

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
Kauppakorkeakoulu

**ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN JA  
JOHTAMINEN B2C-VERKKOKAUPPOISSA**

**Case: Aiemmissa asiakaskokemus- ja  
verkkokauppavertailuissa menestyneet B2C-yritykset**

Markkinointi  
Pro gradu -tutkielma  
Tammikuu 2016

Laatija: Juuso Kykkänen  
Ohjaaja: Outi Uusitalo



## TIIVISTELMÄ

Tekijä Juuso Kykkänen	
Työn nimi Asiakaskokemuksen muodostuminen ja johtaminen B2C-verkkokaupoissa - Case: Aiemmissä asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneet B2C-yritykset	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Tammikuu 2016	Sivumäärä 68 + liitteet
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten aiemmissä asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneet B2C-yritykset johtavat asiakaskokemusta verkkokaupoissaan. Lisäksi tavoitteena oli selvittää miten nämä yritykset määrittelevät asiakaskokemuksen ja mistä tekijöistä he näkevät sen muodostuvan.</p> <p>Tutkimus pyrkii vastaamaan Verhoefin ym. (2009) esittämään tutkimustarpeeseen yritysten käyttämien asiakaskokemuksen johtamisstrategioiden hahmottamisesta sekä Marketing Science Institutun (2014) esittämään tutkimustarpeeseen asiakaskokemuksen ymmärryksen lisäämisestä.</p> <p>Tutkimuksen kuvailevan luonteen vuoksi tutkimusmetodiksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus toteutettiin casetutkimuksena, johon valikoitui neljä aiemmissä asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestynyttä B2C-yritystä. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla.</p> <p>Tulosten perusteella caseyritykset toteuttavat asiakaskokemuksen johtamista hyvin samankaltaisesti. Havaittujen painotuserojen voidaan nähdä johtuvan yritysten eriluonteisista toimialoista. Caseyritykset näkevät asiakaskokemuksen muodostuvan asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista ajan kuluessa. Tämän vuoksi onkin luontevaa, että he pyrkivät optimoimaan kohtaamisissa vaikuttavia tekijöitä. Caseyritykset painottivat erityisesti asiakaskokemusten tutkimisen tärkeyttä ja pitivät ohjenuorana, että kaikkien verkkokauppaan tehtyjen muutosten tulisi pohjautua saatuihin tuloksiin.</p> <p>Tutkimuksen tulokset tukevat pääosin tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tulosten perusteella voitiin kuitenkin huomioida muutamia poikkeavuuksia ja ehdottaa muutoksia aiempien tutkimusten pohjalta rakennettuun prosessimalliin. Poikkeavuuksia löytyi asiakaskokemuksen johtamisprosessista, asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä sekä sen seurauksista. Tulosten pohjalta voitiin esittää myös muutamia suosituksia verkkokauppojen asiakaskokemuksen johtamisen tueksi.</p>	
Asiasanat Asiakaskokemus, online-asiakaskokemus, verkkokauppa, asiakaskokemuksen muodostuminen, asiakaskokemuksen johtaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

## KUVIOT

KUVIO 1 Asiakaskokemuksen kohtaamispisteet (Löytänä & Korteso 2011; Ryder 2007).....	17
KUVIO 2 Asiakaskokemuksen muodostumisen malli (Verhoef ym. 2009).....	18
KUVIO 3 Asiakaskokemuksen muodostumisen prosessi (Palmer 2010).....	19
KUVIO 4 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja arvonluonti molemmille osapuolille (Gentile ym. 2007) .....	20
KUVIO 5 Malli online-asiakaskokemuksen muodostumisesta (Klaus 2013) .....	22
KUVIO 6 Online-asiakaskokemuksen rakentuminen ostospolun eri vaiheissa (Klaus 2013) .....	24
KUVIO 7 Kymmenvaiheinen malli asiakaskokemuksen johtamisesta (Johnston & Kong 2011) .....	27
KUVIO 8 Online-asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden johtaminen ja sen seuraukset.....	31
KUVIO 9 Muokattu malli online-asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden johtamisesta ja sen seurauksista .....	53

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Kontekstuaaliset eroavaisuudet offline- ja online-ympäristöjen välillä (Rose ym. 2011) .....	16
TAULUKKO 2 Kohdeorganisaatioiden ja haastateltavien henkilöiden esittely	37

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ  
KUVIOT JA TAULUKOT  
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen aihe .....	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	10
2	ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN VERKKOKAUPPAYMPÄRISTÖSSÄ .....	11
2.1	Asiakaskokemus käsitteenä .....	11
2.1.1	Asiakaskokemuksen positiointi lähikäsitteisiin verrattuna.....	13
2.1.2	Asiakaskokemuksen erityispiirteet verkkokaupassa.....	13
2.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	16
2.3	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	24
2.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen ja sen johtamisen arviointi.....	30
2.5	Teoreettinen viitekehys.....	31
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	33
3.1	Laadullinen tutkimus .....	33
3.2	Tapaustutkimus .....	34
3.3	Kohdetapausten valinta .....	35
3.4	Teemahaastattelut.....	36
3.5	Haastatteluaineiston analyysi .....	37
3.6	Tulosten raportointi.....	38
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	40
4.1	Verkkokaupan merkitys liiketoiminnassa .....	40
4.2	Asiakaskokemuksen määrittely.....	41
4.3	Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät.....	41
4.3.1	Käytettävyys .....	42
4.3.2	Viestintä .....	42
4.3.3	Vuorovaikutteisuus.....	43
4.3.4	Valikoima ja tuotteiden esittely.....	44
4.3.5	Sivujen personointi .....	44
4.3.6	Psykologiset tekijät.....	45
4.3.7	Kuluttaja- ja tilannemuuttajat .....	45
4.4	Asiakaskokemuksen johtamisen keinot .....	46
4.4.1	Tavoitteet ja suunnittelu.....	46
4.4.2	Nykytilan ja tavoitellun asiakaskokemuksen tutkiminen.....	46
4.4.3	Kehityskohteiden määrittely .....	48

4.4.4	Henkilöstön osallistaminen .....	48
4.4.5	Implementointi .....	49
4.4.6	Jatkuva arviointi, mittaus ja reagointi.....	49
4.4.7	Asiakaskokemuksen johtamisen seuraukset.....	50
4.4.8	Asiakaskokemuksen johtaminen kilpailukeinona .....	51
4.4.9	Asiakaskokemuksen johtamisen haasteet ja mahdollisuudet verkkokaupassa .....	51
4.5	Tutkimustulosten yhteenveto .....	51
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54
5.1	Pohdinta .....	54
5.2	Suosituksia verkkokaupan asiakaskokemuksen johtamiseen .....	59
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	60
5.4	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	61
	LÄHTEET .....	63
	LIITTEET.....	69

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihe

Vielä vähän aikaa sitten vallitsi käsitys, että liiketoiminnallinen menestys seuraa kun tarjoat korkealaatuisimmat tuotteet, kilpailukykyisimmän hintalaatusuhteen sekä parasta asiakaspalvelua. Nykyisin yritysten tulisi kuitenkin pyrkiä tarjoamaan myös kokonaisvaltaisia asiakaskokemuksia strategisen kilpailuedun saavuttamiseksi. (Zwilling, 2014.) Tutkimusyhtiö Forresterin (2014) mukaan nykyisellä asiakkaiden hallitsemalla aikakaudella menestyminen vaatii yrityksiltä erityisesti keskittymistä asiakaskokemustensa määrittelemiseen, implementointiin sekä niiden johtamiseen. Voidaankin sanoa, että olemme siirtyneet tuotekeskeisestä taloudesta palvelutalouden kautta kokemustalouteen. Kokemustaloudessa yritysten tarjoamat tuotteet ja palvelut eivät itsessään enää riitä tyydyttämään asiakasta, vaan siihen tarvitaan kokonaisvaltaisesti positiivinen asiakaskokemus. Kokemustaloudessa asiakaskokemus on merkittävin strateginen kilpailu- ja erottautumiskeino. (Krishnan 2009; Pine & Gilmore 1998.)

Asiakaskokemusta määriteltäessä puhutaan usein yrityksen ja asiakkaan välisistä vuorovaikutuksellisista kohtaamisista, joita pidetään kriittisinä totuuden hetkinä asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta. Rawson, Duncan ja Jones (2013) määrittelevät asiakaskokemuksen asiakkaan jatkuvana matkana yrityksen tai organisaation kanssa. Se rakentuu kumulatiivisesti useiden kohtaamisten vaikutuksista ajan kuluessa, jolloin lopputulemana on aidon asiakassuhteen tunne tai sen puute. Löytänä ja Kortesus (2011) määrittelevät asiakaskokemuksen niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus on siis yksittäisen ihmisen yksittäisten tulkintojen summa. Asiakaskokemus ei ole rationaalisen pohdinnan lopputulos vaan kokemus, johon vaikuttavat voimakkaasti myös ihmisen tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat (Löytänä ja Kortesus 2011).

Vaikka asiakaskokemuksen vaikutus liiketoiminnalliseen menestykseen on jo havaittu, niin asiakaskokemuksen käsite itsessään on tieteellisesti vielä melko monitulkintainen. Aiheesta on kirjoitettu pääsääntöisesti käytännönläheisiä artikkeleita ja kirjoja liikkeenjohdon näkökulmasta, eikä niinkään tieteellisiä artikkeleita. (Gentile, Spiller & Noci 2007; Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009.) Varmasti myös tästä johtuen Marketing Science Institute (2014) on valinnut asiakkaiden ja asiakaskokemuksen ymmärtämisen tärkeimmäksi markkinoinnin tutkimuksen kohteeksi vuosille 2014-2016. Marketing Science Institute (2014) perustelee valintaa asiakaskokemuksen ymmärtämisen tärkeydellä markkinoinnissa nyt kun kulutustottumukset ovat murroksessa teknologisen kehityksen ja digitalisoitumisen aikana.

TNS Gallupin, Asiakkuusmarkkinointiliitto ASML:n ja Kaupan liiton yhteistyössä puolivuositain tuottama Verkkokauppatilasto vuoden 2014 ensimmäiseltä puolikkaalta paljastaa, että suomalaiset ostivat vuoden 2014 alkupuoliskolla verkosta tavaroita, palveluita ja sisältöjä yhteensä 4,9 miljardilla eurolla, mikä on jopa hieman vähemmän kuin vuotta aiemmin tehdyssä tutkimuksessa. Talouden viimeaikaisesta taantumasta huolimatta tavaroiden ostaminen verkkokaupoista jatkaa kasvuaan ja vuoden 2014 alkupuoliskolla ostomäärä kasvoi 9% vuoden takaisesta 1,9 miljardiin euroon. Tämä kertoo kuluttajien siirtymisestä perinteisistä ostokanavista verkkokauppoihin, sillä Tilastokeskuksen mukaan koko vähittäiskauppa ei kasvanut samaa tahtia vaan itse asiassa menetti liikevaihtoa puoli prosenttia. (Verkkokauppatilasto 2014 / H1.) Verkkokaupoissa tehtyjen ostosten kasvaessa myös kilpailu asiakkaista jatkaa kiristymistään. Tällöin kokonaisvaltaisten asiakaskokemusten tarjoamisen tärkeys korostuu entisestään.

Asiakaskokemuksen johtamisesta on luotu vain muutamia tieteellisiin tutkimuksiin perustuvia johtamismalleja. Tämän vuoksi onkin tärkeää tutkia jatkuvasti kasvavilla verkkokauppamarkkinoilla toimivien yritysten näkökulmia asiakaskokemuksen johtamisesta.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän casetutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneet B2C-yritykset johtavat asiakaskokemusta verkkokaupoissaan. Lisäksi tavoitteena on selvittää miten nämä yritykset määrittelevät asiakaskokemuksen ja mistä tekijöistä he näkevät sen muodostuvan.

Tutkimuksen tarkoituksena on identifioida ja havainnollistaa aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneiden yritysten tällä hetkellä käyttämiä asiakaskokemuksen johtamisstrategioita verkkokauppakontekstissa ja vastata samalla Verhoefin ym. (2009) esittämään jatkotutkimustarpeeseen. Verhoef ym. (2009) esittävät, että jatkossa asiakaskokemuksen saralla tulisi pyrkiä ymmärtämään minkälaiset johtamisstrategiat tarjoaisivat positiivisimman vaikutuksen kuluttajien kokemaan asiakaskokemukseen ajan kuluessa. Verhoefin ym. (2009) mukaan tämänkaltaisen ymmärryksen lisäämisen aloituspisteeksi sopisivat kuvailevat tutkimukset yritysten tällä hetkellä käyttämistä asiakaskokemuksen johtamisen strategioista, joiden perusteella voitaisiin kehittää teorialuokitteluja lisätutkimuksille.

Tutkimuksella pyritään vastaamaan myös tutkimustarpeeseen, joka käy ilmi Marketing Science Institutin (2014) eli MSI:n tuottamasta raportista. Kahden vuoden välein MSI toteuttaa kyselytutkimuksen, jossa he kysyvät jäsenyrityksiltään heidän mielestään tärkeimpiä kohteita, joita pitäisi markkinoinnin saralla tutkia enemmän. Tällä tavalla MSI pyrkii tarjoamaan akateemiselle tutkimukselle suunnan, johon keskittymällä voidaan tuottaa



vastauksia myös yritysmaailmassa priorisoituihin kysymyksiin. Vuosille 2014-2016 MSI listasi tärkeimmiksi tutkimuskohteiksi asiakkaan ja asiakaskokemuksen paremman ymmärtämisen. Tällä tutkimuksella pyritäänkin tuomaan lisää ymmärrystä myös itse asiakaskokemuksesta ja sen muodostumisesta verkkokauppaympäristössä.

Tutkimuksen tavoitteisiin pyritään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneet B2C-yritykset määrittelevät asiakaskokemuksen?
2. Mistä tekijöistä ja miten aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneet B2C-yritykset näkevät asiakaskokemuksen muodostuvan verkkokaupoissa?
3. Miten aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneet B2C-yritykset johtavat asiakaskokemusta?

Tutkimuksen kuvailevan luonteen vuoksi tutkimusmetodiksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus toteutetaan aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneiden B2C-yritysten tapaustutkimuksena. Tutkimukseen valikoitui mukaan neljä yritystä, jotka täyttävät tutkimuskohteille asetetut rajaukset. Tutkimuksen aineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla.

Kohdeyritysten valinnassa hyödynnettiin Asiakkuusmarkkinointiliiton ja Avaus Marketing Innovationsin teettämää Asiakkuusindeksi 2014 -kuluttajatutkimusta, jonka yhtenä osana oli suomalaisten yritysten ja verkkokauppojen asettaminen asiakaskokemusindeksin mukaiseen järjestykseen. Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan asiakaskokemusindeksissä edelläkävijöiksi luokiteltuja yrityksiä, jolloin voitiin olettaa, että näiltä saataisiin arvokasta tietoa tutkimuksen teemoihin liittyen. (Asiakkuusindeksi 2014.) Sopivimpien ja verkkokaupan alalla edistyneimpien kohdeorganisaatioiden löytämisen mahdollistamiseksi tarkasteltiin valintaa tehdessä myös yritysten suoriutumista Magenta Advisoryn Suomen Digimenestyjät 2014 -tutkimuksessa sekä Retail Labin Verkkokaupan tila 2013 -tutkimuksessa.

Suomen Digimenestyjät -tutkimuksessa tutkittiin suomalaisten suuryritysten menestymistä kuudella eri digitaalisuuden ulottuvuudella. Näistä kuudesta ulottuvuudesta painotettiin tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiden valinnassa menestystä varsinkin verkkokauppakategoriassa. Suomen Digimenestyjät -tutkimus toteutettiin arvioimalla yritysten digitaalista menestystä 175 objektiivisen kansainvälisten edelläkävijöiden parhaisiin käytäntöihin perustuvan kriteerin avulla. (Suomen Digimenestyjät 2014.) Verkkokaupan tila 2013 -tutkimus mittasi ja analysoi lähes 80 verkkokaupan kyvyn johtaa asiakaskokemusta. Tutkimus kertoo verkkokauppojen asiakaskohtaamisiin ja asiakaskokemuksen hallintaan liittyvistä kehitystarpeista. Tutkimuksen aineiston keruu suoritettiin

testiasiointimenetelmällä. Testiasiointeja tehtiin yli 400 kappaletta. (Verkkokaupan tila 2013.)

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esiteltiin lyhyesti tutkimuksen aihe, perustelut aiheen valinnalle, tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja -menetelmät. Luvussa kaksi käydään läpi tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet eli asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen. Tässä luvussa käydään myös tarkemmin läpi asiakaskokemuksen muodostumista ja sen johtamista niin yleisesti, kuin myös verkkokauppakontekstissa. Luvun lopussa esitellään myös tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa käydään läpi vielä tarkemmin valitut tutkimusmenetelmät, joilla aineisto kerättiin ja analysoitiin. Neljännessä luvussa esitetään kerättyyn aineistoon tukeutuen tutkimuksen tärkeimmät tulokset. Viidennessä luvussa vertaillaan ja pohditaan tutkimuksen tuloksia sekä aiemman tutkimuskirjallisuuden esittämiä teorioita, sekä tehdään pohdinnan perusteella tutkimuksen johtopäätelmät. Lopuksi vielä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja sen rajoittavia tekijöitä sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN VERKKOKAUPPAYMPÄRISTÖSSÄ

### 2.1 Asiakaskokemus käsitteenä

Asiakaskokemuksen käsitteen katsotaan syntyneen jo 1980-luvulla, kun markkinointi- ja kuluttajakäyttäytymistutkijat heräsivät hedonisen kulutuskäyttäytymisen sekä kokemuksellisten näkökulmien tärkeyteen kuluttajakäyttäytymisessä (Hirschman & Holbrook 1982; Holbrook & Hirschman 1982). Kulutuskokemuksen nähtiin tuolloin rakentuvan tiivistetysti toivekuvista, tunteista ja huvista. Tämä oli alkua ajatukselle, jossa kuluttajia ei enää nähty tietokonemaisina päätöksentekijöinä, joiden tietoiset brändivalinnat ohjaavat tiukasti ostokäyttäytymistä, vaan enemmänkin ihmisinä, jotka haaveilevat nautinnollisista seikkailuista ja reagoivat kulutustilanteisiin vahvasti tunteillansa. (Holbrook 2000.) Vuosituhannen vaihteessa tätä samaa ideologiaa edistivät sekä Pine & Gilmore (1999), että Schmitt (1999). Pine & Gilmore (1999) toivat asiakaskokemuksen käsitteen suuren yleisön tietoisuuteen kirjallaan *Experience Economy*, jossa kirjailijat esittivät kokemukset uutena taloudellisena arvotarjoamana. Heidän mukaansa kokemustalous oli seurausta aiemmille hyödyke-, tavara- ja palvelukeskeisille aikakausille. Tämän jälkeen moni muukin kiinnostui tarjoamaan omia ideoitaan siitä, kuinka asiakaskokemusta voidaan käyttää keinona luoda arvoa niin yritykselle kuin myös asiakkaalle (Gentile ym. 2007). Kokemustalouden käsitteen nousun innoittamana myös Schmitt (1999) julkaisi kirjan nimeltä *Experiental Marketing*, joka tarjosi ensimmäisenä konkreettisia tapoja tämän uuden lähestymistavan hyödyntämiseen yrityksissä. Schmitt (1999) keskittyikin kirjassa juuri niihin markkinoinnin näkökulmiin, joilla voidaan luoda kokemuksia asiakkaille saamalla asiakkaat aistimaan, tuntemaan, ajattelemaan, toimimaan ja kokemaan yhteenkuuluvuutta yrityksen tai brändin kanssa.

Viime aikoina termi asiakaskokemus on saanut paljon huomiota liikkeenjohdon konsultointiyrityksiltä sekä kiitettävästi myös akateemiselta yhteisöltä. Laajalti saatu huomio on aiheuttanut myös käsitteen monitulkintaisuuden (Gentile ym. 2007) sekä luonut uusia asiakaskokemusta sivuavia ja tarkentavia käsitteitä, kuten kokonaisvaltainen asiakaskokemus (Berry, Carbone & Haeckel 2002; Palmer 2010), online-asiakaskokemus (Klaus 2013; Novak, Hoffman & Yung 2000; Rose, Clark, Samouel & Hair 2012; Rose, Hair, Clark 2011) sekä brändikokemus (Brakus, Schmitt, Zarantonello 2009).

Asiakaskokemuksen käsite ei siis ole aivan yksiselitteinen. Gentilen ym. (2007) mukaan se rakentuu asiakkaan ja tuotteen, palvelun tai jonkin organisaation osan välisistä vuorovaikutuksista, eli kohtaamisista, joista syntyy asiakkaalle jokin reaktio. Tämä reaktio eli asiakkaan kokemus vuorovaikutustilanteesta on täysin henkilökohtainen ja se merkitsee asiakkaan osallistumista eri tasoilla (Gentile ym. 2007; Schmitt 1999). Schmittin (1999)

mukaan asiakkaat voivat osallistua vuorovaikutustilanteissa rationaalisella, emotionaalisella, sensorisella, fyysisellä sekä henkisellä tasolla. Kokemuksen arviointiin vaikuttaa asiakkaan ennako-odotukset ja niiden vertailu vuorovaikutuksesta saatavien yrityksen arvoehdotusten sekä muiden ärsykkeiden kanssa. Lisäksi arviointiin vaikuttaa vuorovaikutustilanteen vastaavuus saman yrityksen aiempien vuorovaikutustilanteiden kanssa. (Gentile ym. 2007.)

Meyer ja Schwager (2007) tarjoavat toisen, osittain yhteneväisen määritelmän, jonka mukaan asiakaskokemus on asiakkaan sisäinen ja subjektiivinen reaktio mihin vain suoraan tai epäsuoraan kontaktiin jonkin yrityksen kanssa. Suora kontakti syntyy yleensä ostos-, käyttö- ja palvelutilanteissa. Epäsuora kontakti voi olla ei-suunniteltu kohtaaminen yrityksen myynti- tai palveluedustajien kanssa, word-of-mouth -suositteleva tai -kritiikki, mainos, uutinen tai arvostelu.

Verhoef ym. (2009) lisäävät aiempiin määritelmiin omat näkemyksensä asiakaskokemuksen rakentumisen holistisesta luonteesta sekä siitä, että asiakaskokemus sisältää aina asiakkaan kognitiivista, affektiivista, tunteellista, sosiaalista tai fyysistä reagoitua yritystä kohtaan. Tämä kokemus rakentuu sekä elementeistä, joita yritys voi hallita, kuten palveluympäristö, tuotevalikoima ja hinta, sekä elementeistä joita yritys ei voi hallita, kuten muiden ihmisten vaikuttaminen ja ostamisen tarkoitus. Lisäksi tämä holistinen malli asiakaskokemuksesta esittelee samalla myös käsitteen kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksesta, joka pitää sisällään ostopäätöstä edeltävän tiedon etsinnän, ostohetken, tuotteen tai palvelun kuluttamisen sekä oston jälkeiset kokemukset. Nämä kokemukset voivat siis tapahtua monissa eri kanavissa pitkänkin ajan kuluessa ja yhdessä ne muodostavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen. (Verhoef ym. 2009.)

Useista näkökulmista ja tulkinnoista huolimatta asiakaskokemuksen käsitteelle voidaan identifioida muutamia yhteisiä pääpiirteitä. Ensinnäkin sillä on ajallinen ulottuvuus, mikä syntyy kaikista yrityksen ja asiakkaan välisistä vuorovaikutuksellisista kohtaamisista eli "totuuden hetkistä". Toiseksi asiakaskokemus on aina henkilökohtainen kokemus ja se sisältää myös asiakkaan osallistumista eri tasoilla. (Gentile 2007; Schmitt 1999.)

Löytänä ja Kortesus (2011) tiivistävät asiakaskokemuksen käsitteen seuraavalla tavalla:

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.

He huomauttavat, että on tärkeää huomata tunteiden ja alitajuisesti tehtyjen tulkintojen suuri vaikutus asiakaskokemukseen ja selventävät näin sitä, että asiakaskokemus ei ole asiakkaan rationaalinen päätös. Tästä Löytänä ja Kortesus (2011) tekevät päätelmän, että yrityksen ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen kokemuksen asiakas muodostaa, mutta huomauttavat samalla, että yritysten on kuitenkin mahdollista valita minkälaisia kokemuksia he pyrkivät asiakkailleen luomaan.

### 2.1.1 Asiakaskokemuksen positiointi lähikäsitteisiin verrattuna

Asiakaskokemuksen käsitteen monitulkintaisuuden lisäksi moni, varsinkin ei-akateeminen, liikkeenjohdolle suunnattu kirjoitus sekoittaa usein asiakaskokemuksen johtamisen (Customer Experience Management: CEM) asiakassuhteiden johtamisen käsitteeseen (Customer Relationship Management: CRM) (Palmer 2010). Asiaa ei selvennä myöskään se, että monet CRM-markkinoilla toimivat yritykset yrittävät luokitella asiakkuuksien hallintaratkaisunsa uudelleen CEM-ratkaisuiksi vain näyttääkseen ajanmukaisilta (Myron 2009). Asiakaskokemuksen johtaminen on CRM-ajattelun seuraaja, mutta se eroaa edeltäjästään paljon laajemmalla näkökulmalla asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin (Löytänä & Korteso 2011). Kennedy (2009) näkee, että CRM-ajattelumalli on yrityksissä sisäänpäin kääntynyt, kun taas CEM-ajattelu on keskittynyt enemmänkin ulospäin yrityksestä. CRM-ajattelussa yritys miettii miten se voisi kerätä ja hyödyntää asiakastietoa parhaalla mahdollisella tavalla. CRM tuottaakin tietoa esimerkiksi asiakaskäyttäytymisestä ja markkinoinnin tehokkuudesta, jonka avulla yritys pystyy muokkaamaan tuotteita, palveluitaan ja markkinastrategioitaan. CEM-ajattelussa asetutaan enemmänkin asiakkaan näkökulmaan ja pyritään sitä kautta kehittämään asiakkaan ja yrityksen välisiä vuorovaikutuskohtauksia sekä luomaan arvoa molempiin suuntiin. (Kennedy 2009.) Toisen samankaltaisen näkemyksen mukaan asiakkuuksien ja asiakaskokemuksien johtamisen suurin ero on siinä, että CRM keskittyy enemmänkin asiakkaan historiaan ja CEM nykyhetken kokemuksiin (Verhoef ym. 2009).

