



Turun yliopisto
University of Turku

MONIKANAVAMARKKINOINNIN HAAS- TEET VÄHITTÄISKAUPPIAILLE

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro gra-
du -tutkielma

Laatija:

Lilli Hakanpää 500313

Ohjaajat:

KTT Joni Salminen

KTM Lauri Pitkänen

18.4.2016

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	5
1.1	Johdatus aihepiiriin	5
1.2	Tutkielman tarkoitus	6
1.3	Käsitteiden määrittely ja rajaukset	7
1.3.1	Monikanavamarkkinointi	7
1.3.2	Monikanavainen vähittäiskauppa.....	8
1.3.3	Markkinointikanava ja kanava	9
1.4	Tutkielman kulku ja rakenne	9
2	HAASTEET	11
2.1	Monikanavainen kuluttaja	11
2.1.1	Vapaamatkustaminen	12
2.1.2	Asiakasanalytiikka	14
2.2	Kanavaintegraatio.....	16
2.2.1	Tiedon epäjohdonmukaisuus	17
2.2.2	Henkilöstöhallinto	18
2.3	Teknologia.....	20
2.4	Yhteenveto	22
3	HAASTEIDEN HALLINTA	23
3.1	Monikanavaisen kuluttajakäytöksen ymmärtäminen	23
3.2	Yhtenäinen brändi ja kanavakoordinaatio	24
3.2.1	Hinnoittelu	26
3.2.2	Tuotevalikoima ja varastosaldojen läpinäkyvyys	28
3.3	Yhteenveto	29
4	TUTKIELMAN METODOLOGIA	30
4.1	Tutkielman lähestymistapa.....	30
4.2	Aineiston hankinta.....	30
4.2.1	Haastattelu aineistonkeruu menetelmänä.....	31
4.2.2	Haastateltavat henkilöt.....	31
4.2.3	Haastatteluiden suunnittelu ja toteutus	32
4.3	Aineiston analysointi	33
4.4	Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi	34
5	MONIKANAVAMARKKINOINNISTA OMNIKANAVAISUUTEEN.....	36

5.1	Monikanavainen kuluttaja.....	36
5.1.1	Showrooming- ja webrooming -ilmiöt	39
5.1.2	Asiakastieto ja sen hyödyntäminen.....	40
5.2	Kanavaintegraatio	43
5.2.1	Organisaatorakenne	44
5.2.2	Henkilökunta.....	46
5.2.3	Tiedon epäjohdonmukaisuus	49
5.2.4	Verkkoliiketoiminta	50
5.3	Teknologian kehitys	52
5.3.1	Mobiili	53
5.3.2	Myymäläteknologia	55
5.4	Haasteiden hallinta	57
5.4.1	Asiakasymmärrys.....	57
5.4.2	Kanavakoordinaatio	59
5.4.3	Palvelun kehittäminen.....	65
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	68
6.1	Tutkielman liikkeenjohdollinen anti	71
6.2	Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.....	72
7	YHTEENVETO.....	74
8	LÄHTEET	76

TAULUKOT

Taulukko 1 Tutkielmaan haastatellut henkilöt.....	32
---	----

Taulukko 2 Kontribuutiomatriisi	36
---------------------------------------	----

LIITTEET

LIITE 1	80
---------------	----

LIITE 2	83
---------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aihepiiriin

Kaupan toimiala on murroksessa ja yksi huomattavimmista trendeistä ostosympäristön muutoksessa on niiden kanavien lisääntyminen, joiden kautta kuluttajat voivat olla vuorovaikutuksessa yritysten kanssa (Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas, Verhoef 2006, 96). Vaikka viimeisten vuosien ajan monikanavamarkkinointi on saanut entistä enemmän huomiota niin akateemisessa keskustelussa kuin käytännössäkin, ei se ilmiönä ole uusi. Yritykset ovat jo kauan käyttäneet eri kanavia kuten suoramyyntiä, katalogeja ja myymälöitä, tavoittaakseen asiakkaansa. Kuitenkin World Wide Webin käyttöönotto 1990-luvun alkupuolella ja sen seurauksena verkkoliiketoiminnan kehittyminen sekä informaatioteknologian nopea kehitys ovat nostaneet monikanavamarkkinoinnin mielenkiinnon kohteeksi. (ks. esim Yan 2011; Van Bruggen, Antia, Jap, Reinartz & Pallas 2010). Erityisesti 2000-luvulla monikanavamarkkinointi on kehittynyt huomattavasti, sillä se sisältää (*engl. incorporate*) uusia teknologioita, kuten sosiaalisen median ja hakukonemarkkinoinnin (Valos, Polonsky, Geursen, Zutshi 2010, 418). Monikanavaistuminen ei koske vain perinteisiä vähittäiskauppiaita, vaan Internet- ja katalogipohjaiset vähittäiskauppiat ovat myös lisänneet uusia kanavia markkinointikanavarakenteeseensa. Esimerkiksi Verkkokauppa.com aloitti toimimalla vain verkossa, mutta on myöhemmin avannut kivijalkamyymälän tukemaan verkkokaupan toimintaa.

Monikanavamarkkinointi on ollut erityisesti käytännön puheessa nousevana puheenaiheena, mutta akateemista tutkimusta aiheesta on tehty suhteellisen vähän, vaikka julkaisujen määrä onkin viime aikoina kasvanut. Ennen vuotta 2010 monikanavamarkkinoinnista oli julkaistu 15 tutkimusta EBSCO –sivustolla ja vuoden 2016 alussa hakusanoilla *multichannel marketing* ja *omnichannel marketing* löytyvien tutkimusten määrä oli jo 60. (EBSCOhost) Viime vuosien aikana keskusteluissa on siirrytty monikanavamarkkinoinnista omnikanavamarkkinointiin (*engl. omni-channel marketing*), joka voidaan nähdä monikanavamarkkinoinnin seuraavana askeleena, ilmiön kehittyneempänä muotona. Termin määrittelyyn palataan tarkemmin luvussa 1.3.

Monikanavamarkkinointi on kehittynyt vastaamaan kuluttajien muuttuviin tarpeisiin (Weinberg, Parise & Guinan 2007, 385), joten kuluttajien rooli monikanavamarkkinoinnissa on luonnollisesti tärkeä. Kuluttajien ostokäyttäytyminen on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi (ks. Esim. Balasubramanian, Raghunathan, & Mahajan, 2005; Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007) eikä ole enää tavatonta, että kuluttajat käyttävät monia kanavia ostoprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksissa on noussut esille, että noin 65–70 prosenttia kuluttajista on ostokäytökseltään monikanavaisia (Weinberg ym. 2007, 385–394), ja määrä varmasti kasvaa. Monikanavaiset kuluttajat näyttäisivät käyttävän

enemmän rahaa ostoksiinsa kuin yhtä kanavaa käyttävät kuluttajat. Myös heidän kertaostokset näyttävät olevan suurempia sekä heidän ostofrekvenssinsä tiheämpi. Tutkimuksista on noussut esille, että monikanavaiset kuluttajat ovat uskollisempia kuin yksikanavaiset kuluttajat. (esim. Neslin ym.2005; Kumar & Venkatesan 2005.) Toisaalta vaikka monikanavaisia kuluttajia on pidetty arvokkaina yrityksille, on akateemisessa kirjallisuudessa noussut esille myös huoli siitä, että monikanavaistumisen myötä yritysten asiakashallinta on vaikeutunut ja yritykset ovat suuremmassa vaarassa menettää monikanavaiset asiakkaansa kilpailijoille ostoprosessin eri vaiheissa. (ks. esim. Chui, Hsieh, Roan, Tseng & Hsieh 2011.) Kuluttajien ostokäytös ei vain ole muuttunut monikanavaiseksi, vaan kuluttajat myös odottavat vähittäiskauppailta monikanavaisia ratkaisuja. Forresterin tekemän tutkimuksen mukaan 71 % kuluttajista odottaa näkevänsä myymälöiden varastosaldot online-kanavissa (esim. verkkokaupassa) ja 50 % kuluttajista odottaa voivansa ostaa tuotteen verkkokaupasta ja noutaa sen myymälästä. Samaisen tutkimuksen mukaan vain yksi kolmasosa vähittäiskauppiaista tarjoaa minkäänlaisia monikanavaisia palveluratkaisuja. (Forrester Consulting 2014.) Vaikka yhä useampi vähittäiskauppias on ottanut käyttöönsä monikanavamarkkinointistrategian ja monikanavamarkkinoinnista näyttäisi muodostuneen normi vähittäiskaupan alalla, kohtaavat yritykset edelleen haasteita pyrkiessään vastaamaan monikanavaisten kuluttajien tarpeisiin, eikä monikanavamarkkinointiin liittyen ole muodostunut parhaita toimintatapoja esimerkiksi monikanavaisten palveluratkaisujen hyödyntämiseen tai luomiseen. Monikanavamarkkinointiin liittyy edelleen haasteita ja lisähaasteena voidaan nähdä ilmiön jatkuva muuttuminen ja muotoutuminen teknologian kehittyessä ja kuluttajien tarpeiden muuttuessa.

1.2 Tutkielman tarkoitus

Vähittäiskauppa on toimialana jatkuvassa murroksessa kuluttajakäytöksen muuttuessa ja uusien teknologioiden vaikuttaessa toimintatapoihin. Myös talouden taantuma on vaikuttanut kaupan myynteihin, ja pysyäkseen kilpailukykyisinä, vähittäiskauppojen on kehityttävä ja muututtava asiakkaiden tahdissa. Vaikka suurin osa kaupasta tehdään edelleen perinteisesti myymälöiden kautta (Kaupan liitto ja TNS Gallup), on tasapaino kivijalkakaupan ja muiden kanavien välillä muuttunut. Monikanavaisen kaupan ratkaisujen avulla on mahdollista löytää uutta kilpailukykyä ja kasvua, jonka takia on tärkeää ymmärtää monikanavamarkkinointia ilmiönä. Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella monikanavamarkkinointiin liittyviä haasteita vähittäiskauppiaille ja näiden haasteiden mahdollisia ratkaisuja. Tutkimuksen yleinen tavoite jaetaan seuraaviin osiin:

1. Tunnistaa mahdollisia haasteita, joita monikanavamarkkinointi voi tuoda vähittäiskauppiaille
2. Tunnistaa mahdollisia ratkaisuja monikanavamarkkinoinnin tuomiin haasteisiin

Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena haastattelututkimuksena. Tutkimuksessa tarkastellaan teorian pohjalta nousseita monikanavaisuuden haasteita ja mahdollisia keinoja näiden haasteiden ratkaisuun ja pyritään peilaamaan sekä haasteita että ratkaisuja haastatteluista nousseisiin aiheisiin.

1.3 Käsitteiden määrittely ja rajaukset

Kuten luvussa 1.1 Johdatus aihepiiriin mainittiin, monikanavamarkkinointi on vielä suhteellisen tuore ilmiö, joten kaikki siihen liittyvät käsitteet eivät ole vakiintuneita tai yksiselitteisiä. Seuraavaksi määritellään tutkimuksen kannalta tärkeimpiä käsitteitä ja rajataan tutkimusta.

1.3.1 *Monikanavamarkkinointi*

Monikanavamarkkinointi on herättänyt paljon akateemista keskustelua jo parinkymmenen vuoden ajan, mutta käsitteen sisällöstä ei ole päästy yksimielisyyteen. Laajimmillaan monikanavamarkkinointi voidaan nähdä yrityksen kaikkina kosketuspintoina sen asiakkaisiin, jolloin monikanavamarkkinointi pitää sisällään yrityksen eri jakelukanavat, joiden kautta tuote tai palvelu päätyy kuluttajalle sekä viestintäkanavat, joissa yritys ja asiakkaat kommunikoivat. (Stone, Hobbs & Khaleeli 2002 40–41.)

Rangaswamy ja Van Bruggen (2005, 7) erottavat monikanavamarkkinoinnin (*engl. multichannel marketing*) monia kanavia käyttävästä markkinoinnista (*engl. multiple-channel marketing*), jossa eri asiakassegmenttejä palvellaan eri markkinointikanavia käyttäen. Bermanin ja Thelenin (2004, 147) mukaan monikanavamarkkinointia on monen tasoista, aina useiden erillisten markkinointikanavien käytöstä täysin integroituihin markkinointikanaviin, joissa kuluttajan on mahdollista ostaa tuote toisesta kanavasta ja mahdollisesti noutaa tai palauttaa tuote toiseen kanavaan. Uusimmissa tutkimuksissa on alettu käyttämään monikanavamarkkinoinnin sijasta termiä *omnikanamarkkinointi* (*engl. omni-channel marketing*), jolla korostetaan integraatiota eri kanavien välillä niin, että kuluttajille pystytään tarjoamaan saumaton asiakaskokemus kanavasta riippumatta (ks. esim. Piotrowicz & Cuthbertson 2014). Piotrowicz ja Cuthbertson (2014, 5) näkevätkin omnikanamarkkinoinnin monikanavamarkkinoinnin kehittyneempänä versiona, jossa kuluttajat voivat liikkua vapaasti eri kanavien välillä (esim. verkkokauppa,

mobiili, myymälä) yhden ostotapahtuman aikana. Toisaalta moni tutkija painottaa monikanavamarkkinoinnissa kanavaintegraation tärkeyttä (ks. Esim. Pentina & Hasty 2009), joten ero monikanavamarkkinoinnin ja omnikanavamarkkinoinnin välillä ei ole selkeä.

Tämän tutkielman kirjoituskieli on suomi, joten tutkielmassa on päädytty käyttämään termiä monikanavamarkkinointi omnikanavamarkkinoinnin sijasta, sillä tutkija kokee sen soveltuvan terminä paremmin suomen kieleen, helpottaen näin tutkielman lukemista. Tutkielmassa monikanavamarkkinointi kuvaa ilmiötä, *jossa yritys myy tuotteitaan ja kommunikoi kuluttajien kanssa vähintään kahden toistaan tukevan kanavan kautta ja kuluttajilla on mahdollisuus liikkua kanavien välillä yhden ostotapahtuman aikana*. Tämän tutkielman teoriaosuudessa ei ole siis tehty eroa monikanavamarkkinoinnin ja omnikanavaisuuden välille, vaikka osassa akateemisesta kirjallisuudesta sekä käytännön puheesta termit voivatkin kuvata hieman eri asiaa. Tutkielman empiriaosuudessa, erityisesti haastatteluiden analysoimisessa, termien väliset erot nousevat enemmän esille, sillä haastateltavat käyttävät termejä eriävästi.

1.3.2 *Monikanavainen vähittäiskauppa*

Tutkielmassa tietoa ja teorioita käsitellään vähittäiskauppiaan näkökulmasta. Vähittäiskaupalla tarkoitetaan tuotteiden ja joissain tapauksissa palveluiden, myymistä suoraan loppukäyttäjälle eli kuluttajalle. Vähittäiskauppa on toimialana laaja ja sen alle mahtuu monenlaisia yrityksiä. Vähittäiskauppa jaetaan usein päivittäistavara-, tavaratalo-, ja erikoistavarakauppaan. (Heinimäki 2006, 23.) Perinteisellä vähittäiskaupalla viitataan Heinimäen vähittäiskaupan jaotteluun. Vähittäiskauppioiden ja valmistajien väliset roolijaot ovat sumentuneet ja monet valmistajat voivat toimia sekä tuotteiden valmistajina että vähittäiskauppiaina (*engl. manufacturer owned retailer*) (Wang, Bell & Padmanabhan 2009, 107). Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi Marimekko ja Nike. Luonnollisesti erilaisille vähittäiskauppiaille monikanavamarkkinointi tuo erilaisia haasteita, mutta silti tässä tutkielmassa ei tehdä eroa eri vähittäiskauppioiden välille, vaan käsitellään teorioita yleisesti, kaikkien vähittäiskauppioiden näkökulmasta. Monikanavainen vähittäiskauppa määritellään tutkielmassa seuraavasti:

”Monikanavainen vähittäiskauppa myy tuotteita ja kommunikoi vähintään kahden, toisiaan tukevan jakelukanavan kautta, tarjoten asiakkaalle mahdollisuuden liikkua kanavien välillä ostoprosessin eri vaiheissa”

1.3.3 Markkinointikanava ja kanava

Yrityksen markkinointikanava voidaan määritellä ryhmäksi itsenäisiä kanavajäseniä, joiden välillä jakelutehtävät on jaettu (Rosenbloom 2013, 23). Markkinointikanavarakenteet voidaan jaotella sen mukaan, kuinka monta välikättä (*engl. intermediaries*) markkinointikanavassa on käytössä (Chung, Chatterjee & Sengupta 2012). Kaksitasoisessa rakenteessa tuote menee suoraan valmistajalta kuluttajalle, kun taas nelitasoisessa rakenteessa tuote kulkee valmistajalta tukkukauppiaalle, jolta tuote etenee vähittäiskauppiaalle ja lopulta kuluttajalle. Monikanavamarkkinointistrategiassa voi olla monenlaisia kanavarakenteita; yrityksen verkkokaupasta tuote menee suoraan kuluttajalle, mutta myymälään se päättyy välikäsien kautta. (Rosenbloom 2013, 23.) Toisaalta markkinointikanavalla viitataan usein puhekielessä yrityksen viestintä- ja jakelukanaviin. Tällöin markkinointikanava tarkoittaa yrityksen yksittäisiä kanavia, joiden kautta yritys on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Tässä tutkielmassa markkinointikanavalla viitataan koko arvoketjuun, jonka kautta tuote päättyy valmistajalta kuluttajalle, ja *kanavalla* viitataan arvoketjun eri toimijoihin eli markkinointikanavan jäseniin. Tutkielmassa käytetään termiä *online-kanava* kuvaamaan yrityksen verkkopohjaisia kanavia. Tällaisia ovat muun muassa verkkokaupat, verkkosivustot ja mobiili-kanavat. *Offline-kanavilla* viitataan yritysten perinteisiin kanaviin, joita ovat muun muassa kivijalkamyymälät ja katalogit.

1.4 Tutkielman kulku ja rakenne

Monikanavamarkkinointi on suhteellisen uusi ilmiö, joten tutkielman ensimmäinen luku avaa monikanavamarkkinointiin liittyviä termejä lukijalle ja johdattaa lukijan aiheeseen. Teoriaosuudessa monikanavamarkkinoinnin haasteita ja haasteiden mahdollisia hallintakeinoja käsitellään yleisellä tasolla. Käymällä teoriaa laajalti läpi saadaan mahdollisimman monipuolinen kuva siitä, mitä monikanavamarkkinointi ja erityisesti sen tuomat haasteet, tarkoittavat vähittäiskaupan kontekstissa. Lukemisen helpottamiseksi molempien teoriakappaleiden lopussa on yhteenveto kappaleiden sisällöstä. Näin lukijalle välittyy selkeämpi kuva monikanavamarkkinoinnin haasteista ja mahdollisista haasteiden ratkaisuksista.

Empiriaosuus aloitettiin haastattelemalla seitsemää vähittäiskaupan yritystä. Aineistoa lisättiin haastattelemalla kolmea vähittäiskaupan asiantuntijaa. Tutkimukselle tärkeää on teorian ja empirian keskustelu, joten analyysiluvussa käsitellään haastatteluista nousseita teemoja peilaten niitä teoriatietoon. Analyysiluvun jälkeen esitellään tutkielman johtopäätelmät, jossa tarkastellaan miten tutkielman tarkoitus täyttyi, mitä mahdollisia rajoitteita tutkielmalla on sekä tutkielman liikkeenjohdollista antia. Tutkielman

lopussa on yhteenveto koko tutkimuksesta. Tutkielman liitteistä löytyy aineistonkeräämistä varten tehdyt haastattelurungot.

2 HAASTEET

Yhä useammat yritykset ovat ottaneet käyttöön monikanavaisen markkinointistrategian, sillä sen uskotaan olevan tehokkaampi kuluttajien saavuttamisessa, tuotteiden myynnissä ja siten liikevaihdon kasvattamisessa. (Zhang, Farris, Kushwaha, Irwin, Steenburgh & Weitz, 2010) Monikanavamarkkinointistrategian käyttöön ottaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista ja se vaatii yrityksiltä resursseja sekä tarkkaa suunnittelua. Pelkästään uusien kanavien avaaminen ei riitä, vaan yritysten tulee miettiä, miten eri kanavat voidaan yhdistää mahdollisimman saumattomasti, jotta kuluttajat voivat liikkua vapaasti kanavien välillä. (Stone, Hobbs & Khaleeli 2002, 40.)

2.1 Monikanavainen kuluttaja

Kuluttajilla on saavutettavissa laajemmat ostospaikkamahdollisuudet kuin koskaan aikaisemmin. Tarjolla on maailmanlaajuinen valikoima tuotteita, ja emme ole enää sidottuja maantieteelliseen sijaintiimme: lähes kuka tahansa voi tilata mitä vain, mistä vain ja milloin vain. Akateemisessa tutkimuksessa on tutkittu suhteellisen paljon kuluttajien monikanavaista ostokäytöstä ja kirjallisuudessa on noussut esille monia eri termejä kuvaamaan ostokäyttäytymistä, jossa kuluttaja käyttää useita eri kanavia ostoksiensa tekoon. Tällaisia termejä ovat muun muassa hybridiostokäyttäytyminen ja tutkiva kuluttaja -ilmiö (ks. Esim Kalyanam & Tsay 2013; Chiou, Wu & Chou 2012; Verhoef, Neslin & Vroomen 2007)

Kuluttajien ostoprosessi koostuu useista vaiheista ja jokaisessa vaiheessa eri kanavilla, kuten verkkokaupalla, myymälällä tai katalogilla on oma roolinsa. Yksinkertaistettuna ostoprosessi alkaa informaation etsinnällä, joka johtaa tuotteen tai palvelun valintaan. Tämän jälkeen tuote tai palvelu ostetaan tai tilataan ja kun tilaus täytetty, on ostotapahtuma suoritettu. Ostotapahtuman jälkeen asiakkaat voivat tarvita jälkipalveluja. (Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas & Verhoef 2006.) Kuluttajien ostoprosessin eri vaiheiden läpikäymisen intensiteetti vaihtelee kuluttajan ominaisuuksien, kuten kokemuksen ja ajan rajallisuuden, sekä tuotteen tai palvelun ominaisuuksien, kuten hinnan, uutuuden ja koetun riskin, perusteella. Ostoprosessin eri vaiheissa kuluttaja tarvitsee kanavaa, joka tarjoaa tietynlaisia palveluita. (Van Bruggen ym. 2010, 333.) Kuluttaja voi esimerkiksi käyttää mobiilia tiedonhankintaan, myymälää tuotteen kokeiluun ja verkkokauppaa ostamiseen. Ostoprosessin aikana kuluttaja voi olla vuorovaikutuksessa usean markkinointikanavan jäsenen kanssa, kuten valmistajan, vähittäiskauppiaan sekä sivullisten toimijoiden kuten hinnanvertailupalveluiden kanssa. Kuluttajilla ei siis vain ole useita ostospaikkavaihtoehtoja vaan he voivat suorittaakseen yhden ostotapahtuman kulkea läpi useita kanavia. (Kalyanam & Tsay 2013, 20.)

Verhoef, Neslin, ja Vroomen (2007) toteavat, että kuluttajalle optimaalinen kanava vaihtelee ostoprosessin eri vaiheissa. He ovat identifioineet tutkiva kuluttaja -ilmiön (*engl. research-shopper phenomenon*), joka tarkoittaa kuluttajien taipumusta käyttää yhtä kanavaa tiedonhakuun ja toista ostoksien tekoon. Van Bruggen ym. (2010, 333) vievät tämän ilmiön vielä pidemmälle ja toteavat, että kuluttajat suosivat eri kanavia tuotteiden tilaukseen ja toimitukseen. Kuluttaja voi myös suosia eri kanavia oston jälkeisiin aktiviteetteihin kuin ennen ostoa tapahtuneisiin aktiviteetteihin.

Tarjoamalla kuluttajille useita eri kanavavaihtoehtoja yritykset pyrkivät vastaamaan monikanavaisten kuluttajien tarpeisiin. Yleisesti monikanavaisia kuluttajia on pidetty arvokkaina yrityksille, sillä he käyttävät enemmän rahaa ostoksiinsa ja ovat usein uskollisimpia asiakkaita. (esim. Neslin ym. 2005.) Monikanavaisten kuluttajien arvostuksen rinnalle on kuitenkin noussut myös toinen näkökulma. Osassa tutkimuksista on noussut esille, että monikanavaiset kuluttajat eivät ole niin uskollisia asiakkaita kuin yhtä kanavaa käyttävät asiakkaat. (ks. Esim Kumar & Venkatesan, 2005.) Heitz-Spahn (2013, 576) tutkimuksessa kävi ilmi, että vastaajat, jotka omaksuivat kanavien välisen käyttäytymisen (*engl. cross-channel behavior*) olivat käyttäytymiseltään todennäköisemmin vapaamatkustajia kuin uskollisia yhdelle vähittäiskauppiaille. Seuraavaksi käsitellään vapaamatkustamista haasteena vähittäiskauppiaille.

2.1.1 Vapaamatkustaminen

Kuten luvussa 2.1 mainitaan, kuluttajien ostoprosessi on monimutkainen ja he voivat käyttää useita eri kanavia ostoprosessin eri vaiheissa. Monet kuluttajat tutustuvat tuotteisiin verkkokaupoissa ja myymälöissä sekä vertailevat tuotteiden hintoja eri verkkokauppojen lisäksi hinnanvertailu-sivustoilla. Ei ole harvinaista, että kuluttaja ei osta tuotetta siitä verkkokaupasta tai kivijalkamyymälästä, jossa hän on sitä ensimmäisen kerran tutkinut (Kalyanam & Tsay 2013, 24). Kuluttajia, jotka tekevät ostoksen eri kanavassa kuin siinä, jossa he ovat alun perin tutustuneet tuotteeseen, voidaan kutsua vapaamatkustajiksi (Chui, Hsieh, Roan, Tseng & Hsieh 2011, 268). Tällaisen ostokäyttäytymisen suosio näyttäisi perustuvan siihen, että kuluttajat kokevat eri kanavien tarjoavan heille erilaista lisäarvoa ostoprosessin eri vaiheissa, joten he valitsevat kanavan sen mukaan, mikä kanava milloinkin tarjoaa heille eniten lisäarvoa. Vaihtelu kanavien välillä voi hyödyttää kuluttajia, mutta samalla se luo koordinointi- ja vapaamatkustusongelmia markkinointikanavan jäsenille. (Kalyanam & Tsay 2013, 21.) Pohjimmiltaan vapaamatkustuksen ongelmallisuudessa on kyse siitä, että yksi markkinointikanavan jäsen hyötyy toisten jäsenten teoista, kuten markkinointipanostuksista. Tämä voi aiheuttaa ongelmia riippumatta siitä, ovatko kanavat samassa omistuksessa, esimerkiksi yhden vähittäiskauppiaan eri kanavia, vai ovatko ne itsenäisiä yrityksiä (Kalyanam &

Tsay 2013, 27). Toisaalta Neslinin ym. (2006, 107) mukaan vapaamatkustus on mahdollisuus yrityksille silloin, kun he pystyvät ohjaamaan kuluttajan esimerkiksi verkkosivuiltaan kivijalkamyymälään ja ongelma vain silloin, kun kuluttaja vaihtaakin prosessissa toisen yrityksen kanavaan. Heitz-Spahnin (2013, 576) mukaan vapaamatkustus on monikanavaisessa vähittäiskaupan ympäristössä yleistynyt ilmiö ja yli 50 % Heitz-Spahnin tutkimukseen vastanneista oli osallistunut jonkinlaiseen kanavien väliseen vapaamatkustus-käytökseen.

Heitz-Spahnin (2013, 571) mukaan se, että kuluttajat käyttäytyvät monikanavaisesti on yksi kuluttajien voimaantumisen muoto. (*engl. empowerment*) Voimaantuminen tarkoittaa kuluttajien kykyä kontrolloida omia päätöksiään. Kanavavaihtoehtojen kasvanut määrä auttaa kuluttajia maksimoimaan ne hyödyt ja edut, joita he saavat vaihtamalla kanavaa. Kuluttajien voimaantumista voi esiintyä monikanavaisen vähittäiskaupan puitteissa esimerkiksi siten, että kuluttajat vaihtavat ostoprosessin eri vaiheissa vähittäiskauppiasta tai kanavaa tarpeidensa mukaan ja näin omaksuvat kanavien välisen vapaamatkustus-käytöksen. Tuotteiden saatavuus eri palvelutasoilla ja eri hintaluokissa sekä eri vähittäiskauppiilla stimuloi kuluttajia vapaamatkustus-käytökseen. Näin ollen vähittäiskauppiilla on vain vähän vaikutusvaltaa siihen, mistä kuluttajat etsivät informaatiota ja lopulta ostavat tuotteen. (Ba, Stallaert, & Zhang 2007, 322.) Monikanavaiset kuluttajat ovat kiinnostuneita löytämään heille parhaiten sopivan ostokokonaisuuden ja ovat valmiita vaihtamaan vähittäiskauppiasta sen saadakseen. Hintatietoiset kuluttajat hyödyntävät verkkosivustoja tiedonhankintaan ja hintavertailuun (Balasubramanian, Raghunathan & Mahajan 2005). Kuluttajien ostoprosessin monimutkaistuminen muodostuu haasteeksi yrityksille, kun kuluttajat vaihtelevat kanavia ostoprosessin eri vaiheissa. Monikanavaistumisen myötä asiakassuhteiden ylläpito on noussut tärkeäksi huolenaiheeksi yrityksille, sillä mitä useammat vähittäiskauppiat tarjoavat monia kanavia, sitä suuremmalla todennäköisyydellä kuluttajat myös käyttävät tarjolla olevia kanavavaihtoehtoja ja näin ollen ovat vapaamatkustajia. (Heitz-Spahn 2013, 576.)

Vapaamatkustusta voidaan jaotella sen mukaan, mitä kanavia kuluttaja käyttää ostoprosessin eri vaiheissa. Chui ym. (2011, 269) mukaan yleisin vapaamatkustuksen muoto on, että kuluttaja vertailee tuotteita Internetissä, mutta ostaa lopullisen tuotteen kivijalkamyymälästä. Tällaista käytöstä on myöhemmin alettu kutsua webrooming -ilmiöksi. Sharman ja Mehrotran (2007, 23) näkemys taas on, että yleensä vapaamatkustus tapahtuu päinvastoin; kuluttaja käyttää myyjien kokemusta pohtiessaan ostosta, mutta ostaa tuotteen halvemmalla hinnalla verkkokaupasta. Sharmanin ja Mehrotran kuvaamaa vapaamatkustuskäytöstä voidaan kutsua showroom-ilmiöksi, jossa kuluttaja käyttää kivijalkakauppaa tutustuakseen tuotteeseen, mutta ostaa tuotteen online-kanavasta.

Showroom-ilmiöllä tarkoitetaan sitä, että kuluttaja käyttää kivijalkamyymälää tuotteiden esittelytilana (*engl. showroom*). Kuluttajat käyvät myymälässä tutustumassa tuotteeseen, vertailevat tuotteen hintaa esimerkiksi mobiililaitteella ja lopulta ostavat tuot-

teen verkkokaupasta, joko ollessaan edelleen kivijalkamyymälässä tai myöhemmin kotonaan. (Kalyanam – Tsay 2013, 21.) Showroom-ilmion keskiössä on siis verkkokauppojen hyötyminen myymälöiden markkinointipanostuksista. Showroom-ilmio on kehittynyt samanaikaisesti verkkokauppojen kehittyessä, mutta ilmiöön on kiinnitetty enemmän huomiota vasta älypuhelinien yleistyessä ja hintavertailu-aplikaatioiden kehittyessä mobiililaitteille. (Kalyanam – Tsay 2013, 21.) Erityisesti ilmiö näyttäisi kasvavan elektroniikkatuotteiden yhteydessä. Showroom-ilmion vaikutus yrityksen toimintaan riippuukin pitkälti sen liiketoimintamallista ja sen taloudellisen vaikutuksen arviointi on hyvin haasteellista, sillä kuluttajan ostopolun seuraaminen on vaikeaa yrityksille. (Kalyanam & Tsay 2013, 30-31.) Yrityksillä ei välttämättä ole oikeita keinoja ja järjestelmiä seurata ostaako kuluttaja lopulta tuotteen heiltä vai vaihtaako hän kilpailijalle kesken ostoprosessin.

