

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

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	7.9.2022
Tekijä	Petteri Leino	Sivumäärä	96+liitteet
Otsikko	Monikanavaisen jakelun muutos COVID19-pandemian aiheuttamassa kriisissä		
Ohjaaja(t)	KTT Aino Halinen-Kaila, KTM Ekaterina Panina		

**Tiivistelmä**

Vuonna 2020 Kiinan Wuhanista alkanut koronavirukseen luokiteltu COVID-19 levisi nopeasti maailmanlaajuisesti, jolloin se julistettiin pandemiaksi maailman terveysjärjestön WHO:n toimesta 11.3.2020. COVID-19 aiheutti pakollisia muutoksia ja rajoituksia valtakunnallisesti, milloin monikanavainen asiointikäyttäytyminen sekä monikanavainen liiketoiminta yleistyi. Tämä vaikutti esimerkiksi yritysten puolella etätoimipisteiden ja verkkoliiketoiminnan kasvuun ja kuluttajien piirissä digitaalisten asiointipisteiden, kuten verkkokaupan suosion yleistymiseen. Nämä aiheuttivat yrityksille välittömiä muuntautumiseen liittyviä toimenpiteitä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa yritysten näkökulmasta monikanavaisen jakelun muutosta kriisiin eli COVID-19 pandemian aikana. Kriisi toimii tutkimuksessa muutoksen ajurina. Muutoksen osina tarkastellaan yritysten investointeja ja kehitystoimia sekä toisaalta kuluttajien asiointikäyttäytymisen muutosta. Tarkastelun kohteena ovat B2C -suomalaiset teleoperaattorit ja päivittäistavarakaupan toimijat. Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja sen aineisto kerättiin neljän puolistrukturoidun asiantuntijahaastattelun avulla. Asiantuntijoilla oli omakohtaista ja ainutlaatuista tietoa tutkittavasta ilmiöstä vuosien kokemuksella. Haastattelut analysoitiin abduktiivista menettelytavan mukaan teemoitellen.

Tämän tutkimuksen perusteella vahvistettiin asiointikäyttäytymisen muutosta entistä digitaalisemmaksi sekä korostettiin yritysten investointien yleistymistä monikanavaiseen jakeluun kriisin aikana. Yritykset olivat tunnistaneeet asiointikäyttäytymisen muutoksen monikanavaisemmaksi jo ennen kriisiä, mutta kriisin aikana ja varsinkin sen alussa kaikki toiminta siirtyi verkkoon. Tutkimuksesta selviää, että yritysten strategiset toimenpiteet keskittyivät tukemaan monikanavaista toimintaa ja tämä digitaalinen vallankumous tuli kriisin ansiosta monta vuotta suunniteltua aikaisemmin.

Keskeisin johtopäätös tutkimukselle oli se, että yritykset panostivat kriisin aikana erilaisiin asiointipisteisiin, kuten chat-, nouto- ja jakelupalveluihin tukeakseen monikanavaista asiointia. Kehitystoimet koskivat myös asiakkaiden tunnistamista ja yhtenäistä asiakaskokemusta kanavien välillä. Voidaan todeta, että COVID-19 pandemia toimi kiihdyttävänä muutoksen ajurina monikanavaiseen jakeluun. Tulokset osoittavat yritysten näkökulmasta sen, että verkko- ja kivijalkakauppa on kuluttajien silmissä yksi ja sama kokonaisuus.

Avainsanat	asiointikäyttäytyminen, verkkokauppa, kivijalkakauppa, monikanavaisuus, monikanavainen, COVID-19
------------	--





# **MONIKANAVAISEN JAKELUN MUUTOS COVID19-PANDEMIAN AIHEUTTAMASSA KRIISISSÄ**

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Petteri Leino

Ohjaaja(t):  
KTT Aino Halinen-Kaila  
KTM Ekaterina Panina

7.9.2022  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turun OriginalityCheck -järjestelmällä.

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus aiheeseen .....	7
1.2	Tutkimusaukko .....	8
1.3	Tutkimuksen tarkoitus, osaongelmat ja tutkimuksen rakenne.....	10
<b>2</b>	<b>MONIKANAVAINEN JAKELU JA SIIHEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ</b>	<b>13</b>
2.1	Monikanavainen asiointikäyttäytyminen ja sen toteutuminen.....	13
2.1.1	Monikanavaisen asiointikäyttäytymisen määritelmiä .....	13
2.2	Yritysten investoinnit ja kehitystoimet tukemaan monikanavaista asiointikäyttäytymistä.....	15
2.2.1	Yritysten investointeja ja kehitystoimia tukemaan monikanavaisen asiointikäyttäytymisen toteutumista.....	15
2.3	Kriisin vaikutukset yritysten monikanavaisen jakelun muutokseen sekä monikanavaiseen asiointikäyttäytymiseen .....	19
2.3.1	COVID-19 pandemian vaikutukset liiketoimintaan .....	19
2.3.2	Yritysten monikanavaisen jakeluun liittyvät muutokset liiketoiminnassa kriisin aikana.....	20
2.4	Teoreettinen viitekehys .....	23
<b>3</b>	<b>MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>26</b>
3.1	Tutkimusote ja kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuudet.....	26
3.2	Aineiston keruu, tutkimusmenetelmä ja haastateltavien valinta .....	27
3.3	Aineiston analyysi.....	33
3.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	34
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>36</b>
4.1	Yritysten huomioidut kuluttajien asiointikäyttäytymisessä monikanavaisessa ympäristössä ennen COVID-19 pandemiaa .....	36
4.2	Yritysten investoinnit monikanavaiseen jakeluun toiminnassaan ennen COVID-19 pandemiaa .....	42

<b>4.3 Kuluttajien asiointikäyttäytymisen ja yritysten monikanavaisen jakelun kehittämisen muutos kriisin aikana.....</b>	<b>49</b>
4.3.1 Kriisin aiheuttamat haasteet liiketoiminnalle.....	49
4.3.2 Kriisin aiheuttamat muutokset asiointikäyttäytymiseen sekä monikanavaiseen jakeluun.....	59
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>84</b>
<b>5.1 Teoreettiset johtopäätökset .....</b>	<b>84</b>
<b>5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....</b>	<b>88</b>
<b>5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset .....</b>	<b>89</b>
<b>6 YHTEENVETO .....</b>	<b>90</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>93</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>97</b>
<b>Liite 1. Haastattelurunko .....</b>	<b>97</b>

## KUVIOT

Kuvio 1: Asiointikäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät, mukailten Gensler ym. (2012, 990).....	14
Kuvio 2: Kauppojen tapoja tukea monikanavaista asiakkaiden asiointikäyttäytymistä (Chen & Lamberti 2016). .....	16
Kuvio 3: Tärkeimmät asiointikäyttäytymiseen vaikuttavat muutokset (Pantano ym. 2020).....	21
Kuvio 4: Teoreettinen viitekehys.....	24

## TAULUKOT

Taulukko 1: Tutkimuksen operationalisointitaulukko. ....	30
Taulukko 2: Haastatteluihin osallistuneet yritystyytit / haastateltavat.....	32
Taulukko 3: Monikanavaisen asiointikäyttäytymiseen tunnistetut kanavat haastatteluiden pohjalta ennen COVID-19 pandemiaa. ....	41
Taulukko 4: Teleoperaattorien ja päivittäistavarakauppojen investoinnit monikanavaisen jakelun muutokselle omassa toiminnassaan ennen COVID-19 pandemiaa. ..	49
Taulukko 5: COVID-19 pandemian aiheuttamat suurimmat haasteet liiketoiminnalle..	58
Taulukko 6: Mitkä toimet ovat korostuneet asioinnissa sekä yritysten investoinneissa ja kehitystoimissa COVID-19 pandemian aikana.....	82





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Vuonna 2020 Kiinan Wuhanista alkanut koronavirukseen luokiteltu COVID-19 levisi nopeasti maailmanlaajuisesti, jolloin se julistettiin pandemiaksi maailman terveysjärjestön WHO:n toimesta 11.3.2020. Terveyskriisin lisäksi tämä pandemia vaikutti kaikkiin talouden sektoreihin. COVID-19 kriisi mullisti Suomen markkinat, yrityselämän ja julkisen sektorin sekä kotitalouksien jokapäiväisen toiminnan. (World Health Organization 2021.) Vastaavanlaisia tilanteita Suomessa, mitkä ovat koettelleet taloudellisia sektoreita on koettu viimeksi 1990-luvun talouslaman sekä pienemmässä mittakaavassa tapahtuneen 2000-vuosikymmenen lopun finanssikriisin aikaan (Sajari 2020). Škare ja Porada-Rochoń (2020, 567) toteavatkin tutkimuksessaan vuoden 2008 finanssikriisin sekä sen aiheuttamien markkinahaasteiden olevan vieläkin ihmisten tuoreessa muistissa. Sajarin (2020) kirjoituksesta selviää, että tutkijat ovat jopa alkaneet verrata COVID-19 kriisiä 1990-luvun talouslamaan. COVID-19 aiheutti pakollisia muutoksia ja rajoituksia valtakunnallisesti. Tämä suorastaan pakotti yrityksiä keksimään keinoja liiketoiminnan jatkumisen takaamiseksi. Tällöin monikanavainen jakelu yleistyi ja esimerkiksi etätoimipisteiden ja verkkoliiketoiminnan suosio kasvoi. Rajoitukset koskivat niin ihmisten vapaata liikkumista kuin myös erilaisia henkilömäärä- ja kokoontumisrajoituksia. Palvelu- ja kaupan alalla vaikutukset näkyivät suoraan asiakasmäärien vähentymisessä kivijalkaliik- keissä.

Pandemian alussa verkon kautta tapahtuva asiointi yleistyi, mikä selviää GlobalDat- tan (2020) tehdystä tutkimuksesta. Sama tutkimus osoittaa, että kriisi kiihdytti osittain jo odotettua muutosta verkko- ja kivijalkakauppojen välillä, mikä oli perusta erilaisten monikanavaratkaisujen kehitykselle. Yritysten kykyä vastata kuluttajien monikanavaisen asiointikäyttäytymisen suosioon punnittiin monikanavaisen jakelun muutoksilla. Ver- hoef, Kannan ja Inman (2015, 174) toteavat tutkimuksessaan monikanavaisen asiointi- käyttäytymisen olleen jo vuosikymmenen ajan murroksessa. Tutkimuksesta selviää, että asiointikäyttäytyminen on muuttumassa enemmän omnikanavaiseen (*omnichannel*) mal- liin, jonka ydin on asiakkaan tekemissä huomioissa koko asiointiprosessin eri vaiheissa aina tuotteiden ja/tai palveluiden etsinnästä niiden hankintaan asti. (Verhoef ym. 2015, 174.) Omnikanavaisuus onkin yksi monikanavaisuuden muoto ja tämän tutkimuksen ydin

käsittelee tarkemmin monikanavaisen jakelun muutoksia yritysten osalta. Monikanavaisen jakelun muutoksen osina tarkastellaan yritysten investointeja ja kehitystoimia sekä toisaalta kuluttajien asiointikäyttäytymisen muutosta COVID-19 pandemian aikana. Tutkimus pyrkiikin tuomaan lisää näkökulmia siihen, miten yritykset ovat nähneet COVID-19 kriisin muutoksen ajurina verkko- ja kivijalkakauppojen välillä ja tarkastellaan sitä, miten tämä on vaikuttanut yrityksen omiin investointi- ja kehitystoimiin monikanavaisen jakelun kontekstissa kuluttajien asiointikäyttäytymisen muutosta unohtamatta.

GlobalDatan (2020) tutkimuksesta selviää, että kriisin alussa verkkokauppojen käyttö kasvoi hetkellisesti. Muutaman kuukauden jälkeen kuluttajien suosion huomattiin kiinnittyvän verkkokauppojen tarjoamiin asiointipisteisiin, kuten fyysisten toimipisteiden tavaran toimitus-, nouto- ja tuotteiden kokeilupalveluihin. Tutkimus osaltaan vahvistaa Verhoef ym. (2015, 174) tutkimusta, jossa yritysten todettiin panostavan enemmän monikanavaratkaisujen kehitykseen liiketoiminnassa. Tähän pohjaten GlobalDatan (2020, 4-5) tutkimuksen yksi tärkeimmistä tuloksista oli se, että kriisin aiheuttamaan muutokseen jakelukanavissa pystyivät parhaiten vastaamaan yritykset, joilla oli monikanavaista liiketoimintaa. Voidaankin todeta, että verkko- ja kivijalkakauppa on kuluttajien silmissä yksi ja sama kokonaisuus. Tällöin palveluntarjoajalla on tärkeää tukea monikanavaista jakelua yhdistämällä verkko- ja kivijalkatoiminta yhdeksi kokonaisuudeksi. COVID-19 pandemia onkin toiminut eräänlaisena muutoksen ajurina yrityksille, kun kuluttajien asiointikäyttäytymiseen liitettävät prosessit ovat kehittyneet monikanavaisemmiksi. Muutos on toisaalta pakottanut, mutta luonut myös mahdollisuuksia yrityksiä investoinneille ja kehitystoimille monikanavaisen jakelun kontekstissa.

## 1.2 Tutkimusaukko

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yritysten monikanavaisen jakelun muutoksia, mitkä ovat osittain tai kokonaan johtuneet COVID-19 pandemiaan liitetystä ajureista. Muutoksen osina tarkastellaan yritysten investointeja ja kehitystoimia sekä kuluttajien asiointikäyttäytymisen muutosta. Tutkimus pyrkii löytämään niitä monikanavaisen jakeluun liittyviä muutoksen osia, jotka ovat korostuneet tai kokonaan muuttuneet kriisin aikana. Onko esimerkiksi asiointikäyttäytymisessä tapahtunut selviä muutoksia verkko- ja kivijalkakauppojen välillä, mikä on johtanut yritysten monikanavaratkaisujen kehitykseen tai onko kyseinen kriisi toiminut eräänlaisena pakottavana muutoksen ajurina yrityksille kehittää ja investoida monikanavaratkaisuihin.

Melis, Campo, Breugelmans ja Lamey (2015, 272) toteuttama tutkimus osoittaa asiointikäyttäytymisestä sen, että asiakkaat valitsevat loppukanavakseen ketjun, jossa on toimintaa niin verkko- kuin kivijalkakaupassa. Samoin Ishfaq ja Bajwa (2019, 1028) huomasivat tutkimuksessaan, että asiakkaat arvostavat fyysisen ja elektronisen asioinnin yhdistämistä, jolloin tuotteeseen tutustuminen on mahdollistettu kivijalkaliikkeessä ja tuotteen hankintapäätös voidaan tehdä myöhemmin esimerkiksi verkkokaupan kautta tai toisinpäin. Melis ym. (2015, 272) totesivatkin tutkimuksessaan, että asiakkaiden positiivinen mielikuva yrityksestä kasvaa, kun kivijalka- ja verkkokauppa on kiinteästi integroitu keskenään. Tämän perusteella näyttää siltä, että erilaiset asiointipisteet ovat nykypäivän asioinnin perusta, jolloin yritysten monikanavaisen jakelun kehittäminen nousee vaaka- laudalle.

Kuluttajien monikanavaisesta asiointikäyttäytymisestä sekä yritysten investoinneista ja kehitystoimista monikanavaisen jakeluun on tehty tutkimuksia ennen COVID-19 pandemiaa verkko- ja kivijalkakaupan välillä, mutta tietoa kriisin vaikutuksista tähän asiointikäyttäytymiseen sekä yrityksen huomioista on niukasti saatavilla. Pantanon ym. (2020, 210) tutkimuksesta selvisi, etteivät yritykset osanneet valmistautua pandemiasta johtuviin rajoituksiin, millä oli suoria vaikutuksia tuotteiden jakelukanavien kehitykselle. Samasta tutkimuksesta selvisi myös se, että asiointikäyttäytyminen on muuttunut digitaalisemmaksi kriisin aiheuttaman turvallisuusriskin myötä, mikä johti digitaalisten kanavien sekä kivijalkaliikkeiden kehitystoimiin ja investointeihin (Pantano ym. 2020, 210). McKinseyn (2020) teettämä tutkimus osoitti, että kuluttajat kiinnittävät enemmän huomiota hintoihin ja etsivän yhä enemmän tapoja säästää rahaa kriisin aikana. Nämä tulokset on tehty COVID-19 pandemian alkuvaiheessa, mutta tietoa siitä, mitkä monikanavaisen jakelun muutokset korostuivat tai muuttuivat kriisin aikana ei ole tiedossa. Tämä tutkimus pyrkii nimenomaan selvittämään niitä monikanavaisen jakelun muutoksia, jotka korostuivat COVID-19 pandemian aikana, mitkä tapahtuivat yritysten investoinneissa, kehitystoimissa ja kuluttajien asiointikäyttäytymisen muutoksissa. Kyseisiä muutoksia tutkitaan yrityksen näkökulmasta päin tarkasteltuna. Samalla selvitetään ne kriisin ajurit, kuten erilaiset rajoitukset, jotka olivat olennaisia muutokselle.

Kiinnostavaksi tutkimuksen tekee sen rajaaminen kriisin ajanjaksolle sekä kriisiin liitetyt ajurit. Vastaavanlaista kriisiä ei ole lähiaikoina ollut, kuten johdannosta selviää, mutta tutkimuksia kyseisen kriisin vaikutuksista on jo saatavilla. Tutkimukseen haetaan

pohjaa tehdyistä tutkimuksista, mitkä käsittelevät yritysten monikanavaratkaisujen kehittämistä ja kuluttajien monikanavaista asiointikäyttäytymistä ennen COVID-19 pandemiaa sekä COVID-19 aikana ja mitä vaikutuksia kriisillä oli monikanavaiseen jakeluun.

Tutkimus paikkaa olemassa olevaa tutkimusaukkoa siitä, miten kriisi on vaikuttanut yritysten monikanavaisen jakelun muutoksille ja pyrkii täydentämään sekä tuomaan lisää näkökulmia akateemisille tutkimuksille, jotka ovat käsitelleet monikanavaisen jakeluun liittyviä muutoksia ennen kriisiä ja sen aikana. Tutkimuksen aikana kriisin vaikutuksista oli saatavilla vain niukasti tutkimustietoa, joten myös ennen kriisiä tehdyt tutkimukset monikanavaisesta jakelusta otettiin tässä tutkimuksessa huomioon. Kriisi on tuore, joten tutkimuksen aiheenkin voi todeta olevan erittäin ajankohtainen.

### **1.3 Tutkimuksen tarkoitus, osaongelmat ja tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata monikanavaisen jakelun muutosta COVID-19 pandemian aikana yritysten näkökulmasta tarkasteltuna. Elementit, joiden muutoksia tutkitaan ovat yritysten investoinnit ja kehitystoimet sekä kuluttajien asiointikäyttäytymisen muutos. Tutkimuksessa keskitytään juuri siihen näkökulmaan, miten yritykset ovat tämän muutoksen COVID-19 aikana nähneet. Kriisin seurauksena monikanavaiseen jakeluun liitetyt muutokset ovat muuttuneet kokonaan tai osittain. Tutkimuksessa ei oteta huomioon yrityksiä, kenellä on toimintaa pelkästään verkko- tai kivijalkakaupassa. Tämän pohjalta vastataan kolmeen tutkimuskysymykseen:

- Millaista kuluttajien asiointikäyttäytyminen monikanavaisessa ympäristössä oli ennen COVID-19 pandemiaa?
- Miten yritykset ovat investoineet monikanavaiseen jakeluun toiminnassaan ennen COVID-19 pandemiaa?
- Miten ja miksi asiointikäyttäytyminen sekä monikanavaisen jakelun kehittäminen on muuttunut COVID-19 pandemian aikana ja mitkä ajurit sekä tekijät muutosta ovat ajaneet?

Monikanavaisen jakelun muutosta COVID-19 pandemian aikana analysoidaan ja tarkastellaan Suomessa toimivien teleoperaattorien ja päivittäistavarakauppojen osalta, joilla on toimiva verkko- ja kivijalkakauppa. Tämä toimii myös tutkimuksen rajaajana,

sillä sen on arvioitu olevan selkein tapa saada riittävä kokonaisuus mahdollisista monikanavaiseen jakeluun liittyvistä muutoksista. Muutoselementit ovat yritysten investoinnit ja kehitystoimet sekä kuluttajien asiointikäyttäytymisen muutos. Muutoksen ajurina toimii COVID-19 ja siihen liitetyt kriisin ajurit: haasteet ja rajoitukset. Tutkimus rajautuu vuosien 2020–2021 välille. Ensimmäisessä osaongelmassa tarkastellaan kuluttajien asiointikäyttäytymistä ennen kriisiä, jotta termille saadaan konkreettinen ymmärrys. Osaongelmassa kaksi tutkitaan sitä, miten yritykset ovat investoineet tai reagoineet toiminnassaan monikanavaiseen jakeluun ja sen kehittämiseen ennen kriisiä. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä puolestaan tarkastellaan sitä, miten asiointikäyttäytyminen sekä monikanavainen jakelu on kehittynyt tai muuttunut kriisin aikana. Näiden pohjalta luodaan teoreettinen viitekehys, joka luo pohjan tutkimukselle sekä operationalisointitaulukolle. Puolistrukturoidun teemahaastattelututkimuksen pohjalta saaduista tuloksista tehdään vertailuja yritysten näkökulmista sekä siitä, miten yritykset ovat nähneet kriisin mahdollisena monikanavaisen jakelun muutoksen ajurina, ja mitkä ovat merkittävimmät ja korostuneimmat muutokset tässä kontekstissa.

Tutkimus esittelee johdannon jälkeen teoreettisen pääluvun kaksi, jonka sisällöt toimivat tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä. Ensimmäisessä alaluvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen syventymällä kuluttajien asiointikäyttäytymiseen ennen kriisiä. Toisessa alaluvussa tarkastellaan sitä, miten yritykset ovat investoineet monikanavaisen jakelun kehittämiseen ennen kriisiä syventymällä yritysten tapoihin tukea monikanavaista asiointikäyttäytymistä toiminnassaan. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan sitä, mitkä monikanavaisen jakelun muutokset sekä kuluttajien asiointikäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ovat korostuneet tai muuttuneet COVID-19 pandemian aikana. Samalla tarkastellaan niitä kriisin ajureita, jotka ovat olleet olennaisia muutokselle. Näihin tutkimuskysymyksiin perehtymällä luodaan alustava teoreettinen viitekehys siitä, miten Suomessa toimivat yritykset, joilla on toimiva kivijalka- ja verkkokauppa ovat huomioineet kriisin monikanavaisen jakelun muutoksen ajurina. Muutoselementit ovat yritysten investoinnit ja kehitystoimet sekä kuluttajien asiointikäyttäytymisen muutos.

Kolmannessa pääluvussa, eli tutkimuksen menetelmäluvussa esitellään abduktiivinen tutkimusmenetelmä. Tämän lisäksi luvussa käydään läpi aineiston keruu sekä analysointimenetelmät ja operationalisointitaulukko. Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan kvalitatiivisen teemahaastattelututkimuksen avulla. Neljännessä luvussa esitetään tutkimustulokset ja tuodaan esille aineiston keskeisin sisältö. Viidennessä ja kuudennessa

luvussa esitetään tutkimuksen myötä syntyneitä johtopäätöksiä ja lopuksi tutkimus tiivistetään yhteenvetoon.

## 2 MONIKANAVAINEN JAKELU JA SIIHEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

### 2.1 Monikanavainen asiointikäyttäytyminen ja sen toteutuminen

Monikanavaiselle asiointikäyttäytymiselle on yleistä se, että tuotetta tai palvelua etsitään vähintään kahden erilaisen kanavan kautta (Zhan, Farris, Irwin, Kushwaha, Steenburgh & Weitz 2010, 168). Internet ja uudet teknologiat ovat mahdollistaneet digitaalisten palveluiden kehityksen ja laajentumisen viimeisen vuosikymmenen aikana, mikä on ikään kuin pakottanut kuluttajia mukauttamaan asiointikäyttäytymistään monikanavaisemmaksi (Murillo 2016, 1-2).

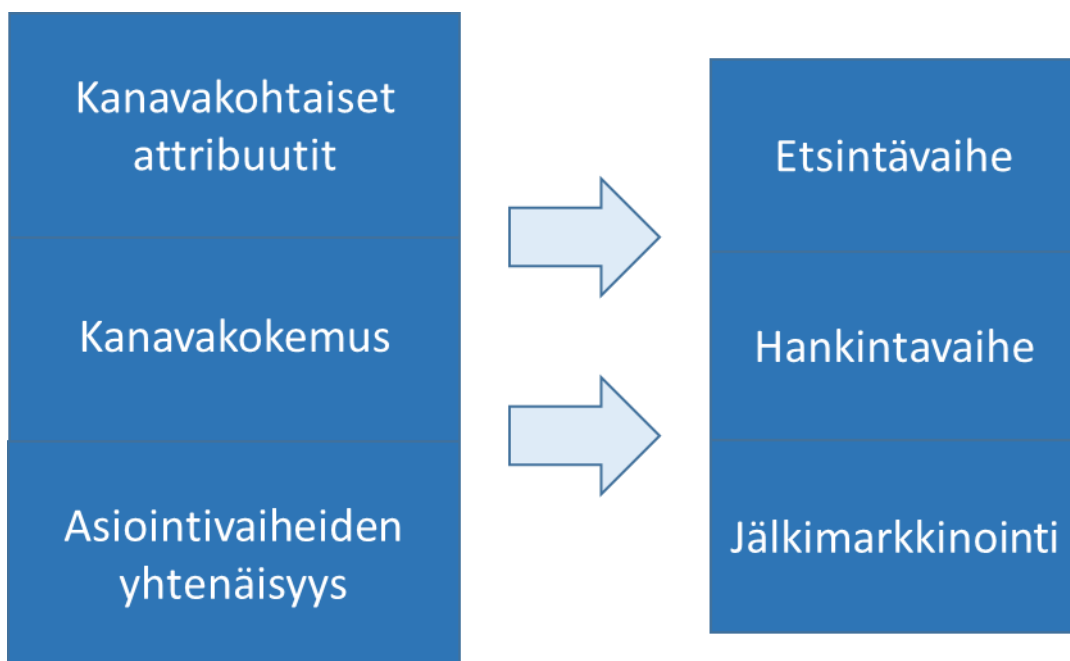
#### 2.1.1 Monikanavaisen asiointikäyttäytymisen määritelmiä

Monikanavainen asiointikäyttäytyminen käsittää Zhan ym. (2010, 168.) mukaan joukon asiointiin liittyviä toimintoja, joita kuluttaja kokee tuotetta tai palvelua etsiessä useamman, kuin yhden kanavan kautta. Sánchez-Pérez, Estrella-Ramón, Segovia-López & Marín-Carrillo (2014, 18) puolestaan toteavat monikanavaisen asiointikokemuksen olevan online- ja offline-strategian yhdistämistä toisiinsa. Molempien strategioiden tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tietystä tuotteesta eri kanavia hyödyntämällä. Esimerkiksi kivijalkakaupassa asioidessa asiakas voi etsiä tuotetietoja tuotteesta kyseisen liikkeen verkkosivuilta. Verkon välityksellä kerätty tieto voi vaikuttaa asiointikäyttäytymiseen positiivisesti konkretisoituen tuotteen hankintaan.

Monikanavaista asiointikäyttäytymistä kuvataan Gensler, Verhoef ja Böhm (2012, 987) mukaan toiminnaksi, mikä pitää sisällään tuotteen tai palvelun etsimisen, hankkimisen sekä tähän liittyvän jälkimarkkinoinnin. Tutkimuksessa katsottiin asiointikäyttäytymiseen liitettäviä heijastusvaikutuksia ja tutkittiin sitä, miten erilaiset kokemukset asiointiprosessin erivaiheissa vaikuttivat tuotteen lopulliseen hankintapäätökseen. Yksi tärkeimmistä tutkimustuloksista oli kuluttajille muodostunut positiivinen kuva ja hyvä maku eri asiointispisteissä. Nämä kokemukset vaikuttivat suoraan siihen, että kuluttajat todennäköisesti tulevat käyttämään tämän saman ketjun valikoimaa jatkossakin. (Gensler ym. 2012, 988.)

On huomattavaa, kuinka paljon edellisten kahden vuosikymmenen aikana erilaisten kanavien tarjonta on muuttunut (Gensler ym. 2012, 988). Juaneda-Ayensa, Mosquera ja Murillo (2016, 1) toteavat myös, että Internet ja uudet teknologiat ovat mahdollistaneet

vähittäiskaupan kehittymisen viimeisen vuosikymmenen aikana. He lisäävät, että erilais-  
ten alustojen kehittyminen ja laajentuminen ikään kuin pakottaa kuluttajien mukautu-  
maan digitaaliseen muutokselle (Murillo 2016, 1-2). Tämän lisäksi kuluttajien tarvitsee  
mukauttaa asiointikäyttäytymistä uusien normien mukaan (Juaneda-Ayensa ym. 2016, 1).  
Tähän muutokseen ovat vaikuttaneet paitsi kuluttajien kanavakäytön nopeutuminen, niin  
myös noussut kanavien välinen keskinen vertailu. Jotta asiointikäyttäytymistä voidaan  
kehittää ja ymmärtää paremmin, tulee Gensler ym. (2012, 988) mukaan keskittyä aktiivi-  
sesti asiointikäyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Nämä vaikuttavat tekijät ovat näh-  
tävillä kuviossa 1.



**Kuvio 1: Asiointikäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät, mukaillen Gensler ym. (2012, 990).**

Kuten kuvion vasemmalta puolelta on nähtävissä, asiointikäyttäytymiseen vaikuttaa enemmän kuin yksi tekijä. Nämä kuviossa 1 esitellyt tekijät ovat vuorovaikutuksessa asiointikäyttäytymiseen asiointipisteiden ja -polkujen eri vaiheissa aina tuotteiden ja palvelun etsinnästä jälkimarkkinointiin asti. Nämä eri vaiheet ovat kuvion oikealla puolella. Kuviota tulkitsemalla voi huomata sen, että asiointikäyttäytymiseen vaikuttavat kanavien kautta koetut kanavakohtaiset attribuutit. Nämä attribuutit ovat esimerkiksi kanavan tuottama arvokkuus, sisältö ja luotettavuus. Kanavien kautta koettu ja saatu kokemus sekä siitä välittynyt negatiivinen tai positiivinen vaikutus ovat myös asiointikäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi koetut konkreettiset yhteydet eri asiointivaiheiden välillä



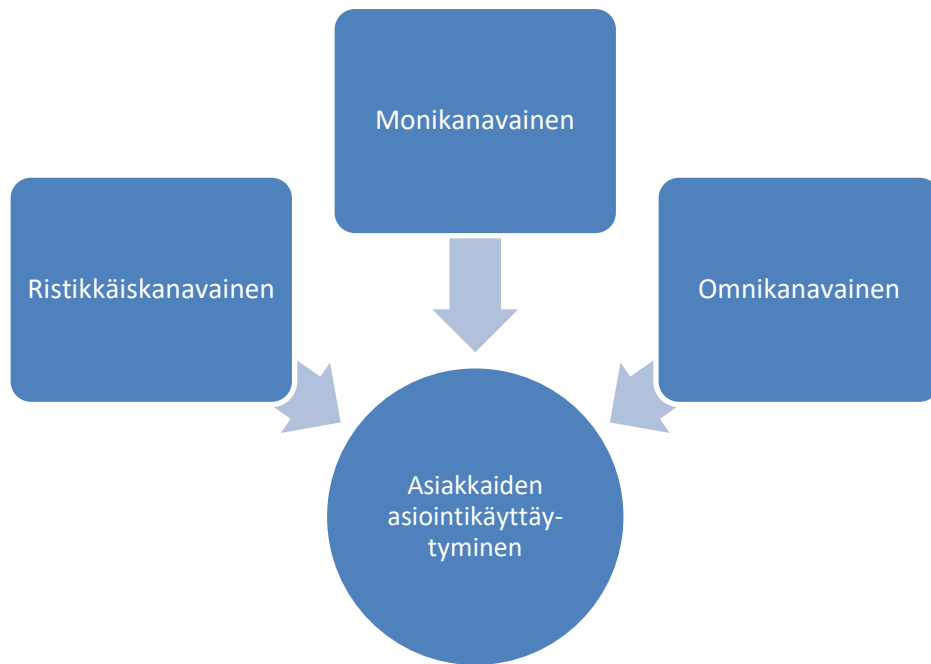
vaikuttavat asiointikäyttäytymiseen. Mikäli etsintä- ja hankintavaiheessa asiakas on kokenut kaikin puolin hyvää palvelua, mutta jälkimarkkinointi on epäonnistunut voi tällä olla negatiivisia vaikutuksia asiointikäyttäytymiseen. Negatiiviset vaikutukset voivat johtaa siihen, ettei asiakas enää tulevaisuudessa palaa kyseisen palveluntarjoajan tuotteiden pariin. Näin ollen monikanavainen asiointikäyttäytyminen kulkee käsi kädessä kaikissa näissä kuvion vaiheissa. (Gensler ym. 2012, 991-993.) Kushwaha ja Shankar (2013, 67) määrittelivät tutkimuksessaan, että monikanavainen asiointikäyttäytyminen on sellaista, että asiakas hankkii tuotteita tai palveluita samalta yritykseltä enemmän, kuin yhtä kanavaa käyttäen, mikä on monikanavaisen asiointikäyttäytymisen ydin.

