



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

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	17.5.2015
Tekijä	Roosa Eerika Ketola	Matrikkelinumero	417205
		Sivumäärä	99
Otsikko	Monikanavaisuus designhuonekalualalla yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta		
Ohjaaja	KTT Leila Hurmerinta		

### Tiivistelmä

Designhuonekaluala on suuressa digitalisaation aikaansaamassa murroksessa, ja myös kuluttajakäyttäytyminen muuttuu sen myötä. Yritysten on muotoiltava kuluttajakäyttäytymisen muutoksen huomioivia monikanavaisuusstrategioita ja toimittava useilla kanavilla.

Tutkimus keskittyy designhuonekalujen kuluttajamarkkinoihin. Laadullinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin, joissa haastateltiin sekä yritysten henkilöstöä, että myymälässä asioivia asiakkaita. *Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella monikanavaisuutta designhuonekalualalla yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta.* Tutkimuksen tarkoitus jaettiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä on monikanavainen vähittäiskauppa?
2. Mitä on hybridikuluttaminen ja millainen on hybridiasiakas?
3. Miten designhuonekalualan yritys ja sen asiakas hyötyvät monikanavaisuudesta ja mitä haasteita se aiheuttaa?

Vähittäiskaupan monikanavaisuus tarkoittaa sitä, että yritys käyttää integroidusti online- ja offline-kanavia. Monikanavainen yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen saumattoman, brändin mukaisen kulutuskokemuksen asiakkaan haluamassa kanavassa, lisäämään sitä kautta asiakkaiden tyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta yritystä kohtaan ja luomaan kilpailuetua. Monikanavaisuus mahdollistaa asiakkaalle hybridikuluttamisen, eli eri ostoprosessien vaiheiden suorittamisen eri kanavissa. Hybridikuluttajat on jatkuvasti kasvava segmentti ja se kasvaa sitä mukaan kun kuluttajien Internetin käyttö monipuolistuu.

Kuluttajat eivät etsi pelkästään tuotteita, joiden käyttö aiheuttaa mielihyvää, vaan myös nautinnollista ostokokemusta. Designtuotteiden kuluttaminen liittyy käytännöllisten ja esteettisten tarpeiden toteuttamiseen, sekä kuluttamisen elämyksellisyyteen. Hybridikuluttajat arvostavat kuluttamisen joustavuutta ja mahdollisuutta valita sopiva kanava kuhunkin ostoprosessin vaiheeseen. Sosiaalisessa mediassa asiakkaat voivat kommunikoida yritykseen liittyvistä asioista niin yrityksen kuin muiden asiakkaiden kanssa. Suurimpana huolenaiheena on henkilökohtaisten tietojen joutuminen väärin tarkoituksiin, mikä vähentää verkossa ostamista.

Designhuonekalualan yritykselle aito monikanavaisuus mahdollistaa paremman asiakassuhteiden hallinnan, kun asiakkaista voidaan kerätä tietoa läpi kanavien. Tiedon perusteella asiakkaita voidaan paremmin segmentoida ja tarjota kohdistetumpaa markkinointia ja palvelua asiakkaita yksilöllisemmin. Informaatioteknologiset tekijät aiheuttavat haasteita, koska näiden järjestelmien rakentaminen ja ylläpito vaatii paljon henkilöresursseja ja on kallista, sekä saattaa aiheuttaa sisäisiä konflikteja. Onnistuessaan monikanavaisuusstrategia avaa maailmanlaajuiset markkinat, ja lisää yrityksen kilpailukykyä, ja siksi siihen kannattaa panostaa.

Asiasanat	Monikanavaisuus, hybridiasiakas, kuluttajakäyttäytyminen, ostokokemus
-----------	---





# **MONIKANAVAISUUS DESIGNHUONEKALU- ALALLA YRITYKSEN JA ASIAKKAAN NÄ- KÖKULMASTA**

Liiketaloustiede, markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Roosa Ketola 417205

Ohjaaja:  
KTT Leila Hurmerinta

17.05.2016  
Turku

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

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	9
1.1	Taustaa aiheelle .....	9
1.2	Aiheen rajaus ja tutkimuksen tarkoitus .....	11
1.3	Designhuonekaluala .....	12
2	MONIKANAVAISUUS YRITYKSEN STRATEGIANA .....	14
2.1	Monikanavaisuus .....	15
2.2	Monikanavaisuuden merkitys yritykselle .....	16
2.3	Online-kanava kivijalkakaupan rinnalla .....	18
2.3.1	Verkkokauppa .....	18
2.3.2	Sosiaalinen media .....	21
2.3.3	Sosiaalinen kauppa .....	22
3	KULUTTAJAKÄYTTÄYTYMINEN MONIKANAVAISILLA MARKKINOILLA .....	25
3.1	Hybridiasiakas .....	25
3.2	Hybridiasiakkaan kuluttajakäyttäytyminen .....	26
3.3	Kuluttaja kivijalkakaupassa .....	27
3.4	Kuluttaja online-kaupassa .....	28
3.4.1	Verkkokaupassa kuluttaminen .....	28
3.4.2	Sosiaalinen media ja sosiaalinen kuluttaminen .....	29
4	MONIKANAVAISUUDEN HYÖDYT JA HAASTEET .....	31
4.1	Yrityksen näkökulma .....	31
4.1.1	Asiakassuhteiden hallinta .....	31
4.1.2	Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus .....	33
4.1.3	Informaatioteknologiset haasteet .....	34
4.1.4	Kannibalisaatio ja kanavakonflikti .....	38
4.2	Asiakkaan näkökulma .....	39
4.2.1	Kanavan valinnan vapaus .....	39
4.2.2	Kuluttamisen miellyttävyys ja helppous .....	40
4.2.3	Yksityisyydensuoja .....	42
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	44
5.1	Metodologia ja metodin valinta .....	44
5.2	Aineiston keruu ja analyysi .....	46
5.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	49

6	TULOKSET.....	52
6.1	Yritys 1 – Designhuonekalujen erikoisliike.....	52
6.1.1	Monikanavaisuus yrityksen näkökulmasta.....	52
6.1.2	Monikanavaisuus asiakkaan näkökulmasta.....	56
6.2	Yritys 2 – Designhuonekaluja myyvä tavaratalo.....	60
6.2.1	Monikanavaisuus yrityksen näkökulmasta.....	60
6.2.2	Monikanavaisuus asiakkaan näkökulmasta.....	67
6.3	Monikanavaisuus yrityksen ja asiakkaan näkökulmista -synteesi.....	71
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	74
7.1	Teoreettiset sovellusmahdollisuudet.....	74
7.1.1	Monikanavaisuus ja hybridiasiakkuus.....	74
7.1.2	Monikanavaisuuden hyödyt ja haasteet.....	75
7.2	Manageriaaliset sovellusmahdollisuudet.....	81
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	84
7.4	Yhteenveto.....	84
	LÄHTEET.....	87
	LIITE 1 HAASTATTELULOMAKE, YRITYKSET.....	94
	LIITE 2 HAASTATTELULOMAKE, ASIAKKAAT.....	96
	LIITE 3 HAASTATELTAVAT.....	97
	LIITE 4 OPERATIONALISOINTITÄULUKKO.....	98

## **KUVIOT**

Kuvio 1 Verkkokuluttamiseen vaikuttavat tekijät .....	20
Kuvio 2 Sosiaalisen kaupan ominaisuudet (Liang & Turban 2011–2012, 6).....	23
Kuvio 3 Informaatioteknologiset haasteet monikanavaisuuden eri toteutusvaiheissa (Lewis, Whysall & Foster 2014, 57).....	35
Kuvio 4 Monikanavaisuus designhuonekalualan yritykselle.....	83

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Monikanavaisuus yrityksen näkökulmasta.....	72
Taulukko 2 Monikanavaisuus asiakkaan näkökulmasta .....	73





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa aiheelle

Perinteiset kivijalkakauppaa harjoittavat yritykset ovat suuren muutospaineen alla. Verkkokauppa on tullut vauhdilla kivijalkakauppojen rinnalle, mikä on aiheuttanut myynnin lisääntymisen lisäksi myynnin siirtymistä kivijalkakaupasta verkkokauppaan. Pentinan ja Hastyn (2009, 360) mukaan verkkokanavien lisääminen vanhojen puhtaiden kivijalkakauppojen rinnalle on välttämätöntä, jotta yritys pysyy mukana kilpailussa. Monikanavaisuuden käyttöön ottaneen yrityksen täytyy kehittää uusia strategioita, pysyäkseen mukana dynaamisessa, monikanavaisuuden aikaansaamassa ympäristössä.

Perinteiset markkinat ja perinteinen tapa tehdä vähittäiskauppaa on turmeltunut. Internet on luonut valtavasti mahdollisuuksia mennä markkinoille ja kauko-ohjata niitä. (Kikovska & Georgievskaja 2013, 81.) E-liiketoiminnalla on hyötyjä kaikille, niin yrityksille, asiakkaille, kuin yhteisöille. Yksi hyödyistä on se, että yritykset voivat nopeasti ja edullisesti tutustua globaaliin markkinaan, tavoitteena luoda kilpailukykyisiä tuotteita. (Kikovska & Georgievskaja 2013, 82.) Verkkokauppa sen perinteisessä merkityksessä ei ole ainoa elektroninen kanava, vaan monikanavaisessa ympäristössä yritys on vuorovaiikutuksessa asiakkaiden kanssa myös sosiaalisessa mediassa. Monikanavaisen kaupan uusi ilmiö on sosiaalinen kauppa, jossa raja kaupankäynnin ja sosiaalisen kanssakäymisen välillä hämärtyy. Perinteinen kauppa ei ole kokonaan häviämässä, joten olennaista on se, miten eri kanavat toimivat yhdessä ja mikä olisi paras mahdollinen kokonaisratkaisu niin yrityksen kuin asiakkaan kannalta.

TNS Gallupin tutkimuksen mukaan 15-79 –vuotiaista suomalaisista 90 % käyttää Internetiä joka kuukausi ja 75 % eli noin 3,2 miljoonaa henkilöä on joskus ostanut jonkun tuotteen tai palvelun verkosta. Kolmannes verkko-ostajista ostaisi vieläkin enemmän verkosta, mikäli ostokset voisi halutessaan palauttaa saman ketjun myymälään. Suomalaisen yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan väliseen verkkokauppaan käyttämä rahamäärä on kasvanut selvästi viime vuosina. Verkkokaupan määrä vuonna 2010 oli 8,90 mrd, 2011 9,58 mrd ja 2012 9,65 mrd. Ja siitä vähittäiskaupan osuus 2010 oli 2,7 mrd, 2011 2,9 mrd ja 2012 3,0 mrd. Myös vuoden 2013 alkupuoliskon verkkokaupan määrä on suurempi kuin edellisinä vuosina. Tutkimustulokset osoittavat verkkokaupan kasvua myös vähittäiskaupan alalla. (TNS Gallup 2013.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti niitä yrityksiä, joilla on kivijalkakauppa ja jotka ovat ottaneet verkkokaupan ja sosiaalisen median mukaan liiketoimintaan. Verkkokaupan tulo vaikuttaa yritykseen kokonaisvaltaisesti niin markkinointiin ja asiakkaisiin, kuin yrityksen sisäisiin toimintoihin. Tutkimusten mukaan verkkokaupalla on nähty kannibalisaatiovaikutuksia, eli verkkokaupasta tuleva lisämyynti on pois yrityk-

sen kivijalkakaupan myynnistä. Useiden kanavien olemassaolo altistaakin eri kanavien välisille konflikteille, koska kaikki haluavat suojella omia asiakkaitaan ja bonuksiaan.

Yksi dramaattisimmista kulutusympäristön muutoksista on kanavien lisääntyminen. Asiakkailla on enemmän mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa yritysten kanssa. Kanavien lisääntyminen on aiheuttanut yrityksille haasteita toimintaympäristön tehokkaaseen johtamiseen. Akateemisille tutkijoille se taas on mahdollistanut näiden haasteiden ratkaisuun tarvittavien uusien näkökulmien tutkimisen. Monikanavaisten asiakkuuksien johtaminen on syntynyt asiakassuhteiden pirstaloitumisesta useisiin kanaviin. Kanavalla tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välistä kontaktipistettä tai mediaa, jonka kautta ollaan vuorovaikutuksessa. (Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar & Teerling, Jacquelyn & Verhoef 2006, 107)

Tutkimukset siitä, että monikanavainen strategia kasvattaa myyntiä, ovat luoneet yleistävän oletuksen siitä, että useita kanavia käyttävä asiakas, niin sanottu hybridiasiakas, kuluttaa enemmän, kuin yhden kanavan asiakas (Neslin ym. 2006, 100). Yrityksen näkökulmasta näyttäisi olevan luonnollista käyttää eri kanavaa asiakkaiden hankintaan, asiakkuuksien kehittämiseen, ylläpitämiseen ja lopettamiseen. On selvää, että eri kanavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja ruokkivat toinen toisiaan. (Neslin & Shankar 2009, 74, 79.) Monikanavaisen yrityksen perinteiset ja modernit kanavat eivät ole erillisiä liiketoimintayksiköitä, vaan niitä tulee koordinoita kokonaisuutena. Integrointiajattelu auttaa suorituksen parantamista kaikilla kanavilla. (Jones & Kim 2010, 634.)

Asiakkaan kannalta kanavien sopivuus saattaa vaihdella asiakassuhteen eri vaiheissa (Neslin & Shankar 2009, 74). Tehokkaasti toteutettuna monikanavainen lähestymistapa pehmittää asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta ja antaa johdolle mahdollisuuden parantaa kaikkia asiakkaiden kosketuspintoja yritykseen ja parantaa asiakastyytyväisyyttä (Peterson, Gröne, Kammer & Kirscheneder 2010, 11). Useita kanavia käyttävät asiakkaat ovat arvokkaampi segmentti yrityksille, kuin yhtä kanavaa käyttävät asiakkaat. Mikäli useita kanavia käyttävät asiakkaat ovat arvokkaampia ja tuottavat yritykselle enemmän rahallista arvoa, tulisi yritysten keskittyä näihin asiakkaisiin. (Kushwaha & Shankar 2013, 67-68.) Yrityksille on myös tärkeää ymmärtää, missä olosuhteissa asiakkaat eivät ole vastaanottavaisia online-kanaville, ja milloin he kokevat toiselle kanavalle ohjaamisen häiritseväksi (Herhausen, Schögel & Schulten 2012, 368). Vähittäiskaupassa tapahtunut myynnin kasvu elektronisen kaupan ja monikanavaisuuden kautta viestii siitä, että markkinointijohtajilla ja tieteentekijöillä on tarve kehittää syvempää ymmärrystä monikanavaisuudesta vähittäiskaupassa (Kushwaha & Shankar 2013, 67). Tässä tutkimuksessa liiketoimintakanavilla tarkoitetaan kivijalkakauppaa ja verkkokauppaa. Liiketoimintakanavia tukevia kanavia ovat sosiaalisen median eri kanavat, mutta ne tulee erottaa liiketoimintakanavista, koska niissä ei tapahdu rahallista transaktiota. Yritysjohdossa ollaan usein hämmentyneitä siitä, mihin kanaviin käyttää resursseja. Joh-

dossa toivotaan selkeyttä sille, mihin kanaviin panostaminen parantaisi yrityksen suori-  
tusta eniten. Olisikin tärkeää kiinnittää huomiota yrityksen tarjoamaan kokonaisuutena,  
ja korkeaan asiakastyytyväisyyteen sen sijaan, että kehitetään kanavia toisistaan eril-  
lään. (Hsieh, Roan, Pant, Hsieh, Chen, Lee & Chiu 2012, 329.)

## 1.2 Aiheen rajaus ja tutkimuksen tarkoitus

Monikanavaisuus tarkoittaa useiden eri liiketoimintakanavien käyttämistä ja yhdistämis-  
tä (ks. tarkemmin 2.1). Tässä tutkimuksessa monikanavaisuus rajataan kivijalkakaup-  
paan, sekä verkkokauppaan, ja sosiaaliseen mediaan niitä tukevana kanavana. Yritykset  
käyttävät verkkokaupan kanssa tiiviissä yhteistyössä sosiaalisen median kanavia, ja ne  
tukevat toinen toisiaan, minkä vuoksi sosiaalinen media on elintärkeä osa monikanavai-  
suutta.

Tutkimus keskittyy yrityksen ja kuluttajan väliseen vähittäiskauppaan ja erityisfokus  
on designhuonekalukaupassa. On selvää, etteivät kaikki yritykset hyödy yhtäläisesti  
tuotteiden tarjoamisesta verkossa (Gajan & Basuroy 2007, 2). Tämä tutkimus pyrkii  
selvittämään monikanavaisuuden mahdollisuuksia designhuonekalualalla. Moni-  
kanavaisuutta on tutkittu paljon, mutta huonekalualalta ei ole olemassa tutkimustietoa.  
Huonekalujen ja erityisesti designhuonekalujen kaupankäynnissä on omat erityispiir-  
teensä. Huonekalujen myynti on viime vuosina siirtynyt yhä enemmän verkkoon, mutta  
toimintaympäristön muuttuminen koetaan alalla suureksi haasteeksi. Vielä ei tiedetä,  
miten perinteisen ja modernin kaupankäynnin yhdistelmä toimisi parhaiten, sekä yrityk-  
sen että asiakkaan näkökulmasta. *Yritykset ovat tietoisia monikanavaisuuden hyödyistä,  
mutta miten sen avulla lopulta tyydytetään paremmin asiakkaiden tarpeita ja onko siitä  
yritykselle taloudellista hyötyä?*

Kiinnostuksen kohteena ovat huonekalukauppaa käyvät yritykset, jotka pyrkivät kil-  
pailuedun hankkimiseen asiakastyytyväisyyden ja monikanavaisuuden kautta. Par-  
haimmillaan monikanavaisuuden avulla voidaan saavuttaa korkeampaa asiakastyytyväi-  
syyttä sekä enemmän ja suurempia ostoja, mikä hyödyttää kaupan molempia osapuolia.  
*Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella monikanavaisuutta designhuonekalualalla  
yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta.*

Tutkimuksen tarkoitus johtaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä on monikanavainen vähittäiskauppa?
2. Mitä on hybridikuluttaminen ja millainen on hybridiasiakas?
3. Miten design -huonekalualan yritys ja sen asiakas hyötyvät monikanavai-  
suudesta ja mitä haasteita se aiheuttaa?

### 1.3 Designhuonekaluala

”Muotoilun englanninkielinen sana ”design” pohjautuu latinan ”designo” -sanaan, joka tarkoittaa suunnitelmaa, luonnosta tai piirustusta.” Teollisuustaitteen liitto Ornamo määrittelee muotoilun paitsi tuotekehitykseksi myös monitieteelliseksi tavaksi ratkaista ongelmia. Muotoilun avulla voidaan tuottaa fyysisille esineille, ympäristöille, prosesseille ja palveluille toivottuja laatuominaisuuksia koko niiden elinkaarta silmällä pitäen. Se näkyy immateriaalisen suunnittelun kasvuna tuotesuunnittelun rinnalla ja strategisen suunnittelun kehityksenä. Designhuonekalut kuuluvat muotoiluintensiivisiin tuotteisiin. Valmistus voi olla teollista sarjatuotantoa, jota tässä tutkimuksessa tarkasteltavat yritykset hyödyntävät. ”Valmistusta harjoittavat yritykset tuottavat muotoiluosaamista joko omassa organisaatiossaan tai ostavat sitä ulkopuolisilta alan suunnittelutoimistoilta.” (Ornamo 2015.)

Maailma on täynnä designhuonekaluja valmistavia yrityksiä, jotka pyrkivät kaikki tekemään enemmän tai vähemmän erottuvia tuotteita. Usein jo pelkästään tuotteiden suhteellisen kallis hinta asettaa yrityksille paineita olla designista kiinnostuneiden kuluttajien silmissä muita kiinnostavampia ja uskottavampia. (Lindroos, Nyman, Lindroos 2005, 157-158.) Designilla voidaan vähentää turhaa kulutusta, ja niukkuus muotoilussa tarkoittaa loppuun asti ajateltua ja ekologista suunnittelua. Design voi myös tarkoittaa sitä, että tehdään vähän, mutta hyvin. Toisaalta design tarkoittaa tietynlaista ylellisyyttä, jolla on tunnearvoa. Designhuonekalujen suunnittelijat näkevät, että designhuonekalut ovat vastakohta turhalle, halvalle ja huonolaatuiselle tuotteelle. (Lindroos, Nyman, Lindroos 2005, 161.)

Designin voima liittyy henkisten ja esteettisten tarpeiden toteuttamiseen. Ihmiset arvostavat ja etsivät kauneutta ympäristöstään, ja sitä voidaan toteuttaa myös kuluttamisen avulla. Designia arvostetaan, niin Suomessa, kuin kansainvälisilläkin markkinoilla ja varsinkin ne asiakasryhmät, joita verrattain kalliit designituotteet voivat tavoittaa, ovat erinomaisen designtietoisia. Designin avulla tuote, sen kokeminen ja arvo asiakkaalle nousevat korkeammalle tasolle. Arkisiin tuotteisiin voidaan hyvällä muotoilulla ja kiinnostavalla tarinalla luoda lisäarvoa. (Lindroos, Nyman, Lindroos 2005, 157, 209.) Kiihtyvä globalisaatio, sekä nopea teknologinen kehitys muuttavat designiin kohdistettuja odotuksia. Hyvin johdettu yritys yhdistettynä taitavaan designiin tuottaa elinkelpoista teollisuutta ja muotoilu antaa tuotteelle lisäarvoa. (Hohti 2011, 16, 158.) Designilla voidaan erilaistaa tuotteita, palveluita ja toimintaprosesseja. Muotoilu tekee tuotteista ymmärrettäviä ja helppokäyttöisiä. Design tekee näkyväksi tuotteen ominaisuudet ja yrityksen osaamisen. Sen avulla voidaan tuotteista tehdä houkuttelevampia, haluttavampia ja vahvistaa tuotteen brändimielikuvaa. Vahvasta brändistä ollaan valmiita maksamaan korkeampaa hintaa ja onnistunut muotoilu myös alentaa tuotteen valmistuksen ja käytönnoton kustannuksia. Design ei ole tuotteeseen päälle liimattua bränditeippiä, vaan

oikein sovellettuna ihmisten tarpeista kumpuavaa luovaa suunnittelua, jossa brändäyksellä on merkittävä rooli. (Hohti 2011, 186.) Designhuonekalun ja brändäyksen välillä on erottamaton suhde. Ei ole olemassa designhuonekalua ilman brändiä, koska designhuonekaluun liittyy aina tunnettuus ja suunnittelun merkitys. Designhuonekalu on muutakin kuin fyysisistä osista rakennettu käyttöesine. Sen taustalla on usein tarina ja sen omistaminen tarjoaa myös tunnetason kokemuksia.

Menestyneet brändit ovat yhteydessä asiakkaisiinsa tunnetasolla. Ihmiset pysyvät uskollisina ja identifioituvat tiettyihin brändeihin, koska brändit heijastelevat jotain sellaista, mitä kuluttajat haluaisivat nähdä itsessään. Tämä tarkoittaa sitä, että sen sijaan että tarjottaisiin pelkästään laadukkaita tuotteita ja kohtuullisia hintoja, tarjotaankin visio maailmasta, jossa yksilö voi saavuttaa enemmän ja olla haluamansa kaltainen persoona. (Cottineau 2012, 243.) Yrityksen näkökulmasta brändien tulisi vaikuttaa jokaiseen päätökseen. Brändi ei ole ainoastaan nimi, logo tai mainos. Se on tarina, jonka tulee ohjata yrityksen toimintaa kaikilla rajapinnoilla. Sen pitää ohjata päätöksentekoa työntekijöiden palkkaamisesta siihen, miten yrityksen työntekijät pukeutuvat. (Cottineau 2012, 243.) Tässä tutkimuksessa keskitytään designhuonekaluihin, jotka ovat premium brändejä. Premium brändeillä voidaan tarkoittaa useita eri ominaisuuksia tuotekategoriasta riippuen. Niille on ominaista, että tuotteet ovat erittäin laadukkaita, korkeahintaisia, niiden jakelu on valikoitua ja jakelijat ovat korkeatasoisia ja mainonta on säästäväistä. Erinomainen laatu on edellytys ja laadun kehittäminen tärkeää. (Quelch 1987, 39.) Korkea hinta ja erityiset jakelukanavat lisäävät tuotteiden eksklusiivisuutta, mikä on ominaista premium brändille. Brändiä voidaan vahvistaa myös hyvin valitulla nimellä, logolla, pakkauksilla ja brändin historialla, alkuperällä tai persoonallisuudella. Premium segmentti voi olla lähes missä tahansa tuotekategoriassa ja premium tuotteista ollaan valmiita maksamaan korkeampia hintoja, koska kuluttajat voivat kokea ne esimerkiksi sijoituksena, statussymbolina tai järkevästi hinnoiteltuna hemmotteluna. (Quelch 1987, 40.) Brändin luomisen ja kehittämisen perimmäinen tavoite on asiakkaiden uskollisuuden kehittäminen brändiä kohtaan (Shen & Bissell 2013, 629) ja tämä pätee myös designhuonekalualalla.

## 2 MONIKANAVAISUUS YRITYKSEN STRATEGIANA

Yrityksillä on lukuisia erilaisia strategisia mahdollisuuksia, joiden avulla ne yrittävät saavuttaa tavoitteitaan. Joillain strategioilla pyritään kasvattamaan volyymeja ja toisilla tiettyjen markkinasegmenttien tuottavuutta. Avaintekijä strategiassa on, että se on selkeä kannanotto siihen, miten yritys erottuu kilpailijoistaan. (Rowley 2002, 216.) Monikanavaisuus on liiketoimintastrategia, joka lisää arvoa yritykselle ja, joka voi olla kilpailuedun lähde tarjoten uniikkeja kanavien välisiä synergioita (Pentina & Hasty 2009, 361). Muutokset vähittäiskaupan ympäristössä ovat stimuloineet vähittäiskaupan yrityksiä kehittämään monikanavaisuusmalleja tavoitteena synkronoida useita, toisiaan täydentäviä kanavia. Tavoitteena on tarjota asiakkaalle yhä monimuotoisempi markkina- paikka. (Griffiths & Weinberger 2005, 1643.) Kuluttajien ostokäyttäytymismallit ovat muuttuneet ja siksi yrityksen tulee luoda muutokset huomioon ottavia, entistä tehokkaampia liiketoimintastrategioita (Fulgoni 2014, 377). Niiden avulla yrityksillä on mahdollisuus merkittävästi vaikuttaa kuluttajan käyttäytymiseen eri kanavilla (Jacquelyn & Sullivan 2005, 239).