Vaikkakin verkkokauppojen suosio näyttäisi olevan edelleen kasvussa, jotkin asiakassegmentit tulevat aina suosimaan kivijalkamyymälää ostosten teossa. Monet kuluttajista saattavat kuitenkin tutustua tuotteisiin verkossa ennen tuotteen ostoa kivijalkamyymälästä. (Kalyanam & Tsay 2013) Tutkimuksissa on noussut esille, että kuluttajien webrooming-käytöstä ei koeta yhtä ongelmalliseksi kuin showroom-käytöstä. Yksi mahdollinen selitys tälle on se, että verkkoliiketoiminnan rajakustannukset sivukävijöiden webrooming-käyttöön liittyen ovat suhteellisen matalat. Lisäksi esimerkiksi verkkosivustojen mainosmyynnin avulla jotkut verkkokauppiat pystyvät kaupallistamaan sivuston kävijäliikennettä, vaikka kävijät eivät lopulta ostaisi verkkokaupasta ja näin webrooming-käytös ei aiheuta yritykselle suuria kuluja. (Kalyanam & Tsay 2013, 47.) Webrooming-käyttöön näyttäisi kannustavan eniten kuluttajien luoma verkkosisältö, kuten tuotteiden arvostelut ja arvioinnit. Arvostelut tarjoavat kuluttajille runsaan määrän informaatiota tuotteiden vahvuuksista ja heikkouksista, brändeistä, palveluista ja vähittäiskauppiasta. Tutkimusten mukaan kuluttajat hyödyntävät tuote-arvosteluja monissa tuotekategorioissa ostopäätöstä tehdessään. (Kalyanam & Tsay 2013, 28.) Myös myymälöiden varastosaldon näyttäminen online-kanavissa näyttää edistävän webrooming-käytöstä (Gallino & Moreno 2014).

2.1.2 Asiakasanalytiikka

Nykypäivän vähittäiskaupan ympäristössä kuluttajien ostokäyttäytyminen on monimutkaistunut. Kuten luvussa 2.2 käsitellään, kuluttajat voivat esimerkiksi tutustua tuotteisiin verkossa, selailta katalogeja ja käydä kivijalkamyymälöissä. Jotta vähittäiskauppiat ymmärtäisivät paremmin tätä kuluttajien monikanavaistunutta ostokäytöstä, tarvitsevat he uusia lähestymistapoja asiakastytyväisyyden, uskollisuuden ja kokemusten monitorointiin ja mittaamiseen (Rangaswamy & Van Bruggen 2005). Perinteisesti vä-

hittäiskauppiat ovat keränneet, säilöneet ja johtaneet tietoa kanavittain ja näin monikanavaisen kuluttajankäytöksen analysointi ja tiedon yhdistäminen voi olla haasteellista. Ideaalitulanteessa vähittäiskauppiat keräisivät, yhdistäisivät ja jakaisivat dataa kaikista kanavista niin, että heille muodostuisi yhtenäinen asiakaskuva huolimatta siitä, missä kanavassa asiakas asioi. (esim. Neslin 2006; Zhang ym. 2010.) Tiedon kerääminen ja yhdistäminen kuluttajan ostoprosessin eri vaiheista on tärkeää kuluttajien monikanavaisen ostokäytöksen ymmärtämiseksi. Vähittäiskauppioiden tulisi yhdistää tiedonhaku- käytöstä ostokäyttämiseen, esimerkiksi yhdistämällä online-kanavien kautta generoitua sivustojen käyttötietodataa (*engl. clickstream*) myymälästä kerättyyn dataan. (Zhang ym. 2010, 172.) Kuitenkin monille vähittäiskauppiaille tiedon yhdistäminen ja hyödyntäminen on haasteellista, sillä vähittäiskauppiaille ei välttämättä ole tarpeellista kyvykkyyttä tai henkilökuntaa, joilla olisi kokemusta sekä tarpeelliset IT-aidot yhdistää ja hyödyntää kerättyä dataa. (Rigby 2011.) Neslin ym. (2006) korostavat että onnistunut dataintegraatio on tärkeä tavoite, mutta myös haaste vähittäiskauppiaille. Sen lisäksi että vähittäiskauppioiden tulee rakentaa IT-infrastruktuuri, joka kerää ja prosessoi ostodataa yli kanavien, tulee heidän osata valita vain tarpeellinen tieto prosessoitavaksi ja johdettavaksi syvemmäksi ymmärrykseksi (Zhang ym. 2010).

Yritysten on tärkeää tuntea asiakkaansa, jotta he pystyvät tuottamaan arvoa tehokkaasti. Yhtenäisen kuvan saaminen asiakkaista voi olla erityisen hankalaa kivijalkamyymälöille, sillä kuluttajat voivat tehdä ostoksensa ilman tunnistautumista, kuten maksamalla käteisellä. (Neslin ym. 2006, 98.) Välttääkseen tämän haasteen monet vähittäiskauppiat rohkaisevat asiakkaitaan tunnistautumaan kanta-asiakaskortin avulla tai kysymällä asiakkailta identifioivaa tietoa, kuten puhelinnumeroa. Verkkokaupan kautta tiedon kerääminen on helpompaa, sillä kaikista ostotapahtumista kerääntyy automaattisesti tietoa, jotta kuluttajalle voidaan lähettää ostettu tuote ja laskuttaa tapahtumasta. Lisäksi online-kanavat tarjoavat mahdollisuuden kerätä tietoa kuluttajien hakukäyttämisestä ostotapahtumadatan lisäksi. (Zhang ym. 2010, 170.)

Tiedon kerääminen ei rajoitu enää kuluttajien ostodatan rekisteröintiin, vaan esimerkiksi uusina mahdollisuuksina on tullut kuluttajien vuorovaikutuksen, kuten myymälöissä vierailun, Facebook tykkäyksien ja hakukäytöksen arviointi. Rajoitteena ei enää ole itse data vaan kyky analysoida sitä. Markkinoille on tullut erilaisia työkaluja, jotka hyödyntävät esimerkiksi asiakkaan myymälöistä kerättyä ostohistoriaa tarjotakseen personalisoitua mobiilimainontaa. Esimerkiksi American Apparel analysoi myymälöidensä valvontakameroista saatua filmiaineistoa sekä siepattuja älypuhelin ja Wi-Fi signaaleja ymmärtääkseen paremmin asiakkaidensa vierailu kaavaa myymälöittäin sekä myymäläliikkumiseen liittyviä käyttäytymismalleja. Datan yhdistäminen monista eri lähteistä yleistyy ja tarjoaa vähittäiskauppiaille mahdollisuuden tehdä ennakoivaa analytiikkaa. (Brynjolfsson, Hu & Rahman 2013, 27.)

Tärkeä osa asiakasanalytiikkaa ja tiedonkeräystä ovat turvallisuus ja yksityisyysasiat, jotka vähittäiskauppioiden on hyvä pitää mielessä. Vaikka asiakastiedon avulla voidaan tarjota kuluttajille entistä parempaa palvelua, kuluttajat voivat olla huolissaan tiedon jakamisen turvallisuudesta, erityisesti onlinekanavien kautta. (Zhang ym. 2010, 173.) Toisaalta tämä haaste voi poistua tulevina vuosina, sillä nuoremmat sukupolvet ovat tottuneempia jakamaan tietoa itsestään eri onlinekanavissa (Piotrowicz & Cuthebertson, 2014, 11).

2.2 Kanavaintegraatio

Kuluttajat odottavat yhtenäistä ja saumattomasti integroitua palvelua ja kokemusta, riippumatta siitä, mitä vähittäiskaupan kanavaa he käyttävät. He ovat valmiita liikkumaan kanavien kuten verkkokaupan, kivijalkamyymälän ja mobiilin välillä, riippuen henkilökohtaisista preferensseistään, tilanteesta, ajankohdasta tai tuotekategoriasta. (Piotrowicz & Cuthebertson 2014, 9.) Monikanavamarkkinoinnin ytimessä onkin kanavien välinen integraatio, joka voi parhaassa tapauksessa johtaa kanavasynergiaan. *Kanavaintegraatio* voidaan määritellä eri kanavien välisen yhteistyön asteeksi ja *kanavasynergialla* viitataan kanavien käyttämiseen yhtenäisesti siten että tarjoamalla kuluttajille saumattoman ostokokemuksen yksittäisten kanavien tehokkuus paranee ja samalla yrityksen tulos paranee. (Pentina & Hasty, 2009.) Kanavasynergia vaatii, että organisaatio pystyy kommunikoimaan brändin yhtenäisesti kaikissa eri kanavissa. Saavuttaakseen kanavaintegraation ja sitä myöden kanavasynergian, vähittäiskauppiat saattavat joutua miettimään uudelleen resurssejaan. Olemassa olevat logistiset järjestelmät ja IT-infrastruktuuri tulee mukauttaa monikanavamarkkinointiin soveltuvaksi ja yrityksen markkinointi-mix, markkinoinnin keinot, tulee soveltaa yhtenäisesti kaikissa eri kanavissa. Lisäksi tuotteen ostaminen, noutaminen ja palauttaminen mistä tahansa kanavasta mihin tahansa kanavaan pitäisi tehdä kuluttajalle mahdollisimman helpoksi. (Lewis, Whysall, Foster 2014,48.)

Vielä vain harva vähittäiskauppias pystyy tarjoamaan asiakkailleen saumattoman monikanavaisen kokemuksen, sillä vaikka vähittäiskauppiat tarjoaisivat monia kanavavaihtoehtoja ja toimisivat näennäisen monikanavaisesti, on usein heidän toiminnan taustalla siiloutumista, kun kanavia kohdellaan erillisinä yksikköinä, joita usein johtavat eri henkilöt ja osastot. Äärimmäisissä tapauksissa vähittäiskauppiain eri kanavat voivat jopa suoranaisesti kilpailla toisiaan vastaan. (Piotrowicz & Cuthebertson 2014, 9.) Sopivan organisaatorakenteen luominen onkin yksi suurimmista haasteista monikanavaisille vähittäiskauppiaille. Verkkoliiketoiminnan kehittymisen alkuvaiheessa osa vähittäiskauppiasta teki verkkokaupasta tarkoituksella itsenäisen yksikön houkutelakseen liiketoimintajohdon osaajia (*engl.executive talent*) ja edistääkseen verkkoliiketoiminnan

kasvua. Esimerkiksi vuonna 2000 Walmartin aloittaessa verkkoliiketoiminnan, se perusti Walmart.com tytäryhtiön tuoreen johtotiimin kanssa ja sijoitti verkkoliiketoiminnan pääkonttorin erilleen muusta organisaatioista, lähelle Silicon Valleyta, tavoittaakseen verkkoliiketoiminnan osajia. Vaikka Walmart on tunnettu keskitetystä organisaatorakenteesta, Walmart.com toimi autonomisesti ja sen tarkoituksena oli tavoitella korkeamman tulotason kuluttajia kuin kivijalkamyymälöiden. (Zhang ym. 2010, 171.) Vaikka tilanne ei olisi niin äärimmäinen ja verkkoliiketoimintaa ei olisi eriytetty omaksi liiketoiminnaksi, monet vähittäiskauppiat johtavat edelleen kanaviaan hajautetusti ja ylläpitävät erillisiä tiimejä eri kanavien varastohallinnassa, markkinoinnissa ja taloushallinnassa. Tällöin kukaan ei ole vastuussa siitä, että kuluttajille tarjotaan yhtenevä ostokokemus kaikissa kanavissa. (Rangaswamy & Van Bruggen 2005, 7.) Toisaalta on luonnollista, että yritykset johtavat kanaviaan itsenäisten osastojen kautta, sillä monet kanavat vaativat erilaisia toimenpiteitä ja taitoja. Esimerkiksi onlinekanavat ovat dynaamisia ja kehittyvät nopeammalla tempolla, kun taas myymälät ovat vakaampia. Verkkokauppa ja katalogi voidaan kohtuullisen nopeasti personalisoida kuluttajien tarpeisiin, kun taas myymälöiden muuttaminen on vaativampaa. (Neslin & Shankar 2009, 70-81.)

On hyvä huomioida, että monikanavamarkkinoinnissa tarkoituksena ei ole välttämättä johtaa kaikkia kanavia samoilla tavoin, sillä eri kanavat palvelevat kuluttajien eri tarpeita (Stone ym. 2002, 40), vaan tarjota kuluttajille yhtenäinen brändikokemus kanavasta riippumatta. Akateemisessa tutkimuksessa on tehty suhteellisen vähän tutkimuksia siitä, millainen organisaatorakenne soveltuu parhaiten monikanavaiselle vähittäiskaupalle. Vaikka konsultointiyrietykset ja alan toimijat ovat akateemista tutkimusta edellä aiheessa, ei yhtenäistä linjausta parhaasta organisaatorakenteesta ole saavutettu. Zhang ym. (2010) uskovat, että päätös organisaatorakenteesta ei ole kaksijakoinen kysymys hajautetun ja keskitetyn organisaatorakenteen väliltä vaan pikemminkin kysymys integraatioasteesta organisaation itsenäisten funktioiden välillä. Jokaisen monikanavaisen vähittäiskauppiaan tulee pohjata oma päätöksensä yrityksen historiaan, nykyiseen hallintorakenteeseen, brändistrategiaan, kanavien yhteensoveltuvuuteen sekä jakelu- ja informaatiojärjestelmien soveltuvuuteen eri kanavissa. Näin ollen puhuttaessa vähittäiskaupan organisaatorakenteesta, ei ole yhtä ainoa oikeaa ratkaisua.

2.2.1 Tiedon epäjohtonmukaisuus

Mikäli yrityksen eri kanavia ei ole onnistuttu yhdistämään saumattomasti, kuluttajat voivat saada kanavissa eritasoista asiakaspalvelua sekä kohdata eri hintoja, jolloin monikanavaisuus voi aiheuttaa kuluttajissa hämmennystä ja mielipahaa. (Coelho, Easingwood & Coelho 2003, 562.) Myös Kumar ja Venkatesan (2005, 50) toteavat, että kuluttajat suosivat monikanavaisuutta sen kätevyuden takia, joten epäjohtonmukaisuus ka-

navien tarjoamassa tiedossa voi johtaa erinäisiin negatiivisiin seurauksiin. Etsiessään tietoa tuotteesta, kuluttaja saattaa kohdata monia eri hintoja ja saatavuustietoja. Yrityksen verkkokaupan tietojen mukaan tuotetta pitäisi löytyä kivijalkamyymälästä, mutta kuluttajan saapuessa myymälään tieto voi osoittautua vääräksi. Monikanavaiset kuluttajat kokevatkin usein juuri tiedon epä johdonmukaisuuden markkinointikanavien välillä ongelmalliseksi (Rangaswamy & Van Bruggen 2005, 9).

Puute varastotietojen läpinäkyvyydestä kanavien välillä, on yksi merkittävimpiä syitä siihen, että kuluttajat kohtaavat epä johdonmukaisuutta kanavien välillä. Monet vähittäiskauppiat eivät omista koko yrityksen kattavia järjestelmiä varastohallintaan, ja nekin yritykset, joilla sellainen on, eivät välttämättä ole yhdistäneet verkkokauppaansa yhteiseen varastohallintajärjestelmään tai markkinointikanavan muille jäsenille. Jos järjestelmiä ja prosesseja ei ole integroitu sulavasti, voivat kuluttajat esimerkiksi joutua tilanteeseen, jossa he ovat tilanneet ja maksaneet tuotteen, joka on jo loppuunmyyty. (Rangaswamy & Van Bruggen 2005, 9.) Varastosaldojen epätarkkuus voi esimerkiksi luoda haastavia tilanteita myymälähenkilökunnalle, jos kuluttaja saapuu myymälään ostamaan tuotteen, jonka saatavuuden hän on tarkistanut verkkosivuilta, mutta syystä tai toisesta inventaarialdo ei ole pitänyt paikkaansa.

Tiedon yhdistämisen haasteena voi olla eri informaatioteknologia-alustojen keskinäinen kommunikointi, sillä usein niiden data on muodostettu ja johdettu eri tavoin. Markkinointikanavan eri osapuolet saattavat esimerkiksi kuvailla tuotteita käyttämällä erilaisista terminologiaa tai numerointijärjestelmää. Lisäksi kaikki markkinointikanavat jäsenet eivät omaa tarpeellista teknistä ja organisatorista kehittyneisyyttä luodakseen ajantasaisista varastointitilannetta edes yrityksen sisäiseen käyttöön saati markkinointikanavan muille jäsenille. Toisaalta, vaikka nämä tekniikkaan ja prosesseihin liittyvät haasteet pystyttäisiin ylittämään, voivat kilpailulliset huolet (*engl. competitive concerns*) aiheuttaa sen, että jotkut sidosryhmät, kuten osakkaat, eivät halua jakaa informaatiota, jota voidaan pitää arkaluontoisena. (Kalyanam & Tsay 2013, 26.) On myös mahdollista, että kuluttajat eivät halua heidän vähittäiskauppiaille tai muulle välikädelle antamia tietoaan jaettavan valmistajalle. Monikanavamarkkinointi ei kuitenkaan toimi kunnolla, mikäli tietoa ei jaeta markkinointikanavan jäsenten kesken. (Rangaswamy & Van Bruggen 2005, 9.)

2.2.2 Henkilöstöhallinto

Erityisesti perinteisten kivijalkamyymälöiden henkilöstön hallinta ja motivointi voi olla yksi monikanavaisuuden haasteista. Valos (2009, 201) tutkimuksen mukaan uusien kanavien myötä myyjien ja myyntiedustajien motivaation puute ja työtyytyväisyyden lasku voivat joutua muun muassa kuluttajien tietoisuuden nousemisesta. Yhä useammin

kuluttajat saapuvat myymälöihin tietoisempina tuotteista, sillä useat etsivät tietoa tuotteesta ennen myymälään menoa. (Valos 2009, 201.) Tällöin myymälä toimii vain tuotteen maksu- ja noutopaikkana, eikä myymälähenkilökunta enää tarvita asiantuntijoina. Lewis, Whysall & Foster (2014, 59) toteavat, että uuden markkinointikanavajäsenen lisääminen markkinointikanavaan voi aiheuttaa konfliktin, jos jo olemassa olevissa kanavissa uskotaan, että uusi kanava uhkaa heidän myyntejään ja näin tulojaan.

Henkilöstön sitoutumisen puute monikanavamarkkinointiin saattaa myös pohjautua henkilöstön kokemukseen, että monia kanavia on vaikea hallita, sillä ne pitävät usein sisällään uutta teknologiaa, joka vaikeuttaa henkilökunnan päivittäistä työtä sekä lisää heidän työmääräänsä (Lewis, Whysall & Foster 2014, 59). Kaikilla toimialoilla, uusien teknologioiden käyttöönotossa tärkeänä osana on henkilökunnan kouluttaminen, jotta teknologiaa voidaan hyödyntää jokapäiväisessä työssä niin asiakaspalvelussa kuin myynnissäkin. Monien vähittäiskauppioiden myymälähenkilökunnasta suuri osa on osa-aikaisia tai kausityöläisiä, joten koulutuksen tärkeys painottuu tässä kontekstissa. (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 8.) Kuitenkin esimerkiksi Lewis ym. (2014, 58) tutkimuksessa kävi ilmi, henkilökunnalle tarpeellisen koulutuksen tarjoaminen oli haasteellista, sillä monikanavamarkkinointiin liittyvistä koulutusohjelmista on puutetta. Henkilökuntaa koulutetaan ad hoc- menetelmällä töiden lomassa, joka on tyypillistä vähittäiskaupan toimialalle. (Lewis ym. 2014, 58.)

Monikanavamarkkinoinnin hyödyntämisen haasteeksi henkilökunnan motivaation puute muodostuu erityisesti silloin, kun se välittyy asiakkaille. Myyjien motivaation puute voi näkyä kuluttajille palvelun epätasaisena laatuna sekä estää kuluttajien sujuvaa siirtymistä markkinointikanavan sisällä. Jotta kuluttajille voidaan tarjota saumaton ostokokemus, myymälähenkilökunnan tulisi tarjota asiakkaalle mahdollisuutta tilata myymälästä puuttuva tuote suoraan myymälään tai ohjata tarpeen vaatiessa kuluttaja verkkokauppaan tai toiseen myymälään. (Valos 2009, 201.) Kuitenkin esimerkiksi Lewiksen ym. tutkimuksessa kävi ilmi, että osalla tutkimuksen yritysten myymälähenkilökunnasta ei ollut tarpeellista tietotaitoa eikä rohkeutta kertoa kuluttajille siitä mahdollisuudesta, että tuote voidaan tilata verkosta myymälään (Lewis ym. 2014, 55).

Yksi monikanavamarkkinoinnin haasteista on myynnin jakautuminen eri kanavien kesken ja sitä myöden kanavien palkitseminen toteutuneesta myynnistä (Neslin & Shankar 2009, 79). Ongelma pohjautuu kuluttajien monikanavaiseen ostokäytökseen, jota käsitellään luvussa 2.2. Kuluttajat voivat esimerkiksi tutustua tuotteeseen yrityksen verkkosivuilla tai -kaupassa, mutta ostaa tuotteen myymälästä. Tällöin myynti realisoituu myymälässä, mutta ilman verkkokauppaa kuluttaja ei välttämättä olisi edes saapunut myymälään. Toisaalta kuluttaja voi saada myymälässä asiantuntevaa apua myyjiltä, mutta ostaa tuotteen kuitenkin verkkokaupasta, jolloin tilanne on päinvastainen. Zhang ym. (2010) mukaan edistääkseen kanavien välistä koordinoitua, vähittäiskauppioiden tulisi arvioida uudelleen nykyisiä kompensatio- ja palkitsemisjärjestelmiänsä aina joh-

totason henkilökunnan palkitsemisjärjestelmistä myymälähenkilökunnan palkitsemiseen. Kompensaatio- ja palkitsemisjärjestelmien suunnittelu on kuitenkin haasteellista, sillä esimerkiksi henkilökunnan palkitseminen ristiinmyynnistä voi olla vaikeaa. Kuitenkin saumattoman ostokokemuksen takaamiseksi, tulisi myymälähenkilökunnan ohjata asiakas toiseen kanavaan, kuten verkkoon ostoksille, mikäli tuote ei kuulu myymälän valikoimaan tai on myymälästä loppu. Mikäli henkilökunta ei näe hyötyä kuluttajan ohjaamisesta toiseen kanavaan tilanteen niin vaatiessa, voivat he jättää toimimatta tilanteenmukaisesti, jolloin kuluttajien ostokokemus ei ole saumaton. Yritysten tulee pystyä motivoimaan myymälähenkilökuntaa niin, että he ovat valmiita ohjaamaan asiakkaita myymälöistä muihin kanaviin sekä vastaanottamaan muista kanavista ostetut tuotteet palautuksina vastaan. (Zhang ym. 2010.)

2.3 Teknologia

Teknologian kehitys on ollut yksi tärkeimmistä monikanavaisuuden ajureista yrityksille. Ensin verkkoliiketoiminnan ja myöhemmin mobiiliteknologian kehitys ovat vauhdittaneet monikanavaistumista. Uusien teknologioiden, kuten myymälöiden teknologisten sekä mobiiliratkaisujen kasvava merkitys luovat mahdollisuuksien lisäksi kuitenkin myös haasteita vähittäiskauppiaille (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 5). Ennen verkkoliiketoiminnan kehittymistä vähittäiskauppiat luottivat tietynlaisten esteiden, kuten maantieteellisen sijainnin tai kuluttajien välinpitämättömyyden, parantavan heidän asemaansa perinteisillä markkinoilla. Teknologia on kuitenkin poistanut, tai ainakin vähentänyt, näitä esteitä ja vähittäiskauppiat eivät enää kilpaile vain paikallisten yritysten kanssa, vaan lähes koko maailman. (Brynjolfsson, Hu & Rahman 2013, 26.)

Vaikka myymälät ovat edelleen tärkeä kanava kaupalle ja verkko-ostamisen osuus on Suomessa vielä suhteellisen pientä (Kaupan liitto), ei kivijalkamyymälöiden tulevaisuuden rooli ole täysin selvä ja se voi määräytyä tulevaisuudessa tuotekategorian tai asiakasryhmän perusteella (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 9). Yhtenä esimerkkinä kivijalkamyymälöiden muutoksesta on uusien myymäläteknologioiden kuten tablettien, itsepalvelukassojen ja virtuaalisovituskoppien tuleminen osaksi myymäläkokemusta. Haasteeksi voi nousta se, että myymälöiden pohjapiirustukset on usein pitkälle optimoitu, joten uuden myymäläteknologian lisääminen voi vaatia myymäläpohjan uudelleen suunnittelua. (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 9.) Lisäksi usein myymälöiden pohjapiirustukset perustuvat asiakasvirtaan ja tuotteisiin, ei niinkään kuluttajakokemukseen, jolloin teknologian lisääminen voi olla vaikeaa. (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 10.) Myymäläteknologiaa tulisi käyttää työkaluna saumattoman ostokokemuksen luomiseen kanavien välillä, niin että sitä hyödyntämällä kuluttajat voivat kokeilla, etsiä, vertailla, arvostella tuotteita sekä joko tilata tuotteen kotiinsa tai ostaa suoraan kaupasta. Näin

ollen myymäläteknologian tulee olla hyvin integroitua, tarkoituksenmukaista sekä relevanttia kuluttajien tarpeille. (Aubrey & Judge 2012, 38.) Kaiken myymäläteknologian tulisi olla tarkoituksenmukaista ja vaikuttaa positiivisesti asiakkaan ostokokemukseen, eikä olla esteenä ihmisille, jotka eivät ole teknologiaan perehtyneitä (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 11). Teknologian itsessään ei siis pitäisi olla itseisarvo ja uusia teknologioita ei pidä ottaa käyttöön vain siksi, että se on mahdollista, vaan ainoastaan, mikäli käyttönotolle on todellinen tarve (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 7). Kuluttajien asenteet teknologisia ratkaisuja kohtaan vaihtelevat, eivätkä kaikki halua olla tekemisissä teknologian kanssa. Tänä päivänä eroja on erityisesti huomattavissa eri sukupolvien välillä. Vaikka esimerkiksi itsepalvelukassat ja muut myymäläteknologiat yleistyvät, niin nykyisessä kehitysvaiheessa teknologian tulisi täydentää, ei täysin korvata henkilökuntaa. Teknologisten ratkaisujen, kuten tablettien, tulisi toimia myymälähenkilökunnan työn tukena ja myymälähenkilökuntaa tulisi osallistaa monikanavaisuuteen teknologian käyttäjinä. (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 8.) Luvussa 2.2.2 käsitellään tarkemmin henkilökunnan roolia monikanavamarkkinoinnissa.

Verkkoliiketoiminnan kehittymisen alkuaikoina monikanavaistumisen hyödyt olivat epävarmoja, sillä kansalaisten pääsy Internetiin rajoittui lähinnä laajakaistan käyttöön, eikä laajakaistan omistaminen ollut itsestäänselvyys (Zhang 2010, 170). Nykypäivänä tämä ei ole enää ongelma samassa mittakaavassa, sillä esimerkiksi 86,8 % suomalaisista kotitalouksista on pääsy Internetiin (OECD, 2016). Kuitenkin suuri osa maailman väestöstä elää edelleen Internetin tavoittamattomissa, vaikka käyttäjien määrä kasvaakin jatkuvasti. OECD:n mukaan esimerkiksi Meksikossa vain 26 % kotitalouksista on pääsy Internetiin (OECD 2016).

Monikanavamarkkinoinnin keskiössä oleva kanavaintegraatio, on saanut entistä enemmän huomiota mobiiliteknologian yleistyessä. Perinteinen raja kivijalkakauppojen ja verkkokauppojen välillä hämärtyy, kun kuluttajat käyttävät mobiililaitteita ollessaan myymälässä (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 9), ja näin kuluttajat voivat esimerkiksi vertailla hintoja älypuhelimillaan ostosten teon aikana. Älypuhelimien yleistymisen on johtanut siihen, että kuluttajat pääsevät käsiksi informaatioon missä ja milloin vain. Tämä luo vähittäiskauppiaille paljon mahdollisuuksia, kun kuluttajat ovat entistä saavutettavampia. (Brynjolfsson ym. 2013, 25.) Kuitenkaan monen vähittäiskauppiaan verkkosivustot tai verkkokauppa ei ole suunniteltu tai optimoitu mobiililaitteille (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 9), jolloin vähittäiskauppiat eivät pysty tarjoamaan kuluttajalle sulavaa liikkumista kanavien välillä, eikä vähittäiskauppias pääse hyötymään mobiilin tuomista mahdollisuuksista. Haasteeksi voi nousta myös kuluttajan liikkuminen kanavasta toiseen esimerkiksi halvemman hinnan perässä, jolloin yritysten asiakassuhteiden ylläpito voi entisestään vaikeutua.

2.4 Yhteenveto

Monikanavamarkkinointi on haasteellista yrityksille, sillä se ei ole vain laajempi kokonaisuus kuin yksiosainen markkinointikanavarakenne, mutta vaatii myös sellaisten toimintojen integroimista, koordinoitua ja valvontaa, jotka ovat ennen toimineet suhteellisen itsenäisesti (Weinberg, Parise & Guinan 2007, 385). Mikäli kanavien taustalla toimivat eri osastot tai jopa organisaatiot voi yhtenäisen kuvan välittäminen asiakkaille olla haasteellista ja saumattoman ostokokemuksen luominen kanavien välillä vaikeaa.

Kuluttajien ostoprosessi on monimutkaistunut, sillä kuluttajilla on entistä enemmän vaihtoehtoja käytettävissään. Kuluttaja ei ole enää sidottu maantieteelliseen ympäristöönsä, vaan voi tehdä ostoksiansa globaalisti verkossa. Erilaiset hinnanvertailusivustot ovat tuoneet lisää läpinäkyvyyttä ja kuluttajat voivat hinnanvertailun lisäksi tutustua esimerkiksi yritysten verkkosivuilla ja blogeissa muiden kuluttajien tuottamaan sisältöön, kuten tuotearviointeihin. Osana kuluttajien monimutkaistunutta ostokäytöstä voidaan nähdä kuluttajien vapaamatkustaminen, joka pohjautuu kuluttajien mahdollisuuksien valita heille sopivin kanava ostoprosessin eri vaiheissa ja tämä kanava ei välttämättä pysy samana läpi kuluttajan ostoprosessin. Erityisen ongelmallista monikanavainen ostokäytös on silloin, kun kuluttaja vaihtaa kesken ostoprosessin vähittäiskaupasta toiseen, jolloin haasteeksi nousee asiakassuhteen ylläpito.

Vähittäiskauppiaille on entistä enemmän tietoa asiakkaistaan ja rajoitteena ei enää näytä olevan datan kerääminen tai sen määrä, vaan kyky analysoida sitä. Vähittäiskauppiaille näyttäisi olevan myös haasteita tiedon yhdistämisessä kanavien kesken. Kuitenkin esimerkiksi kuluttajien tiedonhakukäytöksen yhdistäminen ostokäyttämiseen on tärkeää, jotta asiakkaiden ostopolkua voidaan ymmärtää paremmin. Datan yhdistäminen monista lähteistä tarjoaa vähittäiskauppiaille mahdollisuuden entistä parempaan asiakasymmärrykseen.

Monikanavamarkkinoinnin haasteet vaikuttavat olevan kietoutuneet vahvasti toisiinsa. Vaikka osa monikanavamarkkinoinnin haasteista pohjautuu kuluttajien monimutkaistuneeseen ja monikanavaiseen ostokäytökseen, kuten asiakassuhteiden hallinta sekä asiakasanalytiikka, ja osa haasteista nousee yrityksen organisaatorakenteesta sekä perusliiketoiminnasta, kuten henkilöstönhallinnasta ja myymäläteknologioiden käyttöön-otosta, ovat haasteet vahvasti toisiinsa linkittyneitä. Oman haasteensa monikanavamarkkinointiin tuo ilmiön muuttuva luonne: esimerkiksi jatkuvasti kehittyvä teknologia ja tällä hetkellä erityisesti älypuhelinnopea yleistymisen nopea yleistymisen tuovat haasteita, mutta myös mahdollisuuksia yrityksille.

3 HAASTEIDEN HALLINTA

Monikanavamarkkinoinnin ja monikanavaisuuden haasteiden hallinnassa asiakaskokemuksen tulisi olla lähtökohtana (Stone ym. 2002, 44). Kuten luvussa 1.1 todetaan, monikanavamarkkinointi on suhteellisen uusi markkinoinnin ilmiö ja näin siihen liittyvät sekä haasteet että haasteiden hallinta muuttuvat alati eikä ilmiöön liittyviä niin kutsuttuja parhaita toimintatapoja (*engl. best practices*) ole ehtinyt muodostua. Vähittäiskauppi-aiden tulisikin ottaa sopivimmat toimintatavat sekä perinteisistä offline- (esim. kivijalkamyymälät, katalogit) ja tuoreemmista online-maailmoista ja tältä pohjalta lähteä rakentamaan toimintaansa. Seuraavaksi käsitellään keinoja, joiden avulla monikanavamarkkinointiin liittyviä haasteita voidaan hallita.

3.1 Monikanavaisen kuluttajakäytöksen ymmärtäminen

Kuluttajien ostokäytös on aina ollut akateemisen tutkimuksen mielenkiinnonkohteena. Luvussa 2.1 todetaan, että myös monikanavaista ostokäyttäytymistä on akateemisessa tutkimuksessa tutkittu suhteellisen paljon. Kuluttajakäytöksen ymmärtäminen nousee esille monessa monikanavamarkkinointia käsittelevän tutkimuksessa ja kuten jo johdannossa käy ilmi, monikanavamarkkinointi on kehittynyt vastaamaan kuluttajien muuttuvia tarpeita. Näin ollen myös kuluttajien kanavakäyttäytymisen ymmärtäminen näyttäisi olevan tärkeää monikanavamarkkinoinnin hallinnassa.