## **2.2 Yritysten investoinnit ja kehitystoimet tukemaan monikanavaista asiointikäyttäytymistä**

Yritysten tapoja tukea monikanavaista asiointikäyttäytymistä on tunnistettu olevan ainakin moni-, omni- ja ristikkäiskanavainen jakelumuoto, jotka kaikki eroavat osittain toisistaan (Chen & Lamberti 2016, 594). Digitalisaation huima kasvunopeus on pakottanut yrityksiä huomioimaan digitaalisen suoramarkkinoinnin (katalogi, verkko ja mobiili) sekä kivijalkakaupan integroitumisen yhdeksi ja samaksi kanavaksi (Kushwaha ja Shankar 2013, 67).

### **2.2.1 Yritysten investointeja ja kehitystoimia tukemaan monikanavaisen asiointikäyttäytymisen toteutumista**

Nopeasti kehittyvä tieto- ja viestintäteknikka ICT (*information and communication technology*) on tuonut muutoksia markkinointikontekstiin sekä asiakkaiden käyttäytymiseen. Chen ja Lamberti (2016, 594) ottivat tutkimuksessaan kantaa siihen, että yritysten on nykyään oltava valmiita nopeisiin muutoksiin asiakkaiden kanssa, oli kyseessä sitten verkko- tai kivijalkakauppa. Tutkimuksessa todetaankin, että yritysten on aloitettava hyödyntämään monikanavaista lähestymistapaa yritystoiminnassaan. (Chen & Lamberti 2016, 594.) Näitä kauppohen tapoja tukea monikanavaista asiointikäyttäytymistä on luokiteltu olevan ainakin kolmea erityyppiä. Nämä jakeluratkaisut tai oikeastaan jakelumuodot ovat osittain samanlaisia, mutta niillä on erilaisia ominaisuuksia, jotka erottavat ne toisistaan. Nämä jakelumuodot ovat luokiteltuna kuviossa kaksi.



**Kuvio 2: Kauppojen tapoja tukea monikanavaista asiakkaiden asiointikäyttäytymistä (Chen & Lamberti 2016).**

Juaneda-Ayensa ym. (2016, 1) määrittelevät omnikanavaisuuden (engl. *omnichannel*) olevan kaupan muoto, jossa mahdollistetaan yhtenäinen asiakaskokemus kaupan eri jakelukanavien välillä ja asiakkaan asiointipolun varrella (etsintä, hankinta ja jälkimarkkinointi). Tarkoittaen yrityksen kykyä ottaa asiakkaat huomioon yhtenäisemmällä ja kohdennetummalla viestinnällä jakelukanavien, kuten digi- ja kivijalkamyymälän välillä koko asiointiprosessin aikana. Omnikanavaisuudessa on kyse siis tietyn asiakkaan tunnistamisesta kivi- ja verkkokaupassa. Asiakkaan hankkiessa tuotteita kivijalkakaupasta asiakas tunnustetaan myös verkkokaupan kautta, jolloin kyseessä oleva asiakas saa kohdennetumpaa viestintää viimeisimmästä ostostaan eri kanavien kautta. (Juaneda-Ayensa ym. 2016, 1.) Matila (2019) huomasi tutkimuksessaan, että tällä on positiivisia vaikutuksia asiakkaiden asiointikäyttäytymiseen.

Monikanavaisuus (engl. *multichannel*) eroaa omnikanavaisuudesta siten, että monikanavaisuudessa on kyse saman sisällön viestinnästä useassa kanavassa, kun omnikanavaisuus keskittyy enemmän kohdennettuun asiakasviestintään kanavien yli. Chen & Lamberti, (2016, 597) huomasivat tutkimuksessaan, että monikanavaisuus kuvaa niitä kaikkia asiointipisteitä, joiden kautta asiakkaat ja yritykset ovat vuorovaikutuksessa keskenään asiakaspolun eri vaiheissa. Yritysten näkökulmasta tämä asiakkaiden mahdollinen asiointi- ja hankintapolku alkaa, kun potentiaalinen asiakas huomaa ensimmäisen kerran

jonkin tuotteen tai palvelun. Tämä kyseinen asiakaspolku jatkuu koko tuotteen tai palvelun elinkaaren läpi käsittääkseen tiedon etsinnän, tuotteen tai palvelun varsinaisen hankinnan ja sen käytön jatkuen aina jälkimarkkinointiin saakka. (Gensler ym. 2012, 991-993.) Juaneda-Ayensa ym. (2016) totesivatkin huomioidensa perusteella monikanavaisuuden käsittävän yrityksen näkökulmasta kaikki ne markkinoinnilliset sekä myynnilliset asiointipisteet, joissa asiakas on mukana koko tuotteen tai palvelun elinkaaren ajan.

Kushwaha ja Shankar (2013, 67) määrittivät monikanavaisen markkinoinnin olevan tuotteiden tai palveluiden tarjontaa vähintään kahta eri kanavaa käyttäen. Nämä kanavat voivat olla verkossa tai kivijalassa olevia erilaisia myynti- tai tukipalveluita. Kyse on siitä, että asiakkaille suodaan mahdollisuus käyttää heille sopivinta kanavaa heille sopivimpana aikana. Chen ja Lamberti (2016, 594) kertovat tutkimuksessaan, että monikanavaisuuden tutkiminen on yleistynyt ja tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykset voivat kasvattaa asiakkaiden silmissä yrityksensä luotettavuutta monikanavaisen toiminnan avulla. Tutkimuksissa on huomattu, että monikanavaisella toiminnalla on positiivisia vaikutuksia asiakastyytyvyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Lisäksi monikanavaisuuden on todistettu kasvattavan asiakkaiden ostovolyymia. (Chen & Lamberti 2016, 594; Verhoef ym., 2015.)

Chen ja Lamberti (2016, 594) olivat huomanneet, että aikoinaan monikanavaisuus jakautui kahdeksi eri kanavaksi myynnin ja tukipalvelun välillä, mutta toteavat näiden kanavien integroituneen nykyään yhteen. Kushwaha ja Shankar (2013, 67) määrittivät myös, että monikanavaisuus on sarja erilaisia kommunikaatiokanavia kahden tai useamman synkronoidun kanavan kautta, joissa otetaan huomioon niin myynti- kuin tukikanavat. Näissä kanavissa asiakkaille tarjotaan samanaikaisesti tietoja, tuotteita, palveluita ja tukea. Tästä hyvänä esimerkkinä toimivatkin sellaiset yritykset, jotka keskittyvät yhä enemmän yrityksen ja asiakkaiden väliseen viestintään tarjoamalla asiakkailleen tietoja, tuotteita, palveluita ja tukea juuri kahden tai useamman kanavan kautta. Chen ja Lamberti (2016, 594) toteavatkin, että tämänkaltainen asiakkaan huomioiminen useampien kanavien kautta muokkaa asiakkaiden asiointikäyttäytymistä kanavien välillä sekä sitouttaa asiakkaita yrityksen toimintoihin. Tällä on kiihdyttävä vaikutus yritysten investointeihin ja kehitystoimiin monikanavaisen jakelun kontekstissa.

Tutkimuksissa on huomattu, että yrityksille on tärkeää tunnistaa ja hallita monikanavaisuutta asiakkaiden preferensseistä käsin. Kushwaha ja Shankar (2013, 67) kertovat tutkimuksessaan, että monikanavaisessa kontekstissa asiakkaiden hallinnalla tarkoi-

tetaan sitä asiakkaiden tunnistamista, jossa pyritään tunnistamaan asiakkaiden asiointitavat perinteisen ja elektronisen asioinnin välillä sekä huomata näiden kombinaatiot. Perinteiset asiointikanavat ovat esimerkiksi paperillinen tuotekatalogi ja kivijalkakauppa, kun elektroninen painottuu nimensä mukaisesti elektronisiin kaupankäynnin välineisiin, kuten verkkoon ja mobiilisovelluksiin. Tämän tunnistaminen on yksiä KPI-mittareita yritykselle (engl. *Key Performance Indicator*). Monikanavaisuuden tukiessa asiointikäyttämistä kahden tai useamman kanavan välillä voidaan monikanavaisen toiminnan todeta helpottavan asiakashallintaa elektronisia alustoja hyödyntämällä. Elektronisessa kaupan käynnissä kohdennettu viestinä nousee etusijalle. (Kushwaha & Shankar 2013, 67.) Digitalisaation huima kasvunopeus vähittäiskaupoissa on pakottanut yrityksiä huomioimaan digitaalisen suoramarkkinoinnin (katalogi, verkko ja mobiili) sekä kivijalkakaupan integroitumisen yhdeksi ja samaksi kanavaksi. Tällä on suora seuraus yritysten monikanavaisen jakelun kehitykselle.

Ristikkäiskanavaisuus (engl. *Cross-channel*) määritetään puolestaan strategiseksi asiakaskeiseksi sekä digitaalseksi markkinointitekniikaksi, jossa yritykset tarjoavat yhtenäistä kokemusta asiakkailleen tuotteistaan tai palveluistaan useissa digitaalisissa kanavissa (Chen & Lamberti 2016, 594). Olenski (2016) huomasi tutkimuksessaan ristikkäiskanavaisuudessa olevan kyse tarkoituksesta luoda yhtenäinen asiakaskokemus eri kanavien välillä. Kushwaha ja Shankar (2013, 71) kuitenkin huomasivat tutkimuksessaan, että onnistuneen ristikkäiskanavaisuuden taustalla on oltava mitattavissa oleva data. Näin ollen pelkästään se, että jokin vaikuttaa toimivalta ei välttämättä pidä paikkansa, ellei sitä voida jollain tapaa mitata eri kanavien välillä. Olenski (2016) huomasi tämän aiheuttavan haasteita ristikkäiskanavaisuudelle, kun mitattavuuskaan ei aina ole niin yksi selitteistä.

Monet markkinoijat yrittävät edelleen oppia parhaan tavan käyttää kanavien välistä markkinointia ja kuten ristikkäiskanavaisuudesta tehdyissä tutkimuksissa on huomattu, että onnistuneen ristikkäiskanavamarkkinoinnin läpivientiin tarvitaan tarkkaa ja oikeanlaista datan keruuta. Mikäli yritykset tahtovat tehdä toimivaa ristikkäiskanavointia, niin tarvitsee se taustalleen toimivan CRM-järjestelmän. Tämän avulla jokainen asiakas saa erilaisten kanavien kautta henkilökohtaisen viestin joka kerta, kun ostos tai kosketus yrityksen palveluihin tapahtuu. (Chen & Lamberti 2016, 594; Kushwaha ja Shankar 2013, 71; Olenski 2016.)

Monikanavaisuuteen liitetyt kanavat on tunnistettu toimiviksi, kun tietoa löytyy vähintään kahdesta eri lähteestä. (Kushwaha & Shankar 2013, 67.) Monikanavaisuutta pohdittien on tärkeää tukea kuluttajien asiointikäyttäytymistä enemmän kuin yhden kanavan kautta (Juaneda-Ayensa ym. 2016). Verkon ja kivijalan yhtenäisyys sekä niissä löytyvien tuotteiden ja tuotetietojen yhtenäisyys ovat ristikkäiskanavaisuuteen tunnistettavia osia. Tämän lisäksi on tärkeää, että asiakas tunnistetaan verkko- ja kivijalkakaupan yhteydessä, jolloin asiakaspalvelu paranee ja markkinointiviestit ovat kohdennettuja. (Clen & Lamberti 2016, 594.) Omnikanavaisuudella yritykset mahdollistavat yhtenäisen asiakaskokemuksen kaupan eri kanavien ja asiointipolun välillä. Siinä esille nousee yrityksen kyky tarjota asiakaskokemusta kanavien yli, jolloin viesti on saumatonta läpi kanavien, kuten digi- ja kivijalkamyymälän välillä. Kuten ristikkäiskanavassa niin myös omnikanavassa näyttää olevan kyse asiakkaan tunnistamisesta kivi- ja verkkokaupassa kanavien välisen yhtenäisen viestinnän keinoin. Olennaista on asiakkaan tunnistaminen kanavien ylitse, millä on jo itsessään positiivinen vaikutus asiakkaan asiointikäyttäytymiseen asiakkaan kokiessa itsensä tärkeäksi. (Juaneda-Ayensa ym. 2016, 1; Matila 2019.)

### **2.3 Kriisin vaikutukset yritysten monikanavaisen jakelun muutokseen sekä monikanavaisen asiointikäyttäytymiseen**

Kriisin alussa verkkoliiketoiminnan suosio korostui asiakkaiden keskuudessa rajoitteiden sekä korostuneen turvallisuusriskin myötä. Tämä puolestaan korosti yritysten investointien suuntautumista verkkoliiketoiminnan kehitykseen sekä turvallisuudesta viestimiseen. (Pantano, Pizzi, Scarpi ja Dennis 2020, 210; Globaldata 2020, 4.)

#### **2.3.1 COVID-19 pandemian vaikutukset liiketoimintaan**

Kuusiston ja Liukkosen (2021) tuottamasta talouden tilannekuvakatsauksesta voi huomata, että palvelualoilla sekä tuotantoaloilla kamppailu on ollut haastavaa ja nousua liiketoimintaan ei juurikaan kriisin aikana tullut. Kaupanalalla ei ollut havaittavissa samankaltaista negatiivista vaikutusta myynnin tai liikevaihdon määrään. Erityisesti päivittäistavarakaupan positiivinen kehitys oli parantanut alan liikevaihtoa, kun verrataan vuoden 2020 tammikuuhun. (Kuusisto & Liukkonen 2021.) Kaupan toimialaa tarkemmin tarkastelemalla huomasivat Kuusisto ja Liukkonen (2021) tukku- ja autokaupan hieman laske- neen, mutta vähittäiskauppa puolestaan nosti päivittäistavarakaupan eräänlaiseksi korona-ajan voittajaksi. Vähittäiskaupan sisällä on kuitenkin suuria toimialakohtaisia eroja.

Näistä kodintekniikan, veneiden ja veneilytarvikkeiden sekä urheiluvälineiden vähittäiskaupat ylsivät hyvään kasvuun. Puolestaan vaatteiden, jalkineiden ja erikoismyymälöissä tapahtuva elintarvikkeiden vähittäiskauppa koki suurimpia tappioita. (Kuusisto & Liukkonen 2021.)

Vähittäiskauppaan vaikuttivat maailmanlaajuisesti myöhästyneet toimitukset raaka-aineissa ja pitkät toimitusajat kuluttajille varastosaldojen ollessa loppu. Haasteena oli myös täydet varastosaldot, kun hyllyissä olevia tuotteita ei kuluttajien toimesta enää hankittu. Varastosaldoon vaikuttivat varsinkin tuotteet, joiden valmistus tuotettiin ulkomailla, koska osa maista oli kriisistä johtuneista syistä sulussa. Tarkoittaen ettei yritystoimintaa voinut sulussa olevissa maissa jatkaa viranomaisten asettamista rajoituksista johtuen. Tästä syystä osalla tuotteista oli pitkät toimitusajat. Mikä tarkoitti esimerkiksi vaatealalle huolestuneisuutta siitä, saapuisivatko kausituotteet ajoissa, vai saapuvatko tuotteet silloin, kun niitä ei enää tarvita sesongin ollessa ohi. (Aleksander, 2020.)

### 2.3.2 Yritysten monikanavaisen jakeluun liittyvät muutokset liiketoiminnassa kriisin aikana

Tutkimuksessa keskitytään tarkemmin teleoperaattorien ja päivittäistavarakaupassa tapahtuneisiin monikanavaisen jakelun muutoksiin. Pantanon ym. (2020, 210) tutkimuksesta selviää, että kriisin erikoisesta luonteesta johtuen yritykset eivät osanneet valmistautua pandemiasta johtuviin rajoituksiin, jotka vaikuttivat suoraan tuotteiden jakelukanaviin. Yritysten toiminnassa on ollut haasteita myös ennen kriisin tuomia rajoituksia, sillä asiointikäyttäytyminen on digitaalisen vallankumouksen myötä siirtynyt verkkolähtöisemmäksi, mikä on jo osaltaan johtanut monikanavaista jakelua muutokselle (Verhoef ym. 2015). Uskon osan yrityksistä sopeutuneen verkko- ja kivijalkakaupan kontekstissa tukemaan monikanavaista asiointikäyttäytymistä enemmän kuin toiset. Tämä luokin mielenkiintoisen kontekstin tälle tutkimukselle, kun selvitetään sitä, kuinka kriisi on ajanut yritysten monikanavaista jakelua muutokseen. Kuluttajien asiointikäyttäytymisen muutos on yksi muutoksen osa tässä tutkimuksessa, kun muut osat ovat yritysten investoinnit sekä kehitystoimet. Uskon kriisin nopeuttaneen ja toimineen eräänlaisena muutoksen ajurina monikanavaisen jakelun kontekstissa.

Kriisin yhtenä merkittävänä kuluttajien asiointikäyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä on Pantanon ym. (2020) sekä Zwankan ja Buffin (2020) tutkimuksissa huomattu, että kuluttajat voivat poiketa heille ominaisesta asiointikäyttäytymisestä huomattavasti

päivittäistavarakaupan kontekstissa. Tutkimuksissa on tehty suuntaa antavia vertailuja edellisistä kriisien vaikutuksista kuluttajien asiointikäyttäytymiseen ja sen muutoksiin, mutta Pantanon ym. (2020) mukaan on haastavaa verrata näitä toisiinsa pandemian ennennäkemättömän luonteen takia. Alla olevasta kuviosta 3 voidaan nähdä pandemiasta johtuvat tärkeimmät kuluttajien asiointikäyttäytymiseen vaikuttavat muutokset.



**Kuvio 3: Tärkeimmät asiointikäyttäytymiseen vaikuttavat muutokset (Pantano ym. 2020).**

Paniikkiostaminen (engl. *panic buying*) korostui kriisin alkuvaiheessa, jolloin päivittäistavarakauppojen hyllyt tyhjenivät elämälle tarpeellisista tuotteista, kuten vessapaperi ja pitkään säilyvät elintarvikkeet (Kirk & Rifkin, 2020; Sheth, 2020). Tämän asiointikäyttäytymisen muodon on Pantano ym. (2020, 210) määrittänyt niukkuusefektiksi (engl. *scarcity effect*), joka viittaa suoranaisesti kuluttajien ajatukseen joidenkin tuotteiden vähäisyydestä markkinoilla, kun verrataan niiden saatavuuteen. Toisaalta Kirk ja Rifkin (2020) määrittelevät tuotteiden eräänlaisen hamstraamisen johtuvan kuluttajien tahdosta kontrolloida omaa elämäänsä ja osoittaa olevansa varustautuneita tulevaan. Sheth (2020) toteaa, että jokapäiväisten käytössä olevien tuotteiden keräily on normaalia kriisitilanteissa, koska kuluttajat tahtovat varmistaa tällä oman tulevaisuuden pakollisten tuotteiden osalta. Kirk ja Rifkin (2020) huomasivat tutkimuksessaan, että eräänä syynä tuotteiden loppumiselle nähtiin olevan juuri tuo kuluttajien eräänlainen hamstrausefekti. Tämä kyseinen efekti johti tuotteiden loppumiseen, sillä toimitusketjuissa ei osattu odottaa moista materiaalivirtaa. Tämä asettaa myös hyvän näkökulman tälle tutkimukselle, kun tutkitaan tämän ilmiön vaikutuksia monikanavaisen jakelun kehitykseen yritystoiminnassa.

Kriisin aikana kivijalkakauppoihin asetetut liikkumisrajoitukset sekä kuluttajien huoli omasta terveydestään nosti otetta, mikä johti uusien jakelukanavien kehitykselle yrityksissä (Pantano ym. 2020). Monet sellaisetkin kuluttajat, jotka eivät olleet aikaisemmin ostaneet tuotteita tai palveluita verkon kautta alkoivat tätä tehdä. Niin kutsutun sulku-tilan aikana kuluttajat oikeastaan joutuivat käyttämään verkkokauppoja apunaan ostoksille, koska kivijalkakaupoissa asioiminen oli kiellettyä tai haastavaa. Kuluttajat alkoivat hankkia myös päivittäiseen elämiseen tarvitsemiaan tuotteita, kuten elintarvikkeita verkkokaupan kautta. (Pantano ym. 2020.) Huomattava nousu markkinoilla tapahtui elintarvikkeiden kotiinkuljetus- sekä noutopalveluiden lisäämisellä (Statista, 2020). McKinsey (2020) ja Pantano ym. (2020) ennustivat kuluttajien omaksuvan entistä paremmin verkkokauppojen käytön pandemian jälkeen. Olettamuksena onkin, että verkkoliiketoiminnan sekä monikanavaisuuden suosio kasvaa entisestään.

Kuluttajilla on uusia turvallisuuteen liittyviä haasteita ja huolia monenlaisissa toiminnoissaan, kuten asioimisissa ravintoloissa, ystävien ja läheisten luona sekä normaalien ostosten tekemisessä kivijalkakaupoissa. McKinseyn (2020) syyskuussa kuluttajille tekemän kyselyn mukaan 55 % kuluttajista ilmoitti olevan jonkin verran huolestunut eväältämättömien tuotteiden hankkimisista fyysisien myymälöiden kautta. Turvallisuuteen liittyvät huolenaiheet ovat vaikuttaneet kuluttajien lisääntyneeseen suosioon verkkokauppoja kohtaan pandemian aikana (Pantano ym. 2020). On siis todennäköistä, että tulevaisuudessa kuluttajat arvioivat kivijalkakauppoja kriisin aiheuttamien tai esille nousseiden uusien turvallisuuskriteerien mukaan, kuten hygieenisyyden sekä turvavälien huomioonottamisen. Näen turvallisuuskriteerien olevan osa monikanavaisen jakelun kehitystä.

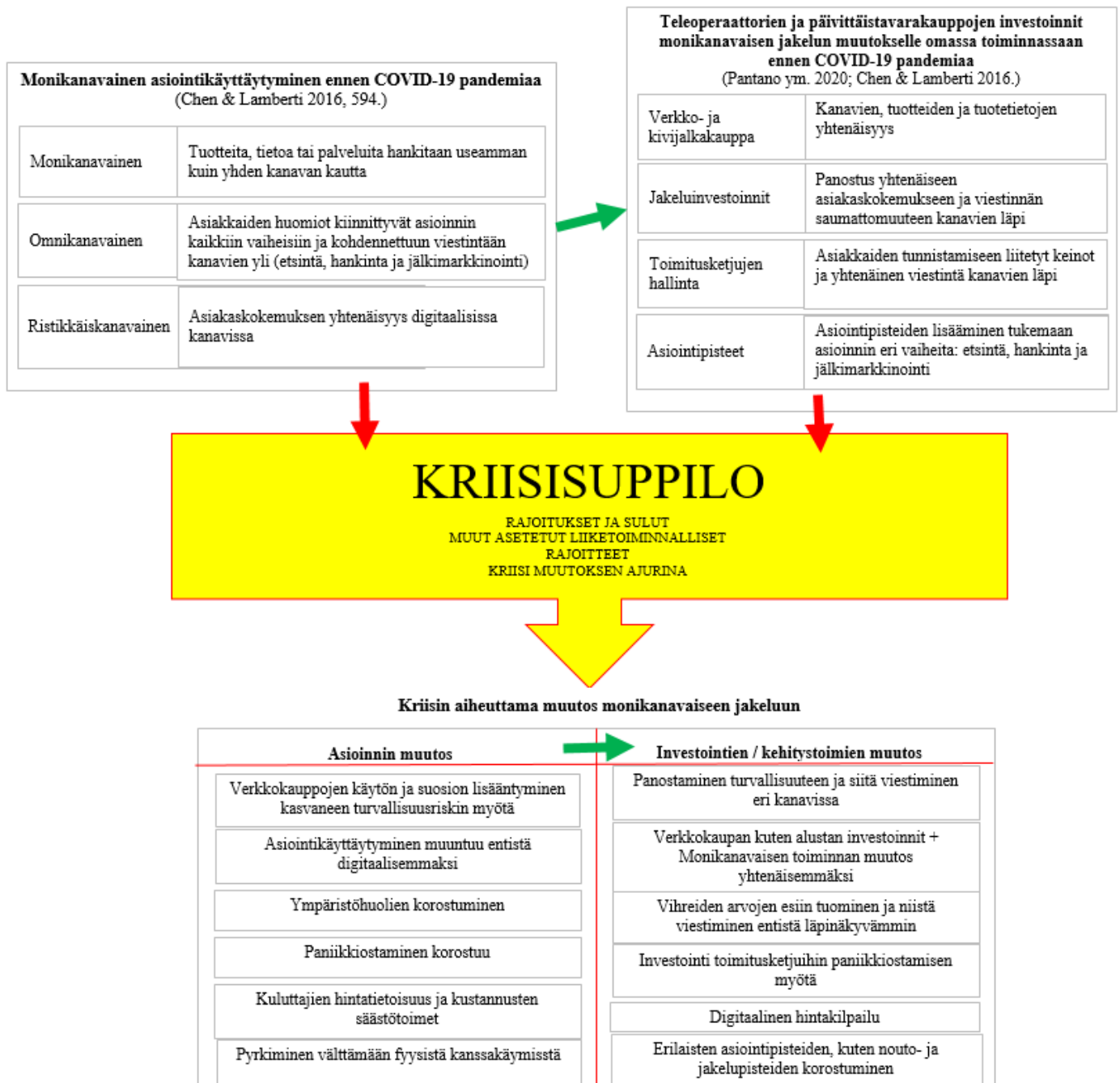
Asiointikäyttäytyminen on muuttunut entistä tunnollisemmaksi kriisin aikana. Tällä tarkoitetaan Erketin, Oflacin ja Serbetcioglun (2020) mukaan sitä, että kuluttajat etsivät yhä enemmän tapoja perustella asiointiin johtavia päätöksiään. Aikaisempien kriisien aikana on myös huomattu, että kuluttajien hintatietoisuus on tuotteiden suhteen alttiimpi ja tarkempi, kuin muut tuotteiden piirteet (Steenkeep & Maydeu-Olivares, 2015). Tätä tutkimustulosta puoltaa McKinseyn (2020) teettämä tutkimus, missä yli puolet kuluttajista kertoo kiinnittävän enemmän huomiota hintoihin ja etsivän yhä enemmän tapoja säästää rahaa kriisin aikana. Kuluttajat myös ilmoittavat käyttävänsä vähemmän rahaa harkinnanvaraisiin tavaroihin, kuten vaatteisiin, ja priorisoivat kulutukselle välttämättömiin tuotteisiin. Asiointikäyttäytyminen on muuttunut edullisempien hintojen perässä liikkumiseen sekä huomion kiinnittymiseen tuotemerkkien eli brändien toimintaan. (Kirk & Rifkin, 2020.)



## 2.4 Teoreettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan teleoperaattorien ja päivittäistavarakauppojen monikanavaisen jakelun muutoksia, mitkä ovat osittain tai kokonaan johtuneet COVID-19 pandemiaan liitetystä ajureista. Muutoksen osina tarkastellaan yritysten investointeja ja kehitystoimia sekä kuluttajien asiointikäyttäytymisen muutosta. Tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä löytämään niitä monikanavaisen jakeluun liittyviä muutoksen osia, jotka ovat korostuneet tai kokonaan muuttuneet kriisin aikana. Onko esimerkiksi asiointikäyttäytymisessä tapahtunut selviä muutoksia verkko- ja kivijalkakauppojen välillä, mikä on johtanut yritysten monikanavaisen jakelun kehitykseen tai onko kyseinen kriisi toiminut eräänlaisena pakottavana muutoksen ajurina yrityksille kehittää ja investoida monikanavaiseen jakeluun ja miten. Tämän ymmärryksen laajentamiseksi tutkimuksessa otetaan huomioon kriisiin liittyvät ajurit, kuten kriisin aiheuttamat ulkoiset muutospaineet, joita olivat hallituksen määräämät rajoitteet, kuten rajojen sulku, poikkeustila, henkilömäärärajoitukset, aukioloaikojen tiukentaminen ja muut asetetut rajoitteet liiketoiminnan harjoittamiselle. Huomioon otetaan myös yritysten omat huomioidut asioinnin muutoksista monikanavaiseen liiketoimintaan liittyvissä asioissa verkko- ja kivijalkakaupassa. Teorian ja tutkimusongelmien pohjalta on luotu teoreettinen viitekehys, joka kuvaa tutkittavaa ilmiötä sekä ohjaa itse aineiston keruuta. Viitekehysten avulla ohjataan ja reflektoidaan tutkimuksen suuntaa, että luotettavuutta.

Kuviossa 4 on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoriakatsauksen pohjalta tunnistettiin monikanavaiseen asiointikäyttäytymiseen liitetyt oleellimmat kanavat ja niihin liitetyt huomioidut ennen COVID-19 pandemiaa. Nämä osat ovat esitelty kuvion vasemmassa yläkulmassa. Teoriakatsauksen pohjalta tunnistettiin myös yritysten tekemiä investointeja ja kehitystoimia tukemaan monikanavaista asiointikäyttäytymistä ennen kriisiä. Nämä esitetään kuvion oikeassa yläkulmassa. Keskellä kuviota on esitelty kriisisuppilo, joka kuvaa itse kriisiä muutoksen ajurina. Kriisisuppilon alla esitetään teorian pohjalta saatua ymmärrystä siitä, kuinka asiointikäyttäytyminen, yritysten kehitystoimet ja investoinnit ovat muuttuneet COVID-19 kriisin aikana ja kriisistä johtuen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ja ymmärtää se, miten kriisi on osaltaan muokannut, muuttanut tai korostanut näitä teorian pohjalta tunnistettuja monikanavaisen jakelun muutokseen liittyviä keinoja teleoperaattorien ja päivittäistavarakaupan osalta. Tämän lisäksi nähdään, onko kriisi toiminut eräänlaisena muutoksen ajurina.



**Kuvio 4: Teorettinen viitekehys.**

Kuvion vasempaan yläreunaan on nostettu tunnistetut ja oleellimmat monikanavaista asiointikäyttäytymistä tukevat kanavat: moni-, omni- ja riskikkäiskanavainen (Chen & Lamberti 2016). Teoriaan pohjautuen kuvion oikean yläkulman laatikkoon on nostettu yritysten tapoja tukea monikanavaista asiointikäyttäytymistä monikanavaisen jakelun avulla, joita ovat verkko- ja kivijalkakauppa, jakeluinvestoinnit, toimitusketjujen hallinta ja erilaiset asiointipisteet (Pantano ym. 2020; Chen & Lamberti 2016).

Keskellä kuviota on nähtävillä kriisisuppilo, johon on koottu kriisin aiheuttamat ulkoiset muospaineet, joita olivat hallituksen määräämät rajoitteet, kuten rajojen sulku, poikkeustila sekä muut asetetut rajoitteet liiketoiminnan harjoittamiselle. Asiointikäyttäytymisen sekä monikanavaisen jakelun muutokseen liitetyt tunnistetut keinot, tavat ja kanavat menevät kriisisuppilon kautta kokemaan kriisin muutokset ja lopputuloksena syntyy asiointikäyttäytymisen sekä monikanavaisen jakelun muutokset kriisin aiheuttamasta muospaineesta johtuen. Eli tämän pohjalta katsotaan suoraa vaikutusta asiointikäyttäytymisen muutokseen, joita yritykset huomasivat esimerkiksi verkkokaupan yleistyksellä tai asiointiin liittyvissä muutoksissa. Samalla kriisin aiheuttamia muutoksia verrataan yrityksen tapoihin tukea jo ennestään tunnistettuja keinoja monikanavaisessa jakelussa. Nähtiinkö näissä muutoksia ja jos nähtiin, niin minkälaisia. Näiden kaikkien sarakkeiden tarkoituksena on lisätä ymmärrystä asiointikäyttäytymisen muutoksista sekä yritysten monikanavaisen jakelun kehityksistä sekä investoinneista COVID-19 kriisin aikana. Tarkoituksena on selvittää, että tunnistettiin kriisi mahdollisena muutoksen ajurina sekä tunnistaa ne kriisin aiheuttamat asioinnin muutokset sekä monikanavaisen jakelun investoinnit ja kehitystoimet, jotka korostuivat kriisin aikana monikanavaisessa jakeluympäristössä yritysten näkökulmasta tarkasteltuna. Nämä tarkentuvat tutkimustuloksissa tutkimuksen lopussa.