Muutokset kulutuskäyttäytymisessä on johtanut siihen, että yritykset ovat muuttaneet fokuksensa tuotteista ihmisiin (Shen & Bissell 2013, 629). Kuluttajat voidaan jakaa segmentteihin erilaisin perustein. Kuluttajien asenteet muun muassa riskejä ja koke muksellisuutta kohtaan ovat hyvin heterogeeniset ja siksi yrityksen on tärkeää segmen- toida asiakastyypit sen mukaan, minkälaisia kanavapreferenssejä heillä on. (Gajan & Basuroy 2007, 2.) Umut, Verhoef ja Neslin (2008, 410) mukaan kanavakäytön perus- teella tehtävän segmentoinnin avulla erilaisia kuluttajasegmenttejä pystytään palvele- maan räätälöidymmin ja ohjaamaan eri kanaviin. Se voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että innostuneelle hybridikuluttajalle, eli useaa kanavaa saman tuotteen ostamiseen käyt- tävälle kuluttajalle luodaan sellaisia kulutusformaatteja, jotka tarjoavat mielihyvää tuot- tavan shoppailuympäristön. Sitoutumattomille kuluttajille, eli kuluttamisesta ja shoppai- lusta vain vähän kiinnostuneille, voitaisiin taas tarjota tehokkaampia tapoja kuluttaa. (Umut ym. 2008, 410.)

Kuluttajat hyväksyvät ja lähtevät mukaan e-kaupankäyntiin eri vaiheiden kautta ja eri vaiheissa eri tekijät vaikuttavat ostopäätökseen. Online-markkinoilla yritysten pitää tie- tää, minkälaisia kuluttajia tavoitellaan, ja sopeuttaa strategiat sen mukaan, tavoitellaan- ko uusia asiakkaita, vai olemassa olevia asiakkaita. Asiakkaiden segmentoinnin ja sen perusteella tehtävän markkinoinnin kohdentamisen avulla voidaan rakentaa vahvempia suhteita asiakkaisiin ja hoitaa olemassa olevia asiakassuhteita. Asiakassuhteiden kehit- tämisen kautta lisätään asiakasuskollisuutta, mikä on monikanavaisuuden kulmakiviä. Pitkän aikavälin onnistumisen kannalta on olennaista, että uusien asiakkaiden hankki- misen lisäksi pidetään huolta asiakassuhteiden kestävydestä. (Hernandez, Jimenez & Martín 2008, 1241.)

Ensin määritellään, keitä asiakkaat ovat, toiseksi kerätään heistä informaatiota läpi kaikkien kanavien ja kolmanneksi analyysin perusteella tarjotaan asiakkaille heidän tarpeidensa mukaiset tuotteet ja palvelut. Asiakas hyötyy näin vaihtoehdoista ja paremmasta palvelusta. Yritys hyötyy matalammista myynnin kustannuksista, kun kohdistetulla markkinoinnilla on suurempi lisä- ja ristikkäismyyntipotentiaali. (Peterson ym. 2010, 15.) Asiakkailta on nykyään enemmän kanavamahdollisuuksia ostamiseen ja palvelun vastaanottamiseen kuin koskaan aikaisemmin. Näiden kosketuspisteiden lisääminen ja toisiinsa linkittäminen ei ole ainoastaan järkevää, vaan siitä on nopeaa vauhtia tulossa strateginen välttämättömyys. Se vaatii koordinoituja voimavaroja markkinoinnin, myynnin, palvelu- ja it- henkilöstön keskuudessa. (Peterson ym. 2010, 15.)

Monikanavaisuus voi olla yrityksen erilaistamisratkaisu ja strateginen kilpailuetu. Käyttämällä hyödyksi yrityksen olemassa olevia resursseja ja kompetenssia ja toteuttamalla monikanavaisuuden integraatiota, monikanavaisuus kilpailuetuna voi säilyä pitkällä aikavälillä. Kanavien koordinoinnilla ja sen kautta asiakaskokemuksen parantamisella voidaan saada kilpailuetua myös siitä syystä, että kanavien väliset synergiaedut ovat uniikkeja jokaisella yrityksellä ja niitä on vaikea kopioida. (Pentina & Hasty 2009, 363 – 364.)

## 2.1 Monikanavaisuus

Internet-pohjaisten informaatio- ja viestintäteknologioiden kaupallinen hyödyntäminen on mahdollistanut organisaatioita kaikilta talouden sektoreilta liittymään digitaaliseen aikaan. Lähes rajaton verkostomaisuus on luonut ennustamattomia liiketoimintamahdollisuuksia. Kiinnostavaa on se, että nämä teknologiat ovat tarjolla kaiken tyyppisille organisaatioille, ei ainoastaan niille, jotka tekevät pelkästään verkkokauppaa. Internetin käyttöönotto kuluttajien ja yritysten keskuudessa jatkaa kehittymistään, mikä tarjoaa monikanavaisille yrityksille parhaat mahdollisuudet. Teknologia tarjoaa mahdollisuuksia yhä tehokkaampaan synergiaan viestinnässä, sekä brändi-imagon ja asiakkaiden uskollisuuden kehittämisessä. (Barnes, Matthew & Mieczkowska 2004, 199; Schramm-Klein 2011, 310.)

Monikanavaista kulutuskäyttäytymistä on ymmärrettävä yhä paremmin (Kwon & Jain 2009, 163). Asiakkaat, jotka vastaavat monikanavaisen yrityksen markkinointitoimiin ovat erilaisia kuin ne asiakkaat, jotka vastaavat yksikanavaisen yrityksen markkinointitoimiin (Lee & Kim 2010, 301). Vähittäiskaupan ympäristön muuttuessa yhä kilpailummaksi tulee tärkeäksi ymmärtää, mitkä tekijät tuottavat kuluttajalle arvoa eri kanavilla, ja niiden ymmärtämisen kautta yritysten on helpompi luoda ja toteuttaa monikanavaisuusstrategioitaan (Noble, Griffith & Weinberger 2005, 1650-1951; Kim ym. 2005, 40-41). Hybridiasiakkaat ovat yritykselle rahallisesti kaikkein arvokkaimpia, ja

siksi yrityksen tulisi rohkaista asiakkaita käyttämään useita kanavia. (Kushwaha & Shankar 2013, 82; Pentina & Hasty 2009, 363).

Yritysten täytyy sopeutua maailmaan, missä myymälä ja Internet eivät enää ole erillisiä vähittäiskaupan kategorioita, vaan niiden muodostama integroitu kokonaisuus (McGoldrick & Collins 2007, 144). Yritykset toimivat kivijalkakaupassa ja verkossa ja yhä enemmän kysymykseen tulee synergioiden hakeminen monikanavaisuuden kautta. Se tarkoittaa eri kanavien käyttämistä sellaisella tavalla, mikä parantaa jokaisen erillisen kanavan tehokkuutta ja tarjoaa asiakkaalle saumattoman kulutuskokemuksen. (Chatterjee 2010, 9; Pentina & Hasty 2009, 361.) Jatkuva asiakasanalyysi ja interaktiivisten strategioiden kehittäminen on kriittistä onnistuneelle monikanavaisuusstrategialle (Kim ym. 2005, 40-41).

Eri kanavilla on erilaisia vahvuuksia ostoprosessien eri vaiheissa (Chatterjee 2010, 10). Fyysiset kaupat tarjoavat suoraa kosketusta tuotteeseen, kun taas verkossa yritykset voivat tarjota helpompaa hintavertailua, toimintoja ympäri vuorokauden, täydellisen tuoteinformaation ja vaivatonta vuorovaikutusta (Kim ym. 2005, 40-41). On kriittistä niin johtajille kuin tutkijoille hankkia ymmärrystä asiakkaiden reaktioista monikanavaisen toimintamalliin ja siihen, millaisia seurauksia asiakkaiden reaktioilla on yrityksen tuottoihin (Chatterjee 2010, 11). Yksittäinen kanava kykenee toimimaan yksin, mutta aidosti monikanavainen yritys on paljon voimakkaampi ja joustavampi. (McGoldrick & Collins 2007, 156.) Todellinen monikanavaisuus on sitä, että kanavat integroidaan sallimalla kanavien ristikkäinen käyttö niin tuotteiden, rahan kuin informaation osalta (Chatterjee 2010, 10). *Monikanavaisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Internetin luomien teknologioiden mahdollistamaa useiden liiketoimintakanavien ja niitä tukevien kanavien integroitua kokonaisuutta, jossa eri kanavat täydentävät toinen toisiaan ja hakevat synergioita, sekä tarjoavat asiakkaalle saumattoman kulutuskokemuksen.*

## 2.2 Monikanavaisuuden merkitys yritykselle

Hybridiasiakas, eli asiakas, joka käyttää yhden tuotteen ostamiseen saman yrityksen online- ja offline-kanavaa, kuluttaa enemmän, kuin pelkän kivijalkamyymälän, eli offline-kanavan asiakas (Kushwaha & Shankar 2013, 73; Kumar & Venkatesan 2005, 58). Hybridiasiakkaat ovat yritykselle tuottavampia, ostavat määrällisesti enemmän tuotteita ja useammista tuotekategorioista, sekä ostavat useammin kuin yhden kanavan asiakkaat (Jacquelyn & Sullivan 2005, 243). Hybridiasiakkaat ovat sitoutuneempia kuluttamaan, kuin yhtä kanavaa käyttävät asiakkaat, ja suurempi sitoutuminen taas todennäköisesti johtaa toistuviin ostoihin, suurempiin ostomääriin, suurempaan rahankäyttöön tai kaikkien näiden kombinaatioon (Kushwaha & Shankar 2013, 73; Neslin & Shankar 2009, 72). Todellisessa monikanavaisessa ympäristössä yrityksen markkinointiyksikkö tietää



asiakkaan preferenssit, kiinnostuksen kohteet ja vuorovaikutushistorian huolimatta siitä, asioiko asiakas myymälässä, vieraileeko verkkokaupassa tai käy puhelinkeskustelua yrityksen henkilöstön kanssa (Peterson ym. 2010, 11; McGoldrick & Collins 2007, 142-143). Asiakkaat voivat saada tarpeisiin sopivia tarjouksia, jotka on räätälöity uniikkien tarpeiden ja kiinnostusten mukaisesti. Kyseessä voi olla tiedon etsiminen, ostotapahtuma tai jälkiostaminen. (McGoldrick & Collins 2007, 142-143; Kim ym. 2005, 40; Kumar & Venkatesan 2005, 58.)

Hedonististen kulutusmahdollisuuksien tarjoaminen on tärkeää kivijalkakaupassa toimivalle yritykselle, joka on laajentumassa monikanavaisiin operaatioihin. Virtuaalisessa ostosympäristössä, ilman fyysistä kontaktia, ja henkilökohtaista vuorovaikutusta, yrityksen tulee luoda Internetissä kuluttamisesta kokemuksellinen, interaktiivinen ostosympäristö. (Kwon & Jain 2009, 161.) Ostoympäristön pitää toivottaa tervetulleeksi sekä hedonistiset, että utilitaristiset asiakkaat (Lee & Kim 2010, 306). Hybridiasiakkaita voidaan palvella tarjoamalla personoituja tarjouksia, palkitsemalla uskollisia asiakkaita, lähettämällä yksilöityjä sähköpostipromootioita ja hallitsemalla monikanavaista kulkuskokemusta siten, että se maksimoi asiakkaan kokeman arvon ja luo yritykselle tuottoja (Pentina & Hasty 2009, 363; Kim ym. 2005, 40). Laajempi valikoima tuotteita usealla kanavalla tarjoaa asiakkaalle vaihtelua kuluttamiseen sekä mahdollisuuksia tehdä impulssiostoja (Kushwaha & Shankar 2013, 73). Modernit yritykset, joiden asiakkaat ovat todennäköisesti hybridiasiakkaita, hyötyvät aggressiivisesta hedonististen ja kokemuksellisten arvojen tuottamisesta verkkokaupassa ja se vaikuttaa positiivisesti hybridiasiakkaan verkkoasioimisintensiteettiin (Kwon & Jain 2009, 161).

Yhteistyö asiakkaiden kanssa useiden kanavien kautta pitää sisällään mahdollisuuksia positiivisiin synergiaetuihin. Asiakkuuden keston pituus, asiakkaan aktiivisuus, yrityksen ja asiakkaan välisten kontaktien monipuolisuus sekä ihmistenväliset kontaktit ovat yhteydessä hybridikäyttäytymiseen. Luottamus yritykseen on vahvasti yhteydessä hybridiasiakkaan ostokäyttäytymiseen ja asiakkaat, joilla on syvämpi suhde yrityksen kanssa, ovat parempia kohteita kanavaohjaamiselle, kuin ne asiakkaat, joilla on vain kevyt suhde yritykseen. Ihmistenvälinen vuorovaikutus on erittäin tärkeää monikanavaisessa ympäristössä asiakkaan pitämiseksi tyytyväisenä. (Kumar & Venkatesan 2005, 58.) Kuluttajan kanavavalinnat eivät johdu puhtaasti taloudellisista syistä. Kuluttajan kanavavalinnan ymmärtämiseksi tulee tutkia kuluttajan ennakoasenteita sekä kuluttajan kanavavalintaan vaikuttavia tavoitteita. (Balasubramanian, Raghunathan & Mahajan 2005, 27.)

## 2.3 Online-kanava kivijalkakaupan rinnalla

### 2.3.1 Verkkokauppa

Monikanavainen yritys toimii kivijalkakaupan lisäksi online-markkinoilla. Paras ja tehokkain tapa kehittää yrityksen operaatioita ja yrityksen suorituskykyä on ottaa käyttöön uusia teknologioita, ja lähteä mukaan kaupankäyntiin verkossa. Elektroninen kauppa on liiketoiminnan harjoittamista online-verkoston kautta. Se tarjoaa säästöjä transaktioissa sekä kasvua, koska se mahdollistaa suuremman määrän transaktioita samassa ajassa. Lisäksi se vähentää vuorovaikutuksen kustannuksia, kustannuksia asiakastiedon keräämisestä, ja työn kustannuksia, kun tarvitaan vähemmän työntekijöitä. E-kaupankäynti ei ole rajoittunut tuotteiden ja palvelujen myymiseen ja ostamiseen, vaan se myös lisää kysyntää näille tuotteille ja palveluille, tarjoaa tukea asiakkaille ostotapahtumassa ja palveluissa ja helpottaa vuorovaikutusta liiketoiminnan osapuolien välillä. (Kikovska & Georgievska 2013, 71,75.) Internetin rooli monikanavaisessa ympäristössä ei ole toimia ainoastaan kulutuskanavana, vaan se myös johtaa kuluttajia toisiin kanaviin (Kim ym. 2005, 40-41). Verkkokaupan merkitys osana monikanavaisuutta on jopa niin suuri, että verkkokauppa tulisi nähdä yrityksen lippulaivana (Griffithsin & Howard 2008, 73), mutta se vaatii suuria taloudellisia panostuksia (Pentina & Hasty 2009, 369-371). Yritykset käyttävätkin usein verkkokauppojen perustamiseen ja ylläpitämiseen merkittäviä määriä rahaa (Belanche, Casaló & Guinaliú 2012, 129).

Monikanavaisen yrityksen online-menestys ei ole ainoastaan kiinni siitä, miltä verkkokauppa näyttää (Jones & Kim 2010, 633). Olennaista verkossa on asiakkaiden graafisen ilmeen minimivaatimusten täyttäminen, joka vakuuttaa heidät ostamaan ja palaamaan takaisin. Mikäli verkkosivujen estetiikka, värit ja tuotteiden esillepano ylittää tietyn kriittisen rajan tasolle, se ei enää pysty lisäämään kuluttajan tyytyväisyyttä ja tekemään heistä uskollisia. (Correia Loureiro & Roschk 2014, 211; Jones ja Kim 2010, 635.) Petersonin ym. (2010, 13-14) mukaan olennaista on verkkokanavan optimointi. Yrityksen verkkotoiminta ei ole vain yksittäinen kanava, vaan pikemminkin kaiken monikanavaisuuden ylläpitävä voima. Verkkokanava on myynti- ja palvelukeskus, työkalu, joka kerää ja levittää tietoa, ja joka helpottaa asiakkaan kokemusta yli kanavien. Se ohjaa asiakkaat sosiaalisen median sivuilta myynti- ja markkinointipisteisiin verkossa ja verkon ulkopuolella. Verkkokanava voi täydentää asiakaskokemuksen aukkoja ja helpottaa asiakassegmentointia. (Peterson ym. 2010, 13-14.)

Verkossa toimivan monikanavaisen yrityksen liiketoiminnan onnistumisen kannalta on kriittistä investoida verkkokokemukseen. Verkossa kuluttajat vaativat hyvin yksityiskohtaisia tuotetietoja. Kuluttajien vaatimat tiedot tulee viestiä läpinäkyvästi muodossa, joka miellyttää kuluttajaa samalla tavalla kuin perinteisessä kulutusympäristössä.

Kokemuksen tulee olla rikastuttava ja osallistava, joka hyödyntää teknologisia mahdollisuuksia ja johdattaa kuluttajan vuorovaikutuksen maailmaan. Kuluttaja ei voi verkossa tuntea tuotetta ja saada fyysistä kokemusta, ja siksi verkkosivuilla pitää tarjota laadultaan ja määrältään korkeatasoista informaatiota. (Griffiths & Howard 2008, 73; Jones ja Kim 2010, 635.) Monitasoiset verkkosivut täynnä multimediaefektejä vaikuttavat sivun käytettävyyteen ja siksi yrityksen tulisi välttää sellaisia ratkaisuja (Belanche ym. 2012, 130).

Asiakkailla on hyvin toisistaan poikkeavat Internetin käyttötaidot, joten on olennaista kehittää helppokäyttöisiä verkkokauppoja. Verkkosivun käytettävyydellä on merkittävä vaikutus kuluttajan käyttäytymiseen. Verkkosivun käytettävyys on ensimmäinen tekijä, jonka ollaan voitu osoittaa suoraan vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen. Koska asiakkailla on erilaiset taidot verkkosivujen käyttämiseen, he kokevat erilaisia riskitasoja verkkosivujen käytössä. Käytettävyydellä on suuri merkitys erityisesti niille asiakkaille, jotka kokevat riskiä verkkosivuilla toimimisessa. Järkevin ratkaisu käytettävyyden kannalta on tehdä verkkokauppaan yksinkertaiset ja selkeät muotoilut ja rakenteet. (Belanche ym. 2012, 129 – 130; Jones ja Kim 2010, 635.)

Jones ja Kim (2010, 635) tarkastelevat verkkosivujen tekijöiden merkitystä erityisesti monikanavaisessa kontekstissa. Verkkokuluttamisen aikomusta ennustavia tekijöitä ovat verkkosivun laatu, yrityksen brändi ja asiakkaan sitoutuminen siihen kivijalkakaupassa. Nämä kolme tekijää ennustavat asiakkaan aikomuksia ostaa verkossa ja siksi ne ovat tärkeitä monikanavaisen yrityksen verkkoliiketoiminnan onnistumiselle. (Jones & Kim 2010, 635.) Positiivisesti verkko-ostamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat Internetin käyttöönnotosta kulunut aika, verkossa käytetyn ajan määrä sekä käytön monipuolisuus (Akhter 2012, 113). Kuluttajat, joilla on ollut pääsy Internetiin kauemmin kuin toisilla, kuluttavat enemmän rahaa verkossa ostamiseen. Samoin ihmiset, jotka viettävät enemmän aikaa verkossa, ostavat enemmän verkossa, kuin ne, jotka käyttävät ajallisesti vähemmän aikaa verkossa. Se tarkoittaa myös sitä, että ajan kuluessa kulutus verkossa tulee kasvamaan. Internetin käytön monipuolisuus ennustaa hyvin verkko-ostamista. Ihmiset, jotka käyttävät Internetiä vuorovaikutukseen, viihdetarkoituksiin, informaation hankintaan ja koulutukseen enemmän kuin muut, käyttävät myös enemmän rahaa verkko-ostamiseen. (Akhter 2012, 114.)

Potentiaaliset asiakkaat pitää saada tuntemaan, että e-kaupankäynti on tehokasta, ja että kuluttaja pystyy suoriutumaan e-vaihdantaprosessista oikein. Luottamus omiin käyttötaitoihin lisää potentiaalia elektronisen kanavan käyttöönottoon. Kuluttajakäyttäytyminen muuttuu ajan myötä, koska käsitykset e-kaupankäynnistä ovat erilaiset ennen ja jälkeen sen käyttämisen. Kulutuskokemusten myötä kuluttajan käyttäytyminen ja ajattelutapa kehittyvät ja yritykselle tämä tarkoittaa sitä, että verkkosivujen pitää sopeutua käyttäjien muuttuviin preferensseihin ja tarpeisiin. Jotkin verkkokaupan ominaisuudet, joita asiakkaat arvostavat ensimmäisessä ostotapahtumassa, voivat menettää merkitys-

tään, kun käyttäjä tuntee kanavan paremmin ja uskollisuus kasvaa. (Hernandez, Jimenez & Martín 2008, 1241.)

Verkkokuluttamisen kannalta ei ole merkityksellistä, onko mies tai nainen, vanha tai nuori eikä myöskään koulutustasolla ole suurta merkitystä. Näiden demografisten ryhmien perusteella ei voida ennustaa verkkokuluttamista. Tulotasolla ja verkkokuluttamisen määrällä taas on positiivinen yhteys. Mitä suuremmat tulot, sitä enemmän verkko-ostamista. Se, että korkeamman tulotason henkilöt käyttävät enemmän rahaa verkossa ostamiseen, ei ole yllättävää. Verkossa voidaan kuluttaa useammin tai ostaa kalliimpia tuotteita, mutta yhtä kaikki lopullinen verkossa käytetty rahamäärä on suurempi. Tulos on yhdenmukainen kuluttajakäyttäytymisen teorioiden kanssa, joiden mukaan tulojen suuruuden ja rahan kulutuksen välillä on positiivinen yhteys. (Akhter 2012, 114.)

Verkossa kuluttamiseen vaikuttaa useat eri tekijät niin asiakkaan omat kokemukset, kuin yrityksestä riippuvat verkkokaupan ja brändin ominaisuudet (Kuvio 1).



**Kuvio 1 Verkkokuluttamiseen vaikuttavat tekijät**

Kuluttaminen verkossa on osa monikanavaisuutta ja siksi on olennaista pystyä ennustamaan siihen vaikuttavia tekijöitä. Osa tekijöistä on käyttäjästä riippuvaisia, joihin yksittäisellä yrityksellä ei ole vaikutusmahdollisuuksia, mutta osa on täysin yrityksen omissa käsissä. Yritys voi tehdä verkkokaupasta helppokäyttöisen, varmistaa riittävän informaation määrän, luoda tunteen yksityisyydensuojasta ja kuluttamisen turvallisuudesta, sekä parantaa brändimielikuvaa ja panostaa verkkokaupan visuaaliseen ulkonäköön ja interaktiivisuuteen. Kuluttajasta on kiinni, kuinka tuttua Internetin käyttö on ja mihin tarkoituksiin verkkoa on aiemmin käyttänyt ja luottaako yksittäinen kuluttaja omiin taitoihinsa.

### 2.3.2 *Sosiaalinen media*

Sosiaalisen median vallankumous on muuttanut viestintää ja vaikuttanut merkittävästi myös markkinointiviestintään (Hutter, Hautz, Dennhardt & Füller 2013, 342-343). Sosiaalinen media tarkoittaa viestintäsystemejä, jotka mahdollistavat sosiaalisten toimijoiden vuorovaikutuksen kahdenvälisen suhteiden kautta. Perinteiseen mediaan verrattuna sosiaalinen media on luonnostaan tasa-arvoinen ja se on kuluttajien, ei markkinoijien kontrolloima. (Peters, Chen, Kaplan, Ognibeni & Pauwels 2013, 282; Cottineau 2012, 244; Hoffmann & Fodor 2010, 43.) Monet yritykset käyttävät sosiaalista mediaa markkinointikanavana parantaakseen viestintää olemassa olevien ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa (Chen & Yu 2014, 175). Brändien kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että ne ovat osa verkostoja ja yksittäisiä toimijoita muiden joukossa. Kuluttajia ei voida pakottaa katsomaan kaupallisia viestejä, mutta kaksisuuntainen viestintä sosiaalisessa mediassa antaa kuitenkin brändeille ja yrityksille paremman kontrollin kuluttajien sitouttamiseen, ja mahdollistaa nopeamman reagoinnin markkinoiden muutoksiin (Shen & Bissell 2013, 647; Peters ym. 2013, 282.) Tilanteen tasalla olevat sosiaalista liiketoimintaa hyödyntävät yritykset voivat saada sosiaalisen median avulla kilpailuetua ja käyttää tietämystä yli kanavien (Shadkam & O'Hara 2013, 6). Media ei ole enää pienen ihmisryhmän luomaa sisältöä, vaan yhä useammilla ihmisillä on pääsy sosiaaliseen mediaan. Digitaalisten teknologioiden olemassaolo helpottaa sisällön prosessointia, kun erilaisia viestejä voidaan muokata, uudelleen lähettää, jakaa tai poistaa. Kaikkialla läsnä oleva online-teknologia luo interaktiivisen ympäristön, jossa toimitaan ajasta ja paikasta riippumatta. Sosiaalinen media on omistettu sosiaaliselle kanssakäymiselle sisältäen blogit, mikroblogit, Facebookin, Twitterin ja paljon muuta. (Shen & Bissell 2013, 631.)