Monikanavaisten kuluttajien segmentointi on tunnistettu keskeiseksi kuluttajakäyttäytymiseen liittyväksi kysymykseksi, suunniteltaessa tehokasta monikanavastrategiaa (Konus, Verhoef & Neslin 2008). Stonen, Hobbs ja Khaleelin (2002, 44) mukaan on keskeistä ymmärtää kuluttajien kanavapreferenssejä ja kanavien käyttöä, sillä kuluttajat näyttäisivät suosivan eri kanavia eri tilanteissa. Esimerkiksi kuluttajien tiedonhakuun suosimat kanavat eivät välttämättä ole samat kuin kanavat, joista tuote lopulta ostetaan (Verhoef, Neslin, Vroomen 2007). Näin ollen kuluttajien kanavakäyttäytymistä seuraamalla, yritykset voivat parantaa ymmärrystään asiakkaittensa käytöksestä ja kehittää näin pohjan vahvoille asiakassuhteille (Rangaswamy & 2005, 6). Yritysten on tärkeää ymmärtää kuluttajien motivaatioita kanavavalintojen taustalla, sillä jos tämä ymmärrys puuttuu, yritykset tuottavat vääränlaista lisäarvoa kuluttajille ja saattavat joko yli- tai ali-investoida kanaviinsa, johtaen tilanteeseen, jossa he voivat esimerkiksi menettää markkinaosuuttaan tai tuhlaavat resurssejaan. (Valos 2009, 199.) Kuluttajien kanavavalintoihin vaikuttavat monet tekijät, kuten yrityksen markkinointipanostukset, kanavien ominaisuudet, kanavaintegraatio, kuluttajien sosiaaliset suhteet, tilanteeseen liittyvät muuttujat sekä yksilölliset eroavaisuudet (Neslin ym 2006, 101). Monikanavaisen ostokäyttäytymisen tutkimuksissa on noussut esille, että kuluttajat valitsevat kanavan jokai-

sessä ostoprosessin vaiheessa täyttääkseen utilitaristiset ja hedonistiset tarpeensa matallimmalla kustannus-hyöty-suhteella. (Ks. Esim Balasubramanian ym 2005; Konus, Verhoeve, Neslin 2008.)

Heitz-Spahn (2013) tarkastelee, miten ostomotiivit, sosiodemografiset tekijät ja tuotekategoria vaikuttavat kuluttajien vapaamatkustamiseen. Ymmärtääkseen miksi kuluttajat käyttäytyvät monikanavaisesti ja sitä myöden myös aiheuttavat vapaamatkustusilmiön, kuluttajien tärkeimmäksi kanavamotiiveiksi on asetettava ostoksilla käymisen kätevyys, joustavuus sekä hinnanvertailu. Heitz-Spahnin (2013) mukaan kuluttajien vapaamatkustamista tarkasteltaessa, hedonistisilla motiiveilla ei näyttäisi olevan selitysvoimaa kanavalinnan suhteen. Näin ollen kanaviin liittyvä estetiikka, kuten verkkosivujen design, myymälän ergonomia ja design, eivät näyttäisi olevan tärkeimpiä tekijöitä kuluttajien päätöksenteossa, mitä tulee kuluttajien kanava – tai vähittäiskaupan valintaan. Myöskään sosiodemografisilla tekijöillä ei näyttäisi olevan selittävää voimaa vapaamatkustamista tarkasteltaessa. Vähittäiskauppiat ovat perinteisesti segmentoineet kuluttajia mm. sosiodemografisten muuttujien avulla, mutta ikä, sukupuoli, status, maantieteellinen sijainti eivät näyttäisi selittävän kuluttajien vapaamatkustuskäytöstä. Heitz-Spahn (2013) ehdottaakin, että mikäli vähittäiskauppiat haluavat ymmärtää paremmin vapaamatkustusilmiötä, tulisi heidän perehtyä kuluttajien ostomotiiveihin, jotka liittyvät vapaamatkustamiseen. Lisäksi kuluttajat näyttäisivät omaksuvan vapaamatkustuskäytöksen tietynlaisissa tuotekategorioissa, jotka omaavat joitain yhtenäisiä piirteitä, kuten korkean hinnan, eikä niitä osteta usein. Tällaisia tuotekategorioita ovat usein kestokulutushyödykkeet, kuten elektroniikka ja huonekalut. Toiset vähittäiskauppiat ovat siis alttiimpia voimaantuneille kuluttajille ja vapaamatkustamiselle kuin toiset. Vähittäiskauppioiden tulee ymmärtää myös tuotekategorioiden ja tuotteiden ominaisuuksien vaikuttavan kuluttajien käytökseen suhteessa vähittäiskauppioiden eri kanaviin. (Heitz-Spahn 2013.)

3.2 Yhtenäinen brändi ja kanavakoordinaatio

Erilaisten linkkien luomista kanavien välille on pidetty monikanavamarkkinoinnin perusstrategiana asiakassuhteiden ylläpidossa (Stone, Hobbs & Khaleeli 2002, 40). Monikanavaisen vähittäiskaupan kontekstissa on tärkeää, että vähittäiskauppiat ylläpitävät yhtenäistä brändikuvaa eri kanavissaan (Pentina & Hasty 2009). Esimerkiksi vähittäiskauppiaan online-kanavien ulkoasun pitäisi olla yhdenmukainen vähittäiskauppiaan symbolisen brändin kanssa ja online-kanavien asiakaskokemus tulisi olla johdettu niin, että online-kanavien käyttäjäkokemuksesta nousevat hyödyt yhtenevät niiden odotuksiensa kanssa, joita kuluttajilla on vähittäiskauppiasta. Monikanavaisten vähittäiskauppioiden tulee ymmärtää sekä samankaltaisuudet että eroavaisuudet heidän asiakkaidensa

odotuksista eri kanavia kohtaan, jotta kanavat ovat yhteensopivia ja täydentävät toisiinsa. (Kwon & Lennon 2009, 388.) Yhtenäisen brändin ylläpito vaatii yrityksen eri kanavien koordinoitua. Kanavakoordinaatio tarkoittaa samanaikaista ja johdonmukaista eri kanavien kuten verkkokaupan, kivijalkamyymälän ja katalogin johtamista. Vähittäiskaupan kontekstissa *synergia* nousee kanavien yhtenäisestä johtamisesta siten että kanavien tehokkuus paranee samalla, kun kuluttajille tarjotaan saumaton ostokokemus kanavien välillä ja näin myös yrityksen tuloksellisuus paranee. Vähittäiskaupan brändiä voidaan ylläpitää esimerkiksi yhtenäistämällä tuotevalikoima, tarjoamalla johdonmukaista informaatiota hinnoista sekä tasalaatuista asiakaspalvelua eri kanavissa. (Pentina & Hasty 2009,361.) Huolellisella kanavien synkronoinnilla yritys pystyy siis luomaan odotukset ylittävää palvelua, ja näin antaa kuluttajille vähemmän syitä tai mahdollisuuksia vaihtaa kilpailijalle (Rangaswamy & Van Bruggen 2005).

Yrityksillä on erilaisia keinoja integroida eri kanavansa, kuten kanavien väliset palvelut, joissa yhdistyvät sekä online- että offline-kanavat. Tällaisia palveluratkaisuja ovat muun muassa ”tilaa verkkokaupasta, nouda myymälästä”, ”tilaa kaupassa, kotiinkuljetuksella”, ”tilaa verkkokaupasta, palauta myymälään”. (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 6.) Monikanavaisia palveluratkaisujen, erityisesti ”tilaa verkosta, nouda myymälästä”, on todettu myös vähentävän myymälähenkilökunnan ärsyyntymistä online-kanavia kohtaan, jos verkkokaupan myynnistä voidaan palkita myös myymälähenkilökuntaa (Lewis, Whysall & Foster 2014, 61). Luvussa 1.3 määritellään termit monikanavamarkkinointi ja omnikanavaisuus, ja vaikka tähän tutkielmaan valittiin termi monikanavamarkkinointi kuvaamaan myös omnikanavaisuutta, on hyvä huomata, että esimerkiksi e-akateemisissa toimialan julkaisuissa, kuten blogeissa, omnikanavaisuus nähdään usein monikanavamarkkinoinnin kehittyneempänä versiona ja erityisesti edellä mainitut monikanavaiset palveluratkaisut nähdään tärkeänä osana nimenomaan omnikanavaisuutta, vaikkakin osaa näistä palveluratkaisuista on käsitelty jo aikaisissa monikanavamarkkinoinnin julkaisuissa. Esimerkiksi Bell, Gallino ja Moreno (2014) kuvaavat näitä monikanavaisia palveluratkaisuja omnikanavaisiksi ominaisuuksiksi, jotka alkujen aluksi miellettiin vähittäiskauppioiden tarjoamiksi ylimääräisiksi palveluiksi (*engl.nice additions*), mutta ovat nyt muuttumassa pakollisiksi ominaisuuksiksi.

Dataintegraatio on edellytys toimivalle monikanavamarkkinoinnille, mutta integraation laajuudesta ei ole päästy yhteisymmärrykseen (Neslin ym. 2006, 98). Yhtenäisen asiakastietokannan luominen, joka sisältää tietoa kuluttajien ostokäyttäytymisestä eri kanavissa näyttäisi olevan hyödyllistä vähittäiskauppiaille. Myyjillä tulisi olla pääsy tähän informaatioon, jotta kuluttajille voidaan tarjota räätälöityä ja henkilökohtaista palvelua ja näin asiakaskokemus paranisi. (Heitz-Spahn 2013, 577.) Jakamalla tietoa verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden yksittäisten kuluttajien ostoksista, vähittäiskauppiat voivat personalisoida tarjouksia, palkita uskollisia asiakkaita, lähettää yksilöityjä sähköposteja sekä hallita monikanavaista ostokäyttäytymistä niin, että yritys pystyy

maksimoimaan asiakasarvon ja voiton. Luomalla ja ylläpitämällä kanavien välistä tietokantaa ja ymmärtämällä kuluttajien yksilöllisiä mieltymyksiä kanavien käytön suhteen, yritykset voivat luoda ensiluokkaisia monikanavaisia ostokokemuksia. Tämä voidaan saavuttaa käyttämällä asiakassuhteidenhallinta-järjestelmiä, jotka on synkronoitu operaatio- ja logistiikkatoimintoihin. (Pentina & Hasty 2009, 363.) Stone ym. (2002,45) ehdottavat kanavaintegroinnin parantamiseksi esimerkiksi kanavien välisten kanta-asiakkuusohjelmien lanseerausta sekä kuluttajien palkitsemista heidän suorittaessa ostotapahtuman loppuun jossain yrityksen kanavista.

Yhtenä keinona vapaamatkustamisen ehkäisyyn on esitetty asiakaspalvelun laadun parantamista. Kuitenkin Kalyanam ja Tsay (2013, 48) toteavat, että mikä tahansa palvelu, jota voidaan käyttää ostamatta tuotetta, ei estä kuluttajaa käyttämästä palvelua, mutta ostamasta tuotetta kilpailijalta. He ehdottavatkin, että parempi lähestymistapa vapaamatkustamiseen on ottaa käyttöön parannuksia, joiden avulla vähittäiskauppioiden olisi helpompi saattaa ostotapahtuma loppuun joko kivijalkamyymälässään tai verkkokauppassaan. Kanavien väliset promotiot ja ristiinmyynti voivatkin olla tehokkaita markkinointikoordinaation välineitä. Pentina ja Hastyn (2009, 362) mukaan kuluttajien kokiessa yrityksen online- ja offline-kanavien olevan integroituja, on pienempi mahdollisuus, että kuluttaja vaihtaa vähittäiskauppiasta, jos tuote on loppuunmyyty jossain kanavassa.

3.2.1 *Hinnoittelu*

Monikanavaistumisen myötä yritykset ovat kohdanneet haasteita tuotteiden hinnoittelun kanssa (Stone, Hobbs, Khaleeli 2002, 45). Epäjohdonmukaisuus hinnoissa voi johtaa kuluttajien ärsyntyymiseen (Rangaswamy & Van Bruggen 2005, 9), mutta toisaalta tuotteiden hinnoittelua erihintaisiksi eri kanavissa on myös ehdotettu ratkaisuksi monikanavaisuuden haasteisiin (ks. Esim Kalyanam & Tsay 2013).

Yhtenä monikanavamarkkinoinnin hyötynä on nähty se, että yritys pystyy tarjoamaan tuotteitaan eri hinnoilla, niin että hinta vaihtelee sen mukaan, mitä kanavaa kuluttaja käyttää, sallien hintasegmentointistrategian ja voiton maksimoinnin. (Valos, Polonsky, Geursen, Zutshi 2010, 420) Brynjolffson ym. (2013) mukaan vähittäiskauppioiden tulisi välttää tarjoamasta kuluttajille mahdollisuuden suoraan hinnanvertailuun. Vaikka kuluttajat hyötyvät vertailun helppoudesta, voi se olla vahingollista yrityksille. Heidän mukaansa vähittäiskauppiat voivat hyötyä toimenpiteistä, jotka vaikeuttavat suoran hinnanvertailua. He ehdottavat, että vähittäiskauppiat ottaisivat käyttöönsä seuraavanlaisia vaihtoehtoja; *erottelevat erityspiirteet, eksklusiivisuus, niputtaminen*. Valmistajien perustrategiaan kuuluu pienten muutoksien tekeminen jokaiselle jälleenmyyjälle, jolloin tuotteen SKU eli varastonimike (*engl. stock keeping unit*) vaihtelee,

eikä eri jälleenmyyjien tuotteita voi suoraan vertailla. Tuotteiden niputtaminen vaikeuttaa niin ikään kuluttajien vertailua, mikäli samanlaista tuote- tai palveluyhdistelmää ei ole muualla saatavilla ja niputus on kehitetty ostodatan perusteella. Mikäli vähittäiskauppiiaan tuotetta ei ole saatavilla muualta, on se eksklusiivinen. (Brynjolfsson, Hu & Rahman 2013, 27.)

On mahdollista, että tulevaisuudessa vähittäiskauppojen tarjoukset sidotaan entistä enemmän kuluttajan käytökseen. Tällaisia tapoja voi olla esimerkiksi tarjouksen antaminen kuluttajalle, joka on kirjautunut sijaintipalveluun tai yrityksen sosiaaliseen mediaan tai tarjouksen skannaaminen puhelimella kaupassa olevan koodin kautta. (Kalanyam –Tsay 2013, 50.) Kanavien väliset alennukset, kupongit ja kanta-asiakasohjelmat tarjoavat kuluttajille kätevyyttä ja vahvistavat saumatonta ostokokemusta kanavien välillä. Korostaakseen kanavien yksilöllisyyttä vähittäiskauppiat voivat pitää kaudenpäätös-alennusmyyntejä, kuten joulualennuksia, myymälöissä tai tarjota online-tarjouksia heikentämättä kuluttajien odotuksia yritystä kohtaan. (Pentina & Hasty 2009, 363.)

Perinteinen vastaus hintakilpailuun on ollut alentaa omia hintoja. Kalynam ja Tsay (2013, 48) mukaan vähittäiskauppiat pystyvät estämään vapaamatkustusta, erityisesti showroom-käytöstä, seuraamalla kilpailijoiden hintoja Internetissä ja korjaamalla omia hintojansa vastaamaan kilpailijoiden hintoja niin, että heidän oma hinnoittelunsa johtaisi ostotapahtuman loppuun suorittamiseen heidän omassa kivijalkamyymälässään tai verkkokaupassaan. Kuitenkin kohtuullisen voiton ansaitseminen omille investoinneille alentamalla omia hintoja on haasteellista ja vapaamatkustus halvempien hintojen perässä osuu suoraan tämän asian ytimeen. (Kalynam & Tsay 2013, 49.) Hinnansovitus voi olla parempi vaihtoehto. Tällöin vähittäiskauppias voi kohdentaa alemman hinnan kuluttajille, jotka ovat tehneet pohjatyötä ennen ostospäätöstä. Hinnansovitusta voidaan pitää hintadiskriminointi-mekanismina, joka valikoi ja kohdentaa hintasensitiivisiä kuluttajia. (Kalynam – Tsay 2013, 49.) Hinnansovitus-mekanismi, jota ei ole implementoitu koherentilla tavalla voi hämmentää ja ärsyttää kuluttajia sekä myymälähenkilökuntaa. Myymälähenkilökunta voi löytää itsensä tilanteesta, jossa he joutuvat jatkuvasti selittelemään yrityksen hintoja kuluttajille, vaikka hinnoittelusta oltaisiin kommunikoitu aktiivisesti ja läpinäkyvästi kuluttajille. Hinnansovitusstrategia voi myös tahattomasti rohkaista kuluttajia vertailemaan tuotteita verkossa, jonka seurauksena kuluttaja ei koskaan saavu myymälään. (Kalanyam – Tsay 2013, 50)

Yhtä ainoa oikeaa ratkaisua hinnoitteluun ei näytä olevan sillä vaikka yhtenäistä hinnoittelupolitiikan avulla voidaan ylläpitää yhtenäistä kuvaa kanavista, niin erilaisia kanavakohtaisia tarjouksia voidaan käyttää esimerkiksi kuluttajien ohjaamiseen kanavasta toiseen. Stone, Hobbs ja Khaleeli (2002, 46) toteavat, kuluttajien oletettavan hintojen olevan kilpailukykyisiä, ostivat he tuotteen mistä tahansa vähittäiskaupan kanavasta, online tai offline –kanavasta, jolloin suuri hinnanero voi olla vaikea perustella.

3.2.2 Tuotevalikoima ja varastosaldojen läpinäkyvyys

Myyjä pystyy suojaamaan tuotetta kilpailulta pitämällä huolen siitä, että vastaavaa tuotetta ei yksinkertaisesti ole saatavilla mistään muualta (Kalanyam & Tsay 2013, 51). Vähittäiskauppiat voivat saavuttaa absoluuttisen yksinoikeuden myymällä kaupan omia merkkejä, (*engl. private label, store brand*) ja näin estää mahdollisen showroom-käytöksen. Kaupan omilla merkeillä tarkoitetaan vähittäiskaupan omaa brändiä ja se on ollut yksi vähittäiskaupan strategioista jo kauan ennen Internet-aikakautta. Eksklusiiivisuuden ylläpitäminen tai sen saavuttaminen muuttamalla valikoimaa sisältämään entistä enemmän kaupan omia merkkejä, on suuri muutos liiketoimintamallissa, ja vaikka vähittäiskauppiaan voi olla suhteellisen helppo löytää valmistaja omalle merkille, on tuotejohtaminen monin tavoin haasteellista ja oman merkin valmistus on usein kestäväää vain suurille ketjuille. (Kalanyam & Tsay 2013, 54-55)

Kuten mainittu, yhtenäinen tuotevalikoima sekä hinnoittelupolitiikka vähittäiskaupan kaikissa kanavissa, auttaa ylläpitämään vähittäiskauppiaan brändiä. Riippuen yrityksen varastohallintakyvystä (*engl. inventory capabilities*) ja yrityksen tavoitteista, osa yrityksistä tarjoaa laajemman tuotevalikoiman online-kanavissaan, kun osa taas rajoittaa valikoiman vain tiettyihin tuotekategorioihin. Aikaisemmin todettiin, että hinnoittelun suhteen on olemassa monenlaisia strategioita ja sama koskee vähittäiskauppioiden tuotevalikoimaa. Esimerkiksi osa *matalan katteen* yrityksistä, kuten yhdysvaltalainen vähittäiskauppaketju Target, käyttää verkkokauppaa kalliimpien ja kookkaiden tuotteiden myyntiin, myyden kivijalkamyymälöissä matalakatteisempia tuotteita. Luksustuotteita myyvät vähittäiskauppiat saattavat rajoittaa verkkokaupan tuotevalikoimaansa, jotta he pystyvät luomaan kuvan eksklusiivisuudesta ja lisäämään myymälässä käyntiä. (Pentina & Hasty 2009, 362.)

Tuotteiden saatavuus on tärkeää, sillä mikäli kuluttaja kohtaa verkkokaupassa tai myymälässä tilanteen, että tuote on loppuunmyyty, voi hän vaihtaa kilpailijalle (Griffiths & Howards 2008, 73). Aiemmin mainitut monikanavaiset palveluratkaisut ja kuluttajan ohjaaminen kanavasta toiseen esimerkiksi tuotteen loppuessa yhdestä kanavasta, auttavat vähittäiskauppiaita ylläpitämään asiakassuhteitaan. Tarjoamalla kuluttajille tietoa tuotteiden saatavuudesta myymälöissä, vähittäiskauppiat pystyvät houkuttelemaan myymälöihin kuluttajia, jotka muuten olisivat ehkä etsineet tuotteita vain verkosta (Brynjolfsson, Hu, Rahman 2013). Gallinon ja Morenon (2014, 1434) mukaan vähittäiskauppioiden kanavaintegraatio voi sisältää erilaisia toimenpiteitä ja esimerkiksi myymälöiden tuotteiden saatavuustiedon kertominen online-kanavissa on yksi yleisimmistä käytännöistä. Tästä kehittyneempi versio on heidän mukaansa monikanavaiset palveluratkaisut, kuten online-kanavasta tilaaminen lähimpään myymälään. Monikanavaisia palveluratkaisuja käsitellään luvussa 3.2.

3.3 Yhteenveto

Kuluttajien ostokäytös on monimutkaistunut, kun kuluttajat käyttävät monia eri kanavia ostoprosessinsa eri vaiheissa. Monikanavamarkkinointi on kehittynyt vastaamaan kuluttajien muuttuviin tarpeisiin, joten luonnollisesti asiakasymmärrys on tärkeässä asemassa monikanavamarkkinointistrategian tehokkaassa toteuttamisessa. Perinteisen asiakastiedon, kuten sosiodemografisten tekijöiden lisäksi, yritysten tulisi ymmärtää kuluttajien kanavavalintoja heidän ostoprosessinsa eri vaiheissa, sillä kuluttajat näyttäisivät suosivan eri kanavia eri tarkoitukseen. Esimerkiksi älypuhelinien merkitys tiedonhaussa on kasvanut ja yhä useampi vertailee tuotteita ja hakee inspiraatiota mobiilisti. Kuluttajien kanavavalintoihin vaikuttavat monet eri tekijät, ja ymmärtämällä kuluttajien motivaatiota kanavavalintojen taustalla, voivat yritykset tuottaa oikeanlaista lisäarvoa kuluttajille sekä kohdentaa resurssejaan paremmin. Yhtenä monikanavamarkkinoinnin ja kuluttajien monikanavaisen ostokäytöksen tuomana haasteena on nähty vapaamatkustaminen, kun kuluttajat eivät välttämättä osta tuotetta siitä kanavasta, jossa he ovat ensimmäisen kerran tuotteeseen tutustuneet. Tämän ilmiön ymmärtämiseksi, yritysten tulisi tarkastella vapaamatkustamiseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat kuluttajien kanavavalintaan.

Organisaatioiden siilojen poistaminen ja kanavien taustalla toimivien osastojen ja tiimien välinen yhteistyö auttaa monikanavamarkkinointistrategian toteuttamisessa ja kuluttajille yhtenevän osto- ja palvelukokemuksen luomisessa, kanavasta riippumatta. Yhteisten asiakastietokantojen ja yhtenevien taustajärjestelmien avulla on mahdollista syventää asiakasymmärrystä ja mahdollisesti kehittää yhtenäistä asiakaskokemusta. Oleellinen osa monikanavamarkkinointia on kanavaintegraatio ja yhtenäisen brändin ylläpito, johon voidaan päästä kanavien huolellisella koordinoinnilla. Vähittäiskaupan brändiä voidaan ylläpitää esimerkiksi kanavien visuaalisen ilmeellä, yhtenäistämällä tuotevalikoima, tarjoamalla johdonmukaista informaatiota hinnoista sekä tasalaatuisella asiakaspalvelulla eri kanavissa. Kuitenkaan esimerkiksi yhtä ainoaa ratkaisua hinnoitteluun ei näytä olevan, ja vaikka yhtenevän hinnoittelun avulla voidaan ylläpitää vähittäiskaupan brändiä, niin esimerkiksi kanavakohtaisten tarjousten avulla voidaan ohjata kanavasta toiseen ja tarjota saumatonta liikkumista. Tuotevalikoiman suhteen näyttäisi myös olevan lukemattomia mahdollisuuksia. Monikanavaiset palveluratkaisut sallivat kuluttajan liikkumisen kanavien välillä ja varastosaldojen läpinäkyvyys kanavien välillä tukee kuluttajien saumatonta ostokokemusta.

4 TUTKIELMAN METODOLOGIA

Tässä luvussa käsitellään tutkielman metodologisia valintoja ja tutkimusprosessin kulua. Tyypillisesti tutkimusprosessi voidaan jakaa neljään osioon jotka ovat tutkimuksen suunnittelu ja lähestymistavan valinta, haastateltavien valinta, tiedon keruu ja tiedon analysointi. (Eskola, Suoranta 2008, 210.) Seuraavaksi käsitellään edellä mainitut tutkimusprosessin vaiheet sekä analysoidaan niiden avulla tutkielman laatua ja luotettavuutta.

4.1 Tutkielman lähestymistapa

Tämän tutkielman tutkittava aineisto koostuu pienestä määrästä tapauksia ja tällöin on tapana käyttää laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai niihin osallistuvien ihmisten antamien merkitysten kautta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31). Kuten tässäkin tutkielmassa, laadullisissa tutkielmissa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 2008). Tutkielmassa ei pyritä yleistettävyyteen, vaan monikanavamarkkinoinnin haasteiden syvälliseen kuvaamiseen ja ymmärrykseen. Tutkielmassa haastateltiin vähittäiskaupan toimialalla toimivien yritysten edustajia, sillä tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattava kuva monikanavamarkkinoinnin tuomista haasteista ja mahdollisista keinoista, joilla näitä haasteita oli ratkaistu. Tutkija uskoi, että kyseisillä henkilöillä oli käsitys siitä, miten monikanavamarkkinointi on vaikuttanut heidän yrityksensä liiketoimintaan.

Tässä tutkielmassa johtopäätöksiä pyritään tekemään teorian ja empirian vuoropuhelun pohjalta, joten tutkielma etenee abduktiivisen päättelyn avulla. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina jotain teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla (Hirsijärvi & Hurme 2010, 136). Tutkimusprosessin alussa tutkija tutustui monikanavamarkkinointia käsittelevään akateemiseen kirjallisuuteen ja teki siitä alustavan teoreettisen viitekehysten tutkimukselle. Tähän teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen tutkija loi temahaastattelurungon, jonka avulla hän keräsi empiristä materiaalia tutkimukseen. Aineiston analyysiin keskitytään luvussa 4.3.

4.2 Aineiston hankinta

Vaikka monikanavamarkkinointi on ollut mielenkiinnon kohteena sekä akateemisessa tutkimuksessa että vähittäiskaupan toimialalla, on siitä tehty akateeminen tutkimus vielä

suhteellisen vähäistä. Aiheen ollessa vähän tutkittu, valittiin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu, sillä sille on ominaista että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Näin haastattelu vapautuu osaksi tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 48.)

4.2.1 Haastattelu aineistonkeruu menetelmänä

Kun haluamme kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia on luonnollista keskustella heidän kanssaan (Hirsijärvi & Hurme 2010, 11). Tässä tutkielmassa haluttiin kuulla vähittäiskaupan alan yritysten markkinoinnin näkökulmia monikanavaisuuden tuomiin haasteisiin, joten haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi oli luonnollinen. Tutkimushaastattelulajeja on monia ja niiden erot syntyvät lähinnä strukturointiasteen perusteella, toisin sanoen riippuen siitä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 43.) Tutkielmassa käytettiin teemahaastattelua, joka on käytetyin kvalitatiivinen aineiston keruun menetelmä liiketaloustieteissä. Teemahaastattelun tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä tyystin. (Koskinen ym. 2005, 105.) Tutkija oli ennen aineiston keräämistä tutustunut monikanavamarkkinointia koskevaan teoriaan, sillä teemahaastattelulle on tyypillistä, että tutkija on alustavasti selvitelty tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 47.)

Tämän tutkielman empiriaosuuden mielenkiinnon kohteena ovat yritysten markkinoinnin kokemukset ja näkökulmat monikanavamarkkinoinnin tuomiin haasteisiin ja teemahaastattelun avulla tutkija pystyy hieman ohjaamaan keskustelua haluttuun suuntaan, mutta pääpaino on haastateltavien kokemuksissa. Jo ennen haastatteluja tutkija on tiedostanut, että kaikki teoriasta nousseet teemat ja aiheet eivät välttämättä tule esille haastateltavien puheissa.

4.2.2 Haastateltavat henkilöt

Haastateltavien henkilöiden valinta oli tärkeässä osassa, jotta haastattelut palvelisivat mahdollisimman hyvin tutkielman tarkoitusta. Koska tarkoituksena oli analysoida vähittäiskaupan alalla toimivien yritysten näkökulmia monikanavamarkkinoinnin haasteisiin, tutkielmaa varten haastateltiin suomalaisia vähittäiskaupanalalla toimivien yritysten markkinoinnin parissa työskenteleviä henkilöitä sekä markkinoinnin asiantuntijoita.

Teemahaastattelun yksi ominaispiirre on tietoisuus siitä, että haastateltavat ovat kokeneet mielenkiinnonkohteena olevan ilmiön (Hirsijärvi & Hurme 2010, 47). Näin ollen oli tärkeää, että haastateltavilla oli käsitys siitä, miten monikanavamarkkinointi on vaikuttanut heidän yrityksen liiketoimintaan sekä mahdollisesti myös päätäntävaltaa aiheeseen liittyen. Syys-lokakuun 2015 aikana tutkija oli yhteydessä noin 20. vähittäiskaupan yritykseen, joista haastateltaviksi suostui 7. Yritysten saaminen mukaan tutkielmaan osoittautui luultua haastavammaksi, joten tutkija otti yritysten lisäksi yhteyttä kolmeen vähittäiskaupan markkinoinnin asiantuntijaan ja sai heidät mukaan tutkielmaansa.

Eskolan ja Suorannan (2008, 62) mukaan aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tehtyään kaikki haastattelut, tutkija totesi aineiston kylläntyneen, eivätkä viimeisimmät haastattelut tuoneet merkittävää lisätietoa. Alla olevaan taulukkoon on tehty yhteenveto haastateltavista henkilöistä, heidän asemastaan yrityksessä ja haastatteluun liittyvistä tekijöistä.

Yritys	Haastateltava	Toimenkuva	Aika ja paikka	Kesto
Suomalainen kirjakauppa	Mervi Jäntti ja Marianne Kankaanpää	Markkinointijohtaja ja markkinointipäällikkö	8.10.2015, Helsinki	40 min
Seppälä	Kati Kivimäki	Markkinointipäällikkö	16.10.2015, puhelinhaastattelu	40 min
Haaga-Helia	Pirjo Purovesi	Asiantuntija	20.10.2015, Helsinki	45 min
Solita	Arhi Kivilahti	Asiantuntija	21.10.2015, Helsinki	50 min
Stockmann	Marja Isokangas-Huiko	Head of brand marketing and concepts	22.10.2015, Helsinki	55 min
Lindex	Aino-Marja Öster	Country Marketing Manager and Communications Team Leader	23.10.2015, Helsinki	40 min
Partioaitta	Nina Ehrnrooth	Toimitusjohtaja	26.10.2015,	55 min
Aalto Yliopisto	Lasse Mitronen	Asiantuntija	2.11.2015, Helsinki	75 min
Hong Kong	Markus Vihavainen	Markkinointijohtaja	3.11.2015,	40 min
S-ryhmä	Lauri Toivonen	Marketing Director	5.11.2015, Helsinki	120 min

Taulukko 1 Tutkielmaan haastatellut henkilöt

Tutkielman tuloksia tarkasteltaessa on hyvä ottaa huomioon, että toimialalla on niin monta erilaista tarinaa kuin on yrityksiäkin ja haastateltavien yritysten eroavaisuudet vaikuttavat osaltaan tutkimuksen tuloksiin. Haastateltavat yritykset eroavat toisistaan esimerkiksi tarjoaman perusteella. Osa yrityksistä myy eksklusiivisesti tuotteitaan, kun taas osa ei ole myymiensä tuotteiden ainoa jälleenmyyjä. Samoin

4.2.3 *Haastatteluiden suunnittelu ja toteutus*

Haastatteluiden suunnittelun ja toteutuksen kuvaaminen on tärkeää tutkielman luotettavuuden ja läpinäkyvyyden kannalta, sillä haastattelut ovat tämän tutkielman ainoa aineistolähde. Tutkielman luotettavuuteen palataan tarkemmin luvussa 4.4. Haastattelut pidettiin loka- marraskuun 2015 aikana ja ne sovittiin etukäteen sähköpostitse tai puhelimitse. Tutkija lähetti kaikille haastateltaville etukäteen tutkimussuunnitelman, jotta haastateltavat saivat selkeämmän käsityksen tutkielman aiheesta. Lisäksi osalle haastateltavista tutkija lähetti haastattelurungon, jotta haastateltavat pystyivät tutustumaan aiheeseen tarkemmin. Osa yrityshaastatteluista pidettiin yritysten toimistoilla, kaksi haastattelua hoidettiin puhelimitse ja yksi haastattelu toteutettiin kahvilassa. Asiantuntijoiden haastattelut olivat heidän toimistoillaan. Kaikkien haastattelut tehtiin suomeksi sen ollessa sekä tutkijan että haastateltavien äidinkieli. Haastattelut kestivät noin 40. minuutista pariin tuntiin, riippuen haastateltavan puheliaisuudesta ja avoimuudesta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tutkija pyrki purkamaan, litteroimaan, haastattelut mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen. Haastatteluista kerääntyi yhteensä noin 9 tuntia ja 30 minuuttia nauhoitettua materiaalia.

