne vaikuttaa siis paljon yrityksen tulevaisuuteen. Yritys voi joko pysyä paikoillaan, uudistua tai jäädä jälkeen muista vastaavista yrityksistä. Organisaation vastahakoisuuden on myös pitkään uskottu johtuvan useista tekijöistä, kuten sen koosta ja iästä (Schmid, 2019). Usein vanhat yritykset eivät välttämättä halua lähteä uudistamaan vaan ovat tyytyväisiä nykytilanteeseen. Tapausyrityksen kivijalkamyymälällä on kuitenkin niin pitkät perinteet, että halutaan edelleen pitää yrityksen toiminnan pääpaino siinä. On hyvä myös huomioida, että mikroyrityksistä löytyy myös kasvuhakuisia yrityksiä, jotka pyrkivät kasvamaan nopeaa tahtia.

Koska tämän tutkimuksen haastateltavilla ei ollut tietoa, miten verkkokauppa voisi toimia paremmin, oli osalla heistä vaikeuksia löytää mitä hyötyjä uudesta verkkokauppa-alustasta voisi olla. Haastateltavat olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, että toisin kuin nykyinen alusta, uuden alustan olisi oltava mobiiliystävällinen. Nykyisestä verkkokauppa-alustasta löytyi myös niin käytettävyydellisiä kuin toiminnallisia ongelmia. Yksi mainituista toiminnallisista ongelmista oli, kuinka alustaan ei ollut mahdollista lisätä lahjakorttia maksuvälineeksi. Tässä on vaarana, että yrityksen asiakkaat asetetaan eri asemaan, sillä paikallisen asiakkaan on helpompi käyttää lahjakortti kuin ulkopaikkakuntalaisen. Uuden verkkokauppa-alustan toivottiin myös helpottavan tuotteiden löytämistä verkkokaupasta. Tuotteiden löytäminen ja tuotetietojen saatavuus ovat erittäin tärkeitä tekijöitä asiakastyytyväisyyden luomiselle verkkokaupassa (Dholakia ja Zhao, 2010). Esimerkiksi nykyisessä alustassa asiakas ei tuotteita selatessaan suoraan näe tuotteen hintaa. Verkkokauppa-

kaupasta voi löytyä myös muita pieniä ongelmia, joilla on kuitenkin merkitystä asiakastytyväisyyteen.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää, onko asiakastytyväisyydellä vaikutusta yrittäjän kokemaan muutosvastarintaan verkkokaupan uudistamista kohtaan. Isot yritykset pystyvät usein myymään tuotteita halvemmalla kuin pienet yritykset, esimerkiksi marketit kilpailuttavat usein ruokien hintoja. Pienissä yrityksissä panostetaan monesti palveluun ja mikroyritykset pyrkivät erottumaan hyvällä palvelulla ja erilaisilla tuotteilla isoista marketeista ja verkkokaupoista. Tapausyrityksessä uskottiin, että hyvällä palvelulla on suuri merkitys siihen, palaako asiakas asioimaan heillä uudestaan. Tästä voisi virheellisesti päätellä, että yrityksessä oltaisiin automaattisesti herkempiä uudistamaan verkkokauppaa. Vaikka tapausyrityksessä arvostettiin selvästi asiakastytyväisyyttä, sillä ei kuitenkaan nähty olevan vaikutusta tapausyrityksessä koettuun muutosvastarintaan. Yrittäjä voi ajatella, että teknologiasta ei ole tarpeeksi hyötyä verrattuna siitä syntyviin kustannuksiin (Wolcott ym., 2008). Tämä näkyi myös tapausyrityksessä, sillä uuden verkkokaupan ei nähty suoraan takaavan myynnin kasvua ja juuri tämän hetkisessä tilanteessa verkkokaupan uudistamisen ei koettu olevan etusijalla.

## 7.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusideoita

Kuten asiakastytyväisyyteen tutustuessa huomattiin, asiakastytyväisyyteen voi vaikuttaa niin kulttuuriset kuin maatiieteelliset erot. Tämä tutkimus on suoritettu suomalaisessa mikroyrityksessä, joten asiakastytyväisyyden liittyviä tuloksia ei voida suoraan käyttää muissa maissa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut olla suoraan yleistettävissä muihin vastaavanlaisiin tapauksiin, vaan antavan huomiota aiheelle. Tutkimukseen ei löytynyt paljoa kirjallisuutta uuden verkkokauppa-alustan vaihtoon liittyen. Uusia verkkokauppa-alustoja on tutkittu Kiinassa sekä muutamissa Afrikan maissa, mutta näiden kulttuurit eroavat Suomesta, joten esimerkiksi asiakastytyväisyyden syntyyn vaikuttaa siellä hieman eri tekijät kuin Suomessa. Teoriaosuuteen oli myös haastavaa löytää tutkimuksia, jotka käsittelivät muutosvastarintaa mikroyrityksissä. Tästä johtuen osa materiaalista on julkaistu yli 10 vuotta, joten oli tarkasteltava kriittisesti niiden luotettavuutta tänä päivänä.