### 2.1.2 Asiakaskokemuksen erityispiirteet verkkokaupassa

Sähköinen liiketoiminta ajatellaan usein vain ostamisena ja myymisenä Internetissä. Mutta sähköinen liiketoiminta on paljon muutakin kuin vain sähköisesti välitettyjä taloudellisia transaktioita organisaatioiden ja asiakkaiden välillä. Se sisältää kaikki sähköisesti välitetyt transaktiot organisaation ja jonkun kolmannen osapuolen, esimerkiksi asiakkaan välillä. Tämä määritelmä sisältää siis myös ei-rahalliset transaktiot, kuten esimerkiksi asiakkaan pyynnöt saada lisätietoa jostain tietystä tuotteesta. (Chaffey 2011.)

Kalakota ja Whinston (1997) rajaavat sähköiselle liiketoiminnalle neljä eri näkökulmaa; viestintä-, liiketoimintaprosessi-, palvelu- ja online-näkökulma. Viestinnällinen näkökulma viittaa informaation, tuotteiden, palveluiden tai maksusuorituksen toimittamiseen sähköisesti. Liiketoimintaprosessien näkökulma viittaa teknologian soveltamiseen kohti liiketoimintatransaktioiden automatisointia. Palvelu-näkökulma huomioi mahdollisuuden vähentää kuluja samaan aikaan palvelun nopeuden ja laadun kasvun kanssa. Online-näkökulma huomioi lopuksi tuotteiden ja informaation ostamisen ja myymisen verkossa. Sähköinen liiketoiminta ei siis ole rajattu vain tuotteiden ostamiseen ja myymiseen verkossa vaan se sisältää myös ennen ostoa sekä oston jälkeen tapahtuvat aktiviteetit toimitusketjun eri vaiheissa (Chaffey 2011).

Sähköisen kaupankäynnin eli verkkokaupan merkitys kaikelle kaupankäynnille on viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvanut oikeastaan toimialasta ja kohdeasiakkaista riippumatta voimakkaasti. Verkkokaupan voidaan sanoa olevan nykyisin jo yksi pakollisista osista menestyvän B2C-yrityksen myyntipaletissa ja asiakaskohtaamisten kanavavaihtoehtoisissa. (Hallavo 2013.)

Verkossa tai verkkokaupassa muodostuva asiakaskokemus on usein määritelty omaksi käsitteekseen, online-asiakaskokemukseksi (Klaus 2013; Novak ym. 2000; Rose ym. 2011; Rose ym. 2012). Online-asiakaskokemuksen käsite on muodostunut seuraamaan aiemmin esitettyjen online-ostokokemuksen tai virtuaalisten kokemusten käsitteitä (Constantinides 2004). Kun ajatellaan, että asiakas ei ole pelkästään ostaja vaan myös informaatioteknologian käyttäjä (Cho & Park 2001), voidaan sanoa, että online-kokemus on monimutkaisempi käsite kuin fyysisessä ympäristössä muodostuva offline-asiakaskokemus. Online-asiakaskokemus voidaan määritellä kuluttajan kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi online-yrityksestä tai monikanavaisen yrityksen online-kanavasta. Tämä kokemus muodostuu suurimmaksi osaksi kuluttajan altistumisesta yrityksen digitaalisen markkinoinnin toimenpiteille, joilla pyritään vaikuttamaan kuluttajan ostopäätökseen. Täten online-asiakaskokemus huomioi myös hakukoneissa tapahtuvat kohtaamiset, yleisen selailun, informaation vertailun ja arvioinnin, kuin myös vuorovaikutuksen ja kaupankäynnin yrityksen online-kanavissa. (Constantinides 2002; Constantinides 2004.)

Verkkokauppojen sivuilla vierailevat asiakkaat vastaanottavat nykyisin runsaasti aistienvaraista tietoa useista erilaisista ärsykkeistä, kuten esimerkiksi tekstipohjaisesta informaatiosta, visuaalisesta ilmeestä, videoista tai ääniraidoista (Rose ym. 2012). Novak ym. (2000) esittivät ensin, että asiakkaat tulkitsevat saamiensa ärsykejä vain kognitiivisin perustein. Gentile ym. (2007) ja Rose ym. (2012) lisäsivät määritelmään myöhemmin myös affektiivisen tulkinnan. Asiakkaat tulkitsevat siis vastaanottamaansa aistienvaraista dataa kognitiivisin sekä affektiivisin perustein muodostaen samalla oman kokemuksensa ja mielikuvansa verkkokauppasivustosta. (Gentile ym. 2007; Rose ym. 2012.) Useat tutkijat ovat esittäneet, että loistavan online-asiakaskokemuksen tarjoaminen vaikuttaa positiivisesti asiakkaan online-ostokäyttäytymiseen myös tulevaisuudessa. Tästä johtuen online-asiakaskokemus voidaan nähdä kumulatiivisena jatkumona aiemmille kohtaamisille kyseessä olevan verkkokaupan kanssa. (Bridges & Florsheim 2008; Ling, Chai & Piew 2010; Rose ym. 2011; Rose ym. 2012.) Lisäksi on hyvä huomioida, että yrityksillä ei ole koskaan täyttä hallintaa online-asiakaskokemuksen muodostumiseen, koska kohtaamiset asiakkaan kanssa eivät tapahdu yrityksen tiloissa (Verhoef ym. 2009). Kun online-kohtaamistilanteet tapahtuvat esimerkiksi asiakkaan kotona tai työpaikan tiloissa, voi kohtaamiseen vaikuttaa useita muuttujia, joista verkkokauppa ei ole tietoinen ja joihin tämä ei myöskään voi vaikuttaa (Rose ym. 2012). Rose ym. (2012) tiivistävätkin online-asiakaskokemuksen käsitteen asiakkaan

psykologiseksi tilaksi, joka ilmenee subjektiivisena reaktiona verkkokaupan tarjoamille ärsykeille. Asiakas prosessoi saamaansa aistinvaraista tietoa kognitiivisesti sekä affektiivisesti. Prosessoinnin tulokseen vaikuttaa aina asiakkaan muistissa olevat aiemmat vaikutelmat ja kokemukset kyseisestä verkkokaupasta, mikä tekee kokemuksesta kumulatiivisesti rakentuvan ajan kuluessa. Online-asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttavat useat eri muuttujat. Näitä muuttujia tarkastellaan tarkemmin luvussa 2.2. (Rose ym. 2012.)

Online-asiakaskokemus on siis kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen osatekijä, joka syntyy online-kontekstissa eli esimerkiksi verkkokaupassa asioidessa. Jos tätä online-kontekstia verrataan fyysisissä tiloissa muodostuvan asiakaskokemuksen offline-kontekstiin, voidaan huomioida neljä eroavaisuutta. Ensimmäinen eroavaisuus on henkilökohtaisen kontaktin ja vuorovaikutteisyyden määrä, joka voi vaihdella erittäin intensiivisestä vuorovaikutuksesta offline-kontekstissa erittäin matalaan tai jopa olemattomaan online-kontekstissa. Henkilökohtainen vuorovaikutus tarjoaa usein suuremman mahdollisuuden vaikuttaa asiakkaan subjektiiviseen kokemukseen. Toinen eroavaisuus löytyy tavoista, joilla informaatiota tarjotaan näissä eri ympäristöissä. Online-ympäristö antaa mahdollisuuden tarjota asiakkaille lähes rajattomasti informaatiota, kun taas fyysisessä ympäristössä informaation tarjonta on aina rajallista ja voi vaihdella formaatista riippuen. Informaation lähteitä offline-kontekstissa voivat olla esimerkiksi esitteet, julisteet tai myyntiedustaja. Kolmas ero löytyy asiakkaan ostokokemuksen syntymisen ajankohdista. Online-kontekstissa asiakas voi vierailta sivuilla ja ostaa tuotteita milloin haluaa ja fyysisesti mistä haluaa. Offline-kontekstissa asiakaskohtaamiset ovat yrityksen puolelta määriteltyjä ja täten usein myös rajoitettuja esimerkiksi aukioloajoilla. Neljäs eroavaisuus löytyy usein tavoista, joilla brändi esitetään asiakkaille. Online-kontekstissa brändiä esitellään pääasiallisesti vain audio-visuaalisin keinoin, kun taas offline-kontekstissa mahdollisuudet tuoda brändiä esille ovat laajemmat. Offline-ympäristössä brändiä esitellään usein esimerkiksi henkilökunnan ja heidän olemuksensa avulla, rakennusten ja toimitilojen avulla sekä tunnuksilla ja muilla aineellisilla välineillä ja laitteilla. Taulukko 1 esittelee vertailun näiden neljän tärkeimmän kontekstuaalisen eroavaisuuden online- ja offline-ympäristöjen välillä. (Rose ym. 2011.)

TAULUKKO 1 Kontekstuaaliset eroavaisuudet offline- ja online-ympäristöjen välillä (Rose ym. 2011)

	Offline	Online
Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen määrä	Keskisuuri - Suuri	Matala
Informaatiotarjonta	Rajallista. Intensiivisyys vaihtelee riippuen formaatista	Rikasta ja intensiivistä
Ajankohta vuorovaikutukselle	Yrityksen määrittelemä	Kuluttajan määrittelemä. Milloin vain, missä vain
Brändin esitystapa	Laajat mahdollisuudet. Henkilökunta ja aineelliset apuvälineet	Audio-visuaalinen

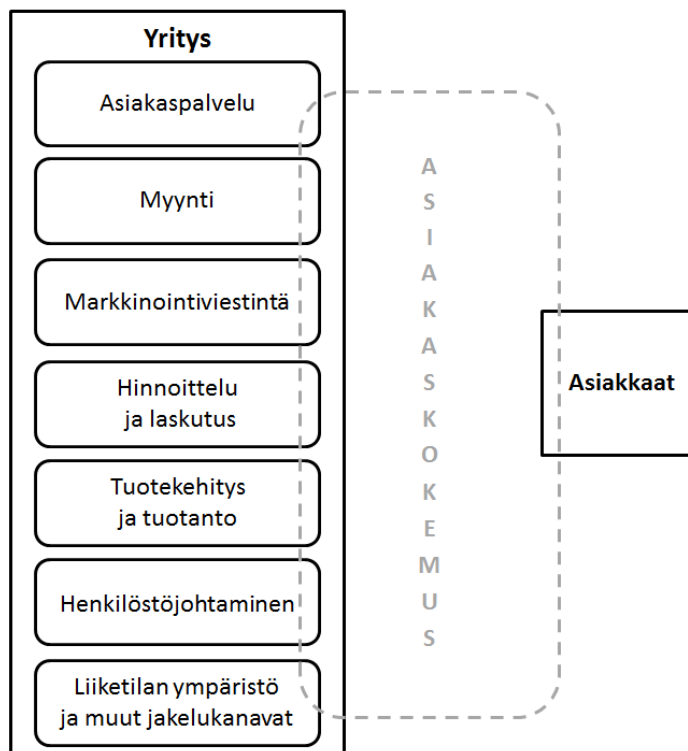
## 2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen muodostumisesta on useita teorioita, jotka vaihtelevat kontekstista riippuen. Ensin tarkastelemme akateemisesti merkittävimpiä yleismalleja asiakaskokemuksen muodostumisesta, jonka jälkeen esittelemme vielä tarkemmin asiakaskokemuksen muodostumista online-kontekstissa eli esimerkiksi verkkokaupassa.

Kuten kappaleessa 2.1 todettiin, asiakkaan subjektiivinen asiakaskokemus muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa (Gentile 2007; Schmitt 1999). Nämä kohtaamispisteet kertovat siis missä asiakaskokemus muodostuu. Kuvio 1 esittelee asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta tärkeitä kohtaamispisteitä asiakkaan ja yrityksen välillä. Nämä kohtaamispisteet ovat koostettu Ryderin (2007) sekä Löytänen ja Kortesuon (2011) malleista. Löytänen ja Kortesuon (2011) huomauttavat, että koska asiakaskokemus muodostuu holistisesti, on syytä huomioida kaikki yrityksen osa-alueet ja toiminnot, jotka ovat suoraan tai välillisesti yhteydessä asiakkaaseen. Asiakaspalvelu ja myynti ovat yrityksissä yleensä ne toiminnot joilla on eniten yksittäisiä kohtaamisia asiakkaiden kanssa. Muut toiminnot ovat harvoin aivan suorassa yhteydessä asiakkaaseen. Henkilöstö-osasto vastaa henkilöstön osaamisen ja asenteen kehittamisestä ja on näin välillisesti vastuussa asiakaskokemuksen muodostumisesta. Markkinointi- ja viestintäosastot vastaavat yrityksen brändin kehittamisestä ja viestinnän yhteneväisyydestä brändilupausten kanssa. Myös hinnoittelun täytyy olla linjassa brändin kanssa ja laskutusosasto vastaa laskujen virheettömyydestä. Tuotekehitys ja tuotanto taas vastaavat tuotteiden laadusta ja saatavuudesta. (Löytänen & Kortesuon 2011; Ryder 2007.) Lisäksi asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa merkittävästi yrityksen



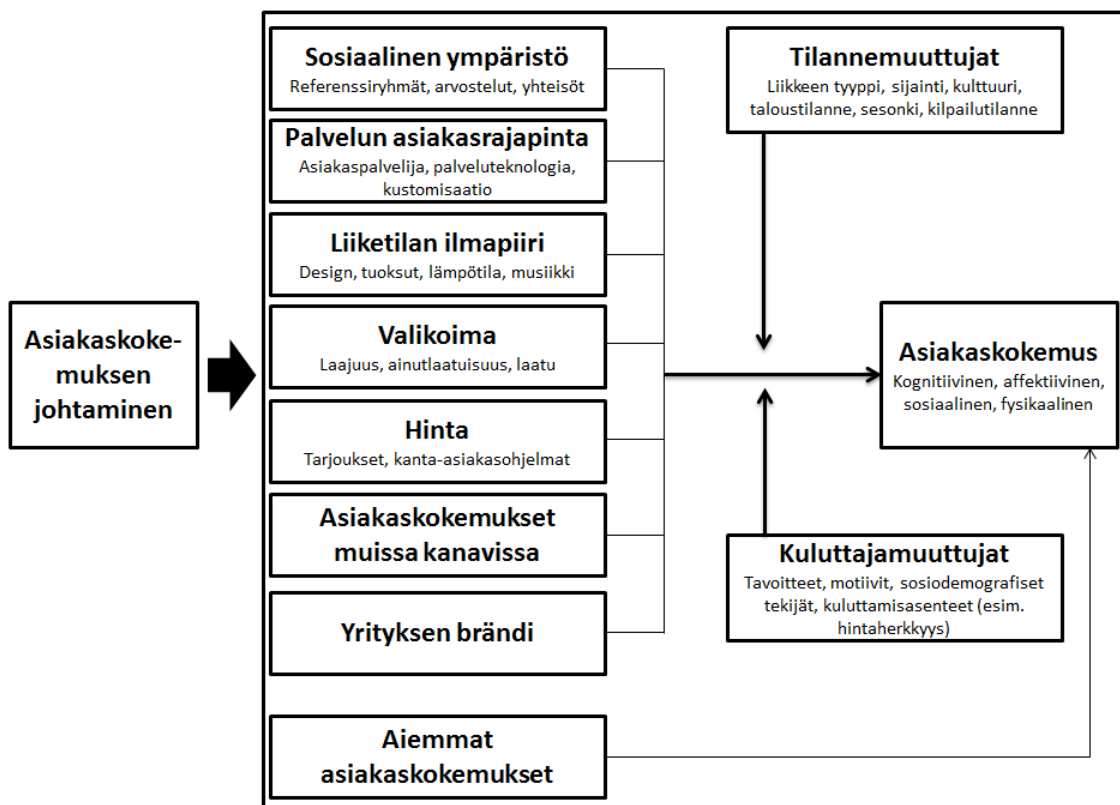
liiketilöjen ympäristö, jonka täytyy olla linjassa yrityksen brändin kanssa (Frow & Payne 2007; Gentile ym. 2007; Ryder 2007). Yrityksen kannattaisikin rakentaa tarjoamistaan kohtaamispisteistä erilaisia mahdollisia asiakas- tai kosketuspistepolkuja, joiden avulla on helppo havainnollistaa kuinka useat eri toiminnot yrityksessä vaikuttavat asiakkaan kokonaisvaltaisen kokemuksen luomiseen (Löytänä & Kortesus 2011).



KUVIO 1 Asiakaskokemuksen kohtaamispisteet (Löytänä & Kortesus 2011; Ryder 2007)

Verhoef ym. (2009) huomioivat omassa mallissaan muutamia samoja tekijöitä kuin Löytänä ja Kortesus (2011) sekä Ryder (2007), mutta tekevät samalla mallista syvällisemmän lisäämällä siihen useita tekijöitä, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Verhoef ym. (2009) rakentavat mallinsa laajahkon kirjallisuuskatsauksen perusteella ja nostavat tekijöitä mukaan useista eri lähteistä vähittäiskaupan alan tutkimuksista. Kuvio 2 esittelee Verhoefin ym. (2009) mallin asiakaskokemuksen rakentumisesta, jossa yrityksen vaikutuspiirissä olevia tekijöitä ovat palvelun asiakasrajapinta (Baker, Parasuraman, Grewal & Voss 2002; Weijters, Ranqarajan, Falk & Schillewaert 2007), liiketilän ilmapiiri (Baker ym. 2002; Kaltcheva & Weitz 2006; Wakefield & Baker 1998), tuotevalikoima (Baker ym. 2002; Janakiraman, Meyer & Morales 2006) ja hinta (Baker ym. 2002; Noble & Phillips 2004). Palvelun asiakasrajapinnalla tarkoitetaan tässä esimerkiksi asiakaspalvelijan toimintaa, käytettävää teknologiaa ja palvelun kustomointia. Mallissa on kuvattu myös sellaiset asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät, joita yritys ei voi hallita, kuten sosiaalinen ympäristö (Baker ym. 2002; White & Dahl 2006), tilannekohtaiset muuttujat (Wakefield & Baker 1998; White & Dahl 2006), asiakkaan

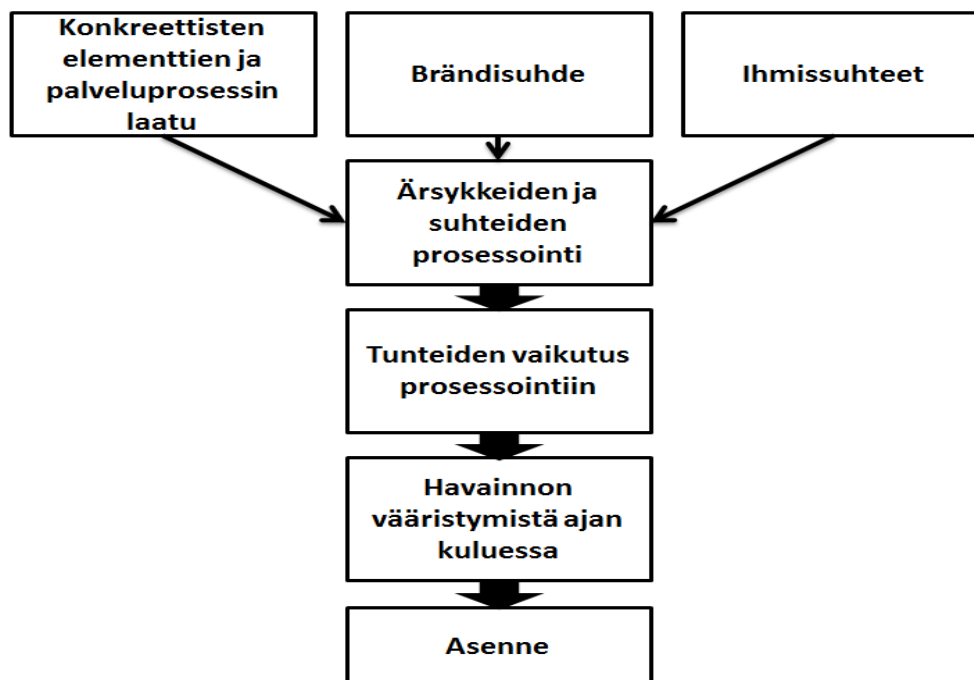
henkilökohtaiset motiivit (Kaltcheva & Weitz 2006) ja sosiodemografiset tekijät (Wakefield & Baker 1998; White & Dahl 2006). Lisäksi Verhoefin ym. (2009) mallissa asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen brändi, asiakkaan kokemukset muissa kanavissa (Sousa & Voss 2006; Verhoef, Neslin & Vroomen 2007) sekä asiakkaan aiemmat kokemukset (Mittal, Kumar & Tsiros 1999; Van Doorn & Verhoef 2008). Nämäkin ovat tekijöitä joihin yritys voi itse vaikuttaa. Mallin mukaan asiakas tulkitsee näiden tekijöiden summaa kognitiivisin, affektiivisin, sosiaalisin sekä fyysisin perustein ja muodostaa näin oman subjektiivisen asiakaskokemuksensa, joka vaikuttaa taas tuleviin asiakaskokemuksiin kyseisestä yrityksestä. Verhoefin ym. (2009) malli vastaa eritoten kysymyksiin mistä tekijöistä asiakaskokemus muodostuu vähittäiskaupan alalla ja jonkin verran myös kysymykseen miten asiakaskokemus rakentuu.



KUVIO 2 Asiakaskokemuksen muodostumisen malli (Verhoef ym. 2009)

Verhoefin ym. (2009) mallin kaltaisia ajatuksia on myös Palmerin (2010) mallissa, jossa hän käyttää jonkin verran samoja asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä, mutta keskittyy tarkemmin itse muodostumisprosessiin. Kuvio 3 kuvaa Palmerin (2010) ehdottamaa mallia, joka lähtee liikkeelle kolmesta peruselementistä; asiakaskohtaamisen aineellisten tekijöiden ja palveluprosessin laatu, brändisuhde sekä ihmissuhteet. Nämä elementit yhdistyvät asiakkaan mielessä ja tämä alkaa jaottelemaan ja tulkitsemaan näitä. Tämän jälkeen asiakkaan emotionaalinen alttius sekä

muistikuvat aiemmista kohtaamisista vaikuttavat asiakaskokemukseen sekä samalla tulevaan asenteeseen yritystä ja sen tuotteita ja palveluita kohtaan. Palmer (2010) huomauttaa, että asiakaskokemus ei ole pysyvä tila, vaan ajan kuluessa asiakkaan muistikuvat havainnoista ja kokemuksesta saattavat vääristyä ja täten muuttaa asiakkaalle jo syntyynyttä asennetta. (Palmer 2010.)



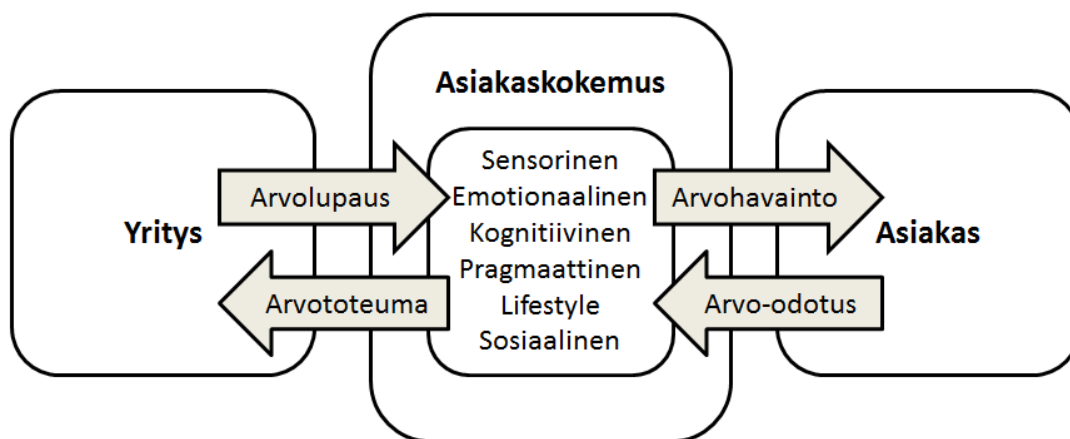
KUVIO 3 Asiakaskokemuksen muodostumisen prosessi (Palmer 2010)

Yhteisiä tekijöitä Verhoefin ym. (2009) ja Palmerin (2010) malleissa ovat sosiaalisen ympäristön ja muiden ihmisten vaikutus, brändisuhteen vaikutus, palvelun ja konkreettisten elementtien kuten esimerkiksi liiketilan, valikoiman ja hinnan vaikutus, tunteiden ja asiakkaan henkilökohtaisten motiivien vaikutus sekä aiempien asiakaskokemusten muistikuvien vaikutus asiakaskokemuksen rakentumiseen. Verhoefin ym. (2009) malli kuvaa ja erittelee tarkemmin tekijöitä, joista asiakaskokemus muodostuu ja Palmerin (2010) malli keskittyy enemmän siihen prosessiin, minkä kautta asiakas subjektiivisen kokemuksensa rakentaa.

Näiden lisäksi Wall ja Envick (2008) ovat tutkineet asiakaskokemuksen muodostumista palveluliiketoiminnan näkökulmasta. He keskittyivät tutkimuksessaan tarkastelemaan, miten uusi palvelumalli pitäisi rakentaa ottaen huomioon asiakaskokemuksen johtamisen teorian. He esittelevät artikkelissaan mallin, joka ottaa huomioon kolmenlaisia vihjeitä, jotka vaikuttavat asiakkaiden ajatuksiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen. Näitä vihjeitä ovat funktionaalisuus eli palvelun tekninen suoritus, mekaanisuus eli konkreettisten tilojen ja esineiden vaikutus palveluun sekä humanisuus eli palveluntarjoajien olemus ja käyttäytyminen. Wallin ja Envickin (2008) mukaan nämä kolme vihjetä vaikuttavat asiakkaan rationaaliseen sekä emotionaaliseen puoleen muodostaen asiakkaalle palvelukokemuksen. Heidän mukaansa yritysten pitäisikin keskittyä

näihin kolmeen osa-alueeseen uusien palvelujen suunnittelussa. Kuten aiemmatkin asiakaskokemuksen muodostumisen teoriat, myös Wall ja Envick (2008) painottavat vahvasti vaikuttamista asiakkaan kognitiivisen puolen lisäksi myös affektiiviseen puoleen.