Tutkija teki aluksi yhden haastattelurungon teoriasta nousseiden teemojen pohjalta. Teoriassa painottui kolme pääteemaa, jotka ovat monikanavainen kuluttaja, teknologian kehitys sekä kanavien integraatio. Haastattelukysymyksissä tutkija keskittyi monikanavamarkkinoinnin haasteisiin. Haasteiden ratkaisuihin hän pyrki saamaan tietoa jatkokysymyksillä siitä, miten haasteita oli pyritty ratkomaan. Ensimmäisen haastattelun jälkeen tutkija muokkasi haastattelurunkoa palvelemaan paremmin tutkielman tarkoitusta. Tutkijan ottaessa haastateltaviksi myös asiantuntijoita, muokkasi hän alkuperäisen haastattelurungon asiantuntijoille sopivaksi. Haastatteluiden oli tarkoitus muistuttaa luonnollista keskustelua, joten tutkija saattoi tilanteen mukaan esittää lisäkysymyksiä ja jättää jotain kysymyksiä kysymättä, mikäli koki kysymykset tarpeettomaksi. Liitteestä löytyy sekä yrityksille että asiantuntijoille suunnatut haastattelurungot.

4.3 **Aineiston analysointi**

Aineiston analyysin tarkoituksena on jäsenellä kerättyä informaatiota ja luoda uutta tietoa. Analyysin aikana informaatiota tiivistetään menettämättä oleellista tietoa. Kvalitatiivisen analyysin tarkoituksena ei ole testata hypoteeseja tai teoriaa vaan pikemminkin tarkastella aineistoa monesta eri näkökulmasta. (Eskola & Suoranta 2008, 137.)

Laadullisen analyysin aineiston jäsentäminen ja tulkinta tapahtuvat useassa vaiheessa ja ensimmäisenä tehtävänä on aineiston purkaminen (Eskola & Suoranta 2008, 150-51). Tämä tarkoittaa, että ennen analysointia, tutkijan tulee puhtaaksi kirjoittaa eli litteroida

haastatteludialogit. Litterointi pyrittiin suorittamaan haastateltavien puheen osalta sanatarkasti, mutta joitakin täydentäviä sanoja jätettiin sen ulkopuolelle, sillä niillä ei ole oleellista vaikutusta tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteisiin. Tutkielmaan valitut lainaukset korjattiin yleiskielisiksi, lukemisen helpottamiseksi.

Litteroinnin jälkeen saatu aineisto luokitellaan ja teemoitellaan, jotta tutkimuksen kannalta oleelliset asiat saataisiin nostettua esille aineistosta. Tässä tutkielmassa aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla, joten haastattelun teemojen avulla voitiin alustavasti jäsenellä aineistoa. Teemahaastattelurunko soveltuu aineiston koodauksen apuvälineeksi, sillä sen rakentamisessa on käytetty yhtäältä aiemmista tutkimuksista kerättyjä teoreettisia näkemyksiä ja toisaalta myös mahdollista omaa kokemusta. (Eskola & Suoranta 2008, 152.) Tutkija aloitti luokittelun lukemalla litteroimansa tekstin pariin otteeseen, jotta hän sai paremman kokonaiskuvan aineistostaan. Tämän jälkeen tutkija teki jokaiselle teemalle oman tiedoston, jonka alkuun hän keräsi teoriasta tietoa. Teorian jälkeen tutkija keräsi haastatteluista kaikki kyseiseen teemaan sopivat vastaukset. Tutkija värikoodasi lainaukset, jolloin eri henkilöiden vastaukset toistuivat aina samalla värillä. Näin kaikista teemoista oli helppo löytää tarvittaessa kunkin haastateltavan vastaukset.

Perinteisissä laadullisten aineistojen analyysitavoissa on aineistoista etsitty yhtäläisyyksiä ja samanlaisuutta kun taas uudemmissa laadullisten aineistojen analyysissä keskitytään aineiston eroihin ja moninaisuuteen (Eskola & Suoranta 2008, 139). Laadullisen aineiston analyysitekniikoita on olemassa useammanlaisia ja niiden soveltaminen riippuu ainakin jossain määrin aineiston laadusta (Eskola & Suoranta 2008, 151). Monikanavamarkkinointi on vielä suhteellisen uusi aihealue ja aiheeseen liittyvä teoreettinen viitekehys on laaja ja paikoitellen sirpaleinenkin. Tämän tutkielman osalta monikanavamarkkinoinnin haasteisiin ja mahdollisiin hallintakeinoihin liittyvä teoretieto ohjasi aineiston analyysia ja haastatteluista kerätystä aineistosta on pyritty löytämään sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia teoretietoon.

4.4 Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden kannalta on oleellista, että tutkija pystyy dokumentoimaan ja perustelemaan tekemiään valintoja uskottavasti (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää tutkijan subjektiviteettia ja tutkija itse onkin yksi tutkimuksen väline, minkä vuoksi ensisijaisena luotettavuuden kriteerinä laadullisessa tutkimuksessa on tutkija sekä hänen tutkimusprosessiin liittyvät valintansa (Eskola & Suoranta 2008). Tutkija on panostanut tutkielman läpinäkyvyyteen läpi tutkielman teon, esimerkiksi kuvailemalla tarkasti ai-

neiston analysointivaihetta, jotta hänen tutkimusprosessiin liittyvät valinnat ovat luotettavia.

Tutkimuksen teossa voidaan puhua laaduntarkkailusta ja kun kyseessä on haastattelu, kuten tässä tutkielmassa, tulisi laatua tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsijärvi & Hurme 2010, 184). Tutkimuksen laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen tekemällä mahdollisimman hyvä haastattelurunko. On hyvä miettiä ennalta, miten teemoja voidaan syventää, ja pohditaan vaihtoehtoisia lisäkysymysten muotoja. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 184.) Tätä tutkielmaa varten tehtiin kaksi haastattelurunkoa, toinen asiantuntijoille sekä toinen yrityksille ja haastattelurungot löytyvät liitteistä. Yrityksille suunnattu haastattelurunko muut hieman tutkielmanteon aikana, sillä tutkija huomasi ensimmäisen haastattelurungon tarvitsevan hiomista.

Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa haastatteluiden laatu. Esimerkiksi jos vain osa haastateltavista on haastateltu, tallenteiden kuuluvuus on huonoa, litterointi ei ole säännönmukaista tai luokittelu on sattumanvaraista, haastatteluaineistoa ei voida sanoa luotettavaksi. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 185.) Haastattelun aikana laatua voidaan parantaa huolehtimalla siitä, että tekninen välineistö on kunnossa: että on tallentamiseen tarkoitettua materiaalia, varapatteri tai sähköjohto saatavilla ja että haastattelurunko on mukana. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 184.) Tutkija nauhoitti lähes kaikki haastattelut kahdella laitteella sekä älypuhelimella että nauhurilla. Puhelinhaastattelut nauhoitettiin älypuhelimien nauhoitusapplikaation avulla. Tämän tutkielman aineiston luotettavuudessa ei ole epävarmuutta. Kaikki tutkielmaa varten kontaktoidut henkilöt haastateltiin ja haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin huolellisesti. Myös analysoitava aineiston luokittelussa tavoiteltiin johdonmukaisuutta. Tutkielmaan on pyritty valikoimaan haastateluista sitaatteja, jotka kuvastavat mahdollisimman monipuolisesti ja hyvin kaikkien haastateltavien mielipiteitä. On kuitenkin tärkeää huomata, että sitaattien monipuolisuus ja hyvyys perustuu lopulta tutkijan subjektiiviseen näkemykseen ja toinen tutkija olisi voinut valita tutkielmaa varten osaksi eri sitaatteja.

5 MONIKANAVAMARKKINOINNISTA OMNIKANAVAISUUTEEN

Tässä luvussa esitellään haastatteluista saadut tulokset peilattuna teoreettiseen viitekehukseen. Tulokset esitellään teoriasta nousseiden haasteisiin liittyvien teemojen eli monikanavaisen kuluttajan, teknologian kehityksen sekä kanavaintegraation kautta. On hyvä huomioida, että vaikka haastattelut olivat teemoitellut, liittyvät teemat niin vahvasti toisiinsa että samoja aiheita nousee esille useamman teeman alta. Haasteita käsittelevien alalukujen jälkeen on yhteen alalukuun kerätty mahdollisia haasteiden hallintakeinoja, joita haastateltavien kanssa käydyistä keskusteluista kävi ilmi, peilaten myös niitä teoriasta nousseisiin keinoihin. Alla on kontribuutiomatriisi selkeyttämässä analyysiluvun rakennetta.

	Teoria	Empiria
Haasteet	Monikanavainen kuluttajakäytös Kanavavalinnat Asiakasanalytiikka Tiedon yhdistäminen Vapaamatkustaminen showroom webroom Teknologia Mobiili Responsiivisuus Myymäläteknologia käyttöönotto Kanavaintegraatio Henkilöstöhallinto Organisaatorakenne Tiedon epäjohtomukaisuus	Monikanavainen kuluttajakäytös Datan jalostaminen ymmärrykseksi kokonaisasiakkaus Ostopolun seuraaminen Kanavaintegraatio Organisaatorakenne Osastojen välinen yhteistyö Henkilökunnan koulutus monikanavaisuuteen Tiedonepäjohtomukaisuus Verkkoliiketoiminta Teknologia Mobiilin hyödyntäminen Myymäläteknologiat Käyttöönotto
Haasteiden hallinta	Asiakasymmärryksen kehittäminen kanavakohtaiset motiivit Ostomotiivit Yhtenäinen brändi Ulkoasu Brändikokemus Kanavakoordinaatio Yhtenäinen asiakastietokanta Monikanavaiset palveluratkaisut Hinnoittelu Tuotevalikoima Varastosaldot	Asiakasymmärryksen kehittäminen Asiakaskokemus liiketoiminnan keskiöön Kokonaisasiakkaus Asiakaspolun seuraaminen Yhtenäinen brändi Visuaalinen ilme Yhtenäinen viesti Kanavakoordinaatio Monikanavaiset palveluratkaisut Varastosaldot Palvelun kehittäminen Dataan pohjautuvat palvelut Asiakaspalvelu

Taulukko 2 Kontribuutiomatriisi

5.1 Monikanavainen kuluttaja

Kuten on todettu, monikanavamarkkinointi on kehittynyt, jotta yritykset pystyvät vastaamaan paremmin kuluttajien muuttuviin tarpeisiin (Weinberg, Parise & Guinan 2007,

385). Kuluttajakäytös on jatkuvassa murroksessa, sillä esimerkiksi kehittyvä teknologia mahdollistaa uusia toimintatapoja ja uudet sosiaalisen median kanavat muuttavat yritysten ja asiakkaiden välistä kommunikaatiota. Kuluttajakäytöksen ollessa keskeinen osa monikanavamarkkinointia oli luonnollista aloittaa haastattelut keskustelemalla kuluttajakäytöksestä ja erityisesti sen muutoksesta ja siten mahdollisista vaikutuksista vähittäiskauppaan. Haastateltavat kuvaavat kuluttajien monikanavaisuutta seuraavasti:

Ja kyllähän se on todettu, moni toimija on todennut sen, et mitä useampaa kanavaa ihminen käyttää missä kohtaa sen ketjun, niin sitä uskollisempia asiakkaita, sitä parempia asiakkaita ne on. Mutta ei tässäkään ole mitään uutta. Kyllähän se aina on ollut niin että mitä useammin asiakas asioi kaupan ketjun kanssa sitä parempi se asiakas on. (H3)

Kaikki ostaminen on paljon helpompaa. Et tiedät sä, kyllähän tämä kaikki et ihmiset käyttää enemmän ja enemmän teknologiaan ja jopa mä, mä olen kohta viisikymppinen, niin jopa mä käytän. Sehän tarkoittaa vaan sitä, että me ollaan vaan periaatteessa suuremmassa vaarassa menettää kuka tahansa asiakas milloin vain (H7)

Haastateltavat suhtautuivat kuluttajien monikanavaisen käyttäytymiseen lähtökohdaisen positiivisesti, mutta sen tiedostettiin tuovan haasteita liiketoiminnalle. Haastateltavat kokivat, että heillä on nykyään entistä enemmän kohtaamispisteitä kuluttajien kanssa, joka on luonnollisesti eduksi liiketoiminnalle ja kuten haastateltava (H3) totesi, mitä enemmän kuluttaja on asioinut kaupan kanssa, sitä parempi asiakas hän on. Haastateltavien ajatukset tältä osin tukivat teoriaa siitä, että monikanavaisia kuluttajia on pidetty arvokkaina yrityksille. (ks. esim. Neslin ym.2005; Kumar & Venkatesan 2005.) Toisaalta, kuten haastateltava (H7) osuvasti kuvasi, kuluttajilla on tänä päivänä lähes rajattomat ostospaikkamahdollisuudet ja yritysten voikin olla entistä vaikeampaa ylläpitää asiakassuhteitansa, kun kuluttajat viettävät aikaa esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa ja kohtaavat brändejä jatkuvasti eri kanavissa. Tämä tukee teoriaa siitä, että monikanavaistumisen myötä asiakassuhteiden ylläpito on huolenaihe yrityksille, sillä mitä useammat vähittäiskauppiat tarjoavat useita kanavavaihtoehtoja, sitä suuremmalla todennäköisyydellä kuluttajat myös käyttävät tarjolla olevia kanavia. (Heitz-Spahn 2013, 576.)

Haastatteluista kävi ilmi, että kuluttajien monikanavainen ostokäytös kiinnostaa yrityksiä ja vaikuttaa yritysten toimintaan, mutta esimerkiksi akateemisessa kirjallisuudessa paljon esillä olleeseen vapaamatkustusilmiöön haastateltavat suhtautuivat suhteellisen neutraalista eikä sitä pidetty kovinkaan suurena haasteena yritysten liiketoiminnalle. Haastateltavat kuvasivat suhtautumistaan vapaamatkustamiseen seuraavasti:

Koen sen vapaaksi kilpailuksi. – jokainen kauppa löytää sen oman, siinä on kyseessä puhtaasti siitä, että sun pitää kilpailla niillä keinoilla,

jotka sä koet itsellesi tärkeäksi. Ja sitten sä joko menestyt tai et menesty. Et ei se kuluttaja ole epäreilu. Se kuluttajahan tekee valintoja sen perusteella mikä hänelle on tärkeää. Jos se viimeinen hinta on sille se tärkein asia, sit voi kysyä siltä et okei lähdetäänkö me siihen hintakilpailuun mukaan. Et ei se mun mielestä se on jotenkin naivia ajatella, että se kuluttaja olisi jotenkin syyllinen, se on name of the game. Ainahan tätä on ollut. (H10)

Mun mielestä me ei olla koskaan nähty sitä uhkana, että meille on ihan sama mistä ovesta se asiakas astuu sisään ja ostaa. (tutustuu teidän kanavissa tuotteeseen, ostaa toiselta vähittäiskauppialta?) niin no sille me ei oikeesti mitään voida, et meidän täytyy vaan yrittää luoda sellasia tapoja, joilla me ollaan kiinnostavia ja palvellaan hyvin. (H7)

Kuten luvussa 4.2.2 esiteltiin, haastateltavien yritysten joukossa on kahdenlaisia vähittäiskauppiaita. Osa yrityksistä on myymiensä tuotteiden ainoita jälleenmyyjä, kun taas osan myymiä tuotteita saa ostettua myös muilta vähittäiskauppiailta. Vaikka haastateltavien yritysten joukossa oli erilaisia vähittäiskauppiaita ja asiantuntijoita, eivät he yrityksen toimintatavasta riippumatta kokeneet vapaamatkustusilmiötä haasteeksi liiketoiminnalle. Vastaajien näkökulma erosi suhteellisen vahvasti teoriasta, jonka mukaan vapaamatkustus koetaan usein ongelmalliseksi liiketoiminnalle, vähittäiskaupan toimintamallista huolimatta (Kalyanam & Tsay 2013, 27). Haastateltava (H10) puhui vapaasti kilpailusta ja totesi ettei kuluttaja ole epäreilu. Asiakas on aina siirtynyt kilpailijalle, jos esimerkiksi palvelu ei ole miellyttänyt ja muutoksena tilanteeseen on laajentunut ostospaikkavaihtoehtojen määrä. Haastateltavat ymmärsivät vapaamatkustamisen mahdollisen negatiivisen vaikutuksen liiketoimintaan, mutta kokivat sen olevan heidän vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Tältä osin haastateltavien ajatukset tukevat Heitz-Spahnin (2013) teoriaa siitä, että monikanavainen ostokäytös on yksi kuluttajien voimaantumisen muoto. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksen perusliiketoiminnan tulee olla kunnossa ja jokaisen kilpailtava omilla vahvuuksillaan, mutta kuluttajan lopulliseen päätökseen siitä mistä hän tuotteen ostaa, heillä on vain vähän vaikutusvaltaa.

Mielenkiintoista oli, että yhden haastateltavan näkökulma vapaamatkustamiseen poikkesi osaksi muista ja hän toi esille vapaamatkustamisen vaikutuksen yrityksen kulujen realistiseen jakautumiseen kanavien välillä. Vapaamatkustamisen ongelmallisuus piilee toisen kanavan hyötyminen toisen kanavan panostuksista (Kalyanam & Tsay 2013) ja näin esimerkiksi kulujen epärealistinen jakautuminen kanavien välillä:

— Ja mä tietysti vastaan meidän verkkokauppaliiiketoiminnasta niin koen (vapaamatkustamisen) sen kulumielessä niin, että verkkokauppa mahdol-

listaa meidän kivijalkamyymälöiden liiketoiminnan kehitystä aika paljon ja kulut tulee aika pitkälle verkkokaupalle sitten. (H9)

Haastateltavan (H9) ajatukset tukevat teoriaa siitä, että kuluttajien monikanavainen ostokäytös voi aiheuttaa haasteita yrityksille sen suhteen, miten tulot ja menot todellisuudessa jakautuvat kanavien välillä, kun kuluttajat vaihtavat kanavia ostoprosessin aikana. Vaikka haastateltavat kokivat, ettei sillä ole väliä mistä heidän kanavasta kuluttaja lopulta ostaa tuotteen, olisi kuluttajien ostopolkua tärkeää ymmärtää ja se pohjautuu osaltaan kuluttajien kanavavalintoihin. Verkkokaupan rooli voi olla kaksijakoinen, jolloin sen myynnin lisäksi kanavan tulee toimia ikään kuin myymälöiden näyteikkunana. Tällöin esimerkiksi myyntiluvut eivät anna välttämättä oikeaa kuvaa kanavan kannattavuudesta ja jos kuluttajan siirtymää kanavasta toiseen ei pystytä seuraamaan, on haastavaa saada oikea kuva tulojen ja menojen jakautumisesta kanavien välillä. Kuluttajien ostopolun seuraamista käsitellään luvussa 5.1.2.

Mielenkiintoista oli, että vastaaja koki vapaamatkustamisen vaikuttavan negatiivisesti verkkokauppaan, verkkokaupan ohjatessa kuluttajia myymälään. Teoriassa on noussut esille, että vaikka haastateltavan mainitsema webrooming vaikuttaisi olevan yleisempää kuin showroom, ei sitä usein koeta yhtä ongelmalliseksi liiketoiminnalle, sillä siihen liittyvät rajakustannukset ovat usein pienemmät ja verkkokaupan kävijäliikenne on mahdollista kaupallistaa. (Kalyanam & Tsay 2013.) Myös muiden haastateltavien puheista nousi esille verkkokaupan roolin voi olla kaksijakoisuus sen toimiessa sekä myymälöiden näyteikkunana ja samalla generoiden omaa myyntiä. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin sekä showroom- että webroom-ilmioitä.

5.1.1 Showrooming- ja webrooming -ilmiöt

Et tietyllä tavalla se voi myös olla verkkokauppojen heikkous että sulla ei ole mahdollista hypistellä tuotetta tai kokeilla tuotetta. Että silti uskotaan vahvasti kivijalkaan, että se on elinvoimainen toimintamalli. (H2)

Tarkasteltaessa vapaamatkustus-ilmioitä kuluttajakäyttäytymisen näkökulmasta, voidaan showroom ja webroom –ilmiöt nähdä osana vapaamatkustus –ilmiötä. Haastateltavien suhtautuessa vapaamatkustamiseen pääosin neutraalisti, eivät he myöskään kokeineet kuluttajien showroom- tai webroom –käytöstä suureksi haasteeksi liiketoiminnalensa. Yritys pystyy suojaamaan tuotetta kilpailulta pitämällä huolen siitä, että tuotetta ei saa ostettua mistään muualta (Kalanyam & Tsay 2013) ja tämä nousi esille myös haastatteluuissa. Moni haastateltava totesi, ettei showrooming-ilmio vaikuta heidän toimintaansa, sillä kaikki kanavat, joissa yrityksen tuotteita on tarjolla, on heidän omassa omistuksessa. Kuten teoriassa on noussut esille, showrooming näyttäisi olevan kasvava ilmiö tietyissä tuotekategorioissa, kuten elektroniikkatuotteiden yhteydessä. (Kalanyam

& Tsay 2013.) Haastateltavat olivat samoilla linjoilla ja suurin osa koki, että showroom ei ole haasteena heidän tarjoamissaan tuotekategorioissa.

Osa haastateltavista näki webrooming-ilmion tuovan mahdollisuuksia kivijalkamyymälöille ja haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kivijalkamyymälöiden tulevaisuus näyttää positiiviselta, joskin myymälöiden rooli tulee varmasti muuttumaan. Showrooming -ilmiötä käsiteltäessä liiketoimintamallina, se jakoi enemmän haastateltavien mielipiteitä ja siitä keskusteltiin muun muassa seuraavasti:

*siitä on puhuttu et kivijalkamyymälöistä tulee showroomeja, mutta sitten tavallaan se pitää olla niin vahva brändi, että se tulos pitää pystyä sit tekemään siellä verkkokaupan puolella. Et koska se et sulla on showroom, sen pitää olla hyvällä liikepaikalla joka tarkoittaa kalliita vuokria. Se et-
tä se on kannattavaa, niin kyllä mä katon et suurin osa suomalaisista verkkokaupoista on edelleen siinä tilanteessa, tai vähittäiskaupan ja ketjuista, että se tulos edelleen tulee, jos se tulee, se tulee sieltä kivijalkamyymälästä. (H4)*

Keskusteltaessa showrooming-ilmioistä liiketoimintamallina, kivijalkamyymälöiden merkitys nousi vahvasti esille. Vuonna 2013 vähittäiskaupan tuotteiden verkko-ostokset olivat 7,2 prosenttia koko suomalaisen vähittäiskaupan arvolisäverollisesta myynnistä (TNS Gallup). Verkkoliiketoiminnan osuus Suomen vähittäiskaupan kokonaisymyynnistä on siis vielä suhteellisen pientä, vaikka se on kasvanut vuosittain. Näin ollen liiketoiminnan siirtyminen verkkoon ja showroom-malliseksi toiminnaksi ei näyttäisi olevan realistista, ainakaan lähitulevaisuudessa. Showroomiin mahdollisena liiketoimintamallina ei kuitenkaan suhtauduttu täysin kielteisesti ja osa kokikin showroomin avaavan heille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Vaikka monet ajattelivat, että toimintatapana showroom on kallis, sillä vuokratustannukset ovat yksi suurimmista menoeristä vähittäiskaupassa, niin pienemmässä mittakaavassa, esimerkiksi markkinointitoimenpiteenä, showroom koettiin mahdolliseksi toimintatavaksi.

5.1.2 Asiakastieto ja sen hyödyntäminen

Että näitä numeronmurskaajia on palkattu. Eli analytikkoja. Sekin on sitten et kyllähän sen numeron murskaa, mutta entä sitten? Että datasta ymmärrykseen. Että mitäs tämä nyt tarkoittaa, mitä pitäisi tehdä valikoidun suhteen, markkinoinnin suhteen tai hinnoittelun suhteen? (H5)

niin kyllä se on niin kuin vieläkin, niillä on ihan valtavasti tietoa, mutta se että se tieto jalostuisi asiakasymmärrykseksi, niin siinä on vielä iso

askel tehtävänä. Että pieniä juttuja on jo, mutta et kyllä se on vielä, että vaikka tietoa on, mutta että se olisi jalostunut (H4)

Haastateltavien puheista nousi vahvasti esille se, että heillä on tänä päivänä entistä enemmän tietoa asiakkaistaan, mutta tiedon jalostaminen asiakasymmärrykseksi, jonka perusteella liiketoimintaa voidaan kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita, vaatii vielä töitä. Haasteena ei siis ole tiedon puute, vaan selkeät toimintatavat ja menetelmät tiedon jalostamiselle. Rigby (2011) mukaan yhtenä haasteena, datan jalostamisessa tiedosta ymmärrykseen, voi olla osaavan henkilökunnan ja resurssien puute ja tämä näyttäisi pitävän paikkansa myös osan haastateltavien suhteen. Haastateltava (H5) toi esille, että vaikka vähittäiskauppiaille on henkilökuntaa, kuten analyttikkoja datan jalostamiseen, voi kyvykkyys datan hyödyntämisestä päätöksenteossa puuttua. Samoilla linjoilla olivat lähes kaikki haastateltavat ja osa koki esimerkiksi resurssien puutteen olevan esteenä tiedon syvempään analysointiin.

Haastateltavien mietteet tukevat teoriaa siitä, että vähittäiskauppiat eivät kamppaile tiedon vähyden kanssa (Brynjolfsson, Hu & Rahman 2013, 27). Vain yksi haastateltavista koki haasteeksi sen, ettei heillä ollut tarpeeksi tietoa asiakkaistaan. Haastateltavan näkökulmaa selittää se, että haastateltavan yrityksessä ei ollut vielä käytössä kanta-asiakasjärjestelmää, joka on yleinen toimintatapa asiakastiedon keräämiseen.

kyllähän me tiedetään meidän asiakkaista enemmän verkkokaupan myötä, totta kai meillä on rekisteri mitä he ostaa ja heillä on käytössä heidän oma verkkokauppatilinsä. Et kyllähän me tiedetään paremmin, että kuka ostaa parametrit. Mutta meillä on ollut aika huonosti tietoja meidän asiakkaista ja on edelleen. Se nyt vähän muuttuu, kun meille tulee kanta-asiakasjärjestelmä. (H8)

Lähes kaikilla haastateltavilla oli käytössä kanta-asiakasjärjestelmät, mutta monella se oli uudistumassa. Kanta-asiakasjärjestelmät ovat yleinen keino asiakastiedonkeräämiseen (Zhang ym. 2010) ja monen kanta-asiakasjärjestelmä kattoi sekä online- että offline-kanavat. Vaikka yrityksille kerääntyy paljon tietoa asiakkaista eri kanavista, voi erityisesti kivijalkamyymälöiden haasteena edelleen olla se, että kaikki asiakkaat eivät tunnistaudu käydessään ostoksilla (Neslin ym. 2006, 98.)

tuolla myymälässä mehän ei tiedetä asiakkaasta muuta kuin jos hän on ostanut ja jos hän tunnistautunut kassalla. Siellä ei vielä olla et me ikään kuin nähtäisiin et tuolla meidän kanta-asiakas on nyt käynyt meidän myymälässä mutta että ei ole ostanut mitään, et siitä ei jää rekisteriä. Toki sit taas päästään analysoimaan sitä, että avasi newsletterin ja tavaltaan, että mikä on se digitaalinen käyttäytyminen, et onko ostanut ja onko käynyt, et tollasia asioita pystytään analysoimaan. Myymälässä se on vielä vähän ohuempaa se analysointi. (H2)

Erityisesti kivijalkamyymälöille voi olla haasteellista kerätä tietoa asiakkaistaan, mikäli he eivät tunnistaudu maksaessaan. (Neslin ym. 2006) Monet vähittäiskauppiat käyttävätkin kanta-asiakasjärjestelmää tunnistaakseen asiakkaansa (Zhang ym. 2010) ja kuten haastateltava (H8) mainitsi, on heillekin tulossa kanta-asiakasjärjestelmä. Suurin osa haastateltavista koki, että heillä on tarpeeksi tietoa asiakkaistaan, mutta muutama toi esille sen, että myymälästä tiedonkerääminen voi olla haasteellisempaa, sillä he eivät saa tietoa esimerkiksi siitä, jos asiakas poistuu kivijalkamyymälästä ostamatta mitään. Online-kanavien etu on siinä, että ne tarjoavat mahdollisuuden kerätä tietoa esimerkiksi kuluttajien hakukäyttäytymisestä ostotapahtumadatan lisäksi. (Zhang ym. 2010, 170.) Toisaalta monen haastateltavan tapauksessa verkkokaupan osuus kokonaisymyynnistä on vielä suhteellisen pieni, eikä tällöin pystytä verkkokaupassa asioineista kuluttajista tekemään syvällisiä analyyseja. Haastateltava (H2) puheista nousi esille uudenlaisten teknologioiden tuoma mahdollisuus tunnistaa asiakkaita ja tarkastella heidän ostokäyttäytymistä, erityisesti kivijalkamyymälöissä, ja näin syventää vähittäiskauppioiden tietämystä asiakkaiden ostokäyttäytymismalleista.

Onhan siihenkin jo kaikkia teknologisia ratkaisuja, mutta me ei olla vielä päästy sinne asti. Mutta nekin on siis tulossa. Niin kyllähän markkinoilla on jo ja on olemassa olevia niin kuin kokeiluja siitä, että teknologian avulla oltaisiin tunnistettu asiakasta. Et niitähän on monenlaisia, et hyvin pitkällekin vietyjä, et pystytään esimerkiksi seuraamaan et missä ne asiakkaat liikkuu myymälässä, ihan tällaisilla heat-mapping jutuilla ja pystytään jopa tunnistaa asiakkaan kasvojen piirteistä et onko hän nyt tyytyväinen vai ei ja pystytään tunnistaa et kun tulee sisään. Sellasia, jotka on välillä vähän jopa pelottavia. Mutta niistä pitäisi jotenkin pystyä poimimaan ne, jotka on sitten ihan oikeesti hyödyllisiä ja mitkä pystyy sitten tavallaan rakentaa sitä oikeaa hyötyä liiketoiminnalle (H2)

Asiakkaiden tunnistamiseen ja tiedon hyödyntämiseen liittyy myös vahvasti teknologian kehitys, jonka haasteisiin palataan luvussa 5.3 Teoriassa kävi ilmi, että maailmalla on jo käytössä erilaisia teknologioita, joiden avulla esimerkiksi kuluttajien myymäläkäyttäytymistä voidaan paremmin seurata (Brynjolfsson, Hu & Rahman 2013, 27), ja näitä sivuttiin myös haastateltavien puheissa, tulevaisuuden mahdollisuuksina. Vähittäiskauppioiden mahdollisuudet tiedon keräämiseen asiakkaistaan paranevat jatkuvasti ja asiakaskohtaista tietoa kerätään kaikista vähittäiskauppioiden kanavista, mutta esimerkiksi sen seuraaminen ja raportointi, kun asiakas siirtyy vähittäiskauppioiden kanavien välillä, on vielä hieman haasteellista:

Mutta niin kuin sanoin teoriassa jos asiakas on tunnistettu verkossa ja tunnistetaan myös myymälässä niin pystytään tätä siirtymää mittaamaan. Mutta käytännössä se on hyvin hankalaa tällä hetkellä – kyllä tässä nimenomaan sellaista raportoinninkohityshanketta viedään eteenpäin, jos-

sa tulisi huomioitua nämä eri kanavat. Et nimenomaan se verkossa tapahtuvan tekemisen vaikutus kivijalkamyymälään ja niiden väliset yhteydet ja päinvastoin tietysti (H9)

Kuluttajan ostopolun seuraaminen voi olla vaikeaa yrityksille (Kalyanam & Tsay 2013, 30-31) ja haastateltavien mietteet tukivat teoriaa. Harva kertoi pystyvänsä vielä seuraamaan tarkasti sitä, jos asiakas vaihtaa yrityksen kanavasta toiseen. Haastateltava (H9) toteaa, että käytännössä eri kanavien vaikutusta toisiinsa ja niiden välisiä yhteyksiä on haastavaa raportoida. Teoriasta on noussut ilmi, että yksi monikanavamarkkinoinnin haasteista on myynnin jakautuminen eri kanavien kesken ja sitä myöden kanavien palkitseminen toteutuneesta myynnistä (Neslin & Shankar 2009, 79). Haaste pohjautuu kuluttajien monikanavaiseen ostokäytökseen ja siihen, että kuluttajan liikkumista kanavien välillä on haasteellista seurata. Haastateltavat kuitenkin kokivat ettei esimerkiksi myynnin oikealla jakautumisella kanavien välillä ole merkitystä, sillä viimekädessä yritykselle ei ole merkityksellistä mistä yrityksen kanavasta kuluttaja tuotteen ostaa. Ehkä suurempi haaste kuluttajan ostopolun seuraamisen vaikeudessa on se, että mikäli yritykset eivät tiedä kuluttajien kanavavalintojen taustalla vaikuttavia syitä ja motiiveja on johdonmukainen asiakaskokemus jokaisessa kontaktipisteessä haasteellista luoda, kun kanavien välisiä yhteyksiä ei hahmoteta kunnolla.