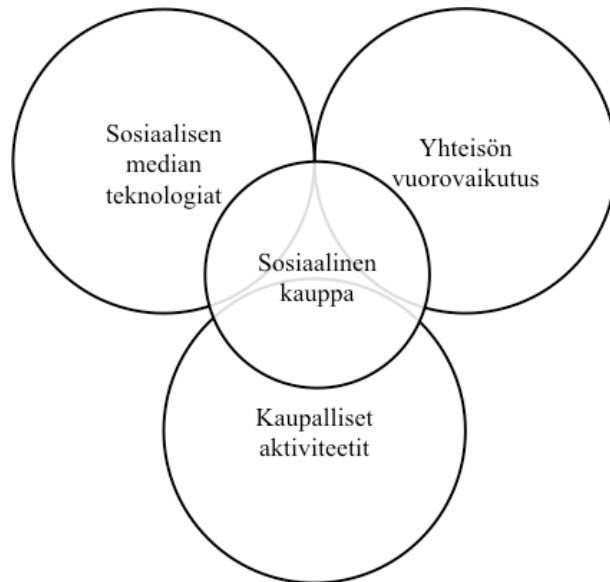
Sosiaalisessa mediassa yrityksen tulee sekoittaa mainoksia, alennuksia ja näyttää inhimillisempi puoli brändistä. Olennaista on, miten perinteinen ja uusi media voivat täydentää toinen toisiaan. Sosiaalista mediaa voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen: viihdyttämään kuluttajia, tiedottamaan, tarjoamaan asiakaspalvelua, tai vaikka sisustusideoiden jakamiseen asiakasyhteisössä. Tärkeämpää kuin etsiä yleispätevää lähestymistapaa ja toistaa samoja viestejä eri sosiaalisen median kanavissa, on luoda brändille eli tässä tapauksessa designhuonekalualan yritykselle sopivaa, asiakasta kiinnostavaa sisältöä. (Cottineau 2012, 244; Peters ym. 2013, 282.) Yritykset voivat aloittaa toimimisen sosiaalisissa verkostoissa, kuten perustaa fanisivun Facebookiin, yksinkertaisesti kerätäkseen markkinatietoa kuluttajista. Toiseksi yritykset voivat käyttää sosiaalisia verkostoja edistääkseen kuluttajien välistä keskustelua. Yksi mahdollisuus tähän on luoda yrityksen verkkosivuille verkostoitumisen mahdollisuus. Tämän kaltaisissa verkostoissa luodaan yhteisöön kuuluville kuluttajille mahdollisuus keskustella yrityksen tuotteisiin liittyvistä asioista. Kolmanneksi, yritykset voivat aktiivisesti hallita sosiaalista kanssakäymistä esimerkiksi organisoimalla kilpailuja asiakkaille, joissa asiakkaat

saavat osallistua luovaan prosessiin ja kommentoida muiden asiakkaiden julkaisemaa sisältöä. Yritys voi ottaa aktiivisen roolin sosiaalisissa suhteissa osallistumalla yritystä koskeviin keskusteluihin eri sosiaalisen median alustoilla. (Yadav, De Valck, Henning-Thurau, Hoffmann & Spann 2013, 314.) Kun sosiaalisen median alustoilla tapahtuu yhä enemmän viestintää, näillä alustoilla on yhä suurempi merkitys kuluttajan päätöksentekoon. Sosiaalisessa mediassa voidaan lisätä bränditietoisuutta ja vaikuttaa kuluttajan ostoaikomukseen. (Hutter ym. 2013, 343, 347–348.) Tähän perustuen voidaan todeta, että sosiaalinen media on kelvollinen ja olennainen markkinointiviestinnän kanava designhuonekalualan yrityksille. Sitoutumisella Facebookin fanisivuun on positiivisia vaikutuksia kuluttajan bränditietoisuuteen, suusanalliseen viestintään ja ostoaikomuksiin. Toisaalta, jos kuluttaja on ärsyynyt fanisivuun, se vaikuttaa negatiivisesti edellä mainittuihin tekijöihin. Informaation ylikuormituksen aikana ärsyyntymisestä on tullut pulmallinen kysymys markkinointiviestinnän kanssa työskenteleville henkilöille. Kun asiakkaat ärsyntyvät yrityksen markkinointiaktiviteeteista, ne voivat nopeasti kääntyä yritystä vastaan. Yritykset voivat helposti karkottaa sosiaalisen median faneja julkaisemalla liikaa sisältöä. Sosiaalisen median aktiviteetteja suunniteltaessa ärsyyntymistä aiheuttavat tekijät tulee ottaa huomioon, koska niillä voidaan helposti aiheuttaa designbrändille negatiivisia lopputulemia. Pitkän aikavälin menestyksen saavuttamiseksi sosiaalisessa mediassa tulee ymmärtää käyttäjien dynamiikkaa sosiaalisen median ympäristöissä ja kunnioittaa sosiaalisen median normeja. (Hutter ym. 2013, 348.)

### **2.3.3 Sosiaalinen kauppa**

Sosiaaliselle kaupankäynnille (social commerce) ei ole vakiintunutta suomenkielistä termiä, mutta sillä tarkoitetaan elektronisen kaupan aktiviteetteja ja transaktioita, jotka tapahtuvat sosiaalisen median ympäristössä, useimmiten sosiaalisissa verkostoissa, joissa kuluttaja on aktiivisena sisällöntuottajana. Sosiaalinen kauppa on elektronisen kaupan osa ja viittaa sekä kuluttajan, että yrityksen aktiviteetteihin. Se sisältää sosiaalisen median käyttämisen transaktioiden ja aktiviteettien apuna. (Yadav ym. 2013, 314; Liang & Turban 2011–2012, 6.) Voidaan sanoa, että sosiaalinen kauppa on e-kaupankäyntiä, jossa on vahvoja sosiaalisia elementtejä. E-kaupankäynti keskittyy kaupalliseen vaihdantaan liittyviin aktiviteetteihin verkkoympäristössä ja sosiaalisen kaupan määritelmä rajataan tällaisiin aktiviteetteihin, joissa on selkeästi sosiaalinen komponentti. Tällä tarkoitetaan aktiviteetteja, jotka tapahtuvat yksilön sosiaalisessa verkostossa tai ovat sen vaikutuksen alaisena. Sosiaalisessa kaupassa vaihdantaan liittyvät aktiviteetit voivat sisältää transaktioita, mutta eivät ole rajoittuneita pelkästään niihin. (Yadav ym. 2013, 312.) Sosiaalinen kauppa tukee käyttäjälähtöistä kaupankäyntiä. Perusteeltaan se on kaupallisten ja sosiaalisten aktiviteettien yhdistelmä. Sosiaalisessa kaupassa olennaista

on kuluttajien osallistuminen. Verkkosivujen tapauksessa sosiaalisen kaupan määritelmän täyttävä verkkosivu on paikka, jossa ihmiset voivat tehdä yhteistyötä, saada neuvoja, löytää tuotteita ja palveluja ja sitten kuluttaa niitä. Sosiaalisella kaupalla on kolme perusominaisuutta: se hyödyntää sosiaalisen median teknologioita, se sisältää yhteisön vuorovaikutusta ja siihen liittyy kaupallisia aktiviteetteja. (Liang & Turban 2011–2012, 6.) (Kuvio 2).



**Kuvio 2 Sosiaalisen kaupan ominaisuudet (Liang & Turban 2011–2012, 6)**

Sosiaalinen kauppa muodostuu kuviossa 2 nähtävästä kolmesta tekijästä. Markkinoijien käynnistämä kaupallinen aktiviteetti sosiaalisessa mediassa eli myyminen sosiaalisten kanavien kautta on vasta nuori. Ilmiö muodostaa uutta liiketoimintamallia, jota kutsutaan sosiaalisesti liiketoiminnaksi. Vaikka sosiaalinen liiketoiminta on vasta kehitymässä, se kasvaa nopeasti ja on laajalti tiedostettu ilmiö. (Shadkam & O’Hara 2013, 4–5.) Shadkam ja O’Haran (2013, 7) mukaan tulevaisuudessa sosiaalinen kauppa tulee olemaan Internetin ydinliiketoimintamalli. Sosiaalisen kaupan avulla ei ainoastaan paranneta sosiaalisen median roolia markkinointikanavana näyttämällä tuotteita asiakkaille, vaan se mahdollistaa keskustelujen muuttamisen myynneiksi. Sosiaalisen median kasvun seurauksena markkinoijalle avainkysymys on, miten sen avulla voidaan luoda arvoa yritykselle. (Yadav ym. 2013, 311.) Kaikki sosiaalisen median aktiviteetit eivät ole luonnostaan kaupallisia. Ihmiset jakavat ajatuksiaan ja kuviaan viihteen vuoksi. Huolimatta suosittuudesta näitä ei voida identifioida sosiaalisesti kaupaksi, jos ne eivät johda mihinkään kaupalliseen lopputulokseen, kuten tuotteiden ostamiseen tai myymiseen tai asenteen muutoksiin tietyistä kaupallisista tapahtumista. Sosiaalisessa kaupassa on tärkeää, että informaation jakaminen tai muut sosiaalisen median aktiviteetit sisältävät kaupallisia aikomuksia tai sovelluksia. *Sosiaalista kauppaa on siis kaikenlainen verkossa käytävä sosiaalinen aktiviteetti, mikä johtaa kaupallisiin hyötyihin.* (Li-

ang & Turban 2011–2012, 7.) Verkossa tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen voi luoda arvoa asiakkaille, mutta on epäselvää, miten ja milloin tämän kaltainen kanssakäyminen helpottaa markkinapaikalla itse transaktiota (Yadav ym. 2013, 314). Vaikka jotkut yritykset ovatkin lähteneet sosiaaliseen liiketoimintaan mukaan, monilla yrityksillä on suuria vaikeuksia hahmottaa ja kehittää tehokkaita strategioita sosiaaliseen liiketoimintaan. Strategiat ovat vasta muotoutumassa ja teknologiat kehittymässä. Sosiaalisen kaupankäynnin ilmiö on kasvamassa ja verkossa kuluttaminen tulee yhä tutummaksi. (Shadkam & O'Hara 2013, 3.)



### 3 KULUTTAJAKÄYTTÄYTYMINEN MONIKANAVAISILLA MARKKINOILLA

#### 3.1 Hybridiasiakas

Asiakkaalla tarkoitetaan jo realisoitunutta ostajaa tai potentiaalista tuotteiden tai palvelujen ostajaa (American Marketing Association, 2016). Hybridiasiakas taas on sellainen asiakas, joka on käyttänyt yhden tuotteen ostamiseen saman yrityksen online-kanavaa ja offline-kanavaa. (Lee & Kim 2010, 283). Asiakkaat käyttävät usein kahta tai useampaa kanavaa arvioidessaan, ostaessaan ja noutaessaan yhtä tuotetta (McGoldrick & Collins 2007, 156). Monikanavaisuuden seurauksena kuluttaja voi tehdä ostoksia useammassa kanavassa eli asioida samassa tai eri yrityksessä eri kanavien kautta. Tämä on luonut hybridikuluttajista uuden asiakassegmentin, joka koostuu kuluttajista, jotka kuluttavat useissa paikoissa, perinteisten ja uusien kanavien kautta. (Kwon & Jain 2009, 150.) Se tarkoittaa kuluttamista eri kanavissa ostoprosessin eri vaiheissa. On tyypillistä, että informaatiota etsitään verkossa, mutta itse ostaminen tehdään kivijalkakaupassa (Balasubramanian, ym. 2005, 13). Useat kuluttajat vaihtavat myös yritystä vaihtaessaan kanavaa (Dholakia, Kahn, Reeves, Rindfleisch, Stewart & Taylor 2010, 93). *Hybridikuluttaja on kuluttaja, joka käyttää kulutusprosessin aikana saman tai eri yrityksen online- ja offline-kanavaa.*

Hybridikuluttajat eroavat toisistaan hybridikuluttamisen syvyyden perusteella. Hybridikuluttajat voidaan jakaa korkean tason hybridikuluttajiin, joiden kanavakäyttö on monipuolista, sekä maltillisiin hybridikuluttajiin, joiden kanavakäyttö on maltillisempaa. (Kwon & Jain 2009, 150.) Kuluttajasegmentit eroavat toisistaan kuluttajien asenteissa eri kanavia kohtaan. Umarin, Verhoefin ja Neslinin mukaan (2008, 410) kuluttajat voidaan jakaa kolmeen segmenttiin: 1. Innostuneet hybridikuluttajat, joilla on positiivinen asenne kaikkia kanavia kohtaan. Heidän kuluttamistaan leimaa innovatiivisuus ja shoppailun kokeminen mielihyvää tuottavana kokemuksena. He etsivät ja käyttävät uusia mahdollisuuksia ja ovat epätodennäköisimmin uskollisia tietyille brändeille tai yrityksille. 2. Myymäläkeskeiset kuluttajat, joilla on vahva myymäläorientaatio. Näillä kuluttajilla on korkein kanava- ja brändiuskollisuus. 3. Sitoutumattomat kuluttajat, joilla on vain vähän mielenkiintoa mitään kanavaa kohtaan sekä matala kiinnostus shoppailuun ylipäätään. Nämä kuluttajat eivät pidä shoppailua miellyttävänä kokemuksena, eivätkä hanki hedonistista mielihyvää shoppailun kautta.

Vaikka jotkut kuluttajat suosivat selvästi yhtä kanavaa toisen sijaan, on olemassa huomattavan suuri segmentti aidosti hybridikuluttajia. Nämä ovat valtavirtakuluttajia, jotka ovat teknologian käytöltään keskivertoa. Hybridikuluttajat ovat suuri potentiaali, koska tämä segmentti ei ole rajoittunut demografisten tekijöiden mukaan. Hybridikulut-

tajia löytyy kaikista ikäryhmistä eli monikanavainen ostosympäristö on hyväksytty kokonaisvaltaisesti massamarkkinoilla iästä riippumatta. Tämä monikanavaisuudesta nauttiva kuluttajasegmentti näyttää arvostavan myös kivijalkakauppoja entistä enemmän. (McGoldrick & Collins 2007, 155; Lee & Kim 2010, 302.)

### 3.2 Hybridiasiakkaan kuluttajakäyttäytyminen

Kuluttajakäyttäytyminen voidaan jakaa neljään perustavanlaatuisen kuluttamiseen liittyvään vaiheeseen: *Tarpeen havaitseminen, ostoa edeltävät aktiviteetit, ostopäätös sekä oston jälkeiset aktiviteetit*. Nämä vaiheet eivät välttämättä aina seuraa toinen toisiaan lineaarisessa järjestyksessä, mutta kuluttajan kanssakäyminen brändin kanssa nähdään matkana näiden mahdollisesti toistuvien vaiheiden läpi. (Yadav ym. 2013, 314-315.)

Ostoa edeltävässä vaiheessa kriittisin tekijä on tuotteen valinta, mikä vaikuttaa asiakkaan kokonaisvaltaiseen tyytyväisyyteen. Monet asiakkaat nauttivat kuluttamisesta, kun valintoja voi tehdä laajasta tuotevalikoimasta. Sekä tuotevalikoiman laajuus että tuotteita koskevan informaation riittävyys on tärkeää ostoa edeltävässä vaiheessa. Valintavaiheessa asiakkaat käyttävät itsepalveluteknologioita löytääkseen haluamansa tuotteet esimerkiksi verkkosivun hakukoneen avulla. Tuotteen valitsemiseen liittyvät palvelut auttavat kuluttajaa löytämään haluamansa tuotteet. Teknologiaan perustuvissa palveluissa henkilökohtaisen asiakaspalvelun ja vuorovaikutuksen määrä on olematonta. Ostoa edeltävässä vaiheessa monet asiakkaat arvioivat tuotteita perustuen verkkosivuilta saatuun tietoon, suusanalliseen viestintään tai/ja aikaisempaan kokemukseen. (Endo ym. 2012, 402.) Impulssiostosten tapauksessa ostoa edeltävät aktiviteetit saattavat kuitenkin jäädä erittäin pieniksi (Yadav ym. 2013, 314-315). Ostopäätösvaiheessa kuluttaja tekee tärkeitä päätöksiä kuten minkä tuotteen valitsee, miltä yritykseltä ostaa tuotteen ja milloin ostaa. Erityisesti ostopäätösvaiheessa kuluttaja arvioi omaa panostustaan kuten aikaa, rahaa ja energiaa (Murphy & Enis 1986, 24). Oston jälkeisessä vaiheessa kriittisin tekijä on asiakaspalvelu, josta erityisesti epäonnistuneen palvelun korjaaminen nopeasti ja personoidut palvelut vaikuttavat lopulliseen asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaat saattavat kohdata monenlaisia ongelmia kuten väärän tuotteen saaminen, tuote ei ole sopiva, liikaveloitus, pitkä toimitusaika ja palautusprosessi. Olennaista on, miten asiakkaiden epätyytyttävään kokemukseen suhtaudutaan yrityksen puolelta ja onnistutaanko ostokokemus kääntämään lopulta positiiviseksi. (Endo ym. 2012, 402.)

Kuluttajakäyttäytymisen syvällisempään ymmärtämiseen monikanavaisessa ympäristössä tarvitaan yksityiskohtaista tietoa siitä, miten kuluttajan tavoitteet päätöksentekoprosessin eri vaiheissa toimivat eri kanavien ominaisuuksien kanssa. Kuluttajan tavoitteet ja eri ominaisuuksien tärkeys vaihtelevat myös riippuen tuotekategoriasta. (Balasubramanian ym. 2005, 26.) Eri kanavia käytetään, jotta saavutettaisiin: 1. Taloudellisia

hyötyjä (hyvän kaupan löytäminen) 2. Henkilökohtaista vahvistusta (taitavuuden osoittaminen kanavavalinnassa ja –käytössä) 3. Symbolisia merkityksiä (huolellisuus ja ajattelevaisuus kulutusprosessissa) 4. Sosialisointia ja kokemuksellisuutta (olla osallisena sosiaalista ympäristöä) 5. Rutiineja (säännönmukaisuuksien saavuttaminen ja tuttuus ostoprosessissa). (Balasubramanian ym. 2005, 15.) Jokaisessa ostoprosessin vaiheessa kuluttaja valitsee kanavia, jotka aiheuttavat mahdollisimman vähän kustannuksia (Chatterjee 2010, 446).

### 3.3 Kuluttaja kivijalkakaupassa

Suuri orientaatio sosiaaliseen kanssakäymiseen on yhteydessä kivijalkakaupassa asioimiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että halu asioida mieluummin oikean henkilön kuin teknologisen välineen kanssa vaikuttaa kuluttajakäyttäytymiseen. Kuluttajan mahdollinen mielihalu ihmiskontaktiin saa asiakkaan välttämään online-kanavaa. (Albesa 2007, 499.) Kivijalkakaupassa asiointi on yhteydessä asiakkaan riskien välttelyyn. Kuluttajat, jotka käyttävät ainoastaan fyysisiä myymälöitä, ovat fokukseltaan riskin välttelijöitä; he kannattavat perinteisiä kanavia, jotka tarjoavat korkeaa turvallisuutta ja negatiivisten lopputulosten minimointia. Pitkän historian vuoksi kivijalkakauppa tarjoaa tuttuutta, turvallisuutta ja luottamusta. Se on osa vanhaa perinnettä ja koetaan siksi luotettavaksi tavaksi tehdä ostoksia. Fyysisissä myymälöissä asiakkaat voivat kierrellä, koskea ja tuntea tuotteen ennen ostoa. Myös tuotteiden palauttaminen fyysiseen myymälään koetaan helpoksi. (Kushwaha & Shankar 2013, 72.)

Lee ja Kim (2010, 303) mainitsevat myyntihenkilöstön tärkeyden kivijalkakaupassa. Vaikka hybridikuluttajat käyttävät useita kanavia informaation keräämiseen ja jopa tekevät ostoksia verkossa, he arvostavat asiantuntevaa ja kohteliasta asiakaspalvelua fyysisessä myymälässä. Asiakaspalvelu on merkittävä tekijä, joka erottaa kivijalkakaupan verkkokaupasta ja sillä on myös suuri merkitys asiakasuskollisuuteen. (Lee & Kim 2010, 305; Burke 2002, 427.) Myymälässä kuluttajat haluavat siistejä ja miellyttäviä tiloja, kilpailukykyisiä hintoja, nopeaa kassatoimintaa ja miellyttäviä tapoja maksaa. Teknologia ei ole asiakkaille itseisarvo, mutta se voi mahdollistaa paremman shoppailukokemuksen myös kivijalkakaupassa. (Burke 2002, 427.) Visuaalinen ja houkutteleva ilme sekä informaation saatavuus ovat kivijalkakaupassa tärkeitä tekijöitä. Myymälässä asioidessaan kuluttajat olettavat ostoympäristön olevan houkutteleva ja viehättävä. Kuluttajat haluavat, että kuluttaminen fyysisessä myymälässä tuntuu hyvältä ja tuottaa mielihyvää. Toisaalta fyysisen kaupan kannattajat arvostavat, että löytävät etsimänsä tuotteet nopeasti. Tuotekategoriolla on myös merkitystä siihen, kuinka tärkeänä myymälän visuaalisuutta ja elämyksellisyyttä pidetään. Kuluttajat mieltävät käsin kosketeltavat tuotteet kivijalkakauppaan. (Rajamma, Paewan & Ganesh 2007, 206.)

## 3.4 Kuluttaja online-kaupassa

### 3.4.1 Verkkokaupassa kuluttaminen

Asiakkaan kannalta verkkokaupoilla on monia etuja. Ne ovat käteviä ja aikaa säästäviä, eivätkä vaadi matkustusta tai jonossa odottelua. Ne ovat aina auki ja niihin pääsee käsiiksi milloin ja missä tahansa. Verkkokaupat tarjoavat ilmaista ja monipuolista tietoa tuotteista ja palveluista ja tämä tieto auttaa kuluttajaa vertailemaan ja tekemään ostopäätöksiä useiden tuotteiden ja palveluiden välillä. (Javadi, Dolatabadi, Nourbakhsh, Poursaeedi & Asadollahi 2012, 83.) Verkko-ostamisessa kuluttajat etsivät tuote- ja hintatietoa, miellyttävää ja turvallista tilaamista, tilauksen seuranta, luotettavaa toimitusta ja saavutettavaa asiakaspalvelua (Burke 2002, 427).

Kuluttajan kannalta online-kaupankäynnissä olennaista on luottamus. Luottamuksen tunteeseen vaikuttavat verkkosivun käytettävyys, turvallisuuden tunne ja yksityisyys. Myös kokemus sosiaalisesta läsnäolosta verkkosivulla lisää asiakkaan luottamusta verkossa. (Toufaily, Souiden & Ladhari 2013, 545.) Kivijalkakauppoihin verrattuna verkkokauppojen haittana on se, että verkossa ei voi aistia samalla tavalla kuin fyysisessä myymälässä; näkeminen, koskeminen ja kuuleminen on rajallista. Verkossa asiakkaat luovat vain matalaa luottamusta yritykseen ja kokevat riskiä kasvotusten tapahtuvan vuoro vaikutuksen puuttumisen takia. (Javadi ym. 2012, 83.) Elektronisen kuluttamisen persoonaton luonne ja ihmistenvälisen kanssakäymisen ja sosiaalisen ulottuvuuden puuttumisen johdosta verkkoasiointiympäristö on neutraalimpi ja vähemmän tunnepitoinen kuin fyysinen kanava. Kasvokkain käytävän kanssakäymisen ja henkilökohtaisen kontaktin puuttumisen takia elementit, jotka heijastelevat sosiaalista ja henkilökohtaista läsnäoloa, lisäävät asiakkaan luottamusta verkkokauppaa kohtaan. Mitä korkeampi asiakkaan kokemus sosiaalisista tekijöistä tai sosiaalisesta läsnäolosta verkkosivulla on, sitä korkeampi on luottamus verkkokauppaan. Jos asiakkaat pitävät verkkosivuja lämpimänä, sosiaalisena ja henkilökohtaisena, asiakkaat luottavat yritykseen, mikä lisää asiakkaan suopeutta verkko-ostamista kohtaan. (Toufaily ym. 2013, 545.) Asiakkaiden mielipiteet verkkokaupasta vaikuttavat siihen, kuinka paljon he sitä käyttävät ja aikovatko he käyttää verkkokauppaa uudelleen (Belanche ym. 2012, 129).

Verkkokaupan luotettavuus vaikuttaa positiivisesti asenteisiin verkkosivua kohtaan. Asenteet taas vaikuttavat asiakkaan suusanalliseen viestintään. Verkkoasioinnin koettu luotettavuus vaikuttaa suusanalliseen viestintään verkkosivuista. Tämä tarkoittaa, että asiakkaat, jotka uskovat verkossa toimivan yrityksen olevan vilpitön ja rehellinen, suhtautuvat verkkosivuun positiivisemmin ja siitä seurauksena todennäköisemmin suosittelvat sitä ystävilleen ja perheilleen.

Huolimatta Internetin käytön kasvusta viimeisien vuosien aikana ja sen laajasta hyödyntämisestä e-kaupankäyntiin, turvallisuuden ja yksityisyyden tunteella on yhä merkittävä vaikutus luottamukseen verkossa (Toufaily ym. 2013, 545; Kushwaha & Shankar 2013, 72). Luotettava ja turvallinen asiointiympäristö myötävaikuttaa asiakkaan alttiuteen käyttää online-kanavaa myös itse ostamiseen (Kollmann, Kuckertz & Kayser 2012, 192-193). Ostaminen verkossa on erilaista kuin ostaminen fyysisessä myymälässä ja se vaatii erilaisia tietoja ja taitoja. Kuluttaja hankkii näitä käyttötaitoja ajan myötä, kun Internetin käyttö lisääntyy. Kun kuluttajan käyttämä aika verkossa lisääntyy, kuluttajat kasvattavat tiedon määrää ja mieltävät Internetin käytön eri tarkoituksiin miellyttäväksi. (Akhter 2012, 111.) Verkkokaupoissa kuluttamiseen vaikuttaa Internetin käyttöön ottamisesta kulunut aika. Toinen vaikuttava aikatekijä on se aika, jonka henkilö käyttää Internetiä tietyn ajanjakson sisällä. Kuluttajat käyttävät Internetiä monipuolisiin tarkoituksiin kuten vuorovaikutukseen, oppimiseen, informaation hankintaan ja viihdetarkoituksiin. Kuluttajan Internetissä tekemien aktiviteettien monipuolisuus helpottaa siirtymistä online-kuluttamiseen. Internetin käytön ajan pituus, Internetissä käytetyn ajan määrä ja Internetin käytön monipuolisuus yhdessä käsittävät kokonaisvaltaisen Internetin käyttökokemuksen. (Akhter 2012, 110.)