### 3 MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

#### 3.1 Tutkimusote ja kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuudet

Tutkimuksen ominaisuuksista, toisin sanoen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuudesta puhuttaessa hyödynnetään tutkimusstrategiatermiä. Tutkimukselle määritelty tutkimuksen tarkoitus ohjaa näitä tutkimusstrategillisiä ratkaisuja ja itse tarkoitus voidaan jakaa selittävään, kartoittavaan, kuvailevaan sekä ennustavaan tutkimukseen. Kartoittavalla tutkimuksella pyritään kuvata, identifioida sekä eritellä keskeisiä tunnistettavia elementtejä tutkimuksesta sekä löytää jo tutkitusta aiheesta tarkentavia elementtejä, jotta tutkimusta pystytään luonnehtimaan paremmin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa yritysten näkökulmasta monikanavaisen jakelun muutosta kriisin aikana ja tutkia kriisiä mahdollisena muutoksen ajurina. Muutoksen osina tarkastellaan yritysten investointeja ja kehitystoimia sekä toisaalta kuluttajien asiointikäyttäytymisen muutosta. Tarkoituksena on löytää ne investoinnit, keinot ja tavat, joita kriisi eli COVID-19 pandemia on auttanut paljastamaan tai korostamaan. Tarkastelun kohteena ovat B2C -suomalaiset teleoperaattorit ja päivittäistavara-kaupat, joilla on toimiva verkko- ja kivijalkakauppa.

Creswell ja Clark (2007, 18) mainitsevat, että kartoittavan tutkimuksen voi suorittaa kvalitatiivisesti. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen, kuten kvantitatiivisessa eli määrällisessä menetelmässä. Tämän lisäksi laadulliselle tutkimukselle ei ole asetettu hypoteesia, joten saaduista tutkimustuloksista ei ole ennakkokäsitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Tähän pohjaten Alasuutari (2011, 39,50) mainitsee, että tutkimuksen tekijällä tulee olla mielessä oleellimmat teemat, joiden kautta erilaisia havaintoja on mahdollista tutkittavasta aiheesta tuottaa. Kvalitatiivinen tutkimus kiinnittää huomion tapahtumien rakenteisiin ja ihmisten luomien kokemusten sekä merkityksien rakentumiseen. Tämän lisäksi laadullisella tutkimuksella pystytään analysoida erilaisten asioiden vuorovaikutussuhteita sekä yksilöiden tai ryhmien kokemuksia. (Hesse-Biber & Leavy 2011, 4.) Laadullisella tutkimuksella vastataan miten ja miksi kysymyksiin ja sen tarkoituksena on saada tutkittavasta ilmiöstä kattava käsitys (Guest, Namey & Mitchell 2013, 16).

Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tutkimukseen, koska tarkoituksena on tutkia teleoperaattorien ja päivittäistavara-kauppojen monikanavaisen jakelun muutosta kriisin aikana monikanavaisessa kontekstissa. Tutkimuksessa ei myöskään pyritä tilastolliseen

yleistettävyyteen, vaan puoltaa, haastaa tai korostaa kriisin aikaansaamia muutoksia monikanavaisessa kontekstissa teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Laadullinen tutkimus sopii kyseiseen tutkimukseen, sillä Tuomen ja Sarajärven (2018, 26) sekä Alasuutarin (2011, 48) mukaan laadullinen tutkimus sopii menetelmäksi, kun tutkittavasta ilmiöstä on ennestään vähän tietoa ja ilmiö on suhteellisen uusi tai tutkimuksella halutaan korostaa tietyn ilmiön ymmärtämistä. Tutkimustietoa kuluttajien asiointikäyttäytymistä on verkko- ja kivijalkakaupan välillä olemassa, mutta tietoa kriisin vaikutuksista tähän asiointikäyttäytymiseen sekä yrityksen huomioista on niukasti saatavilla. Myös tämän huomioon ottaen kvalitatiivinen tutkimusote sopii tämän ilmiön tutkimiseen.

### 3.2 Aineiston keruu, tutkimusmenetelmä ja haastateltavien valinta

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan niitä keinoja, joilla empiirisen tutkimuksen aineisto hankitaan sekä analysoidaan. Keskiössä menetelmien valintaan ovat tutkimuskysymykset sekä näitä varten hankittu tutkimusdata eli aineisto sekä tutkimuksen teoreettinen kokonaisuus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125.) Esimerkkinä tutkimusaineistoista ovat erilaiset haastattelut, kyselyt ja verkkosivut. Tutkimuskysymysten pohjalta tähän tutkimukseen valikoitui laadullisten tutkimismenetelmien sekä analyysitapojen käyttö, joita puolsi suhteellisen vähäinen teoriapohja aiheeseen liittyen.

Tutkimusasetelmasta puhuttaessa (*research design*) tarkoitetaan itse tutkimusongelman, käytettävissä olevien empiiristen aineistojen sekä näiden analyysitapojen luomaa kokonaisuutta. Myös ylläkuvattu teoreettinen viitekehys ja siitä saadut keskeiset käsitteet voidaan ajatella kuuluvan osaksi tutkimusasetelmaa. Tämän lisäksi on olemassa joukko erityisempiä tutkimusasetelmia, joita ovat esimerkiksi tapaustutkimus (*case study*), vertailuasetelma, toimintatutkimus, arviointitutkimus sekä pitkittäisasetelma. (Ronkainen, Pehkonen & Lindblom-Yläne 2011, 63–70.) Tässä tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta, jolla pyritään löytämään tutkittavasta aiheesta yksityiskohtaisia kuvauksia tutustuen tapaukseen kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimukselle on olennaista haastatteluiden käyttö. Tapaustutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun tutkittavaa ilmiötä erottaa keskeinen tapahtuma. Tämä tutkimus tarkastelee kriisin aikana tapahtuvia monikanavaisen jakelun muutoksia yrityksissä, minkä erottaa keskeinen, muutoksen aikaan saanut tapahtuma: kriisi. (Erikson & Koistinen 2005, 22.) Lisäksi Laine, Bamberg & Jokinen (2007, 10) määrittävät teoksessaan, että tapaustutkimuksessa tutkittava tapaus yhdistetään kiinteästi aikaan ja paikkaan, johon tapaus sijoittuu.

Tapaustutkimukseen liitettyä haastattelututkimusta käytetään Hesse-Biderin ja Leavyn (2011, 279) mukaan silloin, kun tahdotaan tarkemmin tutustua ja tarkastella tiettyä ilmiötä keräämällä laajaa tietoa tutkittavasta aiheesta ennalta määrätyn haastateltavan näkökulmasta. (Hesse-Bider & Leavy 2011, 279.) Haastattelututkimukselle on olennaista kerätä tietoa yrityksestä ja tutkittavasta aiheesta, mistä tutkimus tehdään. Tässä tutkimuksessa haetaan teleoperaattorien ja päivittäistavarakaupan näkökulmaa tapaukseen eli kriisi muutoksen ajurina. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla alan yrityksissä päättävässä asemassa toimivia henkilöitä, jotka kehittävät yritystoimintaa asiakaslähtöisemmäksi sekä tukevat monikanavaisuutta työssään. Haastatteluiden avulla analysoidaan tapausta ja saadaan kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Guest, Namey & Mitchell 2013, 16.) Näitä keinoja käyttämällä vastattiin tutkimuksen tutkimusongelmaan.

Kyseisessä tutkimuksessa sovellettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa keskustelua ohjattiin tietyin ennalta määrättyin kysymyksin. Puolistrukturoidulle haastattelulle on olennaista, että kaikille haastateltaville esitetään samankaltaiset kysymykset suunnilleen samassa järjestyksessä. Tämä antoi mahdollisuuden keskittyä tärkeimpiin haastattelussa ilmenneisiin teemoihin. Kyseisessä tutkimuksessa teemahaastattelu mahdollisti kysymysjärjestyksen vaihtelun sekä määrittää haastattelun aihepiirin etukäteen. (Eskola & Suoranta 2008, 176; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 197.) Kysymysten muotoilulla olikin suuri vaikutus saadun tiedon luonteeseen. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollisti haastateltavien vastauksien vertailemisen keskenään, koska itse haastattelu noudatti samaa rakennetta. (Kumar 2011, 126.) Alla on tutkimuksen operationalisointitaulukko (taulukko 1). Operationalisoinnin määritelmän mukaan teoreettiset pää- ja alaluokat mukautettiin haastatteluteemoiksi. Puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin näiden teemojen mukaan etukäteen muodostettujen haastattelukysymyksien avulla (liite 1). Operationalisointitaulukosta selviää tutkittavan ilmiön teoria- ja empiriaosuuksien yhtenäisyys, haastattelun teemat ja rakenne.

<b>Tutkimuksen tarkoitus</b>				
Tarkoituksena on kuvata monikanavaisen jakelun muutosta COVID-19 pandemian aikana yritysten näkökulmasta tarkasteltuna.				
<b>Osaongelmat</b>	<b>Teoreettiset pääluokat</b>	<b>Teoreettiset alaluokat</b>	<b>Haastattelu teemat</b>	<b>Esimerkkikysymyksiä haastattelukysymyksistä (liite 1)</b>

1. Millaista kuluttajien asiointikäyttäytyminen monikanavaisessa ympäristössä oli ennen COVID-19 pandemiaa?	Monikanavainen asiointikäyttäytyminen	<p>Monikanavainen: Tietoa etsitään useamman kuin yhden kanavan kautta.</p> <p>Omnikanavainen: Huomio kiinnittyy asioinnin kaikkiin vaiheisiin ja kohdennettuun viestintään kanavien yli.</p> <p>Ristikkäiskanavainen: Asiakaskokemuksen yhtenäisyys digitaalisten kanavien välillä.</p>	Teema 1 – Aika ennen COVID-19 pandemiaa   Monikanavaiseen asiointikäyttäytymiseen tunnistetut piirteet ja muutokset	1–7 Käyttävätkö asiakkaanne monta eri kanavaa asioidessa teidän kanssanne? Mitä eri kanavia tiedät kuluttajien hyödyntävän etsiessään teidän tuotteitanne, tietoa tai palveluita? Miten asiakkaat mielestäsi hyödyntävät eri kanavia asioinnin yhteydessä (tuote-etsintä, hankinta ja jälkimarkkinointi) ja kuinka te olette saaneet tai keränneet tästä käyttäytymisestä tietoa?
2. Miten yritykset ovat investoineet monikanavaiseen jakeluun toimintansa ennen COVID-19 pandemiaa?	Investoinnit monikanavaisen jakeluun.	Verkko ja kivijalka, jakeluinvestoinnit, toimitusketjujen hallinta, asiointipisteet	Teema 2 – Aika ennen COVID-19 pandemiaa   Yritysten investoinnit vastaamaan monikanavaisen jakelun muutosta	8–15 Miten tuote monikanavaista jakelua toiminnassanne (kaksi tai useampi kanava)? Minkälaisia jakeluinvestointeja olette tehneet tukeakseen kuluttajien asiointikäyttäytymistä? Minkälaisia asiointipisteitä olette lisänneet tai kehittäneet tukemaan asioinnin eri vaiheita: etsintä, hankinta ja jälkimarkkinointi?
3. Miten ja miksi asiointikäyttäytyminen sekä monikanavaisen jakelun kehittäminen on muuttunut COVID-19 pandemian aikana ja mitkä ajurit sekä tekijät muutosta ovat ajaneet?	COVID-19 vaikutukset liiketoimintaan	Rajojen sulku, asiointikäyttäytymisen, yritysten investointien ja kehityksien muutokset	Teema3 – COVID-19 aikana   Kriisin aiheuttamia haasteita liiketoiminnalle	16–21 Koskiko COVID-19 kriisi pahasti juuri teidän liiketoimintaanne? Minkälaisia haasteita koit kriisin aiheuttaneen liiketoiminnalle monikanavaisessa liiketoiminnassa? Mainitse 2-3 suurinta haastetta. Mitä haasteita kriisi/pandemia yleisesti aiheutti asioinnin turvaamiseksi?
	Kriisi monikanavaisen jakelun muutoksen ajurina	Paniikkiostaminen, verkkokauppojen suosion kasvu, turvallisuuteen liittyvät huolenaiheet, tuote -ja hintatietoisuus, kustannusten säästäminen, asiointipisteiden korostuminen, viestinnän läpinäkyvyys	Teema 4 – COVID-19 aikana   Kriisin aiheuttamat muutokset monikanavaisen jakeluun	22–30 Minkälaisia muutoksia kriisi on aiheuttanut yrityksenne investoinneille? Kuinka näit tai näet kriisin/pandemian yleisesti vaikuttaneen asiointikäyttäytymiseen? Minkälaisiin asioihin panostitte enemmän kriisin aikana? Miten koit asiakkaiden valitsevan juuri teidän yrityksenne palvelut tai tuotteet kriisin aikana? Minkäläisten asiointipisteiden suosio kasvoi?

		Haasteet ja muutokset	Teema 5 – COVID-19 aikana   Kriisi muutoksen ajurina   Mitkä monikanavaisuuteen liittyvät elementit ovat korostuneet tai muuttuneet kriisin johdosta	31–39 Koitko jonkin tietyn kanavan käytön kasvattavan suosiota kriisin aikana? Mikä yrityksenne monikanavastrategiassa korostui kriisin aikana? Mitkä toimet ovat mielestäsi korostuneet tai muuttuneet kriisin johdosta?
--	--	-----------------------	--	---

### Taulukko 1: Tutkimuksen operationalisointitaulukko.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata monikanavaisen jakelun muutosta COVID-19 pandemian aikana yritysten näkökulmasta tarkasteltuna. Osaongelmat pureutuvat tarkemmin seuraaviin teemoihin: millaista kuluttajien asiointikäyttäytyminen monikanavaisessa ympäristössä on ollut ennen COVID-19 pandemiaa, miten yritykset ovat investoineet monikanavaisen jakeluun toiminnassaan ennen COVID-19 pandemiaa sekä miten ja miksi asiointikäyttäytyminen sekä monikanavaisen jakelun kehittäminen on muuttunut kriisin aikana ja mitkä ajurit sekä tekijät muutosta ovat ajaneet. Haastatteluiden rakenne noudattaa näitä edellä mainittuja kolmea osaongelmaa. Tulosten ensimmäisessä osassa fokuroidaan asiointikäyttäytymiseen monikanavaisessa ympäristössä ennen COVID-19 pandemiaa. Toisessa osassa keskitytään yritysten tapoihin tukea monikanavaista asiointikäyttäytymistä ennen COVID-19 pandemiaa. Kolmannessa osassa keskitytään kriisin ajureihin, asiointikäyttäytymisen muutoksiin ja yritysten investointi- ja kehitystoimiin kriisin aikana. Tässä osassa käsitellään laajemmin kriisin aiheuttamia haasteita ja rajoituksia liiketoiminnalle sekä mitkä teoreettiset alaluokat teleoperaattorien ja päivittäistavarakaupan monikanavaisen jakelun toiminnassa korostui ja miten siihen reagoitiin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerättiin neljän puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen rakenteen hahmottelun näkee edellä olevasta operationalisointitaulukosta. Haastattelun rakenne sekä sen tutkimuskysymykset noudattavat teoreettisessa viitekehyksessä laadittua ja päätettyä jakoa. Teemahaastatteluiden avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuva monikanavaisen jakelun muutoksista ja siihen vaikuttavista ajureista COVID-19 pandemian aikana sekä vastaamaan kolmeen tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yritysten monikanavaisen jakelun muutoksia COVID-19 aikana yritysten näkökulmasta tarkasteltuna. Muutoksien osina olivat monikanavainen asiointikäyttäytyminen, yritysten investoinnit ja kehitystoimet monikanavaisessa kontekstissa. Lisäksi pyrittiin vastaamaan COVID-19 pandemian ai-



heuttamiin rajoituksiin ja haasteisiin monikanavaisessa jakelussa sekä siihen, kuinka yritykset ottivat kriisin tuomat rajoitteet huomioon omassa toiminnassaan. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitkä toimet ovat korostuneet tai muuttuneet ja onko kriisi toiminut eräänlaisena muutoksen ajurina monikanavaraisen jakelun muutoksessa sekä sen tehostamisessa.

Tarkastelun kohteena olivat teleoperaattorit sekä päivittäistavarakaupat, joilla oli toimintaa verkko- ja kivijalkakaupassa. Näillä toimialoilla arvioitiin olevan paras tietämys monikanavaisesta jakelusta ja siihen liittyvistä muutoksista kriisin aikana. Tutkimuksen aineiston keruuseen valikoitui neljä asiantuntijaa isoista yrityksistä. Kullakin asiantuntijalla on omakohtaista kokemusta monikanavaisen jakelun muutoksista ennen kriisiä ja sen aikana sekä ainutlaatuisia tietoja tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavat työskentelevät päättävässä roolissa ja ovat johtavassa asemassa työssään ollen liiketoiminnan johtajia, myyntivastaavia johtajia ja toimialajohtajia. He vastaavat yrityksen päätöksistä ja kehittävät yritystoimintaa entistä asiakaslähtöisemmäksi sekä tukevat monikanavaisuutta työssään. Haastateltavat työskentelevät moninaisissa kehitystä, investointeja, budjetoitua sekä hankintoja koskevissa työtehtävissä, minkä vuoksi haastattelukysymyksiin ja -teemoihin voitiin vastata kokonaisvaltaisesti keskittyen monikanavaisen jakelun muutoksiin kriisin aikana. Alla oleva taulukko 3 esittelee tutkimukseen valikoituneet yritykset/haastateltavien tunnisteet.

Yritystyyppi / haastateltavan tunniste	Haastateltavan titteli	Yrityksen koko toimialalla	Haastattelun toteutuspaikka	Haastattelun kesto minuiteissa	Haastattelun päivämäärä
Tietoliikenne ja digitaaliset palvelut / Haastateltava A   yritys 1	Johtaja   kuluttajaliiketoiminta	Suuri	Teams	90 min	15.12.2021
Tietoliikenne ja digitaaliset palvelut / Haastateltava B   yritys 2	Kuluttajien asiakas-kohtaamisista (ml myynti) vastaava johtaja	Suuri	Teams	62 min	16.12.2021
Tietoliikenne ja digitaaliset palvelut / Haastateltava C   yritys 2	Kuluttajien liittymäliiketoiminnan johtaja	Suuri	Teams	61 min	23.12.2021

Päivittäistavara- kauppa / Haastateltava D   yritys 3	Market- ja tavaratalo- kaupan toi- mialajoh- taja	Suuri	Teams	67 min	17.12.2021
--	---	-------	-------	--------	------------

## Taulukko 2: Haastatteluihin osallistuneet yritystyytit / haastateltavat.

Haastattelu on mahdollista tallentaa tarkempaa litterointia varten kuvaamalla, äänittämällä tai kirjoittamalla. Nämä voidaan toteuttaa haastattelun aikana tai sen jälkeen kirjallisesti. Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelun puhtaaksi kirjoittamista sanasta sanaan. Näistä kolmesta tavasta kaksi ensimmäistä ovat kirjoittamista luotettavampia, sillä niissä haastatteluun voi aina palata jälkikäteen, kun kirjallisissa muistiinpanoissa haastattelun vastaukset ovat kiinni haastattelijan muistiinpanoista ja hänen omasta muististaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 13.) Kyseessä ollessa empiirien tutkimus aineiston varsinainen tarkastelu ja johtopäätöksien laatiminen voidaan tehdä vasta tutkimukseen liittyvien esitöiden jälkeen. Näitä esitöitä ovat aineiston tarkistus, puuttuvien tietojen täydennys, aineiston järjestys tiedon tallennusta sekä analysointia varten. (Hirsjärvi, Remes & Seljåvaara 2004, 217.) Tässä tutkimuksessa käytettiin tallennusmuotona äänittämistä, jotta aineisto pystyttiin jälkikäteen tarkastamaan sekä litteroimaan. Alastalon ym. (2017, 221) mukaan asiantuntijahaastattelut voidaan toteuttaa myös etäyhteyksin. Kyseisestä kriisin aiheuttamasta tilanteesta johtuen haastattelut äänitettiin Teams-puheluiden avulla etänä. Tutkimuksessa painotettiin haastateltavien määrän sijaan haastateltavien laatua, jossa omakohtaista kokemusta monikanavaisen jakelun muutoksesta painotettiin.

Aineiston keruussa ja valinnassa huomioitiin myös tutkimuseettiset asiat. Haastatteluihin osallistumisen täytyy perustua vapaaehtoisuuteen (Eskola & Suoranta 2003, 92). Tähän tutkimukseen valikoituneet asiantuntijat kontaktoitiin sähköpostitse, jota kautta myös vapaaehtoinen suostumus tutkimukseen saatiin. Sähköpostiviestin yhteydessä kerrottiin tutkittava ilmiö – monikanavaisen jakelun muutos COVID19-pandemian aiheuttamassa kriisissä – että tutkimuksen metodologia. Haastateltavia tiedotettiin, että tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena asiantuntija haastatteluja hyödyntämällä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 85–86) mukaan tutkimuseettiset näkökulmat sekä itse tutkittava ilmiö on perusteltua kertoa haastateltaville yhteydenottovaiheessa. Tämän lisäksi haastateltaville on perusteltua kertoa haastattelua varten määritellyt teemat ja kysymykset. Tämän avulla mahdollistetaan se, että haastateltavat pystyvät valmistautumaan haastatte-

luun etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.) Tässä tutkimuksessa tämä mahdollistettiin kertomalla haastateltaville tutkimuksen haastatteluteemat esimerkkikysymyksiin yhteydenoton yhteydessä.

### 3.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysissä kerätty tutkimusaineisto tiivistetään ja jalostetaan käsitteelliseen tai teoreettiseen muotoon. Olennainen kysymys aineiston analysointivaiheessa onkin se mitä saatu tutkimusaineisto sisältää ja mistä kaikesta se kertoo? Aineistoa tulee sitten tämän pohjalta tarkastella analyttisesti oman tulkinnan sekä teoriasta saatujen havaintojen avulla. Aineiston analysoinnin tarkoituksena on lisätä aineistosta saatavilla ollutta informaatioarvoa. (Nowell, Norris, White & Moules 2017, 2; Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Laadullista analyysimenetelmää voidaan tehdä useanlaisilla ja erilaisilla menetelmillä, joista tutkimuksen tekijän pitää tehdä valintoja käytetyn analyysimenetelmän suhteen. Analyysimenetelmällä tarkoitetaan sitä tiettyä konkreettista tapaa, jolla kerättyä aineistoa analysoidaan eli käsitellään. Kuten todettu, erilaisia lähestymistapoja tutkimukselle on monia ja nämä lähestymistavat ohjaavat tutkimuksen analyysitavan valintaa. Lähestymistapoja ovat esimerkiksi realistinen tarkastelutapa, sosiaalinen konstruktionismi, fenomenologinen, hermeneuttinen ja eksistentiaalinen analyysitapa. Analyysimenetelmän valinta on tutkimuksen olennaisin osa. Sitä ei voi tehdä sattumanvaraisesti, vaan se on oltava yhtenäinen tutkimusongelman, teoreettisen viitekehyksen sekä käytettävien aineistojen kanssa. Jokaiselle analyysimenetelmälle on omat keinonsa dokumentoida, toteuttaa sekä arvioida käytössä olevaa aineistoa. (Nowell, Norris, White & Moules 2017, 2.) Aineiston analysointi onnistuu parhaiten, kun aineisto on muutettu ääninauhoista tekstimuotoon. Litterointi on yleinen tapa esimerkiksi nauhoitettujen puhemuotoisten haastatteluiden tai vastaajien omalla käsialalla tehtyjen vastauksien puhtaaksi kirjoittamista. Äänitallenteiden avulla kerätty aineisto litteroitiin.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemoittelua voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona. Sisällönanalyysillä tutkimuksen aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon. Analyysin tarkoitus on luoda sanallinen kuvaus ilmiöstä, jota tutkitaan. Analyysillä selkeytetään aineistoa, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Alasuutari 2011, 38–48.) Litteroidusta tekstistä kerättiin haastatteluiden pääteemat, eri yritysten välillä huomioidut mahdolliset erot sekä samankaltaisuudet.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin mukaan. Aaltio ja Puusa (2011, 153) toteavat tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin olevan niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamisen kannalta merkittävä osa tutkimustyötä. Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja kvalitatiiviselle tutkimukselle sen luotettavuuden arviointi kattaa koko tutkimusprosessin sen suunnittelusta aina raportointiin asti (Eskola & Suoranta 2003, 210). Jotta tutkimustuloksiin voidaan luottaa, tulee tutkimuksen luotettavuutta arvioida (Koskinen ym. 2005, 253). Tutkimusote on otettava luotettavuuden arvioinnissa huomioon ja huomioitavaa tutkimuksissa on myös se, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi eroaa kvantitatiivisesta (Kananen 2017, 173).

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetin avulla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tällä tutkitaan sitä, että onko tutkimuksessa tutkittu sitä ilmiötä, jota tutkimuksessa oli tarkoituskin tutkia. (Koskinen ym. 2005, 254; Eriksson & Kovalainen 2008, 292; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Tutkimusta voidaan arvioida niin sisäisten kuin ulkoisten validiteettien avulla. Sisäisellä validiteetilla arvioidaan sitä, ovatko tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset tutkittavasta aineistosta ristiriidattomia sekä loogisia. Ulkoisella validiteetilla kvalitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan arvioidaan sitä, ovatko tehdyt johtopäätökset ja tulkinnat aineistoista yleistettäviä ja yhteneväisiä. (Eskola & Suoranta 2003, 213; Koskinen ym. 2005, 254; Kananen 2017, 179.)

Haastateltavien ja haastattelijan tulkinnat usein eroavat toisistaan, kun puhutaan tutkittavasta ilmiöstä. Tämä huomioiden haastattelijan tulosten analysoinnissa huomioida vastauksien moninaisuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 229–230.) Jotta tutkimuksen validiutta pyrittiin tässä tutkimuksessa parantamaan, otettiin tutkimuksessa tulkintojen moninaisuus huomioon sitaattien avulla. Sisällytetyt suorat lainaukset tutkimuksen tuloksiin parantavat ja selkeyttävät Aaltion ja Puusan (2011, 161) mukaan tutkimuksen validiutta ja selkeyttävät aineiston analysointia ja tulkintaa. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tuloksiin nostettiin ja sisällytettiin suoria lainauksia haastatteluista, jotta tutkimuksen validius parani ja analysointi oli selkeämpää.

Kuten tämän kappaleen alussa mainittiin, voidaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioida tutkimuksen reliabiliteetin perusteella. Reliabiliteetilla tarkoitetaan ja arvioidaan sitä, ovatko tehdyn tutkimuksen tulokset toistettavissa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 292; Hirsjärvi ym. 2009, 231; Aaltio & Puusa 2011, 156; Kananen 2017, 175;

Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Tämän tutkimuksen reliabiliutta pyrittiin parantamaan raportoimalla ja kuvaamalla käytetyt menetelmät ja tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti, jolloin tutkimus on mahdollista suorittaa uudelleen samankaltaisessa muodossa. Tämä tutkimus raportointiin myös metodologioineen, joka niin Koskisen ym. (2005, 258) kuin Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan voidaan kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliutta parantaa raportoimalla koko tutkimusprosessi metodologioineen.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksissa vastataan osaongelmiin: millaista kuluttajien asiointikäyttäytyminen monikanavaisessa ympäristössä oli ennen COVID-19 pandemiaa, miten yritykset ovat investoineet monikanavaiseen jakeluun toiminnassaan ennen COVID-19 pandemiaa sekä miten ja miksi asiointikäyttäytyminen sekä monikanavaisen jakelun kehittäminen on muuttunut COVID-19 pandemian aikana ja mitkä ajurit sekä tekijät muutosta ovat ajaneet. Tulosten rakenne noudattaa näitä edellä mainittuja kolmea osaongelmaa. Jokaisen tuloskappaleen jälkeen tulokset tiivistetään havainnollistavaan taulukkoon ja yhteenveetoon. Tulosten ensimmäisessä osassa tutkitaan asiointikäyttäytymistä monikanavaisessa ympäristössä ennen COVID-19 pandemiaa. Toisessa osassa keskitytään yritysten tapoihin tukea monikanavaista asiointikäyttäytymistä ennen COVID-19 pandemiaa. Kolmannessa osassa keskitytään kriisin ajureihin, asiointikäyttäytymisen muutoksiin ja yritysten investointi- ja kehitystoimiin kriisin aikana. Tässä osassa käsitellään laajemmin kriisin aiheuttamia haasteita ja rajoituksia liiketoiminnalle sekä mitkä teoreettiset alaluokat teleoperaattorien ja päivittäistavarakaupan monikanavaisen jakelun toiminnassa korostui ja miten siihen reagoitiin.

### 4.1 Yritysten huomiot kuluttajien asiointikäyttäytymisessä monikanavaisessa ympäristössä ennen COVID-19 pandemiaa

Monikanavaista asiointikäyttäytymistä on tunnistettu haastateltavien mukaan yrityksissä jo ennen COVID-19 kriisiä – haastateltava A kuvailikin muistavansa ennen kriisiä asiakkaan päätelaitteen asiointiprosessin tapahtuneen niin, että asiakkaat katsoivat tuotteita ensiksi verkosta, jonka jälkeen itse tuote hankittiin kivijalkamyymälää käyttämällä. Haastateltavat näkivät tämän asiointiprosessin tapahtuvan myös toisinpäin, jolloin asiakkaan asiointiprosessi saattoi alkaa kivijalasta, jonka jälkeen asiakas siirtyi verkkoon vertailemaan tuotteiden hintoja keskenään, minkä jälkeen katsottu tuote joko tilattiin verkosta tai palattiin hankkimaan se kivijalasta. Tällä tuloksella vahvistetaan Sánchez-Pérez ym. (2014, 18) tutkimusta, jossa monikanavaisen asiointikäyttäytymisen todettiin olevan online- ja offline-strategin yhdistämistä niin, että asiakkaat saavat tuotteesta tai palvelusta mahdollisimman paljon tietoa eri kanavia, kuten verkko- ja kivijalkakauppaa hyödyntämällä. Haastatteluista selviää myös se, että haastateltavat ovat huomanneet monikanavaisen asiointikäyttäytymisen olleen jo ennen COVID-19 pandemiaa murroksessa.

*Aika moni tekee niin, että ne käyvät katsomassa vaan niinku meen nettikaupasta, että löytyyks vaikka tota uutta iPhonea. Sit ne lähinnä olevasta myymälästä haluaa kumminkin mennä ostamaan sen. – – Se tyypillinen asiakkaan ostopolku on, että niinku se tuote-etsintävaihe ja harkintavaihe niin silloin se on hyvin tämmöistä verkkokeskeistä. – – vaikka me ohjataan niinku liikennettä sinne meidän ostoputkiin, vaikka Google-markkinoinnin tai jonkin muun kautta, niin aika iso osa niistä asiakkaista itseasiassa siirtyy sinne kivijalkaan ilman, että ne on mennyt sinne ostoputken loppuun. (Haastateltava A)*

*Se asiointi saattoi lähteä myös liikkeelle sieltä myymälästä ja sit mentiin verkkoon kattoo, et mitä se maksaa niinku muualla ja minkälaista tarjontaa on ja kellä sitä on saatavilla. Sit saatettiin se tilaus tehdä siellä tai sitten tehtiin se ostopäätös myymälässä ja tilattiin se laite sitten sinne myymälään, jos sitä ei ollut. (Haastateltava B)*

*– – kyllähän me nyt nähdään, että asiakkaat etsii verkosta tietoa ja sit ne saattaa kysyä chatista jotain ja sit ne saattaa soittaa ja tilata, tai ne saattaa kävellä myymälään ja tilata, tai sit ne menee uudestaan verkkoon ja tilaa. (Haastateltava C)*

*– – kyllähän kuluttajan käyttäytyminen tässä niinku 2010 jälkeen vahvasti ja varmasti jo ennenkin, kun meillä on sitä käyttötavarakauppaa myöskin. Niin kyllähän ihmiset hakee verkkosivuilta tietyistä kanavista tietoa tuotearvoste-luita tai vertailevat hintoja ni varsinkin käyttötavarakaupassa jonkun aikaan ovat tehneet ja varmasti tuohon aikaankin sitä tapahtui jo merkittävässä määrin. (Haastateltava D)*

Haastatteluissa keskusteltiin seuraavaksi siitä, kuinka kuluttajien asiointikäyttäytyminen muuttuu alustojen muutoksien mukaan. Haastatteluista selvisi, että digitalisaation avulla asiakkaiden kanavankäyttö on nopeutunut ja kanavia vertaillaan enemmän keskenään. Haastateltavan A, B ja D mukaan tätä muutosta on ollut havaittavissa viimeisten





*Kylhän me ollaan nähty pitkän aikaa se, että sen onlinen merkitys kasvaa. Se online purge, et ihmiset menee ensin nettiin katsomaan tietoa, se on niinku etsintä, hankinta, jälkimarkkinointi, – – ihmiset ei enää halua soittaa puhelinpalveluun, ne haluaa chattiin – – Se me ollaan nähty jo pitkään ja siihen me ollaan haluttu panostaakin. (Haastateltava C)*

Haastateltava A mainitsi huomanneensa kanavakäyttöön liittyviä eroavaisuuksia asiointikäyttäytymisessä, kun tuotteita, tietoa tai palveluita etsittiin ennen COVID-19 pandemiaa. Haastateltava A kertoikin asiakasryhmien hyödyntävän aina vain tiettyä kanavaa asioinnin tarpeisiin. Kanavakäytön hän jakoi kolmeen ryhmään: kivijalka, puhelinpalvelu ja verkkokauppa.