5.2 Kanavaintegraatio

Monikanavamarkkinoinnin avulla yritykset pyrkivät tarjoamaan kuluttajille saumattoman ostokokemuksen ja jotta tähän päästäisiin, on yrityksen eri kanavien oltava integroituja. Kanavaintegraatiolla tarkoitetaan yrityksen eri kanavien yhteistyöastetta ja parhaimmillaan onnistuneella kanavaintegraatiolla saadaan aikaiseksi synergiaa, josta sekä yritys että kuluttajat hyötyvät. (Pentina & Hasty, 2009.) Tutkielmassa on keskitytty erityisesti verkkokaupan ja kivijalkamyymälän yhdistämiseen ja haastatteluissa kanavaintegraatiosta keskusteltaessa huomio painottui myös näihin kahteen kanavaan.

- mikä Suomessa hirveen harvassa yrityksessä, ei ole oikeesti sen yrityksen DNA:ssa, vaikka me mitä väitettäisiin. Niin ei olo meidänkään DNA:ssa, siinä perus liiketoimintaprosessissa se vahvuus ei ole ollut asiakaskokemuksen johtaminen vaan se on ollut tehokkuuden johtamista. Ja nyt tämähän on sit taas ihan retailin historiaa, että miten tavallaan henkilökohtainen palvelu vs. kustannustehokkuus on ajanut retailin siihen, missä se on. Niin siinä maailmassa meidän on pakko asettaa se asiakas keskiöön, joka tarkoittaa sitä, että meidän pitää pyrkiä siihen omnichanneliin, mihin sit taas tarvitaan erilaista kyvykkyyttä kuin aikaisemmin. Ja toki me ollaan tällä hetkellä erittäin monikanavainen, siilou-

tumiskin mielessä, mutta nyt meidän on pakko, sanotaanko et se on visio joka osaltaan rupeaa pikkuhiljaa toteutua enemmän ja enemmän. Mutta siis nyhän jos sä tarkastelet ulkopuolisen silmin, niin emmehän me toimi omnichannelisti. (H10)

Luvussa 1.3 määriteltiin tämän tutkielman kannalta tärkeitä termejä ja päädyttiin olemaan erottelematta monikanavamarkkinointia omnikanavamarkkinoinnista, sillä jälkimmäinen on akateemisessa tutkimuksessa vielä huomattavan uusi käsite, jolloin monessa aiemmassa tutkimuksessa monikanavamarkkinoinnilla viitataan samaan kuin uudemmissa tutkimuksissa omnikanavamarkkinoinnolla. Kuten johdannossa käsiteltiin, erityisesti käytännön puheessa, omnikanavamarkkinointi nähdään monikanavamarkkinoinnin kehittyneempänä muotona, jossa asiakas on asetettu keskiöön ja kanavaintegraatio mahdollistaa kuluttajien saumattoman liikkumisen kanavien välillä. Käytännön puheessa omnikanavamarkkinointi on lähes syrjäyttänyt monikanavamarkkinoinnin ja tämä nousi esille myös haastatteluissa, kun monet painottivat toimivansa omnikanavaisesti monikanavaisuuden sijaan. Kuitenkin lähes kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että Suomessa ollaan todellisen kanavaintegraation suhteen edelleen kehityksen alkuvaiheessa, kun puhutaan kivijalkamyymälän ja verkkokaupan yhdistämisestä. Tämä tukee tutkijan päätöstä käyttää tutkielmassa termiä monikanavamarkkinointi, sillä vaikka osa haastateltavista yrityksistä kertoi toteuttavansa omnikanavamarkkinointistrategiaa, vaikuttaa siltä, että omnikanavamarkkinoinnin ja monikanavamarkkinoinnin ero ole täysin selvä käytännössäkään. Mikäli kanavaintegraatio ei toteudu, on kuluttajien saumaton liikkuminenkin haasteellista, jolloin jo monikanavamarkkinointi on haasteellista eikä omnikanavamarkkinointikaan voi toteutua. Kuten haastateltava (H10) osuvasti kuvailee, Suomessa asiakaskokemuksen johtaminen on vain harvan vähittäiskaupan yrityksen DNA:ssa ja tällöin yritykset eivät vielä toimi omnikanavaisesti, käyttivät he mitä termiä tahansa toiminnastaan, vaan omnikanavaisuutta kohden pyritään. Seuraavaksi käsitellään organisaatorakenteen vaikutusta monikanavamarkkinointiin.

5.2.1 Organisaatorakenne

Nykypäivänä vähittäiskauppiat tarjoavat monia kanavavaihtoehtoja ja toimivat näennäisen monikanavaisesti, mutta toiminnan taustalla on usein siiloutumista, kun kanavia kohdellaan erillisinä yksikköinä, joita usein johtavat eri henkilöt ja osastot (Piotrowicz & Cuthebertson 2014, 9). Haastatteluissa nousi esille, että yritysten rakenne on ollut ja on edelleen osaksi siiloutunut, mutta toimintaa pyritään yhtenäistämään ja siiloja poistamaan.

Johtamisen näkökulmasta ei missään nimessä pidä toimia itsenäisesti. Siis periaatteeltaan, siis siltä mitä ne edustaa, mutta nyt kun me puhu-

taan sit taas jostain yksittäisistä operaatioista, niin kyllä sitä tavarataloa pitää johtaa itsenäisesti huolimatta verkkokaupasta. Ja verkkokauppaa pitää johtaa itsenäisesti huolimatta tavaratalosta – siis meillä on radikaali muutos menossa – nyt kun mä katon markkinoinnin näkökulmasta ja mä katson viimeistä vuotta. On menty ja tehty ja muututtu. – poistettu siiloja. (H10)

Haastateltavista puheet tukevat teoriaa siitä, että yrityksestä pitää välittyä asiakkaalle yhtenäinen kuva kanavasta riippumatta, mutta monelle vähittäiskauppiaille se voi olla haasteellista sillä heidän verkkoliiketoiminta on perinteisesti ollut erillään muusta toiminnasta, omassa organisaatiossa tai yksikössä. Kuten Rangaswamy ja Van Bruggen (2005,7) toteavat, vaikka verkkoliiketoimintaa ei olisi eriytetty omaksi liiketoiminnaksi, ei kukaan välttämättä ole vastuussa siitä, että kuluttajille tarjotaan saumaton ostokokemus kaikissa kanavissa, mikäli vähittäiskauppiat johtavat kanaviaan hajautetusti ja ylläpitävät erillisiä tiimejä esimerkiksi varastohallinnassa, markkinoinnissa ja taloushallinnassa. Neslinin ja Shankarin (2009, 70-81) mukaan on kuitenkin luonnollista, että yritykset johtavat kanaviaan itsenäisten osastojen kautta, sillä monet kanavat vaativat erilaisia toimenpiteitä ja taitoja. Esimerkiksi onlinekanavat ovat dynaamisia ja kehittyvät nopeasti kun taas myymälät ovat vakaampia. Myös haastateltavat toivat esille että verkkoliiketoiminnan ja kivijalkamyymälän tarpeet, haasteet ja rytmi, ovat erilaiset, joten ne vaativat myös erilaisia toimenpiteitä. Haastateltava (H10) kiteytti monen ajatukset siitä, että johtamisen näkökulmasta kanavien on oltava yhtenäistä kokonaisuutta, mutta yksittäisissä operaatioita voidaan johtaa kanavittain. Vaikuttaa siltä, että siiloutuminen on todellinen haaste yrityksille ja monet ovat tehneet töitä poistaakseen siiloja ja yhdentääkseen toimintatapojaan.

Monikanavamarkkinoinnin kontekstissa teoriasta ei ole noussut yhtä yleistä mielipidettä vähittäiskaupan organisaatorakenteeseen toimivimmaksi ratkaisuksi. Zhang ym. (2010) uskovat, että päätös organisaatorakenteesta ei ole kaksijakoinen kysymys hajautetun ja keskitetyn organisaatorakenteen väliltä vaan kysymys integraatioasteesta organisaation itsenäisten funktioiden välillä. Vaikka monikanavamarkkinoinnin tarkoituksena ei ole johtaa kaikkia kanavia samoin, voi yhtenäisen brändikuvan ja asiakaskokemuksen luominen olla vaikeaa, mikäli kanavat toimivat erillään. Yhteistä sekä teorialle että kaikille haastateltaville oli, että yritysten tulee pystyä toimimaan yhtenäisesti asiakkaan suuntaan, vaikka kanavat olisivat eriytetty omiksi organisaatioiksi. Monen haastateltavan puheista nousi esille, että yritysten toimintamalleissa on tapahtumassa muutosta kohti yhtenäisempää toimintatapaa ja moni painotti, että vaikka kanavientaustalla toimisi useampia tiimejä, niin niiden yhteistyö on tiivistä. Erityisesti markkinointiosaston ja IT-osaston välisen yhteistyön tärkeys nousi esille. Toisaalta osastojen välinen yhteistyö voi olla myös haaste:

Se on vaikuttanut sillä tavalla että kun puhutaan tästä verkkokaupan alustakumppanista, jo siitä lähtien, että minkälainen alusta tälle verkko-kaupalle otetaan ja se että on markkinointi, on it, osto, on johtoryhmä on se ja tämä ja tuo, joiden pitää tähdätä päätöksiin ja näillä eri instansseilla ei välttämättä ole riittävää teknistä ymmärrystä, että me tiedetään mitä me kaupallisesti halutaan, mutta se että me keskustellaan jonkun IT-ihmisen kanssa riittävän selkeästi, että heille syttyy se lamppu et hei tää tai joku muu on se paras kumppani ja sitten me käytännössä huomataan, että eihän se nyt sitten, ei nämä meidän kampanjat toteudukaan täällä sillä tavalla kuin haluttiin ja niin edelleen niin. Et se on se yks haaste markkinoinnin keskustelu It:n kanssa. Eikä pelkästään markkinoinnilla, meillä liittyy tähän aina muutkin osapuolet hyvin vahvasti esim osto. (H1)

Kuten aiemmin käsiteltiin verkkokaupan operatiivinen johtaminen eroaa monilta tavoin kivijalkamyymälän johtamisesta ja haastateltavan (H1) puheesta nousi hyvin esille se, että voi olla haasteellista saada kaikki osapuolet keskustelemaan samalla tavoin ja ymmärtämään toisiaan. Samantapaisia ajatuksia markkinointiosaston ja IT-osaston yhteistyön tärkeydestä nousee esille myös myöhemmin luvussa 5.3, jossa käsitellään teknologian tuomia haasteita. Seuraavaksi käsitellään henkilökunnan, erityisesti myymälähenkilökunnan roolia kanavaintegraatiossa.

5.2.2 Henkilökunta

Ihmisethän on erilaisia, jollain on muutosvastaisuutta ja jotkut taas haluaa kokeilla kaikkea uutta. Et ei olo sellaista yhtä tiettyä miten he on reagoineet. Mutta haasteena siinä tietenkin on se, että jotkut saattaa vieläkin kokea että verkkokauppa on heidän kilpailijansa. Mutta mä sanoisin että tämä asenne on kuitenkin verrattuna siihen mitä oli silloin kun avattiin versus tämä päivä, niin se asenne on kyllä koko ajan kuoriutumassa pois. Koska kyllä meillä on niin viisasta henkilökuntaa, et he näkee et on pakko olla. Et verkkokauppa on meidän yhteinen, se on meidän yhteinen pankki niin sanotusti. Että kun verkkokaupalla menee hyvin niin myymälät hyötyy siitä (H6)

Lewis, Whysall & Foster (2014, 59) mukaan uuden markkinointikanavajäsenen lisääminen markkinointikanavaan voi aiheuttaa konfliktin, jos jo olemassa olevissa kanavissa uskotaan, että uusi kanava uhkaa heidän myyntejään ja näin tulojaan. Verkkoliiketoiminnan kehittymisen alkuvaiheessa monet pelkäsivät, että verkkokaupat syrjäyttävät kivijalkamyymälät ja yritysten avatessa verkkokaupan myyjät saattoivat kokea oman

asemansa uhatuksi. Vaikka ollaan tultu pitkälle tästä ajatusmallista, niin edelleen osa haastateltavista koki, että osa heidän myymälähenkilökunnasta saattaa kokea verkkokaupan heidän kilpailijanaan. Kuitenkin, kuten haastateltava (H6) totesi, tämä asenne näyttäisi olevan kuoriutumassa pois ja entistä enemmän myymälähenkilökunta näyttää ymmärtävän, että verkkokauppa myös mahdollistaa myymälöiden olemassa olon.

Monikanavamarkkinointi on muuttanut ja monipuolistanut myymälähenkilökunnan työtehtäviä. Henkilökunnan tulee perinteisen myyntityön ja asiakaspalvelun lisäksi pystyä hyödyntämään myymäläteknologiaa sekä osata ohjata asiakas tarvittaessa kanavasta toiseen. Lewis ym. (2014) mukaan myymälähenkilökunta voi kokea, että monikanavaisuus vaikeuttaa henkilökunnan päivittäistä työtä ja lisää heidän työmääräänsä, sillä monikanavaisuus tuo usein tullessaan uutta teknologiaa.

Se ei ole enää niin mustavalkoinen asia, et se olisi vaan joko tai, meidän kanavien välillä. Meidän pitää tarjota, meidän pitää olla mukana siinä kentässä. Et se joka haluaa verkosta ostaa niin sielläkin pitää olla mukana. Kyllä mä uskon että meidän henkilökunta on sen aika hyvin ymmärtänyt. Ja näkee sen sillä tavalla positiivisena asiana. Ja varsinkin sitten kun me pystytään tulevaisuudessa tarjoamaan niitä työkaluja siihen myyntityöhön, ihan sinne kivijalkamyymälään, niin sehän tietysti mullistaa sitä, et se ei olo enää joku verkkokauppa jossain vaan siitä tulee sitten osa sitä myymäläkokemusta. (H2)

Kuluttajat ovat entistä tietoisempia tuotteiden hinnoista ja ominaisuuksista. Luvussa 2.1 käsiteltiin kuluttajien voimaantumista, joka voi näkyä myös myymälähenkilökunnan työssä. Valos (2009) mukaan kuluttajien tietoisuus tuotteiden ominaisuuksista voi laskea myymälähenkilökunnan työmotivaatiota, kun myyjän asiantuntevuutta ei enää tarvita. Haastateltavien mielteet eivät tukeneet teoriaa, vaan kuten haastateltava (H2) totesi, monikanavamarkkinoinnin myötä yritykset pystyvät tulevaisuudessa tarjoamaan enemmän työkaluja myyntityöhön ja niiden avulla henkilökunta pystyy palvelemaan asiakkaita paremmin. Seuraavaksi käsitellään myymäläteknologiaa myymälähenkilökunnan näkökulmasta, joka liittyy läheisesti keskusteluun kivijalkamyymälöiden muuttuvasta roolista sekä myymälähenkilökunnan muuttuvasta työnkuvasta:

mä uskoisin että in-store teknologia otetaan avosylin vastaan, koska se parantaa sitä mahdollisuutta auttaa asiakasta ja palvella asiakasta. Ja sehän myös jonkin verran tasapäistää niitä henkilöitä, kun saattaa olla että jonkun verran on niitä tuntityöväkeä, et tavallaan se tasapäistää niitä mahdollisuuksia palvella asiakasta. (H7)

Erilaiset myymäläteknologiat, kuten tabletit, voivat olla myymälähenkilökunnan työnteon tukena, ja kuten haastateltava (H7) mainitsi, myymäläteknologiat voivat tasapäistää henkilökuntaa, sillä esimerkiksi kun osa-aikaisilla myyjillä on pääsy tabletteihin, heidän on helpompi etsiä esimerkiksi tuotetietoa.

Myymäläteknologioiden käyttöönottamisessa kouluttaminen on tärkeässä osassa. Ihmisten valmius käyttää teknologiaa sekä heidän suhtautumisena uusiin teknologioihin vaikuttavat siihen, miten helppoa myymäläteknologioiden käyttöönotto on. Kuten todettu, myymälähenkilökunta on tärkeässä asemassa saumattoman ostokokemuksen tarjoamisessa kuluttajalle. Valos (2009) toteaa, että myymälähenkilökunnan tulisi tarjota asiakkaalle mahdollisuus tilata myymälästä puuttuva tuote suoraan myymälään tai ohjata kuluttaja verkkokauppaan tai toiseen myymälään. Lewiksen ym. (2014) tutkimuksessa kävi ilmi, että myymälähenkilökunnalla ei ole tarpeellisia taitoja eikä rohkeutta kertoa kuluttajille monikanavaisuuden mahdollisuuksista (Lewis ym. 2014). Osa haastateltavista koki, että heidän henkilökuntansa osasi ohjata asiakkaita kanavasta toiseen tarpeen vaatiessa sekä hyödyntämään monikanavaisuuden mahdollisuuksia. Kuitenkaan läheskään kaikki haastateltavista eivät olleet samaa mieltä siitä, että myymälöiden koko henkilökunta on täysin tietoinen esimerkiksi monikanavaisista palveluratkaisuista tai osaa ja halua ohjata asiakkaita tarpeen tullen kanavasta toiseen.

koska se täältä johdon puolelta tapahtunut jalkautus ei ole ehkä mennyt, tai ei ole ehkä hoidettu ihan niin hyvin kuin olisi pitänyt hoitaa. Viesti ei välttämättä ole tasalaatuinen siellä myymälässä. Osa osaa varmasti käyttää tosi hyvin, ja jos tavara on myymälästä loppu, voidaan mennä verkkoon tai yhdessä päätteelle katsomaan, että tilataanko tästä kotiin suoraan vai tilataanko tänne myymälään verkkopuolelta vai mitä tehdään. (H9)

Haastateltavien mielipiteet erosivat myymälähenkilökunnan monikanavamarkkinointitaitojen suhteen ja yritysten myymälähenkilökunnassa on varmasti paljon eroavaisuuksia kyseisissä taidoissa. Haastatteluista nousi esille, että toimialalla työskentelee paljon esimerkiksi osa-aikaisia myyjiä, jolloin yrityksen sisäinen kommunikaatio ja viestintä voi olla haasteellista. Juuri vaihtuvan henkilöstön takia henkilökunnan kouluttamista on pidetty erityisen tärkeänä vähittäiskaupan kontekstissa (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 8). Valos (2009, 201) mukaan henkilökunnan motivaation puute voi olla sen taustalla, että myymälähenkilökunta ei ohjaa asiakkaita kanavasta toiseen ja siten monikanavamarkkinoinnin hyödyt jäävät saavuttamatta. Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että heidän myymälähenkilökuntansa on erittäin motivoitunutta, eivätkä siis kokeneet henkilökunnan motivaation puutetta haasteeksi. Haastateltavat kertoivat kouluttavansa myymälähenkilökuntaa, mutta kaikki eivät välttämättä suoraan monikanavaisuuteen:

Siis meillä on kaiken kaikkiaan myyjät koulutetaan tähän asiakaspalveluun ja tämä verkkokauppa on yksi osa että me ei erityisesti kouluteta tähän verkkoon, mutta se on osa sitä. (H1)

ollaan kyllä koulutettu monikanavaisuuteen, et se kuuluu ihan meidän sisäiseen strategiaan, et pyritään pitää henkilökunta kartalla, että mitä tehdään, milloin tehdään ja miten tehdään (H6)

Työnkuvan muuttuessa henkilökunnan koulutus on luonnollisesti tärkeää. Lewis ym. (2014) mukaan vähittäiskaupan toimialalle on tyypillistä ns. ad hoc –kouluttaminen eli työn ohessa kouluttaminen, eikä heidän mukaansa monikanavaisuuteen ole riittäviä koulutusohjelmia. Vaikka suurin osa haastateltavista oli kouluttanut myymälähenkilökuntaansa myös monikanavaisuuteen, niin kuten aiemmin tuli esille, ei koko myymälähenkilökunta ollut täysin omaksunut monikanavaisuutta, eivätkä välttämättä osanneet ohjata kanavasta toiseen tarpeen vaatiessa. Myymälähenkilökunta on tärkeässä asemassa saumattoman ostokokemuksen takaamisessa, sillä moni asiakas ei välttämättä ole tietoinen vähittäiskauppioiden tarjoamista monikanavaisista palveluratkaisuista. Haastateltavien koulutusmenetelmät olivat hyvin vaihtelevia, joka tukee teoriaa siitä, ettei monikanavaisuuteen näytä olevan tarpeellisia koulutusohjelmia.

5.2.3 Tiedon epäjohtomukaisuus

Meillä on niin kuin yksi toiminnanohjausjärjestelmä, joka ohjaa tavallaan tavaravirtoja ja sitten siellä on ikään kuin ikään kuin myymälä on, tai meillä on 108 myymälää ja yks verkkokauppa ja ne on ikään kuin siinä samassa. Samassa järjestelmässä kaikki (H2)

se riippuu liikeideoista, meillä on ollut liikaa järjestelmiä ja siis meillä on ollut jopa verkkokaupalla oma inventaari. Mutta et tämä on muuttumassa. Tai muuttuu ja muuttuu. (H10)

Haastateltavien tilanne taustajärjestelmien osalta oli hyvinkin vaihteleva, osalla kivi-jalkamyymälät ja verkkokaupat toimivat yhtenäisten järjestelmien alla, kun taas joillain on ollut oma inventaari verkkokaupalle. Rangaswamyn ja Van Bruggenin (2005, 9) mukaan yhtenä syynä tiedon epäjohtomukaisuuden taustalla on se, että vähittäiskauppiat eivät omista koko yrityksen kattavia järjestelmiä varastohallintaan, ja nekin yritykset, joilla sellainen on, eivät välttämättä ole yhdistäneet verkkokauppaansa yhteiseen varastohallintajärjestelmään tai markkinointikanavan muille jäsenille. Haastateltavien tilanne varastohallinnan suhteen oli vaihteleva ja osa oli Rangaswamyn ja Van Bruggenin kuvailemassa tilanteessa, jossa verkkokaupan varastohallinta toimi erillään myymälöiden varastohallinnasta, kun taas osa oli integroinut verkkokaupan osaksi myymälöiden varastohallintajärjestelmää. Varastohallintajärjestelmiin liittyy läheisesti myös inventaarin läpinäkyvyys, johon palataan tarkemmin luvussa 5.4.2, jossa käsitellään vähit-

täiskaupan kanavien koordinoitua sekä muun muassa varastosaldon koordinoimista välineinä.

Eli on tarpeellista sekin, että verkolla saattaa olla joku ihan ikioma kampanja ja me pyritään kertomaan se mahdollisimman selkeästi että ”hei vain verkosta” niin silti tulee vihasta asiakaspalautetta että mä en tajunnut tätä. Että se on haasteellista – on tai eri informaatio ei niinkään ole se ongelma, vaan se että kun meillä on pelkästään vaikka se verkon kampanja tai hinta, niin aina on joku joka ymmärtää väärin. (H1)

Yleisellä tasolla tiedon epäjohtonmukaisuutta ei pidetty kovinkaan suurena haasteena liiketoiminnalle, vaan haastateltavat kertoivat, että tiedon epäjohtonmukaisuus syntyy satunnaisesti esimerkiksi inhimillisistä virheistä. Monet kokivat tiedonepäjohtonmukaisuuden liittyvän eniten siihen, että välillä verkossa ja myymälöissä tehdään kanavakohtaisia toimenpiteitä, kuten kampanjoita ja niistä kommunikoiminen kuluttajille voi olla haasteellista, sillä kuten haastateltava (H1) toteaa, aina on mahdollisuus, että joku ymmärtää esimerkiksi tarjouksen väärin. Monikanavaiset kuluttajat kuitenkin kokevat tiedon epäjohtonmukaisuuden markkinointikanavien välillä ongelmalliseksi (Rangaswamy & Van Bruggen 2005, 9), joten yritysten tulisi kiinnittää tähän huomiota. Osa korostikin, että ongelmatilanteet tulisi hoitaa yksilöllisesti niin, että asiakastyytyväisyys ei laske. Luvussa 5.4.2 palataan siihen miten tiedon epäjohtonmukaisuutta voidaan välttää ja syvennyttään kanavien hinnoitteluun ja tuotevalikoimiin.

5.2.4 Verkkoliiketoiminta

kyllä se tietysti kertoo siitä, että varsinkin tietyissä tuotteissa kuluttajat haluaisi päästä hiplailee, katselee ja kokeilee niitä tuotteita. Että verkossa se on aina, ainakin toistaiseksi aika haastavaa. Vaikka sielläkin teknologia ainakin jollain aikajänteellä mahdollistaa aika paljon uusia juttuja. Tekee tuotteisiin tutustumisesta vieläkin helpompaa silläkin puolella. (H9)

meillä on noi mahdollisuudet vielä aikalailla hakusessa, että meidänhän bisnessän perustuu hyvin pitkälle tähän kivijalkamyyntiin elikkä tuota verkosta tulee aika pieni osa meidän myynnistä tällä hetkellä ja meillä on se tilanne meidän verkkokaupassa ollut, vähän liian pitkään, että siellä on ollut kaiken maailman teknisiä vaikeuksia, elikkä se et me pyritään parhaaseen asiakaskokemukseen, niin se ei meillä monikanavaisesti toteudu. Me ollaan hyvin pitkällä siinä niin kuin myymälä mielessä, mutta

se että tämä verkko riittävästi tukisi sitä parasta asiointikokemusta, siinä meillä on vielä tekemistä. (H1)

Verkkoliiketoiminta on vielä suhteellisen pientä Suomessa (TNS Gallup) ja usein keskusteluissa nousee esille, että suomalaiset yritykset eivät ole onnistuneet verkkoliiketoiminnassa yhtä hyvin kuin esimerkiksi naapurimaamme Ruotsi (ks. esim. Rämö). Haastatteluissa nousi esille moneen otteeseen verkkoliiketoiminnan haasteellisuus, jota ei teoriaosuudessa eikä haastattelurungossa oltu nostettu omaksi teemakseen. Yrityksen jokaisella kanavalla on omat haasteensa, eikä sen vuoksi kanavakohtaisia haasteita otettu teoriassa tai haastattelurungossa omaksi teemakseen. Kuitenkin haastatteluista nousi vahvasti esille se, että yritykset kokivat olevansa vahvempia kivijalkamyymälöissä ja niiden tulevaisuus nähtiin valoisana, joskin muuttavana, kun taas verkkoliiketoiminnan nähtiin olevan haastavaa. Kuten haastateltava (H1) toteaa, heidän liiketoimintansa perustuu vielä vahvasti kivijalkamyymälöihin ja sama koskee pääsääntöisesti koko Suomen vähittäiskaupan kenttää, lukuun ottamatta muutamia poikkeuksia. Onkin luonnollista, että verkkoliiketoiminta voidaan nähdä haastavana, sillä se on verrattain uutta ja alan käytännöt muovautuvat vähitellen. Pentina ja Hasty (2009, 369) tutkimuksen mukaan kanavien välinen koordinointi vaikuttaa positiivisesti verkkokaupan myyntiin, joten kanavakoordinoinnilla on tärkeä rooli myös verkkoliiketoiminnan strategiassa. Kanavien väliseen koordinointiin käsitellään luvussa 5.4.2

Kivijalkamyymälöiden vahvuutena on luonnollisesti kokeilun mahdollisuus ja haastateltava (H9) pitääkin tätä verkon suurimpana haasteena, vaikka toteaakin tulevaisuudessa teknologian mahdollistavan tuotteen kokeilun jollain tapaa myös verkossa. Moni haastateltava painotti, että liiketoiminta verkossa ei ole niin helppoa ja halpaa kuin ehkä julkisessa keskustelussa annetaan ymmärtää. Vaikka esimerkiksi vuokratukustannuksia ei tule, liittyy verkkoliiketoimintaan paljon muita kustannuksia varastoinnista asiakaspalveluun ja rahteihin. Monet haastateltavat kokivat, etteivät he pysty tarjoamaan onlinekanavissaan yhtä hyvää asiointikokemusta kuin heidän kivijalkamyymälöissään ja esille nousi myös, että vähittäiskauppiat eivät aina pysty tarjoamaan yhtenevää brändikokemusta verkossa ja myymälässä, sillä verkkokaupan ominaisuudet eivät ole vielä kunnossa Heitz-Spahnin (2013) mukaan esimerkiksi verkkokaupan ulkoasu ei näytä selittävän vapaamatkustusilmiötä, mutta ostoksilla käymisen kätevyys, kuten esimerkiksi sivuston käytettävyydellä on vaikutusta kuluttajien kanavavalintaan. Näin ollen vähittäiskauppiaiden tulisi kiinnittää huomiota onlinekanavien käytettävyyteen esimerkiksi eri päätelaitteilla. Näyttää siltä, että toimivan verkkoliiketoiminnan toteuttaminen on yksi monikanavamarkkinoinnin haasteista vähittäiskauppiaille.

5.3 Teknologian kehitys

Monikanavamarkkinoinnin yksi ajureista on ollut teknologian kehitys (esim. Piotrowicz & Cuthbertson 2014), joten teknologia ja digitalisaatio kietoutuvat vahvasti monikanavamarkkinoinnin eri osa-alueisiin ja tämä näkyi myös haastateltavien puheissa. Teknologisten ratkaisujen kehittyessä ja uusien kommunikaatiokanavien kehittyminen ovat vaikuttaneet myös kuluttajakäyttöön ja yritysten toimintatapoihin. Vaikka teknologiaa ja digitalisaatiota käsiteltiin omana osanaan, ne nousivat esille myös muissa teemoissa läpi haastatteluiden. Haastateltavien kanssa keskusteltiin teknologiasta ja digitaalisuudesta yleisesti ja yhtenä haasteena nousi teknologiasta aiheutuneet kustannukset:

teknologian on niin hirveen läsnä joka paikassa. Et ensinnäkin se vaikuttaa ihan hirveitä kustannuksia kun kaikki hankkeet on teknologiavetoisia ja kaikenlaista teknologiapitosta täytyy uudistaa ja ohan se ihan valtava. Vaikuttaahan se liiketoimintaan ihan hirveästi. Nehän on ihan hirveen isoja projekteja ja yleensä ne lähtökohtaisesti arvioidaan alakanttiin ja sitten niistä tulee paljon kalliimpia kuin mitä ne oli. (H7)

Kustannusten lisäksi sekä teoriassa että haastatteluissa nousi esille se, ettei teknologian pitä olla itseisarvo ja uusia teknologioita tulisi ottaa käyttöön vain, mikäli sille on todellinen tarve. (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 7) Välillä teknologia näyttäisi ohjauvan liikaa yritysten toimintaa ja teknologian rooli mahdollistajana unohtuu:

tällä hetkellä ja tavallaan se, että mennään liikaa teknologia edellä niin se hämärtää niitä kaupan, et teknologia mahdollistaa – Ensin pitäisi ymmärtää mitä asiakas tarvitsee, miksi se tarvitsee sen tai sitten mitä kauppa itse tarvitsee, kun puhutaan kaupan omista järjestelmistä. Ja sit mieltii, mikä on helpoin tapa tehdä se ja tavallaan se et helpous versus kulut (H3)

jos katsoo teknologiaa, niin teknologian kehittyminen silloin kun tällainen niinku ylipäättänsä jos puhutaan nettiostamisesta on tullut, niin silloin teknologian kehittyminen on ajanut jopa liikaa meidän kehittymistä, kuitenkin mä näe tämän asian pikemminkin niin, että jos me katsotaan nyt niin tyypillisestihän se menee niin, että ensin kehittyy teknologia, sit pikkuhiljaa se alkaa muuttaa kuluttajakäyttäytymistä, joka vaikuttaa palveluihin. – Ja meidän pitää olla tosi hereillä teknologisessa kehityksessä, mutta meitä ajaa kaikista eniten kuluttajakäytöksen muuttuminen (H10)

Monien haastateltavien puheista nousi esille, että teknologia on ajanut ehkä liikaakin heidän liiketoimintansa kehittymistä ja asiakaskokemus tulisi nyt asettaa keskiöön. Haastateltava (H10) totesi, että vaikka teknologian kehityksessä on oltava mukana, niin

kaikista eniten vähittäiskauppaa ajaa kuluttajakäytöksen muuttuminen, jota käsiteltiin tarkemmin aikaisemmassa luvussa 5.1. Teknologia kehittyi jatkuvasti ja yritysten voi olla haasteellista tunnistaa, mihin kehityssuuntiin heidän kannattaa tarttua. Moni haastateltavista painotti seuraavansa aktiivisesti mitä teknologian saralla tapahtuu ja esille nousi sopivan yhteistyökumppanin löytämisen tärkeys tukemaan yrityksen teknologista kehitystä. Vaikka monet kokivat teknologian ajaneen ehkä liikaakin heidän liiketoimintaa, eivät he kuitenkaan kokeneet teknologian itsessään olevan haaste vaan mahdollisuus.