### **3.4.2 Sosiaalinen media ja sosiaalinen kuluttaminen**

Sosiaalinen media mahdollistaa käyttäjän ilmaista itseään sekä olla yhteydessä niin yksilöihin kuin ryhmiin (Chen & Yu 2014, 175). Sosiaalisen median vaikuttavuus kasvaa sidosten vahvistuessa ja sosiaalisen median eri verkostoissa jäsenten väliset siteet ovat erilaisia. Joissain verkostoissa kuten Facebookissa ja blogiyhteisöissä jäsenten väliset sidokset ovat vahvoja, koska ne ovat rakentuneet perinteisessä fyysisessä ympäristössä ja/tai verkossa tapahtuvissa sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Toiset sosiaaliset verkostot, jotka ovat enemmän arvostelua ja keskustelua varten, kuten Twitter ja Pinterest, ovat verkostoja, joissa jäsenten väliset suhteet ovat suhteellisesti heikompia. Nämä verkostot tarjoavat vähemmän mahdollisuuksia rakentaa vahvoja sosiaalisia ja emotionaalisia suhteita toisten jäsenten kanssa. (Yadav ym. 2013, 315.)

Sosiaalisen median sovellusten kasvava merkitys kuluttajien elämässä tarkoittaa sitä, että sosiaalinen media vaikuttaa myös näiden kuluttajien tapoihin viestiä ja kuluttaa. Kuluttajien viettäessä yhä enemmän aikaa sosiaalisen median maailmassa, yhä suurempi osuus vuorovaikutuksesta tapahtuu näissä sosiaalisten verkostojen ympäristöissä. Myös kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttaa enenevässä määrin vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa. (Hutter ym. 2013, 342-343.) Kuluttamiseen tulee yhä enemmän sosiaalisia elementtejä, kun ostopäätökseen vaikuttavat oma ja muiden toiminta sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median alustat toimivat paikkoina tuotehavaintojen ja henkilökoh-

taisten mielipiteiden jakamiselle (Shadkam & O'Hara 2013, 3). Muiden kuluttajien ja yrityksen omat kommentit tietystä brändistä tai sen tuotteista vaikuttavat kuluttajan omiin arvioihin tietystä brändistä. Kuluttajan ärsyyntyminen sosiaalisen median sisällöstä vaikuttaa negatiivisesti arvioihin brändistä ja vähentää positiivista suusanallista viestintää. Sosiaalisessa mediassa viestinnästä on tullut suuri osa vuorovaikutuksesta tavallisten yksilöiden kohdalla ja se vaikuttaa myös yksilöiden kuluttamiseen. (Hutter ym. 2013, 348.) Kun sosiaalisen median alustat antavat käyttäjilleen paremman kontrollin siihen, mitä he haluavat ottaa vastaan ja mitä eivät, kuluttajat ovat paremmin tietoisia juuri itseään kiinnostavista brändeistä. Kuluttajien huomio ja odotukset ovat siirtyneet tuotetiedoista ja palvelun laadusta tunnepitoiseen sisältöön ja sosiaalisiin kokemuksiin. (Shen & Bissell 2013, 633.) Kuluttajat siis hakevat kuluttamisen kautta tuotteiden hankinnan lisäksi sosiaalista kanssakäymistä ja yhteisöllisyyttä, sekä hakevat ostopäätöksiin apua muilta kuluttajilta ja jakavat omia kokemuksiaan kuluttamiseen liittyen. Kuluttamisen sosiaalisuus on vahvistunut ja sosiaaliselle kuluttamiselle on vahva halu tietyn kuluttajasegmentin keskuudessa.

## 4 MONIKANAVAISUUDEN HYÖDYT JA HAASTEET

### 4.1 Yrityksen näkökulma

#### 4.1.1 Asiakassuhteiden hallinta

Oletus asiakassuhteiden hallinnasta (CRM - Customer relationship management) on, että yritys voisi ja sen pitäisi johtaa suhteitaan asiakkaisiin maksimoidakseen asiakkaan elinikäistä arvoa (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang 2013, 278). Monikanavainen asiakkuuksien johtaminen on yrityksen ja asiakkaan välisten interaktiokanavien suunnittelua, toimeenpanoa, koordinoitua ja arviointia (Neslin ym. 2006, 108; Jacquelyn & Sullivan 2005, 239). Kanavien läpi toimivan asiakassuhteiden hallintajärjestelmän avulla yritys voi parantaa monikanavaista kulutuskokemusta. Tietokannan luominen ja ylläpitäminen auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaita ja niiden kanavapreferenssejä ja se lisää myös ristikkäismyynnin mahdollisuuksia. (Pentina & Hasty 2009, 363; Stone, Hobbs & Khaleeli 2002, 42.) Yritysten täytyy muodostaa ja ylläpitää kattavaa asiakasprofiilia koko kulutusmatkan ajalta, alkaen asiakkaan ensimmäisen kiinnostuksen ilmaisemisesta, läpi informaation hankintavaiheesta ostoksen tekemiseen ja oston jälkeisen tuen hakemiseen asti (Peterson ym. 2010, 11). Monikanavaisten asiakkuuksien johtaminen on ajankohtainen aihe niin vähittäiskaupassa kuin palvelualalla-kin (Neslin & Shankar 2009, 70).

Sosiaalinen media tarjoaa yrityksille mahdollisuuksia uudella tavalla kuunnella ja olla yhteyksissä asiakkaisiin ja rohkaista heitä käyttämään yrityksen tuotteita (Malthouse ym. 2013, 271). Potentiaalista hyötymiseksi yritysten tulee siirtyä perinteisestä asiakassuhteiden johtamisesta sosiaalisen asiakassuhteiden johtamisen hyödyntämiseen ja katsoa asiakassuhteiden johtamista uudesta näkökulmasta. Perinteinen asiakassuhteiden johtamismalli olettaa, että asiakkaat ovat passiivisia ja vastaavat yrityksen toimiin pääosin kulutuskäyttäytymisen kautta. Malthouse ja kumppanit (2013, 272) näkevät sosiaalisen median vaikuttavan asiakassuhteiden johtamiseen perustavaa laatua olevalla tavalla. Asiakas voi kuluttamatta yrityksen tuotteita aktiivisesti osallistua suhteeseen luomalla brändiin liittyvää sisältöä ja sitä kautta henkilö tietyllä tavalla sitoutuu yritykseen.

Matalasti sitoutunut asiakas passiivisesti kuluttaa tuotteen ja antaa palautetta yksinkertaisessa muodossa esimerkiksi tykkää yrityksestä tai sen tuottamasta sisällöstä Facebookissa. Korkeasti sitoutunut asiakas aktiivisesti prosessoi brändin roolia elämässä esimerkiksi kirjoittamalla arvosteluja tai tekemällä videoita yrityksestä tai sen tuotteista. (Malthouse ym. 2013, 272.) Useat yritykset, joiden tavoitteena on käyttää sosiaalista mediaa asiakkaiden hankinnassa, aloittavat lataamalla mainospätkiä Youtubeen ja pyö-

rittämällä promootioita Facebookissa. Matalan sitoutumistason asiakkaat saattavat kuluttaa kyseistä informaatiota ja viestiä yrityksen kanssa eri sosiaalisen median kanavissa tykkäämällä sisällöstä, tai jakamalla siihen liittyvää sisältöä. Tällaiset toimet saattavat auttaa yrityksiä luomaan tietoisuutta ja muuttamaan potentiaalisten asiakkaiden asenteita, ja sitä kautta vaikuttaa uusien asiakkaiden hankintaan. Tämän tyyppiset promootionaaliset aktiviteetit eivät hyödynnä täysin sosiaalisen median interaktiivisuuden mahdollisuuksia ja aktiivisesti sitouta asiakkaita tukemaan yrityksen markkinointiaktiviteetteja ja siksi niitä kutsutaan matalaksi asiakassitouttamiseksi. Näiden sosiaalisen median aktiviteettien hyötynä on se, että yritykset voivat rakentaa perusprosessit, jotka ovat entuudestaan tuttuja, perinteisten markkinointiaktiviteettien pohjalta. Tutuus vähentää riskejä erityisesti niiden yritysten kohdalla, jotka ovat uusia sosiaalisen median käytössä. (Malthouse ym. 2013, 272.)

Vaikka asiakkaiden kanssakäyminen toisten asiakkaiden kanssa sosiaalisen median alustoilla luo rikasta dataa, se luo myös haasteita yrityksille. Ilman aikomuksia toimeenpanna personoituja markkinointitoimenpiteitä, sosiaalisten verkostojen arvo ei voi täysin realisoitua. Lisäksi asiakkaiden sosiaalisessa mediassa jakama tieto on yrityksen kontrolloimattomissa. Perinteisiä markkinoinnin työkaluja käytävällä johtajalla on usein hyvä käsitys markkinointikampanjan prosessista ja sen lopputuloksesta. Sosiaalisen median markkinoinnissa yksilöillä on merkittävä rooli viestien muotoilussa, minkä vuoksi yrityksen aloittaman sosiaalisen median kampanjan eteneminen ja lopputulos ovat vaikeasti ennustettavissa ja hallittavissa. (Malthouse ym. 2013, 276.)

Asiakkaiden segmentointi ja kanavakulun hallinta ovat avainkomponentteja menestyksellisen monikanavaisuuden saavuttamiselle. Asiakkaiden tunteminen heidän preferensseiltään ja kulutuspotentiaaliltaan on tärkeää erilaistetun monikanavaisen kokemuksen luomiseksi kaikille asiakassegmenteille. Diginatiivi teini-ikäinen kuluttaja, jolla on rajattu budjetti, voidaan parhaiten palvella online-kanavalla, kun taas keski-ikäinen perinteinen kuluttaja suuremmalla budjetilla saattaa kaivata henkilökohtaista asiakaspalvelua, kuten puhelinkeskustelua tai henkilökohtaisia kutsuja uuden tuotteen lanseeraustilaisuuteen. Yrityksen henkilökunnan pääsy käsiksi asiakastietoon ja asiakkaiden ilahduttaminen sen avulla on tärkeää kanavasta riippumatta. Tärkeimmän kanavan identifiointi kullekin asiakassegmentille auttaa vähentämään kustannuksia ja edistämään suhteiden säilyttämistä. Yksilöllistä asiakastietoa käyttämällä viestintää voidaan personoida kullekin asiakkaalle sopivaksi ja muistuttaa asiakkaita heidän tarvitsemistaan palveluista, tiedottaa uusista tuotteista ja myymälöistä, tehdä asiakastutkimuksia ja välittää kohdistettuja promootioita. Kun asiakkaille tarjotaan tuotteita ja palveluja, joita he haluavat ja haluamallaan kanavalla, he todennäköisemmin ostavat uudelleen ja pitävät vuorovaikutusta vähemmän tunkeilevana. (Peterson ym. 2010, 13; Godfrey, Seiders & Voss 2011, 94.)



On tärkeää, että myös ostotapahtuman jälkeinen palvelu tarjoaa vuorovaikutusta asiakkaan haluamalla kanavalla. Esimerkiksi mahdollisuus sopia puhelimitse tuotteen palautuksesta tai jättää tuote lähimpään liikkeeseen, jossa vastaanottavalla myyjällä on täysi informaatio asiakkaan aikaisemmasta vuorovaikutushistoriasta. (Peterson ym. 2010, 11.) Asiakkaiden siirtyminen online-kanaviin tarjoaa yrityksille uusia mahdollisuuksia ristikkäismyyntiin ja lisämyyntiin (Peterson ym. 2010, 14). Asiakassuhteiden hallinnan avulla kivijalkakaupassa ostoksia tehneelle asiakkaalle voidaan markkinoida esimerkiksi sähköpostitse lisää tuotteita tai palveluja. Myymälässä usein asioiville asiakkaille voidaan lähettää erityisiä online-tarjouksia, joiden tarkoitus on täydentää heidän viimeaikaisia kivijalkakaupassa tekemiään ostoksia. Kontaktipisteitä tarjoamalla kuluttaja sitoutetaan yritykseen ja tarjotaan monipuolisia kulutusmahdollisuuksia. (Jones & Kim 2010, 633; Malthouse ym. 2013, 278.)

#### ***4.1.2 Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus***

Yrityksillä tulisi olla selkeä fokus kanavien välisen integraation kehittämiseen, koska kanavien integraatio vaikuttaa positiivisesti asiakasuskollisuuteen. Mitä enemmän yrityksellä on kanavien välistä vuorovaikutusta, sitä uskollisempia asiakkaat ovat. (Schramm-Klein 2011, 311.) Yritysten pitää ymmärtää asiakas-brändi -suhdetta yli kanavien, ja on erityisen tärkeää ymmärtää, miten kuluttajan luottamus brändiin perinteisessä kanavassa siirtyy toiseen kanavaan (Jones & Kim 2010, 628). Kuluttajan luottamus vähittäiskaupan yrityksen brändiin vaikuttaa merkittävästi aikomukseen shoppailla kyseisen yrityksen verkkokaupassa. Fyysisen myymälän brändiluottamuksen ja verkko-ostoaikomuksen välillä on merkittävä positiivinen suhde. Brändiluottamuksella tarkoitetaan yleistä luottamusta brändiin, sekä brändin mainetta asiakkaan silmissä. Asiakas, jonka mielestä fyysisen kaupan perusteella brändillä on hyvä maine, on halukkaampi shoppailemaan kyseisen yrityksen verkkokaupassa. Korkeampi luottamus brändiin vähentää koetun riskin määrää verkko-ostamisessa ja se saa asiakkaan tuntemaan verkossa tapahtuvan etäostotapahtuman miellyttäväksi. (Jones & Kim 2010, 633.)

Yritys ei voi kontrolloida sitä, kuinka pysyvä sitoutuminen kuluttajilla on shoppailuun. Se voi kuitenkin ottaa huomioon eri sitoutumistasolla olevat yksilöt tarjoamalla sellaisen asiointikokemuksen, jota kuluttajat pitävät relevanttina omien tarpeiden, arvojen ja kiinnostuksien kannalta. Esimerkiksi jotkut verkkokauppaa tekevät yritykset tarjoavat tiettyjen tuotteiden ostaneille asiakkailleen mahdollisuuden tuotearvostelun kirjoittamiseen verkkosivuilleen. Askeleen pidemmälle vietyä yritystä vie kyseiset arvostelut keskustelufoorumille, jossa tuotteen ostaneet asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat voivat keskenään keskustella ja vaihtaa mielipiteitä tuotteesta. Tämän kaltaiset foorumit ovat kiinnostavia erityisesti korkeasti sitoutuneiden asiakkaiden kannalta ja siksi yritys-

ten kannattaisi niitä edelleen kehittää. Verkkoyhteisöjä ja niiden luomia mahdollisuuksia voidaan käyttää lisäämään yhteistyötä ja sisällön jakamista korkeasti sitoutuneiden käyttäjien välillä. Sitouttava ja yhteisöllinen toiminta yrityksen ja asiakkaiden välillä mahdollistaa verkkokaupassa toimivan yrityksen syventää olemassa olevia asiakassuhteita ja houkuttaa uusia asiakkaita. (Jayawardhena & Wright 2009, 1179-1180.) Jones ja Kim (2010, 634) esittävät korkeasti sitoutuneiden asiakkaiden houkuttelemiseksi sosiaalista aspektia verkkokauppaan. Huonekalukauppojen tapauksessa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi verkkokaupassa olevaa sisustusyhteisöä tai sisustuskirjeitä, joiden tarkoituksena on vedota asiakkaisiin, jotka jatkuvasti etsivät uusia muotivirtauksia ja tietoa niistä tai niille, jotka nauttivat keskustelemisesta toisten intohimoisten sisustusihmisten kanssa. Designhuonekaluja ostavat kuluttajat jakavat elämäänsä ja sisustusratkaisujaan sosiaalisessa mediassa. Sisustaminen on muotiasia ja muodin muuttuessa sisustus muuttuu väreineen ja materiaaleineen. Sisustaminen on itsensä toteuttamista ja oman identiteetin esille tuomista. Yhä enemmän sisustuksesta puhutaan sosiaalisessa mediassa ja sitä jaetaan tutuille ja tuntemattomille. Ajoittain sosiaalisessa mediassa nousee esille erityisen suosittuja designhuonekaluja, joiden kysyntä kasvaa sosiaalisen median näkyvyyden vuoksi entisestään.

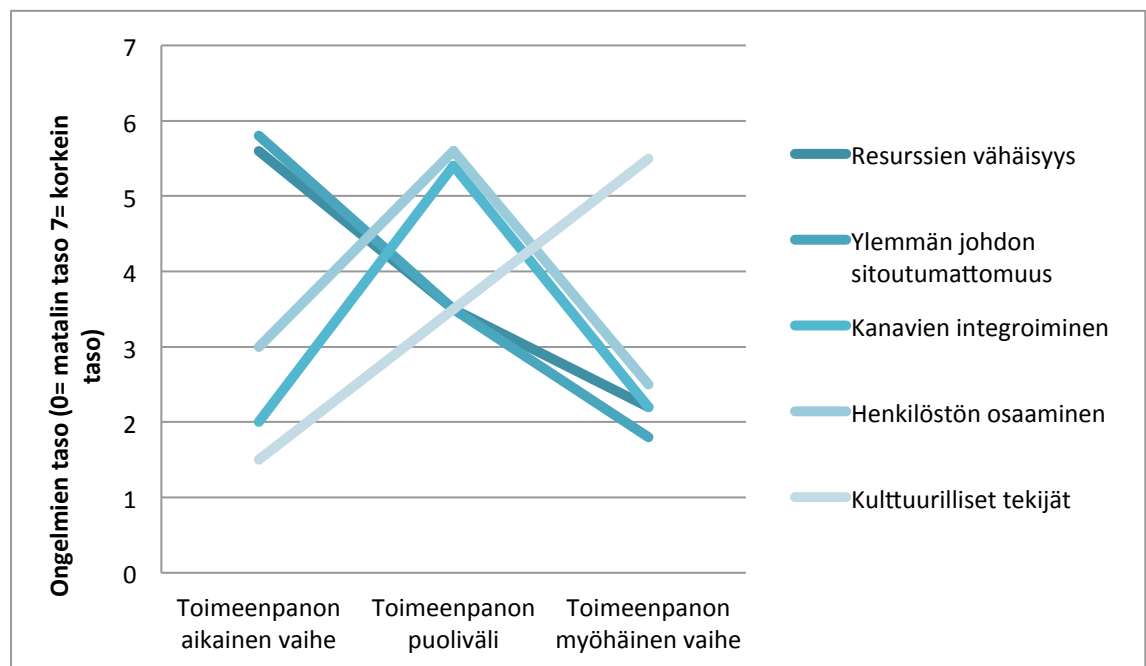
Asiakasuskollisuuden monikanavaista yritystä kohtaan vaikuttavat kanavavalinnan vapaus ja fyysisen myymälän asiakaspalvelun arvostaminen. Palvelujen integroiminen yli kanavien vaikuttaa positiivisesti siihen, että asiakas käyttää enemmän aikaa shoppailuun ja palaa yritykseen tulevaisuudessa. (Lee & Kim 2010, 304-305.) Myös verkossa viestimisen ja uskollisuuden välillä on positiivinen yhteys. Tuotteita tai promootioita koskevan viestin vastaanottaminen verkossa rohkaisee asiakkaita asioimaan yrityksen kivijalka- tai verkkokaupassa. Asiointi yrityksen kivijalka- tai verkkokaupassa vaikuttaa aikomukseen ostaa tuotteita, viettää aikaa myymälässä ja yrityksen suosittelemiseen kavereille. Tästä syystä useita kanavia käyttävien asiakkaiden kontaktoiminen verkossa on tärkeää, kun heitä halutaan ohjata myymälään. (Lee & Kim 2010, 305.) Jayawardhena ja Wrightin (2009, 1178-1179) mukaan kuluttamisen miellyttävyys ja tuotetarjoaman laajuus vaikuttavat suoraan kuluttajan innostuneisuuteen ja se taas vaikuttaa aikomukseen palata verkkosivulle sekä positiiviseen suusanalliseen viestintään. Integroitujen palvelujen tarjoaminen ja prosessien parempi toimivuus integroidun kanavajohtamisen kautta ei ainoastaan rohkaise kuluttajaa brändiuskolliseksi, vaan lisää myös asiakkaan elinikäistä arvoa. (Stone ym. 2002, 44.)

### **4.1.3 Informaatioteknologiset haasteet**

Informaatioteknologia on luonut uusia mahdollisuuksia integroida yrityksen toimintoja läpi kanavien. Se tarjoaa uusia mahdollisuuksia esimerkiksi huonekalualan yrityksille

vahvistaa suhdetta asiakkaisiin ja parantaa taloudellista suorituskykyä. Kuluttaja arvostaa joustavuutta tarjoaman tutkimisessa, tilauksen tekemisessä ja asiakaspalvelussa. Tämän vuoksi vähittäiskaupassa on alettu käyttää laajasti informaatioteknologiaa liiketoimintaprosessien automatisoimiseen ja integroimiseen läpi kanavien. (Oh, Teo & Sambamurthy 2012, 368-369.) Siirryttäessä kivijalkakaupasta monikanavaisen kaupan organisaatioiden tulee päättää, missä laajuudessa verkkoprosessit integroidaan kivijalkakaupan prosesseihin. Online-kaupankäynnin hyödyt maksimoituvat, kun informaatioteknologian järjestelmät ovat mahdollisimman integroidut. (Barnes ym. 2004, 206.) Asiakkaat odottavat yhtenäistä ostokokemusta kanavasta riippumatta ja monikanavaisuuden integraatio nähdään merkittävänä kilpailuetuna yrityksille. Useilla yrityksillä yhtenäisimpänä tavoitteena on luoda saumaton asiointikokemus läpi kanavien, mutta teknologiset haasteet ovat yksi este sen toteuttamiseksi. (retailcustomerexperience.com 2014.)

Monikanavaisuusprosessin toimeenpanossa on kolme vaihetta: aikainen vaihe, puoliväli ja myöhäinen vaihe. Lewis, Whysall ja Foster (2014, 56, 57) käsittelevät informaatioteknologisia haasteita eri monikanavaisuusprosessin toteutusvaiheissa. Alla oleva kuvio 3 havainnollistaa eri ongelmien esiintymistä eri vaiheissa.



**Kuvio 3 Informaatioteknologiset haasteet monikanavaisuuden eri toteutusvaiheissa (Lewis, Whysall & Foster 2014, 57)**

Kuvio 3:n mukaan **Toimeenpanon aikaisessa vaiheessa** ensimmäisenä ongelmana ovat *resurssien hankkiminen tai painopisteen vaihtaminen*. Monikanavaisuus vaatii olemassa olevien logistiikka- ja it-järjestelmien uudelleenmuotoilua. Aikaisessa toimeenpanovaiheessa yritykset kohtaavat informaatioteknologisia haasteita suunnitellun uusien it-järjestelmien ja ne ovat usein esteinä monikanavaisuuden omaksumiselle.

(Lewis ym. 2014, 57; retailcustomerexperience.com 2014.) Informaatiotekniikan integroinnin epäonnistumiseen voi vaikuttaa sisäiset tekijät kuten vakiintuneiden ja kalliiden järjestelmien riittämättömyys tai huonot teknologiset valinnat. Teknologiset ongelmat hidastavat online-kaupankäynnin liiketoimintaprosessien integroimista. (Barnes ym. 2004, 206.) Yrityksillä on vaikeuksia informaatioteknologisten järjestelmien kanssa, mutta ongelmat eroavat yritysten välillä, koska usein järjestelmät on mittatilaustyönä rakennettu. Toisena ovat *ongelmat henkilöstöresursseissa*. Monikanavaisuusstrategian toimeenpano vaatii osaavan henkilöstön rekrytoimista ja kouluttamista, koska monikanavaisuusoperaatio on monimutkainen ja vaatii erilaisia kykyjä. Tämä taas johtuu osittain siitä, että toteuttamiseen vaaditaan tietotaitoa uusista teknologioista, jotka eroavat yhden kanavan järjestelmistä. Myös myymälähenkilöstön täytyy hallita uudenlaisia taitoja teknologioiden käyttämiseksi. Se tarkoittaa teknologioiden käyttämistä yhä enemmän asiakaspalvelu- ja myyntikeskeisesti. (Lewis ym. 2014, 57.) Joissain yrityksissä koetaan vastarintaa monikanavaisuutta kohtaan nimenomaan it-taitojen puutteiden takia (Barnes ym. 2004, 207). Johto kokee hankalaksi löytää henkilöstöä, joka osaa käyttää informaatioteknologisia sovelluksia asiakaslähtöisesti, mutta maksimoida samalla myyntiä. Kun tarvittava monikanavaisuuden osaaminen puuttuu yrityksen sisältä, monet yritykset oppivat tekemällä ja etsivät virheiden kautta oikeaa tapaa toimia. Kolmantena ongelmana toimeenpanon ensimmäisessä vaiheessa ovat *taloudelliset resurssit ja johdon sitoutuminen*. It-järjestelmien uudelleenmuotoilu on suurin taloudellinen menoerä monikanavaisuuteen tähtäävässä prosessissa. (Lewis ym. 2014, 58.) Taloudellisen investoinnin saaminen monikanavaisiin tietojärjestelmiin on hankalaa, koska verkkokauppa luo alussa vain pienen osan myynneistä. Rahoitusta uusille investoinneille ei ole aina saatavilla, ja vaikka rahoitusta olisikin tarjolla, yrityksen sisällä kilpaillaan muiden potentiaalisten investointikohteiden välillä. (Barnes ym. 2004, 207.) Verkkokanavan suorituskyvyn mittaaminen koetaan myös hankalaksi, mutta se olisi tärkeää kanavien välisen sisäisen kilpailun vähentämiseksi. Koska järjestelmien luominen on kallista, se vaatii myös vahvaa tahtoa yrityksen johdolta. Joskus ongelmana on se, että taloudellisia resursseja ei olla valmiita laittamaan järjestelmiin, koska yritysjohto ei ole täysin sitoutunut todelliseen monikanavaisuuteen. (Lewis ym. 2014, 58.)