*– – ihmiset niinku käyttäyty enemmän niin, että ne niinku hyödynsi vain jotakin kanavaa sillälaililla, että tietty porukka meni aina vaan myymälään ja tietty porukka soitti vaan niinku asiakaspalveluun ja sit oli tietty porukka joka meni niinku sinne verkkoon ja tilasi sieltä verkosta eikä halunnut koskaan käydäkään missään muissa kanavissa. (Haastateltava A)*

Haastateltava D mainitsi myös eroavaisuuksia monikanavaisessa asiointikäyttäytymisessä, joita oli huomannut päivittäistavarakaupan kontekstissa. Selvä ero käyttäytymisessä oli eri kuluttajaryhmien välillä, joista digitaalisten laitteiden ja palveluiden käyttöön tottuneet kuluttajat suosivat enemmän digitaalisia palveluita, kun vanhempi kuluttajaryhmä suosi asiointissa enemmän kivijalkaa ja printtimediaa:

*– – kuluttajat, jotka on tuohon aikaan tottunut käyttämään erilaisia verkkokaupan tilausjärjestelmiä niin ne on tottunut käyttämään erilaisia hakumenettelyitä tuotehauissa, hintojen vertailussa ja – – sit jos otetaan toi toinen kuluttajaryhmä, joka on ehkä vähän vanhemman ikäluokan edustajia, mitenkään väheksymättä, niin kaupassa asioiminen ja lehden lukeminen tai uutisten lukeminen on se tiedon lähde. (Haastateltava D)*

Haastateltava B painotti, että asiakkaat käyttivät jo ennen COVID-19 pandemiaa useampaa kanavaa ennen yhteydenottoa varsinaiseen myymälään, mikä vastaa monikanavaista asiointikäyttäytymistä. Tämän lisäksi haastateltava B mainitsi asiakkaiden kanavakäytön nopeutuneen ja sen, että asiakkaat osaavat jo olettaa, että hänet on tunnistettu kanavien yli, joka on ristikkäiskanavaisuuden ominaispiirre:

*Sitten tietenkin meille suurin osa asiakkaista ennen, ku ne on meihin yhteydessä, niin ne hakee tietoa verkosta. – – asiakkaat osaavat jo olettaa, että mitä hän on meidän kanssaan aikaisemmin tehnyt, vaikka se kanava vaihtuisi. Ja mekin kuitenkin tultiin sellaisesta maailmasta, että siinä tietyssä kanavassa kyllä historiaa ja kaikki toimi niinkö hienosti, mutta sitten, kun tavallaan tätä ristiinkäyttöä tuli, niin todettiin, että kyllä meidän pitää IT:tä kehittää niin että se näkymä saadaan rakennettua yli niiden kanavarajojen.*

*(Haastateltava B)*

Haastateltava D huomasi myös saman, että asiakkaat tahtoivat monikanavaisia palveluita jo ennen COVID-19 pandemiaa vuosien 2015–2019 aikana, kun kuluttajat tiedustelivat heidän yritykseltään verkkopalveluita. Tämän lisäksi haastateltava D mainitsi digitaalisten älylaitteiden kasvusta kuluttajien keskuudessa:

*Meillähän oli sellainen tilanne 2015–2019, et milloin te avaatte ruoan verkko-kaupan, että siellä oli tavallaan olemassa oleva kysyntä taustalla. Et se varmaan tuli siitä, et sitä oli olemassa jo muualla ja he ajatteli, et millos meille tulee, et tässä oli sellainen positiivinenkin asia sen suhteen. – – Ja se niinku digilaitteiden määrä on kasvanut myöskin tuossa aikajänteessä, jos ajatellaan 2015–2019, niin kylhän se koko ajan se osaaminen ja digilaitteiden edullisuus ja puhelimissa oleva tietokone niin sehän edistää sitä asiointia, jos sä haluat käyttää ja osaat käyttää eri applikaatioita. Et kylhän se muutos oli tossa näkyvissä. (Haastateltava D)*

Kuten yllä olevista vastauksista selviää, kaikki haastateltavat huomasivat kuluttajien käyttäytyvän monikanavaisesti jo ennen COVID-19 pandemiaa ja kuluttajat osasivat jo odottaa yrityksiltä tapoja tukea monikanavaista asiointia. Haastattelun pohjalta tunnistet-

tiin teleoperaattorien osalta moni-, omni- ja ristikkäiskanavaiseen asiointikäyttäytymiseen liittyvää toimintaa ja päivittäistavarakaupan osalta tunnistettiin monikanavaista asiointikäyttäytymistä. Nämä tunnistetut kanavat on esitetty taulukossa 3.

Teleoperaattorien ja päivittäistavarakaupan huomioidut monikanavaisessa asiointikäyttäytymisessä ennen kriisiä				
	Teleoperaattorit		Päivittäistavarakauppa	
	Ei tunnistettu	Tunnistettu	Ei tunnistettu	Tunnistettu
Monikanavainen		x		x
Omnikanavainen		x	x	
Ristikkäiskanavainen		x	x	

**Taulukko 3: Monikanavaiseen asiointikäyttäytymiseen tunnistetut kanavat haastateltavien pohjalta ennen COVID-19 pandemiaa.**

Varsinkin teleoperaattoriyritysten haastateltavat olivat huomanneet monikanavaisen asiointikäyttäytymiseen liittyvän tuotteen tai palvelun etsimisen, hankkimisen sekä tähän liittyvän jälkimarkkinoinnin, mikä tukee omnikanavaista asiointikäyttäytymistä. Teleoperaattoreita edustavat haastateltavat mainitsivat samoja huomioita kuluttajien asiointikäyttäytymisessä ennen COVID-19 pandemiaa, mitä myös tämän tutkimuksen teoriaosuudesta nousi esille. Päivittäistavarakaupan ja teleoperaattoreita edustavat haastateltavat olivat huomanneet, että kuluttajien asiointikäyttäytyminen on ollut monikanavaista jo ennen COVID-19 pandemiaa, jossa tuotetta, tietoa tai palvelua etsitään useamman kuin yhden kanavan kautta. Teleoperaattoreita edustavat haastateltavat mainitsivat, että asiakkaat usein aloittivat tuotteiden asiointipolun verkosta, jonka jälkeen kuluttaja saattoi vierailla kivijalassa katsomassa ja kokeilemassa tuotetta, jonka jälkeen tuote joko hankittiin kivijalasta tai myöhemmin kotoa käsin verkkokaupan kautta. Päivittäistavarakauppaa edustava haastateltava puolestaan taas oli tunnistanut sen, että asiointikäyttäytyminen oli muuttunut jo ennen COVID-19 pandemiaa enemmän digitaaliseksi ja kuluttajat osasivat jo odottaa verkko- ja kivijalkakaupan yhdistämistä. Omni- ja ristikkäiskanavaista asiointikäyttäytymistä päivittäistavarakauppaa edustava haastateltava ei ollut tunnistanut ennen kriisiä. Teleoperaattorien puolella haastateltavat mainitsivat, että tällainen älylaitteiden ja verkkoliiketoiminnan kehitys jo ennen COVID-19 pandemiaa oli asettanut kuluttajien asiointikäyttäytymiseen sellaiselle tasolle, että kuluttajat osasivat jo odottaa nopeaa palvelua ja asiakkaiden tunnistamista kanavien välillä. Ristikkäiskanavaisuutta tukeva asi-

akkaiden tunnistaminen kanavien yli ja siihen liitetyt keinot eivät kuitenkaan ollut haastateltavien mukaan vielä täysin kunnossa. Yksi tärkeimmistä huomioista haastateltavilta oli se, että mikäli asiakas koki saavansa hyvää palvelua monikanavaisessa kontekstissa, päättyi asiointi melko todennäköisesti tuotteen hankintaan.

#### **4.2 Yritysten investoinnit monikanavaiseen jakeluun toiminnassaan ennen COVID-19 pandemiaa**

Haastatteluissa siirryttiin keskustelemaan yritysten tavoista tukea monikanavaista asiointikäyttäytymistä ennen COVID-19 pandemiaa. Haastateltava B kertoikin, että he olivat aloittaneet tekemään jakeluinvestointia ja kehitystyötä kanavien välillä jo ennen COVID-19 pandemiaa, jotta yhtenäinen asiakaskokemus kanavien välillä toteutuisi. Tämä tutkimustulos tukee Juaneda-Ayensa ym. (2016, 1) tutkimustulosta, jossa määriteltiin, että yritysten tulee mahdollistaa yhtenäinen asiakaskokemus kaupan eri jakelukanavien välillä. Tarkoittaen yrityksen kykyä ottaa asiakkaat huomioon yhtenäisellä ja kohdennetummalla viestinnällä jakelukanavien, kuten digi- ja kivijalkamyymälän välillä. Haastatteluista saadut tulokset myös vahvistavat Chen ja Lamberti, (2016, 594) tutkimusta, jossa todettiin jo ennen COVID-19 pandemiaa, että yritysten on aloitettava toimimaan ja tukemaan monikanavaisella lähestymistavalla monikanavaista asiointikäyttäytymistä yritystoiminnassa. Haastatteluista selvisi, että jakeluinvestoinnit vastasivat ristikkäiskanavaisuuden tukemista, mikä keskittyy asiakaskokemuksen yhtenäisyyteen digitaalisissa kanavissa. Haastateltava B piti tätä yhtenä merkittävänä satsauksena ja kehityksenä, joka laitettiin aluille jo ennen COVID-19 pandemiaa:

*No me tehtiin aika merkittävä tällainen tavallaan niinku työpöytä/työvälinekehityshanke, jossa me yhdistettiin meidän markkinointi, myynti, asiakaspalvelukanavien näkymiä yhteen. Eli jos meiltä lähti markkinoinnista jotain tavaraa asiakkaille, e-mailia, sms:ää tai jopa jotain kirjelähetyksiä tai muuta, niin sitten meillä oli tavallaan tiedossa se, että tämä kampanja tai tämä tarjous on mennyt näille asiakkaille. Ja sitten asiakaspalvelu pystyy katsomaan, että nyt tämä asiakas soittaa tai on meihin yhteydessä niin hänelle on tarjottu tätä ja tätä tuotetta. – – sitten siinä yhdessä asiakaskohtamisessa osataan katsoa laajemmin sitä, että mitä kaikkea tällä asiakkaalla*

*tai asiakkuudella on. – se oli sellainen iso investointi, joka me pyöräytettiin ennen korona aikaa, kun nähtiin, että tää tarve ehdottomasti on ja tunnustettiin se, että tohon meidän pitää investoida. (Haastateltava B)*

Haastateltava A kertoi myös heidän yrityksensä tehneen jakeluinvestointeja data-alustojen rakentamiseen, jotta he pystyvät tarjoamaan saumatonta viestintää kanaviensa välillä. Tämä osoittaa, että yritykset pitävät monikanavaisuutta tärkeänä:

*– me ollaan tehty erityisesti investointeja tämmösiin data-alustoihin, silloin, kun puhutaan monikanavaisesta asiointista, silloin se tarkoittaa myös sitä, että meillä täytyy olla erittäin hyvä kuva ja erittäin paljon dataa siitä asiakkaasta ja se data täytyy olla mitattavassa mallissa. Ihan tällaiset perusinvestoinnit, jota jouduttiin tekemään, niin liittyi tämmöiseen uuden data-alustan rakentamiseen. Operaattoreilla on ihan älyttömän paljon dataa, mut se on tyypillisesti hujahaja eri järjestelmissä. Ja se, että sitä pystytään hyödyntämään se edellyttää sitä, että se data täytyy keskittää, sen lisäksi sitä dataa pitää pystyä analysoimaan, sitä pitää pystyä visualisoimaan siten, että se on järkevässä muodossa sitten siellä asiakasrajapinnan käytössä. Tämän osalta ollaan tehty aika paljon investointia ja tietysti nää niinku investoinnit verkkokaupan kehitykseen ja itsepalvelun kehitykseen ne on olleet varsin massiivisia. Plus tuota järjestelmät, jolla me sitten huolehditaan siitä, että se niinkun olennainen tietopaluu kanavien ylitse reaaliaikaisesti, niin tuota tämän tyyppisiä investointeja on tehty niin, että meidän työkalut, järjestelmät tukee sitä monikanavaista asiointia. (Haastateltava A)*

Haastateltava A myös painotti 360 *allround*-työkalun tärkeyttä, jonka he olivat kehittäneet asiakkaiden tunnistamiseen eri kanavissa. Tämä korostaa myös ristikkäiskanavaisuuden sekä jakeluinvestointien tärkeyttä:

*– niinku sanottu niin meillä suurin osa asiakkaista on tunnistettuja asiakkaita. Silloin, kun sä meet meidän mobiilisovellukseen – niin siellä sanotaan suoraan, että tervetuloa henkilö x. Sama itsepalvelun osalta, että se on niinku personoitu ja siellä on nimenomaan – sille asiakkaalle relevanttia informaatiota. – niinku mä sanoin digitaalisista kanavista fyysisiin kanaviin, niin siellä on ihan älyttömän tärkeä, kun sä meet meidän myymälään*

*esimerkiksi, tai soitat meidän asiakaspalveluun, niin sillä myyjällä täytyy olla heti tällainen 360-kuva siitä asiakkaasta, että se tietää mistä se on tullut tota minkälaisia tarpeita sillä on ja näin pois päin. -- se on varmaan niin kuin tärkein työkalu kyllä.” (Haastateltava A)*

Haastateltava C nosti esille sen, että tämä asiakkaiden tunnistaminen eri kanavissa on ollut eräänlainen heidän ydinprosessinsa tässä monikanavaisuuden kehityksessä ennen COVID-19 pandemiaa:

*--kehityksen kohde, meillä on ollut se, että meillä on tällainen ydinprosessi, mitä me kuvataan, tällainen asiakkaan myyntiprosessi, et se menee vaiheittain: miten asiakas hankkii tietoa, miten se vertailee vaihtoehtoja, miten se ostaa, hankkii, arvioitaa asioita. -- me ollaan rakennettu tällaista prosessi- maista toimintaa tukemaan monikanavaisuutta. Ja tietenkin se, että me ollaan kehitetty meidän asiointijärjestelmiä niin, että siellä pitäisi näkyä aina edellinen asiakkaan asiointikontakti ja asiointisyy ja erityisesti keskustellut asiat. (Haastateltava C)*

Haastateltava D mainitsi investointien ja yhtenäisen asiakaskokemuksen menevän verkon ja kivijalan välillä siten, että he alkoivat tarjota samoja tuotteita ja viestejä verkon sekä kivijalan välillä ennen COVID-19 pandemiaa. Tämä vastaa monikanavaisen asiointikäyttäytymisen tukemista, kun investointi kohdistui verkko- ja kivijalkakaupan yhtenäisyyteen:

*No jos sanotaan näin, jos ajatellaan sitä -- softaa -- mikä on vieläkin toiminnassa, niin se rakentaa sen valikoiman sinne verkkokauppaan ja se on sama valikoima kuin meillä on kivijalassa. Et sehän tavallaan kopioi sen kivijalan valikoiman sinne verkkoon niillä hinnoilla mitkä meillä siellä on ja asiakashan näkee ne tuotteet toiveen mukaan hyvin laajastikin sieltä. (Haastateltava D)*

Haastateltava D lisäsi vielä, että heidän viestintänsä on kanavien välillä saumatonta, mutta asiakkaiden tunnistusta ei kanavien yli niinkään ole. Päivittäistavarakaupan kontekstissa investoitiin monikanavaisuuden tukemiseen, mutta omnikanavaisuuteen liittyviä kehitystoimia ei ennen COVID-19 pandemiaa ollut tunnistettu. Tämä vahvistaa Chenin ja Lambertin (2016, 597) tutkimusta, jossa mainittiin monikanavaisuuden eroavan omnikanavaisuudesta siten, että siinä on kyse saman sisällön viestinnästä useassa kanavassa, kun omnikanavaisuus keskittyy enemmän kohdennettuun asiakasviestintään kanavien yli ja asiointipolun eri vaiheisiin. Haastattelusta saadun tuloksen ja teoriasta saadun ymmärryksen mukaan voidaan todeta, että päivittäistavarakaupan kontekstissa investoitiin ennen COVID-19 pandemiaa monikanavaisuuden tukemiseen:

*Aika saumatonta se erikanavien välillä on, että verkkokaupassa kohtaa sen valikoiman, joka tulee sen – – sovelluksen kautta, ja jos ajattelee myymälän kautta niin kohtaa vähän erilaista viestintää, mikä tulee printin, digin, myymäläviestinnän kautta, et siinä on varmaan jonkinlaista eroavaisuutta, mutta samat tuotteet, palvelut ja hinnat, kuluttajahinnat. (Haastateltava D)*

Asiakkaan hankkiessa tuotteita kivijalkakaupasta asiakas tunnistetaan myös verkko-kaupan kautta, jolloin kyseessä oleva asiakas saa kohdennetumpaa viestintää viimeisestä ostostaan eri kanavien kautta. (Juaneda-Ayensa ym. 2016, 1.) Matila (2019) huomasi tutkimuksessaan, että tällä on positiivisia vaikutuksia asiakkaiden asiointikäyttäytymiseen. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että he pyrkivät tavoittelemaan yhtenäistä asiakaskokemusta käytössä olevien kanavien välillä ja kokivat kanavien välisen yhtenäisyyden tärkeäksi jo ennen COVID-19 pandemiaa:

*Kyllä me ollaan lähdetty siitä, että valikoima jota tarjotaan kivijalassa ja verkkokaupassa, mitä ollaan ammattimaisesti pyritty harjoittamaan, että se valikoiman pitää olla samankaltainen ja sen hinnoittelun pitää olla samankaltainen. – – ajatus ei pitäisi olla niin, että kivijalassa käyvä ihminen ei maksa enemmän tai vähemmän kuin verkkokaupassa oleva asiakas, me nähdään se tasapuolisuus tässä kohtaa, että se pitää olla samanlainen. (Haastateltava D)*

*Joo siis ilman muuta tavoitellaan, et se asiakaskokemus on mahdollisimman yhtenäinen kanavien välillä. –se on niinku ihan älyttömän tärkeä juttu, että tuota asiakas vaateet kasvaa koko ajan ja asiakkaat olettavat että operaattorit ja –muutkin toimijat pystyy tämmöiseen saumattomaan asiakaskokemukseen eri kanavien välillä. (Haastateltava A)*

*Kyllä, ehdottomasti pyritään. Sanotaan näin, että ollaan koko ajan vähän parempia, mutta onhan siinä hirveästi tekemistä. Kyl me pyritään siihen, jos vertaa vaikka verkkoa ja kivijalkaa, että jos sä nyt verkossa tai kivijalassa asioit niin tavallaan jos sulle vaikka kivijalassa yritetään myydä jotain, niin me pystyttäis sitten verkossa vaikka jatkomyymään, antaa sulle tietoa vielä, että jäit miettimään hankkisitko. (Haastateltava C)*

*–kyllä mä nään tän tosi niinku tärkeäksi ja kyllä meillä siinä parannettavaa on, että kaikki tavallaan niinku kohtaamiset ja –relevantit jäljet saadaan ihmisille ja miten ne sitten tarjoillaan sille asiakaspalvelijalle niin, että ne ovat yksinkertaisesti, mitkä on sun sen kohtaamisen kannalta oleellista, niin se tieto olisi saatavilla versus, että sulla on sivuittain kaikenlaista tietoa. (Haastateltava B)*

Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavien yrityksissä oli tehty investointeja jo ennen kriisiä erilaisiin monikanavaisiin jakeluratkaisuihin tukemaan monikanavaista asiointikäyttäytymistä, missä tuotteita ja/tai palveluita tarjotaan erilaisten asiointipisteiden kautta. Haastateltava A kertoi investointien ja kehityksien kohdistuneen nimenomaan asiakaskokemuksen parantamiseen lisäämällä asiointipisteitä, kuten esimerkiksi chat-palveluita verkkoon ja itsepalvelupisteisiin. Tällä vahvistetaan Kushwahan ja Shankarin (2013, 67) tutkimusta, jossa määriteltiin monikanavaisen markkinoinnin olevan tuotteiden tai palveluiden tarjontaa vähintään kahta erilaista myynti- tai tukipalvelukanavaa käyttämällä verkossa tai kivijalassa:

*–me ollaan niiden nykyisten asiointikanavien niinku toimivuutta kehitetty – ja sitten lisätty resurssointia. Esimerkiksi vaikka joku itsepalvelu tai verkkokauppa, niin –sitä asiakkaan kokemusta ollaan pyritty parantamaan.*



*Esimerkiksi tuomalla entistä enemmän chat-resursseja itsepalveluun tai verkkokauppaan, jolloin me huolehditään siitä, että se asiakas pääsee eteenpäin siellä. –me ollaan lisätty resursseja meidän nykyisiin asiointipisteisiin sen mukaan, et miten asiakasvirrat ovat kehittyneet ja missä me ollaan nähty, että asiakkaan asiointikokemus ei välttämättä ole hyvä. –meillä on kaikissa asiointikanavissa jatkuva tällainen NPS-mittaus käynnissä ja ne kanavat joissa NPS ei ole riittävän hyvällä tasolla niin siellä me pyritään tutkimaan sitä, että mistä se heikko NPS johtuu – ja sit ku me päästään niihin juuri syihin kiinni, ni sit me pyritään korjaavia toimenpiteitä. Niinku nyt esimerkiksi itsepalvelussa, niinku asiakkaat kokivat, et ne tarvitsee kummin-kin tukea siellä ja kaikkia asioita ei välttämättä pysty siellä tekemään ja sen takia ollaan sitten tehty päätöksiä, että siirretään resursseja esimerkiksi puhelimen asiakaspalvelusta sinne chat-asiakaspalveluun, jotta huolehditään asiakastytyvyydestä. (Haastateltava A)*

Haastateltava B mainitsi jo ylempänä tämän tutkimuksen tuloksissa, että he pyöräytivät aluille asiakkaiden tunnistamiseen liittyvän jakeluinvestoinnin jo ennen COVID-19 pandemiaa ja piti tätä yhtenä tärkeimmistä investoinneista, mikä laitettiin aluille jo ennen kriisiä. Haastateltava B kertoi, että tällä investoinnilla pyrittiin mahdollistamaan yhtenäisen asiakaskokemus eri asiointipisteiden välillä, jotta asiakas huomaa, että hänen hankkimat tuotteet asiakashistoria ovat jo entuudestaan yrityksen tiedoissa ylhäällä. Tämä tutkimustulos vahvistaa Juaneda-Ayensa ym. (2016) tutkimusta, jossa todettiin monikanavaisuuden käsittävän yrityksen näkökulmasta kaikki ne markkinoinnilliset sekä myynnilliset asiointipisteet, joissa asiakas on mukana koko tuotteen tai palvelun elinkaaren ajan.

*Et ku meillä tuoterepertuaari on aikamoinen ja liiketoiminta-alueita on useita niin, että sitten siinä yhdessä asiakaskohtamisessa osataan katsoa laajemmin sitä, että mitä kaikkea tällä asiakkaalla tai asiakkuudella on, niin se oli sellainen iso investointi, joka me pyöräytettiin ennen korona aikaa, – – Et sitä mä pitäisin semmoisena merkittävimpanä ton aikakauden niinkö muutoksena ja kehityksenä mihin ollaan sit satsattu ja se toi meille monenlaisia kyvykkyyksiä katsoa enemmän ei niinkään siitä yhdestä tuotteesta kä-*

*sin. Me oltiin aikaisemmin ehkä semmoisessa tuoteajattelusta, että tätä tuotetta tälle asiakkaalle ja sitte samaan aikaan toinen liiketoiminta-alue tarjosi jotain toista tuotetta sille samalle asiakkaalle. Niin me alettiin nähdä tavallaan sitä asiakasta, että tälle asiakkaalle kannattaa ehkä tarjota nyt tätä ja tätä juttua ja se kattaa sitten sen hänen koko tavallaan asiakkuuden.*

*(Haastateltava B)*

Haastateltava C mainitsi, että heidän yrityksessään oli tehty jakeluinvestointeja tukemaan monikanavaista asiointikäyttäytymistä jo ennen COVID-19 pandemiaa. He olivat lisänneet asiointipisteiden määrää sekä uudistaneet verkko- ja kivijalkakauppoja. Näin tekemällä he tukivat asioinnin eri vaiheita: etsintä, hankinta ja jälkimarkkinointi.

*Jakeluinvestoinnit voi miettiä monella tavalla, jos nyt ennen COVIDia, niin me aika-ajoin uudistetaan meen kivijalkamyymälät. Eli ne on niitä loppupäätteitä mihin sä voit mennä asioimaan esim. myöskin verkon x-palveluun sinne tai se on puhelinpiste, mistä sä voit soittaa tiettyjä asioita. Niitä me ollaan rakennettu meen myymälöihin ja toisaalta se jakeluinvestointi on ollut sitä, että me ostettiin tossa 6-7 vuotta sitten yritys x:n liiketoiminta – – tällaisen matkapuhelimen korjaava liike. Se oli yks sellainen investointi mikä me tehtiin, et me ostettiin tän yrityksen liiketoiminta ja kasvatettiin siitä ketjusta valtakunnallinen, koska me nähtiin et tällainen – – käytetyt puhelimet ja niiden uudelleen käyttö ja huoltaminen tulee nousemaan trendinä. Siihen me panostettiin aika paljon, ennen COVIDia jo. (Haastateltava C)*

Haastatteluista ja alla olevasta taulukosta (4) selviää, että yritykset olivat kehittäneet erilaisia asiointipisteitä tukemaan monikanavaista jakelua jo ennen COVID-19 pandemiaa. Kaikki haastateltavat olivat investoineet ja panostaneet ainakin osittain verkkoliiketoiminnan kehitykseen sekä fyysisten kivijalkaliikkeiden houkuttelevuuteen.

Teleoperaattorien ja päivittäistavarakauppojen investoinnit monikanavaisen jakelun muutokselle omassa toiminnassaan ennen COVID-19 pandemiaa						
	Teleoperaattorit			Päivittäistavarakauppa		
	Ei investoitu	Investoitu osittain	Investoitu	Ei investoitu	Investoitu osittain	Investoitu
Verkko- ja kivijalkakauppa			x			x
Jakeluinvestoinnit			x		x	

Toimitusketjujen hallinta			x	x		
Asiointipisteet			x		x	

**Taulukko 4: Teleoperaattorien ja päivittäistavarakauppojen investoinnit monikanavaisen jakelun muutokselle omassa toiminnassaan ennen COVID-19 pandemiaa.**

Kaikki haastateltavat mainitsivat sen, että he ovat panostaneet monikanavaisiin ja osittain myös omnikanavaisiin jakeluihin toiminnassaan. Päivittäistavarakaupan ja teleoperaattorien huomattavin ero investoinneissa ja kehitystoimissa tukemaan monikanavaista asiointikäyttäytymistä ennen COVID-19 pandemiaa oli se, että päivittäistavarakaupan investoinnit ja kehitykset liittyivät pääsääntöisesti tuotteiden tarjontaan useampien kanavien kautta monikanavaisesti. Puolestaan teleoperaattorit tarjosivat niin moni-, omni- ja ristikkäiskanavaisia asiointipisteitä kuluttajille. Teleoperaattorit olivat investoineet asiakkaiden tunnistamiseen ja saman sisällön viestimiseen useamman kanavan välillä. Teleoperaattorien edustajat olivat nähneet kysynnän ja tarpeen asiakkaiden tunnistamiselle ristikkäiskanavaisesti jo ennen COVID-19 pandemiaa ja se oli investointi, joka nähtiin erittäin tärkeäksi.

### 4.3 Kuluttajien asiointikäyttäytymisen ja yritysten monikanavaisen jakelun kehittämisen muutos kriisin aikana

#### 4.3.1 Kriisin aiheuttamat haasteet liiketoiminnalle

Haastatteluissa ryhdyttiin keskustelemaan kriisin aiheuttamista haasteista liiketoiminnalle. Haastateltavat kertoivat, että kriisi oikeastaan kiihdytti myyntiä, kun asiointikäyttäytyminen muuttui kriisin toimesta entistä digitaalisemmaksi. Tämä tutkimustulos vahvistaa teoreettisessa viitekehyksessäkin mainittua asioinnin muutosta. Teoriaosuudessa selvisi, että kriisin erikoisesta luonteesta johtuen, eivät yritykset osanneet valmistautua pandemiasta johtuviin rajoituksiin, mikä nähtiin liiketoiminnan haasteena. (Pantano ym. 2020, 210.) Tästä tutkimuksesta saatu tutkimustulos kuitenkin osoittaa, ettei haastateltavat nähneet kriisiä niinkään haittana, vaan myyntiä kiihdyttävänä asiana, kun heidän palveluilleen oli enemmän kysyntää kaiken siirryttyä enemmän verkkoon:

*Ei ole koskettanut pahasti, –päinvastoin, meidän palveluille oli entistä enemmän kysyntää COVIDin myötä, kun ihmiset siirty tosi nopeasti käytännössä kokonaan etätyömoodiin. (Haastateltava A)*

*–kyllähän täs kävi vähän toisinpäin, et sitä kysyntää tietoliikennepalveluille ja ratkaisuille, niin sehän lähti raketinlailla nousuun. Itseasiassa silloin, kun ihmiset siirtyi kotiin tekemään, kun huomattiin ettei kaikkia vermeitä, niitä palveluita ole. Tottakai se oli kaikille epätietoisuuden aikaa, mutta –meidän liiketoiminta pystyi kyllä varautumaan, tai se ei meillä niin paljon vaikuttanut, kuten vaikka tuolla palvelualalla. (Haastateltava B)*

Haastateltavat kuitenkin mainitsivat, että kriisin alkuvaihe aiheutti paljon investointeja ja kehitystoimia varsinkin kivijalassa, vaikkei kriisi vaikuttanut heidän yritystoimintaansa samalla tavalla, kuin esimerkiksi ravintoloihin tai lentoyhtiöihin. Haastatteluista selviää se, että kriisin alkuvaiheessa yritykset tekivät investointeja turvallisuuteen ja siitä viestimiseen asiakkaille. Asiakkaat pyrkivät välttämään fyysistä kanssakäymistä ja olivat huolissaan omasta turvallisuudesta kriisin alkuvaiheessa, kun taudista ei ollut tarkkaa tietoa. Tämän seurauksena kivijalassa toimineita työntekijöitä siirrettiin muiden asiointipisteiden, kuten chat-palveluiden pariin. Suurimmat haasteet haastateltava A sanoi nimenomaan koskeneen fyysisiä myyntipisteitä:

*–nimenomaan tuota suurimmat haasteet liitty siihen, varsinkin COVIDin alkuvaiheessa, kun kukaan ei tietenkään tiennyt kuinka vaarallisesta asiasta on kyse ja –miten siitä pitäisi suojautua. Myymälässä me tehtiin varmaan kaikkien suurimpia muutoksia. Kaikki tuota demopuhelimet irroitettiin pois sieltä, ettei ihmiset päässeet niitä kädälöimään. Myyjiä pyrittiin suojamaan –laitettiin erilaisia pleksejä sinne ja tietysti oli hirveä pula kaikista maskeista ja muista, niitä yritettiin ja saatiinkin sitten omia kanavia myöten maailmalta järjestettyä niin, että pystyttiin huolehtimaan myyjien fyysisestä turvallisuudesta. Tietysti sille oli sitten vaikutuksia siihen, että käytännössä kauppakeskukset oli melkein tyhjiä niin eihän meillä ollut myyjillä kauheasti työtä siellä. Niin sen takia sitten järjestettiin niin, että myyjät pääsi muihin kanaviin töihin, että ne siirty tekemään asiakaspalvelua ja näin poispäin ja sillä tavalla vältettiin ettei ketään tarvinnut lomauttaa. (Haastateltava A)*

Haastateltava B painotti myös kriisin aiheuttamien haasteiden koskeneen fyysisiä asiointipisteitä, jossa suurin osa yrityksen työntekijöistä oli töissä. Kriisin alkuvaiheessa toiminta siirtyi lähes kokonaan digitaalisten asiointipisteiden pariin.