Monikanavamarkkinoinnista puhuttaessa *integraatio* nousee usein esille. Monikanavamarkkinoinnin kontekstissa integraatiolla viitataan niin kanavien väliseen yhteistyöhön, yritysten eri osastojen yhteistyöhön ja sillojen poistamiseen kuin taustajärjestelmienkin yhteistyöhön. Teknologiasta puhuttaessa integraatio nousi myös esille monesta eri näkökulmasta:

sitten herkästi jää, ja meilläkin sorrutaan siihen, ratkaisematta se, että kuka ja millä rahalla tuottaa sen sisällön sinne. Kaikkiin näihin eri formaatteihin. Joka on kuitenkin se ainoa asia joka on sille asiakkaalle relevanttia. Ei se tekniikka. Et se on sitten helposti se iso asia joka jää, ja se johtuu ehkä siitä että, meidänkin tapauksessa se on semmoinen klassinen, että ne teknologiavetoiset henkilöt vetää sitä teknologianäkökulmasta, mutta niitä projekteja ei vedetä yhdessä sisällöntuotanto ja teknologia. Joita ei voi irrottaa toisistaan (H7)

Kuten aiemmin on tullut ilmi, haastateltavien puheissa korostui erityisesti IT- ja markkinointiosastojen yhteistyön tärkeys. Esimerkiksi haasteena vaikutti olevan se, että usein teknologiaprojektia vedettäessä, kuten uuden applikaation lanseeraamisessa, saattaa sisällöntuotanto jäädä taka-alalle. Eri kanaviin tuotettava sisältö on kuitenkin oleellinen tekijä herättämään ja ylläpitämään kuluttajan mielenkiinnon. Yrityksen ottaessa käyttöönsä uuden teknologian, oli teknologia melkein mikä tahansa, pitäisi se pystyä integroimaan sulavasti olemassa oleviin prosesseihin ja käytäntöihin. Organisaatiokenteeseen ja yritysten osastojen integrointiin syvennyttiin tarkemmin luvussa 5.2.1, kun käsiteltiin kanavaintegraation haasteita. Mielenkiintoista oli, että usean haastateltavan puheista nousi myös esille teknologiakumppaneiden valinnan tärkeys aina verkkoalustakumppanin valinnasta strategisten kumppanien valintaan, joka ei teoriassa kuitenkaan noussut esille.

5.3.1 *Mobiili*

no tällä hetkellä meidän sivujen mobiilikäytön kasvuprosentit ovat kolminumeroisia, et se tietenkin kertoo siitä muutoksesta, mikä siellä tapah-

tuu. Et varmaan se nyt meillä aika pitkään pyörii niiden samojen asioiden ympärillä kuin tällä hetkellä. Tuotteiden etsintää, tuotetiedon etsintää, muiden asiakkaiden arvioita, saatavuustietoa, tilaamista verkkokaupasta. (H9)

Haastateltavien puheista nousi esille, että suomalainen kauppa on herännyt suhteellisen hitaasti hyödyntämään mobiilin tuomia mahdollisuuksia. Mobiili on yksi monikanavaisen kaupan ja erityisesti kanavaintegraation mahdollistaja ja perinteinen raja kivijalkakauppojen ja verkkokauppojen välillä on hämärtynyt, kun kuluttajat käyttävät mobiililaitteita ollessaan myymälässä. Kuluttajat voivat esimerkiksi vertailla hintoja älypuhelimillaan ostosten teon aikana. (Piotrowicz & Cuthebertson 2014) Kuten haastateltava (H9) mainitsi, mobiili on tärkeä osa kuluttajien tiedonetsintää, mutta sen mahdollisuudet eivät rajoitu siihen. Esimerkiksi useampi haastateltava visioi mobiilimaksamisen yleistymisen tulevaisuudessa ja korostivat teorian tavoin mobiilin roolia kuluttajien ohjaamisessa muihin kanaviin ja näin saumattoman ostokokemuksen tarjoamisessa. Haasteelliseksi monikanavamarkkinoinnin ja sitä myöden saumattoman ostokokemuksen tarjoamisen kuluttajille tekee kuitenkin se, että usein vähittäiskauppioiden verkkosivut ja verkkokaupat eivät ole suunniteltu tai optimoitu mobiililaitteille (Piotrowicz & Cuthebertson 2014, 9).

Teoriaa tukee haastateltavien puheet, joiden perusteella voidaan todeta, että vaikka haastateltavat olivat hyvin eri vaiheissa mobiilin hyödyntämisessä, olivat he kaikki vielä kehityksen alkuvaiheessa. Osa oli kehittänyt ensimmäisen mobiiliapplikaation, mutta osan onlinekanavat eivät toimineet mobiilissa. Eräs haastateltava totesi heidän kamppaillevan turhauttavien teknisten ongelmien kanssa ja mikäli yrityksen verkkosivut tai verkkokauppa eivät ole valmiita, ei silloin mobiiliapplikaatio ole vielä ajankohtainen. Yhteistä kaikille oli kuitenkin se, että mobiili nähtiin vahvasti osana vähittäiskaupan tulevaisuutta ja jokaisella oli kehityshankkeita liittyen mobiiliin. Haastateltava (H9) totesi heidän verkkosivujen mobiilikäytön kasvavan kovalla vauhdilla. Yhä useampi kuluttaja näyttää odottavan, että he voivat selailla vähittäiskauppioiden verkkosivuja mobiililla sujuvasti, mutta kiperäksi tilanteen tekee se, että vähittäiskauppiat ovat jääneet jälkeen mobiilin hyödyntämisessä.

Kuten kuluttajakäytöksen muutosta käsiteltävässä kappaleessa 5.1 todettiin, eivät haastateltavat pitäneet kuluttajien monikanavaista ostokäytöstä haasteellisena liiketoiminnallensa. Näin ollen oli luonnollista, etteivät haastateltavat myöskään nähneet älypuhelimien käytön lisääntymisen myötä tulleen läpinäkyvyyden olevan vain haaste vaan myös mahdollisuus liiketoiminnalle. Haastateltavien puheista nousi esille seuraavia mietteitä yleistyneestä älypuhelimien käytöstä:

Joo, siis mun mielestä se on tätä päivää, et se on mitä on, ja sen mukaan täytyy kauppaa tehdä ja markkinointia suunnitella. Että muutenkin just kaikki, et kyllä mun mielestä, jos mieltii et vaikka 10 vuotta sitten kau-

poissa ei saanut ottaa kuvia tuotteista, ja nyt mä nään että esim. se et sä voit kuvata myymälöissä eri merkkien vastaavia tuotteita ja sitten vaikka mennä kahville ja selata niitä – niin se on tosi iso osa ostokokemusta ja mä nään et se on hieno mahdollisuus. (H6)

Siit tavallaan puhutaan et mobiili on jo puolet verkkokaupasta, mutta se on ihan täysin virheellinen tieto. Mobiili on yli puolet verkkoliikenteestä. Eli nimenomaan siitä et etsitään tietoa (H3)

Älypuhelinien lisääntynyt käyttö liittyy vahvasti aiemmin käsiteltyyn kuluttajien voimaantumiseen haasteena vähittäiskauppiaille. Asiakkaiden asema vahvistuu, kun heillä on entistä enemmän tietoa ja näin he myös voivat vaatia enemmän. Kuten luvussa 5.2.2. kävi ilmi, asiakkaat saapuvat myymälöihin entistä tietoisempina ja usein asiakas voi olla tietoisempi kuin myyjä. Kuluttajilla on lukemattomia ostopaikkamahdollisuuksia ja älypuhelinien avulla vertailu on helpottunut entisestään. Kuten haastateltava (H9) mainitsi, voi kuluttaja älypuhelimien avulla hakea myös tukea ostospäätökseensä lukeamalla esimerkiksi tuotearvosteluja vähittäiskauppiain verkkosivuilta. Hinta- ja tuotevertailun lisäksi älypuhelinien avulla kuluttajat voivat hakea inspiraatiota esimerkiksi yrityksen kotisivuilta tai sosiaalisen median kanavista kuten Instagramista tai Pinterestistä. Monet haastateltavista uskoivat älypuhelinien yleistymisen ja mobiilin tuovan mahdollisuuksia heidän liiketoiminnalle, sillä kuluttajat viettävät entistä enemmän aikaa mobiilissa ja löytävät inspiraation lähteitä esimerkiksi sosiaalisen median kanavista. Kuten luvussa 5.2.4 kävi esille, verkkoliiketoiminta on vielä suhteellisen pieni osa suomalaista vähittäiskauppaa. Haastateltava (H3) toteaa, että mobiili on todella pieni osa verkkokaupasta, mutta suuri osa verkkoliikennettä, eli tiedonetsintää. Tällöin voisi kuvitella olevan oleellista, että vähittäiskauppiain sivut toimivat sujuvasti mobiilissa, mutta kuten aiemmin mainittiin, haastateltavien edustamat yritykset eivät olleet kovinkaan pitkällä mobiilin hyödyntämisessä. Mobiiliin, sekä yleisesti teknologiaan, liittyvänä haasteena näyttää olevan enemmän teknisiin ratkaisuihin liittyvät seikat kuin muuttuva kuluttajakäytös.

5.3.2 Myymäläteknologia

Et sit kun se saadaan kaikkialle ketjuun käyttöön ja kaikille myyjille niin sehän on paitsi taloudellinen haaste ja iso sisäinen lanseeraus ja iso kehitystyö, kun se sitten vaikuttaa moneen osa-alueeseen. Ja sitten meidän työssä, kuitenkin kaupassa on tänä päivänä entistä enemmän ihmisiä joilla on tietyt työvuorot ja se väki vaihtuu koko ajan. Niin sehän on sitten sisäisen kommunikation haaste. (H7)

Kuten teknologiasta yleisesti puhuttaessa myös yhtenä myymäläteknologioihin liittyvänä haasteena nähtiin siitä aiheutuvat kustannukset. Kyseessä ei ole ainoastaan alkuinvestointiin liittyvät kustannukset vaan esimerkiksi henkilökunnan koulutukseen menevät resurssit. Kuten haastateltava (H7) mainitsi, vähittäiskaupalle on tyypillistä että henkilökuntaan kuuluu paljon osa-aikaisia sekä kausimyyjiä, jolloin sisäinen kommunikatio voi olla haaste. Tämä tukee teoriaa siitä, että henkilökunnan koulutus voidaan nähdä haasteena myymäläteknologian käyttöönotolle ja monikanavaisille palveluratkaisuille, sillä henkilökunnan vaihtuvuus on tiheää ja voi olla vaikea varmistaa, että kaikki myyjät ovat saaneet tarpeellisen koulutuksen. (Piotrowicz & Cuthebertson 2014) Kuten usein teknologiaan liittyen, myös myymäläteknologian haasteena oli sen käyttöönotto. On varmistettava että uusi teknologia saadaan implementoitua siten että se toimii sujuvasti alusta pitäen. Suurimmalla osalla haastateltavista yrityksistä, mutta ei kaikilla, oli käytössä jotain myymäläteknologiaa, kuten tabletteja. Ne joilla ei uutta myymäläteknologiaa ollut käytössä eivät kokeneet olevansa vielä siinä vaiheessa, että uusi myymäläteknologia olisi heille tarpeellista:

ei ole (myymäläteknologiaa). Eikä edes tai ollaan puhuttu siitä ja sivuttu sitä, mutta tuota niin ei me olla sitä nyt ajateltukaan tai me ollaan ajateltu, mutta tultu siihen tulokseen, että se ei ole meidän se niinku – ja kun me ollaan niin paljon satsattu nyt tohon meidän asiakaspalveluun niin meillä on siellä in-store tyypit siellä paikan päällä, että näin me nyt nähdään tämä, että se on meidän tälläinen priorisointi asia (H1)

Kuten aiemmin kävi ilmi, haastateltavat yritykset hyödynsivät mobiiliteknologiaa hyvin eritasoisesti ja näin näyttäisi olevan myös myymäläteknologian suhteen. Lähtökohtaisesti kaikki suhtautuivat positiivisesti uusiin teknologisiin ratkaisuihin, mutta kaikki eivät kokeneet myymäläteknologioiden olevan heille tarpeellisia vaan painottivat panostavansa myymälähenkilökunnan ammattitaitoon. Henkilökuntaan monikanavamarkkinoinnin mahdollistajana palataan luvussa 5.4.2. Teoriasta poiketen myymälöiden pohjapiirroksot eivät nousseet haastateltavien puheissa esille haasteena myymäläteknologian käyttöönotolle. Mielenkiintoista oli, että yhden haastateltavan puheista nousi esille myymäläteknologioiden integroiminen ei pelkästään vähittäiskaupan, vaan myös tavarantoimittajien järjestelmiin:

Ja sit jos on vaikka, menet Adidaksen liikkeeseen tai menet vaikka johonkin urheilukauppaan vaikka Intersportin, kun siellä on sitten kytkennät näihin tavarantoimittajien järjestelmiin. – Et ei riitä et se on se kaupanjärjestelmä vaan et se on myös se kuluttajien tai tavarantoimittajien ja sitten johonkin ehkä maksuliikenteeseen ja ehkä turvallisuusjuttuihin (H5)

Haastateltavien kanssa keskusteltaessa ei juurikaan tullut puheeksi vähittäiskaupan arvoketjuihin tai markkinointikanavan rakenteeseen liittyvät aiheet. Haastateltavan (H5)

sitaatista käy kuitenkin hyvin ilmi, että esimerkiksi vähittäiskauppioiden järjestelmät voivat olla integroituja myös tavarantoimittajiin, riippuen esimerkiksi siitä, onko vähittäiskauppiiaan ja tavarantoimittajan suhde strateginen vai kertaluontoinen. On tärkeää huomioida, että monikanavamarkkinointi ja siihen liittyvät mahdollisuudet sekä haasteet eivät vaikuta vain vähittäiskauppiaisiin vaan myös heidän tavarantoimittajiin ja tuotteiden valmistajiin.

5.4 Haasteiden hallinta

Vähittäiskaupan toimiala on monimuotoinen ja alalla on monenlaisia yrityksiä, joten monikanavamarkkinoinnin tuomiin haasteisiin on tuskin vain yhtä ratkaisua, mutta haasteiden hallinnassa asiakaskokemuksen tulisi olla lähtökohtana (Stone ym. 2002, 44). Perinteisesti vähittäiskaupan, erityisesti päivittäistavara-kaupan, alalla keskeinen kilpailukeino on ollut tehokkuus (Päivittäistavara-kauppa Ry). Kuten haastateltava edellisessä luvussa (H10) totesi, vähittäiskaupan vahvuus ei ole ollut asiakaskokemuksen johtaminen vaan tehokkuuden johtaminen, mutta mikäli yritykset haluavat pyrkiä todelliseen monikanavamarkkinointiin, on asiakas asetettava keskiöön, tehokkuutta unohtamatta. Tärkeimpinä keinoina monikanavamarkkinoinnin haasteiden ratkaisemisessa tai niiden hallinnassa on asiakasymmärryksen parantaminen, asiakaskokemukseen keskittyminen sekä kanavien koordinointi niin, että kuluttajalle pystytään takamaan saumaton asiakaskokemus. Seuraavaksi käsitellään näitä mahdollisia strategisia sekä taktisia keinoja haasteiden hallintaan

5.4.1 Asiakasymmärrys

kyllä me sillä tasolla, et ketä ne on, missä ne asuu ja mitä ne ostaa, paljon ne käyttää ja noin. Mutta et seuraava askel tässä ihan lähellä on et pystytään arvioimaan sitä kokonaisasiakkuutta. Et sitä asiakkuutta kun sä olet asioinut sekä kivijalassa että verkossa. Se on mielenkiintoinen (H7)

Aiemmin luvussa 5.1.2 kävi ilmi, että vähittäiskauppiaille on runsaasti tietoa asiakkaistaan, mutta tiedon jalostaminen asiakasymmärrykseksi on haastavaa. Esimerkiksi resurssien ja osaavan henkilökunnan puute voivat olla syitä tämän haasteen taustalla. Vaikka suurin osa haastateltavista koki omaavansa paljon tietoa asiakkaistaan, niin keskusteluissa nousi myös ilmi, että vähittäiskauppiaille ei ollut varmuutta esimerkiksi siitä, miksi heidän asiakkaat suosivat eri kanavia eri tilanteissa. Kuten haastateltava (H7)

toteaa, he eivät vielä pysty arvioimaan kokonaisasiakkuutta, eli sitä, onko asiakas asioinut sekä verkossa ja kivijalassa, mutta tätä kohden ollaan menossa.

Vähittäiskauppioiden tulisi ymmärtää kuluttajien motivaatio eri kanavavalintojen taustalla ja se, miten kuluttajat käyttävät eri kanavia ostoprosessin eri vaiheissa, sillä muuten heidän voi olla vaikeaa tuottaa tehokkaasti asiakasarvoa ja mahdollisesti yli- tai ali-investoida kanaviinsa. (Valos ym. 2010, 421.) Perinteisten, kuten demografisten, asiakasarviointikriteerien lisäksi kuluttajien arviointi heidän kanavavalintoihinsa vaikuttavien motivaatioiden perusteella, voi siis olla hyödyllistä vähittäiskauppiaille. Haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, kuinka hyvin he tuntevat asiakkaidensa kanavavalintoja ja tietävätkö he esimerkiksi miksi toinen ostaa verkosta ja toinen myymälästä.

Riittävän hyvin. Koska kuitenkin se monikanavaisuus on meillä, me halutaan tarjota tavallaan tietysti että asiakas voi valita kummasta, mutta sitten se, että mitä me hyödytään siitä, et jos me tiedetään enemmän (H1)

mä luulen et kukaan ei ole oikeesti tietoinen siitä, ei edes Amazon. Mutta tota kaikilla on mielipide siitä ja varmaan jos mennään kysymään asiantuntijoilta niin jokainen sanoo tietävänsä miksi. Mutta et se vaihtelee. Asiakkaita on se 5 miljoonaa Suomessa ja jokaisella on vielä erilaista käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa, erilaisissa tuotealueissa. (H3)

Kuluttajien kanavavalinnat kiinnostavat yrityksiä ja lähes kaikki haastateltavat kokivat että on tärkeää ymmärtää kuluttajien käyttäytymismalleja kanavavalintojen suhteen. Suurin osa haastateltavista koki, etteivät he vielä tienneet tarpeeksi kuluttajien kanavapreferensseistä ja motiiveista niiden takana. Kuluttajien tiedonhakuun suosimat kanavat eivät välttämättä ole samat kuin kanavat, joista tuote lopulta ostetaan (Verhoef, Neslin, Vroomen 2007), joten jotta kanavat palvelisivat mahdollisimman hyvin kuluttajia heidän ostoprosessin eri vaiheissa, tulee myös kuluttajien motiiveja kanavavalintojen taustalla ymmärtää. Ainoastaan yksi haastateltava suhtautui aiheeseen hieman eri kantilta kuin muut. Hän koki omaavansa riittävästi tietoa kuluttajien kanavavalinnoista, eikä nähnyt mitä mahdollista hyötyä siitä olisi, jos kuluttajien kanavavalinnoista tiedettäisiin enemmän, koska kaikille asiakkaille halutaan tarjota samat kanavavaihtoehdot. Myös muut haastateltavat painottivat, että vaikka on hyvä tietää kuluttajien kanavavalintoja ja niiden taustalla olevia motiiveja, ei tarkoituksena ole päättää asiakkaan puolesta, mitä kanavaa hänen tulee käyttää tai ohjata häntä tiettyyn kanavaan.

Tänä päivänä se asiakas, et parhaimmillaanhan sä pystyt seuraamaan, että ostaako se verkkokaupasta, mitä se ostaa sieltä. Mitä se ostaa kivijalkamyymälästä. Sen tiedon analysointi, työstäminen asiakasymmärrykseksi, sitä kauttahan yritys pystyy, mitä paremmin se ymmärtää sen asiakkaan käyttäytymistä, niin pystyy tehdä niitä toimenpiteitä hänelle ja

siitä syntyy asiakaskokemus ja lopulta sinne syntyy euroja sinne viimeiselle riville.(H4)

Mikäli asiakkaan jokaista kontaktipistettä ja yrityksen kanavaa mitataan aktiivisesti, tulee asiakkaan ostopolusta useita merkintöjä, joita markkinointi voi käyttää viestinnän kehittämiseen. Kuten haastateltava (H4) toteaa, todellisen asiakasymmärryksen kautta yritys luultavammin menestyy myös paremmin, minkä takia myös kanavavalintoja on tärkeä ymmärtää. Haastateltavat olivat lähes yhtä mieltä siitä, että kuluttajien kanavavalintojen ymmärtäminen on tärkeää, ja esimerkiksi jotain markkinointitoimenpiteitä voi kohdentaa niiden perusteella, mutta lähtökohtaisesti kuluttajien arvioiminen kanavavaliinnan perusteella ei saanut tukea haastateltavien joukossa.

5.4.2 Kanavakoordinaatio

Verkkokaupassa, vaikka puhutaan verkkokaupasta, niin yli puolet tilauksista noudetaan myymälästä, puolet asiakkaista käyttää vain myymälää, 85% käyttää myymälää jossain vaiheessa asiointia, eli tavallaan se on kokonaisuus, jossa sitten eri kanavat täydentää toisiaan (H3)

Mä näen että hyvässä brändissä, tai jota johdetaan oikealla tavalla, niin kokemus pitää olla yhdenmukainen riippumatta siitä, missä kanavassa sä olet. Koska se asiakas muodostaa sen mielikuvan sit kuitenkin siitä kaikesta mitä se kokee. (H4)

Haastateltavat vaikuttivat olevan yhtä mieltä siitä, että tulevaisuudessa kivijalkamyymälä ja verkko tulee pystyä yhdistämään entistä paremmin ja asiakkaalle tulee tarjota paras asiointikokemus kanavasta riippumatta. Haastateltava (H4) toteaa osuvasti, että asiakas muodostaa mielikuvan yrityksestä kaikesta kokemastaan ja näin ollen mitä enemmän kosketuspintoja asiakkaalla on yritykseen, sitä haastavampaa voi olla yhtenäisen brändikuvan ylläpito. Monikanavaisen vähittäiskaupan kontekstissa on tärkeää, että vähittäiskauppiat ylläpitävät yhtenäistä brändiä kanavissaan. (Pentina & Hasty 2009, 361) Brändin merkitys nousi esille erityisesti puhuttaessa vapaamatkustamisesta ja siitä, miten sitä voitaisiin ehkäistä.

Et se lähtee siitä et sen brändin pitää olla mielenkiintoinen ja sitten tietysti niiden tuotteiden täytyy olla oikeita, mikä tarkoittaa sitä että meidän pitää olla siinä brändissä hyvä, meidän täytyy erottua muista, tuntea se asiakas ja sitten tietysti täytyy olla jotain relevanttia sanottavaa. Että ihan tällaisista perus lähtökohdista lähdetään. Ja jos ne ei toteudu niin se asiakas ostaa muualta. (H7)

Et sanotaan et ehkä tässä kohtaa osa näistä asioista, huomaa että tietyllä tavalla kun kauppa on ollut aika staattisessa tilassa sen sata vuotta niin nyt verkkokaupan ja verkkokanavan kehittymisen myötä meillä on murros, joka ei ole vielä vaikuttanut koko kaupan arvoketjuun niin paljon että uudet pelisäännöt olisivat selvillä. Et varmasti on paljon kaupan toimijoita jotka vielä kuolee ja tulee uusia ja sit uskoisin et tietynlaiset toimitusketjut on vielä jäsentymättä ja sit taas mä uskon esimerkiksi että brändien merkitys kasvaa tosi paljon, siis on se tavarabrändien tai retail brändien, mutta brändien merkitys kasvaa. (H10)

Vaikka vapaamatkustamista ei suoranaisesti pidetty haasteena vähittäiskauppiaille vaan osana normaalia kilpailua, tiedostivat haastateltavat että ovat suuremmassa vaarassa menettää kenet tahansa asiakkaistaan, kun kuluttajat viettävät aikaa tuotteita selaillen ja hintoja vertaillen esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa. Haastateltavien puheista nousi esille brändin merkitys asiakassuhteiden ylläpidossa ja kuten haastateltava (H7) toteaa, mikäli perusteet eivät ole kunnossa, asiakas vaihtaa kilpailijalle. Haastateltavat pyrkivät ylläpitämään yhtenäistä brändiä eri kanavissa muun muassa seuraavin keinoin:

kaikki lähtee siitä, että sen strategian tulee olla vahva ja hyvin viestitty. Ja siinä täytyy olla tarpeeksi toistoa. Että tietenkin visuaalinen ilme ja kaikki tällainen ja sit se et sitä hallitaan tarpeeksi pienen tiimin kanssa, ettei se viesti lähde pirstaloitumaan, et mitä sanotaan ja miltä näytetään. (H6)

kyllä toki palvelun kautta ja asiakaspalvelun ja laadun kautta pitää pysyä samalla tasolla ja se onkin tietysti jonkin verran haasteellista. –Mutta tuotteiden suhteen, samat tuotteet, sama ilme. Jos meillä on kampanjoin-tia tai puhutaan villasta niin puhutaan molemmissa, sekä verkossa että myymälässä. (H8)

Haastateltavilla oli suhteellisen samanlaisia mietteitä yhtenäisen brändin ylläpidon suhteen. Sekä online- että offline -kanavien yhtenäinen visuaalinen ilme, yhtenäinen viestintä ja sanoma kanavissa, tuotevalikoima sekä asiakaspalvelu nousivat esille yhtenäisen brändin ylläpidossa. Haastateltavien mietteet tukivat teoriaa siitä, että asiakaspalvelu on yksi tärkeä osa brändin ylläpidossa, mutta monelle yhtenevän asiakaspalvelun tarjoaminen oli myös haastavaa. Yhtenäinen tuotevalikoima kanavissa nähtiin myös keinona ylläpitää yhtenäistä brändiä, mutta kuten myöhemmin tulee ilmi tuotevalikoimaa käsiteltäessä, monet olivat sitä mieltä, että tuotevalikoima voi vaihdella kanavittain.

Monikanavaisilla yrityksillä on erilaisia keinoja integroida kanavansa ja luoda saumatonta liikkumista kanavien välillä, kuten kanavien väliset palvelut, joissa yhdistyvät sekä online- että offline-kanavat. Tällaisia monikanavaisia palveluratkaisuja ovat muun muassa ”tilaa verkkokaupasta, nouda myymälästä”, ”tilaa kaupassa, kotiinkuljetuksel-

la”, ”tilaa verkkokaupasta, palauta myymälään” (Piotrowicz & Cuthbertson 2014,6). Haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, onko heillä käytössä erilaisia monikanavaisia palveluratkaisuja.

monikanavaisuus on viime aikoina tarkoittanut on, että meillä on myös omnikanavainen tai omnimainen tapa myymälöissä, niin että meillä on ipadit myymälöissä, joiden kautta myyjät palvelevat kävijöitä. Ja myyvät, jos ei löydy myymälästämitä yhtä tuotetta, niin otetaan se ipadi käyttöön ja tilataan se heti, joko toisesta myymälästä tai varastosta tai jostain, niin että mahdollisimman moni saa sen tuotteen mitä hakevat, koska se ”ei oo”-myyminen on sitä lopullista myrkyä. Ja kyllä se on vaikuttanut meidän liiketoimintaan äärimmäisen positiivisesti, että verkko tänä päivänä pitää kyllä meidät vedenpinnan yläpuolella. Ja verkko kasvaa aivan suunnattoman kovaa vauhtia ja nimenomaisesti juuri niin, että lähes 30% meidän verkkomyynnistä noudetaan myymälöistä. (H8)

Monikanavaiset palveluratkaisut ovat yleistyneet viime vuosina ja esimerkiksi haastateltava (H8) kuvailee näitä palveluratkaisuja omnikanavaiseksi toimintatavaksi. Kaikilla haastateltavilla oli käytössä monikanavaisia palveluratkaisuja, toisilla monipuolisempia vaihtoehtoja kuin toisilla. Kalyanam ja Tsay (2013) mukaan vapaamatkustamisen estämiseksi vähittäiskauppioiden kannattaa ottaa käyttöönsä toimintoja, joiden avulla he pystyvät paremmin saamaan kuluttajat suorittamaan ostotapahtuman loppuun jossain vähittäiskauppiain kanavassa. Haastateltavien puheista nousi esille, että monikanavaiset palveluratkaisut ovat juurikin keinoja siihen, että asiakas pidetään omissa kanavissa ja ostotapahtuma suoritetaan loppuun jossain vähittäiskaupan omassa kanavassa. Haastateltava (H8) toteaa, että ”eioo”-myyminen on huonoin tilanne vähittäiskauppiaille ja se että verkkokaupasta voi tilata puuttuvan tuotteen joko myymälään tai suoraan asiakkaalle parantaa saumatonta ostokokemusta huomattavasti. Aiheeseen liittyy läheisesti myymälöiden varastosaldojen näyttäminen esimerkiksi yrityksen verkkokaupassa, sillä moni kuluttaja odottaa nykypäivänä, että sekä myymälöiden että verkkokauppojen varastotilanne on nähtävillä online-kanavissa (Forrester 2014). Haastateltavat kertoivat omasta tilanteestaan muun muassa seuraavaa:

Siis tämä on hyvä esimerkki mikä on meillä lapsellisella tasolla, jos sä meet nettiin, niin sä et saa tietää mikä on meidän inventori. – siis 100% ei ole. Kyllähän sä saat meiltä, niin siis siellä on tuotealueita mistä sä saat tietää et mistä sä saat minkäkin ja millä hinnalla, mutta ei koko meidän inventoria ja siis täähän on siis tulossa. Mutta tässä on hyvä esimerkki siitä, kuinka vaikeaa tälläiselle vanhalle mammutille on muuttaa, koska tämä on tosi iso rakenteellinen asia. –Ja siis voin sanoa rehellisesti, ollaan kipueltu asian kanssa. Mutta nyt me ollaan otettu tosi isoja askeleita oikeeseen suuntaan. (H10)

Joskus ne haluaa kotiin ja välillä ne liikkuu kaupunkirakenteessa ja ne haluaa sen sieltä myymälästä. Ja sen takia ehkä yksinkertaisin ja voimallisin asia olisi et näytettäisiin myymäläsaldot siellä verkossa.— Sen sijaan et sä sanot et täällä on 3 tuotetta hyllyssä saatika, et sä sanot et täällä on yks tuote, koska voihan olla ettei sitä enää ole, kun se asiakas tulee, niin sen takia tavallaan se on parempi antaa karvanverran epämääräisiä, ettei luvata liikaa. (H3)

Suurin osa haastateltavista koki varastosaldojen näyttämisen verkkokaupassa tärkeäksi välineeksi saumattoman ostokokemuksen takaamiseksi ja vaikka yrityksellä ei vielä olisi varastosaldot näkyvissä, sitä kohden oltiin menossa. Ne keillä myymälöiden varastosaldot olivat näkyvillä, kokivat sen olevan kiitelty ominaisuus asiakkaiden keskuudessa. Moni oli sitä mieltä, että tärkeämpää on näyttää onko tuotetta ylipäätään saatavilla eri kanavissa kuin tarkan varastosaldon näyttäminen. Tarkan saatavuuden kertominen voi tuoda haasteita, sillä varastosaldot voivat erinäisistä syistä, kuten inventaarivirheistä ja hävikistä, heittää, jolloin kuluttajat voivat kohdata tiedonepäjohdonmukaisuutta ja alun perin kiitelty ominaisuus voi muuttua haasteeksi. Lähes kaikkien verkkokauppojen käytäntöihin kuuluu, että tuotteen saatavuus on näkyvillä, mutta myymälöiden saldon näyttämisestä onlinekanavissa ei ole yhtä vakiintuneita toimintatapoja. Forresterin (2014) tutkimuksen mukaan 71% kuluttajista odottaa myymälöiden varastosaldojen näkyvän onlinekanavissa, mutta tutkijan tietoisuuteen ei ole tullut kuin muutama akateeminen tutkimus, jossa käsitellään aihetta. (ks. esim. Brynjolfsson ym. 2009 ja Gallino & Moreno 2014) Vaikka aiheesta ei ole tehty laajaa akateemista tutkimusta, niin kuten luvussa 2.1 todettiin, moni kuluttaja tutustuu tuotteeseen verkossa ennen kuin ostaa tuotteen myymälästä, jolloin varastosaldojen näyttäminen online-kanavissa olisi suotavaa. Tällöin tieto tuotteen saatavuudesta voi olla ratkaiseva tekijä, joka ohjaa kuluttajan myymälään. Myös Gallino ja Moreno (2014) toteavat, että myymälän varastosaldojen näyttäminen on yleistynyt vähittäiskauppiaille. Vaikka yleinen mielipide oli, että tuotteen saatavuuden kertominen on tärkeä ominaisuus nykypäivän vähittäiskaupassa, ei kaikkien haastateltavien yritysten myymälöiden varastosaldot olleet näkyvissä verkkokaupassa eivätkä kaikki kokeneet että varastosaldojen näyttäminen olisi vielä lähitulevaisuudessakaan ajankohtaista.