Gentile ym. (2007) painottavat omassa asiakaskokemuksen muodostumisen mallissaan tasapainoisen arvonluomisen tärkeyttä. Tasapainoisella arvonluomisella tarkoitetaan sitä, että arvoa syntyy niin asiakkaalle kuin myös yritykselle itselleen. Gentilen ym. (2007) mukaan yrityksen tulisi pyrkiä luomaan suunnitellun kaltaisia asiakaskokemuksia siihen sopivassa ympäristössä siten, että se mahdollistaa ja edistää arvonluomista molemmille osapuolille. Asiakaskokemus syntyy heidän mukaansa ärsykkeistä, joita asiakas tulkitsee kuuden erilaisen kokemuksellisen osatekijän kautta. Näitä osatekijöitä ovat aistienvaraiset tulkinnat eli esimerkiksi äänien ja tuoksujen vaikutus, emotionaaliset tulkinnat eli asiakkaan tunteiden ja mielentilan vaikutus, kognitiiviset tulkinnat eli tiedostetun ajattelun ja harkinnan vaikutus, pragmaattiset tulkinnat eli käytännöllisyyden ja käytön helppouden vaikutus, elämäntavan kautta tehdyt tulkinnat eli "lifestyle-arvon" vaikutus ja viimeisenä sosiaaliset tulkinnat eli ihmissuhteiden vaikutus. Gentilen ym. (2007) mallissa arvoa syntyy niin asiakkaalle kuin myös yritykselle. Asiakkaalle syntyviä arvoja ovat utilitariset sekä hedonistiset arvot (Addis & Holbrook 2001; Holbrook 1999) ja yritykselle syntyvät arvot ovat taloudellisesti mitattavia arvoja, kuten myynnin ja markkinaosuuden kasvu tai aineettomia arvoja, kuten brändi- ja asiakaspääoman kasvu (Ferraresi & Schmitt 2006).



KUVIO 4 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja arvonluonti molemmille osapuolille (Gentile ym. 2007)

Gentilen ym. (2007) mallissa asiakaskokemus rakentuu oikeastaan samankaltaisista elementeistä kuin aiemmissakin teorioissa, mutta he lisäävät näkemykseen yrityksen asiakaskokemuksen johtamisen onnistumisen kannalta tärkeän huomion molemminpuolisesta arvonluonnista. Asiakaskokemuksia luodessa onkin tärkeää huomioida myös yrityksen saama arvo hyvästä asiakaskokemuksesta, jotta asiakaskokemuksen johtaminen olisi yrityksen

kannalta kannattavaa. Asiakaskokemuksen johtamista tarkastelemme tarkemmin luvussa 2.4.

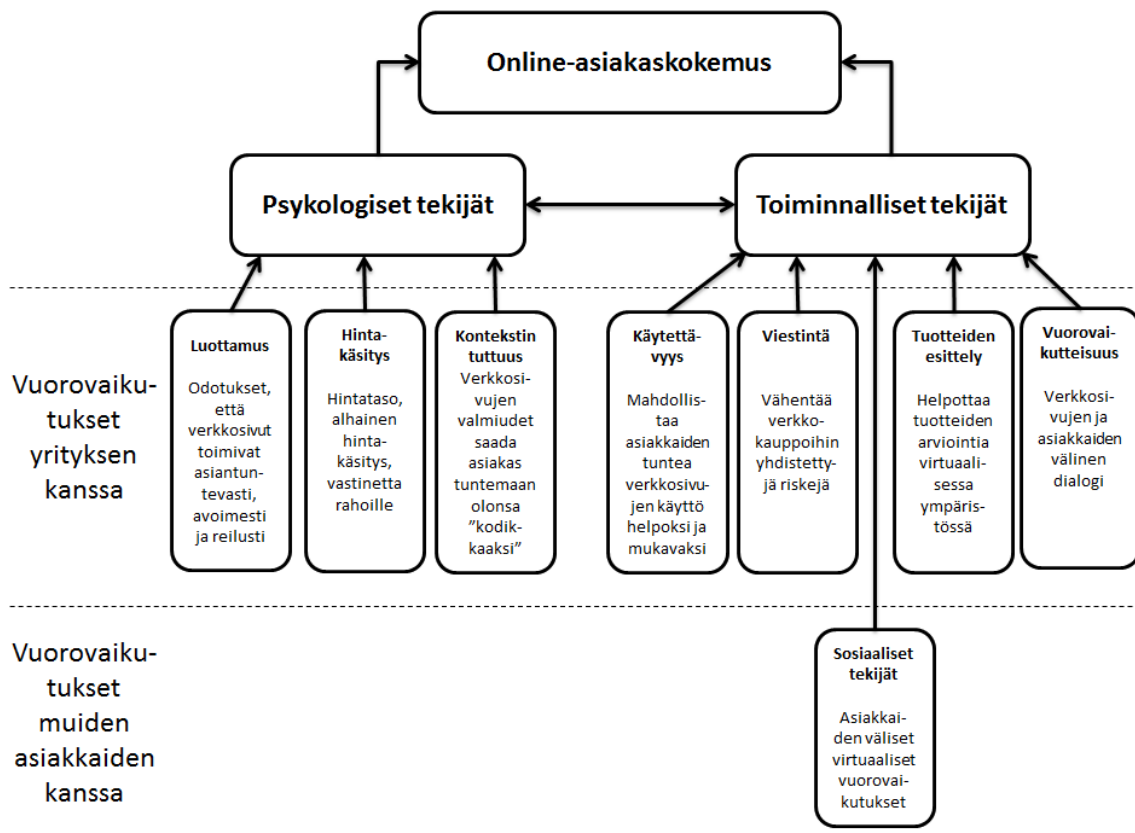
Vaikka asiakaskokemuksen muodostumista onkin tutkittu melko paljon, on sen tutkiminen kohdistunut pääosin fyysisiin palveluympäristöihin, joissa yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamiset tapahtuvat usein kasvokkain. Toistaiseksi vähemmän huomiota on annettu online-ympäristössä syntyvälle asiakaskokemukselle. (Rose ym. 2011.) Tutkimusten painopiste on kuitenkin viime aikoina alkanut jo siirtymään kohti online-ympäristöissä muodostuvan asiakaskokemuksen tutkimista (Nambisan & Wyatt 2011). Painopisteen siirtymisen takana on viimeaikainen verkkokauppaliiketoiminnan kasvu ja verkkokauppojen muuntuminen staattisista tilaussivustoista dynaamisiksi ja vuorovaikutukselliseksi palvelukanaviksi (Klaus 2013; Rose ym. 2011). Tutkijoiden mukaan hyvän online-asiakaskokemuksen tarjoaminen vaikuttaa positiivisesti asiakkaan online-ostokäyttäytymiseen (Bridges & Florsheim 2008). Vaikka online-ostokäyttäytyminen onkin saanut jo paljon tieteellistä huomiota, niin itse asiakaskokemus, joka muodostuu verkkokaupan ja asiakkaan välisistä vuorovaikutuksista, on jäänyt vielä toistaiseksi vähemmälle huomiolle (Rose ym. 2012).

Verkossa syntyvästä kokemuksesta on rakennettu useita erilaisia viitekehyksiä, varsinkin käyttäjäkokemuksen kannalta, mutta ehkä laajimmin tunnustusta on kerännyt Novakin ym. (2000) teoria, jossa he määrittelevät online-asiakaskokemuksen kognitiiviseksi flow-tilaksi, joka koetaan verkkosivuilla navigoidessa. Flow-tilaan vaikuttaa Novakin ym. (2000) mukaan useat käyttäjän henkilökohtaiset kognitiivis pohjaiset tekijät, kuten esimerkiksi käyttäjän tietämys verkkosivujen toiminnasta sekä käytännön taitotaso. Monet tutkimukset puoltavat flow-tilan olevan käytännöllinen tapa ymmärtää kuluttajien ja verkkosivujen välisiä vuorovaikutuksia (Hoffman & Novak 2009; Smith & Sivakumar 2004). Varhaiset vaihtoehtoiset mallit, kuten Christodoulideksen, De Chernatony'n, Furrerin, Shiun ja Abimbolan (2006) ehdotus selittävät online-kokemuksen muodostumista verkkosivujen toimintojen, kuten käytön ja navigoinnin helppouden sekä toimintanopeuden, tason avulla. Myöhemmin flow-tilaan perustuvien mallien ongelmaksi on muodostunut niiden painotus vain asiakaskokemuksen kognitiivisiin tekijöihin. Nykyisin online-asiakaskokemuksen, kuten myös offline-asiakaskokemuksen, nähdään rakentuvan niin kognitiivisista kuin myös emotionaalisista elementeistä. (Hair, Rose & Clark 2009.)

Tunnetuimpia online-asiakaskokemuksen rakentumisen malleja, joissa otetaan huomioon niin kognitiiviset (Novak ym. 2000) kuin myös affektiiviset (Havlena & Holbrook 1986) tekijät ovat Rosen ym. (2011) ja Rosen ym. (2012) rakentamat ja testaamat mallit. Molemmissa otetaan huomioon myös online-asiakaskokemuksen kumulatiiviset seuraukset, joita ovat asiakastyytyväisyys (Khalifa & Liu 2007; Rose ym. 2011; Rose 2012), luottamuksen kasvu (Lee & Turban 2001; Rose ym. 2012) ja näiden kautta välillisesti uudelleenostamisen aikomus (Khalifa & Liu 2007). Rosen ym. (2012) mallissa eritellään omiin luokkiinsa myös online-asiakaskokemuksen kognitiiviseen ja affektiiviseen

puoleen vaikuttavat tekijät. Heidän tutkimuksensa mukaan kognitiiviseen puoleen vaikuttavat verkkosivujen virtuaalinen olemus (Telepresence) ja haastavuus, jotka helpottavat asiakasta syventymään verkkosivuihin (Novak ym. 2000). Online-asiakaskokemuksen affektiiviseen puoleen vaikuttavat asiakkaan kokemat hyödyt verkkokaupassa asioimisesta (Teo 2002), verkkosivujen estetiikka sekä hallinnan tunne, joka muodostuu helppokäyttöisyydestä (Gefen 2003), henkilökohtaisesta kustomisaatiosta sekä muiden asiakkaiden vuorovaikutuksesta. Rose ym. (2012) näkevät online-asiakaskokemuksen rakentuvan kumulatiivisesti, mikä tarkoittaa sitä, että asiakaskokemukset rakentuvat aina aiemmin koettujen kokemusten päälle, oli nämä kokemukset saatu missä yrityksen ostos- tai asiointikanavassa hyvänsä. (Rose ym. 2012.)

Klausin (2013) tutkimuksessa keskityttiin identifioimaan online-asiakaskokemuksen ominaisuuksia ja osatekijöitä verkkokauppa-kontekstissa. Laajan haastattelututkimuksen tuloksena Klaus (2013) identifioi yhteensä 28 online-asiakaskokemuksen ominaisuutta, jotka kategorisoitiin kahteen pääluokkaan ja kahdeksaan alaluokkaan. Pääluokat ovat psykologiset tekijät ja toiminnalliset tekijät. Alaluokkia ovat luottamus (Trust), hintakäsitys (Value for Money), ympäristön tuttuus (Context Familiarity), käytön helppous (Usability), viestintä (Communication), tuotteiden esillepano (Product Presence), vuorovaikutteisuus (Interactivity) ja sosiaaliset tekijät (Social Presence). Kuvio 5 esittelee Klausin (2013) mallin pää- ja alaluokkineen.



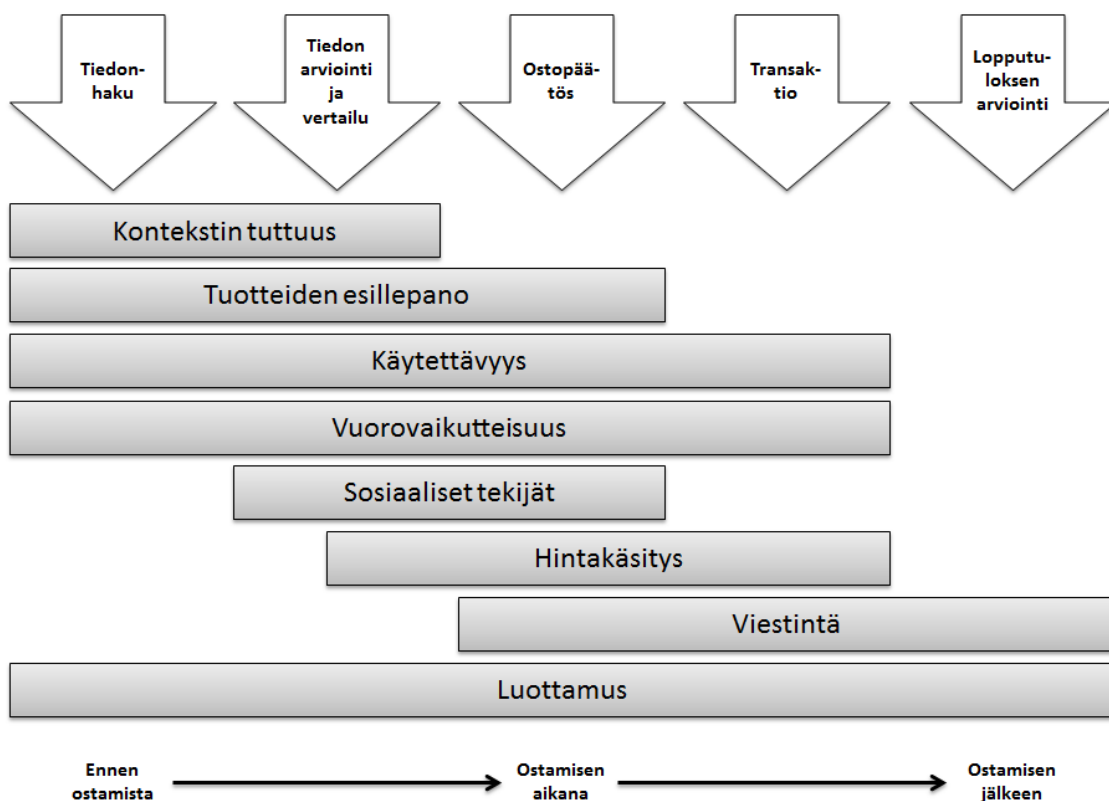
KUVIO 5 Malli online-asiakaskokemuksen muodostumisesta (Klaus 2013)

Toiminnalliset tekijät, eli käytettävyys, viestintä, tuotteiden esittelytapa, vuorovaikutteisuus ja sosiaaliset tekijät, liittyvät verkkokaupan teknisiin toimintoihin ja ovat näin tärkeitä tekijöitä vastaamaan asiakkaiden vaatimaan toiminnallisuuden tasoon. Käytön helppous mahdollistaa sen, että asiakas tuntee olonsa verkkokaupassa mukavaksi. Tuotteiden esillepano eli kuvat, videot, ja tekstimuotoinen informaatio sekä vertailtavuus ovat myös yksi tärkeä komponentti virtuaalisessa kaupankäynnissä. Näiden lisäksi verkkokaupoilta vaaditaan sopivassa määrin viestintää esimerkiksi tietoturvasta ja tuotteiden toimituksesta sekä lisäksi entistä henkilökohtaisempaa vuorovaikutusta ja verkkosivujen personointia. Hyvään online-asiakaskokemukseen vaaditaan myös sosiaalisten referenssiryhmien esilläoloa (Kwortnik & Ross 2007). Verkkokaupan tulisi mahdollistaa asiakkaiden välinen vuorovaikutus esimerkiksi asiakkaiden tuote-arviointien avulla. Tämä vaikuttaa positiivisesti asiakkaan luottamuksen rakentumiseen sekä mahdollisiin osto-aikomuksiin (Bagozzi 2000). Asiakkaat pitävät näitä toiminnallisia tekijöitä verkkokauppojen perustavanlaatuisina elementteinä, joiden täytyy olla kunnossa, jotta positiivisen asiakaskokemuksen syntyminen on mahdollista. (Klaus 2013.)

Online-asiakaskokemuksen psykologiset tekijät, eli luottamus, hintakäsitys ja kontekstin tuttuus, ovat tärkeässä roolissa varsinkin, jos asiakas ei ole kovin tietoinen yrityksen brändistä tai verkkokaupasta yleisesti ostoskanavana. Kontekstin ja ympäristön tuttuus tarkoittaa, että verkkokaupan visuaalisuuden ja sanoman tulisi olla yhdenmukainen yrityksen brändin sekä muiden mahdollisten ostoskanavien kanssa. Lisäksi verkkokaupan sisäisten sivujen ja toimintojen tulisi olla visuaalisesti linjassa toistensa kanssa, jotta verkkokauppaan syventyminen ei häiriytyisi. Toinen psykologinen tekijä on luottamus, joka syntyy verkkokaupan asiantuntevasta ja avoimesta olemuksesta sekä epävarmuustekijöiden vähentämisestä. Esimerkiksi selkeät takuu- ja palautusehdot ovat tärkeä luottamuksen lähde useille asiakkaille. Myös verkkokaupan hintataso vaikuttaa asiakaskokemukseen. Asiakkailla on usein odotuksena, että verkosta ostamalla saa tuotteen halvemmalla kuin kivijalkaliikkeistä. Myös alennukset juuri asiakkaan haluamasta tuotteesta nähdään vaikuttavan positiivisesti online-asiakaskokemukseen. (Klaus 2013.)

Klausin (2013) mukaan ylläesitetyt online-asiakaskokemuksen elementit ovat eriarvoisia tärkeydeltään ostoprosessin eri vaiheissa. Tutkimus osoittaa, mitkä tekijät ovat eniten relevantteja asiakkaan ostopolun eri vaiheissa. Ostoprosessin vaiheet ovat tiedonhaku, tiedon arviointi, ostopäätös, transaktio ja lopputuloksen arviointi. Nämä voidaan jakaa vielä kolmeen päävaiheeseen eli ennen ostosta, ostoksen aikana ja oston jälkeen tapahtuviin vaiheisiin. Nämä päätelmät ovat linjassa Vossin, Rothin ja Chasen (2008) teorian kanssa siitä, että asiakkaat arvioivat kokemustaan asiakasmatkana, joka määritellään asiakkaan ja yrityksen kohtaamisten jatkumona tuotteen tai palvelun ostamisen ympärillä. Lisäksi myös Petre, Minocha ja Roberts (2006) ovat omassa tutkimuksessaan nostaneet esiin kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostuvan myös verkkokaupan sivujen ulkopuolisista toiminnoista ja kohtaamisista. Heidän mukaansa näitä verkkosivujen ulkopuolisia kohtaamisia ovat tilattujen

tuotteiden toimitus, myynninjälkeinen asiakastuki sekä tuotteiden tai palvelujen käyttö (Petre 2006). Kuvio 6 esittelee Klausin (2013) dynaamisen mallin online-asiakaskokemuksen elementtien tärkeydestä asiakkaan ostopolun eri vaiheissa. Klausin (2013) tutkimuksen perusteella luottamus olisi online-asiakaskokemuksen muodostumisessa se tärkein elementti. Tätä perustellaan sen monilla positiivisilla vaikutuksilla ja sillä, että se nähdään tärkeänä elementtinä kaikissa asiakkaan ostopolun vaiheissa (Corbitt, Thanasankit & Yi 2003; Klaus 2013). Luottamus nähdään usein myös online-asiakaskokemuksen yhtenä seurauksena, mikä vaikuttaa taas merkittävästi tuleviin asiakaskokemuksiin (Rose ym. 2012).



KUVIO 6 Online-asiakaskokemuksen rakentuminen ostopolun eri vaiheissa (Klaus 2013)

### 2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen määriteltiin pitävän sisällään kaikki mahdolliset vuorovaikutukselliset kohtaamiset asiakkaan ja yrityksen tai yrityksen tuotteen tai palvelun välillä (Grewal, Levy & Kumar 2009). Asiakaskokemuksen johtaminen voidaan tällöin määritellä liiketoimintastrategiana, jonka tavoitteena on hallita asiakaskokemusta niin, että se tuottaisi arvoa niin asiakkaalle kuin myös yritykselle itselleen (Grewal ym. 2009; Schmitt 2010; Verhoef ym. 2009). Asiakaskokemuksen johtaminen (Customer Experience Management: CEM)



eroaa asiakassuhteiden johtamisesta (Customer Relationship Management: CRM) siinä, että se keskittyy nimenomaan asiakkaan tämänhetkisiin kokemuksiin eikä niinkään asiakkaan toiminnasta rekisteröityyn historiatietoon (Verhoef ym. 2009). Schmittin (2010) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen onkin käsitteenä jopa lähempänä asiakaskeskeisiä liiketoiminnan johtamiskäsitteitä kuin perinteisiä markkinointikäsitteitä. Dandridgen (2010) mukaan yritykset ja organisaatiot ovat aina johtaneet ja hallinneet asiakaskokemuksia jossain määrin, mutta huomauttaa, että asiakaskokemuksen johtamisen todellinen hyöty alkaa näkyä vasta kun yrityksen jokainen asiakaskohtaaminen jokaisessa mahdollisessa kanavassa on tarkkaan ja harkiten suunniteltu ja johdettu. Dandridge (2010) huomauttaa, että vaikka asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnan menestyksellisyyden kannalta olisi yrityksissä jo hyväksytty, niin ajatusmallia ei ole aivan helppo implementoida käytännön liiketoimintaan. Tätä prosessia helpottamaan onkin kehitetty asiakaskokemuksen johtamismalleja muutamastakin eri näkökulmasta katsottuna. Tarkastelemme näistä malleista tärkeimpiä myöhemmin tässä kappaleessa. Ensin tarkastelemme kuitenkin relevanttia kysymystä; miksi yritysten tulisi johtaa asiakaskokemusta?

Asiakaskokemuksen johtamisen määritelmä sisältää jo itsessään vastauksen tähän kysymykseen. Asiakaskokemuksen johtamisen tulisi tuottaa myös yritykselle arvoa (Grewal ym. 2009; Verhoef ym. 2009). Gentilen ym. (2007) mallissa esitettiin, että yritykselle syntyvät arvot ovat taloudellisia arvoja, kuten myynnin ja markkinaosuuden kasvu sekä aineettomia arvoja, kuten brändi- ja asiakaspääoman kasvu (Ferraresi & Schmitt 2006.) Lisäksi asiakaskokemuksen johtamisen on nähty avaavan tietä uudenlaisen strategisen kilpailuedun luomiseen (Meyer & Schwager 2007; Pine & Gilmore 1998; Prahalad & Ramaswamy 2004; Voss 2003). Positiivisen asiakaskokemuksen tarjoaminen asiakkaalle on tärkeää myös siksi, että se vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen (Grewal ym. 2009; Liljander & Strandvik 1997; Rawson ym. 2013), asiakkaiden odotuksiin (Johnson & Mathews 1997), uusintaostoihin (Grewal ym. 2009; Rawson ym. 2013) sekä välillisesti myös asiakasuskollisuuteen (Frow & Payne 2007; Mascarenhas, Kesavan & Bernacchi 2006; Yu & Dean 2001).

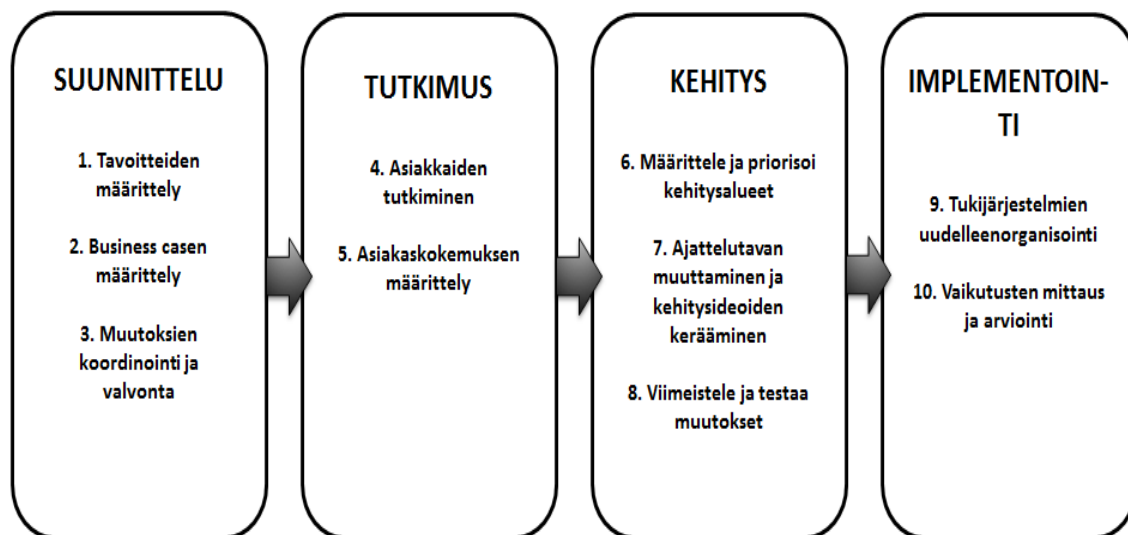
Asiakaskokemuksen johtamisesta on rakennettu muutamia johtamismalleja, vaikka tutkimuksen pääpaino onkin ollut enemmän asiakaskokemuksen määrittelyssä ja sen muodostumisessa (Verhoef ym. 2009). Malleja on rakennettu myös hieman eriävistä näkökulmista, vaikka pääperiaatteet toistuvatkin. Merholz (2009) pitää omassa mallissaan asiakaskokemuksen johtamista yrityksen sisäisten prosessien järjestämisenä uudenlaisen ajatusmallin avulla. Hänen mukaansa asiakaskokemuksen johtaminen koostuu viidestä eri tasosta, jotka vaikuttavat yrityksen ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa. Näitä tasoja ovat yrityksen tietojärjestelmät, menettelytavat, kohtaamispisteet, vuorovaikutukset ja kokemukset. Nämä tasot asettuvat yrityksen ja asiakkaan väliin niin, että lähimpänä asiakasta ovat kokemukset ja kauimpana yrityksen järjestelmät ja prosessit. Monet yritykset, jotka eivät johda asiakaskokemuksiaan tarkoituksenmukaisesti kulkevat tasoissa usein ”väärään” suuntaan. Eli heillä on, kuten CRM-mallissakin, ajatus, että asiat

tapahtuvat yrityksen sisältä ulospäin. Näin toimiessaan yritys rakentaa asiakassuhteitaan vain omien tavoitteidensa perusteella ja muokkaa ensin omat järjestelmänsä ja prosessinsa palvelemaan näitä tavoitteita, minkä jälkeen toiminta alkaa näkyä myös asiakkaalle. Tämä ei välttämättä kuitenkaan tuota toivotunkaltaisia asiakaskokemuksia. Asiakaskokemuksen johtamisessa tasoilla liikkuminen tulisikin tehdä toiseen suuntaan. Yritysten tulisi ensin identifioida hyvä asiakaskokemus ja koordinoida sen mukaan vuorovaikutukset, kohtaamispisteet, prosessit ja järjestelmät tukemaan tämän tuottamista jokaisessa asiakaskohtaamisessa. (Merholz 2009.)