*— — meitä on värittänyt aika vahva fyysinen preesenssi, fyysiset kanavat, myymälät, asiakaspalvelut ja tän tyyppiset myyntipisteet, niin nehän hiljeni kaikki. Asiakas volyymi tyssäsi yhdessä yössä ja sit voit kuvitella, meilläkin on 1400 ihmistä kuluttaja busineksessä tuolla kentällä ja sit sulla ei oo yhtäkkiä asiakkaita, et mitäs nyt tehdään. Et kyllähän — — ne ensimmäiset päivät ja viikot niin joutui hiuksia haromaan, että mites me tää niinku ratkastaan ja miten me varmistetaan se, että näille ihmisille riittää töitä. (Haastateltava B)*

Mielenkiintoista on huomata, että kriisi aiheutti käytännössä yhdessä yössä sen, että asiointi tyssäsi lähes heti fyysisissä asiointipisteissä. Osasyynä tähän on teoreettisessa viitekehityksessäkin mainittu asiointimuutos, kun asiakkaat pyrkivät välttämään fyysistä kanssakäymistä. Haastateltava C mainitsi kriisin aiheuttaneen samanlaisia haasteita, kuin haastateltavat A ja B:

*— — miten me siirretään fyysisen kanavan ihmiset niinku muuhun kanavaan, miten me saadaan puhelinmyyjät tekemään kotoa töitä sillai, et ne oikeesti tekee töitä. Sit piti miettiä minkälaisen tietojen kanssa me ollaan myöskin tekemisessä, että miten me rakennetaan tää tietoturvaluus ja tietojen sallassapito, niinkun tän tyyppisessä toimintamallissa, kun meillä esimiehet ei enää ole esimiehen tai kollegoiden valvonnan alla, niin nää oli ehkä ne isoimmat haasteet monikanavaisuuteen liittyen. — — mä sanoisin näin et se oli tällainen myyntikanavien ja henkilöiden työtapoihin tulevia muutoksia, et sinänsä niinku mun liiketoiminnan isoin riski oli se, että miten meen mobiiliverkot kestää kun kaikki siirtyy etään. (Haastateltava C)*

Haastateltavan D toiminta-ala on päivittäistavarakauppa ja kolmeen muuhun haastateltavaan verrattuna haastateltavan D edustaman liiketoiminta-alan suurimmat haasteet kriisin aikana tulivat tuotteiden saatavuudessa ja palvelunopeuden ylläpitämisessä. Tämä

tutkimustulos vahvistaa Aleksanderin (2020) tutkimusta, jossa huomattiin saatavuushaasteiden korostuneen raaka-aineissa, mikä vaikutti tuotteiden toimitusaikoihin hidastavasti. Haastateltava D huomasi myös sen, että eräänlainen paniikkiostaminen korostui, kun kysyntä kasvoi kriisin alkuvaiheessa räjähdysmäisesti. Tämä vahvistaa teoreettisessa viitekehyksessä olevaa asioinnin muutosta, jonka myös Kirk ja Rifkin (2020) sekä Sheth (2020) olivat tutkimuksissaan huomanneen korostuvan kriisin alkuvaiheessa, mikä puolestaan johti tuotteiden loppumiseen, sillä toimitusketjuissa ei osattu varautua yhtäkkiseen materiaalivirran laajuuteen.

*Monikanavaisessa kävi tietenkin sillai, että kyllä meille saatavuuspuutteita tuli, jos ajattelee sitä kovinta kriisin aikaa 2020 maalis-huhtikuussa sekä kivijalka-, että verkkokaupassa. Kivijalkakaupassa, kun se tuotevaranto on meillä, jos kaikki myydään tasaisesti ulos, niin meillä kamat loppuu tasan seitsemässä päivässä, että hyllyt ovat tyhjiä. Se hyllyvaranto on tietyn tyyppinen, elintarviketeollisuus varautuu tietyllä tavalla niihin menekkeihin ja alkutuotanto yms. varautuu jollakin tavalla. Et se on sen verran ohut kuitenkin se tavaraputki, kun se on tuoretuotantoa, että sen kysynnän räjähdys siinä loppui käytännössä. Toinen haaste monikanavaisuudessa oli se, että me ei pystytty ihan kaikkeen kysyntään myös verkkokaupassakaan. Niinkun pyyntöjä keräilyajoista ja paikoista tuli enemmän, mitä meillä oli kapasiteettia siinä huonoimmillaan. Välillä muutama sata paikkaa päivässä auki ja sitten ne oli hetkessä täynnä, kun kaikki tilasivat verkkokaupasta, kun ajattelivat ettei voi kauppaan mennä koronan takia. – – sit osaamisen haaste meillekin tuli, eli tarvittiin muutamia osaajia sitten lisää, eli jos meille tuli paljon kysyntää, vaikka verkkokauppaan, niin mistä me saadaan ne osaajat sinne, kun tulee isompi piikki. (Haastateltava D)*

Haastateltava A mainitsi kriisin aiheuttaneen myös operatiivisia haasteita edustamalaan liiketoiminta-alalla. Haastattelusta selvisi, että COVID-19 oli aiheuttanut komponenttipulaa materiaalien valmistuksen yhteydessä, minkä seurauksena syntyi tuotteiden toimitusvaikeuksia.

*– – tällöisiä operatiivisia joitakin haasteita, meillä on siis tuota viisi aika isoa asiakaspalvelupistettä tällöisiä inbound-asiakaspalvelu eri puolella*

*Suomea, – –sielläkin oli tehty etätöitä, mutta tuota se niinku kaikki siirtyi yhtäkkiä etätöihin, meidän piti saada satoja ja satoja niinku läppäreitä jostain, siinä oli omat haasteensa sitten. Ja kaikki tällaiset lisenssit VPN-lisenssit ja kaikki muut, et yhtäkkiä massiivinen määrä ihmisiä siirtyy tekemään vielä enemmän etätöitä. Siinä oli tällaisia voisiko sanoa operatiivisia käynnistys-haasteita, jonkun verran, – –niitä on itseasiassa edelleenkin, meillä on niinku nää jälkimainingit just siinä et maailmalla on hirvittävä komponenttipula, mut sit oli myös tämmösiä niinku logistiikkahaasteita, ne ei nyt suoraan välttämättä liittynyt pelkästään COVIDiin, siellä taisi olla lakkoa ja kaikkee muuta. (Haastateltava A)*

Kriisistä johtuneet rajoitukset ja toimintojen väliaikainen sulkeminen näkyi haastateltavien mukaan monikanavaisessa asiointikäyttäytymisessä siten, että verkkokaupan käyttö ja suosio yleistyi. Haastateltavat kertoivat myös COVID-19 pandemiasta johtuvan turvallisuusriskin vaikuttaneen asiakkaiden verkkoasioinnin yleistymiseen. Asiointikäyttäytymisen muuttuessa kriisin aikana selvästi digitaalisemmaksi haastateltavat mainitsivat, että yrityksiä investoinnit ja kehitystoimet piti tällöin suunnata digitaalisten alustojen ja kanavien pariin. Tämä tulos vahvistaa Pantanon ym. (2020, 210) tutkimusta, jossa selvisi, että kriisin erikoinen luonne ja siitä johtuneet rajoitukset ja muutokset vaikuttivat suoraan tuotteiden jakelukanaviin.

*– –kyllä se näkyi siinä, että kivijalan rooli niinku pieneni merkittävästi. Sitteen digitaalisten kanavien rooli kasvoi. Sellainen mielenkiintoinen asia oli, että ulkoisten jakelijoiden rooli kasvoi. – – sitten taas tällaisissa contact centereissä, missä on satoja ihmisiä. Niin tuota siellähän me tehtiin erilaisia järjestelyitä niin, että fyysistä etäisyyttä lisättiin ja sit meille tuli rajoituksia, että kuinka paljon voidaan ottaa toimistoille. On contact centereitä ja muitakin pisteitä niin sinne ei saanut tulla, kuin tietty määrä ihmisiä ja sinne piti etukäteen rekisteröityä, jos sä halusit mennä meidän asiakaspalveluun fyysisesti paikan päälle, niin sun piti etukäteen rekisteröityä sisään jotta sä pääsit sinne ja sillä tavalla huolehdittiin siitä, että pystytään riittävän suurista turvaväleistä huolehtimaan. Tämmöisiä ihan niinku käytännön toimenpiteitä ollaan tehty. (Haastateltava A)*

– – *Mut sit meidät pelasti se, että asiakkaat siirty sinne verkkoon. Eli me alettiin huomaamaan, että sitä kysyntää niinkö tämmösille etäkanaville – – joka meille on nyt tätä päivää kaikki Teams-palaverit ja kokoukset, miten mä otan yhteyttä läheisiini. Sitä tarvetta oli todella paljon, et siihenhän me sit alettiin vastaamaan. Eli me koulutettiin meen kaikki nää myymälän myyntipisteen ihmiset hoitamaan sitä asiakaspalvelua sitä asiointia siellä verkossa. Ja rakennettiin nopeasti, chatti oli joka paikassa saatavilla, – –se oli silloin huhtikuussa 2020, me avattiin meen ensimmäiset virtuaaliset myymälät. Eli sä pääsit meen myymälään asioimaan verkon kautta, ja sinne tuli videoyhteys siihen myyjään ja sit sulla oli sitä samaa valikoimaa näkyvillä visuaalisesti näytön välityksellä ja sit verkkokaupan kautta sulle tilattiin ne tuotteet mitä halusit. Se oli ihan mielenkiintoinen ja se on jäänyt meille elämään, et kyllä siellä asiakkaita edelleenkin vierailee meen virtuaalikaupassa. (Haastateltava B)*

– –*olihan se aluksi aika vaikeaa kun ei ollut maskeja eikä pleksejä, et tota se oli ehkä se isoin hädellä aika oli siihen alkuun, kun ei tiedetty kuinka vakava tämä COVID oikeasti on, mutta hyvin me pärjättiin turvavälien, hygienian ja muiden osalta, kun tuli käsidesit ja maskit. Enemmän se oli sitten sitä, että tuli vaikeita asiakkaita – – et kyl me tämmöisiinkin törmättiin, mutta erittäin hyvin ollaan saatu hoidettua. (Haastateltava C)*

*Meille tuli hygienia ohje, maskien ja visiirien käytön ohjeet tuli aikoinaan ja niitä noudatettiin ja sit henkilökunnan kokoontumiseen liittyvät jutut on edelleenkin, että leimataan koko ajan, että tiedetään altistumis-casen sattuessa, että ketä on missäkin. Voisi ajatella miten se vaikutti monikanavaisen jakelun kehitykselle, niin kyllä mä uskoisin, että meidän monikanavainen jakelu kehittyi aika loikkaa tässä korona aikana, että me hypättiin sanoisin yhtäkkiä verkkokaupan parissa kaksivuotta eteenpäin. – – niin kyllä se korona teki sen, että varsinkin verkkokaupan liiketoiminta on noussut pari vuotta ennakkoon. Et ilman koronaa sanoisin, et oltaisiin vasta parin vuoden päästä siinä, missä nyt ollaan koronan aikana. Se tietenkin vaati lisää panostuksia ja henkilöstön koulutuksia, että se on totta, mutta kyllä se kehitys niinku oli nopeaa. – –Monikanavainen kysyntä kasvoi et kylhän xx.fi ja*



*xx.fi, et toinen oli parhaimmillaan niin, että meillä kasvoi volyymit niin merkittävästi, että oltiin myymälöiden kärkiryhmissä ja yritettiin tietysti taklata kilpailijoita ja saatiin sinne lisätty volyymia.” (Haastateltava D)*

Haastateltava B lisäsi vielä kriisin aiheuttamien suurimpien alkuvaiheen haasteiden suuntautuneen fyysisiin asiointipisteisiin, jotta turvallinen asiointi varmistetaan niin työntekijöiden kuten asiakkaiden välillä:

*– meillä on kaikinensa sellainen loppuun sata eri toimipistettä tota myyntipaikkaa, jotka ovat hyvin erilaisia, toinen voi olla 250 neliötä, toinen on neljä neliötä. Ni sit tavallaan ne isoimmat haasteet tuli siinä, et miten me järjestetään se fyysinen työ ja kohtaaminen siten, että se on turvallista ja että siellä säilyy etäisyydet. Sinne ruuvattiin nopeasti pleksit pystyyn. Tietenkin aluksi, kun ei ollut kasvomaskeja ja muita, niin miten me pidetään huolta siitä, että sekä niiden asiakkaiden, mutta niiden myyjien terveys ja turvallisuus on taattu. Kyllä siinä oli paljon tän tyyppistä, mut jos mieltii monikanavaisesti, ni sit taas se verkko ja verkkoasiointi, verkkokauppa ja verkko-myynti oli sellainen, et siellä oli ehkä helpompi järjestää niitä. Et kyllä ne asettu enemmän tänne fyysiseen puoleen ne kysymykset ja haasteet mitä silloin kohdattiin. (Haastateltava B)*

Haastateltava A mainitsi myös huomanneensa kuluttajien asiointikäyttäytymisessä muutoksen kriisin alkuvaiheessa. On mielenkiintoista huomata, että kuluttajat suosivat suuria megastoreja kriisin alkuvaiheessa, mutta pienissä asiointipisteissä asioiminen nähtiin turvallisuusriskinä. Myös julkisten kulkuneuvojen käyttö väheni, mikä oli haastateltavan A:n mukaan osasyynä ja haasteena kivijalkamyymälöiden asiakaskatoon kaupunkien keskustojen alueella:

*– tämmösten niinku megastoren tyyppiset tosi isot myymälät, niin tuota kuluttajakäyttäytyminen muuttui niin, ettei kuluttajat uskaltaneet tulla kauppa-keskuksiin, että siellä jotenkin koettiin, että se koronan riski on suurempi, mutta ne uskalsi mennä tämmöisiin isoisiin megastoreihin. – mä en tiedä, mut joku mentaalinen asia se on, mut siellä ehkä koettiin et siellä on turvallisempaa et siellä pystytään pitämään paremmin turvaväleistä kiinni, kun on*

*niinku tosi isoja myymälöitä ja tuota selkeästi kuluttajat referoi COVIDin aikana tällaisia. Toinen syy varmaan on syy siihen, minkä takia kauppakeskuksessa ei käydä, niin aika monet kauppakeskukset, jos mietitään Helsingistä, vaikka Triplaa, joka on Pasilan aseman vieressä tai Kampin kauppakeskusta, jonka alla on metroasemat ja linja-autoasemat ja muut, niin osin se liittyi varmaan siihen, kun matkustaminen väheni niin osa kauppakeskuksista kärsi niinkun selkeästi enemmän. – – kyllä me nähtiin selkeä muutos siinä myös että tämmöiset peltohallit, et ne pärjäs suhteessa paremmin. – – sinne pääsi omalla autolla helposti, ihmiset preferoi omaa autoa, kun ei uskaltanut mennä julkisiin ja siellä oli parkkipaikat, siellä oli helppo parkkeerata ja siellä oli riittävästi tilaa peltohallin sisällä. (Haastateltava A)*

Haastatteluissa syvennyttiin keskustelemaan siitä, mitä haasteita kriisi yleisesti aiheutti asioinnin turvaamiseksi. Haastateltava A kertoi, ettei näe asiakkailta olleen haastavaa toimia heidän palveluiden parissa, vaan kertoi asiakkaiden nimenomaan siirtyneen kanavista toiseen. Hän kuitenkin mainitsi, että haastavinta asiakkaille on ollut kivijalkajakelu, kun asiakkaat eivät ole uskaltaneet tulla fyysisesti paikan päälle myymälään, joka puolestaan aiheutti ruuhkia esimerkiksi puhelinasiakaspalvelussa:

*Niinku sanottu niin, meillä on aika monia kanavia asiakkaille sillälailta, et mä en niinku usko, että asiakkaat itse kokee, että meidän kanssaan olisi nyt erityisen haastavaa ollut koronan aikana toimia. Asiakkaat ovat siirtyneet kanavista toiseen. Ja tosiaankin varmaankin se kaikista suurin haaste osalle asiakkaista on ollut se kivijalkajakelu. Meil olis myymälät auki, mutta asiakkaat ei ole uskaltaneet sinne tulla ja sen takia se on saattanut aiheuttaa ylimääräisiä ruuhkia, vaikka puhelinasiakaspalveluun ja asiakkaat ovat saattaneet kokea esimerkiksi, että palvelun laatu ei ole ollut niin hyvää. Ne on tottunut siellä paikallisessa myymälässä sen tutun myyjän kanssa hoitamaan asioita ja nyt ei uskallakaan sinne mennä. (Haastateltava A)*

Haastateltava C kertoi haasteiden tulleen varsinkin pandemian alussa, kun kaikki piti saada nopeasti organisoitumaan ja työntekijöiden sekä asiakkaiden noudattamaan sovittuja turvallisuusstandardeja:

– – se oli se alun härdelli, että miten saadaan maskeja ja pleksejä ja miten sä organisoit niin, että kaikki ymmärtää, että mitkä on turvavälit ja miten käsihygieniasta pidetään huolta ja miten pidetään huolta, että asiakkaat laittaa ne maskit päähän, ja miten näitisti saa mennä laittamaan. Ja jos tulee tällaisia ongelmatapauksia, niin miten niihin sit puututaan, et siinä ne isoimmat jutut, kun miettii monikanavaisuutta. (Haastateltava C)

Haastateltava D kertoi, että heidän yrityksessään varauduttiin pahimpiin skenaarioihin ja kuunneltiin tarkkaavaisesti viestintäohjeita. Kriisissä korostui etenkin turvallisuuden panostaminen ja siitä viestiminen eri kanavissa:

– –2020 mainitsisin, että kukaan ei tiedä mitä tästä tulee ja varauduttiin pahimpiin skenaarioihin, että joudutaan laittamaan myymälöitä kiinni yms. Et kyllähän tää terveysturvallisuus nousi tosi korkealle ja pyrittiin tekemään kaikki by the book, et mehän oltiin kokouksissa – –edelleenkin, että pitää viivoittaa ja kuunneltiin tiedotteita niinkun tavallaan johdon toimesta, että miten toimitaan ja tehdään ja mitkä ohjeet menee kentälle. Et kyllähän se niinkun aika monenlaiseen viestinnälliseen ja niinku tilanteessa jossa kukaan ei ollut aikaisemmin ollut käytännössä tällaisessa pandemiatilanteessa ohjaajan hommassa, että mitä meidän pitää tehdä, että henkilö- ja asiakasturvallisuus toteutuu, että kyllä se haasteita aiheutti, mut ehkä viestintää ja päätöshaasteet. Mut sitkun alkoi valtiolta tulemaan erilaista viestiä, niin sitten asiakkaat olivat, – –että mitä nyt pitää tehdä. (Haastateltava D)

Haastatteluista nousi esille, että kriisi aiheutti verkkoliiketoiminnan, kuten verkkokaupan kasvua kaikilla liiketoiminta-aloilla. Suurin osa kuluttajista ei uskaltanut kasvanneen turvallisuusriskin myötä enää vieraila kivijalkaliikkeissä, joka aiheutti investointiin liittyviä haasteita niin kivijalassa kuin myös verkkokauppa-alustojen parissa. Alla olevassa taulukossa (5) on esitetty haastatteluiden pohjalta tunnistetut suurimmat haasteet liiketoiminnalle teleoperaattorien ja päivittäistavaran keskuudessa COVID-19 pandemian alussa.

COVID-19 pandemian aiheuttamat suurimmat haasteet liiketoiminnalle					
		Teleoperaattorit		Päivittäistavarakauppa	
		Haasteena	Ei haasteena	Haasteena	Ei haasteena

Kivijalan investoinnit turvallisuuden lisäämiseksi	x		x	
Tuotteiden saatavuus / komponenttipula	x		x	
Palvelunopeuden ylläpitäminen	x		x	
Taudin vakavuus / epätietoisuus	x		x	
Logistiikkahaasteet	x		x	
Asiain siirtyminen enemmän verkkokauppaan ja digitaalisten palveluiden pariin		x	x	
Työntekijöiden kouluttaminen uusien työtehtävien pariin	x		x	
Tietoturvallisuus	x			x
Turvallisuus ja siitä viestiminen työntekijöille ja asiakkaille	x		x	
Paniikkiostaminen		x	x	

### Taulukko 5: COVID-19 pandemian aiheuttamat suurimmat haasteet liiketoiminnalle.

Päivittäistavarakaupan kontekstissa huomattiin, että ruoan ja elämälle välttämättömien tuotteiden hankinta kasvoi. Tämä puolestaan johti siihen, että kauppojen hyllyt olivat tyhjiä, koska yrityksessä ei osattu varautua paniikkiostamisen korostumiseen. Teleoperaattorien keskuudessa ei huomattu samankaltaista paniikkiostamista eikä sitä tiedostettu haasteena. Monikanavainen asiointikäyttäytyminen kasvoi COVID-19 pandemian myötä ja se aiheutti yrityksille erilaisia haasteita varsinkin henkilökunnan koulutuksessa, kun henkilökuntaa piti suht nopeallakin aikataululla kouluttaa uusien työtehtävien ja asiointipisteiden pariin. Verkkokauppojen käytön ja digitaalisen asiointikäyttäytymisen lisääntyessä yritykset tekivät kehitystoimia ja aloittivat kouluttaa kivijalassa työskenteleviä myyjiä erilaisten digitaalisten asiointipisteiden, kuten chat- ja puhelinpalveluiden pariin. COVID-19 pandemia nopeutti verkkokaupan ja monikanavaisen liiketoiminnan kasvua ja teleoperaattorit alkoivat kehittää tällaisia näyttelyhuoneita (*showroom*) verkkoon, joiden ideana oli tarjota asiakkaille samankaltainen fyysinen asiointi, joka normaalisti tapahtuu kivijalassa, mutta tässä tapauksessa verkon välityksellä. Vaikka asiakkaat ja asiointikäyttäytyminen oli muuttunut enemmän verkkoon ei haastateltavien liiketoiminnassa nähty myynnin supistumista, vaan päinvastoin. Kaikkien haastateltavien edustama liiketoiminta-ala oikeastaan kasvoi jopa huomattavasti COVID-19 aikana. Suurimmat haasteet haastateltavat kertoivat suuntautuneen fyysisiin myyntipisteisiin, kuten kivijalkakauppaan ja asiakkaiden sekä työntekijöiden turvallisuudesta huolehtimiseen. Haastatel-

tavat mainitsivat, että varsinkin COVID-19 pandemian alkuvaiheessa terveydestä ja turvallisuudesta liittyvä viestiminen ja siihen liittyvät toimet korostuivat, kun taudin vaarallisuudesta ei kunnolla tiedetty. Asiakkaiden siirtyessä digitaalisten palveluiden pariin alkoivat asiakkaat myös vaatia nopeampaa palvelua, jolloin palvelunopeuden ylläpitäminen verkossa kasvoi ja aiheutti haasteita yrityksille. Logistiikkahaasteet koskivat tuotteiden jakelupalveluita, joka johti myös komponenttipulaan ja tuotteiden saatavuuteen. Tämä aiheutti niin päivittäistavara-kaupassa, kuin teleoperaattorien keskuudessa haasteita. Haastatteluista selvisi, että teleoperaattoreita edustavat haastateltavat eivät pitäneet asioinnin siirtymistä verkkokauppaan ja digitaalisten palveluiden pariin haasteena, koska olivat osanneet investoida näiden palveluiden toimivuuteen jo ennen COVID-19 pandemiaa. Päivittäistavara-kaupassa tämä kuitenkin nähtiin haasteena, koska suurin osa asiakkaista siirtyivät verkkokaupan palveluiden pariin, jolloin haasteeksi muodostuivat osaavien työntekijöiden pula sekä tuotteiden saatavuus.

#### 4.3.2 Kriisin aiheuttamat muutokset asiointikäyttäytymiseen sekä monikanavaisen jakeluun

Haastatteluista selvisi, että kriisin alkuvaiheessa investoinnit korostuivat verkkokauppojen jakelukehitykseen ja erilaisiin asiointipisteisiin, kuten ostosapupalveluihin. Haastatteleva A mainitsikin, että ostosapupalvelut toteutettiin niille toimipisteille, missä verkkokauppaa ei ollut mahdollista avata jakelukanavana nopeasti. Verkkoliiketoiminnan yleistyessä myös palvelunopeuden ylläpitämiseen yritykset tekivät investointeja, jolloin työntekijöitä koulutettiin uusien työtehtävien pariin ja verkkoalustojen toimivuutta parannettiin. Tämä tulos vahvistaa Pantanon ym. (2020) tutkimustulosta, jossa mainittiin, että vähittäiskauppoihin asetetut liikkumisrajoitukset sekä kuluttajien huoli omasta terveydestään nosti otetta, mikä johti uusien jakelukanavien kehitykselle, kun asiakkaat alkoivat hankkia elintarvikkeita verkkokaupan kautta. Haastatteluista selvisi, että yritykset toteuttivat investointeja ja kehitystoimia logistiikkaan liittyvissä palveluissa, jolloin erilaisia kotiinkuljetus- ja noutopistepalveluita lisättiin. Haastateltava A mainitsikin, että he investoivat ja kehittivät ammattimaisen verkkokaupan noutopisteen. Tämä tulos korostaa teoriaosuudessa Statistan (2020) tutkimusta, jossa huomattiin, että kriisin aikana asiointipisteitä lisättiin huomattavasti varsinkin elintarvikkeita tarjoavien yritysten keskuudessa kotiinkuljetus- sekä noutopalveluilla.

– –me tunnistettiin, et meen verkkokaupan jakelua tarvii varsinkin ruoassa kehittää, 2020 avattiin toinen – –ruoan verkkokauppa, josta asiakas pystyy tilaamaan ja noutamaan. – – Sitten meillä on ammattimainen verkkokaupan piste, josta asiakas pystyy tilaamaan ja hankkimaan lokeroista ostetut tuotteet. Eli se tilaa tuotteet verkkokaupan kautta ja noutaa tuotteet sieltä viilennetyistä lokeroista. Vähän niin kuin sellainen smartpost Postilla, mutta viilennetty lokerikko, että investointeja laitettiin vahvasti tälle puolelle. Sitten meillä oli myös tuossa 2020, kun ei heti saatu verkkokauppoja pystyyn, niin tehtiin sellainen ostosapalvelu niille, jotka eivät päässeet kauppaan koronan aiheuttaneen karanteenin tai jonkin muun vuoksi. Niin tilaus pystyttiin tekemään joko sähköpostilla tai puhelimella. Niin me kerättiin ja asiakas maksoi päätteellä ne parkkipaikalla. Meillä oli parhaillaan kuudessa eri myymälässä näitä. – –market verkostossa oli semmosia, et tehtiin hetkellisesti avuksi, kun se tapahtui hetkessä korkeaksi se kysyntä. – – Ja sit tietysti – – ollaan uudistettu sitä, siirrytään sellaiseen X-kaupat sovellukseen missä parannetaan meidän asiakaskokemusta vielä lähemmäksi verkkokauppoja.

(Haastateltava D)

Haastateltava D mainitsi lisäksi sen, että he investoivat nopean verkkokaupan toimipisteeseen yhteistyössä toisen toimijan kanssa, jotta he pystyivät vastaamaan asiakkaiden vaatimukseen nopeasta palvelusta:

*Pitää muistaa se, että 2020 jouluna avattiin vielä toisen toimijan kanssa nopea verkkokauppa – – elikkä asiakas pystyy kaupungin keskustasta tilaamaan alle tunnissa ostokassin ja käytännössä puolessa tunnissa tulevalle. – –me ollaan oltu mukana ihan oppimismielessä ja se on osoittautunut meille ihan oikeaksi tarpeeksi, et se on tavallaan yksi nopean toiminnan verkkokauppa. Et nää muuthan on yön yli verkkokauppoja, että kun tänään tilaat ja varaat, niin se on huomenna se haku tai toimitus sitten.* (Haastateltava D)

tava D)

Haastateltava A ja B kertoivat kriisin lisänneen verkkoasiointia. Haastatteluista selviää, että asiointikäyttäytyminen on muuttunut entistä digitaalisemmaksi siten, että se on jäänyt pysyvästikin digitaalisten asiointipisteiden pariin. Haastateltavat uskovatkin, että

asiakkaiden verkkokäyttäytyminen pysyy COVID-19 pandemian jälkeenkin korkealla tasolla:

*– kyllä tällainen niinku verkko-ostamisen muutos, mikä tässä niinkun COVID aikana tapahtui, mä luulen et se on osin pysyvää muutosta. Verkko-kaupan rooli kasvoi ja se tulee pysymään korkeammalla tasolla. (Haastateltava A)*

*No verkkoasiointi lisääntyi, sehän buustasi, tähän liittyi just se mun tarina siitä asiakaspalvelusta, et niiden ihmisten asiointi siirtyi sinne verkkoon. Ja selkeä nousu siinä, että tota sieltä meidän verkkopalvelusta – kävijämääriä jos kattoo, niin kyllä asiointi on siirtynyt pysyvästi sinne verkon puolelle, mutta silti on joukko, isojoukko asiakkaita, jotka tarvii sitä fyysistä kohtamista edelleenkin, mut tässä tapahtui se isoin muutos. (Haastateltava B)*

Haastateltava C kertoi myös huomanneen, että asiointikäyttäytyminen on muuttunut niin, että kuluttajat ovat siirtyneet kivijalasta verkkoon ja tahtovat nopeaa palvelua verkon välityksellä:

*Hyvä kysymys on se, mitä toille kivijalalla tapahtuu pitkässä aikajaksossa. niin kuin mä mainitsin, – kyllähän me nähtiin se, että se myymäläkäyttäytyminen muuttui et meidän asiakasmäärät laski aika paljon. Se oli ihan alkuun 70 pinnaa, sit se oli 50 pinnaa, se lasku siis, sit se oli 40 pinnaa ja sit vuoden lopussa se rupesi normalisoitumaan, et jengi rupes jo vähän kyllästymään tähän pandemiaan. – siinä oli selkee droppi, mut nyt taas toisaalta me ollaan menty eteenpäin ja nyt se on mielenkiintoista nähdä, mitä tämä omikron tekee. Sanotaan näin, että ehkä se yleinen vaikutus on – tulee tilanteita, milloin tautitilanne on vaikeampi ja milloin se tautitilanne on helpompi – et nyt ku mennään tosi vaikeeseen tilanteeseen niin miten tämä näkyy meidän ihmisten asiointikäyttäytymisessä, että lähteekö kivijalan asiakasmäärät, vaikka nyt sitten omikronin toimenpiteiden suhteen laskuun, – niin emme faktisesti tiedä tällä hetkellä. Ja ehkä siinä on nimenomaan tää, että yleisesti vaikuttanee asiointikäyttäytymiseen, niin kyl se tärkein on se että, kun sä oot kotona, niin sulla on vaikka duunit siitä kiinni, että yhteydet*

*toimii, niin kyllä ne ihmiset haluaa sen vastauksen nopeasti. Ne ei odota sitä parii päivää, vaan ne haluaa sen vastauksen heti, että siellä tavallaan meidän toimialalla ehkä se kriittisyys nopealle palvelulle on ollut entistä tärkeämpää. Aina se on ollut tärkeää, mutta nyt se on vielä tärkeämpää. (Haastateltava C)*

Haastateltava B kertoi myös olevansa yllättynyt siitä, että asiakkaat ovat palanneet fyysisten palveluiden pariin rajoitusten sen salliessa. Tämän tuloksen perusteella on selvää, ettei kivijalan käyttö kuitenkaan katoa, vaikka sen käyttö asiakkaiden keskuudessa osittain välillä vähenee:

*Mut on yllättänyt – henkilökohtaisesti se, että kuinka nopeasti kuitenkin sitten ne asiakkaat palasi tuonne kauppakeskuksiin ja ostospaikoille. Ja se on niinku näkynyt pitkin tän parinvuoden ajan, että hetkellisesti saattaa mennä jossain kohdin alas, mutta asiakkaat palaa takaisin ja jollain alueilla on menty jopa korkeammalla tasolla kuin ennen tätä pandemiaa. (Haastateltava B)*

Haastatteluista selviää, että yritykset tekivät suurimpia investointeja ja kehitystoimia COVID-19 pandemian aikana digitaalisessa ympäristössä, mutta myös kivijalan houkuttelevuutta lisättiin, koska asiakkaat suosivat edelleen kivijalassa asiointia rajoitusten sen salliessa. Digitaaliset investoinnit koskivat verkkokauppa-alustan kehitystä toimivammaksi.