Hinnoittelun ja tuotevalikoiman avulla voidaan pyrkiä ehkäisemään esimerkiksi vapaamatkustamiseen liittyviä haasteita (Kalynam & Tsay 2013). Kysymykset tuotevalikoimasta ja hinnoittelusta koettiin pitkälle subjektiivisiksi mielipiteiksi ja moni haastateltava painotti, että kyseessä on vain heidän henkilökohtainen mielipide. Teoriasta kävi ilmi, että yhtä ainoaa ratkaisua hinnoittelun tai tuotevalikoiman suhteen ei ole ja keskusteltu haastateltavien kanssa tuki teoriaa. Haastateltavat olivat tuotevalikoiman suh-

teen lähes kaikki samoilla linjoilla, mutta hinnoittelun suhteen mielipiteet erosivat paljon.

periaatteessa hinnan pitäisi olla aina sama, mutta koska verkkokaupan varasto sijaitsee eri maassa ja se on erilainen rakenteeltaan kuin myymälöiden varasto. Niin joskus jotkut aletuotteet voi olla eri. Et myymälöissä ei ole samat alennuksessa vaikka verkossa on – Myymälöiden välillä hinnan pitäisi olla samoja, mutta sit tietenkin jos on jotain pieniä eria niin, niin pientä tällästä lisäalennusta voi antaa. Mut ketjuhinta on periaatteessa sama – Nyt viime aikoina ei ole tullut kommentteja hinnoista, mutta silloin kun se verkkokauppa oli uusi niin se herätti ihmetystä. Nykyään se on jo jotenkin niin tavallista, että voi olla online exclusive tarjouksia. (H6)

se asiakas tekee päätöksen, meiltä näkee jo, sä näät sen mitä se maksaa verkkokaupassa ja sä näät mitä se maksaa sun valitsemissa kivijaloissa. Sä saat sen, siis you decide. Sä saat valita, haluatko hintaa eli haet halvimmalla mistä ikinä saat. Haetko saatavuutta, eli valitsetko sieltä missä on se paras valikoima vai haetko nopeutta? Joka on ehkä se lähin. Joskus ne osuvat kaikki kohdalleen, mutta ei välttämättä. Mut sit me tehdään mielellään siitä läpinäkyvä. (H10)

Muutama oli sitä mieltä, että lähtöhintojen tulisi olla sama, mutta poikkeuksia hinnoissa voi olla esimerkiksi tarjousten suhteen. Haastateltava (H6) toteaa, että kuluttajat ovat jo tottuneet siihen, että hinnat voivat vaihdella vähittäiskauppiiaan kanavien välillä, eikä se aiheuta enää kuluttajille mielipahaa. Samoilla linjoilla oli moni muukin, ja kuten haastateltava (H10) toteaa, asiakas lopulta päättää onko hänelle tärkeintä esimerkiksi halpa hinta vai nopea saatavuus. Toisaalta, kuten jo luvussa 2.2.1 tiedon epä johdonmukaisuutta käsiteltäessä tuli ilmi, kuluttajien kohdatessa eroavia hintoja voi tyytymättömyyttä esiintyä ja erityisesti haastateltavat toivat esille, että mikäli verkossa myydään tuotetta halvemmalla hinnalla tai tarjouksella, kohtaavat myymälät helposti tyytymättömiä asiakkaita. Vähittäiskauppioiden hinnoittelustrategiat vaihtelevat, eikä luonnollisesti yhtä ratkaisua hinnoitteluun ole. Stone, Hobbs ja Khaleeli (2002, 46) toteavat kuluttajien oletettavan hintojen olevan kilpailukykyisiä, ostivat he tuotteen mistä tahansa vähittäiskaupan kanavasta, online tai offline –kanavasta ja haastateltavat olivat samaa mieltä. Teoriasta nousi esille, että vähittäiskauppioiden tulisi estää kuluttajien suoraa hinnanvertailua (Brynjolffson ym. 2013), mutta tämä ei saanut suoraa tukea suurimmalta osalta haastateltavista, vaikka esille nousi hintojen erojen oikeutus tuotevarianttien ja lisäominaisuuksien avulla. Haastateltava (H10) toteaa, että he haluavat toimia läpinäkyvästi ja mikäli hinta on kuluttajan ostopäätöksen tärkein tekijä, kuluttaja voi sen perusteella tehdä päätöksensä ja valita ostopaikan. Monet totesivat, että he pyrkivät siihen

että asiakaskokemus on sellainen, jolloin muutaman euron hintaero ole välttämättä kuluttajalle tärkein tekijä. Tuotevalikoiman suhteen lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että vaikka valikoiman tulee olla yhtenäinen, sen ei tarvitse olla täysin sama:

verkossa on tietysti omat rajoitteensa tai sanotaanko että ainakin haasteensa, ei välttämättä rajoitteita. Kasveja ei esimerkiksi myydä toistaseksi verkkokaupassa ja elintarvikepuoltakin aika vähän ja sit on nämä vaaralliset aineet, esim jotain ponnekaasujuttuja. Et se rajoittaa sitä verkkokaupan valikoimaa, mutta toisaalta meillä on verkkokaupassa, varsinkin meidän spesialiteetti tuotealue, niin siellä on selkeästi laajempi valikoima kuin mitä meillä on myymälässä. Et siellä tuodaan sitten sitä lisäarvoa ja uskottavuutta siihen hommaa. (H9)

tuotevalikoima vaihtelee silleen et jossain se on laajempi ja jossain suppeampi – siis myymälöissä. Mutta verkkokaupassa on sitten kaikki. – ja siellä on jotain myös ihan verkkokaupan omia mallistoja (H6)

Lähtökohtaisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että verkkokaupan tuotevalikoima voi olla ja on usein laajempi kuin myymälöiden ja että myös kuluttajat tiedostavat tämän. Aikaisemmin vähittäiskaupan brändiä käsitellessä todettiin, että yhtenäinen tuotevalikoima auttaa ylläpitämään vähittäiskaupan brändiä eri kanavissa. Näyttäisi kuitenkin siltä, että haastateltavat kokivat että tuotevalikoiman tulee olla yhtenäinen, mutta se ei välttämättä tarkoita täysin samojen tuotteiden myyntiä eri kanavissa. Haastateltava (H9) toi kuitenkin esille, että tiettyjen tuoteryhmien myyminen verkossa on haasteellista, jolloin niitä ei välttämättä myydä lainkaan verkossa. Tuotevalikoimat voivat vaihdella myös kivijalkamyymälöiden kesken, esimerkiksi myymäläkoon mukaisesti. Lähes kaikilla haastateltavilla oli verkossa myynnissä enemmän tuotteita, mutta haastattelujen joukosta nousi kuitenkin mielenkiintoinen poikkeus:

ei ole täysin sama tuotevalikoima. Osittain kyllä, mutta verkkokaupassa ei ole ihan niin paljoa tuotteita, vaikka sielläkin on tuhansia tuotteita. – siis kyllähän meidän asiakkailta on semmoinen tunne, että verkkokaupassa ei ole riittävästi tavaraa. Et kyllä siitä on ihan palautetta tullut. Ja haaste on myöskin se että opitaan ostamaan ja jakamaan volyymit oikein. Että helposti on sellainen tunne, että verkkokauppaan varataan liian pieniä volyymeja ja kun me puhuttiin että se varastonhallintajärjestelmä ei tue sitä, että se ei tasaisi jostain sitä saldoa, joten silloin se on ongelma tietenkin. Että tuntuu siltä että verkkokaupasta loppuu tavara liian nopeasti joskus (H7)

Haastateltavan (H7) tilanteessa verkkokaupassa oli suppeampi määrä tuotteita kuin myymälöissä ja hänen puheista tuli kävi myös ilmi, että yrityksen asiakkaat eivät olleet tyytyväisiä tilanteeseen. Haasteena on ollut oikean volyymin tilaaminen verkkokaup-

paan ja kanavien kattava yhtenäinen varastohallintajärjestelmä tai myymälöiden varastosaldojen näyttäminen verkkokaupassa voisivat helpottaa tilannetta. Rangaswamyn ja Van Bruggenin (2005, 9) mukaan monet vähittäiskauppiat eivät omista koko yrityksen kattavia järjestelmiä varastohallintaan, ja nekin yritykset joilla sellainen on, eivät välttämättä ole yhdistäneet verkkokauppaansa yhteiseen varastohallintajärjestelmään. Haastateltavan tilanteessa varastohallintajärjestelmä ei ole täysin yhtenäinen ja verkkokauppa ei voi myydä tuotteita myymälöiden varastosta, jolloin tuotteiden oikean määrän tilaaminen voi olla haastavaa. Haastateltavien varastohallintajärjestelmät olivat hyvin vaihtelevia aina haastateltava (H7) tilanteesta siihen, ettei verkkokaupalla ei ole ollenkaan omaa varastoa. Tuotevalikoiman suhteen ei siis myöskään ole yhtä ainoaa toimivaa ratkaisua ja valikoiman kokoa tärkeämpi ominaisuus näyttäisi olevan tuotteiden saatavuus. Tuotteiden saatavuus on tärkeää, sillä mikäli kuluttaja kohtaa verkkokaupassa tai myymälässä tilanteen, että tuote on loppuunmyyty, vaihtaa hän helposti kilpailijalle. (Griffiths & Howards 2008, 73) Tuotteen saatavuuteen liittyy läheisesti monikanavaiset palveluratkaisut sekä myymälöiden varastosaldojen näyttäminen myös online-kanavissa, joita käsiteltiin aikaisemmin.

5.4.3 *Palvelun kehittäminen*

me tiedetään meidän asiakkaista paljon enemmän, koska he toimittaa meille paljon enemmän tietoa, jotta he voi tehdä sen ostoksen. Et silleen meidän on paljon helpompi kohdentaa sitten meidän sanomaa asiakkaalle, et hän saisi oikeesti sitä tietoa, mikä häntä kiinnostaa. (H6)

Meitähän kiinnostaa toki siitä asiakasdatamassasta johdetut trendit, jonka perusteella me voidaan katsoa että aha, esimerkiksi tällainen asia kuin aasialainen ruoka nostaa päätään. Sit me voidaan alkaa miettiä et miten meidän liike-ideoissa tätä näkyy. Mutta se mitä me voidaan tarjota yksittäiselle asiakkaalle, niin me voidaan tarjota sulle käyttöliittymä sun dataan, jossa sä ymmärrät mitä sä haluat ja tarviit. Eli me voidaan rakentaa sulle palvelu, joka perustuu mydataan. Eli meitä ei kiinnosta sun data, mut sua kiinnostaa sun data silloin kun se on rakennettu palveluksi. (H10)

Yhtenä haastatteluissa paljon esille nousseena aiheena oli palvelun merkitys vähittäiskaupassa. Palvelulla ei viitattu pelkästään asiakaspalveluun, vaan esimerkiksi myös digitaalisaation tuomiin mahdollisuuksiin ja uusien palveluiden rakentamiseen asiakasdatan perusteella. Haastateltavien puheesta nousi useasti esille se, että kuluttajista ei kerätä dataa pelkästään hyödyttämään yrityksiä, vaan datan avulla pystytään kohdentaa

maan asiakkaille juuri heitä kiinnostavaa tietoa ja näin palvelemaan heitä paremmin sekä mahdollisesti luomaan datan ympärille uudenlaisia palveluita Asiakkaille halutaan tarjota kaikki kanavavaihtoehdot, mutta mikäli datasta pystytään tunnistamaan kuluttajan ostokäyttäytymistä, voidaan hänelle kohdentaa datan perusteella palvelua. Kuten luvussa 5.1.2 kävi ilmi, suurimmalla osalla yrityksistä on paljon dataa asiakkaistaan, niin kuluttajien demografisiin tekijöihin kuin kanavavalintoihin ja kanavamotivaatioihin liittyväkin, mutta datan hyödyntäminen esimerkiksi palvelukokemuksen parantamisessa on vielä haasteellista. Monet haastateltavat kokivat, etteivät he pysty tarjoamaan johdonmukaista palvelukokemusta kaikissa eri kanavissaan. Erityisesti online-kanavien palvelukokemuksen tarjoamisen kanssa on vielä haasteita.

ei ne tällä hetkellä saa, kun ei e verkko ole vielä siinä kunnossa. Tai toimii mutta ei ole sillä tasolla, millä me haluttaisiin sen olevan. Mutta siihen tietysti pyritään. (H7)

Kuten on käynyt ilmi, monet haastateltavat kokivat olevansa vahvempia myymälätoiminnassa kuin verkkoliiketoiminnassa. Erityisesti asiakaspalvelusta puhuttaessa moni koki, etteivät he vielä pysty tarjoamaan verkossa yhtä asiantuntevaa ja laadukasta asiakaspalvelua kuin myymälöissä. Haastateltavat painottivat ettei tarkoituksena ole tarjota samanlaista asiakaspalvelua eri kanavissa, mutta tuottaa yhtenevä palvelukokemus. Teknologia kuitenkin mahdollistaa jo tänä päivänä henkilökohtaisen asiakaspalvelun myös verkossa:

Ja sitten niillä on ne chatit siellä, ne asiakaspalvelut. Että sä voit mennä siihen ja saada saman tien palvelua. Ja jos sä et löydä tuotetta, niin siihenhän tulee heti et löysitkö tuotteen ja sä voit ruveta juttelee. Ja siellä on ihminen takana, eiks niin. Joka siihen vastaa. Et onhan tähän tullut näitä linkkejä lisää. Et ei ole pelkästään kone, joka sanoo että tuote on loppu. (H5)

Mutta sitten kun kauppa rupesi kehittymään ja mentiin isompiin yksiköihin ja pidempiin aikajonoihin ja muihin niin tavallaan se saatavuus ja kaikki muu kehittyi tosi paljon, elikkä se sieltä katos henkilökohtainen palvelu. Palvelu parani, siis saatavuus, hinnoittelu ja sijainnit kehittivät, mutta henkilökohtainen palvelu rupesi katoamaan suhteessa asiakaskokemukseen. Mutta jatkuvasti sit taas tehokkuus, itseasiassa tehokkuus kaikilta osin, joka lisäsi myös saatavuutta. Ja nyt ollaan pisteessä, jossa tietyllä tavalla se henkilökohtaisen palvelun tarve nosta päätään. Ja osaksi se nostaa sen takia, et nyt teknologia on kehittynyt niin paljon, et siellä ruvetaan tarjoamaan mahdollisuuksia, jossa kuluttaja on et miksi teillä ei ole. Nyt vain ja ainoastaan digitalisaation kehittymisellä päästään siihen. (H10)

Haastateltava (H5) tuo esille verkkokauppojen yleistyneet chat-palvelut, joiden avulla asiakas voi saada henkilökohtaista asiakaspalvelua asioidessaan verkossa. Chat-palvelu voi tuoda asiakaspalveluun uusia ulottuvuuksia, mutta myös omat haasteensa. Kuluttaja voi chat-palvelun myötä odottaa saavansa palvelua verkossa ympäri vuorokauden, mutta todellisuudessa palvelut ovat avoinna rajattuina aikoina. Haastateltava (H10) lähestyi asiaa hieman eri näkökulmasta ja puhui digitalisaation tuomista mahdollisuuksista henkilökohtaisempaan palveluun, kun asiakas voidaan esimerkiksi tunnistaa tämän saapuessa myymälään. Teknologian kehitys tulee epäilemättä tuomaan uusia ulottuvuuksia asiakaskokemukseen ja monikanavamarkkinoinnin keskiössä oleva saumattomuuden tuntu kehittymään. Heitz-Spahnin (2013) mukaan myyjillä tulisi olla pääsy asiakastietoon, jotta kuluttajille voidaan tarjota räätälöityä ja henkilökohtaista palvelua ja näin asiakaskokemus parantuu. Kuten luvussa 5.3.2 kävi ilmi, monilla vähittäiskauppiaille on myynnin tukena esimerkiksi tabletteja. On mahdollista, että tulevaisuudessa myyjät näkevät esimerkiksi asiakkaan tiedot ja preferenssit ja voivat näin tarjota henkilökohtaisempaa palvelua. Haastateltavien puheista nousi esille samankaltaisia ajatuksia palvelun kehittymisestä ja asiakastiedon hyödyntäminen nähtiin osana niin verkon kuin myymälöiden tulevaisuutta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Monikanavamarkkinointiin liittyvät haasteet voidaan nähdä nousevan teknologian jatkuvasta kehityksestä, muuttuvasta kuluttajakäytöksestä sekä kanavaintegraatiosta. Nämä monikanavamarkkinoinnin haasteet näyttävät kietoutuvan yhteen. Ne vaikuttavat toinen toisiinsa ja niiden tarkastelu tutkielmassa täysin erillisinä ei ole mielekästä. Monikanavamarkkinointi on myös suhteellisen uusi käsite markkinoinnin alalla ja siten sekä sen tuomat haasteet että mahdollisuudet vaihtelevat ajan sekä termin määrittelyn myötä. Sekä tutkielman teoriaosuudessa että empiriaosuudessa nousee toistuvasti esille haasteiden väliset yhteydet sekä ilmiön muuttuva luonne.

Monikanavainen kuluttajakäytös vaikuttaa vähittäiskauppioiden toimintatapoihin, mutta sen ei nähdä olevan monikanavamarkkinoinnista kumpuava haaste vaan luonnollinen osa liiketoimintaa. Kuluttajan käytöstä, jossa hän ostaa tuotteen toisesta kanavasta missä hän alun perin tutustui tuotteeseen, voidaan kutsua vapaamatkustamiseksi ja tämä on kirjallisuudessa usein nähty haasteena vähittäiskauppiaille. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että vähittäiskauppiat ovat jo tottuneet ja sopeutuneet kuluttajien monikanavaiseen ostokäytökseen, eivätkä näin koe vapaamatkustamista monikanavamarkkinoinnin tuomaksi haasteeksi vaan osaksi normaalia liiketoimintaa. Monikanavamarkkinoinnin ja vapaamatkustamisen yhteydessä on puhuttu showrooming- ja webrooming -ilmiöistä, joita voidaan tarkastella sekä liiketoiminta- että kuluttajakäytökseen malleina. Kumpainkaan ilmiö ei vaikuta olevan haaste, vaan niihin nähtiin liittyvän enemmän mahdollisuuksia. Kuten todettu, kuluttajien ostokäytökseen muuttuessa vähittäiskauppioiden on kehitettävä toimintatapojansa ja showrooming ja webrooming -ilmiöt avaavat mahdollisia liiketoimintamahdollisuuksia.

Vaikka kuluttajien monikanavaista ostokäyttäytymistä ei lähtökohtaisesti nähdä haasteena liiketoiminnalle, ei vähittäiskauppiaille tunnu olevan syvällistä ymmärrystä heidän asiakkaidensa kanavakäyttäytymisestä. Vähittäiskauppiaita näyttää kiinnostavan asiakkaidensa ostopolku ja kaikki ne kohtaamispaikat, joissa vähittäiskauppiat ovat vuorovaikutuksessa kuluttajien kanssa. Vähittäiskauppiaille kerääntyy tietoa asiakkaidensa myymäläkäyttäytymisestä sekä verkkoasiointista, mutta ymmärrystä esimerkiksi siitä, miksi toinen ostaa verkkokaupasta ja toinen kivijalkamyymälästä tai mitä kanavia kuluttajat suosivat ostoprosessinsa eri vaiheissa on vielä niukasti. Mittaamalla jokaista kontaktipistettä ja kanavaa aktiivisesti, tulee asiakkaan matkasta useita merkintöjä, joita markkinointi voi käyttää esimerkiksi viestinnän kehittämiseen. Kuitenkin tiedon yhdistäminen ja kokonaisasiakkuuden arviointi voi olla haastavaa, vaikka kuluttajista kerätäisiin tietoa kaikista kanavista joissa hän asioi. Esimerkiksi kuluttajan siirtymistä vähittäiskaupan kanavasta toiseen on vielä suhteellisen haasteellista mitata, vaikka joitain raportointikeinoja on kehitetty. Vähittäiskauppiaille on kerättynä suuret määrät dataa,

mutta oleellisen datan poimiminen ja sen jalostaminen asiakasymmärrykseksi niin, että sen avulla voidaan kehittää vähittäiskaupan toimintaa, on vielä haasteellista.

Teknologia kehittyy jatkuvasti ja luonnollisesti teknologian kehittyessä uusia haasteita ilmenee. Teknologian haasteet liittyvät aina tarpeellisten teknologioiden valitsemisesta teknologian vaikutukseen kuluttajakäytöksessä. Näin ollen teknologia ja kuluttajien ostokäytöksen muutos liittyvät läheisesti toisiinsa. Älypuhelin yleistyessä mobiilikanavista on tullut entistä tärkeämpi tiedonetsintäkanava, eikä sen hyödyntäminen rajoitu vain siihen. Älypuhelin yleistyvä käyttö tuo vähittäiskauppiaille uusia mahdollisuuksia, kun niiden ympärille voidaan rakentaa täysin uudenlaisia palveluja. Vähittäiskauppiat eivät nähneet kuluttajien yleistynyttä älypuhelin käyttöä ja sitä myöden tietoisuuden kasvua sekä läpinäkyvyyden tarvetta haasteena. Kuluttajat voivat hinnantailun lisäksi hakea esimerkiksi inspiraatiota sosiaalisen median kanavista ja tämä nähtiin mahdollisuutena liiketoiminnalle. Vaikka mobiilin nähdään tuovan vähittäiskauppiaille uudenlaisia mahdollisuuksia ja monella yrityksellä mobiili on tulevaisuuden kehityshankkeiden keskiössä, näyttäisi siltä, että vielä tällä hetkellä vähittäiskauppiat ovat jääneet jälkeen mobiilin/mobiilipalveluiden kehityksessä. Kyse ei ole pelkästä kaupan omien applikaatioiden puuttumisesta vaan jo siitä, ettei vähittäiskauppojen online-kanavat ole responsiivisia, optimoituja mobiiliin. Kuluttajat käyttävät mobiilia entistä enemmän tiedonhakuun ja mikäli vähittäiskauppiain sivut eivät toimi mobiilissa, ei esimerkiksi aukioloaikojen etsiminen ja saatavuuden tarkistaminen suju sulavasti. Yritysten olisi tärkeää varmistaa, että heidän verkkosivunsa toimivat kaikilla päätelaitteilla hyvin ja tuottavat sujuvan onlinekokemuksen.

Ostokäyttäytymisen muuttuessa ja teknologioiden kehittyessä, yritysten tulee kehittää toimintatapoja. Erityisesti kivijalkamyymälät ovat muuttuneet, kun vähittäiskauppiat ovat ottaneet käyttöönsä uusia myymäläteknologioita, kuten tabletteja ja monikanavaisia palveluratkaisuja, vastaamaan kuluttajien muuttuneisiin tarpeisiin. Nämä myymälöiden muutokset ovat puolestaan vaikuttaneet henkilökunnan työhön ja esimerkiksi myymälähenkilökunnan kouluttaminen on tuonut omat haasteensa toimivalle kanavaintegraatiolle. Myymälähenkilökunta on tärkeässä asemassa monikanavamarkkinoinnin toteuttamisessa, sillä mikäli henkilökunta ei esimerkiksi osaa tai halua tarjota monikanavaisia palveluratkaisuja, ei saumaton ostokokemus toteudu. Asiakaspalvelun merkitys korostui niin perinteisessä kivijalkamyymälässä kuin verkkokaupassakin ja tulevaisuudessa teknologia voi tuoda uudenlaisia ratkaisuja henkilökohtaisen palvelun tarjoamiseen molemmissa kanavissa. Saumattoman ostokokemuksen takaamiseksi asiakaspalvelun tulee olla johdonmukaista ja laadukasta sekä myymälässä että onlinekanavissa. Viime vuosina onlinekanavien asiakaspalvelu on parantunut chatpalveluiden ansiosta, vaikkakin edelleen onlinekanavien palvelukokemuksen luominen näyttää olevan haasteellista vähittäiskauppiaille.

Kanavaintegraation merkitys monikanavamarkkinoinnissa on muuttunut vuosien aikana: vähittäiskauppioiden eri kanavien ei tule vain toimia saumattomasti yhteen, vaan välittää kuluttajalle yhtenäisen kuva vähittäiskaupista. Kanavaintegraatio näyttää kuitenkin olevan haasteellista vähittäiskauppiaille, vaikka esimerkiksi erilaisia kanava-koordinaatiokeinoja, kuten monikanavaisia palveluratkaisuja on otettu käyttöön. Yhä useampi vähittäiskauppias tarjoaa muun muassa mahdollisuuden ostaa tuotteen verkkokaupasta ja noutaa myymälästä. Haastateltavien puheista kävi ilmi, että verkkokaupan ja kivijalkamyymälän todellisen yhdistämisen kanssa vähittäiskauppiaille on vielä haasteellista ja yhtenä mahdollisena selityksenä tähän voi olla aiemmin mainittu mobiiliketjussa jäljessä tuleminen. Saumattomassa ostokokemuksessa kuluttaja ei ainoastaan pysty vaihtamaan vähittäiskaupan kanavaa kesken ostoprosessinsa vaan myös *käyttämään kanavia samanaikaisesti*, jolloin kuluttaja pystyy esimerkiksi myymälässä tuotetta katsellessaan lukea arvioiteja puhelimestaan tai hakea inspiraatiota ostoksiinsa eri sosiaalisen median kanavista. Tulevien vuosien kehityshankkeissa mobiililla näyttää olevan vahva asema ja on mahdollista, että mobiilin avulla vähittäiskauppiat pääsevät kanavaintegraatiossa uudelle tasolle. Kanavaintegraation haasteellisuuteen näyttäisi vaikuttavan myös se, että vähittäiskaupan rakenteessa näyttäisi edelleen olevan siiloutumista, vaikka toimintaa on pyritty yhdistämään ja kanavien hallintaa keskittämään. Yhtenä haastatteluista nousseena haasteena, sekä kanavaintegraatiossa että yhtenäisen brändikuvan välittämisestä asiakkaille, näyttää olevan verkkoliiketoiminnan haasteellisuus vähittäiskauppiaille. Vähittäiskauppiat kokevat olevansa vahvoja myymäläliiketoiminnassa, mutta esimerkiksi palvelukokemuksen tarjoaminen verkkokaupassa on haaste. Verkkokaupan haasteet näyttäisivät liittyvän teknisiin seikkoihin ja yleisesti liiketoimintaan verkossa. Mikäli verkkokaupassa ei kyetä palvelemaan asiakasta toivotulla tavalla, ei monikanavamarkkinoinnin tuomia mahdollisuuksia pystytä hyödyntämään eikä syvään kanavaintegraatioon päästä. Teknologian kehittyminen yhdistettynä asiakkaista kerättyyn tietoon voi tuoda tähän haasteeseen ratkaisuja tulevaisuudessa, kun sen avulla kuluttajille voidaan tarjota henkilökohtaista palvelua perustuen hänestä kerättyyn dataan.

Tiedon epäjohdonmukaisuutta on pidetty yhtenä monikanavamarkkinoinnin haasteena, sillä esimerkiksi erot hinnoissa vähittäiskaupan kanavien välillä voivat aiheuttaa närkästystä monikanavaisissa kuluttajissa. Tiedon epäjohdonmukaisuus näyttäisi kuitenkin olevan suhteellisen harmiton haaste vähittäiskauppiaille ja sen nähtiin kytkeytyvän yksittäisiin kuluttajiin ja väärinymmärryksiin. Kuitenkin tiedonepäjohdonmukaisuuden nähtiin vaikuttavan asiakaskokemukseen, joten sen vaikutusten tiedostaminen on tärkeää. Tuotteiden hinnoittelun ja tuotevalikoiman suhteen ei näytä olevan yhtä ainoaa ratkaisua. Vaikka esimerkiksi hinnan suhteen koettiin, että kanavien välillä voi olla eroja, erityisesti tarjoustensa suhteen, niin yhteneväisyys tiettyyn pisteeseen asti sekä hinnoittelussa että tuotevalikoimassa nähtiin kannattavan. Näyttäisi siltä, että yhä useampi

vähittäiskauppias näkee myymälöiden varastotilanteen kertomisen online-kanavissa hyvänä keinona kanavaintegraatioon syventämiseen sekä keinona kuluttajien ohjaamiseen kanavista toiseen, tarjoten saumattomuuden tuntua ostokokemukseen.

6.1 Tutkielman liikkeenjohdollinen anti

Tämän tutkielman tarkoituksena on tuottaa syvällisempää ymmärrystä monikanavamarkkinoinnista ilmiönä ja erityisesti sen tuomista haasteista vähittäiskauppiaille. Tutkielman tavoitteena on pikemminkin tuottaa liikkeenjohdollista antia kuin kehittää monikanavamarkkinoinnin teoriaa eteenpäin, vaikkakin tutkielman toi myös tieteellistä kontribuutiota yhdistämällä aikaisempaa teoriaa ja kyseenalaistamalla esimerkiksi paljon akateemisessa kirjallisuudessa käsitellyn vapaamatkustamisen haasteena vähittäiskauppiaille. Tutkielman liikkeenjohdollinen anti on eri haasteiden tunnistamisessa. Tunnistamalla monikanavamarkkinoinnin mahdolliset haasteet vähittäiskaupan liiketoiminnalle, voivat yritykset pohtia, miten haasteet vaikuttavat heidän toimintaan ja ryhtyä toimenpiteisiin haasteiden ratkomiseksi. Luonnollisesti eri haasteet näyttäytyvät erilaisina eri yrityksille, mutta erilaisten haasteiden tunnistaminen voi olla hyödyllistä, vaikka ne eivät suoraan yritykseen kohdistuisikaan. Tarkastelemalla haasteiden hallintakeinoja yritykset voivat löytää myös piileviä kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia, joita he eivät välttämättä ole vielä tunnistaneet. Haastatellut yritysten edustajat suhtautuivat eri tavoin haasteisiin ja kokivat osittain eri asiat haasteellisiksi yrityksen toiminnalle. Tarkastelemalla haasteita uudesta näkökulmasta saattaa yrityksille avautua uusia suhtautumistapoja monikanavamarkkinointiin ja yrityksen toimintatapoihin.

Yhä useammat kuluttajat käyttävät mobiilia erityisesti tiedonetsintään, joten yritysten kannattaa kiinnittää huomiota heidän online-kanavien käytettävyyteen mobiilissa. Suurimmalla osalla haastateltavien henkilöiden edustamissa yrityksissä oli kehityshankkeita mobiiliin liittyen ja esimerkiksi mobiilin hyödyntäminen asiakaspalvelussa ja uusissa palvelukonsepteissa voi olla hyödyllistä. Asiakastiedon kerääminen eri kanavista ja tiedon yhdistäminen sekä analysointi syvemmäksi asiakasymmärrykseksi on haasteellista, mikäli asiakkaan kanavavalintoihin vaikuttavia motiiveja ei tiedetä. Verkkokaupan ollessa vielä suhteellisen pieni osa yritysten myynnistä, on sen roolia kuluttajan ostoprosessin eri vaiheissa syytä pohtia.

Kanavaintegraation ja saumattoman ostokokemuksen tarjoaminen on ollut erinäisistä syistä haasteellista vähittäiskauppiaille. Erilaiset kanavienväliset palveluratkaisut sekä varastosaldon kertominen yritysten online-kanavissa auttavat yrityksiä tarjoamaan entistä paremman palvelukokemuksen sekä online-kanavissa että kivijalkamyymälöissä. Vaikka myymälähenkilökunnan koetaan ymmärtävän uusien kanavien tärkeys ja osaan hyödyntää monikanavaisia palveluratkaisuja, on heidän koulutuksen uudelleen poh-

dinta aiheellista. Myymälähenkilökunta on tärkeässä asemassa saumattoman ostokokemuksen luomisessa ja siksi onkin tärkeää, että myös kausihenkilökunta ja osa-aikaiset työntekijät on koulutettu monikanavamarkkinoinnin hyödyntämiseen.