Paula ja Iliuta (2008) painottavat omassa mallissaan asiakaskohtaamisten standardoimista niin vallitsevan ympäristön kuin myös henkilöstön toiminnan osalta. Heidän mukaansa tällä tavalla voidaan parantaa kohtaamisten laatua ja yhdenmukaisuutta, mikä taas johtaa parantuneeseen asiakaskokemukseen ja parempiin sekä tuottavampiin asiakassuhteisiin.

Johnston ja Kong (2011) rakensivat oman tutkimuksensa perusteella ehkä tämän hetken kattavimman mallin asiakaskokemuksen kehittämisestä ja johtamisesta. Malli pitää sisällään myös useita muiden tutkijoiden vahvistamia vaiheita. Johnstonin ja Kongin (2011) malli rakentuu kymmenestä vaiheesta, jotka voidaan jaotella neljään laajempaan strategiseen vaiheeseen. Laajat strategiset vaiheet ovat asiakaskokemuksen kehittämisen ja johtamisen suunnittelu, taustatutkimus, organisaation kehittäminen ja muutosten implementointi. Suunnitteluvaihe alkaa tavoitteiden määrittelyllä, jossa yritys määrittelee mitä asiakaskokemuksen johtamisella tavoitellaan (Arussy 2010; Carbone 2010; Johnston & Kong 2011; Löytänä & Kortesus 2011). Näitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi strategisen kilpailuedun saavuttaminen differoinnin ja kustannuksien vähentämisen avulla. Tavoitteiden asettamisen jälkeen yritys määrittelee ja luo asiakaskokemuksen johtamiselle "business casen", jolla asetetaan toiminnalle vielä tarkemmat liiketoiminnalliset onnistumiskriteerit, joita sitten viimeisessä vaiheessa mitataan. Kolmannessa vaiheessa asetetaan vastuuhenkilöt tai johtamisryhmät, jotka tulevat koordinoimaan ja valvomaan asiakaskokemuksen johtamista ja siitä aiheutuvien muutosten läpivientiä organisaatiossa (Carbone 2010; Johnston & Kong 2011). Tutkimusvaiheessa tutkitaan asiakkaita ja tämänhetkisiä asiakaskokemuksia, kohtaamispisteitä sekä sitä minkälaisia asiakaskokemuksia asiakkaat haluaisivat saada (Berry & Carbone 2007; Carbone & Haeckel 1994; Dandridge 2010; Johnston & Kong 2011; Schmitt 2010). Näiden tutkimusten perusteella yritys voi määrittellä tulevan asiakaskokemuksensa, jossa huomioidaan niin asiakaskokemuksen kognitiiviset kuin myös emotionaaliset elementit (Berry & Carbone 2007; Carbone 2010; Carbone & Haeckel 1994; Dandridge 2010; Johnston & Kong 2011; Schmitt 2010). Strategian kehitysvaiheessa tiedetään siis jo millainen on asiakaskokemuksen tämänhetkinen ja tavoiteltu tuleva tila. Tässä vaiheessa määritellään tärkeimmät kehitysalueet, joissa erot nykytilan ja tulevan välillä ovat suurimmat (Berry & Carbone 2007; Carbone 2010; Johnston & Kong 2011). Tämän jälkeen alkaa muutosten suunnittelu ja ajattelumallin muuttaminen organisaation sisällä (Arussy 2010; Berry & Carbone 2007; Johnston & Kong 2011; Löytänä & Kortesus

2011; Schmitt 2010). Tämä onnistuu esimerkiksi havainnoimalla oman organisaation toimintaa, asiakaskohtaamispolkuja ja benchmarkkaamalla kilpailijoita (Johnston & Kong 2011). Kehitysideoiden kokoamisen jälkeen asiakaskokemuksen toteuttamisstrategia viimeistellään, testataan ja implementoidaan asiakaskohtaamisiin kaikissa yrityksen kanavissa (Arussy 2010; Berry & Carbone 2007; Carbone & Haeckel 1994; Johnston & Kong 2011; Löytänä & Kortesus 2011; Schmitt 2010). Jos implementointi näyttäisi testien perusteella onnistuneen, niin yrityksen kannattaa samalla myös uudelleenorganisoida tukijärjestelmiään ja prosessejaan (Johnston & Kong 2011; Schmitt 2010). Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi työntekijöiden kouluttamista ja asiakasmittareiden sekä palkitsemisjärjestelmien muokkaamista (Johnston & Kong 2011). Johnstonin ja Kongin (2011) asiakaskokemuksen johtamisen mallissa viimeisenä vaiheena on vaikutusten mittaaminen ja arviointi, jossa siis mitataan ja arvioidaan vaiheissa yksi ja kaksi asetettuja tavoitteita ja onnistumiskriteerejä (Arussy 2010; Löytänä & Kortesus 2011; Schmitt 2010). Arussy (2010) sekä Löytänä ja Kortesus (2011) painottavat omassa malleissaan mittausvaiheen jälkeen tapahtuvaa tavoitteiden uudelleenmäärittelyä tärkeänä, koska asiakaskokemuksen johtaminen ei ole vain kerran toteutettava kehitysprojekti vaan sen tulisi olla jatkuvaa monitorointia ja johtamista. Kuvio 7 esittelee Johnstonin ja Kongin (2011) kymmenvaiheisen mallin asiakaskokemuksen johtamisesta.



KUVIO 7 Kymmenvaiheinen malli asiakaskokemuksen johtamisesta (Johnston & Kong 2011)

Palmerin (2010) mukaan asiakaskokemus voi muuntua tai jopa vääristyä ajan kuluessa. Hänen mukaansa asiakasta tulisi muistuttaa viimeisimmästä kokemuksesta esimerkiksi henkilökohtaisella viestillä. Muistutus voi vaikuttaa asiakkaaseen kahdella eri tavalla. Ensinnäkin se muistuttaa kokemuksesta ja näin pidentää sen mielessä pysymisen aikaa ja toisekseen muistutus voi johtaa

keskusteluihin yrityksestä tai tuotteesta asiakkaan sosiaalisen verkoston kanssa (Goulding 1999; Palmer 2010).

Verhoefin ym. (2009) mukaan onnistuneet asiakaskokemuksen johtamisen strategiat voivat johtaa kilpailuetuun markkinoilla. Samalla hän kuitenkin muistuttaa, että ylivertaisten asiakaskokemusten tarjoaminen voi käydä myös kalliiksi. Yritysten tulisikin miettiä haluavatko heidän asiakkaansa, tai edes merkittävä osa asiakkaista, maksaa enemmän saadakseen parempaa palvelua? Verhoef ym. (2009) esittävätkin Mittalia, Andersonia, Sayrakia ja Tadikamallaia (2005) mukaillen, että asiakaskokemuksen johtamiseen perustuvat strategiat tarjoavat edellytyksiä liiketoiminnallisesti menestykselliseen suoriutumiseen vain jos nämä strategiat ovat yhdistettynä kustannustehokkaisiin prosesseihin.

Asiakaskokemuksen johtaminen määriteltiin liiketoimintastrategiaksi, jonka tavoitteena on hallita asiakaskokemusta niin, että se tuottaisi arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle itselleen (Grewal ym. 2009; Schmitt 2010; Verhoef ym. 2009). Sama määritelmä pätee myös online-ympäristössä ja verkkokaupassa. Asiakaskokemus muodostuu vain hieman eri komponenteista kuin fyysisessä ympäristössä. Rosen ym. (2012) mukaan online-asiakaskokemusta tulisikin pyrkiä johtamaan vaikuttamalla asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Näitä tekijöitä ja komponentteja tarkastelimme aiemmin luvussa 2.2. Rosen ym. (2012) mukaan online-asiakaskokemusta tulisi johtaa sen seurausten vuoksi, joita ovat asiakastyytyväisyys, luottamus ja näiden kautta välillisesti myös uusintaostot. Rose ym. (2012) huomauttavat kuitenkin, että yksittäisessä verkkokauppavierailussa tai -transaktiossa saavutettu korkea asiakaskokemus ei vielä takaa uusintaostoja ja asiakasuskollisuutta, vaan verkkokauppojen tulisi pyrkiä tarjoamaan innostavia asiakaskokemuksia jatkuvasti rakentaakseen kumulatiivisia asiakastyytyväisyyden tasoja, jotka vaikuttavat verkkokaupan luotettavuuteen ja asiakasuskollisuuteen. Yritysten tulisi mieltää online-asiakaskokemuksen johtaminen pitkäaikaisena strategisena prioriteettina, jolla pyritään rakentamaan johdonmukaisesti differointia ja strategista kilpailuetua markkinoilla. (Rose ym. 2012.)

Kuviossa 7 esiteltiin asiakaskokemuksen johtamisesta malli, jonka avulla yritykset voivat kehittää ja johtaa asiakaskokemusta yleisesti, esimerkiksi palvelualoilla ja offline-kontekstissa. Suoraan online- ja verkkokauppakontekstiin ei ole vielä toistaiseksi rakennettu ainakaan tieteellisiin tutkimuksiin pohjautuvaa mallia. Esittelemmekin seuraavaksi Mohammedin, Fisherin, Jaworskin ja Paddisonin (2003) kirjassaan tarjoaman seitsemänvaiheisen prosessimallin täydentämään yritysten asiakaskokemuksen johtamisstrategiaa online-ympäristöissä. Tällä prosessilla pyritään siis luomaan asiakkaiden kannalta toivottuja ja haluttuja online-asiakaskokemuksia.

Ensimmäisessä vaiheessa pyritään luomaan syvä ja rikas kuvaus verkkokaupan kohdeasiakkaista. Kuvauksen rakentamisessa voidaan käyttää hyväksi asiakastutkimustietoa, kuten markkinatutkimuksia ja verkkokaupassa kerättyä dataa asiakkaista. Kuvauksen perusteella yrityksen tulisi pyrkiä ymmärtämään asiakkaitaan paremmin ja tietämään esimerkiksi mikä motivoi tai pelottaa heitä ja mitä ongelmia yritys voisi heidän puolestaan ratkaista.

Tarkoituksena on siis piirtää selkeä kuva niistä asiakkaista, joita yritys on verkkokaupallaan tavoittelemassa. Kun tavoitellut kohderyhmät on kuvailtu, mietitään seuraavaksi skenaarioita mitkä saattaisivat tuoda tämän kohdeasiakkaan verkkosivuille. Syitä voivat olla esimerkiksi tiedonhaku, tuotevertailu tai suora ostotarve. Kaikille mahdollisille skenaarioille täytyy suunnitella valmiiksi intuitiiviset ja monipuoliset oletusnavigaatiopolut huomioiden sen, että aloitussivu (landing page) saattaa vaihdella. Toisin sanoen pyritään kerättyjen tietojen ja kuvausten avulla asettumaan asiakkaan näkökulmaan ja sitä kautta suunnittelemaan asiakastarpeet huomioonottavaa verkkokauppaa. Kolmannessa vaiheessa huomioidaan asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisuus ja pyritään integroimaan online- ja offline-ympäristöjen kokemukset yhdeksi. Tämä vaihe on erityisen tärkeä monikanavaisille verkkokauppayrityksille. Ensinnäkin brändin pitäisi viestiä samoja arvolupauksia niin kivijalkaliikkeessä, puhelinasiakaspalvelussa kuin verkkokaupassakin. Toisekseen yrityksen tulisi integroida myös asiakkaille näkymätön hallinnointipuoli. Asiakastiedon, eli esimerkiksi tiedon aiemmista ostoksista ja mieltymyksistä, tulisi siirtyä ja olla saumattomasti henkilöstön saatavilla jokaisessa asiakaskohtaamispisteessä kanavasta riippumatta, jotta asiakaskokemus säilyy yhtä personoituna jokaisessa kanavassa. Neljännessä vaiheessa verkkokauppa määrittelee miten ja millä toimenpiteillä tai toiminnoilla se pyrkii vaikuttamaan online-asiakaskokemuksen tekijöihin. Esimerkiksi miten yritys pyrkii varmistamaan sivujen helppokäyttöisyyden tai personoinnin. Viidennessä vaiheessa yrityksen tulisi pyrkiä tunnistamaan suosittelijat asiakaskunnasta ja kuudennessa vaiheessa kehittämään heidän kanssaan asiakaskokemusta yhdessä. Yritysten tulisi esimerkiksi pyrkiä lisäämään verkkoyhteisön avulla keskustelua tai tuotearvostelujen määrää. Samalla tulisi pyrkiä ottamaan avoimesti vastaan uusia kehitysideoita. Lisäksi suosittelijoita voidaan hyödyntää uusien palveluiden ja tuotteiden testauksissa ja lanseerauksissa. Viimeisessä ja seitsemännessä vaiheessa painotetaan jatkuvan monitoroinnin, mittaamisen ja reagoinnin tärkeyttä koko ajan muuttuvassa online-ympäristössä. Yrityksen tulisi siis jatkuvasti olla tietoinen asiakkaiden haluamasta ja toivomasta asiakaskokemuksesta ja pyrkiä omalla toiminnallaan siirtämään tarjottua asiakaskokemusta lähemmäksi tätä tai jopa tämän ylitse. (Mohammed ym. 2003.)

Mohammedin (2003) mallin lisäksi asiakaskokemuksen johtamiselle online-ympäristöissä ei löydy muita teorioita akateemisesta kirjallisuudesta. Toisaalta Mohammedkaan (2003) ei esitä mallinsa tueksi minkäänlaista tutkimustietoa. Lisäksi täytyy ottaa huomioon, että malli on rakennettu jo vuonna 2003, minkä jälkeen Internetin ja verkkokauppojen kehitys on ollut erityisen voimakasta. Nämä asiat huomioon ottaen voidaan perustellusti todeta, että uusille nykyaikaisille tieteellisiin tutkimuksiin perustuville tutkimuksille on tarvetta. Kappaleessa 2.5 kootaan aiempien, osaksi offline-konteksteihin rakennettujen, mallien pohjalta tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka toimii vertailupohjana tutkimuksen tuloksia analysoitaessa.

## 2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja sen johtamisen arviointi

Asiakaskokemusta voidaan Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan mitata kahdella eri tavalla. Voidaan mitata puhtaasti asiakkaan kokemuksia yrityksestä tai asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksia, kuten esimerkiksi Johnstonin ja Kongin (2011) mallissa ehdotettiin tekemään. Palmerin (2010) mukaan asiakkaiden kokemusten suoran mittaamisen ongelmana on melko kokonaisvaltaisen käsitteen kompleksisuus, joka syntyy monien toisiinsa osittain limittyvien kontekstisidonnaisten muuttujien kokonaisvaikutuksesta. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen mittaukseen ei olekaan vielä tieteellisesti vakiintunutta mittaristoa yrityksille käytettäväksi.

Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan asiakaskokemusta voidaan kuitenkin mitata ja analysoida passiivisilla tai aktiivisilla keinoilla. Aktiivisissa keinoissa asiakkaiden kokemuksista saadaan tietoa aktiivisesti kysymällä tai tutkimalla. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyt, asiakaspaneelit ja fokus-ryhmäkeskustelut, biometriset mittaukset, mystery shopping -tutkimukset sekä jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä. Passiivisissa keinoissa asiakas antaa palautetta tai tietoa käyttäytymisestään omasta aloitteestaan yrityksen analysoitavaksi. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi eri kanavissa tapahtuvien kohtaamisten arviointi, sosiaalisen median seuranta ja reklamaatioiden, palautelomakkeiden sekä asiakaskohtaamisissa henkilöstölle spontaanisti annetun palautteen analysointi. (Löytänä & Kortesuo 2011.)

Rose ym. (2012) painottavat mittaamisen ja reagoinnin tärkeyttä myös online-asiakaskokemuksen johtamisessa. Heidän mukaansa asiakastyytyväisyyttä ja luottamuksen tasoa tulisi pyrkiä monitoroimaan myös verkkokaupan sisällä eri toiminnoissa. Monikanavaisessa liiketoiminnassa monitorointi tulisi laajentaa kaikkiin yrityksen kanaviin, joissa asiakaskohtaamisia tapahtuu ostopolun eri vaiheissa. (Rose ym. 2012.)

Viime vuosina useammatkin tutkimusyhtiöt ovat alkaneet tutkia asiakaskokemusta ja listata yrityksiä paremmuusjärjestykseen asiakaskokemusindeksien perusteella. Vakiintunein tapa mitata asiakaskokemusta näissä tutkimuksissa on mitata kolmea sen ulottuvuutta eli asiakkaan kokemaa hyötyä, helppoutta ja miellyttävyyttä. Näitä ulottuvuuksia tutkitaan kysymällä kuluttajilta seuraavanlaiset kolme kysymystä:

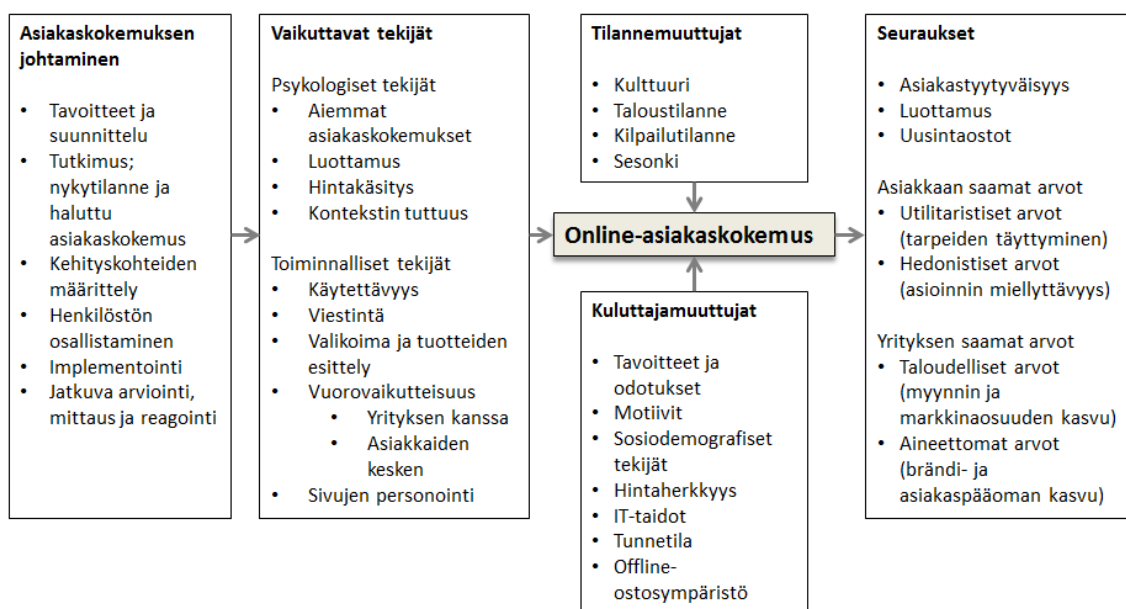
1. Vastaako tuote tai palvelu tarpeitasi asiakkaana?
2. Miten helppoa asiointi yrityksen kanssa on?
3. Kuinka miellyttävää yrityksen kanssa on asioida?

Tätä mittaustapaa ovat tutkimuksissaan hyödyntäneet ainakin tutkimusyhtiö Forrester sekä Asiakkuusmarkkinointiliitto ja Avaus Marketing Innovations. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään näistä jälkimmäisten teettämää Asiakkuusindeksi 2014 -tutkimusta, jonka yhtenä osana oli suomalaisten yritysten ja verkkokauppojen asettaminen asiakaskokemusindeksin mukaiseen

järjestykseen. Tähän tutkimukseen pyritään valitsemaan asiakaskokemusindeksissä edelläkävijöiksi luokiteltuja yrityksiä, jolloin voidaan olettaa, että näiltä saataisiin arvokasta tietoa tutkimuksen teemoihin liittyen. (Asiakkuusindeksi 2014, Customer Experience Index 2014.) Sopivimpien kohdeorganisaatioiden löytymisen mahdollistamiseksi tarkastellaan valintaa tehdessä myös yritysten suoriutumista Magenta Advisoryn Suomen Digimenestyjät 2014 –tutkimuksessa sekä Retail Labin Verkkokaupan tila 2013 – tutkimuksessa.

## 2.5 Teorettinen viitekehys

Kuviossa 8 on esitetty online-asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät sekä tilanne- ja kuluttajamuuttujat. Kuviossa esitetään myös asiakaskokemuksen johtamisen keinot, joilla organisaatiot voivat pyrkiä vaikuttamaan näihin tekijöihin. Lisäksi esitetään positiivisen online-asiakaskokemuksen mahdollisia seurauksia niin yrityksen kuin myös asiakkaan näkökulmasta. Kuvion tarkoituksena on yhdistää aikaisemmin tässä tutkimuksessa esitettyjen teorioiden ja mallien keskeisimpiä piirteitä tämän tutkimuksen näkökulmasta yhteen malliin. Kuviolla pyritään kuvaamaan online-asiakaskokemuksen johtamista ja siihen liittyviä muuttujia ja seurauksia kokonaisvaltaisesti verkkokaupan alalla toimivien yritysten näkökulmasta.



KUVIO 8 Online-asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden johtaminen ja sen seuraukset

Kuviossa 8 esitetyn viitekehysten taustalla on ajatus siitä, että yritys pystyy osaltaan vaikuttamaan siihen minkälaisia asiakaskokemuksia asiakkaat saavat

heidän verkkokaupoissaan. Asiakaskokemuksen johtamisen menetelmien pohjana on käytetty Johnstonin & Kongin (2011) kymmenvaiheista mallia asiakaskokemuksen johtamisesta ja kehittämisestä (Kuvio 7) sekä Rosen ym. (2012) mallia online-asiakaskokemuksen johtamisesta.

Asiakaskokemuksen johtamisen keinoilla yritys pyrkii vaikuttamaan online-asiakaskokemuksen eri tekijöihin. Nämä tekijät ovat kuviossa jaettuna psykologisiin tekijöihin sekä toiminnallisiin tekijöihin Klausin (2013) mallin (Kuvio 5) mukaisesti. Lisäksi tekijöihin on otettu osia myös Verhoefin ym. (2009) asiakaskokemuksen muodostumisen mallista (Kuvio 2). Psykologisilla tekijöillä pyritään korostamaan asiakaskokemuksen johtamisen jatkuvaa luonnetta, koska nämä tekijät muodostuvat aiempien asiakaskohtaamisten ja -kokemusten pohjalta. Toiminnalliset tekijät viittaavat taas enemmän verkkokauppojen tekniseen toteutukseen ja sen toiminnallisuuksiin.

Online-asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa myös sellaisia muuttujia, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Näitä muuttujia ovat tilanne- sekä kuluttajamuuttujat. Nämä muuttujat pohjautuvat Verhoefin ym. 2009 malliin (Kuvio 2) sekä Rosen ym. (2011) ja Rosen ym. (2012) malleihin online-asiakaskokemuksen muodostumisesta. Vaikka tämä tutkimus käsittelee asiakaskokemuksen johtamista ja yrityksen näkemystä siitä, mihin tekijöihin johtamisella voidaan vaikuttaa, niin viitekehukseen haluttiin sisällyttää myös nämä muuttujat, jotka selventävät, että yritys ei voi hallita kaikkia asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja muuttujia.

Kuviossa esitetään positiivisen online-asiakaskokemuksen seurauksiksi asiakastyytyväisyyttä, luottamusta ja uusintaostoja, jotka viittaavat asiakasuskollisuuden rakentumiseen. Nämä seuraukset ja niiden väliset yhteydet ovat aiemmin esitelty Rosen ym (2011) ja Rosen ym. (2012) malleissa. Lisäksi kuviossa esitellään asiakkaan sekä yrityksen saamia arvoja positiivisista asiakaskokemuksista. Tämä molemminpuolinen arvonluonti pohjautuu Gentilen ym. (2007) teoriaan arvon tasapainoisesta luomisesta yrityksen ja asiakkaan välillä (Kuvio 4).



### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksessa käytettävistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä ja tiedon keräämis- sekä analysointiprosesseista. Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan asiakaskokemuksen muodostumista ja sen johtamista verkkokauppaympäristössä. Tutkimusmetodeiksi valikoituivat laadulliset tutkimusmenetelmät, koska ne soveltuvat tämänkaltaiseen kuvailevaan tutkimukseen paremmin kuin määrälliset tutkimusmenetelmät (Janesick 2000).

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus perustuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan ja sopii näin ollen tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään erityisesti fenomenologis-hermeneuttista tutkimusstrategiaa. Fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita ilmiöistä ja ilmiöiden tulkitsemisesta. Lisäksi tällaisten tutkimusten keskeisin tutkimuskohde on usein ihmisen kokemus jostain tietystä ilmiöstä. Kokemukset voivatkin antaa eri tieteenaloille uuden tavan lähestyä jotakin tiettyä ilmiötä. (Metsämuuronen 2006.) Hermeneutiikalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tulkinnallisuutta. Pyritään siis tulkitsemaan ja ymmärtämään ilmiötä hyväksyen samalla sen, että tutkija ei voi koskaan täysin ymmärtää toista yksilöä (Rauhala 1993).

Creswellin (1994) mukaan laadullisen tutkimuksen taustaideologiana toimii induktiivinen prosessi, jossa tutkimus etenee yksityisestä yleiseen ja on kiinnostunut useista samanaikaisista tekijöistä, jotka vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen. Lisäksi induktiivinen tutkimusprosessi nähdään kontekstisidonnaisena, jolloin teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitellään suuremman ymmärtämisen vuoksi ja tarkkuus sekä luotettavuus saavutetaan verifioimalla. (Hirsjärvi & Hurme 2008.)

Daymonin ja Hollowayn (2011) mukaan laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä ovat sen holistisuus ja kontekstuaalisuus, tutkijan asema merkityksellisenä reflektioijana ja tulkitsijana, sen uusia näkökulmia luova prosessuaalisuus, merkitysten luominen yhteistyön avulla sekä sen monimutkaisia ja monimuotoisia tutkimusongelmia tukeva luonne.