*– me tunnistettiin, et meen verkkokaupan jakelua tarvii varsinkin ruoassa kehittää – kyllä me kivijalkakaupan houkuttelevuutta ollaan parannettu. Me ollaan nyt uudistettu kaikki meidän – marketit ihan suunnitellusti kyllä, se oli ihan suunnitelmissa, mutta kun korona tuli niin vietiin projektit maaliin – et puhun sellaisesta jatkuvasta kehittämisestä. (Haastateltava D)*

Haastateltava A kertoi haastateltavan D:n huomioiden lisäksi sen, että investointeja ja kehitystoimia tehtiin toimitusketjujen hallintaan ja toimivuuteen liittyen, kun asiointikäyttäytyminen muuttui entistä enemmän verkkoon. Kriisi selvästi korosti verkkokaupan



osuutta sekä logistiikan toimivuutta ja kriittisyyttä, jotta verkkokaupan kautta tilatut tuotteet saatiin toimitettua ajoissa kuluttajille:

*– – Tuota ehkä jonkun verran tämmöistä investoinnin painopisteitä ollaan sil-  
lälailla muutettu, – – että kun verkkokaupan osuus kasvoi merkittävästi, näin  
niinkun logistiikan toimivuus ja kriittisyys, sen rooli korostui. – –, kun oli iso  
pula siitä, kun toimijat alkoi lakkoilemaan, niin sai tuotteet eteenpäin. – –  
Ollaan siis tuota käytännössä allokoitu investointeja enemmän sitten näiden  
pullonkaulojen ja riskikohtien taklaamiseksi. (Haastateltava A)*

Haastateltava A tarkensi vielä verkkokaupan ja sitä kautta chat-resurssien määrän laajentumista yhtenä COVID-19 pandemian aikaisena investointina ja kehityksenä, mikä tehtiin vastaamaan monikanavaista asiointikäyttäytymistä:

*Sitten tosiaan niinku ehkä sellainen toinen kokonaisuus liittyy siihen, että  
tosiaankin verkkoasioinnin volyymit kasvoivat niin samaan aikaan verkkoon  
tuli ihmisiä, jotka eivät olleet verkkokaupassa aikaisemmin toimineet, niin  
silloin se verkkokaupan tuki ja tällainen chat-resurssien merkitys ja saata-  
vuus niin se kasvoi siellä sekä itsepalvelukanavissa ja siellä online-ostoput-  
kissa elikkä verkkokaupassa. Tää niinku chattiin liittyvät panostukset on sel-  
keästi kasvanut meillä. (Haastateltava A)*

Toisinkuin haastateltava D mainitsi, niin haastateltavan B yrityksen liiketoiminta keskeytti myymälöiden konseptiuudistuksen ja siirsi kaikki voimat online-toiminnan kehitykseen:

*Kyllä me aika nopeasti tehtiin muutos siinä, meillä oli esimerkiksi, me ol-  
laan keskellä tämmöistä myymälöiden konseptiuudistusta, eli me ollaan päi-  
vittämässä ja muuttamassa meidän myymälöiden ilmettä. Niin eihän sitä ol-  
lut siinä kohtaan mitään järkeä jatkaa, vaan käytännössä varattiin kaikki ne  
rahat meidän online-kehitykseen. Eli fokus meni niin päin, että siirrettiin pa-  
nostukset onlinen tukemiseen, ja sen ympäristöön, koska ne asiakkaatkin oli  
siellä. (Haastateltava B)*

Haastateltava C mainitsi myös saman asian tiettyjen investointien hetkellisestä jättämisestä, jotta voimavarat pystyttiin suuntaamaan erilaisten digihankkeiden ja -kanavien pariin, koska asiakkaatkin olivat näissä kanavissa. Haastateltava C kertoi, että toinen investointien ja kehitystoimien kohde COVID-19 pandemian aikana koski henkilökunnan ja asiakkaiden turvallista asiointia kivijalassa. On mielenkiintoista huomata, että kaikki haastateltavat yritykset kertoivat kivijalassa tehtyjen turvallisuuteen liittyen investointien ja kehitystoimien olleen investointi, jonka eteen tehtiin paljon töitä kriisin aikana.

*Mekin tehtiin erilaisia skenaarioita, mitä voi seurata. Me käytännössä laitettiin holdiin aika paljon erilaisia toimenpiteitä, et ennen kun mennään, sanoisin noin puolivuotta meni ennen, kun ruvettiin palaamaan normaaliin. Mut sinänsä näitä niinku monikanavaisuuteen liittyviä niinku digikanavia, hankkeita ja investointeja, ni niitä me jatkettiin entistä voimakkaammin, et sit me vaan pistettiin jotain muuta vaan tsäppiin siksi aikaa. – – Kyllä se on tämä oma henkilökunnan turvallisuus fyysisessä myyntipisteessä. Sen eteen on tehty paljon töitä, tuotiin pleksit ja tehty tiettyjä järjestelyitä, että miten siellä voidaan palvella meidän asiakkaita paremmin. (Haastateltava C)*

Haastateltava B painotti myös investointien ja kehitystoimien kohdistuneen asiakkaiden verkkoasioinnin tukemiseen kriisin aikana, jolloin myymäläihmisten resursseja siirrettiin chat-palvelun tukemiseen digitaalisissa asiointipisteissä:

*Sitten iso sellainen oppimisen ja kulttuurin muutos oli se, että meidän ihmiset oppi toimimaan useassa kanavassa asiakkaan apuna. Eli aikaisemmin se oli niin, että jos olit myymälän kanavan vetäjä, sulla oli myymälän resurssit, myymälän osaamiset ja sä hoidit sitä myymäläkenttää. Ja nyt sitten, kun myymälässä ei ollut asiakkaita, tai asiakasvirrat tuli hetkellisesti alaspäin. Ne kyllä btw nousi sitten yllättävän nopeasti jo kesällä takaisin aikaisemmalle tasolle. Mutta kuitenkin ne tuli siinä 20-kevällä dramaattisesti alaspäin. Niin mikä ehkä isoimpana oppina jäi meille käteen oli se että, tällainen ristiin koulutus, ristiin kattominen ja sitä kautta joustojen rakentaminen. Eli meidän myymälän myyjät pystyy hoitaa asiakaspalveluasioita, toimi-*

*maan chatissä. Itseasiassa me siirrettiin chatin kokonaisvastuu meen myymälöille. Ennen se oli asiakaspalveluihmisillä, et kyl tästä jäi tän tyyppisiä rakenteellisia muutoksia / oppeja jäi käteen. (Haastateltava B)*

Kriisi on korostanut turvallisuuteen liittyviä huomioita, niin kuluttajien asiointikäyttäytymisessä, kuin myös yritysten investoinneissa ja kehitystoimissa. Tämä näkyi haastateltavien mukaan verkkokaupan ja erilaisten digitaalisten asiointipisteiden suosiossa, minkä seurauksena haastateltavat kertoivat investointien ja kehitystoimien suuntautuvan verkkokauppa-alustan sekä monikanavaisen toiminnan yhtenäistämiseen erilaisten asiointipisteiden välillä. Tutkimustulos puoltaa McKinseyn (2020) tutkimusta, jossa mainittiin kuluttajien turvallisuuteen liittyvistä huolenaiheista, kun asiointi tapahtui kivijalassa. Tutkimustulokset korostavat myös Pantanon ym. (2020) tutkimusta, jossa turvallisuuteen liittyvät huolenaiheet ovat vaikuttaneet kuluttajien lisääntyneeseen suosioon verkkokauppoja kohtaan pandemian aikana. Haastateltavat D ja C kertoivat verkkokaupan suosion lisääntyneen ja kivijalan hieman laskeneen. Syynä oli turvallisen asioinnin takaaminen digitaalisessa ympäristössä:

*No kyllä sillä tavalla, että mä uskon et verkkokaupan asiointi on lisääntynyt. On se sillä tavalla vaikuttanut, ketkä on oppinut käyttämään verkkokauppaa niin varmaan huomannut, että tää on järkevää ja vähän säästää aikaa, et ne tulee varmaan jäämäänkin verkkokaupan asiakkaaksi. Niillä kenellä ei ole ollut pakko käyttää verkkokauppaa niin nekin varmasti käyttää tilanteensa mukaan. Et onhan asiointi sitten kivijalkamyymälässä hiukan vähentynyt, että ihmiset välttelevät tietenkin yleisiä paikkoja terveysturvallisista syistä. Et kylhän semmoista liikehdintää on, mutta ruokaa tarvitaan koko ajan ja kyllä mä uskon, että yleinen käyttötavarakaupan verkkokaupan ostaminen on lisääntynyt merkittävästi koronan aikana. Nään sen kahta kautta, toki meillä on noita postin jakelupisteitä ja asiointipisteitä, että näkee sitäkin kautta, kuin pakettiliikenne on kasvanut tän korona-aikana. On se sitten suomalainen tai ulkomaalainen verkkokauppa niin varsinkin käyttötavaran verkkokauppa on kasvanut. (Haastateltava D)*

*Kyllä se on tämä oma henkilökunnan turvallisuus fyysisessä myyntipisteessä. Sen eteen on tehty paljon töitä, tuotiin pleksit ja tehty tiettyjä järjestelyitä,*

*että miten siellä voidaan palvella meidän asiakkaita paremmin. (Haastateltava C)*

Haastateltava D mainitsi lisäksi sen, että he ovat pyrkineet investoimaan ja kehittämään turvallisuuteen vetoavia asioista, jotta kuluttajat huomaavat yrityksen investoivan turvallisuuteen ja siitä välittämiseen:

*Kyllähän me niinku ollaan pyritty sitä vastuullista terveysturvallisuusviestintää korostaa, että sitä meillä on ollut paljon. Esimerkiksi aamuaikoja näille kriisiryhmille oli viestitty vahvasti, että ensimmäinen tunti olisi varattu niille kriittisille asiakasryhmille ja tehty vastuullista toimintaa ja monta muutakin vastuullistajuttua, että pyrittiin tuomaan se turvallinen vaihtoehto, vaikka käytkin siellä kivijalkakaupassa. Kohtuullisin hyvin ollaan onnistuttu siinä.*

*(Haastateltava D)*

Tutkimuksesta selviää, että asiointikäyttäytymisessä on kriisin aikana korostunut tunnollisuus yrityksen palveluita ja tuotteita kohtaan, kun asiakkaat ovat huomanneet yrityksessä asioinnin turvalliseksi. Haastateltava D kertoi heidän yrityksensä onnistuneen lunastamaan kuluttajien luottamuksen COVID-19 aikana, kun he tekevät asioita turvallisuuden eteen oikein, joka puolestaan puoltaa asiointiin johtavia päätöksiä kuluttajien piirissä. Tämä tulos osaltaan vahvistaa Erketin ym. (2020) tutkimusta, jossa mainittiin, että kuluttajat etsivät yhä enemmän tapoja perustella asiointiin johtavia päätöksiään kriisin aikana.

*– uskon, että ollaan saatu sellainen suomalaisen toimijan luotettavuus. Meillä on ollut se luotettavuus ennenkin erilaisten mainetutkimusten kautta, että me ollaan ikään kuin turvallinen valinta, me tehdään asioita oikein. – Et kun se luotettavuuskuva on meillä vahva niin se on auttanut meitä myös tässä. (Haastateltava D)*

Haastateltava C mainitsi, että asiakkaat ovat tyytyväisiä heidän tarjoamiin palveluihin varsinkin nyt COVID-19 pandemian aikana, joka on johtanut siihen, että asiakkaat palaavat heidän tuotteidensa pariin:

*—meillä on — on aika hyvä brändi Suomessa ja me tiedetään, että me ollaan kaikissa laatumittareissa, laatumielikuvissa, hintalaatumielikuvissa vähän meidän kilpailijoita edellä. Tää sama mun mielestä sit näky COVIDin aikana, en mä nyt voi sanoa, että joku olisi markkinassa hävinnyt tai voittanut sen takia, mut me kuitenkin pystyttiin pitämään meidän tuotteiden ja palveluiden toimivuus hyvänä ja asiakastytyväisyys meidän tuotteisiin ja palveluihin säilyi korkealla tasolla. Et sehän tossa oli kaikista tärkein, että asiakkaat tykkää meistä ja meidän tuotteet ja palvelut toimii. Niin ehkä se paras mittari oli se ettei me nähty mitään sellaista, että asiakkaat olisivat poistunut, ettei tuotteet tai palvelut olis toimint. (Haastateltava C)*

Haastatteluista selviää, että kriisin aikana monikanavaisessa asiointikäyttäytymisessä korostui chat-asiakaspalvelun käyttö verkkokaupan lisäksi. Vaikka teleoperaattorien piirissä oli tarjottu chat-asiakaspalvelua jo ennen COVID-19 pandemiaa, niin haastateltava C mainitsee niiden suosion COVID-19 aikana korostuneen:

*Verkko, chatti, chatti on erityisesti. Se on tosi suosittu se chatti. (Haastateltava C)*

Haastateltava B kertoi etäkanavien suosion kasvaneen ja fyysisten vähentyneen tai niiden painopiste on siirtynyt toisaalle, joten tarkoituksena oli tuoda palvelu sinne, missä asiakkaat ovat:

*Kyllä nää etäkanavat ovat lisänneet suosiota. — Se missä näkyntä vähentymistä, niin ovat nää fyysiset kanavat. — sellaiset hiljaiset paikat on hiljentynyt entisestään. Kyl meki ollaan täs kriisin aikana jouduttu parhaillaan tekemään tiettyjä valintoja, että menemään enemmän sinne missä ne asiakkaat on. Me oltiin aikaisemmin aika paljon kauppakeskuksissa ostoskeskuksissa. Ja nyt tällä hetkellä huomataan, että on parempi olla paikoissa missä on isoja ruokakauppoja, koska sinne ne asiakkaat siirtyvät. (Haastateltava B)*

Haastateltava A kertoi myös sellaisten asiointipisteiden nostaneen suosiota, missä ei tarvitse olla fyysisesti läsnä:

*– – käytännössä kaikki muut semmoset kanavat ovat kasvattaneet suosiota, jossa ei tarvitse olla fyysisesti lähellä toista ihmistä ja kyllä se silloin tarkoittaa, että se on itsepalvelu, puhelinasiakaspalvelu, – – se mikä tässä on kärsinyt on erityisesti myymälät, jossa on joutunut olemaan sitten lähellä toisia ihmisiä ja lähellä myyjiä. (Haastateltava A)*

Haastateltava D kertoi ruoan kivijalkakaupan olleen suosiossa kriisistä huolimatta. Hän kuitenkin mainitsi nopean palvelun sekä normaalin verkkokaupan lisänneen suosiota kriisin aikana ja mainitsi, että ravintolamainen ruoanmyynti on kasvanut vähän yllättäenkin:

*Kivijalkakauppa on käynyt hyvin ja ruoassakin, tällainen – –ravintolamainen ruoanmyynti on kasvanut. – –me aloitettiin – –sellaisten ravintolapaluroitten myynti, ettei oltais kyllä arvattu ennen koronaa, että se myynti kasvais niin huimasti ja edelleenkin sitä tehdään. Et tavallaan se kauppa on tullut lähemmäksi ravintolaa tai ravintola on tullut lähemmäksi kauppa. Kyllähän tässä niinkun ne on nostanut suosiotaan valikoiman näkökulmasta. Asiointipisteiden osalta kyllä kivijalkakauppa on käynyt ja jos katsoo yllätyksen, niin kyllä tuo nopea ruokakauppa, jos ajattelee tuota yön yli ja nopeaa, että saat sen tunnissa, niin on sekin kasvanut. Ja sit jos miettii noita asiointipisteitä postin pakettitoimitusjuttuja, missä me ollaan kanssa mukana niin kyllähän niittenkin pakettitoimitusten automaattienmäärä et toimijoita on nyt kaks, – – niin kyllä korona on sitäkin kasvattanut. (Haastateltava D)*

Haastateltavilta kysyttiin, kokivatko he kriisin aiheuttamat muospaineet eräänlaisina ajurina panostaa monikanavaiseseen toimintaan, niin suurin osa kertoi kriisin toimineen eräänlaisena muutoksen ajurina monikanavaisessa kontekstissa:

*– –kyllä me sillan, ku tää kriisi alkoi ja ymmärrettiin aika nopeesti, että tää tulee luomaan paineita meille digitaalisten palveluiden toimivuuteen. Niin*

*silloin jo tunnistettiin. että meillä on tiettyjä puutteita siellä ja kyllä ne paineet niinku kasvoivat siihen, että tietyt puutteet täytyy saattaa kuntoon. – ei voi sillälailla sanoa, että me oltais yhtäkkiä paniikissa oltu, kun siihen on vuosikausia tehnyt työtä. – se oli enemmän tämmöstä hienosäättöä, kun meillä on kehitys roadmapit olemassa aika pitkälle tulevaisuuteen, niin sit se tarkoitti vaan sitä, että roadmappeja rakennettiin vähän uusiksi, eli todettiin, että tuo – logistiikkavaihtoehto oli vähän pidemmällä roadmapeilla, niin se tuotiin ihan ensimmäiseksi roadmapilla ja sit jotain muuta ei niin COVID kriittistä niin sen kehitystä sitten taas siirrettiin eteenpäin. (Haastateltava A)*

Haastateltavat mainitsivat lisäksi sen, että tietyissä asioissa, kuten myyjien koulutuksessa, logistiikkavaihtoehtojen lisäämisessä he joutuivat toimimaan kiireellä ja pakostakin. Tällä mahdollistettiin paitsi työntekijöiden mahdollisuus työntekoon, niin myös tyytyväiset asiakkaat, kun logistiikkavaihtoehdot ja toimitukset olivat kunnossa. Haastateltavat kokivat, että digitaaliset asiointipisteet, kuten puhelinaupalvelu, verkkokaupan alustan investoinnit olivat kriisin alkuvaiheessa keskeisiä kehityskohteita toiminnan takaamiseksi:

*– kyllä siis me tietyissä asioissa jouduttiin toimimaan kiireellä ja siis pakostakin. Niinku sanottukin, kun myymälät meni, kun siellä ei ollut ollenkaan asiakkaita, niin löytää niille myyjille sitten vaihtoehtoisia töitä. – esimerkiksi tää, kun ei ollut, kun yksi logistiikkavaihtoehto ja – COVID oli niinku osa syy, mutta yhtäkkiä, kun Posti menee lakkoon, niin tuota se oli aika kiire ja pakko saada jotain tehtyä, kun muussa tapauksessa asiakkaat ei saa pakketteja. (Haastateltava A)*

*On se ollut meidän agendalla mä muistan viimiset 15 vuotta. Tavallaan se kysymys on ollut se, mikä on se konkretia mikä on sen asiakkaan tarve. – meidän ajattelu on lähtenyt siitä, että yhdessä asiakkaiden kanssa löydetään ne konkreettiset kohdat, missä voidaan auttaa ja missä sitä kysyntää tavallaan niinko on. Tää oli tavallaan ennen tota pandemiaa ja sit pandemian aikana se tavallaan niinko vaan vauhditti tai se vauhti niinkö nopeutui et meidän piti vaan tehdä ne asiat. (Haastateltava B)*

*Postinapupalvelu ja ruoan verkkokaupan laajennus, kun nähtiin että se kysyntä kasvaa ja sen tunnisti periaatteesta siitä ohjeistuksesta, niin siellä se laittoi vahvasti vauhtia ja varmaan sitten muuhunkin käyttötavarakauppaan ja niitten kehittämiseen ja mukana oloon. (Haastateltava D)*

Haastateltavat B ja D lisäävät vielä, että pandemia kiihdytti näiden investointien ja kehitystoimien alkua haasteltavan A:n tavoin:

*Se oli enemmänkin tällöinen kiihdyttävä vaikutus. Kyllä monikanavaisuutta on kehitetty jo pitkään, mutta kyllä ehkä tällöinen sence of urgency, kun tajuttiin et tää ei oo nyt leikkiä, vaan tän pitäisi oikeasti olla hyvä. (Haastateltava A)*

*Se kiihdytti sitä. Meillä oli nää tavallaan aika pitkälti valmiina, ja sitten tää mahdollisti tehdä asioita paljon pidemmälle, kuin ehkä me oltais menty sellaisella normaalilla investointi- ja panostusrytmillä. (Haastateltava B)*

*– ja ehkä sanon vielä sen, että mekin oltiin suunnitelmia tehty, mutta tää vain nopeutti niitä. (Haastateltava D)*

Haastatteluista selviää, että verkkokaupan suosio ja turvallisuudesta viestiminen ja siihen investoiminen on noussut COVID-19 aikana entistä enemmän ajankohtaisemmaksi. Kuluttajien huoli omasta terveydestään sekä erilaiset kriisistä johtuneet rajoitukset vaikuttivat kiihdyttävästi yritysten monikanavaratkaisujen kehitykselle. Yritykset alkoivat ratkomaan pullonkauloja, jotka olivat muodostuneet toimitusketjuihin ja erilaisiin logistisiin palveluiden, kuten tuotteiden jakelupisteisiin. Asiointipisteitä ja niiden toimivuutta parannettiin entisestään digitaalisissa asiointikanavissa. Yritykset tekivät investointeja niin erilaisten noutopalveluiden, kuten myös logistiikkapalveluiden suhteen. Huomattavia investointeja tehtiin myös kivijalkojen puolella, kun turvallisuutta lisättiin. Suurin osa muutoksista tehtiin kuitenkin digitaalisten palveluiden osalta ja varsinkin asia-



kaspalvelua sekä asiakkaiden tunnistamiseen liittyviä palveluita parannettiin ja kehitettiin. Haastatteluista selvisi myös se, että tämä on jatkuvaa kehitystä. Mielenkiintoinen tutkimustulos koski turvallisuutta, kun haastateltavat huomasivat, että kuluttajat uskaltuivat mennä isoihin elektroniikka- ja kodinliikkeisiin, mutta kauppakeskukset kuitenkin tyhjentyivät asiakkaista.

Kaikki haastateltavat mainitsivat verkkoliiketoiminnan lisääntyneen huomattavasti kriisin aikana ja kuluttajat pyrkivät välttämään fyysistä kanssakäymistä kivijalassa. Vastauksien avulla selviää myös se, että yritykset ovat huomattavasti investoineet turvallisuudesta viestimiseen varsinkin kivijalassa ja pyrkineet laatimaan turvallisuudesta viestiviä keinoja. Lisäksi kriisi aiheutti mittavia investointeja yrityksiltä digitaalisten alustojen investointeihin, jotta digitaaliset palvelut saataisiin toimivimmiksi ja yhtenäisemmäksi. Haastatteluista selvisi myös yritysten investointien kohdistuvan juuri digitaalisten alustojen, kuten asiakkaiden tunnistettavuuteen ja verkkopalveluiden parantamiseen. Tästä tutkimuksesta selviää, että yrityksillä oli jo olemassa digitaalisuuteen liittyvät strategiat, mutta kriisi kiihdytti näitä investointitoimia huomattavasti.

Haastateltavat mainitsivat, että kuluttajien hintatietoisuus on muuttunut kriisin aikana entistä tarkemmaksi ja online-myynnin houkuttelevan kuluttajia hintojen ollessa kohdillaan. Tämä tutkimustulos osaltaan vahvistaa Steenkeepin ja Maydeu-Olivaresin (2015) tutkimusta, jossa aikaisimpia kriisiä tutkimalla huomattiin, että kuluttajien hintatietoisuus on tuotteiden suhteen alttiimpi ja tarkempi, kuin muut tuotteiden piirteet erilaisten kriisien aikana. Voikin todeta, että COVID-19 pandemia on korostanut digitaalista hintakilpailua:

*Ehkä se asiointikäyttäytyminen, jos mä katson onlinea, niin online on hirveen hintavetonen, et sit kun sulla on halvat hinnat niin online vetää. Et meilläkin tiettyjä tuotteita ja palveluita, et jos sä vaan vedät halvan hinnan niin se online-kanava myy, jossei se hinta oo halpa niin sieltä ei osta kukaan. Vähän näin karrikoidusti. Et tota se liittyy just ehkä nimenomaan liittymätuotteisiin, että se ei ehkä laitteisiin niin paljoa. (Haastateltava C)*

*No on aika kova hintakilpailu. Mutta tyypillisesti se on sellaista tää on vähän niinku basari kauppa, et ku yks muuttaa hintaa niin toinen seuraa tunnin sisällä perässä. Että ei tässä kauheesti sellaisia irtiottoja pysty tekemään. (Haasteltava A)*

Haastateltavan D liiketoiminta eroaa kolmesta muusta haastateltavasta, mutta toimialojen välillä on kuluttajien asiointikäyttäytymisessä nähtävissä samoja asiointiperiaatteita. Mikäli verkkokaupan käyttö säästää aikaa, niin oli tämä kuluttajien näköpiirissä positiivinen asia:

*—suomalainen kuluttaja on kohtuu hintatietoinen ja hinta ohjaa tietenkin valintaa jonkin verran ja verkkokaupassakin esitellään keräilymaksua, niin kuluttaja ei yhtä maitopurkkia verkosta tilaa, vaan se tilaa ne viikon tarpeet. —eli tavallaan keskiostos on tavallaan suurempi, kuin taas kivijalassa voidaan käydä se kolme - neljäkin kertaa viikossa. Sit taas, kun täällä verkkokaupassa keskitetään ne ostokset niin toisaalta se vaatii semmoista verkkokaupan suunnitelmataloutta. Yleensä lapsiperhettä sinne tulee, eli se kulusvaihe pitää olla riittävä. Eli lapsitaloissa on paljon kulutustarvetta, ja asiakas helposti muokkasi sitä ostokäyttäytymistä, kun maksoi sen x-euroa mielellään, kun säästi sillä tunnin pyörimistä myymälässä. (Haastateltava D)*

Haastatteluissa keskusteltiin niistä kanavista, jotka olivat haastateltavien mielestä nostanut suosiotaan kriisin aikana. Suosiot kohdistuivat nimenomaan digitaalisiin palveluihin:

*—digitaalisten kanavien käyttö on kasvanut, erityisesti verkkokaupan suosio on kasvanut ja sitten myös chat-resurssien. Me ollaan siis kasvatettu chat-resursseja digitaalisissa kanavissa, mutta myös selkeästi asiakkaiden vaatimustaso on selkeästi kasvanut siellä. Ne niinkun olettaa, että jos mä meen verkkokauppaan niin tottakai siellä pitää olla chat-resurssit ja jos ei oo niin sit tulee kyllä suoraa palautetta ettei tämä voi olla totta, että teillä ei ole chattiä. —kyllä niinku kuluttajakäyttäytymisessä sillai on tapahtunut*

*muutosta, että COVID on varmasti kiihdyttänyt sitä ja se muutos tulee olemaan pysyvää, näin mä uskon. (Haastateltava A)*

Haastateltava B oli jo aikaisemmin maininnut, että etäkanavien suosio, kuten asiakaspalvelu, verkkokauppa ja chat-palvelu on nostanut kriisin aikana suosiota, mutta mainitsi lisäksi fyysisten asiointipisteiden, kuten palvelupistekanaavien suosion kasvaneen siellä, missä asiakkaita oli:

*—etäkanavat kasvoi, puhelinmyynti, asiakaspalvelu, online kasvoi. —ol-  
laan lisäämässä palvelupistetyyppistä tekemistä ja niitä rakennetaan nyt ni-  
menomaan niihin kohteisiin missä on näitä ruokakauppoja. Eli tää on yks  
ehkä semmonen iso muutos mikä jäi, että tota meidän on pitänyt katsoa kyllä  
aika tarkasti ne paikat missä meidän fyysinen jakelukanava sitten on. (Haas-  
tateltava B)*

Haastateltavat C ja D olivat jo aikaisemmin maininneet asiakkaiden digitaalisten kanaavien käytön yleistyneen COVID-19 pandemian aikana. Haastatteluista selviää, että fyysinen myyntipistemyynti ja -tekeminen oli vähentynyt kriisin aikana. Haastateltava C kertoi tämän johtuneen siitä, ettei tapahtumia järjestetty ja asiakkaat eivät halunneet tulla fyysisesti kohdatuksi ja tämänkaltainen aggressiivinen myyntitekeminen nähtiin asiakkaiden keskuudessa negatiivisena asiana COVID-19 pandemian aikana.