**Toimeenpanovaiheen puolivälissä** yritykset kohtaavat vaikeimmat informaatioteknologiasta aiheutuvat ongelmat, joiden perimmäisenä syynä on *eri kanavien integroinnin tavoittelu*. Ongelmat nousevat siitä, että yritykset keskittyvät enenevässä määrin yhtenäisen, integroidun tarjooman luomiseen asiakkaalle. (Lewis ym. 2014, 58.) Yritykset kokevat haasteeksi asiakastiedon jakamisen ja analysoinnin kanavalta toiselle eri sijaintien takia (retailcustomerexperience.com 2014). Lisäksi kanavaintegraation aiheuttamat ongelmat ovat yhteydessä resurssi- ja henkilöstökysymyksiin. Kun yritys tavoittelee integraatiota ja luo yhtenäisen järjestelmän eri kanavien välille, työntekijöiden pitää osata käyttää sitä. Jos myyntihenkilöstöllä ei ole tarvittavaa osaamista, monikanavainen

ostokokemus jää vajaaksi. Työntekijöillä pitää olla usko omiin kykyihin ja tahto hyödyntää uusia järjestelmiä. Toimeenpanovaiheen puolivälin suurin ongelma on henkilöstön sitoutumisen puute monikanavaisuuteen. Työntekijät voivat kokea uusien järjestelmien käyttämisen monimutkaiseksi ja päivittäistä työtaakkaa suurentavaksi tekijäksi. (Lewis ym. 2014, 58-59; Barnes ym. 2004, 207.)

**Myöhäisessä toimeenpanovaiheessa** yritykset saattavat kohdata aikaisemmissa vaiheissa alkaneita vaikeuksia eli vaikeuksia kanavaintegraatiossa ja resurssien kohdistamisessa, sekä henkilöstön sitoutumisessa. Myöhäisessä vaiheessa yrityksessä koetaan yhä enemmän *kulttuurisia ongelmia*, mikä vaikeuttaa monikanavaisuusstrategian toimeenpanoa. Yrityksen muuttuminen puhtaasta kivijalkakaupasta monikanavaiseksi vaatii muutoksia myös yrityksen sisäiseen kulttuuriin, eikä muutoksen tekeminen ole aina helppoa. Monet vaadittavat yrityskulttuuriset muutokset ovat seurausta nimenomaan teknologian uudeltaisesta roolista kaupankäynnissä. (Lewis ym. 2014, 60.) Yrityksissä koetaan, että myymälähenkilöstön kouluttaminen tietojärjestelmien käyttämiseksi on puutteellista (retailcustomerexperience.com 2014).

Informaatioteknologiset ratkaisut liittyvät myös verkkokaupan käytettävyyteen. Käytettävyyden rooli verkkokaupassa on erityisen suuri silloin, kun asiakkaan kokema riski on suuri. Erityisesti tapauksissa, joissa asiakkaat kokevat suurta epävarmuutta, verkkokaupan käytettävyys pitää varmistaa. Hyvän käytettävyyden saavuttamiseksi palvelun pitää olla ymmärrettävä ja sen pitää toimia yhdenmukaisesti. Asiakkaan kokema tyytyväisyys ostokokemukseen yrityksen verkkosivuilla vaikuttaa merkittävästi kulutuskäyttäytymiseen, ja siksi sivuston käytettävyys on tärkeää. (Belanche ym. 2012, 130.)

Yrityksillä on erilaisia strategisia syitä online-kaupankäynnin aloittamisen puolesta. Niitä ovat teknologiset tekijät eli pelko jäädä kilpailijoiden kehityksestä jälkeen, online-kaupankäynnistä oppiminen menemällä siihen mukaan ja teknologisen johtajuuden saavuttaminen. Joskus yrityksille on epäselvää, millainen kokonaisvaltainen strategia niillä on online-kaupankäynnin investointeihin ja selkeiden tavoitteiden puuttuminen tekeekin yritykselle erittäin hankalaksi arvioida näiden investointien onnistumista. (Barnes ym. 2004, 207.) Ei ole järkevää rakentaa useita päällekkäisiä, keskenään yhteen sopimattomia järjestelmiä, vaan ratkaisu on avoimen ja joustavan it-järjestelmän kehittäminen, joka helpottaa informaation saumatonta liikkumista kanavalta toiselle. Investointi integraatioteknologiaan saattaa olla kivuliasta lyhyellä aikavälillä, mutta mikäli monikanavainen kyvykkyys on tavoitteena, toimiva it-perusta on avainasemassa. (Peterson ym. 2010, 14.)

#### **4.1.4 Kannibalisaatio ja kanavakonflikti**

Integraatio kivijalkakaupan ja verkkokaupan välillä muodostaa haasteita, ja yhtenä syyinä siihen ovat kanavien väliset konfliktit (Chatterjee 2010, 10). Monikanavaisen yrityksen huolenaiheena on eri kanavien välinen, yrityksen sisäinen kilpailu, joka saattaa aiheuttaa tarpeetonta kannibalisaatiota yrityksessä (Kim ym. 2005, 40). Kun kanavat ovat toisiaan täydentäviä ja integroituvia, se aiheuttaa ongelmia mittaamisessa sekä mikroettä makrotasolla. Ongelma ei ole ratkaistavissa mittaamalla kanavien myyntejä ja kohdistamalla kustannuksia kanavittain, koska asiakkaat käyttävät usein kahta tai useampaa kanavaa arvioidessaan, ostaessaan ja noutaessaan yhtä tuotetta. (McGoldrick & Collins 2007, 156.) Yhden kanavan tuotot eivät pelkästään lisää kokonaisyntä, vaan usein yhden kanavan myynti on pois toisen kanavan myynnistä, mikä aiheuttaa kilpailua kanavien välillä (Kollmann ym. 2012, 192-193). Kanavien välisen kilpailun seurauksena yrityksessä ei haluta ottaa huomioon sitä tekijää, että jokin kanava on jossain kuluttajan ostoprosessin vaiheessa parempi kuin toinen kanava. Jotta yritykset osaisivat muodostaa toisiaan täydentävät kanavastrategiat, on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät ohjaavat kuluttajan kanavan käyttöä ja ostofrekvenssiä. (Noble ym. 2005, 1649.)

On selvää, että monikanavaisessa tilanteessa tehdään kompromisseja ja monikanavaisuus aiheuttaa konflikteja. Jotkut liiketoiminta-alueet tulevat häviämään ja positiivisen vaikutuksen saavuttamiseksi onkin selvitettävä, mille kanavalle investointi tuottaa parhaiten. (Peterson ym. 2010, 13.) Internet uhkaa olemassa olevien kanavien jäsenien suhteita. Perinteisten kanavien edustajat näkevät verkkokanavan kilpailun lähteenä. Ensinnäkin on kyse siitä, että perinteisellä kanavalla on takanaan pitkä historia ja työ ja investointi yrityksen brändiin. Toiseksi kanavat, jotka ovat vuosia investoineet brändin viestintään ja palveluun, voivat kokea, etteivät saa riittävää kunniaa tekemästään työstä ja sen tuloksista. Uusi kanava ikään kuin vie historiallisen työn positiiviset tulokset omiin nimiinsä. Internet lisää kilpailua olemassa olevien kanavien välille ja sitä kautta uhkaa tuloja ja joissain tapauksissa perinteisten kanavien olemassaoloa. (Anderson, Siemester, Zettelmeyer 2010, 64, 68.)

Monikanavaisessa ympäristössä vapaamatkustaminen on kasvava ilmiö. Hybridiasiakas todennäköisesti sortuu vapaamatkustamiseen, eikä ole uskollinen yhdelle tietylle kanavalle. Erityisesti kestokulutushyödykkeiden ostajat harrastavat kanavan aktiivista vaihtamista ja tutkimista ja ostamista eri kauppojen verkkokaupoissa. Hybridiasiakkaat ovat vähemmän uskollisia yrityksille, minkä vuoksi asiakkaan pitäminen on suuri huolenaihe monikanavaiselle yritykselle. Kuluttajat vaihtavat kanavia ja yrityksiä riippuen tuotetarjoomasta, hinnoittelusta tai kampanjapromootioista. (Heitz-Spahn 2013, 576.) Jotta voitaisiin ymmärtää kuluttajan eri kanavilla tapahtuvaa käyttäytymistä, on huomioitava kuluttamisen mukavuus, joustavuus sekä hintavertailu kolmena tärkeimpänä motiivina. Utilitaristiset kulutusmotiivit kuten hinta ja aikatekijät vaikuttavat

kanavaa aktiivisesti vaihtaviin vapaamatkustajiin. Myös tuotekategoriolla on merkitystä eri kanavilla tapahtuvaan vapaamatkustamiseen. Vapaamatkustusta tapahtuu erityisesti tuotteilla, joilla on matala ostofrekvenssi ja korkea rahallinen arvo. Tämä pätee erityisesti huonekalujen kohdalla, joita ostetaan suhteellisen harvoin ja designhuonekalujen tapauksessa niillä on myös korkea rahallinen arvo. Joillakin aloilla asiakkaiden käyttäytyminen on huomattavasti alttiimpaa vapaamatkustukseen, kuin toisilla ja designhuonekalualla näyttää kuuluvan alttiisiin aloihin. (Heitz-Spahn 2013, 576.) Jos asiakkaat kokevat, että liikkeet sijaitsevat liian kaukana, online-kanava kannibalisoii offline-kanavaa. Päinvastoin kun liikkeiden saatavuus on suhteellisen hyvä, offline-kanava kannibalisoii online-kanavaa. (Kollmann ym. 2012, 191.) Ajan myötä asiakkaiden siirtyminen online-kanaviin saattaa kannibalisoida kivijalkamyymälöiden myyntiä, mutta samalla se vähentää vuorovaikutuksesta koituvia kustannuksia, koska online-vuorovaikutus on yritykselle halvempaa (Peterson ym. 2010, 14). Asiakkaan kanavapreferenssien tiedostaminen ja tunnustaminen, sekä online- ja offline-kanavien kehittäminen integroidusti voi auttaa vähentämään kannibalisaatiota ja laajentamaan synergioita ja sitä kautta kehittämään suhteita asiakkaiden kanssa (Kollmann ym. 2012, 192-193).

## 4.2 Asiakkaan näkökulma

### 4.2.1 Kanavan valinnan vapaus

Kanavan valitsemisen mahdollisuus on kuluttajalle tärkeää (Kim & Lee 2010, 302). Kuluttajat arvostavat sitä, että he voivat valita itselleen sopivan kulutuskanavan tarpeidensa mukaisesti. Fyysiset myymälät ja online-kaupat nähdään integroituna kokonaisuutena ja kuluttajilla on tapana ylläpitää yhdenmukaista offline- ja online-asennetta yrityksiä kohtaan kognitiivisen ristiriidan välttämiseksi. Kuluttajille on tärkeää, että yritys tarjoaa yhtenäistä informaatiota niin yrityksen imagon, tuoteinformaation kuin tuotepromootioidenkin suhteen eri kanavien välillä. Fyysisen myymälän toiminta vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden halukkuuteen asioida verkossa. (Lee & Kim 2010, 302; Jones & Kim 2010, 633.) Kuluttajat arvostavat joustavuutta kanavan valinnassa kussakin ostoprosessin vaiheessa. Se tarkoittaa joustavuutta tarjonnan tutkimisessa, tilauksen tekemisessä ja asiakaspalvelun saamisessa eri kanavilla miellyttävällä ja integroidulla tavalla. (Oh ym. 2012, 369.)

Ostoaikomus verkossa ei johdu ainoastaan kuluttajan luottamuksesta yrityksen brändiä kohtaan, vaan pitkällä aikavälillä saavutetusta tuttuudesta. Yrityksen fyysisen kanavan asiakkaat ovat halukkaampia ostamaan yrityksen verkkokaupasta, koska he tuntevat ennestään tuotteet, ovat mahdollisesti kokeilleet niitä aiemmin yrityksen myymälässä ja

tietävät, että tuotteet voi halutessaan helposti palauttaa yrityksen fyysiseen myymälään, mikäli tuotteet eivät ole sopivia. (Jones & Kim 2010, 633.) Leen ja Kimin mukaan (2010, 303) asiakkaat käyttävät useita kanavia ristikkäin, koska he ovat tietoisia sen hyödyistä. Asiakkaat käyttävät online-kanavaa informaation hankkimiseen ja fyysistä myymälää tuotteiden tarkastamiseen ja tutkimiseen. Asiakas hyötyy yrityksen useiden kanavien integraatiosta kasvaneella valinnanvapaudella, koska voi valita tavan ja kanavan, jolla viestii yrityksen kanssa. Lisäksi asiakas voi helposti vaihtaa kanavaa halutessaan silloin, kun se itselle sopii, riippuen preferensseistä ja halutun vuorovaikutuksen tyypistä.

Osa asiakkaista odottaa teknologian ja prosessien palvelevan heidän tarpeitaan yhä johdonmukaisemmin yli kanavien. Tarve monikanavaisuudelle on lähtenyt liikkeelle asiakkaiden muuttuneista odotuksista, joista yksi on mukavuudenhalu. Kuluttajilla on tarve kuluttaa ajasta ja paikasta riippumatta ympäri vuorokauden ja halu valita itse, millä keinolla olla yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa. Asiakkailla on usein vahva näkemys siitä, missä kanavassa haluaa tehdä mitään kuluttamiseen liittyviä toimia. On tyyppillistä, että online-kanavaa käytetään mahdollisuuksien tutkimiseen ja fyysisessä myymälässä varmistetaan lopullinen ostopäätös. (Stone ym. 2002, 41–43.) Eri kanavilla on erilaisia kulutuskokemukseen vaikuttavia ominaisuuksia. Verkkokauppaa pidetään miellyttävänä ja joustavana, kun taas kivijalkakauppa on luonnollinen paikka itse ostoksen tekoon, koska asiakas voi nähdä ja tuntea tuotteen. Asiakkaalle on huomattavasti helpompaa poistua verkkokaupasta kuin kävellä ulos kivijalkamyymälästä. Asiakas voi käyttää saman yrityksen eri palveluita eri kanavissa, mutta haluaa kokea yrityksen yhtenäiseksi. (Neslin & Shankar 2009, 79.)

#### **4.2.2 Kuluttamisen miellyttävyys ja helppous**

Hybridiasiakkaat etsivät enemmän mukavuutta ja ovat pelkissä fyysisissä myymälöissä asioiviin kuluttajiin verrattuna rohkeampia elektronisen kanavan käyttöön otossa. He etsivät suurempaa nautintoa useita kanavia käyttämällä. Hybridiasiakkaalla on taipumus mielihyvän hankkimiseen kuluttamisen kautta. Kun kuluttajalla on monta eri kanavaa käytettävissä, on tuotetarjooma laaja, mikä mahdollistaa impulssiostokset ja vaihtelun kulutuskokemuksessa. (Kushwaha & Shankar 2013, 72–73.) Hybridikäyttäytyminen kumpuaa sekä hedonistisista eli mielihyvää tuottavista, että utilitaristisista eli hyötyä hakevista motivaatioista.

Syy, miksi kuluttajat siirtyvät käyttämään moderneja vähittäiskaupan muotoja, ei johdu alennusten etsimisestä vaan siitä, että asiakkaat haluavat kuluttamisesta kokemuksellista arvoa ja mielihyvän tuntua (Kwon & Jain 2009, 161; Hirschman & Holbrook 1982, 93). Hedonistiseen motivaatioon vaikuttavat kokemusten ja hauskuuden



etsiminen kuluttamisen kautta, sekä kuluttamisen impulsiivisuus (Kwon & Jain 2009, 161). Liu Ja Fortsythen (2011, 107) mukaan hedonistiset eli mielihyvää tuottavat tekijät vaikuttavat enemmän kuluttajien verkkoasioimisintensiiteettiin, kuin toiminnalliset tekijät. Hedonististen ja kokemuksellisten arvojen olemassaolo verkkokaupassa vaikuttaa positiivisesti hybridiasiakkaan verkkoasioimisintensiiteettiin (Kwon & Jain 2009, 161). Kuluttaminen useilla kanavilla tarjoaa hybridiasiakkaalle enemmän mahdollisuuksia hemmotella itseään miellyttävillä kulutuskokemuksilla ja samalla kuluttaa enemmän yrityksen tarjoamiin tuotteisiin (Kushwaha & Shankar 2013, 82). Erityisesti korkean tason hybridikuluttajalle hedonistiset tekijät kuten kuluttamisen nautinnollisuus ja kuluttamisen impulsiivisuus ovat tärkeitä tekijöitä (Kwon & Jain 2009, 163).

Utilitaristiseen motivaatioon taas johtaa informaatiohakuisuus, rationaalisuus ja miellyttävyys (Kwon & Jain 2009, 161). Kuluttajat valitsevat kanavia, jotka madaltavat kokonaisvaltaista kognitiivista, rahallista, ajallista ja vaivannäöstä syntyvää kustannusta jokaisessa ostoprosessin vaiheessa (Chatterjee 2010, 446). Kuluttajat omaksuvat monimutkaisia hybridikäyttäytymisen malleja ja vierailevat useilla eri kanavilla etsimässä tuotetietoa ja arvioimassa eri tuotteita (Heitz-Spahn 2013, 576). Ostamisesta saatava nautinto vaikuttaa ostopaikan valintaan. Nautintoa voi saada myös kuluttamisen käytännöllisyydestä ja hulinan välttämistä. (Rajamma ym. 2007, 205-206.) Erityisesti maltillisen tason hybridikuluttajalle kuluttamisen miellyttävyys on tärkeää. Miellyttävyydellä tarkoitetaan käytön helppoutta ja sujuvuutta. (Kim ym. 2005, 38.) Kuluttajat etsivät useiden kanavien kautta asioimisella kokemusten lisäksi käytännöllisiä hyötyjä kuten informaatiota (Kwon & Jain 2009, 161).

Eri kanavat tarjoavat asiakkaille erilaisia hyötyjä ja hybridiasiakkaat pitävätkin eri tekijöitä tärkeänä eri kanavissa (Kim ym. 2005, 38; McGoldrick & Collins 2007, 142-143). Kushwahan ja Shankarin (2013, 81) mukaan tuotekategoria vaikuttaa asiakkaan kanavapreferensseihin ja rahan käyttöön. Useiden kanavien suosiminen ja käytetty rahamäärä on suurempi hedonistisissa tuotekategorioissa kuin hyötytuotekategorioissa. Hedonistiset tuotekategoriat todennäköisemmin laukaisevat impulssiostoksiin ja vaihtelunhakuiseen käyttäytymiseen, ja tähän monikanavaisuus tarjoaa mahdollisuuksia. Kaikki motivaatiotekijät eivät ole yhtä tärkeitä kaikille kuluttajille kaikissa tuotekategorioissa. Yleisesti ottaen kuluttajat, jotka suosivat kivijalkakaupoissa kuluttamista, pitävät varmuutta ja nautinnollisuustekijöitä tärkeänä verrattuna verkko-ostajiin. McGoldrick ja Collinsin (2007, 155) mukaan kanavan valintaan vaikuttavat asenteet ovat ostamisen helppous, riskien välttäminen, tuotteen arvo sekä kokemuksellisuus. Kuluttajat ovat aina nauttineet tuotteiden selailusta liikkeissä sekä näyteikkunashoppailusta nähdäkseen, mitä tuotteita on parhaillaan tarjolla. Jopa yhden tuotteen ostamisen aikana kuluttajat usein katselevat ympärilleen löytääkseen tulevaisuuden varalle ostovaihtoehtoja. (Morales, Kahn, McAlister & Broniarczyk 2005, 159.)

Korkea mukavuudenhalu ja matala palveluhakuisuus ovat tutkimuksen mukaan merkittäviä motivaatiotekijöitä informaation hankinnassa online-kanavalla. Korkeampi mukavuudenhalu, matalampi riskien välttely ja matala palveluhakuisuus ovat merkittäviä motivaatiotekijöitä itse ostamisessa verkossa. (Kollmann ym. 2012, 192.) Korkeasti sitoutuneiden asiakkaiden halukkuus asioida verkossa voi johtua korkeasta luottamuksesta eli heidän kokemansa riski verkko-ostamisessa on matalampi kuin matalasti sitoutuneiden asiakkaiden. Kuluttajat voivat istua mukavasti kotona, mennä Internetiin, olla yhteydessä yrityksiin ja ostaa verkossa. Internet kanavana tarjoaa kuluttajalle laajan tuotejoukon ja kuluttaja voi etsiä samasta tuoteryhmästä tietoa useista eri paikoista ja päästä käsiksi uusiin ja erikoisiin tuotteisiin, sekä säästää aikaa. (Kim ym. 2005, 38.)

### **4.2.3 Yksityisyydensuoja**

Kuluttajat ovat verkko-ostamisessa erityisen kiinnostuneita turvallisuudesta ja yksityisyydestä. Henkilökohtaisen ja taloudellisen informaation turvallisuus on yksi kuluttajia eniten huolestuttavista tekijöistä, ja se vaikuttaa kuluttajan ja yrityksen välille muodostuvaan suhteeseen, sekä lopulliseen ostopäätökseen. (Miyazaki & Fernandez 2001, 38; Castañeda & Montoro 2007, 117; Tsai & Yeh 2010, 4057.) Kuluttajan huoli verkossa ostamisen yksityisyydestä ja henkilökohtaisen informaation kohtalosta vaikuttaa negatiivisesti verkko-ostamiseen (Castañeda & Montoro 2007, 135; Akhter 2012, 114; Tsai & Yeh 2010, 4064-4065). Huolta aiheuttavat yksityisyyteen liittyvät riskit, kuten henkilökohtaisen informaation luvaton kerääminen ja käyttäminen. Informaation antamiseksi kuluttajan täytyy luottaa verkkokaupassa toimivaan yritykseen, mikä tarkoittaa sitä, että verkossa toimiva asiakas luottaa yrityksen toimivan reilusti informaation käyttämisen kohdalla. (Pan & Zinkhan 2006, 332.) Mitä huolestuneempi kuluttaja on yksityisyydestään, sitä vähemmän se ostaa verkossa. Yritykset keräävät valtavia määriä henkilökohtaista dataa asiakkailtaan ja asiakkaiden näkökulmasta se altistaa riskeille, koska tietojen päätyminen väärin käsiin voi aiheuttaa isoja ongelmia. Tietojen joutuminen väärin käsiin voi johtua niin inhimillisistä virheistä kuin tehokkaan tietoturvan puuttumisesta. (Akhter 2012, 114.) Verkko-ostosten tekemiseksi kuluttaja joutuu luopumaan oman henkilökohtaisen informaation täydellisestä hallinnasta tietämättä, miten tietoa tullaan käyttämään, ja se huolestuttaa kuluttajia. Kuluttajan antama informaatio säilytetään, analysoidaan, sitä käytetään ja sitä levitetään yritysten toimesta. Kuluttajat ovat huolestuneita sekä siitä, miten yritykset käyttävät heidän henkilökohtaista informaatiotaan, mutta myös siitä, miten ulkopuoliset käyttäjät voivat päästä käsiksi tietokantaan ja väärinkäyttää tietoa. (Akhter 2012, 110.)

Verkkokaupan ominaisuudet vaikuttavat koettuun riskiin informaation turvallisuudesta ja yksityisyydestä ja vaikuttaa ostoaikomukseen (Tsai & Yeh 2010, 4057). Kulut-

tajat valitsevat asioinnin verkkokaupassa, jossa ei tarvitse huolehtia henkilökohtaisen informaation joutumisesta väriin käsiin. Verkkokauppoja käyttävät kuluttajat hankkivat luottamusta informaation turvallisuudesta ja sitä kautta tulevat tutuiksi tuotteiden ostamisen kanssa verkosta. (Tsai & Yeh 2010, 4064-4065.) Informaation yksityisyydellä on kaksinainen vaikutus asiakkaan kokemuksiin verkkokaupan luotettavuudesta. Informaation yksityisyys vaikuttaa epäsuorasti kuluttajan luottamukseen. Kun asiakas tietää, mihin hänen tietojaan käytetään, huoli tietojen käyttämisestä väriin tarkoituksiin vähenee. Informaation yksityisyys näyttäytyy asiakkaalle myös signaalina, että asiakkaasta pidetään hyvää huolta. Kuluttajien huolestuneisuuteen tietojen antamisen turvallisuudesta vaikuttaa verkko-ostamisen tutuus. Kokeneemmat verkko-ostajat ovat vähemmän huolestuneita yksityisyydestään kuin kokemattomat verkko-ostajat. (Kiryanova Bernard & Makienko 2011, 108-109.) Internetin käyttäminen muihin kuin ostotarkoituksiin ja verkkoympäristössä toimimisen tutuus vaikuttavat huolen määrään. Kuluttajat, jotka ovat tottuneet käyttämään verkkoa muihin tarkoituksiin kuin ostamiseen, kokevat pienempää huolta itse ostamisesta. (Miyazaki & Fernandez 2001, 29.)