Tutkimus suoritettiin tapaus tutkimuksena, joten siinä haastateltiin vain yhden mikroyrityksen henkilöstöä. Tämä oli tietoinen valinta, joka tehtiin jo tutkimuksen alkuvaiheissa. Tapaus tutkimuksessa haastateltiin vain yhden mikroyrityksen henkilöstöä, sillä uskottiin että he tietävät parhaiten aiheesta. Laajemman kuvauksen tilanteesta saataisiin haastatteleamalla useampia mikroyrityksiä tutkimuksen aiheeseen liittyen. Mielenkiintoista olisi myös, että mikä on verkkokauppa-alustojen toimittajien näkemys tutkimuksen aiheeseen liittyen. Ovatko he havainnet muutosvastarintaa verkkokaupan uudistamista kohtaan sellaisissa mikroyrityksissä, joissa liiketoiminnan pääpaino on kivijalkamyymälässä.

Haastatteluiden pohjalta saatuihin tutkimuksen tuloksiin vaikutti myös tutkimuksen aikana vallitseva Covid-19 pandemia. Mikäli tutkimus olisi suoritettu aikaisemmin, olisi tulokset erilaiset. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia lisää, mitkä tekijät johtavat mikroyrityksiä uudistamaan verkkokauppa-alustaa. Tulevaisuudessa olisi myös mahdollista tutkia, millaiset verkkokauppa-alustan ratkaisut olisivat toimivimpia mikroyrityksille. Olisi mielenkiintoista myös tietää, mitä mieltä mikroyritykset ovat suurista verkkokauppa-alustoista, kuten Amazon.

Muutosvastarintaa on tutkittu pk-yrityksissä, ja näiden tutkimusten tuloksia ollaan käytetty myös mikroyrityksiin liittyen. Mikroyritykset ovat yleensä kuitenkin vielä pienempiä ja niissä on erilaiset liiketoimintamallit kuin pk-yrityksissä. Olisi siis tärkeää tutkia muutosvastarintaa myös erikseen lisää mikroyritysten kannalta, sillä se mikä toimii pk-yrityksissä ei välttämättä toimi mikroyrityksissä.



## 8 YHTEENVETO

Niin asiakastyytyväisyyttä kuin muutosvastarintaa on tutkittu jo monien vuosikymmenien ajan. Asiakastyytyväisyys on yksi merkittävimmistä tekijöistä toistuvan myynnin, positiivisen vertaismarkkinoinnin ja kuluttajien uskollisuuden kannalta (Marinkovic & Kalinic, 2017). Asiakastyytyväisyyden mittaamiselle on vuosien varrella syntynyt erilaisia asiakastyytyväisyysindeksejä (Türkyilmazi & Özkan, 2007).

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten tapausyrityksessä koetaan asiakastyytyväisyyden muodostuminen niin yrityksen kivijalkamyymälässä kuin verkkokaupassa. Tämän lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, koetaanko tapausyrityksessä muutosvastarintaa verkkokauppaa tai sen uudistamista kohtaan. Tässä tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Koetaanko yrityksessä muutosvastarintaa uutta verkkokauppa-alustaa vastaan?
- Voiko asiakastyytyväisyydellä lievittää mahdollista yrittäjän kokemaa muutosvastarintaa?

Tapausyrityksenä tässä tutkimuksessa toimi mikroyritykseksi luokiteltava Pienikamari, joka on perustettu vuonna 1992. Yrityksen kivijalkamyymälän vierelle perustettiin verkkokauppa vuonna 2013. Verkkokauppa toimii markkinointivälineenä yritykselle, mutta liiketoiminnan pääpaino on edelleen kivijalkaliikkeessä.