*—meillä oli se yks kanava, mikä sai vähemmän huomiota, oli tällainen  
myyntipiste tekeminen. Eli me aina jalkaudutaan, vaikka johonkin kauppa-  
keskuksien keskusaukioille tai mennään tapahtumiin, vaikka asuntomessui-  
hin. Tän toiminnan fokus muuttui aika paljon, koska niitä ei haluttu. Tapah-  
tumajärjestäjä, tietenkin ei välttämättä ollut tapahtumia— ja jos oli niin ne  
ei halunnut hirveen sellaista aggressiivista, aktiivista asiakkaiden lähesty-  
mistä, et se oli yks sellainen mikä sai vähemmän huomiota. Et tavallaan se  
lähti siitä, että tapahtumia ei ole ja sitten tämä yleinen turvallisuus. (Haas-  
tateltava C)*

Haastateltava A mainitsi asiakkaiden suosion ja kävijämäärien vähentyneen kivijalkakaupassa, vaikkakin se oli juuri se paikka, missä he joutuivat tekemään eniten kehitystoimia turvallisen asioinnin takaamiseksi:

*Volyymit pieneni kivijalassa merkittävästi, mutta – – me jouduttiin kiinnittämään eniten huomiota siihen, koska siellä ne muutokset oli niin rajuja. Siellä me jouduttiin tekemään enemmän, jotta me huolehdittiin ihmisten ja asiakkaiden turvallisuudesta. (Haastateltava A)*

*Ständi-tekeminen sen voi varmaan mainita, – – että sen voin ajatellakin, että koronan vuoksikin ne kohtaamiset on vähentynyt. Ihmiset ei oo halunnut tulla kohdatuksi, niin se on muuttunut rajusti, että missä kannattaa olla selaista asiakkaan pysäyttävää myyntitekemistä. (Haastateltava B)*

Haastateltavan D vastaus vahvistaa Kuusiston ja Liukkosen (2021) tuottamaa talouden tilannekuvakatsausta, jossa päivittäistavarakauppa oli kasvattanut liikevaihtoa ja myyntiä, kun tuloksia verrattiin vuoden 2020 tammikuuhun:

*Kivijalkakauppa on käynyt hyvin. – – et ruoan kauppa kävi hyvin ja sit jos mennään pienempiin kauppoihin, niin siellä kauppa kävi vielä paremmin, kun asiakkaat etätöissä. Tietysti keskustan alueella se, mikä näkyy asiakaskäyttäytymisessä, kun etätöyt ja oppilaitokset oli kiinni, niin ne keskustan alueen ruokakaupoissa näkyi, ettei oo opiskelijat liikenteessä ja ihmiset on etätöissä, että välipalan ruoan ostajia oli vähemmän. (Haastateltava D)*

Haastatteluissa keskusteltiin siitä, miten haastateltavat kokivat kuluttajien arvostavan monikanavaisessa kontekstissa kriisin aikana. Vastaukset vahvistivat osittain Pantanon ym. (2020) tutkimusta, jossa todettiin sellaistenkin kuluttajien hankkivan tuotteita muita reittejä, kuin fyysisten toimipisteiden kautta, koska kuluttajat olivat huolissaan omasta terveydestään. Tämän lisäksi haastateltava A mainitsi huomanneen monikanavaisuudessa kuluttajien arvostavan asioinnin mutkattomuutta:

*Varmaan silloin pahimpina COVID aikoina kuluttajat arvostivat monikanavaisessa jakelussa ensinnäkin turvallisuutta, että he kokivat, että he voivat asioida turvallisesti meidän kanssa. Sitten toinen on varmaan tämmöinen niinku sen asiointikokemuksen mutkattomuus, että sä voit siirtyä kanavasta toiseen ja sit sun ei tarvi siellä uudessa kanavassa aloittaa sitä asiointia ihan alusta, vaan oikeasti se monikanavainen asiakaspolku toimii ja se on asiakkaan näkökulmasta helppoa ja mutkatonta. – –tätä asiakkaat arvostavat. (Haastateltava A)*

Haastateltava B mainitsi huomanneen kriisin aikana, että kuluttajat arvostavat ja jopa vaativat nopeutta asioinnin yhteydessä, mikä on seurausta asioinnin digitaalisesta muutoksesta:

*Helppoutta, nopeutta, vaivattomuutta, että asiat on saatavilla. Et kylhän tää– – tavallaan kärsimättömyys siihen, että asia pitää olla nyt ja heti. Se on vaan yleistynyt nyt. (Haastateltava B)*

Haastateltava C kertoi kuluttajien arvostavan myös asioinnin nopeutta ja piti tärkeänä omnikanavaisuutta, että asiakkaat tunnistetaan kanavien yli:

*Kuluttaja niinku arvostaa sitä, että kanava ku kanava ja asia ku asia et se hoituu. – – Eli se siinä on tärkeää, – –että se asiakas tunnistetaan, sen merkitys kasvaa, ettet sä oo mikään bulkki, että tervetuloa Antti tai tervetuloa Tuomo, vaan sen pitää oikeasti olla niin, että me tunnistetaan sut, että sinä olet sinä, eikä niin, että sinä olet kasvoton Antti asiakas. (Haastateltava C)*

Haastateltava B lisäsi vielä, että uusiokäyttö ja vihreiden arvojen suosiminen on asiakkaiden keskuudessa noussut ja tähän heidänkin yrityksessään on panostettu:

*Sit tällainen uusiokäyttöhän on lisääntynyt ja se tietoisuus siitä, että käytettyvara on yhtä hyvä. Ja asiakkaat itseasiassa haluavatkin tätä. Semmoinen trendi oikeastaan, mitä en maininnut, että tällainen käytettyjen laitteiden myynti on lähtenyt tässä sitten. – –tällainen tietoisuus tästä niinkö vihreistä*

*arvoista ja kierrätyksestä kyllä näkyy. Ja sit se, että me ollaan kyl tehty tässä pandemian aikana sitten sitä, että kaikkia turhaa muovia ja pahvilaatikoita ja muita on yritetty vähentää, koska sitä asiakkaat arvostavat. – –voisin sanoa, että tämän aikana sellainen tietoisuus lisääntyi ja varmaan ihmisillä oli aikaa miettiä näitä juttuja enemmän. (Haastateltava B)*

Haastateltava D kertoi asiakkaiden arvostavan kriisin aikana kivijalassa tuotteiden saatavuutta, tuoreutta ja hintaa. Verkkokaupassa hän kertoo kuluttajien arvostavan sovellusten helppokäyttöisyyttä sekä turvallista ja luotettavaa käyttöä:

*– –kivijalassa niin saatavuus, tuoreus ja hinta. Mut jos mennään monikanavaiseen, niin verkkokaupassa arvostetaan sovelluksen helppokäyttöisyyttä ja tilaustoimitusrytmin ymmärtämistä, että asiakas sai kaikki valmiiksi ja on varma siitä, että – –tilaus saatiin aikaseksi. – –se helppokäyttöisyys siellä digitaalisessa pelissä on aika keskeisessä roolissa. Et ei se valtavia ponnisteluja vaadi se tilaaminen ja maksaminen, et sen pitäisi sujua mahdollisimman turvallisesti, mutta helppokäyttöisesti. (Haastateltava D)*

Tutkimuksesta selviää, että yrityksillä on ollut erilaisia yritysstrategioita valmiina ja suunnitelmat on tehty pitkälle aikavälille. Kriisi selvästi korosti näiden tulevaisuudessa olleiden strategioiden nopeampaa käyttöönottoa siten, että sellaiset asiat joihin yritykset olivat suunnitelleet investoivan tulevaisuudessa tulikin kriisin johdosta ajankohtaiseksi nopeammin. Haastateltava D mainitsikin, että heillä oli ollut strategioita valmiina ja kriisi kiihdytti näiden valmiiden strategioiden nopeampaa käyttöönottoa:

*– –jos ajatellaan strategiaan valmistautumista niinku tulevaan, että miten me pärjätään tulevaisuudessa, meillä oli tavallaan strategia sillai valmiina, että me nähtiin, että meidän pitää ruoan verkkokauppaa ja käyttötavaran ketteryyttä – – alueellisesti – – se korostui, että strategioita oli valmiina ja niitä vaan otettiin pöytälaatikosta käyttöön. (Haastateltava D)*

Haastateltava B mainitsi ostamisen helppouden ja toimitusketjuihin investoimisen olleen kriisissä sellaisia asioita, jotka korostuivat heidän monikanavastrategiassansa:

*Ostamisen helppous, toimitustavat, että tota nopeesti kotiin. Sitä noi asiakkaat haluaa. Me ollaan laajennettu aika paljonkin sitä meidän toimitusverkostoa ja siinä kyllä huomaa sen, että asiakkaat ovat oppineet käyttämään sitä, että ”mä haluan tän huomenna ja kotiovelle toimitettuna”. – –tää oikeastaan laajensi meidän sitä verkostoa toimittaa sitten niitä meidän tarvikkeita asiakkaille. (Haastateltava B)*

Haastateltava A kertoi monikanavastrategiassa korostuneen juuri digitaalisten kanavien toimivuus ja niiden prosessit. Hän mainitsee tämän olleen selkein muutos:

*Digitaalisten kanavien toimivuus ja prosessit. Ne on varmasti – –ollut selkein muutos. (Haastateltava A)*

Haastateltavat mainitsivat asioinnin volyyymeissa sen, kun vertaillaan aikaa ennen kriisiä ja sen aikana, että kriisi kiihdytti tätä digitaalista muutosta, joka olisi ilman kriisiä vienyt jopa vuosia aikaa:

*Ennen tätä kriisiä niin ne muutokset kanavien välillä muuttui pienesti ja hitaasti, mutta nyt tän COVIDin aikana niin ne muutokset on ollut niin suuria, et jos meillä ei olisi ollut tätä kriisiä, niin meillä olisi mennyt vuosikausia ennen kuin tämä uusi kanavajako olisi tällaisen luonnollisen kehityksen kautta muodostunut, mutta nyt tämän kriisin kautta me otettiin niinku kerralla todella iso digiharppaus. – –mä uskon, että se on pysyvä. Me otettiin digiharppaus meidän asiointikanavissa, mutta koko yhteiskunta on ottanut ihan käsittämättömän ison digiharppauksen tässä. Niinku sanottu suurimmassa osassa yrityksiä ei tehty etätöitä ollenkaan. Ja nyt me ollaan niinku kahdessa vuodessa siirrytty käytännössä kokonaan tekemään etätöitä. Tällaisen muutoksen tapahtuminen ilman koronaa olisi varmaan vienyt yli 10-vuotta minimissään. (Haastateltava A)*

Haastateltava D kertoi ravintoloiden sulkemisen johtaneen siihen, että ruoanmyynti kasvoi huippuunsa ja viestinnän merkityksen olleen tärkeää:

*Ruokakaupan osalta kokonaisuudessa niin sehän pomppas. Niinku sanottu, että se kasvu oli merkittävän kova siinä ja on edelleen ollut nää pari vuotta, koska sit tarjooma tietyllä tavalla ihmiset on kaventanut ravintolakäyttäytymistä rajoitusten takia tai pakosta tai muuten. –Huomattavasti ollaan nyt kriisin aikana korkeammalla tasolla, kuin ennen kriisiä. – Mut just tällainen pandemia, se on nostanut pinnalla huoltovarmuuden, päätöksentekokyvykkyyden, viestinnän, miten yritykset reagoi siihen viestiin, miten se toimeenpannaan eri liiketoiminnassa. (Haastateltava D)*

Haastateltava C mainitsi investointien ja kehitystoimien painottuneen kriisin aikana enemmän digitaalisiin asiointipisteisiin ja korostaneen etäratkaisuja kokonaiskuvassa. Hän myös korostaa muutuskyvyn tärkeyttä:

*Enemmän digiin. –kun tässä mieltii kokonaisuutta niin kylhän tämmöinen adaptoituva tavallaan semmoinen muutuskky ja sen nopeus millä tavalla sä pystyt organisoimaan ja sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin, et kylhän niiden merkitys näiden kriisien kautta kasvaa. – sulla täytyy olla kyky muuttua, muuttaa sun toimintaa paljon nopeammin, kuin aikaisemminkin. – Meillä on tällainen –jatkuva oppiminen tyyppisiä asioita ja mistä puhutaan paljon. Ja ehkä se on isoin asia sitäkin kautta, että monikanavaisuutta sä pystyt tekemään, että meillä on kyky muuntautumaan, meillä on kyky siirtä etätöihin, kyky siirtyä chatiin, meillä on kyky siirtää meidän puhelinyyjät kotiin tekemään töitä, meillä on kyky siirtää asiakaspalvelijat kotiin tekemään töitä, koko organisaatio etään ja johtamaan etävälillä. (Haastateltava C)*

Kriisi on korostanut tietoliikenteen roolia ja varsinkin teleoperaattorien rooli tietoturvan tarjoajina on korostunut. Myös erilaisten nopean palvelun verkkokaupat ja asiointipisteet ovat kuluttajien piirissä yleistyneet. Kriisin aikana kasvanut verkkoasiointi on lisännyt asiakkaiden nopean palvelun tarpeita, joka on vaatinut yrityksiä investointien ja kehitystoimien kohdistuvan verkkoalustojen, logistiikkapalveluiden, jakelu- ja noutopisteiden pariin. Haastateltava A mainitsikin, että tietoliikenteen rooli on kasvanut ja näin



ikään heidän liiketoimintansa nähdään kuluttajien piirissä tällaisena tietoturvan tarjoajina tulevaisuudessa, mikä puolestaan avaa uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia:

*—positiivisella tavalla, että niinku sanottu, vaikka ollaan panostettu jo paljon aiemmin monikanavaisuuteen niin kyllä me ollaan selkeästi vielä niinku pari ylimääräistä naksusta menty oikeaan suuntaan tämän kriisin aikana. —  
—mä luulen et meen työntekijät tajuaa sen työn merkityksen, että se ei ole pelkkää työtä vaan se on yhteiskunnan pystyssä pitämistä. Sitten tässä on tietysti tullut tän COVIDin myötä sen lisäksi, kun tietoliikenteen rooli on kasvanut, niin tällähän on ollut erilaisia välillisiä vaikutuksia esimerkiksi —  
—tapahtuu erilaista rikollisuutta verkossa. — Niiden määrä on niin kuin räjähtänyt, ehkä niinku operaattoreiden osalta, vaikka se on negatiivista kehitystä niin mä luulen, että operaattorien rooli sitten tämmöisen niinkun tietoturvan tarjoajana tulee olemaan entistä merkityksellisempi. —vaikka tää on ollut tosi ikävä juttu niin ehkä niinku nimenomaan operaattorien näkökulmasta niin tää antaa meille myös sitten liiketoiminnallisia mahdollisuuksia.*

*(Haastateltava A)*

Haastateltava A lisää vielä, että suurin oppi kriisin aikana oli se, ettei työskentely loppu, vaikka ihmiset siirtyvät enemmän verkkopalveluiden pariin:

*—monikanavaisuuden osalta, ehkä mulle niinku merkittävin opetus on ollut se, että vaikka me ollaan paljon puhuttu siitä, että ihmiset siirtyy digitaalisiin kanaviin ja sittenkun ne on siellä digitaalisissa kanavissa niin tällainen ihmistyön merkitys jollakin lailla esimerkiksi asiakaspalvelussa vähenisi merkittävästi. Nyt kun ihmiset ovat siirtyneet nopeasti sinne digitaalisin kanaviin, niin se ei tarkoita sitä, että se ihmistyön tarve olisi jotenkin vähentynyt. Ne ihmiset tarvitsee ihan samanlai tukea siellä digitaalisissa kanavissa, ja se, jos vaikka meidän puhelinasiakaspalvelussa volyymit pienenee, että me pystytään ehkä vähentämään siellä henkilöitä, niin me tarvitaan saman verran lisää ihmisiä sinne digitaalisiin kanaviin, sinne chattikanaviin tukemaan niiden asiakkaiden asiointia. Sellainen illuusio siitä, että kaikki menee verkkoon ja ei tarvittais enää asiakaspalvelua niin, mulla on ainakin karisut usko siihen, että näin olisi. (Haastateltava A)*

Haastateltava B kertoi kriisin opettaneen paljon monikanavaisuudesta ja korostaneen yrityksen omaa missiota yhteiskunnallisena vaikuttajana:

*No opetti paljonkin, ja nimenomaan tämmöistä joustavuutta ja tavallaan tää digitaali, mehän ollaan sillee kivassa paikassa asiakkaan arjessa nyt varsin kin, kun moni on ollut kotona, mökillä ja näin, niin me tarjotaan ne yhteydet sinne ja mahdollistetaan se kanssakäyminen sitten läheisten ja tärkeiden sidosryhmien kanssa. Se tavallaan vielä korosti meidän missiota, että kuinka oleellisessa jutussa me ollaan mukana. (Haastateltava B)*

Haastateltava C kertoi, että kriisin aikana yritysten keskuudessa korostui muuntautumiskyky vallitsevaan tilanteeseen. Hän mainitsi muuntautumiskyvyn olevan kaiken tärkein liiketoiminnassa ja monikanavaisessa kontekstissa:

*—se iso opetus oli nimenomaan se, että meillä on kyky muuntautua ja muuttaa tosi nopeasti meidän toimintaa. Et se on kuitenkin se kaiken A ja O et siinä pystyy niinku toimimaan. (Haastateltava C)*

Haastateltava D kertoi yllättyneensä siitä, että nopeallekin ruokakaupalle oli paljon kysyntää kriisin aikana ja hän korosti sitä, että varmasti tulevaisuudessa tähän tapahtuu vielä paljon kehitystä:

*Se opetti sen, että tavallaan, vaikka me tunnistettiin, että tässä on kysyntää olemassa monikanavaisuudelle, mutta se että se kuluttajaryhmien eritarpeiden kriisissä tietenkin äkkiä pullahti ja se että on nopeallekin ruokakaupalle kysyntää, että sitä ei tunnistettu ennen kriisiä. Ja ehkä se loi meillekin paineita, että miten me ratkaistaan näiden viimeisten mailien juttuja niin se on varmaan se asia tulevaisuudessa, että miten me parannetaan sitä kokonaisuutta. (Haastateltava D)*

Alla olevaan havainnollistavaan taulukkoon (6) on koottu tämän tutkimuksen pohjalta tunnistetut teleoperaattorien ja päivittäistavarakaupan huomioidut korostuneista asioinnin muutoksista sekä yritysten investoinneista ja kehitystoimista tukemaan tätä asioinnin muutosta COVID-19 pandemian aikana. Sinisellä tekstillä korostetut muutokset ovat tämän tutkimuksen avulla tunnistettuja korostuneita muutoksia COVID-19 pandemian aikana, joita teoreettisessa viitekehysessä ei ollut vielä tunnistettu. Mustalla pohjalla olevat muutokset on tunnistettu myös teoreettisessa viitekehysessä.

Kriisin aiheuttama muutos monikanavaiseen jakeluun, mitkä toimet ovat korostuneet asioinnissa sekä yritysten investoinneissa ja kehitystoimissa COVID-19 pandemian aikana

<b>Asioinnin muutos</b>	<b>Teleoperaattorit Korostui</b>	<b>Päivittäistavarakauppa Korostui</b>
Verkkokauppojen käytön ja suosion lisääntymisen kasvaneen turvallisuusriskin myötä	x	x
Asiointikäyttäytyminen muuttuu entistä digitaalisemmaksi	x	x
Ympäristöhuolien korostuminen	x	
Paniikkioستaminen korostuu		x
Kuluttajien hintatietoisuus ja kustannusten säästötoimet	x	x
Pyrkiminen välttämään fyysistä kanssakäymistä   <a href="#">Kivijalan suosion heikkeneminen</a>	x	x
<a href="#">Tahdotaan nopeaa palvelua ja asiointia</a>	x	x
<a href="#">Tunnollisuus ja luotettavuus yrityksen palveluiden parissa</a>	x	x
<a href="#">Digitaaliset asiointipisteet, kuten chat-, itse- ja puhelinasiakaspalveluiden käytön yleistymisen</a>	x	
Suositaan isoja ruokakauppoja ja megastoreja	x	x
<a href="#">Asiointikäyttäytymisen mutkattomuus, asiakkaat tunnistetaan kanavien välillä (risti- ja omikanavaisuus)</a>	x	
<a href="#">Digitaalinen muutos asiointikäyttäytymisessä</a>	x	x
<b>Investointien / kehitystoimien muutos</b>	<b>Teleoperaattorit Korostui</b>	<b>Päivittäistavarakauppa Korostui</b>
Panostaminen turvallisuuteen kivijalassa ja siitä viestiminen eri kanavissa	x	x
Verkkokaupan kuten alustan investoinnit + Monikanavaisen toiminnan muutos yhtenäisemmäksi verkon ja kivijalan välillä	x	x
Vihreiden arvojen esiin tuominen ja niistä viestiminen entistä läpinäkyvämmiin	x	
Investointi toimitusketjuihin	x	x

Digitaalinen hintakilpailu	x	
Erilaisten asiointipisteiden korostuminen: nouto- ja jakelupisteet, <a href="#">ostosapupalvelut</a>	x	x
<a href="#">Palvelunopeuden parantamiseen liittyvät investoinnit</a>	x	x
<a href="#">Kivijalan houkuttelevuus</a>		x
<a href="#">Logistiikan investoinnit</a>	x	x
<a href="#">Digitaalisten asiointipisteiden investoinnit, kuten chat- ja itsepalvelupisteet</a>	x	
<a href="#">Työntekijöiden koulutukset digipalveluiden pariin</a>	x	x
<a href="#">Digitaalisten kanavien toimivuus ja prosessit, kuten ostamisen helppous</a>	x	x
<a href="#">Valmiit ja suunnitellut strategiat eri skenaarioita varten</a>	x	x
<a href="#">Huoltovarmuus</a>	x	x
<a href="#">Liiketoiminnan tärkeys</a>	x	x

### **Taulukko 6: Mitkä toimet ovat korostuneet asiointissa sekä yritysten investoinneissa ja kehitystoimissa COVID-19 pandemian aikana.**

Kriisissä koroistui kuluttajien fyysisen kanssakäymisen vähentyminen, joka niinkään lisäsi digitaalisten palveluiden käytön kasvua, mutta myös erilaisten asiointipisteiden suosio, kuten nouto- ja jakelupisteiden kasvoi. Tämä korosti yritysten kehitys- ja investointitoimia siten, että toimitusketjuja parannettiin ja lisättiin erilaisia asiointipisteitä tukemaan asiointin muutosta, kuten nouto- ja jakelupisteitä sekä ostosapupalveluita. Näiden asiointipisteiden lisäksi kriisi korosti yritysten investointeja ja resurssien lisäämistä digitaalisissa asiointipisteissä tukemaan verkkokaupassa asiointia, kuten chat- ja puhelinpalveluissa sekä itsepalvelupisteissä. Haastatteluista selvisi myös se, että ilman COVID-19 pandemiaa yritykset eivät olisi tehneet näin mittavia panostuksia monikanavaisen toiminnan parantamiseen, mitä he nyt kriisin aikana tekivät. Kriisi selvästi kiihdytti monikanavastrategian kehitystä yrityksissä.

Yritykset tekivät investointeja myös logistiikkapalveluiden suhteen, jotta tuotteiden toimitusvarmuus asiakkaille voitiin turvata. Tutkimuksesta selviää, että huomattavia investointeja tehtiin digitaalisten kanavien lisäksi myös kivijalkojen puolella, kun turvallisuutta lisättiin. Haastatteluista selvisi, että kivijalkojen kehitystoimet aiheuttivat eniten haasteita yrityksille. Varsinkin COVID-19 pandemian alussa asiakkaat suosivat enemmän verkkokauppoja, mutta tutkimuksesta selviää, että asiakkaat jatkoivat osittain kivijalassa asiointia aina, kun rajoitukset sen sallivat, joten yritysten oli pakko investoida ja kehittää kivijalkojen turvallisuutta, jotta turvallinen asiointi työntekijöiden ja asiakkaiden

puolesta taattiin. Päivittäistavarakaupan kontekstissa investoinnit ja kehitystoimet koskivat myös kivijalan houkuttelevuutta.

Kriisi korosti asioinnin nopeutta ja asiakkaiden tunnistamiseen liittyviä keinoja kanavien välillä, mikä johtikin teleoperaattorien puolella siihen, että suurimmat investoinnit ja kehitystoimet tehtiin digitaalisten asiakaspalveluiden ja asiakkaiden tunnistamiseen liittyvien palveluiden parissa. Haastatteluista selvisi myös se, että tämä on eräänlaista jatkuvaa kehitystä. Mielenkiintoinen huomio asiointikäyttäytymiseen liittyvästä turvallisuushuoliin korostumisesta oli se, että teleoperaattorien haastateltavat huomasivat, että kuluttajat uskaltautuivat mennä isoihin elektroniikka- ja kodinliikkeisiin, mutta kauppakeskukset kuitenkin tyhjäntyivät asiakkaista kriisin aikana.

Haastatteluista selvisi myös, että kuluttajat ovat kriisin aikana oppineet arvostamaan vihreitä arvoja ja varsinkin tällainen käytettyjen tuotteiden hankkiminen on yleistynyt sen lisäksi, että ne ovat edullisempia, mutta se myös säästää ympäristöä. Kriisin aikana korostui myös eräänlainen digitaalinen hintakilpailu tuotteiden välillä, sillä haastatteluista selvisi, että varsinkin online-myynti vetää parhaiten silloin, kun hinnat ovat alhaiset ja kuluttajien mainittiin olevan erittäin hintatietoisia. Hintakilpailun yleistyessä kasvoi myös käytettyjen tuotteiden myynti, koska näiden hinnat olivat teleoperaattorien keskuudessa edullisempia. Päivittäistavarakaupassa ei kuitenkaan ollut nähtävissä samanlaista hintakilpailua.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata monikanavaisen jakelun muutosta COVID-19 pandemian aikana yritysten näkökulmasta tarkasteltuna. Muutoksen osina tarkasteltiin yritysten investointeja ja kehitystoimia sekä kuluttajien asiointikäyttäytymisen muutosta. Ensimmäisen osaongelman avulla tarkasteltiin, minkälaista kuluttajien asiointikäyttäytymisen monikanavaisessa ympäristössä oli ennen COVID-19 pandemiaa. Teoreettista viitekehystä tarkastellen teoriaosuuden avulla monikanavaiseen asiointikäyttäytymiseen tunnistettiin Chenin ja Lambertin (2016, 594) mukaan monikanavainen, omnikanavainen ja ristikkäiskanavainen toiminta. On huomattavaa, kuinka paljon edellisten kahden vuosikymmenen aikana erilaisten kanavien tarjonta on muuttunut (Gensler ym. 2012, 988). Juaneda-Ayensa ym. (2016, 1) totesivat myös, että Internet ja uudet teknologiat ovat mahdollistaneet vähittäiskaupan kehittymisen viimeisen vuosikymmenen aikana. He lisäävät, että erilaisten alustojen kehittyminen ja laajentuminen ikään kuin pakottaa kuluttajien mukautumaan digitaaliselle muutokselle.

Tämän tutkimuksen perusteella haastateltavat tunnistivat, että ennen COVID-19 pandemiaa asiakkaiden asiointikäyttäytymisen oli monikanavaista. Tuotetietoja ja tuotteita saatettiin katsoa digitaalisia palveluita, kuten verkkokauppaa hyödyntämällä, mutta varsinainen tuotteen hankinta tehtiin useasti kivijalasta. Haastateltavat huomasivat viimeisen vuosikymmenen aikana selvän muutoksen tapahtuneen juuri siinä, että kuluttajat eivät hyödynnä pelkästään yhtä kanavaa asiointiin aikana, vaan se on muuttunut tällaiseksi monikanavaiseksi asiointiprosessiksi, jolloin asiointi saattaa alkaa verkosta, päättyy välillä kivijalkaan ja jatkaa loppuun verkossa tai kivijalassa. Haastateltavat olivat myös huomanneet omnikanavaisuuden tärkeyden kuluttajien asiointiprosessin aikana, sillä asiakkaat osasivat jo odottaa yrityksiltä kohdennettua viestintää kanavien yli asiointiprosessin kaikissa vaiheissa, etsintä, hankinta ja jälkimarkkinointi. Tämä oli tunnistettu haastateltavien piirissä jo ennen COVID-19 pandemiaa. Tutkimustuloksista nousi esille myös se, että asiakkaat osasivat jo olettaa, että heidät tunnistetaan kanavien yli, mikä puolestaan tukee ristikkäiskanavaisuutta. Lisäksi haastatteluista selvisi se, että kuluttajat alkoivat suosimaan verkkokaupan palveluita enemmän 2010–2019 välisenä aikana.

Toisen osaongelman avulla tarkasteltiin, miten yritykset olivat investoineet monikanavaiseen jakeluun toiminnassaan ennen COVID-19 pandemiaa. Teoreettista viitekehystä tarkastelemalla huomattiin teoriaosuuden pohjalta Pantanon ym. (2020) huomioidut yritysten tunnistetuista keinoista tukea monikanavaista asiointia omassa toiminnassaan. Näitä yritysten investointeja monikanavaisen jakelun muutokselle omassa toiminnassaan oli tunnistettu ennen COVID-19 pandemiaa olevan verkko- ja kivijalkakauppojen yhtenäisyys, joka tarkoitti tuotetarjonnan ja -hintojen olevan samat molemmissa kanavissa (Chen & Lamberti, 2016). Tämän avulla yritykset tukivat monikanavaista asiointikäyttäytymistä, jossa kuluttajille tarjotaan vähintään kaksi erilaista kanavaa päästä yrityksen tuotteiden ja palvelujen pariin (Kushwaha & Shankar 2016, 67). Jakeluinvestoinnit ja toimitusketjujen hallinta koskivat huomioimaan omnikanavaista asiointikäyttäytymistä, jolla yritykset pyrkivät panostamaan asiakkaiden ostopolun eri vaiheisiin: etsintä, hankinta ja jälkimarkkinointi. Tämän lisäksi tunnistettuja keinoja olivat erilaiset investoinnit ja kehitystoimet asiointipisteisiin tukemaan näitä asiointin eri vaiheita. (Juaneda-Ayensa ym. 2016, 1.) Myös yhtenäiseen asiakaskokemukseen ja viestinnän saumattomuuteen kanavien läpi oli yritysten keskuudessa panostettu, mutta sen mittaaminen ja hyödyntäminen oli todettu olevan vielä erittäin haastavaa.

Tämän tutkimuksen perusteella haastateltavat tunnistivat, että monikanavaisuuteen tuli panostaa jo ennen COVID-19 pandemiaa. Haastateltavat kuitenkin mainitsivat, että kriisin alussa ja aikana investoinnit ja kehitystoimet hieman muuttuivat. Haastateltavat mainitsivat, että he olivat ennen kriisiä tehneet erilaisia investointeja data-alustoihin sekä markkinoinnin yhdistämiseen liittyviin palveluihin, jotta kuluttajille mahdollistetaan mahdollisimman yhtenäinen asiakaskokemus kanavien välillä. Haastateltavat nostivat jo ennen kriisiä yhdeksi tärkeäksi investoinnin kohteeksi tällaisen asiakkaan 360-kuvan, joka mahdollistaa kuluttajien oikeanlaisen palvelun kanavien välillä. Monikanavaisuuteen oli investoitu jo ennen kriisiä, sillä haastateltavat olivat huomanneet, että asiakkaat tahtovat käyttää useampaa, kuin yhtä kanavaa tuotteiden ja palveluiden etsintään. Haastateltavat kertoivat myös viestivänsä monikanavaisesti verkon ja kivijalan välillä. Lisäksi he totesivat viestinnän saumattomuuden kanavien välillä olleen jo ennen kriisiä korkealla tasolla ja saumattomaan viestintään oli pyritty tarjota lisää resursseja ja investointieuroja jo tällöin. Kaikki haastateltavat kuitenkin mainitsivat, etteivät olleet vielä lähelläkään valmiita monikanavaisuudessa ja saumattoman viestinnän tukemisessa asiakkailleen. Haastattelusta selvisi, että yritykset olivat jo ennen COVID-19 pandemiaa investoineet digitaalisten resurssien, kuten chat-palveluiden ja asiointipisteiden pariin, erilaisten NPS-

mittauksista (engl. Net Promoter Score) saatujen tulosten perusteella. Jakeluinvestointeihin haastateltavat kertoivat panostaneen lisäämällä kivijalkamyymälöidensä viihtyvyyttä uudistamalla myymälöitään ja palvelupisteitään.

Kolmannen osaongelman avulla tarkasteltiin, miten asiointikäyttäytyminen sekä monikanavaisen jakelun kehittäminen on muuttunut COVID-19 pandemian aikana. Teoreettista viitekehystä heijastellen ensimmäiseksi tarkasteltiin kriisin asettamia vaikutuksia ja haasteita liiketoiminnalle, mikä sai aikaan muutoksia kuluttajien asiointikäyttäytymisessä sekä yritysten investoinneissa ja kehitystoimissa. Kriisistä johtuneet rajoitukset, sulut ja muut asetetut liiketoiminnalliset rajoitteet ikään kuin pakottivat kuluttajien asiointikäyttäytymistä muutokselle, mikä puolestaan myös johti yritysten investointeihin ja monikanavaratkaisujen kehitykseen. (Pantano ym. 2020, 210.)

Kriisin aiheuttama muutos oli McKinseyn (2020) mukaan aiheuttanut verkkokauppojen käytön yleistymistä COVID-19 pandemian aiheuttaman turvallisuusrisikin myötä, mikä muutti asiointikäyttäytymistä entistä digitaalisemmaksi. Tätä muutosta tukeakseen yritykset alkoivat panostamaan turvallisuuteen ja siitä viestimiseen eri kanavissa. Tämä tutkimus puoltaa tätä tutkimustulosta, sillä kaikki haastateltavat mainitsivat verkkoliiketoiminnan lisääntyneen huomattavasti kriisin aikana ja kuluttajat pyrkivät välttämään fyysisistä kanssakäymistä kivijalassa. Tutkimuksen avulla selvisi myös se, että yritykset ovat huomattavasti panostaneet turvallisuudesta viestimiseen varsinkin kivijalassa ja pyrkineet luomaan turvallisuudesta viestiviä keinoja. Lisäksi kriisi aiheutti mittavia investointeja yrityksiltä digitaalisten alustojen investointeihin, jotta digitaaliset palvelut saataisiin toimivimmiksi ja yhtenäisemmäksi. (Pantano ym. 2020.)

Erketi ym. (2020) huomasivat kuluttajien keskittyneen kriisin aikana enemmän ympäristöön ja huomasivat ympäristöhuolien korostuneen. Tämän tutkimuksen perusteella huomattiin myös yritysten investointien kohdistuvan juuri digitaalisten alustojen, kuten asiakkaiden tunnistettavuuteen liittyvien keinojen ja verkkopalveluiden parantamiseen. Tästä tutkimuksesta selviää myös, että yrityksillä oli jo olemassa monikanavaisuuteen liittyvät strategiat, mutta kriisi kiihdytti näitä investointitoimia huomattavasti. Tämän tutkimuksen perusteella myös vahvistetaan Erketi ym. (2020) tutkimusta, kun haastatteluista selvisi, että kuluttajat alkoivat arvostamaan vihreitä arvoja enemmän COVID-19 pandemian aikana. Osasyynä tälle oli se, kun kuluttajilla oli enemmän aikaa tutustua vihreiden arvojen ja kestävä kehityksen pariin kriisin aikana. Haastateltavat mainitsivat, että varsinkin tällainen käytettyjen tuotteiden hankkiminen on yleistynyt sen lisäksi, että ne ovat edullisempia, mutta se myös säästää ympäristöä.



Kirk & Rifkin (2020) huomasivat tutkiessaan asioinnin muutosta päivittäistavara-kauppojen osalta, että kuluttajien paniikkiostaminen korostui varsinkin kriisin alkuvaiheessa ja kaikki elämiseen elintärkeät asiat, kuten vessapaperi ja elintarvikkeet tyhjänsivät kauppojen hyllyt, mikä puolestaan aiheutti saatavuuspulaa hetkittäin markkinoilla. Tämän tutkimuksen perusteella päivittäistavara-kaupan osalta vahvistettiin tätä tulosta, mutta toisaalta samanlaista paniikkiostamista ei ollut näkyvissä teleoperaattorien puolella. Etäyhteyksien käyttö ja näin myös liittymien myynti kasvoi. Kriisi oikeastaan lisäsi teleoperaattorien liittymämyyntiä huomattavasti.