## 3.2 Tapaustutkimus

Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus. Eisenhardt (1989) määrittelee tapaustutkimuksen olevan tutkimusstrategia, joka keskittyy esilläolevan dynamiikan ymmärtämiseen yksittäisissä ympäristöissä. Eli tutkitaan siis nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä tai teoriamallia todellisessa reaali maailmassa, ja/tai kun ilmiön ja elämäntilanteen rajat eivät ole selvät, ja/tai jossa käytetään monia evidenssin lähteitä (Laitinen 1998; Yin 2003). Määritelmien mukaan tapaustutkimusta käytetään tyypillisesti yksittäisen tapauksen intensiivisessä tutkinnassa, jolloin yksittäinen tapaus on yksittäinen organisaatio, paikka, ihminen tai tapahtuma (Bryman & Bell 2003). Tämä ei kuitenkaan sulje pois mahdollisuutta tutkia useampia tapauksia tapaustutkimus-strategialla. Useiden tapausten tutkimuksia on käytetty laajalti esimerkiksi, kun tutkimuksen tarkoituksena on ollut luoda uusia teorioita vertailemalla tapauksia keskenään. (Yin 1981.) Tähän tapaustutkimukseen valikoitui neljä kohdeyritystä, jotka ovat menestyneet aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa. Tarkoituksena onkin havainnollistaa tapausten avulla miten aiempien teorioiden pohjalta rakennettu teoreettinen viitekehys (Kuvio 8) toteutuu käytännön yritysmaailmassa.

Tapaustutkimusta ei ole aina pidetty kunnollisena tieteellisenä metodina (Dubois & Gadde 2002). Kritiikkiä on annettu erityisesti edustavuuden puutteesta ja puutteellisesta systemaattisuudesta aineistoa kerättyä ja analysoidessa (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001; Yin 2003). Edustavuuden kritisointi voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, koska tapaustutkimuksella saatuja tuloksia ei tyypillisesti ole edes tarkoitettu yleistettäväksi (Bryman & Bell 2003). Stake (1995) selventääkin, kuinka tapaustutkimus ei ole otantatutkimus, eikä valittuja tapauksia tutkita yleistettävien tulosten vuoksi vaan spesifissä kontekstissa olevan yksittäisen tapauksen ymmärryksen lisäämiseksi.

Bonoma (1985) esittää tapaustutkimuksen eduiksi markkinoinnin tutkimuksessa mahdollisuuden tutkia markkinointiin liittyviä ongelmia, jotka ovat jääneet vähälle huomiolle aiemmissa markkinoinnin teorioissa. Tapaustutkimus siis laajentaa tutkimusongelmien skaalaa mahdollistamalla tutkimuksia, joilla etsitään vastauksia kysymyksiin ”kuinka ja miksi” (Bonoma 1985; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001). Tällöin tapaustutkimus helpottaa myös ymmärrystä uusista ilmiöistä ja uusien teorioiden luomista (Bonoma 1985).

Saarela-Kinnunen & Eskola (2001) huomauttavat, että tapaustutkimus ei ole menetelmä, vaan lähestymistapa ja näkökulma reaali maailman ja todellisuuden tutkimiseen. Se tavoittelee kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kuin mitä esimerkiksi kyselytutkimusmenetelmällä luodulla pysäytyskuvalla ilmiön jostakin osa-alueesta voidaan saada.

### 3.3 Kohdetapausten valinta

Tapaustutkimuksen yksi tärkeimmistä vaiheista on tutkimukseen sopivien tapausten valinta. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein otannan sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska yleistysten sijaan pyritään lisäämään ymmärrystä jostain tietyistä tapahtumasta tai ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2008). Pattonin (2002) mukaan tutkimuskohteiden harkinnanvaraisen valinnan tarkoituksena on löytää haastateltavia, jotka pystyisivät tarjoamaan mahdollisimman paljon monipuolista tietoa tutkimuksen kohdeilmiöstä. Näitä ohjenuoria seuraten tässäkin tutkimuksessa pyrittiin löytämään sellaisia Suomen markkinoilla toimivia suuria yrityksiä, joiden liiketoiminnassa verkkokaupalla on vahva osuus. Lisäksi kohteiden valintaa rajasi menestyminen aiemmin tehdyissä asiakaskokemusten ja verkkokauppojen laatua mittaavissa tutkimuksissa (Asiakkuusindeksi 2014; Suomen Digimenestyjät; Verkkokaupan tila 2013). Oletuksena oli, että omien toimialojensa suurilla ja aiemmissa tutkimuksissa menestyneillä yrityksillä olisi todennäköisesti resursseja johtaa asiakaskokemusta strategisesti verkkokaupoissaan.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa riittävän aineiston määrittely on hankalaa. Aineiston riittävyttä voidaan tarkastella aineiston saturaation eli kylläntymisen avulla. Kun aineisto on saavuttanut saturaatiopisteen, niin uudet haastateltavat eivät anna enää tutkimukselle olennaista uutta tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008.) Tähän ajattelutapaan liittyy kuitenkin joitain ongelmia. Se on ristiriidassa laadullisen tutkimuksen yhden yleispiirteen kanssa, eli sen, että kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia. Tutkijan on tällöin mahdotonta tietää tuottaako uudet kohteet enää tärkeää lisäinformaatiota. Pattonin (2002) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkasti määriteltyjä rajoitteita tutkittavien tapausten määrälle. Hänen mukaansa merkitsevä tapausten määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta, jolloin laadullisesta datasta saatavien näkemysten ja oivallusten luotettavuus ja validiteetti on enemmänkin riippuvainen valituista tapauksista saadun informaation rikkaudesta ja tutkijan analyttävistä taidoista kuin tutkimuskohteiden määrästä. Tämä argumentti sopii myös tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä, vaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä paremmin valitussa kontekstissa.

Tutkimusaiheena olevan ilmiön suhteellisen uutuuden ja kokonaisvaltaisuuden vuoksi tämä tutkimus päätettiin suorittaa neljän eri yrityksen muodostamana tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa paneudutaan neljän aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneen B2C-yrityksen näkemyksiin, tapoihin ja menetelmiin johtaa asiakaskokemusta verkkokaupoissa.

### 3.4 Teemahaastattelut

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Eskolan ja Vastamäen (2010) mukaan teemahaastattelu on hyvä valinta tutkimuksissa, joissa halutaan selvittää mitä joku ajattelee jostakin tietystä ilmiöstä tai asiasta. Halutaan siis ymmärtää haastateltavien mielipiteiden ja uskomusten taustalla olevia rakenteita (Daymon & Holloway 2011). Tässä tutkimuksessa onkin haastattelujen avulla tarkoitus ymmärtää asiakaskokemuksen muodostumisen ja johtamisen ajattelumalleja verkkokauppaympäristössä toimivien organisaatioiden osalta.

Teemahaastattelussa keskitytään yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyihin tutkimuksen kannalta keskeisiin teemoihin. Teemojen varassa etenevä haastattelu antaa tutkittavien äänelle ja ajatuksille enemmän tilaa ja vähentää näin tutkijan omien näkökulmien vaikutusta. (Hirsjärvi & Hurme 2008.) Teemahaastattelussa keskustellaan haastateltavan kanssa tutkimuksen aiheesta melko vapaamuotoisesti, mutta asetetut teemat takaavat sen, että haastateltavien kanssa on puhuttu edes jossain määrin samoista asioista. Tämä helpottaa myös aineiston analysoimista. (Eskola & Suoranta 1998.)

Teemahaastattelu sijoittuu Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan strukturoimattoman ja strukturoidun haastattelun väliin, ollen kuitenkin selvästi lähempänä avoimempaa strukturoimatonta haastattelua kuin tiukasti strukturoitua haastattelumuotoa. Daymonin ja Hollowayn (2010) mukaan teemahaastattelun suurimpana etuna voidaan pitää sen joustavuutta. Vaikka haastattelu etenee ennalta määriteltujen teemojen varassa, niin haastattelija voi haastattelun aikana johtaa keskustelua johonkin mielenkiintoiseksi kokemaansa suuntaan kyselemällä lisäkysymyksiä esimerkiksi jostain mitä haastateltava on juuri sanonut. Tämän vuoksi puolistrukturoimattomissa teemahaastatteluissa voi nousta esiin myös uusia tutkimusaiheeseen liittyviä teemoja haastattelurungon teemojen ulkopuolelta (Patton 2002).

Aineiston hankinnassa käytetty haastattelurunko (Liite 1) ja sen teemat koottiin aiemmin esitellyn tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen (Kuvio 8) pohjalta. Teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan haastattelun teema-alueet on kirjattu ylös, mutta tarkat kysymykset ja niiden järjestys puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009). Tutkimuksen haastattelurunko rakentuikin pääteemojen varaan, jotka sisälsivät kukin muutamia teemaan liittyviä tarkentavia tukikysymyksiä. Aihepiirit olivat seuraavat:

- Asiakaskokemuksen määrittely
- Asiakaskokemuksen muodostuminen
- Asiakaskokemuksen johtaminen

Harkinnanvaraisella näytteellä valituista yrityksistä haastateltiin henkilöä kenellä oli ainakin osittain vastuullaan verkkokaupan asiakaskokemuksen johtaminen. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina kasvokkain yritysten

omissa tiloissa 5.5.-16.6.2015 välisenä aikana. Haastateltaville lähetettiin haastattelun pääteemat sähköpostilla. Haastattelut nauhoitettiin ja niiden kesto vaihteli 38 minuutista 51 minuuttiin.

Tästä eteenpäin käytän yrityksistä tunnuksia Y1, Y2, Y3 ja Y4, koska osa yrityksistä halusi ettei nimitietoja tai muita helposti tunnistettavia tietoja julkaista tutkimuksessa. Osa haastateltavista tunsu että pystyi näin vastaamaan suoremmin tuleviin kysymyksiin. Seuraavaksi esittelen lyhyesti haastatellut yritykset ja niiden edustajat.

TAULUKKO 2 Kohdeorganisaatioiden ja haastateltavien henkilöiden esittely

Organisaatio	Haastateltava	Päivämäärä	Kesto
Yritys 1 = Y1	Markkinointiyksikön johtaja	5.5.2015	51 min
Yritys 2 = Y2	Verkkokauppa- ja markkinointipäällikkö	12.5.2015	38 min
Yritys 3 = Y3	Verkkomyynnin johtaja	13.5.2015	41 min
Yritys 4 = Y4	Markkinointipäällikkö	16.6.2015	45 min

### 3.5 Haastatteluaineiston analyysi

Hirsjärven ym. (2009) mukaan tutkimuksen ydinasiat tiivistyvät kerätyn aineiston analysointiin, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Analyysivaiheessa selviää minkälaisia vastauksia tutkija saa asetettuihin tutkimusongelmiin. Aineiston käsittely ja analyysi olisi hyvä aloittaa mahdollisimman pian keräyksen valmistuttua. Toisaalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysia tehdään osittain jo matkan varrella havainnoiden.

Alasuutarin (1999) mukaan laadullista aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, jolloin sen voidaan ajatella valoittavan jonkin singulaariseksi ymmärretyin sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Tällöin tutkimusyksiköiden suuri joukko ja tilastollinen argumentointitapa ei ole välttämättä tarpeen.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan litterointi voidaan suorittaa valikoiden esimerkiksi vain haastateltavan puheosuuksista tai vain teema-alueista. Tässä tutkimuksessa litteroitiin vain haastateltavan puheosuudet mahdollisimman tarkasti, mutta tutkimuksen teemojen kannalta epäoleelliset kohdat kuten esimerkiksi asioiden turhat toistot, tauot ja äänenpainot jätettiin litteroimatta. Litteroitua aineistoa kertyi näin toimien 25 sivua (A4, fonttikoko 12 ja riviväli 1). Litterointi tapahtui Hirsjärven & Hurmeen (2008) suositusten mukaisesti aina mahdollisimman pian aineistonkeruun jälkeen, jolloin haastatteluissa läpikäydyt asiat olivat vielä hyvin tutkijan muistissa.

Haastatteluista litteroitu aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että aineistoa analysoidessa etsitään ja tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle. Esille nousseet teemat pohjautuvat usein teemahaastattelun lähtöteemoihin, mutta myös muita mielenkiintoisia teemoja voi nousta esille. Aineisto siis purettiin teema-alueittain Hirsjärven & Hurmeen (2008) ohjeistuksen mukaan siten, että jokainen haastattelu litteroitiin ensin omaan tekstitiedostoonsa. Tämän jälkeen teksti käytiin läpi lukemalla se useampaan kertaan ja ottamalla aina kuhunkin teemaan sopivat kohdat omille teemasivuilleen. Myöhemmin kun aineisto oli kokonaisuudessaan kerätty, kopioitiin kaikista tiedostoista samaa teemaa koskevat sivut peräkkäin analyysiä helpottamaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008.) Aineiston teemoitteluun ja jäsentelyyn vaikuttavat aina tutkijan ennako-odotukset ja tiedot. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan aineistolähtöinen analyysi onkin aina yhdistelmä tutkijan ennakkoluuloja ja aineiston tulkintaa.

Teemoitteluanalyysissä aineistosta nostetaan usein sitaatteja valmiiksi tulosten raportointia varten. Sitaatit mahdollistavat myös lukijan arvioinnin siitä, ovatko tutkijan tekemät tulkinnat aineistosta olleet järkeenkäyviä. (Eskola & Suoranta 1998.)

Laitisen (1998) mukaan sisäisen validiteetin vahvistaminen on aina keskeinen osa tapaustutkimuksen analyysivaihetta. Tällöin tutkija vertailee empiriisestä aineistosta havaittua mallia aiempien teorioiden ja tutkimusten pohjalta rakennettuun malliin. Tämän Pattern matching -logiikan on kehittänyt Donald Campbell (1966). Tämän tutkimuksen kaltaisessa ilmiön kuvailuun pyrkivässä tutkimuksessa ei välttämättä ole tarvetta käyttää Pattern matching -logiikkaa, mutta se on relevantti sikäli kun ennen aineistonkeruuta on laadittu ennustemalli. (Laitinen 1998; Yin 2003.)

### **3.6 Tulosten raportointi**

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan raportointivaiheessa on tarkoitus välittää mahdollisimman elävä kuva haastateltavien maailmasta ja haastattelun kohteena olevasta ilmiöstä. Tämän saavuttamiseksi käytetään usein suoria haastatteluotteita ja toisaalta tutkijan omia yhteenvetoja ja päätelmiä kaikista haastatteluista. Haastatteluotteilla tutkija voi vahvistaa argumentointiaan. Tutkija voi myös esittää omia tulkintojaan liittämällä haastatteluotteet johonkin aiemmin esiteltyyn teoriaan tai joihinkin käsitteisiin. Tulosten perusteella on mahdollista luoda myös täysin uusia käsitteitä ja jaotteluja.

Laadullisen aineiston esittämiseen kuuluu vivahteikkaus, joka voidaan saavuttaa tuomalla esille aineiston vaihtelua ja poikkeamia suurista linjoista pelkästään tärkeimpien päätulosten esittämisen sijaan. Vivahteikkuuden saavuttamiseen käytetään usein suoria lainauksia haastatteluista. (Hirsjärvi & Hurme 2008.) Suoria lainauksia käytettäessä on kuitenkin syytä muistaa, että

otteita ei saisi juuri irrottaa tilanteista tai esittää niitä väärissä yhteyksissä. Näin tekemällä tutkija voi sabotoida omaa argumentointiaan. (Rubin & Rubin 2004.)

Tämän tutkimuksen tulokset esitellään luvussa 4, joka on jaettu useampaan alaotsikkoon, joissa käsitellään aina aiheeseen liittyviä teemoja. Löydöksiä tukena käytetään suoria lainauksia haastatteluista. Lainauksia käytetään myös siksi, että lukijoilla olisi mahdollisuus arvioida tutkijan tekemiä tulkintoja (Eskola & Suoranta 1998). Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan suoria lainauksia voidaan muuntaa esimerkiksi jättämällä niistä epäolennaisuuksia pois tai muuttamalla niitä vähemmän puhekielisiksi. Näin on toimittu myös tässä tutkimuksessa ja lisäksi tutkittavien anonymiteetin turvaamiseksi haastatteluotteista on poistettu organisaatioiden nimet ja muut tiedot joiden perusteella tutkittava kohde voitaisiin suoraan tunnistaa.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Yinin (1981) mukaan tapaustutkimusten tulosraportit kärsivät usein epäjärjestelmällisestä rakenteesta, mikä hankaloittaa lukijan seuraamista. Tämän välttääkseen, Yin (1981) kehottaakin perustamaan raportoinnin selkeälle teoreettiselle viitekehykselle. Tässä tutkimuksessa seurataan tätä ohjeistusta ja tutkimustulosten raportointi seuraa tutkimuksen teoreettista viitekehystä (Kuvio 8) sekä sen pohjalta koottuja pääteemoja. Vaikka tulosten esittämisjärjestys seuraileekin tutkimuksen viitekehysten pääteemoja, niin nostamme aineistosta myös muutamia löydöksiä viitekehysten ulkopuolelta.

Tarkoituksena on siis havainnollistaa ja kuvailla sitä, miten aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneet caseyritykset johtavat asiakaskokemusta verkkokaupoissaan ja miten tämä on linjassa aiempien tutkimusten pohjalta luodun viitekehysten kanssa. Jotta tämä onnistuisi mahdollisimman loogisessa järjestyksessä, tarkastellaan ensin miten yrityksissä ja eri toimialoilla nähdään verkkokaupan merkitys sekä miten yrityksissä määritellään asiakaskokemus. Tämän jälkeen selvennetään mistä tekijöistä asiakaskokemuksen nähdään koostuvan ja millaisin johtamiskeinoin niihin tekijöihin pyritään vaikuttamaan. Tämän jälkeen kuvaillaan miten yritykset näkevät positiivisen online-asiakaskokemuksen seuraukset ja miten niitä tai itse asiakaskokemusta voidaan mitata tai arvioida. Lopuksi vedetään yhteen tärkeimmät tutkimustulokset ja palataan vielä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja muotoillaan siitä tämän casetutkimuksen tulosten perusteella muokattu johtamisprosessimalli (Kuvio 9).

### 4.1 Verkkokaupan merkitys liiketoiminnassa

Haastattelun aluksi haastateltavia pyydettiin kertomaan taustoja yrityksestä ja verkkokaupan merkityksestä yrityksen liiketoiminnassa. Lisäksi haastateltavilta kyseltiin heidän omista työtehtävistään organisaatiossa sekä siitä minkälainen rooli heillä oli yrityksen tarjoaman verkkokaupan asiakaskokemuksen johtamisessa. Kaikki haastatteluihin valitut yritykset olivat toimialoillaan suuria toimijoita ja pärjänneet myös aiemmin asiakaskokemusmittauksissa ja verkkokauppavertailuissa. Täten voitiin olettaa, että verkkokauppaa pidettäisiin tärkeänä näissä yrityksissä ja siellä muodostuviin asiakaskokemuksiin panostettaisiin. Kaikki yritykset pitivätkin verkkokauppaa ja digitaalisia kanavia erittäin tärkeinä heidän liiketoiminnalle ja heidän toimialoilleen.

Nähdään todella tärkeänä ja ennen kaikkea kaikki digitaaliset verkkopalvelut kokonaisuutena nähdään todella tärkeänä ja niihin on investoitukin viime aikoina. Eli kyllä, on keskiössä. (Y3)



Vastauksissa näkyi, että kaupankäynnin digitalisoituminen on eri vaiheissa eri toimialoilla. Yhdessä yrityksessä verkkokauppa oli jo lähestulkoon ainoa liiketoiminnan muoto ja muissakin sen nähtiin edelleen kasvattavan osuuttaan tulevaisuudessa.

Melkein koko meidän liikevaihto tulee verkkokaupan kautta. Ainoa asia mikä ei tuu verkon kautta on meidän analogi-asiakkaat, mutta se osuus on hyvinkin pieni, eli voisi sanoa että pääasiallisesti liikevaihto tulee tuolta verkon kautta. (Y4)

Kyllä se verkkokaupan osuus kasvaa ja kauppa siirtyy verkkoon et sit pitää vaan sen mukaan elää et sillehän ei voi mitään et meilläkin on esim niin et yli puolet tilauksista mitä tehdään on näitä collect to store tilauksia et tavallaan tuote varataan netistä ja noudetaan liikkeestä samana päivänä. (Y2)

## 4.2 Asiakaskokemuksen määrittely

Taustatietojen jälkeen haastateltavia pyydettiin määrittelemään tutkimuksen tärkein käsite eli asiakaskokemus. Osa piti kysymystä alkuun hieman haastavana, koska kokivat käsitteen olevan sen verta laaja, että sitä oli hankala määritellä napakasti. Kaikki kuitenkin onnistuivat määrittelemään, mitä asiakaskokemus tarkoittaa heidän organisaatioillaan.

Osa haastateltavista määritteli asiakaskokemusta enemmän sen tekijöiden ja seurausten kautta, joihin palataan vielä myöhemmin tämän tutkimuksen tuloksissa. Suurin osa kuitenkin näki asiakaskokemuksen kokonaisuutena, joka muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista, mikä vastaa myös teoriaosuudessa läpikäytyjä asiakaskokemuksen määritelmiä.

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja palveluntarjoajan tarjoamasta kohtaamisesta tai sarjasta kohtaamisia et asiakaskokemus on dialogissa eli palvelussa syntyvä kohtaaminen ja joskus siin on transaktiota ja joskus ei, mut sit se ikuinen viisasten kivi on palveluntarjoajan näkökulmasta tietysti se et miten sä saat sen asiakaskokemuksen mahdollisimman jatkuvaksi myös sen ulkopuolelle missä sä et enää välttämättä oo itse mukana aktiivisesti sitä luomassa. (Y1)

Asiakaskokemus on niinkun se kokonaiskokemus et ihan jo lähtien siitä et asiakas surffaa netissä ja kirjoittaa hakusanaksi yrityksen nimen ja tulee sitä kautta meidän saitille ja oikeestaan se koko polku kun asiakas menee klikkailemaan et asiakkaasta tuntuis et se on mahdollisimman helppoa ja yksinkertaista ja sit kun tilaus on tehty ja ne viestit tulee ni ne puhuttelee hyvällä tavalla asiakasta ja sitten kun asiakas saa sen tuotteen ni se on laadukas tuote ja se on hyvin pakattu ja kaikki on niin kuin ok et kyl me nähdään se niinku kokonaisuutena. (Y4)

## 4.3 Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan asiakaskokemus muodostuu psykologisista sekä toiminnallisista tekijöistä, joihin yritys voi toiminnallaan vaikuttaa. Lisäksi muodostumiseen vaikuttavat tilanne- sekä kuluttajamuuttujat,

joihin yritykset eivät pysty vaikuttamaan. Seuraavaksi käymme läpi haastatteluissa esiin tulleita asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä.

#### 4.3.1 Käytettävyys

Kaikissa haastatteluissa nousi esille varsinkin käytettävyyteen ja asioinnin helppouteen liitettäviä tekijöitä.

Ehkä lähtisin sieltä osatekijöistä liikkeelle, mistä hyvä asiakaskokemus syntyy ja tota kyllä meillä se syntyy siitä että se asiointi on vaivatonta ja helppoa. (Y3)

No mä oon näis asioissa aika pragmaattinen et jos puhutaan verkosta, niin siellä käyttökokemuksen ja asiakaskokemuksen keskiössä on niinkun tavalla tai toisella helppous. (Y1)

Osassa yrityksistä käytettävyyteen liittyvät tekijät, kuten palvelun ylläpito ja nopeus luokiteltiin hygieniehtekijöiksi, jotka toimiessaan lähinnä mahdollistavat muiden tekijöiden asiakaskokemukseen vaikuttamisen, mutta toimimattomina synnyttävät nopeasti erittäin negatiivisen kokemuksen.

Sit tietysti ihan hygieniehtekijöitä on niinkun palvelun ylläolot ja ylipäätään palvelun nopeus ja tñn tyyppiset jotka luokittelisin ihan hygieniehtekijöiksi jo ilman muuta ni toki ne on semmosia mitkä pitää olla kunnossa. Et jotka vois helposti synnyttää taas päinvastaista asiakaskokemusta. (Y3)

Käytettävyys ja asioinnin helppous liitettiin tiukasti sivujen selkeään yleisolemukseen sekä navigoinnin helppouteen.

Kyl mä näkisin et se yleinen sujuvuus siellä saitilla et kun tulee sinne saitille niin se etusivu on jo semmosen niinku yksinkertaisen näköinen et siit on helppo edetä ja siin on niinku sopiva määrä elementtejä ettei se tunnu et on liikaa ja ettei sieltä löydä mitään et se on niinkun jo yks et sivu on selkeä ja sen jälkeen kun asiakas lähtee navigoimaan siellä ni se on helppoo ja yksinkertasta, helppoo löytää tuotteet. (Y4)

#### 4.3.2 Viestintä

Käytettävyyteen ja käytön helppouteenkin linkittyvää viestintää pidettiin myös yhtenä asiakaskokemuksen kulmakivenä. Viestintä verkkokaupassa nähtiin ensisijaisesti asiakasta opastavana ja auttavana.

Ihan kaikki opastamiset ja tällaset helpottaa ja sitten jos miettii sitä viestintää niin kylhän asiakaskokemusta tukee sekin et jos miettii et tulee vaikka uudeks asiakkaaks ja sit asiakas saa viestin että kiitos kun tilasit meiltä ja kiva kun tulit asiakkaaksi et kaikki tommonen millä huomioidaan asiakasta ni lisää sitä hyvää asiakaskokemusta. (Y4)

Viestinnän merkitys nähtiin toisilla toimialoilla tärkeämpänä kuin toisilla. Viestintää painotettiin erityisesti toimialalla, jossa asiointien tiheys on melko harvaa. Tällöin viestinnällä haluttiin rakentaa luottamusta ja jakaa selkeää tietoa sekä opastusta asioinnista.

Viestintä on se mistä moni asia lähtee et tämmönen selkeys, ymmärrettävyys, yksiselitteisyys on sen tyyppisiä asioita mitkä korostuu siinä ja tietysti meidän alalla varsinkin viel kun se asiointifrekvenssi on vähän harvempi. (Y3)

Verkkokaupasta poistumisen jälkeen tapahtuvalla viestinnällä nähtiin olevan myös suuri merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tämän kehittämiseen on haastateltavien mukaan yrityksissä panostettukin reilusti viime vuosina.

Se on mun mielestä tärkeätä että kun on poistunut sieltä verkkokaupasta että sit se keskustelu ja vuoropuhelu jatkuu siinä et tulee se tilausvahvistus ja kun se tilaus on lähdössä asiakkaalle niin kommunikoidaan myös sitä ja jos on uusi asiakas niin kiitetään että kiitos kun tulit asiakkaaksi ja annetaan ehkä jotain etuja ja ylipäättään se että se polku jatkuu siinä luontevasti ja asiakas ymmärtää että on tullut meille asiakkaaksi. (Y4)

### 4.3.3 Vuorovaikutteisuus

Yksisuuntaisen viestinnän lisäksi suurin osa haastateltavista nosti tärkeimpien tekijöiden joukkoon myös vuorovaikutteisuuden sivuilla. Teoreettisessa viitekehyksessä vuorovaikutteisuus jaettiin yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen sekä asiakkaiden keskinäisiin vuorovaikutuksiin. Haastatteluissa nousi esiin useammin juuri asiakkaiden keskinäinen vuoropuhelu ja nimenomaan suosittelujen ja arvostelujen jakamisen näkökulmasta.