Tutkielman teoreettinen pohja muodostettiin kirjallisuuskatsauksen perusteella ja se sisälsi asiakastyytyväisyyden ja muutosvastarinnan. Tutkielmassa käytettiin näitä viitekehyksiä haastattelukysymysten muodostamiseen empiiristä tiedonkeruuta varten. Empiiriset tiedot kerättiin tutkimukseen laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Haastattelut suoritettiin osittain jäsenneltyinä teemahaastatteluina. Kysymykset oli suunniteltu etukäteen ja ne oli jaettu teemoittain. Haastatteluiden teemoina olivat asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja -luottamus, verkkokauppa-alustan uudistamisen haasteet

sekä hyödyt. Osittain jäsenneilyn rakenteensa ansiosta oli mahdollista pyytää määrittäviä kysymyksiä haastattelun aikana. Tapaustutkimuksen henkilöstön haastatteluista saatu data litteroitiin mahdollisimman tarkasti ja tämän jälkeen data analysoitiin käyttämällä teemoittelua. Analyysiin käytettiin teemojen pohjalta muodostettua taulukkoa.

Tutkielman teoriaosuudessa luotiin taulukko havainnollistamaan asiakastytyväisyyden muodostumista verkkokaupassa teorioiden mukaan (taulukko 2). Tämän lisäksi teoriaosuudessa löydettiin asiakastytyväisyysindeksi, jota on mahdollista käyttää asiakastytyväisyyden mittaamisen verkkokaupassa. Tapaustutkimuksen haastateltavien kokemus asiakastytyväisyyden sekä -uskollisuuden muodostumisesta ei eronnut paljoa teoriasta. Yrityksessä koettiin, että asiakastytyväisyys muodostuu osittain eri tekijöistä kivijalkamyymälässä kuin verkkokaupassa. Yhteisinä tekijöinä koettiin olevan markkinointi ja palvelun laatu. Verkkokaupassa asiakastytyväisyyden muodostumiseen koettiin vaikuttavan myös asiakastuki sekä kattavat tuotetiedot. Asiakasuskollisuuden koettiin muodostuvan hyvästä asiakastytyväisyydestä, imagosta ja luottamuksesta.

Tutkimuksessa selvisi, että tapausyrityksen on haasteellista uudistaa verkkokauppaa. Haasteiksi koettiin niin uudistamiseen liittyvät kustannukset kuin yrityksen henkilöstön tiedon ja ajan puute. Tämän lisäksi tapausyrityksessä koettiin, että verkkokaupan myynnin voimakas lisääntyminen vaatisi lisää resursseja sekä varastotilaa.

Vaikka tapausyrityksessä uskottiin, että verkkokaupan-alustalla on merkitystä asiakastytyväisyyteen, sen ei koettu takaavan asiakasuskollisuutta. Asiakastytyväisyys tai -uskollisuus ei myöskään suoraan takaa asiakkaan sitoutumista verkkokauppaan. Jos olisi selvää, että verkkokauppa ei toimi, verkkokaupan uudistaminen olisi tärkeämpää yritykselle. On tärkeää muistaa, että tämän tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää muihin vastaaviin mikroyrityksiin.

## LÄHTEET

- Ates, A. & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618.
- Barak, M. (2018). Are digital natives open to change? Examining flexible thinking and resistance to change. *Computer & Education*, 121, 115-123.
- Bodet, G. (2008). Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 156-162.
- Bourdon, I. & Jaouen, A. (2016). Strategic Innovation in Microfirms to Overcome Resistance to Change. *Global Business and Organizational Excellence*, 65-74.
- Campbell, R. H. & Grimshaw, M. (2016). User Resistance to Information System Implementations: A Dual-Mode Processing Perspective. *Information Systems Management*, 33(2), 179-195.
- Chen, Y-T. & Chou, T-Y. (2012). Exploring the continuance intentions of consumers for B2C online shopping: Perspectives of fairness and trust. *Online Information Review*, 36(1), 104-125.
- Ceptureanu, E. G. (2015). Research Regarding Change Management Tools on EU Smes. *Business Excellence and Management*, 5(2), 28-32.
- Dholakia, R. R. & Zhao, M. (2010). Effects of online store attributes on customer satisfaction and repurchase intentions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(7), 482-496.
- Eisenhardt K. M. & Graebner. M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eklöf, J. A. & Westlund, A. H. (2002). The pan-European customer satisfaction index programme-current work and the way ahead. *Total Quality Management*, 13(8), 1099-1106.
- Erwin, D. G. & Garman A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.

- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. & Dadvidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 36, 717-732.
- Garver, M. S. & Gagnon, G. B. (2002). Seven keys to improving customer satisfaction programs. *Business Horizons*, 45(5), 35-42.
- Grama, B. & Todericiu, R. (2016). Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47-54.
- Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61-72.
- Ho, C-F. & Wu, W-H. (1999). Antecedents of Customer Satisfaction on the Internet: An Empirical Study of Online Shopping. *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-9.
- Hung, S-Y., Chen, C. C. & Huang, N-H. (2014). An Intergrative Approach to Understanding Customer Satisfaction with e-Service of Online Stores. *Journal of Electronic Commerce Research*, 15(1), 40-57.
- Hsu, S. -H. (2008). Developing an index for online customer satisfaction: Adaptation of American Customer Satisfaction Index. *Expert Systems with Applications*, 34, 3033-3042.
- Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), 87-88.
- Jeansson, J., Nikou, S., Lundqvist, S., Marcusson, L., Sell, A. & Walden, P. (2017). SMEs' online channel expansion: value creating activities. *Electronic Markets*, 27, 49-66.
- Jones, S. L. & Van de Ven, A. H. (2016). The Changing Nature of Change Resistance: An Examination of the Moderating Impact of Time. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1-23.
- Kahneman, D., Knetsch, J. & Thaler, R. (1991). The endowment effect, loss aversion and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5, 193-206.
- Kim, H. & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: a status quo bias perspective. *MIS Quarterly*, 33(3), 567-582.

- Kim, K. and Kim, E. B. (2006), Suggestions to enhance the cyber store customer satisfaction. *Journal of American Academy of Business*, 9(1), 233-40.
- Kim, S. & Stoel, L. (2004). Apparel retailers: website quality dimensions and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11(2), 109-117.
- Klaus, T. & Blanton, J. E. (2010). User resistance determinants and the psychological contract in enterprise system implementations. *European Journal of Information Systems*, 19, 625-636.
- Klaus, T., Wingreen, S. C. & Blanton, J. E. (2010). Resistant groups in enterprise system implementations: A Q-methodology examination. *Journal of Information Technology*, 25, 91-106.
- Koo, D. (2005), The fundamental reasons of e-consumers' loyalty to an online store. *Electronic Commerce Research and Application*, 5(2), 117-30.
- Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741-760.
- Lao, L. & Li, L. S. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *J. Retail.* 1-19.
- Lee, W. S., Moon, J. & Song, M. (2018). Attributes of the coffee shop business related to customer satisfaction. *Journal of Foodservice Business Research*, 21(6), 628-641.
- Liu, X., He, M., Gao, F. & Xie, P. (2008). An empirical study of online shopping customer satisfaction in China: a holistic perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(11), 919-940.
- Luotola, K. (2018, 27. syyskuuta). Kuusi kymmenestä pohjoismaalaisesta shoppailee verkossa joka kuukausi. Haettu 12.5.2021 osoitteesta <https://www.postnord.fi/tietoa-postnordista/ajankohtaista/tiedotteet/kuusi-kymmenesta-pohjoismaalaisesta-shoppailee-verkossa-joka-kuukausi>
- Lu, H. T. (2005). *The Behavior Differences of Chinese Consumers*, Chinese Social Science Press, Beijing.
- Marinkovic, V. & Malinic, Z. (2017). Antecedents of customer satisfaction in mobile commerce: Exploring the moderating effect of customization. *Online Information Review*, 4(2), 138-154.
- Myers, M. D. & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17, 2-26.

- Nisar, T. M. & Prabhakar, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 135-144.
- Oreg, S. (2018). Resistance to Change and Performance: Toward a More Even-Handed View of Dispositional Resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 88-107.
- Otim, S. and Grover, V. (2006). An empirical study of web-based services and customer loyalty. *European Journal of Information Systems*, 15(6), 527-42.
- Pappas, I. O., Pateli, A. G., Giannakos, M. N. & Chrissikopoulos, V. (2014). Moderating effects of online shopping experience on customer satisfaction and repurchase intentions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(3), 187-204.
- Pienikamari. (2021). Etusivu. Haettu 10.5.2021 osoitteesta <https://pienikamari.fi/page.php?page=1>
- Räisänen, K. & Tuovinen, T. (2020). Digital innovations in rural micro-enterprises. *Journal of Rural Studies*, 73, 56-67.
- San-Martin, S. & López-Catalán, B. (2013). How can a mobile vendor get satisfied customers? *Industrial Management & Data Systems*, 113(2), 156-170.
- Schirmer, N., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., & Feistel, M. S. G. (2018). The link between customer satisfaction and loyalty: the moderating role of customer characteristics. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 298-317.
- Schmid, A. M. (2019). Beyond resistance: Toward a multilevel perspective on socio-technical inertia in digital transformation. *Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Stockholm-Uppsala, Sweden June 8-14, 2019.
- Singh, T., Malik, S. & Sarkar, D. (2016). E-Commerce Website Quality Assessment based on Usability. *International Conference on Computing, Communication and Automation, ICCCA* (s. 101-105). Greater Noida, India.
- Tilastokeskus. (2020). Tietoa tilastoista – Käsitteet. Haettu 08.11.2020 osoitteesta [https://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)
- Tilastokeskus. (2020). Tietoa tilastoista – Käsitteet. Haettu 08.11.2020 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>
- Tilastokeskus. (2017). Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2017. Haettu 14.04.2021 osoitteesta [https://www.stat.fi/til/icte/2017/icte\\_2017\\_2017-11-30\\_kat\\_005\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/icte/2017/icte_2017_2017-11-30_kat_005_fi.html)