Yksityisyyskäytännöt verkkokaupassa vaikuttavat kuluttajan ostopäätökseen. Kuluttajat etsivät tietoa yksityisyyskäytännöistä ennen vaihdantasuhteen aloittamista. Verkkokauppaan ei luoteta, ellei yritys toimi luotettavasti asiakkaiden yksityisyyden suhteen. (Pan & Zinkhan 2006, 332.) Informaation määrä ja esitystapa vaikuttavat viestinnän tehokkuuteen. Jos verkkosivun käyttäjä altistuu kerralla liian suurelle informaatiomäärälle tai sisältö koostuu tuntemattomista tai liian teknisistä sanoista, viestin vastaanottaja ei kiinnitä huomiota viestiin säästääkseen aikaa ja energiaa. Mikäli viesti on yhdenmukainen lukijan sanavaraston kanssa, viestintä on tehokkaampaa. Verkkokauppaan pitävät lyhyttä ja yksinkertaista tiedonantoa yksityisyydestä helppona lukea ja ymmärtää. Verkkokaupassa oleva selkeä tiedotus yksityisyydestä viestittää, että yritykseen voi luottaa. Jos tieto yksityisyyskäytännöistä puuttuu verkkokaupasta, luottamus yritystä kohtaan on heikompi, myös fyysisessä myymälässä. (Pan & Zinkhan 2006, 336–337.) Useimmat verkkokuluttajat odottavat kaikkien verkkokauppojen tarjoavan selkeää tietoa yksityisyyskäytännöistä ja kuluttajilla on tietynlainen mielikuva siitä, millainen verkkokaupan ja niiden yksityisyysasetuksien pitäisi olla. Tärkeintä asiakkaalle on se, että yksityisyyskäytännöistä kerrotaan sivuilla, mutta tekstin tyylillä ei aina ole väliä. Usein asiakkaat eivät edes lue käytäntöjä, koska olettavat niiden olevan samanlaiset kuin muillakin. (Pan & Zinkhan 2006, 337.)

## 5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 5.1 Metodologia ja metodin valinta

Tieteenfilosofiset taustaoletukset ovat aina tieteen perustana, ja niiden ymmärtäminen on tärkeää. Tutkimuksen syvimmat ja periaatteellisimmat päätökset tehdään tieteenfilosofisella tasolla. Usein nämä valinnat tehdään tiedostamatta, mutta ne vaikuttavat vahvasti tutkimuksen taustalla. Taustaoletukset voidaan jakaa subjektiiviseen ja objektiiviseen lähestymistapaan. Subjektivistisessä lähestymistavassa tieto perustuu yksilön omaan, yksilölliseen ja subjektiiviseen näkemykseen ympäröivästä maailmasta ja objektivistisessä lähestymistavassa tieto nähdään objektiivisena ja yleistettävissä olevana. Laadullisessa tutkimuksessa on yleensä subjektivistinen lähestymistapa ja niin tässäkin tutkimuksessa. (Burrell & Morgan 2000, 1–8; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 120–122.)

Tieteenfilosofiset valinnat vaikuttavat tutkimuksen taustalla tutkimuksen alusta loppuun. Tutkimukselle täytyy valita tutkimusstrategia, mikä tarkoittaa menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta, sekä tutkimusmetodi, joka on tutkimusstrategiaa suppeampi käsite. Tutkimusongelma vaikuttaa siihen, mitä tutkimusstrategiaa ja tutkimusmetodeja käytetään. Empiirisessä tutkimuksessa metodit ovat tutkijan työssä aina keskeisessä asemassa, eikä mitään metodia tulisi valita harkitsematta sen soveltuvuutta kyseessä olevan tutkimusongelman ratkaisuun. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 27, 34; Hirsjärvi ym. 1997, 123.)

Tutkimusstrategia on valintoja menetelmällisistä ratkaisuista. Kolme perinteistä tutkimusstrategiaa ovat: kokeellinen tutkimus, jossa mitataan yhden muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan, survey-tutkimus, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä sekä tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi ym. 1997, 125–126). Tapaustutkimus on yksi yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä, ja moni liiketaloustieteellinen tutkimus on vähintään epäsuorasti tapaustutkimus (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154–157). Tämä tutkimus on tapaustutkimus, jossa tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on monikanavaisuus designhuonekalualalla.

Laadullisesti suuntautuneessa tutkimuksessa pyritään tilastollisten yleistysten sijasta ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin tai ilmiöihin. Muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa ja siksi tässäkin tutkimuksessa kaksi yritystä koettiin riittäväksi määräksi tutkittavia. Laadullisesti keskittyminen harvoihin tapauksiin antaa mahdollisuuden tutkia yksityiskohtia ja joidenkin toiminto-

jen yhteyksiä olosuhteisiin ja tilanteisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58–59.) Laadullisessa tutkimuksessa ei siis etsitä tilastollisia todennäköisyyksiä, koska tutkittavia yksiköitä on rajallinen määrä, eikä suuri tutkimusjoukko ole edes tarpeellinen (Alasuutari 1993, 29). Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan asioita, joita ei voida mitata yksinkertaisesti määrällisesti. Laadullinen tutkimus on ymmärtävä ja selittävä ja siinä viitataan muuhun tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin. Olennaista on havaintojen pelkistäminen ja olennaiseen keskittyminen. (Alasuutari 1999, 51.) Laadullisessa tutkimuksessa ei voida saavuttaa objektiivisuutta perinteisessä mielessä, koska tutkijan arvot muovaavat sitä, mitä ja miten tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään. Tulokseksi voidaan saada johonkin aikaan ja paikkaan liittyviä selityksiä. Yleisesti ottaen laadullinen tutkimus pyrkii tosiasioiden paljastamiseen tai löytämiseen, ei niinkään olemassa olevien totuuksien todentamiseen. Teorian tai hypoteesien testaamisen sijaan tärkeää on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Aineiston tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja niitä tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152, 155; Alasuutari 1993, 209.)

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkinä pidetään laadullisten metodien käyttöä aineiston hankinnassa. Se tarkoittaa sitä, että valitaan metodi, jossa tulkittavien näkökulmat pääsevät mahdollisimman hyvin esille. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on yleisimmin käytetty menetelmä. Sitä voi käyttää melkein missä tahansa ja sen avulla voidaan tuottaa syvällistä dataa. (Cassell & Symon 1994; Hirsjärvi ym. 1997, 167–173, 194.) Tässä tutkimuksessa metodiksi valittiin haastattelu. Haastattelu on joustava menetelmä ja sopii siksi moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.) Haastattelussa on mahdollisuus motivoida haastateltavia, haastateltavalla on mahdollisuus tulkita kysymyksiä ja menetelmänä haastattelu sallii täsmennykset. Lisäksi haastattelun avulla saadaan kuvaavia esimerkkejä. (Cassell & Symon 1994.)

Haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa nähdään väläys tai saadaan epätäydellinen kuva jostakin. Tässä tutkielmassa käytetään teemahaastattelua, joka on yksi haastattelun alalajeista. Se on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Haastatteluteemat perustuvat operationalisointitaulukkoon (Liite 4). Haastatteluteemat kysymyksineen löytyvät liitteistä 1 (yritykset) ja 2 (asiakkaat). Teemahaastattelu ei sido haastattelua joko laadulliseen tai määrälliseen leiriin, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään. Nimensä mukaisesti tärkeintä teemahaastattelussa on haastattelun eteneminen teemojen mukaisesti. ”Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.” (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41,

47.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelulla pystyttiin varmistamaan, että haastateltava tietää, mistä puhutaan ja oli mahdollisuus tehdä tarkennuksia molemmin puolin. Epäselvät termit tai kysymykset käytiin läpi ja varmistettiin, että haastattelija ja haastateltava puhuvat samoista asioista.

Haastattelujen tekemisessä on myös haasteita. Haastattelussa menetelmänä on myös monia virhelähteitä, jotka voivat johtua joko itse tilanteesta, tai haastateltavasta tai jopa haastattelijasta itsestään. Mikäli haastateltava kokee haastattelutilanteen uhkaavaksi tai epämiellyttäväksi, se voi lisätä virheiden mahdollisuutta. Haastattelu on sosiaalinen tilanne ja sen luotettavuutta voi heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Lisäksi vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on usein haastavaa, koska valmiita malleja ei ole tarjolla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35; Hirsjärvi ym. 1997, 195.)

## **5.2 Aineiston keruu ja analyysi**

Tutkimuksen aiheen valinnan jälkeen alkoi aihealueen teoreettinen tarkastelu. Tutkimuksen teoria rakennettiin tieteellisen kirjallisuuden pohjalta. Kun aihealue ja teoreettinen kehys oli muodostettu, selvitettiin, mitkä yritykset sopivat tutkittaviksi. Tutkimukseen valittiin kaksi yritystä sen perusteella, että ne käyttävät useampaa kuin yhtä liiketoimintakanavaa; toiminta on alkanut kivijalkakaupalla ja yritykset ovat siirtyneet sitä kautta monikanavaisen kaupan. Kummallakin yrityksellä on pitkä historia kivijalkakaupassa, mutta kaupan siirtyminen verkkoon on aiheuttanut niille uusia haasteita. Yritykset ovat joko erikoistuneet huonekaluun tai se on osana niiden monipuolista liiketoimintaa. Designhuonekaluja myyviä liikkeitä on Suomessa varsin rajattu määrä. Toiseksi tähän tutkimukseen haluttiin valita sellaiset yritykset, joilla on myymälä kaupungin keskustassa. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle haluttiin jättää sellaiset designhuonekaluja myyvät yritykset, jotka ovat kaukana keskustasta, koska niillä on erilainen luonne ja ominaispiirteensä johtuen siitä, että niihin matkustetaan autolla. Tutkimukseen valittujen yritysten myymälät sijaitsevat kaupunkien keskustoissa eli ne sijaitsevat jatkuvan kuluttajavirran äärellä. Näiden yritysten lippulaivamyymälät sijaitsevat Helsingissä, minkä vuoksi suuri osa tutkimushaastatteluista suoritettiin Helsingissä. Yritykset myyvät osittain samoja tuotteita ja designhuonekaluille onkin tyypillistä, että niillä on useita jälleenmyyjiä omien myymälöiden lisäksi. Monikanavaista kauppaa tekevä yritys kamppailee osittain erilaisten haasteiden kanssa kuin puhdas verkkokauppa. Siksi tutkimukseen mukaan valituilla yrityksillä on fyysisiä myymälöitä, verkkokauppa ja sosiaalinen media käytössä osana monikanavaisuutta. Tutkimukseen valituksi tulemiselle ei siis riittänyt, että yrityksellä on kivijalkamyymälä ja verkkokauppa, vaan toiminta sosiaalisessa mediassa oli ehdoton edellytys. Toimiminen sosiaalisessa mediassa kertoo

yrityksen lähteneen mukaan uudenaikaiseen kaupankäynnin muotoon, jossa raja sosiaalisen elämän ja kaupankäynnin välillä hälvenee.

Tutkimusta varten haastateltiin kahta monikanavaisuuden parissa työskentelevää työntekijää. Monikanavaisuus koskettaa merkittävästi näitä työntekijöitä heidän työtehtäviensä kautta, ja siksi juuri he valikoituivat haastateltaviksi. Haastateltavat ovat työskennelleet kyseisissä yrityksissä ja tehtävissä verkkokaupan murroksen alkuvaiheesta lähtien, minkä vuoksi heillä on ajallisesti laaja perspektiivi monikanavaisuuden murrokseen. Haastateltavat ovat Yritys 1:n myyntipäällikkö, joka työskentelee asiakasrajapinnassa, sekä Yritys 2:n koti-divisioonan ostaja, joka vastaa huonekalujen ostoista ketjun myymälöihin ja verkkokauppaan. Yritys 1:n kanssa käytiin tutkimussuunnitelma yhdessä läpi, jonka perusteella he ehdottivat kyseistä työntekijää sopivaksi haastateltavaksi. Haastateltava on työskennellyt useita vuosia asiakasrajapinnassa myyntipäällikkönä, joten hänellä on tietoa ja kokemuksia asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Esimiesasemansa vuoksi hän näkee myös, miten muut työntekijät kokevat monikanavaisuuteen liittyviä asioita. Yritys 2:n haastateltavaksi valikoitui koti-divisioonan ostaja, joka on päivittäisessä työssään tekemisissä monikanavaisuuden vaikutuksien kanssa ja nimenomaan designhuonekalujen kohdalla. Haastateltava on täysin perillä siitä, paljonko tuotteita myydään niin kivijalka- kuin verkkokaupassa ja minkälaista tulosta kummassakin kanavassa tehdään. Ostaja osaa sopivalla tavalla kertoa yrityksen myynnin painotuksista kivijalan ja verkkokaupan välillä.

Tutkimuksessa haastateltiin yrityksistä työntekijöiden lisäksi viittä myymälässä asioivaa asiakasta. Tavoitteena oli saada vastauksia kivijalkakaupassa asioivien asiakkaiden näkökulmista monikanavaisuuteen. Tällä tavalla haluttiin tuoda esiin kivijalkakaupan roolia ja merkitystä osana monikanavaisuutta. Verkkokaupan puolesta ”liputetaan” jatkuvasti ja keskustellaan kivijalkakauppojen näivettymisestä, ja siksi juuri kivijalkakauppojen asiakkaiden näkökulma voikin tuoda jotain uutta tähän keskusteluun. Kivijalkakaupassa asioi sekä hybridikuluttajia, jotka käyttävät useita kanavia, sekä vain yhtä kanavaa käyttäviä asiakkaita. Monikanavaisuus ei ole ainoastaan sitä, että kaikki asiakkaat asioivat kaikissa kanavissa, vaan sitä, että myös perinteisille kivijalkakaupassa asioiville kuluttajille annetaan miellyttäviä ostomahdollisuuksia. Haastattelut toteutettiin kummankin yrityksen kohdalla lippulaivamyymälässä, koska ne sijaitsevat ydinkeskustassa ja oletettavasti asiakkaita kävisi eniten niissä. Asiakkaiden haastattelut toteutettiin kysymällä myymälässä asioivalta henkilöltä lupaa lyhyeen haastatteluun. Myymälöissä oli haastatteluhetkillä varsin vähän asiakkaita, ja monet asiakkaat kieltäytyivät haastattelun antamisesta. Haastattelua pyydettiin aina kun liikkeeseen tuli uusi henkilö. Haastateltavia ei siis ole erityisesti valikoitu, vaan valituksi on tullut aina myymälään saapunut henkilö.

Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä 12 kappaletta, joista kaksi oli pitkäkestoisia työntekijöiden haastatteluja ja kymmenen lyhyempää asiakashaastattelua. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston koon sijaan on merkityksellisempää, että tutkimusaineisto on laadukas. Laadulla tarkoitetaan sitä, että tutkittavien avulla saadaan kattavat tiedot tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Vilkkä 2005, 126.) Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin pian haastattelujen tekemisen jälkeen. Tässä tutkimuksessa haastattelut tehtiin kivijalkakaupassa asioiville asiakkaille, mikä vaikuttaa tuloksiin. Kivijalkakauppa on tässä tutkimuksessa ollut arvo, jonka näkökulmasta tutkimusta on toteutettu. Tutkimuksessa haluttiin tuoda esiin kivijalkakauppoja suosivien asiakkaiden näkökulmia, koska ne ovat jääneet yleisessä keskustelussa verkkokauppoja suosivien tahojen alle.

Aineiston analyysi voidaan tehdä monella eri tavalla. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä, jolloin aineiston analyysitavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Laadullista aineistoa voidaan analysoida eri tekniikoilla esimerkiksi teemoittelulla, tyypittelyllä, sisällönerittelyllä ja diskurssianalyysillä. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.) Tässä tutkimuksessa analyysikeinoksi valikoitui aineiston teemoittelu, koska teemat ovat toistuva piirre haastatteluissa (Hirsjärvi – Hurme 2001, 173). Litteroitua aineistoa ryhdyttiin analysoimaan ja purkamaan. Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen tärkeimpiä asioita. Siinä vaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia tutkimusongelmiin saadaan. (Hirsjärvi ym. 1997, 209.) Analyysitavat voidaan jakaa karkeasti selittämiseen ja ymmärtämiseen (Hirsjärvi ym. 1997, 212). Koska tämä tutkimus on laadullinen, pyritään ymmärtävään analyysiin. Analyysi aloitettiin tutustumalla aineistoon lukemalla sitä läpi ja tekemällä siitä muistiinpanoja. Aineistoa lukemalla sitä pystyttiin alustavasti teemoittelemaan. Vastaukset olivat pääsääntöisesti valmiiksi teemoittain kysymysten sijoittelusta johtuen, mutta usein vastaaja vastasi kokonaisvaltaisia vastauksia, jolloin teemat osittain sekoittuivat. Analyysivaiheessa oli tästä johtuen tärkeää kiinnittää huomiota vastausten jäsentelyyn ja sopiviin teemoihin jakamiseen. Vastauksia jäsenneltiin taulukoiden ja kuvioden avulla selkeyden luomiseksi. Teemahaastattelussa yhteen teemaan liittyvät keskustelut muodostavat luonnollisesti yhtenäisen kokonaisuuden ja usein temakokonaisuudet pysyvät tulkintayksikköinä. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 143.)

Tässä tutkimuksessa käytetään osin induktiivista analyysiä, jossa tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja. Tarkoituksena ei ole hypoteesien tai teorian testaaminen, vaan aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi 1997, 155.) Haastatteluiden avulla tehtyjä tulkintoja peilataan teoriaan ja pyritään rakentamaan vuoropuhelua teorian ja vastausten välille.

Haastateltavien vastauksista käytetään tutkimuksessa sitaatteja luomaan tutkimukseen elävyyttä ja mielenkiintoisuutta. Suorat sitaatit kuvaavat mielenkiintoisella tavalla tutkittavien vastauksia ja vastaustyyliä. Sitaatteja pyritään käyttämään tarpeen mukaan, mutta estämään tutkimuksen muuttumista sitaattikokoelmaksi. (Eskola & Suoranta



1998, 178–180). Haastattelutilanteessa yritysten työntekijöiden kanssa sovittiin, että yrityksen tai henkilön nimeä ei esiinny tässä tutkimuksessa. Yrityksistä käytetään nimiä Yritys 1 ja Yritys 2 ja asiakkaat eivät missään vaiheessa edes kertoneet nimiään. Tutkimuksen liitteenä löytyvät taulukot, sekä yrityksen edustajista, että asiakkaista. (Liite 3)

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tulosten luotettavuutta. Vaikka virheiden syntymistä yritetään välttää, tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat (Hirsjärvi ym. 1997, 213). Laadullisesta tutkimusaineistosta löydettyjen merkitysten ja merkityskategorioiden luotettavuuteen vaikuttaa ensinnäkin se, miten ne vastaavat tutkimushenkilöiden tarkoittamia merkityksiä ja toiseksi se, miten ne vastaavat teoreettisia lähtökohtia. Laadullisen tiedon luotettavuus riippuu ennen kaikkea tulkintojen validiteetista. Aineiston validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimushenkilöt ovat puhuneet ja ilmaisseet itseään tutkijan olettamalla tavalla. Lisäksi aineiston tulee olla relevanttia ongelmanasettelun taustalla olevien teoreettisten käsitteiden suhteen. Aineistosta tulkitut merkitykset eli johtopäätökset taas ovat valideja vastatessaan tutkittavien tarkoittamia asioita, ja silloin kun aineiston ilmaisuja ei ole ylitulkittu. Tulkinnan ja päättelyn validiteetin riskitekijänä on tutkimuksen intersubjektivisuus, jos tutkija ei tiedosta tai hallitse omia merkityksiään. Intersubjektivisuus tarkoittaa sitä, että tutkittavien ja tutkijan mielessä vaikuttavat merkitykset vaikuttavat tulkintaan. Lisäksi kategorioiden pitää olla tutkimuksen teoreettisen linjauksen mukaisia ollakseen valideja. Tässä tutkimuksessa kategorioilla tarkoitetaan teemoja, joihin monikanavaisuus kokonaisuutena on jaoteltu. Luotettavuuskriteerit koskevat sekä aineiston, että kategorioiden validiteettia ja sitä, ovatko ne aitoja ja relevantteja. (Syrjälä ym. 1994, 129-130.)

Luotettavuutta ollaan perinteisesti mitattu reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Niiden avulla arvioidaan, voiko johonkin tutkimukseen, tai siinä esitettyihin väitteisiin luottaa. Vaikka nämä termit liitetään usein määrälliseen tutkimukseen, niiden avulla voidaan arvioida myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja ne sopivat tässäkin tutkimuksessa luotettavuuden arviointiin. (Koskinen ym. 2005, 253; Hirsjärvi ym. 1997, 216–217) Validiteetin lajeja ovat sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta ja ulkoinen validiteetti sitä, voidaanko tulkintaa yleistää muihin kuin tutkittuihin tapauksiin. (Koskinen ym. 2005, 254) Haastatteluaineisto on tilanteesta riippuvainen ja haastateltavat saattavat puhua haastattelutilanteessa eri lailla kuin jossain muussa tilanteessa. Tästä johtuen tuloksia tulkitessa tulee ottaa huomioon vastausten tilannesidonnaisuus, eikä tulosten yleistämisessä saisi liioitella. (Hirsjärvi ym. 1997, 196.) Tämä pitää paikkaansa tämän tutkimuksen kohdalla, jossa haastateltavat ovat kertoneet omista mielipiteistään ja ko-

kemuksistaan. Mikäli tämä tutkimus toistettaisiin ja eri henkilöt vastaisivat samoihin kysymyksiin, voisi esiin nousta myös muunlaisia vastauksia. Tämä tutkimus antaa suuntaa monikanavaisuuden hyödyistä ja haitoista designhuonekalualalla, mutta ei tarkkaa kokonaiskuvaa.

Tämän tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat keskenään erilaisia. Toinen yrityksistä on keskisuuri yritys, jonka myymälät sijaitsevat kaupunkien keskustoissa keskeisillä paikoilla ja myy designhuonekaluja. Toinen on keskustassa sijaitseva tavaratalo, jonka huonekaluosastolla myydään monenlaisia huonekaluja, pääosin designtuotteita. Molemmilla yrityksillä on muitakin liikkeitä, niin Suomessa kuin ulkomailla. Tavaratalossa tutkimus toteutettiin huonekaluosastolla ja arvioitiin juuri tämän kyseisen osaston toimintaa. Kooltaan ja tyypiltään yritykset ovat toisistaan poikkeavia, mutta tuotteet samoja eli designhuonekaluja. Molemmat ovat asiakaspalvelukeskeisiä, designhuonekalujen vähittäismyyjiä, jotka myyvät tuotteita sekä fyysisissä myymälöissä, että verkko-kaupassa. Tämän tutkimuksen kannalta ne ovat kiinnostavia juuri asiakaspalvelukeskeytyksen ja korkeamman hintaluokkansa takia. Monikanavaisuuden tutkimusta ei olla tehty aiemmin koskien erityisesti tätä huonekalukaupan rakoa, mikä tekee siitä mielenkiintoisen.

Yritysten erilaisuus ja haastateltavien vähäisyys vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Tutkimuksen tekemiseen vaikutti liikkeissä asioivien asiakkaiden määrä. Asiakkaita kävi liikkeissä erittäin vähän, mikä teki tutkimuksen suorittamisesta haastavaa. Molemmissa liikkeissä oli välillä täysin tyhjää, eli paikalla ei ollut yhtään asiakasta. Lisäksi haastattelusta kieltäytyi useita asiakkaita, mikä taas saattaa vaikuttaa tutkimustuloksiin. Haastatelluista suurin osa on naisia ja siihen löytyy muutama pääsyy. Ensinnäkin liikkeissä asioivista henkilöistä suurin osa oli naisia. Toiseksi haastateltaviksi valikoitui henkilöitä, jotka ylipäätään suostuivat osallistumaan haastatteluun. Tutkimushaastatteluja tehdessä havaittiin muutamia tutkimuksen tulokseen vaikuttavia tekijöitä. Liikkeissä asioi asiakkaita, jotka vain nopeasti hakivat liikkeestä jonkin tuotteen. Yksikään näistä ei omien sanojensa mukaan ajan puutteen vuoksi ehtinyt antamaan haastattelua. On siis hyvin mahdollista, että nämä asiakkaat edustaisivat juuri heitä, jotka arvostavat sitä, että myymälästä saa nimenomaan helposti ja nopeasti haettua verkossa tilatun paketin tai palautettua aikaisempia ostoja. Nämä asiakkaat ovat kiireisiä, joille aika on tärkeä tekijä, minkä vuoksi esimerkiksi haastattelun antamiseen ei ollut aikaa. Myymälät saattavat olla juuri tälle kohderyhmälle tärkeä vaihtoehto, mutta tämän tutkimuksen avulla siitä ei ole näyttöä.

Haastateltavien kulutustottumuksista johtuen, haastateltavien vastaukset erityisesti sosiaaliseen kauppaan jäivät vajavaisiksi. Vastaukset olisivat luultavasti olleet erilaisia, jos haastattelut oltaisiin toteutettu verkossa. Huomioon täytyy ottaa myös se, että tämä tutkimus käsittelee monikanavaisuutta ja asiakkaita haastateltiin fyysisessä myymälässä. Vastaukset olisivat olleet erilaisia, jos samat kysymykset oltaisiin kysytyt verkossa.

verkkokaupan asiakkaille. Tutkimukseen vastanneet asiakkaat siis edustavat myymälää suosivia kuluttajia, eikä tuloksia voida yleistää kaikkiin kuluttajiin. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta tämä vaikuttaa ulkoiseen validiteettiin.

Sosiaalista mediaa koskeviin kysymyksiin ei saatu asiakkailta toivotun laajuisia vastauksia. Vastaukset jäivät useissa tapauksissa pintapuolisiksi, eikä aiheessa päästy kovin syvälliselle tasolle. Vaikka asiakkaat eivät ole vastanneet sosiaalisen median ja sosiaalisen kaupankäynnin kysymyksiin, se ei välttämättä kerro siitä, että kysymykset olisivat huonoja vaan siitä, että ongelma on tuore ja ajankohtainen. Asiakkaat eivät siis välttämättä ole muodostaneet vielä mielipidettään, vaikka ilmiö onkin jo olemassa. Tämän tutkimuksen kannalta ilmiö on ajankohtainen ja merkittävä. Sosiaalinen media ja sosiaalinen kauppa ovat luonnollinen jatkumo monikanavaisuudelle ja verkkokaupalle.