Jos puhutaan sosiaalisuudesta niin se helposti niputetaan siihen et on ihminen joka puhuu ihmiselle mut se on vasta dialogi. Mun mielestä se tarkoittaa et siinä jaetaan asioita. Mut sit jos mä vertaan johonkin amazoniin niin on sekin sosiaalisuutta et jos mä suosittelen jotain siellä ja sit se tulee jonkun silmiin niin on sekin sosiaalisuutta et se tulee siihen et ihmiset jotka ostivat tätä tykkäsivät myös näistä tai jos mä oon kirjottanut sinne suosituksen niin se on sosiaalisuutta. Eli siel pitää olla avointa vuorovaikutusta ja tai oikeestaan jakaminen on parempi termi, et siellä jaetaan asioita. (Y1)

Ja yks mikä ei oo enää mikään uus juttu on nää arvostelut, jotka on ollu jo muutaman vuoden käytössä. Meil on varmaan jo 50 000 arvostelua meidän sivuilla yhteensä et melkein kaikista tuotteista löytyy arvostelua niiltä asiakkailta jotka on niitä ostanut. Ja se on tietysti päivän selvää et niist tuotteista mistä löytyy hyvä tai kattava tai paljon arvostelua niin niissä tuotteissa se konversio on jopa puolitoista prosenttia parempi kun sit taas tuotteissa missä ei oo arvostelua, et kyllä sekin vaikuttaa siihen asiakaspalvelukokemukseen et jos sä voit lukea sieltä että nää ihmiset on ostanut tän ja ne on antanut neljä ja puoli tähteä ja kaikki on sitä mieltä että vois suositella ni kyl siit tulee semmonen et täähän on varmaan ihan ok. (Y2)

Toimialalla, jossa asiointien ja ostojen frekvenssi on harvempi, panostettiin selkeän yksisuuntaisen viestinnän lisäksi myös vuoropuheluun asiakkaiden kanssa. Haastateltava korosti reaaliaikaisuuden merkitystä tämänkaltaisessa vuorovaikutuksessa, eli jos tällaista mahdollisuutta asiakkaalle tarjotaan, niin yrityksen on reagoitava reaaliaikaisesti.

Meil on tällä hetkellä verkkokaupassa mahdollisuus chattailla meidän verkkokaupan tuen kanssa reaaliaikaisesti tai sit myös soittaa meille tukeen et sekin on reaaliaikaista ilman muuta. (Y3)

#### 4.3.4 Valikoima ja tuotteiden esittely

Tuotteiden selkeät esittelytekstit olivat haastateltavien mielestä tärkeitä ja ne liitettiin verkkokaupan viestinnän yleiseen selkeyteen. Tämän lisäksi muutamissa yrityksissä painotettiin esittelytekstien lisäksi selkeitä kuvia ja jopa videoita tuotteista.

Ja sitten kun menee siihen tuotteeseen ni siinä on selkeet kuvaustekstit ja kuva myös et hahmottaa mikä on niinkun kyseessä. (Y4)

Lisäksi painotettiin tuotteiden löydettävyyttä ja tuotetietojen oikeellisuutta sekä paikkansapitävyyttä ihan hygieniatekijänä.

Verkossa se on ylipäätään se, että tuote löytyy mitä se asiakas on hakemassa ja et se tuote on hinnoiteltu oikein ja siin mahdollisimman kattavat tuotetiedot, hyvät kuvat ja mahdollisesti jopa videot (Y2)

Yksi haastateltavista nosti erityisesti esiin valikoiman laajuuden yhtenä suomalaisille tarjotun verkkokaupan tärkeimmistä tekijöistä. Laajan tuotevalikoiman lisäksi hän nosti myös maksu- ja toimitustapavaihtoehtojen laajuuden yhdeksi tärkeäksi tekijäksi verkkokaupan asiakaskokemuksessa.

Verkkokaupan pitää olla ainakin suomalaisille semmonen että sulla pitää olla tietysti mahdollisimman laaja valikoima, kaikki mahdolliset maksutavat, ja mahdollisesti jopa kaikki mahdolliset toimitusvaihtoehdot joista asiakas voi sitten valita mikä sille sopii, et sitä ei rajoteta millään tavalla. (Y2)

#### 4.3.5 Sivujen personointi

Muutamissa haastatteluissa esiin nousi sivujen personointi vierailijasta kerättyjen tietojen perusteella. Tämä nähtiin toistaiseksi melko haastavana, eikä personointia oltu vielä valjastettu verkkokauppoihin laajalti. Personointi nähtiin kuitenkin yhtenä lähitulevaisuuden kehityksen kohteista.

Se on jossain vaiheessa tulevaisuudessa, nyt mietitään enemmän niitä polkuja et miten autetaan uusia asiakkaita ja minkä tyyppistä viestintää ne saa. (Y4)

Sivujen personoinnin suurimpana mahdollisuutena nähtiin yksilöllistä asiakasta mahdollisesti kiinnostavien tuotteiden esilletuominen ja tarjoaminen. Lisäksi nähtiin, että omaa mainontaa ja ulkoista viestintää pitäisi pystyä kohdentamaan ja personoimaan sellaisille vierailijoille, jotka ovat poistuneet verkkokaupan tuotesivuilta ostosta tekemättä.

Tää liittyy nyt siihen tiedon hyödyntämiseen. Kyllähän meidän pitää pystyä kohdentamaan meidän viestejä niille ihmisille jotka on käynyt meidän sivuja selailemassa sen verkkokauppakokemuksen jälkeen jos ne ei oo ostaneet. Sit meidän pitää pystyy jos ne on ostanu niin tarjoomaan lisäpalveluita myös sen ostamistapahtuman ulkopuolella ja sit toisaalta jos me tiedetään et jos ne on hakenut tän tyyppisiä asioita muualta niin meidän pitäis pystyä siel verkkokaupassa et vaik se tulis ostaa jotain muuta ni ainaki tarjoo mahdollisuutta niihin asioihin mitä se on muualta katellut. (Y1)

### 4.3.6 Psykologiset tekijät

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä huomioitiin verkkokaupan toiminnallisten tekijöiden lisäksi myös psykologisia asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Näitä olivat aiempien tutkimusten perusteella luottamus, hintakäsitys, kontekstin tuttuus sekä aiemmat asiakaskokemukset. Näistä tekijöistä luottamus ja hintakäsitys nousivat eräessä haastattelussa esiin.

Meillä on tietysti se, et meil on vanha ja tunnettu brändi et meitä käytetään aika paljon tämmösenä hintareferenssisivuna et meidän sivuille tullaan aika paljon suoraan kattomaan et mitä se tuote maksaa ja missä sitä on saatavilla ja mitä tietoo siit löytyy. (Y2)

Lisäksi psykologisten tekijöiden alle voidaan laittaa haastateltavien näkemykset ennen verkkokauppaan tuloa tapahtuvista kohtaamisista, eli aiemmat asiakaskokemukset. Haastateltavat näkivät, että esimerkiksi negatiivinen uutisointi vaikuttaa asiakkaan luottamukseen yritystä kohtaan. Huomiota annettiin myös sille, että vanhemmatkin uutiset voivat nousta hakukoneissa ihmisten näkyville.

Se on eri asia et jos nyt olis paljon jotain negatiivista niinkun uutisointia yrityksestä mikä tulee sit koko ajan googlehaussa esiin ja sä tulisit sitä kautta negatiivisin fiiliksin sinne ni se vois tietty olla. (Y2)

Lisäksi ihmisten ennako-odotuksiin pyritään vaikuttamaan omalla ulkoisella viestinnällä ja mainonnalla ja luomaan sellaisia odotuksia, jotka kohtaavat verkkokaupan asiointi- ja asiakaskokemuksen kanssa.

Kyl se tuo tiettyjä odotuksia kun näkee tiettyjä mainoksia niin tulee semmonen tietty odotus ja tottakai pyritään siihen et se odotus kohtaa sen kohtaamisen. (Y4)

### 4.3.7 Kuluttaja- ja tilannemuuttajat

Online-asiakaskokemukseen vaikuttaa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten mukaan myös sellaisia muuttujia, joihin yritys ei voi toiminnallaan vaikuttaa. Nämä muuttujat ovat luokiteltavissa kuluttaja- ja tilannemuuttujiin. Lähes kaikissa haastatteluissa nousi esiin kuluttajamuuttujien vaikutus asiakaskokemukseen ja se, että yrityksen on mahdotonta vaikuttaa näihin asioihin. Kuluttajien yksilöllisyys nähtiin yhtenä muuttujana, joka vaikutti siihen, että kaikkia ei voi miellyttää samoilla keinoilla.

Esimerkiksi se et ihmisillä on erilaisia tyylitajuja et hyvä designhan puhuttelee yleensä sitä suurinta kohderyhmää tai sitä haluttua kohderyhmää mut et tyylitajuun ei voi oikee vaikuttaa. (Y1)

Tietysti kaikki ihmiset on erilaisia et joku voi kokee sen, et ne arvostelut on ihan turhia et niist ei oo mitään hyötyä ja et ne on ihan keksittyjä, mut sit toisille ne on ihan kaikki kaikessa. Ja toiset taas arvostaa sitä et mistä mä saan sen kaikista halvimmalla ja sit toiset taas arvostaa sitä että tossa se on kympin kalliimpi mut sitä on heti varastossa ja mä saan sen kahen päivän sisään toimitettuna. (Y2)

Muutama haastateltava huomioi kuluttajamuuttujien lisäksi myös tilannemuuttujat ja sen, että nämäkin tekijät ovat sellaisia, joihin yrityksen on mahdotonta vaikuttaa. Tällaisista muuttujista nostettiin esiin yleinen taloustilanne sekä luonnonkatastrofit.

Se on eri asia sit jos käy niin että on joku esim maanjäristys mikä vaikuttaa jonkun tehtaan toimituksiin. Et tämmösis tapauksissa toimitukset siirtyy sitten parilla kuukaudella eteenpäin et ne on semmossia mihin ei oikeen pysty vaikuttaan. (Y2)

## 4.4 Asiakaskokemuksen johtamisen keinot

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan yritysten ja organisaatioiden on mahdollista omalla toiminnallaan vaikuttaa verkkokaupassa muodostuviin asiakaskokemuksiin. Viitekehyksessä ehdotetaan aiempien teorioiden pohjalta koottua johtamisprosessia, jolla voitaisiin suunnitelmallisesti pyrkiä vaikuttamaan asiakaskokemuksen eri tekijöihin. Seuraavaksi käydään läpi minkälaisin prosessein ja keinoin asiakaskokemusta johdetaan haastatelluissa yrityksissä.

### 4.4.1 Tavoitteet ja suunnittelu

Asiakaskokemuksen johtamisen pohjana nähdään teoreettisessa viitekehyksessä tavoitteiden määrittely sekä suunnittelu. Suurin osa haastateltavista liitti asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteet yhteneväisiksi myynnin kasvattamisen kanssa. Eli jos lähdettiin tekemään muutoksia verkkokauppaan niin sen perusteluna täytyi olla relevantti business case.

Et ei siel kyl huvin vuoksi kannata lähtee mitään muutoksia tekee et se on kuitenkin yleensä kallista hommaa. Et kyl siin aina pitää olla joku business case takana, et se pitää olla jotenkin todennettu et kun me näin tehdään niin meidän asiakaskokemus paranee ja sitä kautta myös me myydään enemmän. (Y2)

Myynnillisten tavoitteiden lisäksi osa haastateltavista nosti esiin strategisesti laajemmat liiketoiminnalliset tavoitteet. Eli pyrittiin esimerkiksi kehittämään verkkokaupan asiakaskokemusta, jotta saataisiin ihmisiä siirtymään perinteisistä offline-palveluista sinne.

Jos puhutaan digitaalisten palveluiden käyttämisestä niin meil on kyllä selkeitä transformaatiotavoitteita esimerkiksi siitä kuinka moni esimerkiksi siirtyy perinteisestä palvelusta digitaaliseen palveluun. (Y1)

### 4.4.2 Nykytilan ja tavoitellun asiakaskokemuksen tutkiminen

Haastateltavien mukaan muutosten suunnittelu pohjautui poikkeuksetta tietoihin, joita oltiin saatu asiakaspalautteista, asiakastyytyväisyyskyselyistä tai verkkokaupan ostospolun seurantatyökaluista. Verkkokaupan tarjoamia asiakaskokemuksia tutkitaan siis melko laajalla rintamalla. Suositimmaksi

tavaksi nousi asiakastyytyväisyyskyselyt, joita tehtiin yleensä 1-2 kertaa vuodessa.

Kyl ne periaattees on näitä et kerran kaks vuodessa tehdään asiakastyytyväisyyskyselyt mikä sit koskee koko ketjua mut siel on sit verkko erikseen. (Y2)

Asiakastyytyväisyyskyselyiden lisäksi lähes kaikki haastatellut yritykset tutkivat verkkokaupan asiakaskokemuksia tekemällä myös kuluttajatestauksia.

Sit tehdään näitä asiakastestejä et on tietty määrä ihmisiä ja pyydetään tekee eri asioita meidän verkkokaupassa et katotaan miten eri ihmiset suorituu niistä tai ei suoriudu ja miten kauan niillä menee tietyissä asioissa. (Y2)

Me tehdään kerran vuodessa isompia tutkimuksia ja sit meil on oma paneelitoiminta. Meil on meidän aktiivisia asiakkaita, joilla me voidaan tutkia asioita. Sit me tehdään paljon pilotteja missä asiakkaat on mukana. (Y1)

Verkkokauppojen asiakasliikennettä tutkitaan myös analysoimalla asiakkaiden liikkumista sivustolla.

Verkkokauppojen sisällä tutkitaan ja tehdään analyysia eli esimerkiksi asiointin helpoutta voidaan analysoida esimerkiksi läpiviennin nopeudella. (Y1)

Useimmissa yrityksissä oli panostettu myös erilaisten asiakaspolkujen identifioimiseen niin verkkokaupan sisällä kuin myös offline- ja online- ympäristöjen välillä.

Ollaan tutkittu hyvin paljon polkuja ja sitä tehdään. Millä tavalla me identifioidaan niitä? Tekemällä skenaarioita, tutkimalla, pilotoimalla, tunnistamalla datasta, benchmarkkaamalla. Siis hyvin monella tavalla. (Y1)

Yksi vastaajista nosti esiin brändimielikuvamittaukset sekä NPS-kyselyt, joita hyödyntämällä saadaan vielä laajemmin kuva asiakkaiden kokemuksista verkkokaupoissa.

Brand trackausta tehdään pari kertaa vuodessa ja nytten ollaan käynnistämässä NPS-mittausta mikä alkaa sit oleen jo jatkuvampaa mittausta. Brand trackausta eli brändimielikuvien tutkimista, ni siin on semmonen tietty ominaisuuspatteristo mitä me käydään lävitse ja siin kysytään ihan et kuinka helppokäyttöisiä esimerkiksi on meidän webisaitti et sen kautta voidaan myös kokoajan seurata sitä että tuleeko siellä jotain et minkälainen trendi siinä on. (Y4)

Haastatellut yritykset pyrkivät selvittämään asiakkaiden omia mielipiteitä siitä minkälaisia asiakaskokemuksia he haluaisivat saada kyseiseltä yritykseltä. Tämä hoidettiin yleensä asiakastyytyväisyyskyselyn tai kuluttajatestauksen yhteydessä erillisillä avoimilla kysymyksillä.

Se on yleensä sit siinä samoissa testeissä, siin on muutama eri vaihe, et käydään eka sitä kauppa läpi ja sit on tämmönen haastatteluvaihe missä sitten kysytään että puuttuuko sieltä jotain ja mitä sä muuttaisit täällä. Et sit jos näissä nousee jotain asioita selkeesti esiin niinku viime vuonna mikä siel selkeesti nousi oli se et se ostosprosessi vois olla lyhyempi. (Y2)

Eräs haastateltava mainitsi lisäksi fokusryhmähaastattelut yhtenä tutkimuskeinona.

Meil on avoimia kysymyksiä meidän tyytyväisyyskyselyissä, esimerkkinä et mitä voisimme tehdä paremmin niin tän tyyppisiä. Mut toki sit muutoin avointa palautetta saadaan fokusryhmähaastatteluista missä niinkun meil ei välttämättä ole mitään tiettyä vaikka verkkokauppaa testattavana vaan enemmänkin sellaisia aihioita mistä keskustellaan ja sitä kautta niitä asiakkaiden odotuksia saadaan. (Y3)

#### 4.4.3 Kehityskohteiden määrittely

Teoreettisen viitekehyksen mukaan asiakaskokemusten tutkimisen jälkeen seuraa kehityskohteiden ja tavoitellun asiakaskokemuksen määrittely. Haastateltavien mukaan asiakaskokemuksen kehityskohteiden määrittelyä tehdään paljon juuri tutkimusten, haastatteluiden, testien tulosten ja asiakaspalveluun tulleiden palautteiden perusteella.

Sitten me katotaan ne yhdessä lävitse et mitä tuloksia sieltä tulee ja mitkä on ne tietyt kehittämiskohteet mihin on syytä kiinnittää huomiota. (Y4)

Sen mukaan tehdään analyysit ja sen pohjalta mietitään jotain et tarviiko jotain juttuja tehdä, et suurimmat muutokset mitä ollaan tehty on sitä kautta. (Y2)

Osa haastateltavista korosti nimenomaan asiakaspalveluun tulevien palautteiden huomioimista ja niihin reagoimista tärkeänä osana asiakaskokemuksen johtamista, koska sitä kautta saadaan tietoa asiakaskokemuksen tasosta lähes reaaliajassa verrattuna muutaman kerran vuodessa tehtäviin kuluttajatutkimuksiin.

Kyl noi niinkun kaikki perustuu noihin testeihin ja asiakaspalautteisiin et no joo niiden perusteella voidaan sitten tehdä kirjalliset johtopäätökset ja kehityssuunnitelmat mut toi on kuitenkin semmost läpinäkyvää hommaa ja vaik niit testeit tehdään vaan sen pari kertaa vuodessa ni kylhän meil on joka maassa omat tiimit jotka tekee sen asian kanssa töitä joka päivä ja sit meil on oma asiakaspalvelukeskus joka sit vastaanottaa sitä palautetta joka päivä. (Y2)

#### 4.4.4 Henkilöstön osallistaminen

Henkilöstön osallistaminen on tärkeää asiakaskokemuksen johtamisen eri vaiheissa. Haastateltavissa yrityksissä nähtiin, että vaikka tietyt tiimit ovat pääasiallisessa vastuussa verkkokaupan tuottamista asiakaskokemuksista, niin lähes kaikilla yrityksen eri osastoilla on vähintäänkin välillisesti vaikutusta yrityksen tarjoamiin asiakaskokemuksiin.

Meil on tämmönen Internet-yksikkö Suomen myynnin ja palvelun organisaatiossa, jossa on itekin töissä nii toki tää koko Internet-yksikkö vastaa siitä. Mut mä sanoisin että verkkopalveluna tää verkkokauppa niin se lähtee paljon pidemmältä kuin siitä verkkokaupan teknisestä toteuksesta tai siitä asiakasviestinnästä siellä et kyllä niinkun esim jos miettii ihan meidän tuotevalikoimaa ja tarjoomaa niin kyl se lähtee jo se digitaalisen asiakaskokemuksen antaminen ja kehittäminen jo sieltä asti. Et verkko ois joku verkkokauppatiimi, et toki meidän tiimi tekee sen asian kanssa ehkä eniten ja niitä konkreettisimpia ja ehkä niitä arkisimpiakin toimenpiteitä mut kyllä sitä sit



tehdään pitkälti jo muillakin tavoilla ja muissa yksiköissä joissa se on vähän epäsuorempi se vaikutus mut merkittävä kuitenkin sen digitaalisen kokemuksen kannalta. Esimerkiksi minkälaisia meidän tuotteet on, onko ne juuri verkkoasiointiin sopivia ja helppoja ymmärtää asiakkaan verkossa ja jos ei, niin miten voisimme niitä kehittää, toki sit vielä niinkun markkinointi ja viestintäyksikköä myöten ni pitäisi pelata silleen saumattomasti yhteen. On merkittävä määrä erilaisia liiketoimintayksiköitä jotka vaikuttaa tähän digitaaliseen asiointikokemukseen. Et me ollaan sitten se joka konkreettisesti niitä asioita tekee ja niitä arkisempia asioita tekee. (Y3)

Asiakaskokemuksen huomioon ottamisen lisäksi useissa haastatelluissa organisaatioissa nähtiin tärkeänä kerätä myös kehitysideoita yrityksen eri osastoilta.

Kehitysehdotukset tulee oikeestaan ihan läpi organisaation et asiakaspalvelulta tulee asioita, sit meil on IT:n puolelta development tiimi, josta tulee asioita, sit markkinoinnista tulee asioita ja hyvinkin laajalla skaalalla tulee eri tyyppisiä kehitysideoita ja ehdotuksia ja tokihan jokaiselta työntekijältäkin voi tulla kun ite tilailee niin huomaa että tässähän ois hyvä tämmönen. (Y4)

#### 4.4.5 Implementointi

Kehityskohteiden määrittelyn ja ideoinnin jälkeen vuorossa on muutosten implementointi. Haastateltavissa yrityksissä tämä nähtiin luontevana jatkumona asiakaskokemusten tutkimiselle ja kehityskohteiden määrittelylle.

Joo mä sanoisin et sitä varten me niit tehdään et sitten tehtäisiin niin kuin toimenpiteitä sen perusteella et jos ei oltais sitoutuneita tekeen niitä toimenpiteitä pieniä tai isoja sen perusteella mitä me sieltä sit asiakaspalautetta saadaan ni ehkä kannattaisi jättää kysymättä jos sen perusteella ei meinaa mitään tehdä. Et kyl mä näkisin et esimerkiksi meidän verkkokaupan kehittämisessä se on ollut sitä pitkälti et me tehdään yks versio ja sit me testataan asiakkaiden kanssa ja sit kun me saadaan palautetta ni sit me muokataan sitä meidän verkkokauppaa edelleen sen pohjalta. Et ilman muuta toi on mun mielestä se ydin. (Y3)

#### 4.4.6 Jatkuva arviointi, mittaus ja reagointi

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan asiakaskokemuksen johtamisen viimeisenä vaiheena on implementoitujen muutosten arviointi sekä vaikutusten mittaus ja reagointi. Haastateltavat yritykset pitivät tätä vaihetta erityisen tärkeänä asiakaskokemuksen johtamisen jatkuvan luonteen vuoksi. Tehtyjen muutosten arviointia ja mittausta tehdään usein liiketoiminnallisten mittareiden perusteella.

Kyl meidän keskeiset mittarit liittyvät liiketoiminnallisiin mittareihin eli ei ne asiakaskokemusmittarit ole irrallaan liiketoiminnallisista mittareista. Eli siel on ne samat asiat kuten lojaliteettiin liittyvät mittarit, keskiostokseen liittyvät mittarit, myynnin volyymiin liittyvät mittarit, käyntikertoihin liittyvät mittarit. Ne on ihan samoja mitä liiketoiminnassa mitataan eli siinä suhteessa jos katotaan asiakaskokemuksen johtamista niin ei se ole irrallinen asia liiketoiminnasta eli asiakaskokemus palvelee liiketoimintaa joten niiden tavoitteiden pitäisi olla siis samat. (Y1)

Liiketoiminnallisten mittareiden lisäksi asiakaskokemuksen johtamisen onnistumista arvioidaan paljolti samoilla keinoilla kuin tutkimusvaiheessa. Eli pyritään edelleen kuuntelemaan asiakasta ja ottamaan sieltä palautetta vastaan ja reagoimaan niihin.

Kyl mä nään et asiakaskokemuksen kehittäminen on tosi paljon myös sellasta pienempää tai sanoisko enemmän sellaista jatkuvaa ja viikoittaista ja päivittäistä. Et tosi tärkeeseen rooliin tulee kuunnella et tehdään asiakkaiden kanssa yhdessä erilaisia asiakaskokemustestauksia ja kuunnellaan ja saadaan palautetta mut sit myös muu palaute mitä me saadaan meidän verkkokaupan tuesta tai ihan just asiakaskyselyllä joita meiltä lähtee asioinnin jälkeen. Ni sielt saadaan tosi arvokasta palautetta asiakkailta mistä voidaan sit kehittää sitä edelleen. (Y3)

#### 4.4.7 Asiakaskokemuksen johtamisen seuraukset

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan positiiviset asiakaskokemukset johtavat luottamuksen kasvuun, asiakastyytyväisyyteen sekä uusintaostoihin. Näihin päästään kun asiakkaiden utilitaristiset sekä hedonistiset arvot täytetään ja ne johtavat yrityksen saamiin taloudellisiin sekä aineettomiin arvoihin. Haastateltavissa yrityksissä nähtiin selkeänä, että parempi asiakaskokemus johtaa loppujen lopuksi parempaan liiketoimintaan.

Se johtaa parempaan bisnekseen tottakai. Sehän näkyy tosi monella tasolla. Sitähän voidaan mitata; kertaostokset lisäänty, asiointikerrat lisäänty ja sit suosittelu lisäänty ja nää on niinkun liiketoiminnan kannalta niinkun erinomaisen relevantteja mittareita. (Y1)

Lisäksi kaikki haastateltavat painottivat juuri asiakkaiden tarpeiden täyttämistä ja varsinkin asioinnin miellyttävyyden aspektia tekijöinä, jotka johtavat myös yrityksen saamiin taloudellisiin arvoihin.

Ylipäätään uskotaan siihen et kun on hyvä ja positiivinen asiakaskokemus niin se myös näkyy myynnissä. Siihen uskotaan ja ylipäätään uskotaan siihen että kun on positiivinen asiakaskokemus ni se myös leviää ja ihmiset kertoo toisilleen tarinoita. (Y4)

Osa yrityksistä nosti esiin myös luottamuksen kasvattamisen yhtenä tärkeänä asiakaskokemuksen seurauksena.

Ehkä sellanen mikä verkkokaupoissa on yleisemminkin tärkeitä keskittyä semmosen luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitoon, ja tietysti meidän alalla korostuu erityisesti se. (Y3)

Kaikki haastateltavat pitivät suosittelua yhtenä tärkeimmistä positiivisen asiakaskokemuksen seurauksista.