- Tolvanen, P. (2018, 23. toukokuuta). Web-ostajan opas: Verkkokauppa-alustat Suomessa 2018. Haettu 25.04.2021 osoitteesta <https://web-ostajanopas.fi/2018/05/23/verkkokauppa-alustat-suomessa-2018/>
- Türkyılmaz, A. & Özkan, C. (2007). Development of a customer satisfaction index model An application to the Turkish mobile phone sector. *Industrial Management & Data Systems*, 107(5), 672-687.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L. & Xu, X. (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Expending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178.
- Wallace, T. L. & Kuo, E. (2020). Publishing Qualitative Research in the Journal of Educational Psychology: Synthesizing Research Perspectives Across Methodological Silos. *Journal of Educational Psychology*, 112(3), 579 –583.
- Weller, S. C., Vickers, B., Bernard, H. R., Blackburn, A. M., Borgatti, S., Gravlee, C. C. & Johnson, J. C. (2018). Open-ended interview questions and saturation. *Public Library of Science one*, 13(6).
- Wolcott, P., Kamal, M. & Qureshi, S. (2008). Meeting the challenges of ICT adoption by micro-enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(6), 616-632.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2. painos). Newbury Park, CA: Sage.
- Zhang, J. & Daugherty, T. (2009). Third-Person Effect and Social Networking: Implications for Online Marketing and Word-of-Mouth Communication. *American Journal of Business*, 24(2), 53-63.
- Zucker, D. M. (2009). How to Do Case Study Research. School of Nursing Faculty Publication Series. Paper 2. Saatavilla 10.3.2021: [https://www.researchgate.net/publication/39729804\\_How\\_to\\_Do\\_Case\\_Study\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/39729804_How_to_Do_Case_Study_Research)

## LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Kuvailisitko hieman yritystä? Kerro omasta tehtäväsi, kokemus alalta? Minkälainen asiakaskunta, tyypillinen kivijalan asiakas vs verkkokaupan asiakas (ovatko erilaisia)? Miksi/kenen idea verkkokaupan perustaminen aikanaan? Miten markkinat ovat muuttuneet vuosien varrella (työkennellessäsi yrityksessä)? Miten liiketoiminta on muuttunut koronan myötä? Miten olette vastanneet muutokseen? Oletteko muuttaneet "tapojanne"? Miten suuntaatte kohti tulevaa, huolestuttako jokin? Onko jotain tulevaisuuden tavoitteita? Miten tapahtuu eri kanavien ja asiakkaiden tietojen yhdistäminen:
  - Kivijalka
  - Verkkokauppa
  - Somen rooli
  - Asiakaskäyttäytyminen/ostokäyttäytyminen
2. Kuinka kuvailisit asiakastyytyväisyyden muodostumista kivijalkaliikkeessä? Mikä on sinusta tärkeää asiakaspalvelussa? (Kuvio CSI-TMPS)
3. Kuinka kuvailisit asiakastyytyväisyyden muodostumista verkkokaupassa? Keräättekö tietoa asiakkaista (+miten hyödynnätte sitä)? (Kuvio 1 markkinatekijät + tekniset tekijät / taulukko 1 turvallisuus, asiakastuki, tuotetiedot yms.)
4. Kuinka koet, että asiakasluottamus ja -uskollisuus muodostuu liikkeesä/verkkokaupassa? Kanta-asiakkaat..? Eroaako kivijalka- ja verkkokauppa toisistaan? Onko yrityksessä jotain kanta-asiakasjärjestelmiä tai muita etuuksia? Oletteko saaneet palautetta (kanta-asiakaskortista)?
5. Mikä estää verkkokaupan uudistamista? (kuvio 6 apuna kysymyksissä)
  - Haasteet
  - Hyödyt
  - Kustannukset (koetteko, että yleinen ongelma pien/mikroyritysten keskuudessa) Pystyttäisiinkö vaikuttamaan asiaan?
  - Millainen asenne teillä on yleisesti uutta teknologiaa kohtaan?
  - Millaiset teknologian käyttötaidot yleisesti? Käytättekö paljon teknologiaa vapaa-ajallanne? /Millaisia teknologioita käytätte?

Haluatko vielä lisätä jotain?