McKinseyn (2020) mukaan kuluttajat alkoivat kriisin aikana keskittymään entistä enemmän tuotteiden ja palveluiden hintoihin, mikä johti kuluttajien hintatietouden korostumiseen, koska kriisin epäluonnollisesta asemasta johtuen ihmiset alkoivat miettimään säästämiseen liittyviä keinoja. Tämä johtikin sitten yritysten keskuudessa digitaaliseen hintakilpailuun (Kirk & Rifkin, 2020). Tämä tutkimus vahvistaa tätä tutkimustulosta, sillä haastatteluista selvisi, että varsinkin online-myynti vetää parhaiten silloin, kun hinnat ovat alhaiset ja kuluttajien mainittiin olevan erittäin hintatietoisia. Hintakilpailun yleistyessä kasvoi myös käytettyjen tuotteiden myynti, koska näiden hinnat olivat teleoperaattorien keskuudessa edullisempia. Päivittäistavara-kaupassa ei kuitenkaan ollut nähtävissä samanlaista hintakilpailua.

Kuluttajat pyrkivät välttämään kriisin aikana fyysistä kanssakäymistä, joka niin ikään lisäsi digitaalisten palveluiden käytön kasvua, mutta myös erilaisten asiointipisteiden suosio, kuten nouto- ja jakelupisteiden kasvoi. Tämä korosti yritysten kehitys- ja investointitoimia siten, että toimitusketjuja parannettiin ja lisättiin erilaisia asiointipisteitä tukemaan tätä asioinnin muutosta. (Pantano ym. 2020.) Tämän tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että yritykset panostivat kriisin aikana erilaisien asiointipisteiden lisäämiseen. Asiointipisteitä lisättiin varsinkin digitaalisissa kanavissa tukemaan verkkokaupassa asiointia. Yritykset tekivät investointeja niin erilaisten noutopalveluiden, kuten myös logistiikkapalveluiden suhteen. Huomattavia investointeja tehtiin myös kivijalkojen puolella, kun turvallisuutta lisättiin. Suurin osa muutoksista tehtiin kuitenkin digitaalisten palveluiden osalta ja varsinkin asiakaspalvelua sekä asiakkaiden tunnistamiseen liittyviä palveluita parannettiin ja kehitettiin. Haastatteluista selvisi myös se, että tämä on jatkuvaa kehitystä. Se mikä oli huomattavaa turvallisuuden osalta niin oli se, että teleoperaattorit huomasivat, että kuluttajat uskaltivat mennä isoihin elektroniikka- ja kodinliikkeisiin, mutta kauppakeskukset kuitenkin tyhjäntyivät asiakkaista.

## 5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen johtopäätöksiä ja tuloksia voivat yritykset hyödyntää selvittäessään COVID-19 pandemian aiheuttamia muutoksia kuluttajien asiointikäyttäytymisessä sekä vertailla omia investointeja ja kehitystoimia monikanavaisessa kontekstissa. Kriisin erikoisesta luonteesta johtuen yritysten tuli muokata omia strategioitaan päälaelleen melko nopeasti. Tämä osoittaa, että yrityksillä tulee olla kyky nopeille päätöksille ja toiminnan takaamiselle kriisitilanteita varten, joten ennakoiminen ja varautuminen erilaisiin skenaarioihin on osoittautunut erittäin tärkeäksi.

Digitaalisiin kanaviin panostaminen on elinehto liiketoiminnalle, mikäli vastaavanlaisia kriisitilanteita tapahtuu tulevaisuudessa, mutta myös kivijalkaan kohdistuvia investointeja ei pidä lakkauttaa. Vaikka kuluttajien asiointikäyttäytyminen on muuttunut kriisin aikana entistä enemmän verkkopainotteiseksi, niin monikanavainen toiminta on edelleen tärkeää, sillä kuluttajat vertailevat edelleenkin verkon ja kivijalan välillä tuotteita ja palveluita. Se mikä on tärkeää, niin kuluttajat olettavat yrityksiltä enemmän omni- ja riskikäiskanavaista toimintaa, jolloin asiakkaiden tunnistaminen eri kanavien välillä on erittäin tärkeää. Suosituksena onkin, että yritykset panostavat asiakkaiden tunnistamiseen ja keskittyvät tällaiseen asiakkaiden 360-kuvan kehittämiseen, jotta asiakkaat tunnistetaan eri kanavien välillä entistä helpommin.

Yritysten on tarjottava erilaisia asiointipalveluita ja -pisteitä kuluttajille ja niihin panostaminen on elinehto kannattavan liiketoiminnan ylläpitämiseen. Erilaisten asiakaspalveluiden, kuten chat- ja puhelinpalveluiden ylläpitäminen ja päivittäminen on tärkeää. Kuluttajat odottavatkin nykyään paljon nopeampaa palvelua, kuin ennen, kun toiminta on siirtynyt osittain enemmän verkkoon. Myöskin riittävien toimituspalveluiden, kuten nouto- ja logistiikkapalveluiden kattava valikoima on sellainen, mitä kuluttajat odottavat yrityksiltä löytyvän. Näin ollen logistiikkavarmuuden varmistaminen on tulevaisuudessa yrityksille tärkeää monikanavaisessa toiminnassa. Yritysten tulee jatkossa panostaa viestinnän ja jakelupisteiden määrän lisäämiseen ja mennä sinne, missä asiakkaat ovat. Erilaisiin tunnistamiseen ja nopean palvelun toimintoihin yritysten tulee myös jatkossa investoida. Vihreät arvot ovat myös nostaneet kriisin aikana suosiota asiakkaiden keskuudessa ja huomio on kiinnittynyt yritysten tapoihin tukea kestäväää kehitystä. Yritysten tulee jatkossa viestiä tuotteista ja palveluista kanavien välillä läpinäkyvimmin. Verkko-

asioinnin kasvu on tuonut mukanaan digitaalisen hintakilpailun, joka tuo yrityksille hinnoitteluun liittyviä haasteita. Tämä puolestaan luo mahdollisuuksia erilaisten kampanjoiden pitämiseksi monikanavaisessa kontekstissa.

### 5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa haastateltiin teleoperaattorialan asiantuntijoita sekä yhtä päivittäistavarakaupan asiantuntijaa, joilla oli omakohtaista kokemusta COVID-19 pandemian aiheuttamista muutoksista kuluttajien monikanavaisesta asiointikäyttäytymisestä ja yritysten investoinneista sekä kehitystoimista tukemaan tätä monikanavaisen asiointikäyttäytymisen muutosta COVID-19 pandemian aikana. Tutkimuksessa otettiin huomioon aika ennen kriisiä ja kriisin aikana. Kriisi toimi tutkimuksessa muutoksen ajurina. Kyseinen tutkimus rajoittuikin vain näiden neljän asiantuntijan näkemyksiin kriisin aiheuttamista muutoksista teleoperaattorien sekä päivittäistavarakaupan alalla. Näiden asiantuntijoiden lisäksi tulisi haastatella enemmän asiantuntijoita, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva erilaisista monikanavaisuuteen vaikuttavista muutoksista kriisin aikana. Varsinkin päivittäistavarakaupan kontekstissa laajemmalla asiantuntijamäärällä saataisiin kokonaisvaltaisempi kuva monikanavaisen asiointikäyttäytymisen muutoksista kriisin aikana ja yritysten investoinneista ja kehitystoimista tukemaan tätä muutosta. Tämän lisäksi teleoperaattorien asiantuntijamäärää kasvattamalla saataisiin kattavampi kuva digitaalisista asiointipisteistä sekä monikanavaisesta asiointikäyttäytymisestä kriisin aikana. Tutkimus voitaisiin rajata vielä jonkun tietyn ikäryhmän käsittelyyn, jolloin saataisiin paljon tarkempi kuva siitä, miten tiettyjen ikäryhmien monikanavainen asiointikäyttäytyminen on kriisin aikana muuttunut.

Tämän tutkimuksen rajoitteena oli sen vähäinen teoreettinen puoli, sillä tutkimuksen alussa tutkimustietoa COVID-19 pandemian vaikutuksista monikanavaisen liiketoimintaan oli varsin vähän saatavilla. Tämä antaa mahdollisuuden jatkotutkimuksille, mikäli samankaltainen tutkimus tehtäisiin kahden vuoden sisällä uudestaan, sillä tutkimustuloksia ja teoriaosioita on jo nyt enemmän saatavilla. Näin saataisiin kattavampi kuva kriisin aiheuttamista muutoksista monikanavaisessa kontekstissa. Lisäksi yritykset olisivat paljon helpommin tavoitettavissa, kun kriisi ei ole enää samalla tavalla akuutti, kuin se oli tämän tutkimuksen aikana.

## 6 YHTEENVETO

Vuonna 2020 Kiinan Wuhanista alkanut koronavirukseen luokiteltu COVID-19 levisi nopeasti maailmanlaajuisesti, jolloin se julistettiin pandemiaksi maailman terveysjärjestön WHO:n toimesta 11.3.2020 (World Health Organization 2021). COVID-19 aiheutti pakollisia muutoksia ja rajoituksia valtakunnallisesti. Tällöin monikanavainen jakelu yleisty ja esimerkiksi etätoimipisteiden ja verkkoliiketoiminnan suosio kasvoi. Asiakkaat alkoivat pandemian alussa suosia verkon kautta tapahtuvaa asiointia, mikä selviää Global-Datan (2020) tehdystä tutkimuksesta. Sama tutkimus osoittaa, että kriisi kiihdytti osittain jo odotettua muutosta verkko- ja kivijalkakauppojen välillä, joka oli perusta erilaisten monikanavaratkaisujen kehitykselle (GlobalData 2020).

Yritykset olivat jo ennen kriisiä investoineet monikanavaratkaisujen kehitykseen kasvavan digitalisaation myötä, mikä selvisi Verhoef ym. (2015, 174) tutkimuksesta. COVID-19 pandemian aikana kuluttajien suosio verkkokauppojen tarjoamiin asiointipisteisiin, kuten fyysisten toimipisteiden tavaran toimitus-, nouto- ja tuotteiden kokeilupalveluihin yleistyi (GlobalData 2020). Melis ym. (2015, 272) toteuttamassa tutkimuksessa osoitettiin asiointikäyttäytymisestä se, että asiakkaat valitsevat loppukanavakseen ketjun, jossa on toimintaa niin verkko- kuin kivijalkakaupassa. Samoin Ishfaq ja Bajwa (2019, 1028) huomasivat tutkimuksessaan, että asiakkaat arvostavat fyysisen ja elektronisen asiointin yhdistämistä, jolloin tuotteeseen tutustuminen on mahdollistettu kivijalkaliikkeessä ja tuotteen hankintapäätös voidaan tehdä myöhemmin esimerkiksi verkkokaupan kautta tai toisinpäin. COVID-19 pandemian aikana monikanavainen asiointikäyttäytyminen muuttui ja yritysten tuli keksiä tapoja tukea tätä asiointikäyttäytymisen muutosta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata monikanavaisen jakelun muutosta COVID-19 pandemian aikana yritysten näkökulmasta tarkasteltuna. Suurennuslasin alla olivat yritysten investoinnit ja kehitystoimet sekä kuluttajien asiointikäyttäytymisen muutos. Tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan yritysten havainnoimiin muutoksiin, joita ilmeni ennen COVID-19 pandemiaa ja sen aikana. Monikanavaisen jakelun muutosta analysoitiin ja tarkasteltiin Suomessa toimivien teleoperaattorien ja päivittäistavara-kauppojen osalta, joilla on verkko- ja kivijalkakauppa. Tutkimuksessa ei otettu huomioon yrityksiä, kenellä oli toimintaa pelkästään verkko- tai kivijalkakaupassa. Tämän pohjalta vastattiin kolmeen tutkimuskysymykseen:

- Millaista kuluttajien asiointikäyttäytyminen monikanavaisessa ympäristössä oli ennen COVID-19 pandemiaa?
- Miten yritykset ovat investoineet monikanavaisen jakeluun toiminnassaan ennen COVID-19 pandemiaa?
- Miten ja miksi asiointikäyttäytyminen sekä monikanavaisen jakelun kehittäminen on muuttunut COVID-19 pandemian aikana ja mitkä ajurit sekä tekijät muutosta ovat ajaneet?

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luomisessa hyödynnettiin sekä tieteellisiä artikkeleita, että ammattikirjallisuutta. Monikanavaisen asiointikäyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin ennen COVID-19 pandemiaa tunnistettiin Gensler ym. (2012, 990) tutkimuksen pohjalta kolme tapaa: eri kanavien kautta koetut kanavakohtaiset attribuutit, kanavien kautta koettu ja saatu kokemus sekä koetut konkreettiset yhteydet eri asiointivaiheiden (etsintä, hankinta ja jälkimarkkinointi) välillä. Yritysten tapoja tukea monikanavaista asiointikäyttäytymistä ennen COVID-19 pandemiaa tunnistettiin Chenin ja Lambertin (2016) tutkimuksesta moni-, omni- ja ristikkäiskanavainen toiminta. Monikanavaisuudessa yritykset tarjoavat asiakkaille tietoa, tuotteita ja palveluita useamman kuin yhden kanavan kautta. Omnikanavaisuudessa yritys on asiakkaan mukana kaikissa asiointiprosessin vaiheissa: etsintä, hankinta ja jälkimarkkinointi. Ristikkäiskanavaisuudessa asiakkaat tunnistetaan kanavien yli ja luodaan yhtenäinen asiakaskokemus eri kanavien ja asiointipisteiden välillä. Yritysten investointeja ja kehitystoimia monikanavaisen jakeluun eroteltiin ennen COVID-19 pandemiaa olevan verkko- ja kivijalkakauppa, jakeluinvestoinnit, toimitusketjujen hallinta sekä erilaisten asiointipisteiden saumattomuus. (Pantano ym. 2020; Chen & Lamberti 2016.)

Tutkimuksen menetelmäksi valikoitui haastattelututkimus, joka on yksi tapaustutkimuksen menetelmistä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, mihin haastateltiin neljää asiantuntijaa, joilla oli omakohtaista kokemusta tutkitavasta aiheesta ennen kriisiä ja kriisin aikana. Haastateltavista kolme edusti teleoperaattoreita ja yksi haastateltavista edusti päivittäistavarakauppaa.

Ensimmäisen osaongelman osalta keskeinen tulos oli se, että yritykset olivat huomanneet kuluttajien käyttäytyvän monikanavaisesti jo ennen COVID-19 pandemiaa ja kuluttajat osasivat jo odottaa yrityksiltä tapoja tukea monikanavaista asiointia. Maininnan arvoista ensimmäisen osaongelman tuloksista oli myös se, kun yritykset kertoivat asiakkaiden usein aloittaneen asiointipolun verkosta, jonka jälkeen kuluttaja vieraili kivijalassa

kokeilemassa tuotetta ja hankintapäätös tehtiin joko tämän asioinnin yhteydessä tai myöhemmin verkkokaupan välityksellä. Tämä vahvisti Sánchez-Pérez ym. (2014, 18) huomioita kuluttajien asiointikäyttäytymisestä ennen kriisiä. Toisen osaongelman keskeinen tulos yritysten investoinneista ja kehitystoimista tukemaan monikanavaista asiointikäyttäytymistä ennen COVID-19 pandemiaa oli se, että yritykset olivat investoineet osittain verkkoliiketoiminnan kehitykseen ja fyysisten asiointipisteiden houkuttelevuuteen sekä saman sisällön viestintään useamman kanavan kautta. Saatu tulos tukee Chenin ja Lambertin (2016, 597) tutkimustulosta, jossa saman sisällön viestintä useamman kanavan kautta koettiin tärkeäksi. Kolmannen osaongelman keskeisin tulos oli se, että COVID-19 pandemia kiihdytti yritysten investointeja ja kehitystoimia sekä asiointikäyttäytymisen muutosta entistä enemmän digitaalisemmaksi, jolloin moni- omni- ja ristikkäiskanavaisuus korostui. Tämä muutos on luonut mahdollisuuksia yritysten investoinneille ja kehitystoimille ja muokannut yritysten strategioita siten, että ne investointistrategiat, jotka olivat tulevaisuudessa, tulivatkin kriisin aikana ajankohtaisiksi. Puolestaan ennen kriisiä aloitetut investoinnit siirtyivät pidemmälle tulevaisuuteen. Tutkimuksesta selvisi, että ilman kriisiä tätä digiharppausta ei olisi tapahtunut vielä kymmeneen vuoteen.

Keskeisin johtopäätös tutkimukselle oli se, että yritykset panostivat kriisin aikana erilaisien asiointipisteiden lisäämiseen varsinkin digitaalisissa kanavissa tukemaan verkkokaupassa asiointia. Yritykset investoivat kriisin aikana myös erilaisiin nouto- ja logistiikkapalveluihin. Kivijalassa investoinnit koskivat turvallisuuden lisäämistä ja siitä viestimistä. Investointien pääkohde oli digitaaliset palvelut, kuten asiakaspalvelu ja asiakkaiden tunnistustavat kanavien välillä. Voidaan todeta, että COVID-19 pandemia toimi kiihdyttävänä muutoksen ajurina monikanavaiseen jakeluun. Tutkimuksen tulokset osoittavat yritysten näkökulmasta sen, että verkko- ja kivijalkakauppa on kuluttajien silmissä yksi ja sama kokonaisuus. Yritysten onkin tärkeä tukea monikanavaista jakelua yhdistämällä verkko- ja kivijalkatoiminta yhdeksi kokonaisuudeksi siten, että toiminta tukee ristikkäiskanavaisuutta. Rajoituksena tutkimukselle oli sen vähäinen teoreettinen puoli, sillä tutkimuksen alussa tutkimustietoa COVID-19 pandemian vaikutuksista monikanavaiseen jakeluun oli varsin vähän saatavilla.

## LÄHTEET

- Aaltio, Iris – Puusa, Anu 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. – *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, s. 153–166. Toim. Anu Puusa ja Pauli Juuti. JTO, Helsinki.
- Alastalo, Marja – Åkerman, Maria – Vaittinen, Tiina 2017. Asiantuntijahaastattelu. – *Tutkimushaastattelun käsikirja*, s. 214–232. Toim. Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander ja Johanna Ruusuvaori. Vastapaino, Tampere.
- Alasuutari, Pertti 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Aleksander, Irina 2020. Sweatpants forever. – *The New York Times Magazine*. [Verkkolehti.] Viitattu 6.5.2021. Saatavissa: <https://www.nytimes.com/interactive/2020/08/06/magazine/fashion-sweatpants.html>.
- Cheek, Julianne 2008. Research design. – *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, 762–763. Toim. Lisa M. Given. Thousand Oaks: SAGE.
- Chen, Shan – Lamberti, Lucio 2016. Multichannel marketing: the operational construct and firms' motivation to adopt – *Journal of strategic marketing*. Vol.24 (7), s. 594–616.
- Creswell, John W – Clark Vicki L. Piano 2007. *Designing and conducting mixed methods research*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Eriksson, Päivi – Katri Koistinen 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne 2008. *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications, London.
- Ertekin, Zeynep, Ozdamar – Oflac, Bengu, Sevil – Serbetcioglu, Cemre 2020. Fashion consumption during economic crisis: Emerging practices and feelings of consumers – *Journal of Global Fashion Marketing*, s. 270–288.
- Eskola, Jari – Juha Suoranta 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Kahdeksas painos. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Kuudes, uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.
- GlobalData 2020. *Multichannel retail and COVID-19*. [Verkkodokumentti.] Vol 1.0. Viitattu 15.9.2021. Saatavissa: <http://gdretail.net/wp-content/uploads/2020/09/GlobalData-multichannel-retail-September152020-.pdf>.

- Gensler, Sonja – Verhoef, Peter C. – Böhm, Martin 2012. Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process – *Marketing letters*. Vol.23 (4), s.987–1003.
- Guest, Greg – Namey, Emily E. – Mitchell, Marilyn L. 2013. *Collecting qualitative data: A field manual for Applied research*. Sage Publications Inc, Thousand Oaks.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Pauli 2004. *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15 uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Hesse-Biber, Sharlene – Leavy, Patricia L. 2011. *The Practice of Qualitative Research*. Sage.
- Ishfaq, Rafay – Bajwa, Naeem 2019. Profitability of online order fulfillment in multi-channel retailing. *European journal of operational research*. Vol.272 (3), s.1028–1040.
- Juaneda-Ayensa, Emma – Mosquera, Ana – Murillo, Yolanda, Sierra 2016. Omnichannel customer behavior: Key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention – *Frontiers in psychology*. Vol.7, s. 1117–1117.
- Kananen, Jorma 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jamk.fi, Jyväskylä.
- Kirk, Colleen, P. – Rifkin, Laura, S. 2020. I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic – *Journal of Business Research*. 117, s. 124–131.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pentti – Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kumar, Ranjit. 2011. *Research Methodology. A step-by-step guide for beginners*. Kolmas painos. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Kushwaha, Tarun – Shankar, Venkatesh 2013. Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics – *Journal of marketing*. Vol.77 (4), s. 67–85.
- Kuusisto, Tapio – Liukkonen, Sini 2021. *Talouden tilannekuva. [Verkköjulkaisu.] Tilastokeskus*. Viitattu 25.4.2021. Saatavissa: <https://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva#yriykset>.
- Laine, Markus – Jarkko, Bamberg – Pekka, Jokinen 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudemus, Helsinki.



- Matila, A 2019. *Mitä on omnichannel ja miten hyödyn siitä?* [Verkkodokumentti.] Viitattu 8.4.2021. Saatavissa: <https://mtl.fi/blogi/mita-on-omnichannel-ja-miten-hyodydyn-siita/>
- Melis, Kristina – Campo, Katia – Breugelmans, Els – Lamey, Lien 2015. The Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter? – *Journal of retailing*. Vol.91 (2), s. 272–288.
- McKinsey Insights – Business of Fashion 2020. *The state of fashion 2020 coronavirus update*. [Verkkodokumentti.] Viitattu: 26.4.2021. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/its-time-to-rewire-the-fashion-system-state-of-fashion-coronavirus-update>.
- McKinsey Insights 2020. *Survey: US consumer sentiment during the coronavirus crisis*. [Verkkojulkaisu.] Viitattu 26.4.2021. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/ourinsights/survey-us-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis>.
- Nowell, Lorelli – Norris, Jill – White, Deborah – Moules, Nancy 2017. Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria – *International Journal of Qualitative Methods*. Vol. 16(1), s. 1–13.
- Olenki, Steve 2016. Four Key Principles Of Cross Channel Marketing. – *Forbes*. [Verkkolehti.] Viitattu 19.4.2021. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/steveolenki/2016/05/12/four-key-principles-of-cross-channel-marketing/?sh=4c11668f6352#394384506352>.
- Pantano, Eleonora – Pizzi, Gabriele – Scarpi, Daniele – Dennis, Charles 2020. Competing during a pandemic? Retailers’ ups and downs during the COVID-19 outbreak – *Journal of Business Research*. 116, s. 209–213.
- Ronkainen, Suvi – Leila, Pehkonen – Sari, Lindblom-Ylänne 2011. *Tutkimuksen voimasanat*. Sanoma Pro, Helsinki.
- Sajari, Petri 2020. “Suomen historiassa ei ole ollut vastaavaa kriisiä” – Tutkijat kertovat, kuinka ainukertainen koronakriisin talousromahdus on. – *Helsingin Sanomat*. [Verkkolehti.] Viitattu: 23.2.2021. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000006484832.html>.
- Sheth, Jagdish 2020. Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? – *Journal of Business Research*. 117, s. 280 – 283.

- Škare, Marinko – Porada-Rochoń, Malgorzata 2020. Multi-channel singular-spectrum analysis of financial cycles in ten developed economies for 1970–2018. – *Journal of business research*. Vol.112, s. 567–575.
- Statista 2020. Number of customers of grocery delivery and pickup in the United States in August 2019 and March to August 2020. [Verkkajulkaisu.] Viitattu 14.2.2021. Saatavissa: <https://www.statista.com/statistics/1120249/coronavirus-grocery-delivery-pickup-customers-us/>.
- Steenkeep, Jan-Benedict – Maydeu-Olivares, Alberto. 2015. Stability and change in consumer traits: Evidence from a 12-year longitudinal study, 2002-2013. – *Journal of Marketing Research*. Vol. 52(3), s. 287–308.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu. laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki
- 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Verhoef, Peter C. – Kannan, P.K. – Inman, Jeffrey, J. 2015. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. – *Journal of Retailing*. Vol.91 (2), s. 174–181.
- Weber, Robert 1990. *Quantitative Applications in the Social Sciences: Basic content analysis*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- World Health Organization 2021. [Verkkajulkaisu.] Viitattu 14.2.2021. Saatavissa: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline>.
- Zhan, Jie – Farris, Paul, W. – Irwin, John, W. – Kushwaha, Tarun – Steenburgh, Thomas, J. – Weitz, Barton, A. 2010. Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. – *Journal of interactive marketing*. Vol.24 (2), s. 168–180.
- Zwanka, Russell, J. – Buff, Cheryl 2020. COVID-19 generation: A conceptual framework of the consumer behavioral shifts to be caused by the COVID-19 pandemic. – *Journal of International Consumer Marketing*, s. 58–67.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Taustakysymykset

1. Kuvailisitko tähän alkuun lyhyesti yritystä, jossa työskentelet ja toimenkuvaasi?
  - a. Mikä on sinun tittelisi yrityksessä?
2. Kauanko olet ollut nykyisessä työnkuvassasi?
3. Onko yrityksessäsi monta asiointikanavaa, mitkä?
  - a. Kuuluuko näiden kanavien johtaminen / seuraaminen sinun työkuvaasi?

#### Teema 1 – Aika ennen COVID-19 pandemiaa | Monikanavaiseen asiointikäyttäytymiseen tunnistetut piirteet ja muutokset

1. Minkälaista oli tehdä liiketoimintaa aikana ennen COVID-19 pandemiaa?
2. Käyttivätkö asiakkaanne monta eri kanavaa asioidessanne teidän kanssanne?
3. Mitä eri kanavia (verkkokauppa, verkkosivut, suosittelijat, tuotearvostelut, kivi-jalkakauppa, mainoslehdet, kuten digi ja printti) tiedostit kuluttajien hyödyntäneen etsiessään teidän tuotteitanne, tietoa tai palveluita?
4. Miten asiakkaat mielestäsi hyödynsivät eri kanavia asioinnin yhteydessä (tuoteetsintä, hankinta ja jälkimarkkinointi) ja kuinka te saitte tai keräsitte tästä käyttäytymisestä tietoa?
5. Huomasitko monikanavaisessa asiointikäyttäytymisessä muutoksia asioinnin eri vaiheissa (etsintä, hankinta ja jälkimarkkinointi)?
  - a. Jos huomasit, niin minkälaisia?
6. Minkälaisia eroja muistat huomanneesi kuluttajien asiointikäyttäytymisessä esimerkiksi verkko- ja kivijalkakaupan välillä?
7. Millä tavoin koit kuluttajien saavan yhtenäistä asiakaskokemusta digitaalisten kanavien välillä? Toisin kysyen, miten koit kuluttajien huomaavan, että juuri hänet huomioitiin esimerkiksi mobiilisovelluksen ja verkkosivujen välillä?

#### Teema 2 – Aika ennen COVID-19 pandemiaa | Yritysten investoinnit vastaamaan monikanavaisen jakelun muutosta

8. Miten tuihte/tuette monikanavaista jakelua toiminnassanne (kaksi tai useampi kanavana)?

9. Minkälaisia jakeluinvestointeja olette tai olitte tehneet tukeaksenne kuluttajien asiointikäyttäytymistä?
10. Miten varmistitte saumattoman viestinnän tuotteiden ja palveluiden välillä eri kanavien välillä? Huomasitko tässä haasteita ennen COVID-19 pandemiaa?
11. Mitkä olivat keskeisiä kehityksen kohteita tukemaan monikanavaista jakelua?
12. Millä tavalla piditte huolta asiakaspalvelusta monikanavaisuudessa? Oletteko luoneet tai loitteko jonkin keinon asiakkaiden tunnistamiseen eri kanavissa?
13. Miten investoitte asiakkaiden tunnistamiseen ja personalisointiin eri kanavissa, kuten verkon ja kivijalan välillä?
14. Minkälaisia asiointipisteitä lisäsitte tai kehittäte tukemaan asioinnin eri vaiheita: etsintä, hankinta ja jälkimarkkinointi?
  - a. Miten nämä asiointipisteet tukivat monikanavaista asiointikäyttäytymistä?
15. Pyrittekö tavoittelemaan yhtenäistä kokonaisuutta käytössä olevien kanavien välillä ja koetko kanavien välisen yhtenäisyyden tärkeäksi?
  - a. Miten pyritte tekemään yhtenäistä kokonaisuutta verkon ja kivijalan välille?
  - b. Kuinka esimerkiksi varmistitte kanavien ja tuotteiden välisen yhtenäisyyden toimivaksi?

### **Teema 3 – Kriisin aiheuttamia haasteita liiketoiminnalle**

16. Koskiko COVID kriisi pahasti juuri teidän liiketoimintaanne?
17. Minkälaisia haasteita koit kriisin aiheuttaneen liiketoiminnalle monikanavaisessa liiketoiminnassa? Mainitse 2–3 suurinta haastetta.
18. Miten asetetut rajoitukset ja jopa toiminnan väliaikainen sulkeminen näkyi teidän toiminnassanne monikanavaisessa kontekstissa?
19. Millä tavoin koit/koet liiketoiminnalle asetettujen rajoitteiden, kuten henkilömäärän, turvavälien ja hygieniasta huolehtimisen vaikuttavan teidän monikanavaisen jakelunne kehitykselle?
20. Mitä haasteita kriisi/pandemia yleisesti aiheutti asioinnin turvaamiseksi?
21. Minkälaisia haasteita kriisi/pandemia yleisesti toi yrityksenne investoinneille ja kehitysideoille?

### **Teema 4 – Kriisin aiheuttamat muutokset monikanavaisen jakeluun**

22. Minkälaisia muutoksia kriisi on aiheuttanut yrityksenne investoinneille?
23. Kuinka näit tai näet kriisin/pandemian yleisesti vaikuttaneen asiointikäyttäytymiseen?
24. Miten asetetut rajoitukset mielestänne vaikuttivat kuluttajien monikanavaisen asiointikäyttäytymiseen?
25. Minkälaisiin asioihin olette panostaneet enemmän kriisin aikana?
26. Miten koit/koet asiakkaiden valitsevan juuri teidän yrityksenne palvelut tai tuotteet kriisin aikana?
27. Millä tavoin koet monikanavaisen jakeluun liittyvän kilpailun kehittyneen?
28. Minkälaisten asiointipisteiden suosio on kasvanut?
29. Koitko kriisin aiheuttamat muospaineet eräänlaisina ajurina panostaa monikanavaisen toimintaan?
  - a. Jos näin oli, niin mihin monikanavaisen toimintaan eritoten koit tämän panostuksen suuntautuneen?
30. Kuinka pitkään olette suunnitelleet monikanavaisen jakeluun liittyviä muutoksia (investoinnit ja kehitykset), ja mikä sai teidät toimimaan juuri nyt?
  - a. Koitko, että jouduitte toimimaan kiireellä tai pakosta?
  - b. Onko kriisi ollut mielestäsi hetki, milloin monikanavaista toimintaa on vasta alettu enemmän ajattelemaan vai kiihdyttikö tämä päätöksiä ja toimintaa?
  - c. Tuliko jokin muutos teille niin sanotusti yllättäen?

## **Teema 5 – Kriisi muutoksen ajurina | Mitkä kanaviin liittyvät toimet ovat korostuneet tai muuttuneet kriisin johdosta**

31. Koetko jonkin tietyn kanavan käytön kasvattavan suosiota kriisin aikana?
32. Mitkä kanavat saivat ehkä vähemmän huomiota?
  - a. Minkä näet tai näkisit olleen syynä huomion laskemiseen?
33. Mitä koet/koit kuluttajien arvostavan monikanavaisessa jakelussa?
34. Miten koit lisääntyneen turvallisuusriskin vaikuttaneen monikanavaisen jakeluun? Korostuiko jokin tietty kanava tai kanavat?
35. Mikä yrityksenne monikanavastrategiassa on korostunut kriisin aikana?
36. Mikä asiointikäyttäytymisessä on korostunut monikanavaisessa kontekstissa?

37. Miten olet nähnyt asioinnin volyymin muutokset vertailussa ennen kriisiä ja sen aikana?
38. Mitkä toimet ovat mielestäsi korostuneet tai muuttuneet kriisin johdosta?
39. Miten näet kriisin vaikuttaneen yrityksenne tulevaisuuteen?
  - a. Entä opettiko kriisi teille jotain monikanavaisuudesta? Jos näin on, niin mitä?