Ja toinen on se et jos sä saat hyvää asiakaspalvelua tai asiakaskokemus on hyvä ni siit kerrotaan ja jaetaan somessa. Et kävin täällä tai tuolla ja homma toimi hyvin ja joku tommonen jossain facebookin uutisivirrassa ni on kultaakin kalliimpi et ei sen tärkeempää ookkaan. Ku jos toinen puoli on et puhutaan pelkkää paskaa ni jossain vaihees se menee siihen et asiakasmäärä pienenee ja myydään vähemmän ja pitää laittaa lappu luukulle. Et asiakas on aina se kuningas niin sanotusti. (Y2)

#### 4.4.8 Asiakaskokemuksen johtaminen kilpailukeinona

Haastatteluissa pyrittiin myös selvittämään miten asiakaskokemuksen johtaminen nähdään yleisemmällä tasolla ja kuinka tärkeänä sitä pidetään yrityksen liiketoimintastrategiassa. Osalla yrityksistä tavoiteltu asiakaskokemus oli kirjattu yrityksen visioon ja kaikissa nähtiin, että asiakaskokemuksen johtamisella ja sitä kehittämällä voidaan luoda kilpailuetua.

Varmasti ja ennen kaikkea siitä asiakaskokemuksesta varsinkin, uskon että upeesta asiakaskokemuksesta on mahdollisuus luoda, alalla kun alalla, sitä kilpailuetua. (Y3)

#### 4.4.9 Asiakaskokemuksen johtamisen haasteet ja mahdollisuudet verkkokaupassa

Haastatteluiden lopuksi tiedusteltiin yritysten tulevaisuuden suunnitelmia asiakaskokemuksen kehittämisen suhteen. Monet haastateltavista näkivät asiakasdatan hyödyntämisen ja verkkokaupan personoinnin yhtenä seuraavista tärkeistä kehitysalueista.

Tää ala, jos puhutaan verkkokaupasta alana, ni on menossa siihen et sitä vielä aidompaa personointia ja vielä älykkäämpää personointia tehdään. Siel on mahdollisuuksia ja on varmasti kokeiltu eri asioita ja opitaan koko ajan niin tota et siit tehdään sit älykästä ja ennen kaikkea sellaista mikä palvelee sitä asiakasta. (Y3)

### 4.5 Tutkimustulosten yhteenveto

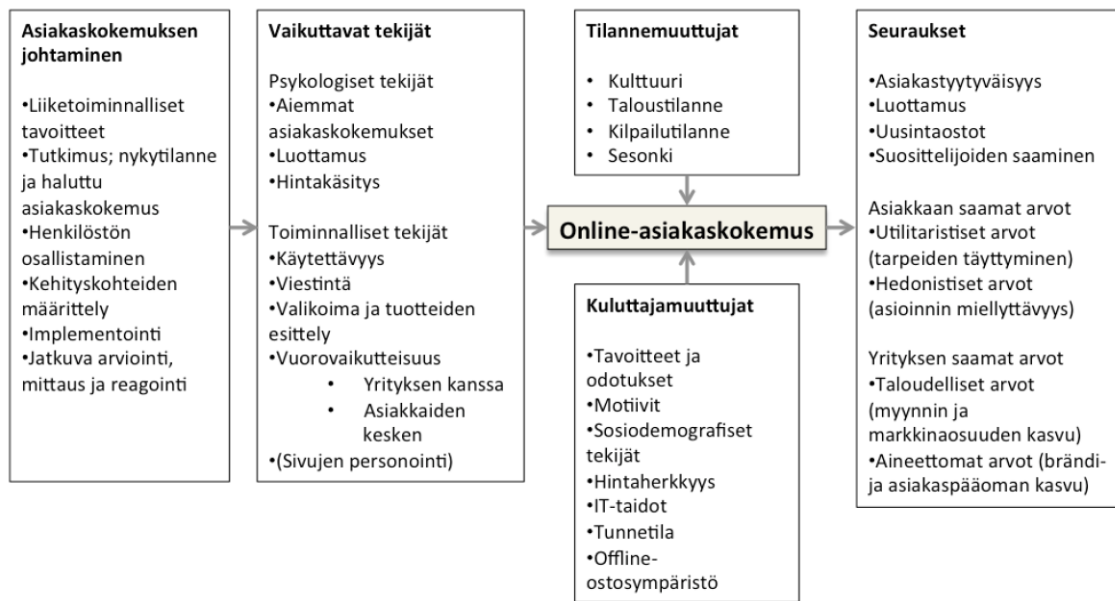
Tutkimuksen tuloksista voidaan vetää yhteen, että aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneet caseyritykset toteuttavat asiakaskokemuksen johtamista hyvin samankaltaisesti keskenään. Caseyritykset näkevät asiakaskokemuksen muodostuvan asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista ajan kuluessa. Tämän vuoksi onkin luontevaa, että he pyrkivät optimoimaan kohtaamisissa vaikuttavia tekijöitä. Caseyritykset painottivat erityisesti asiakaskokemusten tutkimisen tärkeyttä ja pitivät ohjenuorana, että kaikkien verkkokauppaan tehtyjen muutosten tulisi pohjautua asiakaspalautteiden, tutkimusten tai verkkoanalyysien tuloksiin.

Verkkokaupassa tapahtuvien kohtaamisten tärkeimmiksi asiakaskokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat haastatteluiden perusteella käytettävyys, viestinnän selkeys, vuorovaikutteisuus, tuotteiden esittelyn selkeys ja valikoima. Personoinnin hyödyntäminen verkkokaupassa nähtiin tärkeänä, mutta toistaiseksi se ei ollut vielä laajalti käytössä. Verkkokaupan personointi nähtiinkin tärkeimpänä lähitulevaisuuden kehityskohteena. Psykologisiksi tekijöiksi luokiteltavat luottamus ja hintakäsitys tulivat myös esille yhdessä haastattelussa. Osa caseyrityksistä huomioi myös tilanne- ja kuluttajamuuttujien vaikuttavan asiakaskokemukseen.

Tuloksista kävi myös ilmi, että caseyritysten eri toimialat vaikuttivat heidän painotuksiinsa asiakaskokemuksen johtamisessa. Harvemman asiointifrekvenssin toimialalla toimiva verkkokauppa painotti muihin verrattuna selkeästi enemmän asiakkaan luottamusta herättävää selkeää ja informatiivista viestintää sekä asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta eli reaaliaikaista asiakaspalvelua verkkokaupassa. Muilla toimialoilla, joissa asiointifrekvenssi oli tiuhempi painotettiin enemmän ostamista ja navigointia tukevaa viestintää ja asiakkaiden välisen vuorovaikutteisuuden tukemista esimerkiksi arvostelujen ja suositusten jakamisen avulla.

Caseyritykset eivät asettaneet asiakaskokemuksen johtamiselle omia tavoitteitaan vaan kaikkien aktiviteettien piti perustua liiketoiminnallisille tavoitteille. Yritykset tutkivat asiakkaiden saamia kokemuksia monin eri keinoin. Suosituimpia tapoja olivat asiakastyytyväisyyskyselyt, asiakaspalaute ja verkkoanalytiikka. Asiakkaiden toiveita kyseltiin avoimin kysymyksin esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyissä. Tutkimusten tulosten ja palautteen analysoinnin avulla caseyritykset määrittivät kehityskohteita. Lisäksi suurin osa caseyrityksistä keräsi palautetta ja kehitysideoita myös omalta henkilöstöltään. Kehityskohteiden määrittelyn jälkeen muutokset implementoitiin verkkokauppaan. Asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksia caseyritykset seurasivat usein liiketoiminnallisina ja myynnillisinä mittarein. Lisäksi yrityksissä seurattiin muutoksia asiakaspalautteita analysoimalla. Kuten mittaus- ja arviointitavoista voidaan päätellä niin caseyrityksien mukaan asiakaskokemuksen johtamisen suurimpia vaikutuksia ja seurauksia olivat myynnin ja liiketoiminnan kasvu sekä asiakkaiden muuttuminen yrityksen suosittelijoiksi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimukseen valikoituneissa, aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneissä, yrityksissä asiakaskokemuksen johtaminen seurailee pääosin tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin tehdä muutamia muutosehdotuksia. Kuviossa 9 esitellään tämän casetutkimuksen tuloksien perusteella muokattu prosessimalli asiakaskokemuksen johtamisesta, asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä ja sen seurauksista. Mallista on poistettu vaikuttavista tekijöistä kontekstin tuttuus, joka ei tullut esille yhdessäkään haastattelussa. Lisäksi personointi on laitettu sulkuihin, joka kuvastaa sitä, että se koetaan tärkeäksi tulevaisuuden kehityskohteeksi, mutta sitä ei vielä oltu hyödynnetty laajalti. Caseyritysten painottamat liiketoiminnalliset tavoitteet on myös lisätty kuvioon ja henkilöstön osallistaminen on siirretty jo aiempaan vaiheeseen johtamisprosessia. Asiakaskokemuksen seurauksiin on lisätty tutkimustulosten perusteella suosittelijoiden saaminen, jonka nähtiin olevan yksi tärkeimmistä positiivisen asiakaskokemuksen vaikutuksista. Muiden muutosten tekemiseen vaadittaisiin vielä lisätutkimuksia asiakaskokemukseen vaikuttavista tilanne- ja kuluttajamuuttujista sekä tarkemmista asiakaskokemuksen seurauksista. Muutoin tutkimustulosten voidaan nähdä tukevan aiempaa teoreettista viitekehystä.



KUVIO 9 Muokattu malli online-asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden johtamisesta ja sen seurauksista

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia tutkimuskysymyksittäin. Samalla pohditaan saatujen tuloksien yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia aiempiin teorioihin nähden ja tehdään niistä johtopäätelmiä. Kappaleessa 5.2. esitetään käytännönläheisiä suosituksia yritysten verkkokauppojen asiakaskokemuksen johtamiseen. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneet B2C-yritykset määrittelevät asiakaskokemuksen ja siihen vaikuttavat tekijät. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää miten caseyrityksissä tällä hetkellä johdetaan verkkokaupan asiakaskokemusta ja miten se sopii tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”Miten aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneet B2C-yritykset määrittelevät asiakaskokemuksen?”. Osa caseyrityksistä määritteli asiakaskokemusta enemmänkin sen tekijöiden ja sen seurausten kautta, mutta suurin osa näki asiakaskokemuksen kokonaisuutena, joka muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisestä kohtaamisesta tai sarjasta kohtaamisia. Jälkimmäinen ajattelumalli vastaa hyvin aiempiin tutkimusteorioihin, joiden mukaan asiakaskokemuksen määritelmän pääpiirteisiin sisältyy erityisesti sen ajallinen ulottuvuus, joka syntyy yrityksen ja asiakkaan välisten vuorovaikutuksellisten kohtaamisten sarjoista (Gentile 2007; Schmitt 1999). Haastateltavat huomioivat myös, että tämä kokonaiskokemus ei rajoitu vain yrityksen verkkokauppaan vaan siihen vaikuttavia kohtaamisia ovat myös kohtaamiset hakukoneissa ja muissa medioissa sekä palveluissa verkkokaupan ulkopuolella. Myös tämä havainto on linjassa aiempien online-asiakaskokemukseen keskittyneiden tutkimusten kanssa (Constantinides 2002; Constantinides 2004). Aiemmissa tutkimuksissa yhteiseksi nimittäjäksi asiakaskokemuksen määritelmille on muodostunut myös sen henkilökohtaisuus ja asiakkaan osallistuminen eri tasoilla (Gentile 2007; Schmitt 1999). Tämä asia nousi haastatteluissa myös voimakkaasti esiin ja dialogia sekä vuorovaikutuksellisuutta painotettiin jo asiakaskokemusta määriteltäessä. Yhteenvetona voidaankin todeta, että verkkokauppaympäristöissä toimivat yritykset määrittelevät asiakaskokemuksen varsin samankaltaisesti kuin mitä aiempien tutkimusten perusteella oli aihetta odottaa.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys oli ”Mistä tekijöistä ja miten aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneet B2C-

yritykset näkevät asiakaskokemuksen muodostuvan verkkokaupoissa?”. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan asiakaskokemus muodostuu toiminnallisista sekä psykologisista tekijöistä, joihin yritys voi toiminnallaan pyrkiä vaikuttamaan. Toiminnallisia tekijöitä viitekehyksessä olivat käytettävyys, viestintä, valikoima ja tuotteiden esittely, vuorovaikutteisuus sekä personointi.

Klausin (2013) mukaan käytettävyys mahdollistaa asiakkaiden tuntea verkkosivujen käyttö helpoksi ja mukavaksi. Tämä nousi esille kaikissa haastatteluissa ja varsinkin vaivattoman ja helppokäyttöisen palvelun tarjoaminen oli jokaiselle verkkokaupalle tärkeää. Osassa yrityksistä käytettävyyteen liitettävät tekijät, kuten palvelun ylläpito ja nopeus luokiteltiin hygientehtäviksi, jotka toimiessaan mahdollistavat positiivisen asiakaskokemuksen muodostumisen, mutta toimimattomana aiheuttavat lähes varmasti erittäin negatiivisen kokemuksen. Sivujen toimivuuden varmistamisen jälkeen käytettävyyttä verkkokaupoissa pyrittiin vaalimaan sivujen selkeään yleisilmeeseen ja navigoinnin helpouteen panostamalla.

Käytettävyyden jälkeen selkeimpänä tekijänä haastatteluissa nousi esille viestintä. Klausin (2013) mallissa viestinnällä pyrittiin lisäämään luottamusta ja vähentämään verkkokauppaan liitettyjä riskejä. Haastatteluissa viestintä nähtiin ensinnäkin osana käytettävyyttä ja sivuston selkeyttä. Tällöin viestintä nähtiin asiakkaan opastamisena, auttamisena ja huomioimisena verkkokaupassa. Erityisesti yhdessä yrityksessä, jonka toimialalla ostojen frekvenssi on melko harva, nähtiin, että selkeällä ja informatiivisella viestinnällä haluttiin lisätä luottamusta yritystä ja sen verkkokauppaa kohtaan. Tällöinkään kyse ei ole niinkään verkkokauppaan liittyvien riskien vähentämisestä vaan enemmänkin asioiden selkeyttämisestä asiakkaalle. Tästä voi päätellä, että ainakin haastatteluissa yrityksissä nähtiin, että asiakkaat eivät enää koe verkkokaupasta ostamista riskinä vaan enemmänkin normaalina toimintana. Osa haastateltavista painotti erityisesti verkkokaupasta poistumisen jälkeistä viestintää asiakkaalle esimerkiksi selkeän tilausvahvistuksen muodossa, jossa vielä kerrataan mitä asiakas on tilannut ja mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan.

Klausin (2013) mukaan vuorovaikutteisuus voidaan jakaa asiakkaan ja yrityksen väliseen sekä asiakkaiden keskinäiseen vuorovaikutteisuuteen verkkosivuilla. Haastatteluissa nousi esille varsinkin asiakkaiden keskinäinen sosiaalinen vuorovaikutus. Tähän oltiin panostettu useimmissa verkkokaupoissa muiden asiakkaiden suosittelujen ja arvostelujen jakamisen keinoin. Nämä tulokset ovat linjassa Kwortnikin ja Rossin (2007) sekä Bagozzin (2000) tekemien tutkimusten kanssa, joissa selvitettiin, että sosiaalisten referenssiryhmien esilläolo ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen vaikuttaa positiivisesti asiakkaan luottamuksen rakentumiseen sekä mahdollisiin ostoaikomuksiin. Jälleen poikkeuksena oli verkkokauppa, jossa asiointien ja ostojen frekvenssi oli harvempi. Siellä panostettiin asiakkaiden välisen vuorovaikutteisuuden sijaan asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen tarjoamalla mahdollisuus reaaliaikaiseen chat-keskusteluun yrityksen asiakaspalvelijan kanssa.

Tuotteiden selkeä esittely kuvien, videoiden ja tekstimuotoisen informaation avulla helpottaa tuotteiden arviointia ja vertailua virtuaalisessa ympäristössä (Klaus 2013). Tuotteiden selkeä esittely oli kaikkien haastateltavien mielestä tärkeää. Haastateltavat painottivat, että tuotekuvausten perusteella asiakkaan täytyisi pystyä hahmottamaan kyseessä oleva tuote mahdollisimman hyvin. Lisäksi osa haasteltavista painotti tuotetietojen oikeellisuutta ja paikkansapitävyyttä ihan hygieniatekijänä.

Tuotevalikoimaa voidaan arvioida sen laajuuden, ainutlaatuisuuden tai yleisen laadun kannalta (Verhoef 2009). Tuotevalikoiman osuvuus vaikuttaa asiakkaalle sopivan tuotteen löytymiseen. Yksi verkkokauppa, joka toimi erittäin kilpaillulla toimialalla, painotti erityisesti tuotevalikoiman laajuutta ja monipuolisuutta yhtenä asiakaskokemukseen merkittävästi vaikuttavana tekijänä.

Palvelun kustomisaatio ja verkkopalveluissa yleisemmin käytetty termi palvelun personointi nousi tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen Verhoefin (2009) asiakaskokemuksen muodostumisen mallista (Kuvio 2). Palvelun kustomointi onkin offline-ympäristöissä luontevaa asiakaspalvelijan tilanteen luvun toimesta. Verkkokauppoihiinkin personointi on tulossa ja muutamat haastateltavat nostivatkin verkkokaupan personoinnin yhdeksi lähitulevaisuuden kehityskohteeksi asiakaskokemuksen johtamisen saralla. Tällä hetkellä personointia ei kuitenkaan haastatelluissa yrityksissä vielä hyödynnetty laajalti.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan verkkokaupan asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat yllä käsiteltyjen toiminnallisten tekijöiden lisäksi myös psykologiset tekijät, kuten aiemmat asiakaskokemukset, luottamus, hintakäsitys sekä kontekstin tuttuus (Klaus 2013; Verhoef ym. 2009). Haastateltavat näkivät asiakaskokemuksen muodostumisen jatkuvana, jolloin aiemmat asiakaskokemukset vaikuttavat aina tuleviin kokemuksiin. Tämän lisäksi myös luottamus ja hintakäsitys verkkokaupasta nousivat yhdessä haastattelussa esiin. Klausin (2013) mukaan kontekstin tuttuus olisi yksi merkittävä online-asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä, jonka avulla verkkosivusto saisi asiakkaan tuntemaan olonsa "kotoisaksi". Tämä ei kuitenkaan noussut haastatteluissa esille, mistä voidaan päätellä, että verkkokauppojen toimintamallien ollessa melko samantyyllisiä keskenään, on verkkokauppojen konteksti jo oletuksena nykyään asiakkaille tuttu. Haastateltavat nostivat psykologisiin tekijöihin myös asiakkaiden ennakkoodotukset, joihin yritykset pyrkivät vaikuttamaan omalla ulkoisella viestinnällään ja mainonnalla. Haastateltavat painottivat, että yritysten täytyisi pyrkiä luomaan sellaisia ennakkoodotuksia asiakkaille, jotka kohtaavat verkkokaupan todellisen asiakaskokemuksen kanssa.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että verkkokauppojen asiakaskokemuksen johtamisen keskiössä ovat erityisesti kokemukseen vaikuttavat toiminnalliset tekijät. Psykologisia tekijöitä kyllä tunnistettiin, mutta niiden koettiin olevan enemmänkin seurausta toiminnallisten tekijöiden toimivuudesta.



Haastateltavien yritysten eri toimialat vaikuttivat selvästi siihen, mitä tekijöitä he painottivat vastauksissaan. Toimialalla, jossa asiointifrekvenssi on harva, toimiva verkkokauppa painotti muihin verrattuna selkeästi enemmän asiakkaan luottamusta herättävää selkeää ja informatiivista viestintää sekä asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta eli reaaliaikaista asiakaspalvelua verkkokaupassa. Tämän voidaan päätellä perustuvan siihen, että kyseisen verkkokaupan tuotteet ja palvelut ovat asiakkaille hieman vieraita ja tästä syystä he tarvitsevat enemmän informatiivista tukea ostopäätöksilleen kuin tiuhemman asiointifrekvenssin verkkokaupoissa.

Toiminnallisten ja psykologisten tekijöiden lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttavat tilanne- ja kuluttajamuuttajat, joihin yritykset eivät pysty toiminnallaan vaikuttamaan (Verhoef ym. 2009). Haastatelluissa yrityksissä tunnistettiin erityisesti kuluttajamuuttajia, jotka vaikuttavat osaltaan verkkokaupan asiakaskokemuksen muodostumiseen. Esiin nousi erityisesti kuluttajien yksilöllisyys siitä millaisista verkkosivujen visuaalisista elementeistä ja tyyleistä he pitävät. Lisäksi oli huomattu, että kuluttajien erilaiset arvopohjat esimerkiksi hintaherkkyuden suhteen vaikuttavat siihen millainen asiakaskokemus muodostuu. Tilannemuuttajista keskusteluissa nousi esille yleinen taloustilanne sekä mahdolliset luonnonkatastrofit.

Yhteenvetona toisen tutkimuskysymyksen osalta voidaan sanoa, että teoreettisen viitekehyksen ehdottamat asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät olivat näille verkkokaupparyrityksille relevantteja. Personointia ei vielä ollut paljolti käytössä, mutta sekin nousi useasti esille seuraavana kehityskohteena. Lisäksi huomionarvoista oli, että painotus eri tekijöiden kohdalla vaihteli haastateltujen yritysten toimialojen luonteen mukaan. Kuluttaja- ja tilannemuuttajien olemassaolo ja niiden vaikutus noteerattiin, mutta niiden tarkempi tutkimus vaatisi erillisiä tutkimuksia kuluttajan ja kansantalouden näkökulmasta.

Tutkimuksen kolmas ja viimeinen tutkimuskysymys oli ”Miten aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa menestyneet B2C-yritykset johtavat asiakaskokemusta?”. Asiakaskokemuksen johtaminen määriteltiin liiketoimintastrategiana, jonka tavoitteena on hallita asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä niin, että se tuottaisi arvoa niin asiakkaalle kuin myös yritykselle itselleen (Grewal ym. 2009; Scmitt 2010; Verhoef ym. 2009). Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä noudatettiin pääosin Johnstonin ja Kongin (2011) mallia asiakaskokemuksen johtamisesta. Viitekehys pitää sisällään seuraavat vaiheet; suunnittelun, tutkimuksen, kehityskohteiden määrittelyn, henkilöstön osallistamisen, implementoinnin sekä arvioinnin ja reagoinnin.

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että yritykset eivät aseta asiakaskokemuksen johtamiselle omia tavoitteitaan vaan ne on sidottu tiukasti liiketoiminta- ja myyntitavoitteisiin. Tämä onkin linjassa asiakaskokemuksen johtamisen molemminpuolisen arvon tuottamisen kanssa (Gentile ym 2007).

Tutkimusvaiheessa on tarkoitus tutkia asiakkaita ja heidän tällä hetkellä saamia asiakaskokemuksia sekä sitä minkälaisia asiakaskokemuksia he haluaisivat saada (Berry & Carbone 2007; Carbone & Hackel 1994; Dandridge

2010; Johnston & Kong 2011; Schmitt 2010). Tutkimusvaihetta painotettiin selvästi jopa tärkeimmäksi vaiheeksi asiakaskokemusta johtaessa. Asiakkaita ja heidän kokemuksiaan tutkittiin monin eri tavoin ja niistä saatuja tietoja käytettiin hyödyksi suunniteltaessa muutoksia verkkokauppoihin. Yleisimmiksi tavoiksi tehdä tutkimuksia nousivat asiakastyytyväisyyskyselyt ja kuluttajatestaukset. Tämän lisäksi haastatelluissa yrityksissä tehtiin paljon tutkimusta analysoimalla asiakkaiden liikkumista sivustolla sekä identifioimalla erilaisia asiakaspolkuja. Asiakkaiden haluamia asiakaskokemuksia yritykset selvittivät asiakastyytyväisyyskyselyjen ja kuluttajatestauksien yhteydessä avoimien kysymysten avulla ja olivat tyytyväisiä myös sitä kautta saaduista kehitysideoista. Haastateltujen yritysten käyttämät tutkimusmenetelmät ovat linjassa teoreettisen viitekehyksen sekä Löytänen ja Kortesuon (2011) esittämien tutkimus- ja mittaustapojen kanssa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan nykyisten ja haluttujen asiakaskokemusten tutkimisen ja tulosten analysoinnin jälkeen seuraa kehityskohteiden määrittely. Haastateltavat korostivatkin vastauksissaan, että kehityskohteiden määrittelyä tehdään paljon juuri kuluttajatutkimusten, -haastatteluiden ja -testien sekä asiakaspalveluun tulleiden palautteiden perusteella. Tämä on linjassa Johnstonin ja Kongin (2011) mallin kanssa, joka painottaa, että tässä vaiheessa määriteltäisiin tärkeimmät kehitysalueet, joissa erot nykytilan ja tavoitellun asiakaskokemuksen välillä ovat suurimmat. Lisäksi haastateltavat korostivat juuri asiakaspalveluun tulevien palautteiden huomioimista ja niihin reagoimista. Tällöin voidaan reagoida esimerkiksi verkkokaupan toimintojen ongelmakohtiin nopeasti sekä saada tiuhemmin palautetta kuin kerran tai kaksi kertaa vuodessa tehtävien asiakastyytyväisyyskyselyjen perusteella.

Henkilöstön osallistaminen oli asetettu aiempien tutkimusten perusteella teoreettiseen viitekehykseen aloitettavaksi kehityskohteiden määrittelyn jälkeen. Tällöin ajatuksena on, että tutkimusten ja havaintojen jälkeen alkaa muutosten suunnittelu ja ajattelumallin muuttaminen organisaation sisällä (Arussy 2010; Berry & Carbone 2007; Johnston & Kong 2011; Löytänen & Korteso 2011; Schmitt 2010). Haastatteluiden perusteella verkkokauppaympäristöissä toimivat yritykset pyrkivät kehittämään asiakaskokemusta pienin askelin parempaan suuntaan, jolloin jokaisen muutoksen kohdalla ei ole relevanttia osallistaa henkilöstöä tässä vaiheessa. Haastateltavat näkivät enemmänkin, että henkilöstön osallistaminen on tärkeää, koska heidän kauttaan kerätään kehitysideoita jatkuvasti. Tästä voi myös päätellä, että koska verkkokaupassa ei ole välttämättä asiakaspalvelijoita tai myyjiä asiakkaiden kanssa reaaliaikaisessa vuorovaikutuksessa, niin heitä ei tarvitse tässä vaiheessa osallistaa tai kouluttaa muutosten tiimoilta toisin kuin offline-ympäristöissä.