Tässä tutkimuksessa puhutaan sekä verkkosivuista, että verkkokaupoista. Lähteitä on käytetty koskien niin verkkokauppoja, kuin verkkosivuja. Usealla yrityksellä, kuten tämänkin tutkimuksen yrityksillä, verkkokauppa ja verkkosivut ovat toisiinsa tiiviisti linkittyneet, minkä vuoksi niiden välinen ero on häilyvä. Sama pätee myös verkkokauppojen käyttäjiin, joista useat käyttävät sivuja vain tuotteiden katseluun ja erityisesti tämän kaltaisessa toiminnassa eroa verkkosivun ja verkkokaupan välillä on vaikea havaita. Usein verkkokauppa on erillisellä välilehdellä yrityksen verkkosivulla, eli käytännössä osa verkkosivustoa. Verkkosivun ja verkkokaupan välinen häilyvä ero näkyi myös tässä tutkimuksessa käytetyssä englanninkielisessä kirjallisuudessa, jossa sanalla webpage tai website tarkoitetaan verkkokauppaa, vaikka suora käänös sanoille verkkosivu.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtyä tutkimusta ei voida koskaan toistaa sellaisenaan, mikä vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin, koska tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen (Vilkkä 2005, 159–160). Tämä pätee myös tähän tutkimukseen, eli tämä tutkimus ei ole täysin samalla tavalla toistettavissa. Vilkan (2005, 160) mukaan toisen tutkijan pitäisi kuitenkin samoilla tulkintasäännöillä löytää muiden tulkintojensa ohella myös alkuperäinen tulkinta, jonka toinen tutkimuksen tekijä on tutkimuksensa perusteella esittänyt.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Yritys 1 – Designhuonekalujen erikoisliike

#### 6.1.1 Monikanavaisuus yrityksen näkökulmasta

Yritys 1 on designhuonekaluja myyvä yritys, jolla on sekä kivijalkakauppoja, että verkkokauppa ja sosiaalisen median aktiivista käyttöä markkinointitarkoituksiin osana monikanavaista strategiaa. Yritys 1:n haastateltava oli myymäläpäällikkö, joka on nähnyt kaupan murroksen lähellä asiakasrajapintaa perinteisestä kaupasta kohti modernimpaa kaupankäyntiä. Tälle yritykselle monikanavaisuus tarkoittaa sitä, että samaa tuotetta saa monesta eri kanavasta eli verkosta ja myymälästä. Yritys 1:n tuotteita myydään myös muiden jälleenmyyjien kautta, joilla on taas omat kanavansa, joten lopullisia myyntikanavia on useita kymmeniä. Designhuonekaluja myydään tyypillisesti merkkien omisissa myymälöissä ja verkkokaupoissa, mutta niitä myydään usein myös jälleenmyyjien kautta. Osa jälleenmyyjistä on puhtaita verkkokauppoja ja osa monikanavaisia kuten tämä kyseessä oleva yritys. Tämän yrityksen tapauksessa monia kanavia käyttävä hybridiasiakas voi olla esimerkiksi kuluttaja, joka tutkii ensin netissä tuotteita ja käy yrityksen omassa keskustan lippulaivamyymälässä katsomassa niitä ja ostaa yrityksen tuotteen vaikka Stockmannilta. Hybridiasiakas voi olla myös sellainen henkilö, joka on nähnyt tuotteita yrityksen omassa myymälässä tai jälleenmyyjillä ja ostaa sen sitten netistä haluamassaan paikassa haluamaansa aikaan. Yritys toimii useassa kanavassa, koska sen koetaan lisäävän näkyvyyttä, kauppaa tehdään enemmän ja kanavat tukevat toinen toisiaan. Tämän yrityksen tuotteiden myyminen myös muiden yritysten verkkokaupoissa lisää näkyvyyttä yrityksen brändeille. Kivijalkakauppa on yritykselle tärkeä ja sen merkitys yritykselle on moninainen.

*”Se on näyteikkuna ja showroom, se on paikka, jossa voi saada sen haptisen kokemuksen; hipelöidä tuotteita, nähdä sen livenä ja saada sitä parasta mahdollista asiakaspalvelua ja nähdä sen erilaisissa ympäristöissä ja sitten se on myös sellaista, että siellä voi tuoda esiin uutuuksia, kokeilla.”---* *”Se on se ostokokemus, jota ihmiset kuitenkin hakevat, niin sitä ei saa netistä tämmöistä samanlaista kokemusta.”*

Kivijalkakaupan vahvuudet ovat henkilökohtaisessa palvelussa ja siinä, että tuotteita voi kokeilla ja niitä voi tunnustella. Haastateltavan mukaan useat kaupat ovat siirtymässä enemmän lifestyle –kauppoihin, joissa ostokokemus on tärkeää. Itse tuotteiden lisäksi myymälöissä on kahviloita ja muita palveluja. Hänen mukaansa ostokokemus on myy-

mälässä erityisen tärkeää, koska verkossa ei voi saada samanlaista kokemusta. Kivijalkakaupan heikkoutena on se, ettei myymälä ole aina auki. Lisäksi tuotteet saattavat olla laajassa mittakaavassa kalliimmat. Myymäläpäällikön mukaan tuotteiden hinnat ovat samat myymälässä ja verkossa, mutta verrattuna kansainvälisiin hintoihin ne ovat ainakin osittain kalliimmat. Myös esimerkiksi osalla jälleenmyyjistä Yritys 1:n tuotteiden hinnat ovat matalammat kuin yrityksen omissa myymälöissä ja verkkokaupassa. Lisäksi tuotteita, joita Yritys 1 edustaa ja maahantuo, saattaa olla halvemmalla jossain muussa kaupassa. Erityisesti kansainvälisellä tasolla ajateltuna juuri hinnat ovat heikkous. Myös kivijalkakaupan valikoima on osittain heikkous, koska kaikkia tuotteita ei voi olla tilan puutteen vuoksi esillä. Kivijalkakaupan tärkein rooli on myynti. Reklamaatiot käsitellään sen kanavan puitteissa, missä on ostettu, eli jos jälleenmyyjillä on reklamaatio, niin jälleenmyyjä käsittelee sen reklamaation, jonka jälkeen reklamaatio ohjataan yrityksen omaan kontrolliin.

*”Jos myymälästä ostetussa tuotteessa on valittamista, niin silloin se käsitellään myymälässä, netin kautta ostetussa tuotteessa reklamointi hoidetaan netin kanssa. Tämä (lippulaivamyymälä) ei ole mikään palautuspiste. Meillä on erikseen noutovarasto, joka toimii tällaisena palautuspisteenä.”*

Myymäläpäällikön mukaan asiakkaat voivat odottaa kivijalkakaupalta ihan mitä tahansa. Monikanavaisuuden hallinta on tärkeää, koska asiakkaiden vaatimukset ja odotukset ovat kasvaneet (Stone ym. 2002, 40). Vaikka asiakkaiden odotuksista ei voi sanoa varmuudella, niin luultavasti asiakkaat hakevat tietynlaista esteettistä, ajan hermolla olevaa elämystä, vaihtuvuutta ja kiinnostavaa shoppailukokemusta. Rajamma ym. (2007, 206) tutkimus tukee tätä havaintoa. Heidän mukaansa myymälässä asioidessaan asiakkaat haluavat houkuttelevan ja viehättävän osto ympäristön ja, että kuluttaminen fyysisessä myymälässä tuntuu hyvältä ja tuottaa mielihyvää. Myymäläpäällikön mukaan pitkän historian ja vahvan brändin omaavalta yritykseltä odotetaan myös brändin mukaista laadukasta asiakaspalvelua. Myymälän osalta visuaalisuus näkyy kokonaisvaltaisesti kaikessa yleisestä siisteydestä myyjien vaatetukseen. Myyjien ammattitaito nähdään liittyvän myös asiakaspalveluun. Myös Cottineaun (2012, 243) mukaan brändien tulisi vaikuttaa yrityksen jokaiseen päätökseen. Brändi ei ole ainoastaan nimi, logo tai mainos. Se on tarina, jonka tulee ohjata yrityksen toimintaa kaikilla rajapinnoilla. Sen pitää ohjata päätöksentekoa työntekijöiden palkkaamisesta siihen, miten yrityksen työntekijät pukeutuvat. Yritys 1:llä ohjataan asiakkaita kanavasta toiseen. Asiakkaiden ohjaamisesta kanavalta toiselle ensimmäisenä esimerkkinä on puhelinpalvelu, josta asiakkaita ohjataan muihin kanaviin. Myös myymälässä asioiville vieraspaikkakuntalaisille saatetaan sanoa, mikäli tuotetta saa myös nettikaupasta, että ostopäätöksen voi tehdä myöhemmin. Fyysinen myymälä täydentää muita kanavia antamalla mahdollisuuden

tuotteen kokeiluun ja näkemiseen elävässä ympäristössä, tarjoamalla asiakaspalvelua ja elämyksellistä shoppailukokemusta.

Verkkokaupan merkitys myymäläpäällikön mukaan rakentuu siitä, että se on osa Yritys 1:n verkkosivuja ja siinä mielessä osa yrityksen maailmanlaajuista näkyvyyttä. Yrityksen verkkokauppa on kansainvälinen verkkokauppa. Sen lisäksi yrityksen Yhdysvaltojen osastolla on oma erillinen verkkokauppa, mutta muuten yrityksen verkkokauppa palvelee sekä suomalaisia, että ulkomaisia asiakkaita. Se on näyteikkuna yritykseen ja ennen kaikkea verkkokauppa on tiettyjen nopean toimituksen tuotteiden luonnollinen, helppo jakelupaikka. Verkkokaupan vahvuuksia myymäläpäällikkö kuvailee seuraavasti:

*”Vahvuus on oikeastaan se, että meillä on se edes olemassa, että se on enemmänkin sellainen niin kuin must. Se, että meillä on se edes niin kuin jossain muodossa, niin se jo on tietynlainen olemassaolon edellytys.”*

Tällä hetkellä varsinaisista vahvuuksista voi mainita nimenomaan sen, että tuotteet saa nopeasti, koska verkkokaupan tuotteet ovat nopean toimituksen tuotteita. Aikaisempien tutkimusten perusteella verkkokaupan yksi perusasioista on tuotteiden saatavuus. Strategian hienoudella ei ole merkitystä, jos kuluttajan tilatessa tuotteita ei olekaan saatavilla (Griffiths & Howard 2008, 73).

Valikoimaltaan yrityksen verkkokauppa on hyvin suppea ja kokonaisuudessaan vanhanaikainen. Yrityksen verkkokauppa on osa yrityksen nettisivuja ja tuotekuvan kohdalta voi siirtyä suoraan verkkokauppaan, jos tuote on saatavilla verkkokaupassa. Tässä tapauksessa verkkokauppa on enemmänkin osa nettisivuja kuin itsenäinen kokonaisuus. Verkkosivut ja verkkokauppa on yhdistelmä, jossa on tuotteiden lisäksi tarjolla tuotetietoa ja muuta sisältöä. Verkkokaupan luomisen syynä on ollut useita vuosia jatkunut yleinen trendi, että kauppa siirtyy verkkoon. Verkkokaupan olemassaoloa ei voi enää edes kyseenalaistaa, vaan sen on itsestäänselvyys ja ehdoton edellytys olemassaololle. Asiakkaiden odotuksia halutaan täyttää, mutta siinä on vielä ongelmia. Vaikka verkkokaupan olemassaolo on asiakaslähtöinen, tuotannollisista syistä johtuen sinne on valittu vain tuotteita, joita on mahdollisuus toimittaa nopeasti. Yrityksen tavoitteena on laajentaa verkkokauppaa ja täyttää asiakkaiden odotukset ajan kuluessa. Toistaiseksi asiakkaiden odotuksia ei täysin pystytä täyttämään, mutta tulevaisuudessa siihen pyritään laajentamalla verkkokauppaa. Griffiths ja Howardin (2008, 73) mukaan brändille ominaiset tekijät tulee näkyä kaikissa kanavissa. Online- ja offline-kanavien yhtenäisyys on yritykselle tärkeää (Lee ja Kim 2010, 302). Myymäläpäällikön mukaan verkkokaupan tulee olla helppokäyttöinen ja nopea. Myös ulkoiset tekijät ovat tärkeitä. Hänen mukaansa verkkokaupan pitää olla jatkumo yrityksen kivijalkakaupalle, eli sen pitää olla yrityksen näköinen. Sen pitää olla visuaalinen, eli tarjota asiakkaan silmää miellyttävä

ostoympäristö. Asiakas hyötyy verkkokaupasta useilla tavoilla. Verkkokauppa helpottaa ostamista paikkakunnilla, missä ei ole Yrityksen 1 myymälää tai jälleenmyyjiä ja mahdollistaa ostamisen mihin aikaan tahansa. Verkkokaupan kautta tuotteen saa suoraan kotiinsa, mikä on iso hyöty. Tuotteet lähetetään asiakkaalle postilla, eikä tuotteita ole mahdollista noutaa esimerkiksi yrityksen myymälästä. Mahdollisuuksina on nouto joko postin konttorista tai kotiin toimitus. Tämän yrityksen verkkokaupassa asiakas maksaa aina toimitusmaksun, oli summa kuinka suuri tahansa. Asiakas maksaa aina toimitusmaksun haluamansa kahden eri toimitusvaihtoehdon mukaan. Vaihtoehdot ovat Postin ems –palvelu, joka toimittaa nopeammin tai Postin priority, joka on hitaampi. Kustannukset eritellään aina tuotteen hinnasta ja ne vaihtelevat maakohtaisesti. Itse verkkokaupasta asiakkaita ei ohjata muihin kanaviin, mutta verkkokauppaan voi tehdä esimerkiksi kysymyksiä maasta, jossa verkkokauppa ei palvele. Tällaisissa tapauksissa asiakkaita neuvotaan, miten yrityksen tuotteita voi ostaa, jolloin asiakas ohjataan eteenpäin viennille; vientiosasto huolehtii kyseisistä asiakkaista.

Sosiaalinen media ja sosiaalinen kauppa tarkoittaa Yritys 1:lle erityisesti näkyvyyttä sosiaalisen median kanavissa ja sitä kautta parempaa asiakaspalvelua. Yritys pystyy profiloimaan asiakkaita uudella tavalla ja tarjoamaan eri asiakasprofiileille erityyppistä asiakaspalvelua. Segmentoinnin avulla eri kuluttajaryhmiä voidaan ohjailta tarpeiden mukaisesti eri kanaviin (Umut ym. 2008, 410). Sosiaalisen median välineitä yrityksellä on käytössä Facebook, Instagram ja Twitter. Kullakin myymälällä on omat Facebook -sivut. Lippulaivamyymälällä, outlet-myymälällä ja eri maiden yksiköillä on kaikilla omat Facebook-tilinsä. Eri sosiaalisen median kanavilla on omat toimintaperiaatteensa. Esimerkiksi yrityksen outletin oma Facebook on interaktiivinen, ja siellä asiakkaat esittävät paljon kysymyksiä, joihin yritys vastaa. Lisäksi siellä markkinoidaan myymälään saapuneita uutuuksia, kerrotaan hintoja ja muutenkin informoidaan kampanjoista, messuista ja muista yritystä koskevista asioista. Yleisesti ottaen Facebookissa annetaan lisätietoa asiakkaalle. Sosiaalisen median luoma lisäarvo on sen tarjoamassa lisäinformaatioissa ja syvemmässä käsityksessä Yrityksen 1 brändistä. Sosiaalisen median kautta pyritään aktivoimaan asiakkaita myös myymälöiden puolella asioimiseen. Myymälöiden sosiaalisen median kanavilla pyritään lisäämään yhteyttä kaupankäyntiin kertomalla tarjouksista, järjestämällä kilpailuja sekä informoimalla kanta-asiakasilloista, kanta-asiakastapahtumista ja uutuuksista.

Yritys 1:n näkökulmasta monikanavaisuus on tätä päivää, eikä siitä voi jättäytyä pois. Kanavat linkittyvät toisiinsa yhtenäisestä visuaalisesta ilmeestä alkaen. Kampanjoissa ja messuilla yhtenäinen ilme näkyy kaikissa kanavissa. Viestinnässä voi olla kohderyhmän mukaan mukailtuja sävyeroja. Kaikki kanavat ovat synergiassa keskenään ja noudattavat tiettyjä firman brändimarkkinoinnin suuntaviivoja, mutta jokaisella on oma erilainen roolinsa. Myymäläpäällikön mukaan kaikki toiminta täytyy integroida, että toiminnassa olisi johdonmukaisuutta.

*”Mikään ei saa yksin sooloilla tietenkään. Täytyy olla johdonmukaisessa yhteistyössä niin, että kaikki tietävät toiminnassaan, missä kanavassa esim. markkinoidaan ja miten siellä markkinoidaan, ja jokaisella on oma roolinsa, mutta totta kai ne täytyy integroida.”*

Monikanavaisuuden avulla saavutetaan parempi saavutettavuus ja laajempi asiakaskunnan kiinnostuneisuus, mikä tarkoittaa laajempaa tietoisuutta yrityksestä ja laajempaa asiakaskuntaa. Asiakassuhteiden hallinnan kannalta monikanavaisuus ei ole yksiselitteinen asia.

*”Miten mä nyt sanoisin, tällä hetkellä meillä ei ole sellaista. Ei pystytä joka kanavassa seuraamaan asiakasta. Asiakas valitsee niin kuin sen kanavansa, mutta me ei voida päättää, mitä kaikkia kanavia asiakas käyttää.”*

Monikanavaisuus vaatii yritykseltä henkilö- ja markkinointiresursseja ja tietoteknisiä resursseja. Informaatioteknologioiden kohdalla tilanne on sellainen, että tiedetään, mitä pitäisi tehdä, mutta resurssipulan vuoksi täytyy tarkkaan harkita, mihin panostetaan ja kuinka paljon. Verkkokauppa vaatii panostuksen ja se kuuluu strategiaan kysymyksiin. Online-kanavien käyttöönotosta ei koeta aiheutuneen kannibalisaatiota tai muita negatiivisia vaikutuksia. Yritys 1:llä on myymäläpäällikön mukaan ollut jo pitkään jälleenmyyjä, jotka toimivat verkkokaupassa ja myös Yritys 1 edustaa muita merkkejä. Tuotteita on siis jo kauan myyty monissa eri verkkokaupoissa ympäri maailmaa, eikä sen koeta aiheuttaneen negatiivisia vaikutuksia.

### **6.1.2 Monikanavaisuus asiakkaan näkökulmasta**

Kukaan viidestä myymälässä haastatelluista asiakkaista ei ole ostanut yrityksen verkkokaupasta tuotteita. Yritys on kuitenkin tuttu myös verkosta. Asiakkaiden toiminta verkossa on lähinnä tuotteiden katselemista. Yksi asiakas ei ole käyttänyt verkkokauppaa, mutta seuraa yrityksen toimintaa Facebookissa. Kaikki verkossa asioivat asiakkaat mainitsevat käyttävänsä verkkoa vain vähän, eikä kukaan heistä ole korkean tason hybridikuluttaja. Yksi asiakkaista käyttää tämän yrityksen kohdalla pelkästään kivijalkakauppaa, eli kyseinen asiakas ei silloin ole hybridiasiakas kuten muut vastaajat.

Asiakkaiden mielipiteet monikanavaisuudesta mahdollisuutena ovat pääosin positiivisia. Heidän mukaansa se mahdollistaa kuluttamisen muinakin kuin aukioloaikoina ja on tärkeää niille asiakkaille, jotka asuvat kauempana tai eivät muuten pääse paikalle esimerkiksi sairauden tai huonon jaksamisen takia.



*”Verkkokauppa on tosi hyvä juttu, mutta mä itse asun tässä ihan vieressä, niin on helppo tulla tänne ihan paikan päälle. Jos asuisin muualla, niin sitten se verkkokauppa olisi tärkeämpi.”*

Yksi asiakas kokee monikanavaisuuden ristiriitaisena. Syyt kivijalkakauppaan tulemisesta ovat vaihtelevia, mutta yksi syy tuntuu olevan ylitse muiden. Asiakkaille on tärkeää nähdä, miltä tuote näyttää ja tuntuu luonnossa. Muut syyt ovat toisistaan poikkeavia. Kushwahan ja Shankarin (2013, 72.) tutkimustulos tukee asiakkaiden kokemuksia. Heidän mukaansa fyysinen myymälä luo lisäarvoa, koska asiakkaat voivat kierrellä, koskea ja tuntea tuotteen ennen ostoa. Asiakkaat ovat tulleet hakemaan elämyksiä ja hyvää tunnelmaa ja katsomaan tarjolla olevia uusia tuotteita:

*” No mä tulin tänne vähän fiilistelemään kaikkia ihania uusia juttuja, mitä tänne on tullut, ja kun mä olen just muuttanut, niin tulin katsomaan, jos jotain kivaa löytyisi.”*

*” Täällä on sellaisia värejä ja muotoja ja malleja, että tykkään katsoa.”*

Kivijalkakauppaan asiakkaita houkuttelee erityisesti myymälän tarjoama visuaalinen ympäristö. Asiakas näkee helposti erilaisia käyttökelpoisia sisustusideoita, jotka helpottavat oman kodin sisustamista. Toiseksi myymälän visuaalinen kauneus on itsessään asiakkaille tärkeä. Kuluttamisen kautta saatava mielihyvä on yksi motivaatiotekijä kuluttajan myymälävalinnalle ja se vaikuttaa myös kokonaisvaltaiseen kulutuskokemukseen. Tietyn tyyppisissä myymälöissä kuluttajille on erityisen tärkeää kuluttamisesta saatava nautinto ja mielihyvä (Pantano & Servidio 2012, 283) ja designhuonekalualan yrityksiä myymälät näyttäisivät kuuluvan niihin.

*”Kyllä mä joskus kun kuljen tästä ohi, niin ihan nautin, kun voin tulla tänne käymään, että tämä on vähän kuin näyttelyssä, että eihän aina tarvitse ostaa.”--- ”Mun mielestä tämä on tosi kivasti stailattu tämä myymälä, että täällä voi fiilistellä tällaisia erilaisia kokonaisuuksia.”*

Asiakkaat painottavat kivijalkakaupan fyysistä olemusta eli tuotteet voi nähdä ja kokea käytännössä. Tutkimukset osoittavat samaa. Kivijalkakauppa on luonnollinen paikka itse ostoksen tekoon, koska asiakas voi nähdä ja tuntea tuotteen (Jones & Kim 2010, 633). Yksi asiakas mainitsee asiakaspalvelun, joka nopeuttaa ostoprosessia.

*” Voin nopeasti sanoa, mitä haluan ja mikä mun visio on, että ei tarvitse surffata nettissä pitkään ja sitten mä näen sen heti tässä, onko se sopiva vai ei.”*

Asiakas, joka ei käytä ollenkaan verkkokauppaa perustelee tuloaan kivijalkakauppaan seuraavasti:

*”No just sen takia, että en halua periaatteen vuoksi ostaa netistä, vaan haluan tulla kivijalkakauppaan ja nähdä sen tuotteen ja kokeilla, miltä se tuntuu, enkä myöskään osta vaatteita netistä, vaikka ne olisi halvempia ihan periaatteen vuoksi. Että olen aika konservatiivinen.”*

Asiakkaiden on hankala keksiä asioita, jotka tämän yrityksen kivijalkakaupassa eivät miellyttäisi. Lyhyet aukioloajat mainitaan kahdesti ja valikoiman osalta jokin voi olla loppu, mikä on negatiivinen asia. Liian hyökkäävät myyjät koetaan myös häiritseviksi, mutta sekin ongelma tuntuu olevan marginaalinen tämän yrityksen kohdalla.

Haastateltavista monikaan ei siis käytä yrityksen verkkokauppaa. Yksi ei käytä periaatteen vuoksi ja muut eivät mainitse syytä. Verkkokauppaa käyttävät asiakkaat käyttävät sitä pääasiassa tuotteiden katsomiseen. Yksikään asiakkaista ei ole käyttänyt verkkokauppaa tuotteiden ostamiseen. Verkossa tuotteita tutkiva asiakas kuvaa toimintaansa näin:

*”No mä katson niitä tuotteita. Jos mä haluan jotain, niin menen katsomaan, että mahtaisiko täällä olla. --- Aina ei missään nimessä millään jaksa tulla fyysisesti.”*

Verkkokauppaa käyttävien asiakkaiden mielestä verkkokauppa koetaan jokseenkin turvattomaksi. Verkkokaupan käyttöönotto kuluttajien keskuudessa on vielä rajattua, koska sen käyttö koetaan kivijalkakauppaan verrattuna riskipitoisemmaksi (Kushwaha & Shankar 2013, 72). Tuotteet eivät asiakkaiden kokemusten mukaan myöskään näytä samalta kuin luonnossa, erityisesti värien ja mitoitusten osalta. Verkosta kuitenkin näkee, mitä on tarjolla.

Asiakkaista kaksi viidestä ei käytä ollenkaan sosiaalista mediaa, yksi käyttää erittäin vähän ja kaksi sosiaalisen median aktiivikäyttäjää myös seuraavat tämän yrityksen toimintaa Facebookissa. Yritys 1:n seuraajat kokevat yrityksen toiminnan sosiaalisessa mediassa positiivisesti.

*”Facebookissa olen seurannut ja laikannut sitä (yrityksen) sivua, kun sieltä totta kai sitten tulee kaikenlaista. Se on mun mielestä ihan kiva, että on postattu tällaisia fiilistelykuvia esimerkiksi ihmisten kodeista ja muuta, että se toimii inspiraation lähteenä.”*

Kaupallisuuden ja sosiaalisuuden yhdistämisestä ei ole mielipidettä niillä, jotka eivät sitä itse käytä. Sosiaalisen median käyttäjistä toisen mielestä se on täysin neutraali ja toisen mielestä se on luonnollista.

*”Kai se on aika tällöinen luontainen siirtymä. Että kun kaupat siirtyy yhä enemmän verkkoon ja tilaa sieltä, mitä mä oon ymmärtänyt, niin se on jopa ongelma kauppoille välillä. Mutta en ole kuluttajana kokenut sitä mitenkään negatiiviseksi”*

Sosiaalisuuden liittäminen kaupallisuuteen herättää ristiriitaisia mielipiteitä. Yksi asiakas kertoo, ettei käytä verkkokauppaa, eikä haluaisi muiden ihmisten näkevän, mitä hän ostaa. Toinen asiakas näkee sosiaalisessa aspektissa enemmän positiivisia mahdollisuuksia asiakkaan kannalta. Esimerkiksi interaktiivinen keskusteluruutu verkkosivulla herättää mielenkiintoa. Apua tarvittaessa reaaliaikainen keskusteluruutu voi olla avuksi, eikä siitä ole haittaa, vaikka asiakas sitä ei itse tarvitse.