6.2 Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Kaikilla empiirisillä tutkimuksilla on luonnollisesti rajoitteita, jotka tulee huomioida tutkimusta luettaessa ja mahdollisesti sen tuloksia hyödyntäessä. Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jolloin yhtenä rajoitteena on tulosten yleistettävyys. Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia vähittäiskauppiaita, sillä esimerkiksi yrityksen ominaisuudet ja toimintatavat voivat vaikuttaa siihen, millaisia haasteita monikanavamarkkinointi tuo yrityksille. Vähittäiskaupan toimiala sisältää laajan ja monipuolisen kirjon erilaisia yrityksiä ja tähän tutkimukseen haastateltiin suhteellisen suuria vähittäiskauppiaita, jolloin haasteet peilaavat kyseisten yritysten arkea.

Tutkielmassa pyrittiin monikanavamarkkinoinnin haasteiden syvälliseen kuvaamiseen ja ymmärrykseen. Tutkielman aineisto kerättiin temahaastatteluiden avulla. Aineisto- ja menetelmätriangulaation, eli useamman aineiston ja menetelmän yhdistämisen, avulla tutkimuksesta on mahdollista saada kattavampi sekä tuloksista mahdollisesti yleistettävämmät. Kvantitatiivisella lähestymistavalla voitaisiin pyrkiä todentamaan monikanavamarkkinoinnin haasteiden syy-seuraus-suhteita, jotka jäävät tämän tutkielman ulkopuolelle, tutkielman keskittyessä tunnistamaan ja kuvailemaan monikanavamarkkinoinnista nousseita vähittäiskauppioiden haasteita.

Tutkielmassa käsiteltiin monikanavamarkkinoinnin tuomia haasteita vähittäiskauppiaille ja jotta saataisiin syvempää ymmärrystä vähittäiskauppioiden kohtaamista haasteista, yhteen tai muutamaan haasteeseen syventyminen tarkemmin jatkotutkimuksessa olisi suotavaa. Kuten todettu, monikanavamarkkinointi muuttuu jatkuvasti esimerkiksi teknologian kehittyessä, jolloin haasteetkin muuttuvat. Erityisesti mobiilin tuomat haasteet ja mahdollisuudet vähittäiskauppiaille monikanavamarkkinoinnin kontekstissa ovat mielenkiintoinen lisätutkimuksen aihe, sillä monelle vähittäiskauppiaille mobiili on vielä uusi kanava, eikä sen tuomia mahdollisuuksia hyödynnetä eikä haasteita täysin ymmärretä. Yhä useampi kuluttaja käyttää älypuhelimia erityisesti tiedonetsintään ja mobiilin hyödyntäminen esimerkiksi maksamisessa voi tulevaisuudessa kasvaa. Toinen mielenkiintoinen monikanavamarkkinoinnin haaste, johon jatkotutkimuksessa voisi syventyä on monikanavaisen asiakaspolun tunnistaminen ja mallintaminen eli mistä kaikkialta asiakas lopulta päätyy ostajaksi ja mitä keinoja käyttäen. Yrityksillä näyttää olevan paljon tietoa heidän asiakkaistaan, mutta tiedon yhdistäminen eri kanavista sekä relevantin tiedon seulonta tietomassoista näyttää olevan haastavaa. Tiedon jalostamisen

lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että asiakkaiden motiivit jokaisen kanavan valinnassa ostoprosessin eri vaiheissa eivät olleet yrityksille täysin selvät.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe on monikanavamarkkinoinnin muutos kohti omnikanavamarkkinointia ja mitä tämä sekä teoriassa että käytännössä tarkoittaa. Läpi tutkielman teon esille nousi monikanavamarkkinoinnin ja omnikanavamarkkinoinnin vastakkainasettelu. Termejä käytetään välillä synonyymeina, mutta omnikanavamarkkinointi voidaan myös nähdä monikanavamarkkinoinnin kehittyneempänä versiona. Onko termien eroavaisuus pelkkää semantiikkaa vai saman ilmiön kaksi kehitysvaihetta? Tarkasteli termejä miten tahansa, harvalle yritykselle monikanavamarkkinointi on vielä täysin haasteetonta ja mikäli omnikanavamarkkinointi nähdään sen kehittyneempänä versiona, on yrityksillä vielä matkaa omnikanavaiseen toimintaan.

7 YHTEENVETO

Monikanavamarkkinointi on vielä suhteellisen tuore ilmiö, joka muuttuu alati. Erityisesti teknologian nopea kehitys sekä kuluttajien ostokäyttäytymisen muutos vaikuttavat ilmiöön ja näyttää siltä, että yrityksille ei ole vielä muodostunut vakiintuneita toimintatapoja monikanavamarkkinoinnin suhteen. Tämän markkinoinnin pro gradu –tutkielman tarkoituksena oli vastata tutkimusongelmaan mitä haasteita monikanavamarkkinointi tuo vähittäiskauppiaille ja millaisia ratkaisuja haasteiden hallintaan on mahdollisesti olemassa. Jotta tutkimusongelmaan saataisiin perusteltu vastaus tutkielmaa jäsenneltiin seuraavien osa-ongelmien avulla:

1. Tunnistaa mahdollisia ongelmia, joita monikanavamarkkinointi voi tuoda vähittäiskauppiaille
2. Tunnistaa mahdollisia ratkaisuja monikanavamarkkinoinnin tuomiin haasteisiin

Osa-ongelmien avulla pyrittiin löytämään vastaus tutkimusongelmaan siitä, mitä haasteita monikanavamarkkinointi on tuonut vähittäiskauppiaille. Aiheeseen tutustuminen aloitettiin määrittelemällä aihepiiriin liittyvät käsitteet, kuten monikanavamarkkinointi ja monikanavainen vähittäiskauppa. Seuraavaksi siirryttiin luomaan teoreettinen viitekehys, joka perustui laajalti aikaisempaan tutkimukseen sekä monikanavamarkkinoinnista että omnichannelmarkkinoinnista. Teoriasta nousi esille selvästi kolme suurempaa kokonaisuutta, joihin monikanavamarkkinoinnin haasteet jaoteltiin. Nämä teemat ovat kuluttajien monikanavainen ostokäytös, kanavaintegraatio sekä teknologian kehitys. Teorian haasteiden mahdolliset hallintakeinot painoutuivat syvemmän asiakasymmärryksen luomiseen sekä erilaisiin kanavakoordinoitikeinoihin. Luodun viitekehysten perusteella rakennettiin empiirisen osuuden haastattelurunko. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena ja siihen haastateltiin seitsemää suomalaisen vähittäiskaupan markkinoinnin toimihenkilöä sekä kolmea vähittäiskaupan asiantuntijaa. Tutkielman empiirisessä osiossa teoriasta nousseita teemoja peilattiin haastatteluista nousseisiin teemoihin sekä nostettiin esille uusia haastatteluista nousseita teemoja, joita ei oltu käsitelty teoriaosuudessa.

Monikanavamarkkinoinnin haasteet liittyvät läheisesti toinen toisiinsa ja haasteet nousevat kuluttajien monikanavaisesta ostokäytöksestä, teknologian jatkuvasta kehityksestä sekä kanavaintegraation haasteellisuudesta. Monikanavamarkkinoinnin keskiössä on yhtenäisen kokemuksen tarjoaminen kuluttajille kanavavalinnasta huolimatta sekä saumattoman ostokokemuksen takaaminen kuluttajille, mutta monikanavamarkkinoinnin haasteet estävät vielä osaksi tämän kokemuksen täydellisen toteuttamisen. Kuluttajien monikanavainen ostokäytös vaikuttaa yritysten toimintaan, kun kuluttajat käyttävät monia eri kanavia ostoprosessinsa eri vaiheissa. Vaikka aikaisemmassa tutkimuksissa paljon esillä ollut vapaamatkustaminen ei näytä olevan haaste vähittäiskauppiaille, on

kuluttajien ostopolun seuraaminen ja raportointi kuitenkin haasteellista ja syvällisen asiakasymmärryksen johtaminen runsaasta määrästä asiakastietoa vaikeaa. Vähittäiskauppioiden on pysyttävä teknologian kehityksessä mukana, mikä voi välillä osoittautua haastavaksi. Digitalisaation nähtiin tuovan mahdollisuuksia esimerkiksi palvelukokemuksen parantamiseen niin online-kanavissa kuin myymälöissäkin, mikäli vähittäiskauppiat pystyvät esimerkiksi tunnistamaan asiakkaansa ja tarjoamaan personoitua palvelua. Kuitenkin erityisesti mobiiliteknologian hyödyntäminen vähittäiskaupassa näyttää olevan vielä alkutekijöissä, joten haasteita näyttää vielä olevan. Verkkoliiketoiminta tuo omat haasteensa monikanavamarkkinoinnin toteuttamiseen ja monet vähittäiskauppiat eivät pysty tarjoamaan yhtenevää asiakaskokemusta sekä online-kanavissa että kivijalkamyymälöissä. Kanavaintegraation haasteiden taustalla on muun muassa organisaatorakenteen siiloutuneisuus ja erillään toimivat osastot, vaikka kohti yhtenäisempää toimintatapaa ollaan menossa. Vaikka tiedonepäjohdonmukaisuuden haasteellisuus ei noussut haastatteluissa yhtä voimakkaasti esille kuin aikaisemmissa tutkimuksissa, niin nähtiin sen vaikuttavan asiakaskokemukseen ja sitä myöden sen tiedostaminen on oleellista.

Kuluttajien kanavavalintojen taustalla vaikuttavat motiivit voivat auttaa ymmärtämään monikanavaista kuluttajaa ja mittaamalla jokaista kosketuspistettä ja kanavaa aktiivisesti, tulee asiakkaan ostopolusta merkintöjä, joita voidaan käyttää liiketoiminnan kehittämiseen. Erilaiset kanavakoordinoitikeinot, kuten monikanavaiset palveluratkaisut, tiettyyn pisteeseen asti yhtenevä hinnoittelu ja tuotevalikoima sekä myymälöiden varastosaldojen kertominen online-kanavissa voivat osaltaan auttaa saumattoman ostokokemuksen luomisessa. Myös henkilökunnan koulutus monikanavaisuuteen on oleellista, sillä he ovat tärkeässä asemassa saumattoman ostokokemuksen sekä yhtenevän asiakaskokemuksen luomisessa.

8 LÄHTEET

- Aubrey, Chris – Judge, David (2012) Re-imagine Retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. *Journal of Brand Strategy*. Vol. 1 (1), 31-39
- Ba, Sulin – Stallaert, Jan – Zhang, Zhongju (2007) Price Competition in e-tailing under service and recognition differentiation. *Electronic Commerce Research and Applications*. Vol.6 322-331
- Balasarbramanian, S., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2005). Consumers in a multi-channel environment: Product, utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 12–30
- Bell, David R. – Gallino, Santiago, Moreno (2014) How to win in Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*. Vol.56(1)45-53
- Brynjolfsson, Eric, Hu Yu Jeffrey, Rahman Mohammad S. (2013) Competing in the Age of Omni-channel Retailing. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 54(4), 23-29
- Chiou, Jyh-Shen – Wu, Lei-Yu – Chou, Szu-Yu (2012) You do the service but they take the order. *Journal of Business Research*, Vol 65, 88-889
- Chui, Hung-Chang – Hsieh, Yi-Ching – Roan, Jinshyang – Tseng, Kuan-Jen – Hsieh, Jung-Kuei (2011) The challenge for multichannel services: Cross-channel freeriding behaviour. *Electronic Commerce Research & Applications*, Vol. 10(1), 268–277
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Forrester Consulting (2014) Consumer Desire Vs. Retailer Capabilities: Minding the Omni-Channel Gap < <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Accenture-Customer-Desires-VS-Retailer-Capabilities.pdf> > haettu, 4.3
- EBSCOhost, Business Source Complete
<<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.utu.fi:2048/ehost/search/advanced?sid=8beb222a-b40a-456f-accd-48879b255246%40sessionmgr4001&vid=3&hid=4106>> haettu, 27.2.2016
- Gallino, Santiago – Moreno, Antonio (2014) Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information. *Management Science*. Vol. 60(6), 1434-1451
- Griffiths G.H, Howard A. (2008) Balancing clicks and bricks – strategies for multi-channel retailers. *The Journal of Global Business Issues*, Vol. 2(1), 69-75

- Heitz-Spahn, Sandrine (2013) Cross-channel free-riding consumer behavior in a multi-channel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol (20), 570-578
- Heinimäki, Heikki (2006) *Kauppan toimintaympäristö*. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.1. painos
- Hirsijärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2010) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki
- Kalyanam, Kirthi – Tsay, Andy A. (2013) Free riding and conflict in hybrid shopping environments: Implications for retailers, manufacturers, and regulators. *The Antritrustbulletin*, Vol.58 (1), 19-68
- Kauppan liitto – TNS Gallup *Verkkokauppatilasto 2014*. <http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tavaroiden_verkkokauppa_kasvaa_taantumasta_huolimatta_24784>, haettu 28.9.2015
- Kauppan liitto, verkkokaupan kasvu ei näytä hiipumisen merkkejä, <http://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/verkkokaupan_kasvu_ei_nayta_hiipumisen_merkkeja_24013>, haettu 27.2.2016
- Kumar , V . – Venkatesan , R . (2005) Who are the multi-channel shoppers and how do they perform?: Correlates of multi-channel shopping behaviour . *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19 (2), 44 – 62
- Konus, Umut – Verhoef, Peter, C – Neslin, Scott A (2008) .Multichannel Shopper Segments and Their Covariates. *Journal of Retailing*. Vol. 84(4), 398-413
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset Menetelmät Kauppatieteissä*. Vastapaino. Tampere
- Kwon, Wi-Suk – Lennon, Sharron J. (2009) Reciprocal Effects Between Multichannel Retailers' Offline and Online Brand Images. *Journal of Retailing*. Vol 85(3), 376-390
- Neslin, Scott A. – Grewal, Dhruv – Leghorn, Robert – Shankar, Venkatesh – Teerling, Marije L. – Thomas, Jacquelyn S. – Verhoef, Peter C. (2006) Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, Vol. 9 (2), 95-11.
- Neslin, Scott A. – Shankar, Venkatesh (2009) Key Issues In Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23 (1), 70 – 81
- OECD (2016), Internet access (indicator), Finland. <https://data.oecd.org/ict/internet-access.htm>, haettu 12.4.2016
- OECD (2016), Internet access (indicator) Mexico, <https://data.oecd.org/ict/internet-access.htm>, haettu 12.4.2016

- Pentina, I., & Hasty, R. W. (2009). Effects of multichannel coordination and e-commerce outsourcing on online retail performance. *Journal of Marketing Channels*, 16(4), 359–374.
- Piotrowicz, W. – Wohciech – Cuthbertson Richard (2014) Introduction to the Special issue- Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18(4), 5–15.
- Päivittäistavarakauppa Ry, Kaupan rakennemuutos, <http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/kaupan-rakennemuutos/> >, haettu 3.3.2016
- Rangaswamy, Arvind – Van Bruggen, Gerrit H. (2005) Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19(2), 5–10
- Rigby, Darrel (2011) The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, Vol. 89(12), 65–76
- Rosenbloom, Bert (2013) *Marketing Channels: A Management View* 8.p. Nelson Education Ltd, Kanada
- Rämö, Kristian (2014) Ruotsi löylyttää suomen verkkokaupat 6-0, *Taloussanommat* <<http://www.taloussanommat.fi/kauppa/2014/06/07/ruotsi-loylyttaa-suomen-verkkokaupat-60/20147918/12>> haettu 29.2.2016
- Sa Vinhas, Alberto – Chatterjee, Sharmila – Dutta, Shantanu – Fein, Adam – Lajos, Joseph – Neslin, Scott – Scheer, Lisa – Ross, William – Wang, Qiong (2010) Channel design, coordination, and performance: Future research directions. *Marketing Letters*. Vol. 21(3) 223–237
- Sharma, Arun – Mehrotra, Anuj (2007) Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36(1), 21–28
- Stone, Merlin – Hobbs, Matt – Khaleeli, Mahnaz (2002) Multichannel customer management: The benefits and challenges. *Journal of Database Management*, Vol. 10(1), 39–52
- TNS Gallup, Verkkokauppa jatkoi kasvuaan alkuvuonna <<https://www.tns-gallup.fi/uutiset/verkkokauppa-jatkoi-kasvuaan-alkuvuonna-2013>>, haettu 22.12.2015
- Van Bruggen, Gerrit H. – Antia, Kersi D. – Jap, Sandy D. – Reinartz, Werner J. – Pallas, Florian (2010) Managing marketing channel multiplicity. *Journal of Service Research*, Vol. 13(3), 331–340
- Verhoef, Peter C. – Neslin, Scott A. – Vroomen, Björn (2007) Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24(2), 129–148
- Verhoef, Peter C. – Kannan, P.K – Inman J. Jeffrey (2015) From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing* Vol. 91(2), 174–181

- Wang, Yusong – Bell, David R. – Padmanabhan, V. (2009) Manufacturer-owned retail stores. *Marketing Letter*, Vol. 20, 107–124
- Valos, Michael J. – Polonsky, Michael – Geursen, Gus – Zutshi, Ambika (2010) Marketers' perceptions of the implementation difficulties of multichannel marketing. *Journal of Strategic Marketing*. Vol 18. (5), 417-434
- Valos, Michael J. (2009) Structure, people and process challenges of multichannel marketing: Insights from marketers. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*. Vol. 16 (3), 197-206
- Weinberg, Bruce D. – Parise, Salvatore – Guinan, Patricia J. (2007) Multichannel marketing: Mindset and program development. *Business Horizon*, Vol. 50(2), 385–394
- Yan, Ruiliang (2011) Managing channel coordination in a multi-channel manufacturer-retailer supply chain. *Journal of Industrial Marketing Management*, Vol. 40(4), 636–642
- Zhang, Jie – Farris, Paul W. – Irvin, John W. – Kushwaha, Tarun – Steenburghe, Thomas J. – Weitzf, Barton A. (2010) Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24, 168-180

LIITE 1

Teemahaastattelurunko

ASiantuntijat

TEEMA 1. MONIKANAVAINEN KULUTTAJA

1. Onko kuluttajien monikanavainen ostokäytös vaikuttanut vähittäiskaupan liiketoimintaan?
2. Monilla kuluttajilla on tapana tutustua tuotteisiin Internetissä ja/tai myymälässä ennen kuin he ostavat tuotteen. Kun kuluttaja ei osta tuotetta siitä kanavasta, jossa hän alun perin tutustui tuotteeseen, voidaan hänen käytöstä kutsua vapaamatkustamiseksi.
 - Miten näette tämän ilmiön vaikuttavan vähittäiskaupan toimintaan?
 - Miten siihen kannattaa reagoida
3. Yksi osa vapaamatkustusilmiötä on showrooming, jolla tarkoitetaan sitä, että kuluttaja käyttää kivijalkamyymälää tuotteiden esittelytilana. Kuluttaja käy tutustumassa tuotteeseen myymälässä, vertailee tuotteen hintaa esimerkiksi mobiililaitteella ja lopulta ostaa tuotteen verkkokaupasta, joko ollessaan edelleen kivijalkamyymälässä tai myöhemmin kotonaan.
 - Vaikuttaako showroom-ilmiö vähittäiskauppioiden liiketoimintaan ja miten he voivat reagoida siihen?
 - Onko potentiaalinen liiketoimintamalli?
 - Webrooming
4. Onko asiakassuhteiden hallinta muuttunut, kun vähittäiskaupat ovat ottaneet käyttöönsä useamman jakelukanavan?
5. Ovatko vähittäiskauppiat tietoisia siitä, miksi yksi asiakas ostaa verkosta ja toinen myymälästä?
6. Kannattaako kuluttajia arvioida sen mukaan, mitä kanavia he käyttävät ostossaan tekoon?
7. Ovatko vähittäiskauppiat tietoisia siitä, mitä eri kanavia kuluttajat käyttävät yhden ostotapahtuman aikana?
 - Kannattaako tätä seurata ja arvioida?
 - Mitä hyötyä siitä voi olla?

TEEMA 2. TEKNOLOGIA

1. Monikanavamarkkinoinnin yhtenä ajurina pidetään teknologian, erityisesti verkkoliiketoiminnan kehitystä. Miten te näette teknologian kehityksen vaikuttaneen vähittäiskauppojen liiketoimintaan?
 - Mitä haasteita se on tuonut?
 - Miten yritykset pysyvät teknologian kehityksen perässä?
2. Millaisena näette mobiiliteknologian tulevaisuuden vähittäiskaupassa?
 - Mobiili-applikaatiot
 - Tarjoukset, jotka liittyvät kuluttajan käyttäytymiseen (esim. checkaa itsensä sisään, skannaa tarjouksen)
3. Miten se vaikuttaa, että älypuhelin yleistyessä kuluttajat pääsee käsiksi informaatioon milloin ja missä vain?
4. Millainen on in-store teknologian rooli tulevaisuuden myymälöissä?
5. Millainen on tulevaisuuden kivijalkamyymälä?
 - Onko sen rooli muuttunut?
6. Miten sosiaalisen media on vaikuttanut vähittäiskaupan toimintaan?
 - Miten sosiaalinen media yhdistetään muihin kanaviin?
 - Miten yritykset voivat hyödyntää sosiaalista mediaa esimerkiksi myynnin tukena?
 - Kuluttajien kontrolloimaa, haaste vai mahdollisuus yrityksille?

TEEMA 3. KANAVAINTEGRAATIO

1. Onko monikanavamarkkinointi vaikuttanut henkilöstöhallintaan?
 - Henkilöstön reagointi uuteen kanavaan
 - Henkilökunnan koulutus
2. Miten kanavien suoriutumista tulisi mitata?
 - Tuleeko kanavien suoriutumista verrata toisiinsa?
3. Tuleeko eri kanavien toimia itsenäisesti vai olla yhtä kokonaisuutta?
 - Kannattaako taustalla olla esim. yhteiset markkinointitiimit vai tuleeko kanavien taustalla toimia omat osastot?
 - Kannattaako vähittäiskauppioiden tehdä ristiinmyyntiä kanavien välillä?
 - Kannattaako toisesta kanavasta ohjata toiseen kanavaan?
4. Onko verkkokaupan ja kivijalkamyymälän varastonhallintajärjestelmien tarpeellista olla sidoksissa toisiinsa?

- Kuuluuko taustajärjestelmien olla yhdistetty?
 - Onko se mahdollista?
5. Ovatko vähittäiskauppioiden organisaatorakenteet otollisia monikanavaisuudelle?
 6. Miten kuluttajille voidaan tarjota yhtenäinen brändikokemus eri kanavissa? Onko tämä oleellista?
 - Onnistuvatko vähittäiskauppiat siinä?
 - Miten voidaan kehittää sitä, että kuluttajat saavat samantasoista asiakaspalvelua kaikissa kanavissa?
 7. Miten datan integrointi onnistuu kanavien välillä?
 - Esimerkiksi koko yrityksen kattavat tuotetiedonhallintajärjestelmät?
 8. Mistä tiedon epä johdonmukaisuus kanavien välillä voi johtua?
 9. Tuleeko verkkokauppaa ja kivijalkamyymälää tulee johtaa eri tavoin?
 10. Miten asiakkaista tulisi kerätä tietoa eri kanavissa?
 11. Miten tärkeää on saada yhtenäinen kuva asiakkaista ja heidän käytöksestä eri kanavissa?
 - Miten tietoa tulisi jakaa kanavien kesken?
 - Mihin tätä asiakastietoa kannattaa hyödyntää?
 - Tarjousten personalisointi?
 - Mitä haasteita tiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä voi ilmetä?
 12. Onko kuluttajien tarpeellista pystyä liikkumaan kanavien välillä?
 - Mitä keinoja tämän toteuttamiseen on? (esim. Osto verkosta, palautus myymälään jne.)
 - Varastosaldojen näkyvyys
 13. Onko eri kanavissa oltava sama tuotevalikoima?
 - Private labels
 - exclusive-mallistot
 14. Onko tuotteiden hinnoittelun oltava yhtenevä?
 - Kannattaako seurata kilpailijoiden hintoja
 - Kannattaako hintakilpailuun lähteä

LIITE 2

Teemahaastattelurunko

YRITYKSET

TEEMA 1. MONIKANAVAINEN KULUTTAJA

8. Onko kuluttajien monikanavainen ostokäytös vaikuttanut teidän liiketoimintaan?
9. Monilla kuluttajilla on tapana tutustua tuotteisiin Internetissä ja/tai myymälässä ennen kuin he ostavat tuotteen. Kun kuluttaja ei osta tuotetta siitä kanavasta, jossa hän alun perin tutustui tuotteeseen, voidaan hänen käytöstään kutsua vapaa-
matkustamiseksi. Oletteko huomanneet tällaista ilmiötä?
 - Koetteko ilmiön ongelmalliseksi vai kenties mahdollisuudeksi?
 - Oletteko reagoineet tähän? Miten?
 - Millä keinoin pyritte vaikuttamaan siihen, että ostos tapahtuu juuri teidän kanavissa, eikä asiakas siirry kilpailijalle?
 - asiakasuskollisuus
10. Pitkään puhuttiin, että verkkokaupat vievät kivijalkamyymälöiden asiakkaat. Tämä on rohkaissut vähittäiskauppiaita, erityisesti elektroniikansaralla, luomaan myymälöistä ikään kuin showroomeja, joissa kuluttajat saavat asiantuntevaa apua myyjiltä, voivat kokeilla tuotteita, mutta lopullinen ostotapahtuma on verkossa. Mitä mieltä te olette tällaisesta liiketoimintamallista?
 - Näettekö liiketoiminnan kehittyvän tähän suuntaan?
 - Vastakkainen ilmiö webrooming, jossa kuluttaja tutkii tuotetta verkossa, mutta ostaa myymälästä.
11. Onko asiakassuhteiden hallinta muuttunut sen myötä, kun olette ottaneet käyttöön useamman kanavan?
12. Oletteko te tietoisia siitä, miksi toinen asiakas ostaa teidän verkkokaupasta ja toinen kivijalkamyymälästä?
 - Käyvätkö teillä eri asiakkaat verkkokaupassa ja kivijalkamyymälässä?
13. Arvioitteko asiakkaitanne sen mukaan, mitä kanavia he käyttävät ostostensa tekoon?
 - Kannattaako arvioida?
 - Mittaatteko kuinka usein asiakas kohtaa eri kanavia?
 - Ovatko asiakkaan arviointikeinot muuttuneet useampien kanavien myötä?

14. Pystyttekö sanomaan, mihin asiakkaanne käyttää eri kanavia? Esim. mobiilia tiedon etsintään, verkkokauppaa ostoksien tekoon ja kivijalkamyymälää ostosten noutoon?

- Onko tämä tarpeellista tietoa?

TEEMA 2. TEKNOLOGIA

7. Monikanavamarkkinoinnin yhtenä ajurina pidetään teknologian, erityisesti verkkoliiketoiminnan kehitystä, miten teillä teknologian kehitys on vaikuttanut teidän liiketoimintaan?

- Mitä haasteita se on tuonut?
- Mitä mahdollisuuksia?

8. Miten pyritte pysymään mukana teknologian kehityksessä?

- Mitä haasteita uudet teknologiat tuovat tullessaan?

9. Millaisena näet kivijalkamyymälän tulevaisuuden?

- Onko edelleen suurin kanava?
- Muuttuuko myymälän rooli? Miten?

10. Onko teillä käytössä mobiilisovelluksia?

- Toimivatko verkkokauppa/kotisivut mobiilissa, onko optimoitu?
➔ Toimivatko esim. kaikki verkkokaupan ominaisuudet mobiilissa?
- Tarjoukset, jotka liittyvät kuluttajan käyttäytymiseen (esim. checkaa sisään, saa tarjouksen)
- Onko teillä sijaintiin liittyviä sovelluksia?
- QR-koodit

11. Millaisena näette mobiiliteknologian tulevaisuuden vähittäiskaupassa?

12. Miten se vaikuttaa, että kuluttajat pääsevät älypuhelimien yleistyessä käsiksi informaatioon milloin ja missä vain?

- Onko se haaste vai mahdollisuus?
- Hyödynnättekö tätä?

13. Onko teidän kivijalkamyymälöissä in-store (esim. tabletti) teknologiaa käytössä?

- Miten näette in-store teknologian tulevaisuuden?
- Mitä haasteita siihen liittyy?

14. Oletteko mukana sosiaalisessa mediassa?

- Missä medioissa?

- Onko linkitetty muihin kanaviin, eli verkkoon ja myymälään?
- Voivatko kuluttajat jättää esim. arvosteluja sivuillenne? Ja vastaatteko näihin?
- Keskusteletteko asiakkaidenne kanssa eri sosiaalisen median alustoilla?
- Myynnin tuki; ohjaako jakelukanaviinne? Onko tarjouksia?

15. Mihin käytätte sosiaalista mediaa?

16. Sosiaalinen media on kuluttajien kontrolloimaa, miten se vaikuttaa teidän liiketoimintaan?

TEEMA 3. KANAVAINTEGRAATIO

15. Miten henkilökunta reagoi uuden kanavan avaamiseen?

- Onko henkilökuntaa koulutettu monikanavaisiksi?
- Osaavatko he ohjata myymälästä toiseen kanavaan tarvittaessa?

16. Tuleeko kanavien toimia itsenäisesti vai olla yhtä kokonaisuutta?

- Monilla yrityksillä voi olla omat osastot verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden taustalla; erilliset markkinointitiimit. Miten se vaikuttaa?
- Onko taustajärjestelmät integroitu (logistiikka, CRM), ovatko ne koko yrityksen kattavat vai onko verkkokaupalla ja kivijalkamyymälöillä omat taustajärjestelmät?
- Keskitetty tuotetiedonhallinta? (PIM) vai verkolla oma ja kivijalkamyymälöillä omat?
- Onko varastonhallintajärjestelmä yhtenäinen?
- Mikäli kanavat toimivat itsenäisesti, miten saadaan kuluttajille yhtenäinen kuva yrityksestä? Pystytäänkö kuluttajille tarjoamaan saumaton ostokokemus?
- Näkevätkö kuluttaja varastosaldot? Pitävätkö ne aina paikkansa?

17. Koetteko, että verkkokauppaa ja kivijalkamyymälää tulee johtaa eri tavoin?

18. Voivatko kuluttajat liikkua kanavien välillä?

- Tarvitseeko kuluttajien liikkua kanavien välillä
➔ Mitä voidaan tehdä saumattoman liikkumisen tarjoamiseksi?
- Palauta myymälään verkosta ostettu tuote jne. Saako kuluttaja rahat heti takaisin?

- Teettekö ristiin myyntiä kanavien välillä? Esim. kupongit
19. Miten kuluttajille voidaan tarjota yhtenevä brändikokemus myymälässä ja verkossa?
- Onko se tarpeellista?
 - Mitä olette tehneet, että yhtenäinen brändikokemus tavoitetaan?
 - Miten johdonmukaisuus tavoitetaan?
 - Saavatko kuluttajat samantasoista asiakaspalvelua
20. Onko teillä ollut ongelmia sen kanssa, että asiakkaat saavat erilaista tietoa verkosta ja myymälästä?
- Esim. Aukioloajat, myymälöiden sijainti
21. Mistä tiedonepäjohdonmukaisuus kanavien välillä voi johtua?
- Miten siihen voidaan reagoida?
22. Onko teillä verkkokaupassa ja kivijalkamyymälöissä sama tuotevalikoima?
- Exclusive-mallistot?
 - Onko teillä private label (kaupan oma merkki) –tuotteita?
23. Oletteko hinnoitelleet tuotteet samoin kivijalkamyymälässä ja verkkokaupassa?
- Mikäli ette, miten perustelette tämän asiakkaille?
 - Seuraatteko kilpailijoiden hintoja?
 - Kannattaako hintakilpailuun lähteä?
24. Miten mittaatte kanavien, eli verkkokaupan ja kivijalkamyymälän, suoriutumista?
- adwords, myynti, ostoprosentit (perinteiset mittarit)
 - Miten huomioidaan se, että toinen kanava voi ohjata asiakkaan toiseen kanavaan, jolloin osto ei realisoidu siinä kanavassa missä on tehty eniten työtä kaupan saamiseksi
25. Vertaatteko kanavien suoriutumista toisiinsa?
26. Keräättekö tietoa asiakkaistanne?
- Onko kanta-asiakasjärjestelmä? perinteinen kanta-asiakkuus, mobiilikanta-asiakkuus
 - Keräättekö kaikista kanavista; jaatteko tiedon kaikkien kanavien kesken?
 - Mihin hyödynnätte tietoa? Pystyttekö hyödyntämään kaikkea tietoa?

- Saatteko yhtenäisen kuvan asiakkaasta kaikissa kanavissa?
- Onko myymälähenkilökunnalla pääsy asiakastietoon?
- Mitä haasteita tiedon keräämisessä on?

27. Kuunteletteko asiakastanne?

- Asiakastyytyväisyys-kyselyt
- Myymälätoiminta
- Sosiaalinen media