Suunniteltujen muutosten implementointi nähtiin yrityksissä selkeänä jatkumona aiemmille vaiheille. Muutosten vaikutusten arviointi ja mittaus nähtiin myös erityisen tärkeänä asiakaskokemuksen johtamisen jatkuvan luonteen vuoksi. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan tässä vaiheessa mitataan ja arvioidaan asetettujen tavoitteiden ja muiden

onnistumiskriteerien täyttymistä (Arussy 2010; Löytänä & Kortesus 2011; Schmitt 2010; Johnston & Kong 2011). Lisäksi Arussy (2010) sekä Löytänä ja Kortesus (2011) painottavat arviointivaiheen jälkeen tapahtuvaa tavoitteiden uudelleenmäärittelyä sekä asiakaskokemuksen monitoroinnin, kehittämisen ja johtamisen jatkuvaa luonnetta. Haastatelluissa yrityksissä arviointia suoritettiin liiketoiminnan ja myynnin mittareiden avulla sekä jatkamalla asiakaskokemuksien tutkimista.

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että yrityksissä oli hyvin sisäistetty asiakaskokemuksen johtamisen jatkuva luonne ja tästä syystä sitä ei nähty yksittäisenä projektina, jolle asetettaisiin omat tavoitteensa ja työryhmänsä, vaan se nähtiin osana liiketoimintaa, jolloin sen onnistumista ja vaikutuksia mitataan liiketoiminnallisilla mittareilla. Haastateltavat näkivät, että suurimmat vaikutukset ja seuraukset asiakaskokemuksen johtamiselle olivat myynnin ja liiketoiminnan kasvu sekä asiakkaiden muuttuminen yrityksen suosittelijoiksi. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan seurauksia olivat asiakastyytyväisyys, luottamus ja uusintaostot sekä yrityksen saamat taloudelliset ja aineettomat arvot (Gentile ym. 2007; Rose ym. 2011; Rose ym. 2012). Näihin päästäisiin täyttämällä asiakkaiden utilitaristiset sekä hedonistiset arvot (Gentile ym. 2007). Haastatellut yritykset painottivat yksittäisen asiakkaan positiivisen asiakaskokemuksen seurauksia enemmän hyvän asiakaskokemuksen leviämistä suosittelijoiden avulla. Haastatteluiden perusteella suosittelijoiden saaminen voitiinkin nostaa yhdeksi tärkeäksi asiakaskokemuksen johtamisen seuraukseksi.

## 5.2 Suosituksia verkkokaupan asiakaskokemuksen johtamiseen

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan esittää muutamia käytännönläheisiä suosituksia verkkokauppaympäristössä toimivien yritysten asiakaskokemuksen johtamiseen.

Verkkopalvelun käytettävyyden ja toiminta tulisi nähdä hygieniatekijänä. Jos verkkokaupan toiminnot eivät toimi suunnitellusti, johtaa se suurella todennäköisyydellä negatiiviseen asiakaskokemukseen.

Verkkokaupassa navigoimisen tulisi olla mahdollisimman helppoa ja selkeää. Yleisilmeeseen, käytettävyyteen ja viestinnän selkeyteen tulisi panostaa.

Asiakkaiden luottamusta verkkokauppaa ja sen tuotteita kohtaan tulisi kasvattaa tarjoamalla mahdollisuus asiakkaiden väliseen vuorovaikutukseen. Myös yrityksen ja asiakkaan välinen reaaliaikainen vuorovaikutus nostaa luotettavuutta.

Asiakkaiden saamia kokemuksia tulisi tutkia useammalla kuin yhdellä tavalla, jotta siitä saataisiin selkeä kokonaiskuva. Asiakkailta tulisi kysyä myös avoimia kysymyksiä, jotta saataisiin selville minkälaisia asiakaskokemuksia he haluaisivat saada. Kaikkien verkkokauppaan tehtyjen muutosten tulisikin pohjautua saatuihin asiakaspalautteisiin tai tutkimusten ja analyysien tuloksiin.

Yrityksen henkilöstön osallistaminen on tärkeää. Organisaation koko henkilöstö tulisi osallistaa tarjoamalla heille mahdollisuus antaa ideoita miten yrityksen tarjoamaa asiakaskokemusta voisi kehittää.

Asiakaskokemuksen johtaminen tulisi nähdä jatkuvana prosessina eikä kertaluontoisena kehitysprojektina. Asiakaskokemusta voi kehittää myös pienin muutoksin vähän kerrallaan.

Asiakaskokemuksen johtaminen tulisi nähdä osana yrityksen liiketoimintaa ja sen tavoitteiden tulisi olla yhteneväiset liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisella tutkimuksella on monien vahvuksiensa vastapainoksi myös muutamia rajoittavia tekijöitä. Brymanin (2012) mukaan laadullisille tutkimusmetodeille voi antaa kritiikkiä seuraavista syistä. Ensinnäkin laadullisen tutkimuksen subjektiivisuus voidaan nähdä vahvuutena, mutta joissain tapauksissa myös heikkoutena. Liian subjektiivisuuden välttämiseksi tutkijan onkin kiinnitettävä huomiota tutkimuksen aitouteen ja luotettavuuteen. Toinen kritiikki on usein tutkimuksen toistamisen hankaluus, mikä johtuu tutkijan suuresta vaikutuksesta. Tutkimuksen toistettavuus ei olekaan laadullisen tutkimuksen päämäärä, vaan sen mielenkiinnot ovat usein tietyissä konteksteissa. Tämä oli tilanne myös tämän tutkimuksen osalta.

Brymanin (2012) kolmas kritiikki on laadullisen tutkimuksen tulosten yleistettävyyden ongelmat, mikä johtuu juuri sen kontekstisidonnaisuudesta. Teoriapohjainen yleistettävyyys on kuitenkin mahdollista. Tämänkään tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, mutta eri haastateltavien vastausten samankaltaisuuden vuoksi voidaan ajatella, että tulokset voisivat mahdollisesti olla yleistettävissä laajemminkin, mutta tämä vaatisi vielä laajempia lisätutkimuksia. On kuitenkin huomioitava, että tutkimuksen tavoitteena ei ollut tarjota yleistettäviä tuloksia, vaan ennemminkin lisätä ymmärrystä valitussa kontekstissa.

Viimeisimpänä kritiikkinä laadullisille tutkimusmetodeille Bryman (2012) pitää läpinäkyvyyden puutetta. Tämän laadullisen tutkimusten läpinäkyvyyttä pyrittiin parantamaan kirjoittamalla selkeästi ja tarkasti auki tutkimuksen toteuttamisessa käytetyt menetelmät.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida kvantitatiivisista tutkimuksista tutuilla reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Kaikkien tutkimusten luotettavuutta tulisi kuitenkin arvioida jollain tavalla, vaikka edellä mainittuja termejä ei käytettäisikään. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden pääasiallinen kriteeri onkin tutkija itse ja tällöin arviointi täytyykin kohdistaa koko tutkimusprosessiin. (Eskola & Suoranta 1998.) Hirsjärven ym. (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen eri vaiheiden toteuttamisesta. Luotettavuutta voidaan parantaa myös liittämällä haastatteluoitteista suoria

sitaatteja tutkimuselosteeseen. Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen tulokset tukivat myös pääosin aiempien tutkimusten perusteella koottua teoreettista viitekehystä, jota pidetään yhtenä tutkimuksen luotettavuutta kuvaavana tekijänä (Eskola & Suoranta 1998).

Kun aineisto kerätään haastattelemalla, niin tutkijan merkitys aineistonkeruutilanteessa korostuu. Tutkijan vuorovaikutus- ja haastattelutaidot vaikuttavat aina haastattelutilanteen etenemiseen ja aiheisiin syventymiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008.) Tässä tutkimuksessa tutkija pyrki pitämään haastattelutilanteet samankaltaisina toisiinsa verrattuna ja tarjoamaan haastateltaville yhdenvertaisen mahdollisuuden rauhoittua miettimään vastauksia ja syventyä tutkimuksen teemoihin.

## 5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Vaikka tutkimuksessa esitellyllä teoreettisella viitekehyksellä ja sen muokatulla versiolla voidaan nähdä olevan merkittävyyttä olemassa olevan teoreettisen tietämyksen lisäämisessä ja vaikka tutkimustulosten perusteella voitiin tuottaa muutamia suosituksia asiakaskokemuksen johtamiseen verkkokaupoissa, niin tutkimuksen rajoittavia tekijöitä ei voi jättää huomioimatta. Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen rajoittavat tekijät ja niistä kumpuavat mielenkiintoisimmat jatkotutkimusehdotukset.

Tutkimuksen yhtenä rajoittavana tekijänä voidaan pitää sen suhteellisen pientä otoskokoja. Vaikka tutkimuksen tuloksia voidaan jossain määrin pitää luotettavina case-yritysten kontekstissa, niin niitä ei kuitenkaan voida suoraan soveltaa muihin kuin haastateltuihin yrityksiin. Olisikin mielenkiintoista nähdä voitaisiinko näitä tuloksia käyttää pohjana laajemman otoksen tutkimukselle verkkokauppa-kontekstissa?

Toisena rajoittavana tekijänä voidaan pitää tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ongelmallisuuksia. Viitekehys rakennettiin aiemmissa tutkimuksissa koottuja malleja yhdistämällä ja yhteen sovittamalla. Viitekehys on siis täysin teoriapohjainen. Vaikka tutkimuksen tulokset tukivat pääosin viitekehystä eivätkä ne ainakaan suoraan todistaneet viitekehystä viialliseksi, niin sen yleistettävyyden ja käyttökelpoisuuden arvioimista varten tarvittaisiin vielä lisätutkimuksia laajemmilla otoksilla.

Kolmantena rajoituksena voidaan pitää case-yritysten erilaisuutta. Vaikka tutkimukseen valittiin pelkästään B2C-verkkokauppaympäristössä toimivia yrityksiä, jotka olivat menestyneet aiemmissa asiakaskokemus- ja verkkokauppavertailuissa, niin kaikki haastatellut yritykset olivat eri toimialoilta. Tämä näkyi varsinkin siinä miten haastateltavat painottivat eri asioita vastauksissaan toimialojen erilaisten luonteiden vuoksi. Toisaalta tämä voidaan nähdä myös tutkimuksen vahvuutena, jos ajatellaan B2C-verkkokauppaa itsessään toimialana. Tällöin tutkimus tarjoaa hyvän kattauksen neljästä eri näkökulmasta tämän toimialan sisältä. Lisäksi, kun tuloksia verrattiin tutkimuksen viitekehukseen niin voitiin nähdä näiden erilaisten näkökulmien

täydentävän toisiaan ja kaikkien pysyvän silti pääosin viitekehyksen puitteissa. Olisikin mielenkiintoista nähdä miten tuloksiin vaikuttaisi, jos tutkimuksen kontekstiksi valittaisiin B2B-verkkokaupat. Pysyisivätkö tulokset edelleen samankaltaisen viitekehyksen puitteissa vai löytyisikö B2C-verkkokauppojen ja B2B-verkkokauppojen välillä suuria näkökulmaeroja?

## LÄHTEET

- Addis, M. & Holbrook, M. B. 2001. On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour* 1 (1), 50-66.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Arussy, L. 2010. Customer Experience Strategy - The Complete Guide From Innovation to Execution. Strativity Group.
- Asiakkuusindeksi 2014, 2014. Asiakkuusmarkkinointiliitto & Avaus Marketing Innovations. <<http://asiakkuusindeksi.fi/download/>> (Haettu 27.01.2015)
- Bagozzi, R. P. 2000. On the concept of intentional social action in consumer behavior. *Journal of Consumer Research* 27 (3), 388-396.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D. & Voss, G. B. 2002. The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing* 66 (2), 120-141.
- Berry, L. L. & Carbone, L. P. 2007. Build loyalty through experience management. *Quality Progress* 40 (9), 26.
- Berry, L. L., Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. 2002. Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review* 43 (3), 85-89.
- Bonoma, T. V. 1985. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research* , 199-208.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. & Zarantonello, L. 2009. Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing* 73 (3), 52-68.
- Bridges, E. & Florsheim, R. 2008. Hedonic and utilitarian shopping goals: the online experience. *Journal of Business Research* 61 (4), 309-314.
- Bryman, A. 2012. Social research methods. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. 2003. Business research methods. Oxford: Oxford University Press.
- Campbell, D. T. 1966. Pattern matching as an essential in distal knowing. *The psychology of Egon Brunswik* , 81-106.
- Carbone, L. 2010. Clued in: How to keep customers coming back again and again. Pearson Education.
- Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. 1994. Engineering customer experiences. *Marketing Management* 3 (3), 8-19.
- Chaffey, D. 2011. E-business and e-commerce management : strategy, implementation and practice. Harlow, England: Prentice Hall.
- Cho, N. & Park, S. 2001. Development of electronic commerce user-consumer satisfaction index (ECUSI) for Internet shopping. *Industrial Management & Data Systems* 101 (8), 400-406.
- Christodoulides, G., De Chernatony, L., Furrer, O., Shiu, E. & Abimbola, T. 2006. Conceptualising and measuring the equity of online brands. *Journal of Marketing Management* 22 (7-8), 799-825.
- Constantinides, E. 2004. Influencing the online consumer's behavior: the Web experience. *Internet research* 14 (2), 111-126.

- Constantinides, E. 2002. The 4S web-marketing mix model. *Electronic Commerce Research and Applications* 1 (1), 57-76.
- Corbitt, B. J., Thanasankit, T. & Yi, H. 2003. Trust and e-commerce: a study of consumer perceptions. *Electronic Commerce Research and Applications* 2 (3), 203-215.
- Creswell, J. W. 1994. *Research design : qualitative & quantitative approaches*. Thousands Oaks (Calif.): SAGE.
- Dandridge, M. 2010. Customer Experience Management. *Electrical Wholesaling* 91 (7).
- Daymon, C. & Holloway, I. 2011. *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York NY: Routledge,.
- Dubois, A. & Gadde, L. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research* 55 (7), 553-560.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of management review* 14 (4), 532-550.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. *Teemahaastattelu: Opit ja opetukset*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.) 2010. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Frow, P. & Payne, A. 2007. Towards the "perfect" customer experience. *Journal of Brand Management* (15), 89-101.
- Gefen, D. 2003. TAM or just plain habit: A look at experienced online shoppers. *Journal of End User Computing* 15 (3), 1-13.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal* 25 (5), 395-410.
- Goulding, C. 1999. Heritage, nostalgia, and the "grey" consumer. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 5 (6/7/8), 177-199.
- Grewal, D., Levy, M. & Kumar, V. 2009. Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing* 85 (1), 1-14.
- Hair, N., Rose, S. & Clark, M. 2009. Using qualitative repertory grid techniques to explore perceptions of business-to-business online customer experience. *Journal of Customer Behaviour* 8 (1), 51-65.
- Hallavo, J. 2013. *Verkkokaupan rautaisannos*. Helsinki: Talentum.
- Havlena, W. J. & Holbrook, M. B. 1986. The varieties of consumption experience: comparing two typologies of emotion in consumer behavior. *Journal of Consumer Research* , 394-404.
- Hirschman, E. C. & Holbrook, M. B. 1982. Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *The Journal of Marketing* , 92-101.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. (15. uud. p. painos) Helsinki: Tammi.



- Hoffman, D. L. & Novak, T. P. 2009. Flow Online: Lessons Learned and Future Prospects. *Journal of Interactive Marketing* 23 (1), 23-34.
- Holbrook, M. B. 2000. The millennial consumer in the texts of our times: Experience and entertainment. *Journal of Macromarketing* 20 (2), 178-192.
- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. 1982. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research* 9 (2), 132-140.
- Janakiraman, N., Meyer, R. J. & Morales, A. C. 2006. Spillover effects: How consumers respond to unexpected changes in price and quality. *Journal of Consumer Research* 33 (3), 361-369.
- Janesick, V. J. 2000. The Choreography of Qualitative Research Design: Minuets, Improvisations, and Crystallization. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 379-399.
- Johnson, C. & Mathews, B. P. 1997. The influence of experience on service expectations. *International Journal of Service Industry Management* 8 (4), 290-305.
- Johnston, R. & Kong, X. 2011. The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality* 21 (1), 5-24.
- Kalakota, R. & Whinston, A. B. 1997. *Electronic commerce : a manager's guide*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Kaltcheva, V. D. & Weitz, B. A. 2006. When should a retailer create an exciting store environment? *Journal of Marketing* 70 (1), 107-118.
- Kennedy, B. 2009. Customer experience management: Industry trends—An interview with Bob Kennedy of Tealeaf Technologies. *Journal of Digital Asset Management* 5 (3), 135-147.
- Khalifa, M. & Liu, V. 2007. Online consumer retention: contingent effects of online shopping habit and online shopping experience. *European Journal of Information Systems* 16 (6), 780-792.
- Klaus, P. 2013. The case of Amazon.com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). *Journal of Services Marketing* 27 (6), 443-457.
- Kwortnik Jr, R. J. & Ross Jr, W. T. 2007. The role of positive emotions in experiential decisions. *International Journal of Research in Marketing* 24 (4), 324-335.
- Laitinen, H. 1998. *Tapaustutkimuksen perusteet*. Kuopio: Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja.
- Lee, M. K. & Turban, E. 2001. A trust model for consumer internet shopping. *International Journal of electronic commerce* 6, 75-92.
- Liljander, V. & Strandvik, T. 1997. Emotions in service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management* 8 (2), 148-169.
- Ling, K. C., Chai, L. T. & Piew, T. H. 2010. The effects of shopping orientations, online trust and prior online purchase experience toward customers' online purchase intention. *International Business Research* 3 (3), 63.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.

- Marketing Science Institute. 2014. 2014-2016 Research priorities. <[http://www.msi.org/uploads/files/MSI\\_RP14-16.pdf](http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf)> (Haettu 02.12.2014)
- Mascarenhas, O. A., Kesavan, R. & Bernacchi, M. 2006. Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing* 23 (7), 397-405.
- McNabb, K. & Bernoff, J. 2014. The CIO's and CMO's blueprint for strategy in the age of the customer – Four Imperatives to establish new competitive advantage. Forrester. <<https://www.forrester.com/age-of-the-customer/-/E-MPL291>> (Haettu 29.01.2015)
- Merholz, P. 2009. A Framework for building customer experiences. *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2009/06/a-framework-for-building-custo/>> (Haettu 29.01.2015)
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. *Harvard business review* 85 (2), 116.
- Mittal, V., Anderson, E. W., Sayrak, A. & Tadikamalla, P. 2005. Dual emphasis and the long-term financial impact of customer satisfaction. *Marketing Science* 24 (4), 544-555.
- Mittal, V., Kumar, P. & Tsiros, M. 1999. Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: a consumption-system approach. *The Journal of Marketing* , 88-101.
- Mohammed, R. A. 2003. *Internet marketing : building advantage in the networked economy*. Boston: McGraw-Hill.
- Myron, D. 2009. *Great Relationships Start with Good Experiences*. Medford: Information Today, Inc.
- Nambisan, P. & Watt, J. H. 2011. Managing customer experiences in online product communities. *Journal of Business Research* 64 (8), 889-895.
- Noble, S. M. & Phillips, J. 2004. Relationship hindrance: why would consumers not want a relationship with a retailer? *Journal of Retailing* 80 (4), 289-303.
- Novak, T. P., Hoffman, D. L. & Yung, Y. 2000. Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach. *Marketing Science* 19 (1, Special Issue on Marketing Science and the Internet), 22-42.
- Palmer, A. 2010. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing* 24 (3), 196-208.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Paula, R. M. & Iliuță, N. C. 2008. Customer experience management – The most important dimension of the service firm strategy. *Analele Universității din Oradea*.
- Petre, M., Minocha, S. & Roberts, D. 2006. Usability beyond the website: An empirically-grounded e-commerce evaluation instrument for the total customer experience. *Behaviour & Information Technology* 25 (2), 189-203.

- Pine, I. 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard business review* 76 (4), 97-105.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2000. Co-opting customer competence. *Harvard business review* 78 (1), 79-90.
- Rauhala, L. 1993. Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä : maailmankuvan kokonaisrakenteen erittelyä ihmistä koskevien tieteiden kysymyksissä. Tampere: Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta.
- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. 2013. The truth about customer experience. *Harvard business review* 91 (9), 90-98.
- Rose, S., Clark, M., Samouel, P. & Hair, N. 2012. Online Customer Experience in e-Retailing: An empirical model of Antecedents and Outcomes. *Journal of Retailing* 88 (2), 308-322.
- Rose, S., Hair, N. & Clark, M. 2011. Online Customer Experience: A Review of the Business-to-Consumer Online Purchase Context. *International Journal of Management Reviews* 13 (1), 24-39.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. 2004. *Qualitative interviewing : the art of hearing data*. Los Angeles [Calif.]: SAGE.
- Ryder, I. 2007. Customer experience. *Journal of Brand Management* 15 (2), 85-88.
- Schmitt, B. H. 2010. *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons.
- Schmitt, B. 1999. Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management* 15 (1-3), 53-67.
- Smith, D. N. & Sivakumar, K. 2004. Flow and internet shopping behavior: a conceptual model and research propositions. *Journal of Business Research* 57 (10), 1199-1208.
- Sousa, R. & Voss, C. A. 2006. Service quality in multichannel services employing virtual channels. *Journal of Service Research* 8 (4), 356-371.
- Stake, R. E. cop. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks (Calif.): SAGE.
- Suomen Digimenestyjät 2014. Magenta Advisory. <<http://www.magentaadvisory.com/fi/2014/11/13/uusi-tutkimus-suomen-digimenestyjat-2014/>> (Haettu 27.01.2015)
- Teo, T. S. 2002. Attitudes toward online shopping and the Internet. *Behaviour & Information Technology* 21 (4), 259-271.
- Van Doorn, J. & Verhoef, P. C. 2008. Critical incidents and the impact of satisfaction on customer share. *Journal of Marketing* 72 (4), 123-142.
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A. & Vroomen, B. 2007. Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing* 24 (2), 129-148.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* 85 (1), 31-41.

- Verkkokaupan tila 2013. Retail Lab.  
<[http://www.retaillab.fi/verkkokaupan\\_tila\\_2013.html](http://www.retaillab.fi/verkkokaupan_tila_2013.html)> (Haettu 27.01.2015)
- Verkkokauppatilasto 2014 / H1. Asiakkuusmarkkinointiliitto, Kaupan liitto, TNS Gallup. <[https://www.tns-gallup.fi/sites/default/files/old/digi/Verkkokauppatilasto\\_2014H1.pdf](https://www.tns-gallup.fi/sites/default/files/old/digi/Verkkokauppatilasto_2014H1.pdf)> (Haettu 25.11.2014)
- Voss, C., Roth, A. V. & Chase, R. B. 2008. Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation. *Production and Operations Management* 17 (3), 247-266.
- Voss, C. A. 2003. Rethinking paradigms of service: Service in a virtual environment. *International Journal of Operations & Production Management* 23 (1), 88-104.
- Wakefield, K. L. & Baker, J. 1998. Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response. *Journal of Retailing* 74 (4), 515-539.
- Wall, E. & Envick, B. R. 2008. Business plan development for service ventures: integrating customer experience management. *The Entrepreneurial Executive* 13, 117-125.
- White, K. & Dahl, D. W. 2006. To Be or Not Be? The Influence of Dissociative Reference Groups on Consumer Preferences. *Journal of Consumer Psychology* 16 (4), 404-414.
- Yin, R. K. 1981. The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly* , 58-65.
- Yin, R. K. cop. 2003. *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications. Applied social research methods series; vol. 5.
- Yu, Y. & Dean, A. 2001. The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty. *International journal of service industry Management* 12 (3), 234-250.
- Zwilling, M. 2014 'Customer experience' is today's business benchmark. *Forbes*. <<http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2014/03/10/customer-experience-is-todays-business-benchmark/>> (Haettu 29.01.2015)

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

#### Yleiset kysymykset

- Kerro hieman itsestäsi ja omista työtehtävistäsi yrityksessä sekä yhteydestäsi yrityksenne tarjoamaan verkkokauppaan.
- Minkälainen asema verkkokaupalla on teidän organisaatiossa?
- Ketkä teillä vastaavat asiakkaiden saamista kokemuksista verkkokaupassa? Ketkä ovat mukana verkkokaupan kehittämisessä?

#### TEEMA 1 Asiakaskokemuksen määrittely

- Miten määrittelette asiakaskokemuksen?
- Miten näette asiakkaan asiointikanavan vaikuttavan asiakaskokemukseen?

#### TEEMA 2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen verkkokaupassa?
- Mihin näistä tekijöistä yritys voi vaikuttaa?
- Onko joitain tekijöitä joihin yritys ei voi vaikuttaa?
- Millä verkkokaupan toiminnoilla pyritte vaikuttamaan asiakaskokemukseen?
- Vaikuttavatko tapahtumat ennen verkkokauppaan saapumista asiakaskokemukseen? Entä verkkokaupasta poistumisen jälkeiset tapahtumat? Miten?

#### TEEMA 3 Asiakaskokemuksen johtaminen

- Millaisilla keinoilla pyritte tällä hetkellä vaikuttamaan asiakaskokemukseen?
- Oletteko asettaneet tavoitteita asiakaskokemuksen johtamiselle?
- Oletteko tutkineet asiakkaidenne saamia kokemuksia?
- Oletteko tutkineet millaisia asiakaskokemuksia asiakkaanne haluaisivat saada?
- Olette määritelleet millaisia asiakaskokemuksia pyritte tarjoamaan verkkokaupassa?
- Oletteko tehneet muutoksia organisaation sisäisiin järjestelmiin, prosesseihin, koulutukseen asiakaskokemuksesta kehittääksenne? Millaisia?
- Mittaatteko asiakaskokemuksen johtamisen seurauksia jotenkin?
- Onko asiakaskokemuksen johtaminen asetettu osaksi yrityksen yleistä toimintastrategiaa/markkinointistrategiaa?
- Nähdäänkö asiakaskokemuksen johtaminen kilpailu- tai erottautumiskeinona?
- Minkälaisia seurauksia tai tuloksia olette havainneet positiivisille asiakaskokemuksille?

Lopuksi:

- Minkälaisia haasteita olette kohdanneet asiakaskokemusta johtaessa?
- Minkälaisia kehityskohteita olette havainneet?
- Onko teillä suunnitteilla asiakaskokemuksen johtamiseen liittyviä aktiviteetteja lähitulevaisuudessa? Minkälaisia haasteita näette näissä?
- Onko vielä jotain mitä haluaisitte mainita tutkimuksen teemoihin liittyen?