Kokonaisuutena asiakkaat näkevät Yritys 1:n monikanavaisuuden positiivisena asiana. Asiakkaat kokevat, että se luo uusia mahdollisuuksia ja lisää joustavuutta. Asiakkaat eivät aina jaksaa lähteä fyysiseen myymälään, jolloin verkkokauppa on oiva apu. Monikanavaisuuden takia näkee helpommin, mitä on tarjolla. Vaikka mitään ei haluaisikaan ostaa, voi verkosta silti löytää jotain kiinnostavaa. Yksi asiakas on huolissaan kivijalkakaupan tulevaisuudesta ja haluaa omalta osaltaan edesauttaa kivijalkakauppojen säilymistä.

*”Ei siitä varmaan haittaa ole (monikanavaisuudesta). En mä nyt näe, että siinä on mitään ristiriitaa, mutta mä vaan pelkään, että jos kaikki ihmiset menee verkkoon, niin nämä kuolee pois ja mä toivon, että ihmiset tajuaisi, että niiden kannattaa tulla tänne.”*

Tämän asiakkaan lisäksi vain yksi näkee monikanavaisuudessa haittoja asiakkaan kannalta. Monikanavaisuudesta johtuva informaation hajaantuminen haittaa asiakasta. Hän mainitsee erityisesti Yritys 1:n monet Facebook –sivustot, joissa kussakin on oma informaationsa. Tässä tapauksessa asiakkaalta saattaa jäädä jotain tärkeää informaatiota saamatta, jos ei kuulu näihin kaikkiin ryhmiin. Asiakkaan mielestä tärkeät tiedot tulisi viestiä kaikille tämän yrityksen Facebook –asiakkaille järjestelmällisesti.

## 6.2 Yritys 2 – Designhuonekaluja myyvä tavaratalo

### 6.2.1 Monikanavaisuus yrityksen näkökulmasta

Yritys 2 on tavaratalo, joka myy designhuonekaluja omalla huonekaluosastollaan. Yritys ei myy oman merkin huonekaluja vaan jälleenmyy muiden yritysten designhuonekaluja. Tavaratalon ostoympäristö on omanlaisensa verrattuna perinteisiin huonekaluliikkeisiin. Asiakkaat saattavat olla asioimassa muualla tavaratalossa ja poikkeavat ohikulkumatalla huonekaluosastolla, tai he ovat saattaneet varta vasten tulla katselemaan tai ostamaan huonekaluja. Tällä yrityksellä on tavaratalon lisäksi verkkokauppa ja sosiaalisen median kanavista käytössä Facebook ja Twitter. Twitteriä ei markkinoida, eikä sitä pidetä niinkään markkinointikanavana. Siellä on julkaistu yrityksen tilinpäätös ja vuosikertomus ja julkaisut ovat tyyliltään informatiivisia. Puhtaasti markkinointia ajatellen tärkein sosiaalisen median kanava on Facebook. Sosiaalista mediaa pidetään elintärkeänä yritystoiminnan kannalta:

*”Jos et ole twitterissä, niin et ole olemassa.”--- ”Että kyllähän se yritykselle tänä päivänä tarkoittaa, että jos et lähde mukaan siihen, mihin maailma menee, niin jäät jalkoihin.”*

Yrityksessä koetaan, että vaikka verkkokaupan kannattavuus on yritykselle vielä haaste, siinä täytyy silti olla mukana. Yleisesti ottaen tilanne on se, että monille yrityksille verkkokauppa ei ole taloudellisesti kovinkaan kannattavaa, mutta pois jättäytyminenkin olisi mahdotonta, koska silloin kilpailijat vievät asiakkaat. Dynaamisen yrityksen täytyy seurata, missä maailma menee ja pysyä siinä mukana. Muun muassa McGoldrick ja Collins (2007, 156) ovat tutkineet monikanavaisuutta ja heidän mukaansa on välttämätöntä, että eri kanavat tarjoavat integroidun ja yhtenäisen asiakasrajapinnan. Vaikka yksittäinen kanava kykenee toimimaan yksin, aidosti monikanavainen yritys on paljon voimakkaampi ja joustavampi ja sen avulla on mahdollista täyttää monet aukot asiakastyytyväisyydessä.

Vaikka verkkokaupasta puhutaan paljon, niin kivijalkakauppa on ehdoton. Asiakkaat haluavat yhä tuotteet suurelta osin kivijalkakaupasta. Usein esimerkiksi huonekaluja käydään kivijalassa katsomassa, kokeillaan materiaalit, mutta ajatellaan, että tuotteet on helppo tilata kotiin netistä. Välillä voi saada tarjouksena ilmaiset postikulut, jolloin tuotteen tilaaminen verkkokaupasta on asiakkaalle edullinen ja helppo ratkaisu. Tuotteita voidaan käydä katsomassa kivijalassa, mutta päätöstä voidaan miettiä yhdessä illalla kotona ja muutamalla klikkauksella tehdä lopullinen ostopäätös. Kaikesta huolimatta:

*”Kivijalka on ehdottomasti kaiken a ja o.”*

Kivijalkakaupan vahvuutena haastateltava näkee valikoiman. Kivijalassa pitää olla hyvä valikoima. Toisena merkittävänä tekijänä on laadukas asiakaspalvelu ja kolmantena shoppailun elämyksellisyys. Entistä enemmän ihmiset haluavat elämyksiä ja viihdytystä ja kiinnostavaa ostosympäristöä. Myymälässä pitää olla aina jotain uutta ja innovatiivista. Tämän päivän kuluttaja vaatii ostoympäristöltä paljon. Tärkeimmät vahvuudet ovat elämyksellisyys, hyvä valikoima, hyvät brändit ja hyvä laatu, joita kyseisen yrityksen asiakkaat odottavat. Kivijalkakaupan heikkouksiin syyt kumpuavat kuluttajien hektisestä elämästä. Ihmiset ovat kiireisiä, eikä yksinkertaisesti jakseta lähteä fyysiseen myymälään. Netti on nopea ja sieltä on helppo nopeasti tilata. Lisäksi kivijalkakaupassa asiointi on yleisesti ottaen kankeaa. Myymälään on välimatkaa ja autolle pitää löytää parkkipaikka ja maksaa parkkimaksuja. Kankeus taitaa olla kivijalan suurin heikkous.

Tällä firmalla on pitkä historia ja kivijalkakauppa on aina ollut kaiken perusta. Viimeisen parin vuoden aikana yrityksessä ollaan herätty siihen, että fyysinen myymälä on ja tulee tulevaisuudessa olemaan näyteikkuna, jossa on tuotevalikoima esillä. Asiakas voi kokeilla, ja jopa tehdä nettiostoksen tavaratalossa. Tulevaisuus vaikuttaa hämärältä, eikä yrityksessä kukaan ehkä vielä tiedä sitä, mitä kaikkea kauppa tulee tulevaisuudessa olemaan. Haastateltavan mukaan voi olla, että myymälä on tulevaisuudessa paikka, jossa asiakas saa kokeilla ja tuntea eri materiaaleja ja mahdollisesti jopa tehdä tilauksen myymälän nettipäätteellä, mutta saada tuotteet kotiovelle ja välttyä tavaroiden kantamiselta. Aikaisempi tutkimus tukee tätä suuntaa. Menestyneet vähittäiskaupan yritykset ovat lisänneet kosketuspintoja asiakkailleen yksinkertaisesti tarjotakseen enemmän vaihtoehtoja kulutusprosessin aikana. Yksi mahdollisuus on asentaa fyysiseen myymälään interaktiivinen tilauspääte, jossa asiakas voi tehdä esitilauksia tuotteille ja palveluille. (Peterson ym. 2010, 14.)

Työntekijän mukaan fyysinen myymälä on ja tulee olemaan niin merkittävä osa kaupankäyntiä, ettei se tule häviämään, vaikka siitä paljon puhutaan. Asiakkaat odottavat kivijalkakaupalta entistä enemmän elämyksellisyyttä ja fyysiseen myymälään tullaan viettämään aikaa perheen kanssa. Siellä halutaan hyviä palveluita ja oheistoimintaa entistä enemmän. Tälläkin yrityksellä on tarjolla monenlaisia palveluja, jotta asiakkaalle voidaan tarjota hyvä olotila. Myymälässä asiakkaita rohkaistaan hybridiasiakkuuteen ja asiakkaita ohjataan kivi- ja verkkokaupasta verkkoon tietoisesti.

*”Ohjataan ja aika voimakkaasti. Meillä ainakin niin ihan kassallakin asiakkaalle annetaan kuponki, että voit tehdä ostoksia meidän verkkokaupassa 24/7 --- myyjät ker-  
too, että jos jotain tuotetta ei löydy sieltä kivijalkakaupasta, niin myyjät on opetettu oh-  
jeistamaan, että käyttää meidän verkkokauppaa.”*

Myymälässä on esillä mainoksia, joissa näkyy verkkokaupan osoite ja voidaan sanoa, että myymälää käytetään aktiivisesti verkkokaupan markkinointipaikkana. Vielä toistaiseksi verkkokauppa täydentää kivijalkakauppaa. Usein verkkokaupassa voidaan tarjota paljon laajempaa valikoimaa kuin kivijalkakaupassa ja työntekijä arvelee, että tämäkin yritys tulee menemään siihen suuntaan. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että kivijalkakaupassa valikoimasta on 50% ja verkkokaupasta saa sen 100%. Verkkokaupassa voi tulevaisuudessa jostain tuotteesta olla vaikka 30 väriä kun kivijalkakaupassa on vain muutama. Tällä hetkellä kivijalkakaupassa tuotteita on enemmän, mutta ostaja uskoo, että pikkuhiljaa siirrytään siihen, että verkossa on laajempi valikoima. Varsinkin isoissa tuotteissa kuten huonekalujen kohdalla, jotka ovat toimitusmyyntituotteita, voidaan verkon kautta tarjota melkein rajattomasti mitä vaan. Silti pääpaino on yhä kivijalkakaupassa, koska moni asiakas haluaa tuntea materiaalit ja päästä kokeilemaan. Kivijalkakaupan osuus myynnistä on vielä todella suuri, mutta verkkokaupan merkitystä ei voida aliarvioida:

*”Se on ehkä henkisesti suurempi, kuin mitä se näkyy liikevaihdossa. --- Kyllä se alkaa liikevaihdossakin olla jo iso, se on yhden tavaratalon suuruinen suurin piirtein liikevaihdollisesti. --- Se on sellainen, mitä koko ajan seurataan ja sitä kasvatetaan, ja on ehdottomasti meidän painopistealueita, mutta tuloksenteon kannalta niin ei se vielä missään nimessä ole syrjäyttämässä kivijalkaa.”*

Nopeus ja helppous ovat verkkokaupan ehdottomat vahvuudet. On valtava etu, että ostoksia voi tehdä mihin vuorokaudenaikaan tahansa.

*”Se on sellainen, että sitten voi istua kotona rauhassa tekemässä ostoksia ja siihen saa ehkä miehenkin mukaan, kun miehiä ei saa aina tavarataloon, niin ne voi tulla sitten selän taakse kattomaan.”*

Verkkokaupan ongelmana ovat nykyään toimitusten hitaus ja se, että verkkokauppaa varten on vaikea arvioida varastoja ja paljonko tuotetta pitäisi olla varastossa. Esimerkiksi kampanjat ovat tavarantoimittajan näkökulmasta haasteellisia. Hyvällä markkinoinnilla verkkokauppa voi toimia ihan loistavasti, josta osoituksena on kevään ja syksyn kampanjat.

*”Kyllä se vaatii ihan hirveästi rahaa, että saa sellaisen verkkokaupan, ettei se kaadu, kun tulee satatuhatta klikkaajaa yhtä aikaa, että kyllä se vaatii it-puolelta tosi paljon.”*

Asiakas odottaa, että saisi tuotteen parissa päivässä; toimitukset maksavat, joten kannattavuus on varmasti kaikkien maailmalla olevien verkkokauppojen ongelma. EU:n

säätämät lait tuotepalautuksien suhteen ovat muuttumassa ja tulevaisuudessa yritys voi päättää, maksaako asiakas palautuksista. Toistaiseksi laki on ollut asiakkaan puolella, eli asiakas voi tilata kymmenen tuotetta ja palauttaa yhdeksän. Tämän jälkeen verkkokauppa miettii, miten ne yhdeksän käsitellään, että ne saadaan takaisin myyntikuntoon ja se on todella iso hävikki. Verkkokauppa on tullut kivijalkakaupan rinnalle tekemään ihan samaa kuin tavaratalokin. Ensisijaisesti siellä pyritään myyntiin, mutta siellä otetaan vastaan myös asiakaspalautteita, esitellään kevään kuvastot, kanta-asiakkaat voivat etsiä tietoa verkkokaupasta ja sieltä löytyy periaatteessa kaikki tieto yrityksestä ja yrityksen tuotetarjoomasta. Tässä tietysti yrityksen nettisivut ja verkkokauppa ovat kaksi eri asiaa, mutta tässäkin yrityksessä verkkokauppa ja yrityksen nettisivut linkittyvät toisiinsa, eli samasta paikasta voi katsoa tuotteita ja ostaa.

Verkkokaupan luomisessa informaatioteknologialla on ollut suuri rooli. Työntekijöillä, jotka eivät ole verkkokaupan kanssa paljoa tekemisissä, on välillä vaikeaa ymmärtää, miten hitaasti kuvat ja tuotekuvat nousevat verkkokauppaan. On ollut yllättävää, miten hidasta ja kankeaa jokaisen tuotekuvan lataaminen ja tekstien kirjoittaminen on. Kun koko tavaratalon valikoimaa pyritään laittamaan verkkoon, tarvitaan valtava määrä ihmisiä tekemään työtä. Asiakkaiden odotukset on otettu huomioon verkkokaupan luomisessa monella tavalla. Apuna on käytetty asiakaspalautteita, ja testiasiakkaiden avulla on yritetty selvittää käyttökokemusta. Henkilökuntaakin on käytetty testiasiakkaina kokeiltaessa, miten nopeasti paketit saapuvat asiakkaille. Verkkokaupan toimivuutta on testattu todella paljon pienillä asioilla. Edelleenkin tässä yrityksessä asiakkaiden palautteet käsitellään todella tarkasti ja pyritään vastaamaan niihin nopeasti. Vastavuoroisuutta asiakkaiden kanssa on todella paljon, koska se nähdään parhaana tapana kehittää toimintaa. Asiakas maksaa työntekijän palkan, minkä vuoksi on tärkeää, että asiakasta kuunnellaan todella tarkasti. Tässä yrityksessä on selvitetty paljon sitä, minkälainen verkkokaupan pitäisi olla, jotta se miellyttäisi asiakkaita. Selvitysten mukaan tärkeitä tekijöitä ovat laaja valikoima ja hyvä brändi. Hintatason läpinäkyvyys on yksi tärkeimmistä. Kun sama ihminen voi tehdä hintavertailua koko maailman verkkokaupoissa, hinnan asettamisessa tulee olla erityisen tarkka ja hintatason tulee olla oikealla tasolla. Käytännöllisyys on myös tärkeää. Verkkokaupan sivut pitää olla nopeat ja toimivat. Toimivuudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että asiakkaan tuotekorista ei saa hävitä mitään hänen ostonsa aikana. Verkkosivut täytyy toteuttaa sillä tavalla, että asiakas ei ärsyynny, eikä toinen asiakas voi viedä välistä tuotteita ostotapahtuman aikana. Verkkokaupan ostamisen sujuvuus tarkoittaa koko prosessin toimivuutta, mikä on asiakkaalle tärkeää. Joustava palvelu on asiakkaalle tärkeää, erityisesti reklamoinnin toimivuus. Kun toimitaan suomalaisessa verkkokaupassa, niin asiakkaiden palautukset ja reklamaatioiden hoitaminen koetaan tässä yrityksessä eduksi.

*”Asiakkailla vielä on vähän pelkoja, että jos tilaa jostain ulkomaisesta verkkokaupasta, niin mitäs sitten, jos se ei olekaan sopiva, niin miten palautus onnistuu. Niin siinä on helppo suomalaisena toimijana, kun asiakas tietää, että kyllä se palautus onnistuu.”*

Asiakas hyötyy tämän yrityksen verkkokaupasta monella tavalla. Yritys tarjoaa usein kampanjoita, joissa postimaksu on ilmainen. Lisäksi tuotteen saa kivijalkamyymälän palvelupisteeseen aina veloitusetta. Tällä systeemillä tarjotaan asiakkaalle nopeutta ja tehokkuutta. Verkosta tilattu tuote tulee palvelupisteeseen ja sen saa sieltä jonottamatta ja nopeasti. Verkossa tehdään yrityksen markkinointia. Isompien kampanjoiden kohdalla verkkoa käytetään erityisesti markkinointitoimenpiteisiin. Tiedotetaan, mitä tapahtuu mihinkin aikaan. Myös kanta-asiakastarjouksista voidaan tiedottaa verkossa. Yrityksen työntekijä näkee verkkokaupan osana kokonaisuutta ennemmin, kuin irrallisena palikkana. Kaikki kulkee käsi kädessä osana monikanavaisuutta. Kaikki kanavat ovat toinen toisiaan tukevia, ja tätä halutaan myös viestiä.

Sosiaalinen media ja sosiaalinen kauppa on vaikein asia tälle yritykselle; se miten siellä pitäisi toimia, että sanoo oikeita asioita eikä tule väärinymmärretyksi. Enemmän ja enemmän ollaan avoimempia, ja on tärkeää olla rehellinen, koska palautetta tulee välittömästi. Tällä yrityksellä kampanjoita markkinoitaessa Facebookissa on aina joku vastaamassa asiakkaiden kysymyksiin, esimerkiksi tuotteista. Facebook on erityisesti yrityksen markkinointia; se ei ota kantaa suuntaan tai toiseen, vaan yrittää toimia hienovaraisesti ja olla ärsyttämättä ketään. Kokemusta on myös negatiivisen tapauksen leviämisestä sosiaalisessa mediassa, kun fyysisessä myymälässä tapahtuneen väärinkäsityksen takia yrityksen Facebook –sivuille tuli useita tuhansia viestejä siitä, miten törkeä kyseinen yritys on. Kokonaisuus on ollut kuitenkin selvästi positiivinen. Toistaiseksi käytössä on Facebook ja Twitter. Pinterestissä on jotain uusien mallistojen kuvia, mutta se ei vielä ole pääpainopisteenä. Tämän työntekijän mukaan yrityksellä ei ole Instagramissa eikä myöskään blogimarkkinoinnin puolella toimintaa, vaikka niitäkin asiakkaita yrityksellä on. Erityinen sosiaalisen median luoma lisäarvo on reaaliaikaisuus. Tiedottaminen onnistuu niin nopeasti, että asiakkaan kanssa voidaan viestiä reaaliajassa. Facebookissa ja Twitterissä, joka on nimenomaan tiedotuskanava, nopeus luo lisäarvoa. Yrityksen täytyy kuitenkin olla tarkkana, milloin markkinoi ja miten paljon, koska asiakkaat ärsyyntyvät, jos viestejä tulee samalta yritykseltä liikaa. Viestinnän syynä täytyy olla jokin iso tarjous tai muu tärkeä asia, eli kynnys julkaisujen tekemiseen sosiaalisessa mediassa pyritään pitämään kohtuullisen korkealla. Kaupankäynnin ja sosiaalisuuden yhdistämiseen tällä työntekijällä ei ole suoraa vastausta. Koko ajan seurataan alaa ja tämän hetken suuntaa ja arvioidaan, missä pitää olla mukana.

Tässä yrityksessä monikanavaisuus nähdään sekä isona mahdollisuutena että haasteena. Mahdollisuutena on hyödyntää verkon tarjoama maailmanlaajuinen markkina-alue. Tähän liittyen yksi suurimmista haasteista on logistiikka. Miten kustannukset jae-



taan siten, että tavaratalossa on riittävästi myyjiä, mutta kulut pysyvät siellä kannattavalla tasolla ja sama verkossa. Eli miten paljon verkkokauppaan panostetaan suhteessa kivijalkakauppaan. Tämä yritys ei koe olevansa yksin haasteen kanssa vaan koetaan, että myös muissa yrityksissä ollaan murrosvaiheessa, jossa etsitään ratkaisua, miten monikanavaisuudesta saadaan järkevin ja tehokkain. Eri kanavilla ei ole selkeää erilaista roolia, vaan yrityksessä pyritään siihen, että kaikki tekee kaikkea. Asiakas on se, joka päättää ja valitsee, missä kanavassa asioi. Tavaratalo ja verkkokauppa pyrkivät antamaan samaa viestiä, ja olemaan samanlainen asiakkaalle kanavasta riippumatta. Toki kuhunkin kanavaan liittyy omat rajoitteet. Tavaratalossa pystyy tekemään tiettyjä asioita, mitä verkkokaupassa ei pysty ja toisinpäin. Kanavat ovat linkittyneet toisiinsa puolin ja toisin kokonaan. Yhtenäistä viestiä annetaan niin markkinoinnista kuin myynnistäkin, että asiakas voi valita itselle sopivan vaihtoehdon eli mennä tavarataloon tai käyttää verkkokauppaa. Verkkokauppa markkinoi tavaratalon aukioloja ja tavaratalo markkinoi verkkokaupan aukioloja. Jos tavaratalossa ei ole saatavilla jotain asiakkaan haluamaa tuotetta, asiakas ohjataan verkkoon tai tavaratalon verkkopäätteiltä verkkoon. Tässä tapauksessa ei voida sanoa, että yksi tekisi jotain ja toinen toista, vaan kaikki linkittyvät yhteen. Kanavia pyritään samankaltaistamaan siten, että asiakas saa samat palvelut ja samat tuotteet verkkokaupasta ja tavaratalosta. Siihen pyritään, että kanavat samankaltaistetaan.

Kanavien integroinnista tekee tärkeää se, että asiakkaat haluavat tällä hetkellä ostaa verkkokaupasta. Se nähdään yritykselle tulevaisuudessa elinehtona. Pelkällä kivijalkamyymälällä ei nähdä edellytyksiä selviytyä. Jos yritys ei toimi verkkokaupassa, se ei lähestulkoon ole olemassa ja moni kauppa on siihen kaatunut. Kuluttajien tarve kuluttaa ajasta ja paikasta riippumatta ympäri vuorokauden ja halu valita itse, millä keinolla viestiä yrityksen kanssa, luo yrityksille paineita integroidumpaan monikanavaisuuteen. (Stone ym. 2002, 43.) Verkkokaupoissa käydään ensin vertailemassa hinnat, katsotaan, missä tuotetta on saatavilla ja käytetään verkkoa sillä tavalla apuna. Mobiililaitteet ovat erityisesti vaikuttaneet siihen, että verkkoliiketoiminnassa on pakko olla mukana. Puhuttaasti verkkokaupasta saatava hyöty on siinä, että asiakkaita saadaan koko maasta tai koko maailmasta ja se on nopea tapa viestiä. Monikanavaisuudessa se varmaan tarkoittaa sitä, että voidaan tarjota laajempaa valikoimaa ja palvella asiakkaita pitkienkin välimatkojen takaa.

Monikanavaisuuden avulla yritys voi tyydyttää paremmin asiakkaidensa tarpeita ja saada kilpailuetua, mutta se luo myös haasteita. Asiakassuhteiden hallinnan kannalta monikanavaisuus on haaste. On haaste tietää, mitä asiakas haluaa ja mitä se haluaa ostaa mistäkin kanavasta. Aiemmin on ollut helpompaa, kun asiakas oli fyysisesti läsnä ja vuorovaikutuksessa myyjän kanssa. Nyt on haaste saada asiakaspalvelukokemus verkossa yhtä miellyttäväksi kuin tavaratalossa. Varsinkin tässä yrityksessä on totuttu saamaan hyvää palvelua, ja erityisesti henkilökohtaista palvelua. Saman palvelutason siir-

täminen verkkoon on haaste. Taloudellisen hyödyn saavuttaminen monikanavaisuuden avulla on sekin vielä haaste. Suurin ongelma on isot kustannukset, jotka tulevat postimaksuista, kuljetusmaksuista ja muista niihin liittyvistä kustannuksista. Logistiikkakustannukset ovat suuri menoerä. Asiakas odottaa, että saa tuotteen parissa päivässä ja se maksaa. Logistiikan lisäksi myös palautukset ovat haaste. Myymälöissä palautuksia ei tule samassa mittakaavassa kuin verkkokaupassa. Huonekalupuolella palautukset eivät ole niin suuri ongelma. Harvemmin huonekaluja tilataan kolmea eri sohvaa ja sitten palautetaan osa; se on jo fyysisesti asiakkaalle niin hankalaa lähteä sitä sitten viemään takaisin. Yrityksen asiakkaat ovat tottuneet saamaan ”priimaa”, ja se on haasteena palautuksissa. Kerran avattu pakkaus ei ole enää uusi, ja palautettujen tuotteiden saaminen myyntikuntoisiksi on haasteellista.

*”Esim. joku sohva, joka tulee takaisin ja jos siitä tilaa Artekin sohvan ja haluaa sen tietysti Artekin pakkauksessa ja katsoo, että tämä sohva ei olekaan kiva. Lähettää sen takaisin meidän varastolle, niin kyllä meille on kieltämättä haaste, että mitä sille sohvalla tehdään sen jälkeen. Meidän pitää ehkä lähettää se myymälään ja myydä se -20% jollekin asiakkaalle. Kyllä näissä isoissa huonekaluissa se on ongelma, mutta suhteessa myyntiin se on tosi pieni ongelma, koska palautuksia tulee niin vähän.”*

Isoissa huonekaluissa kuten sohvan kohdalla myymälä on parempi paikka ostaa tuote. Koko valikoimaa ei voida laittaa verkkokauppaan ja tavaratalossa asiakas voi taas valita esimerkiksi kymmenestä eri kangas- ja jalkaväristä. Sohvia ei näe verkkokaupoissa niin paljon, koska sohvia tullaan ostamaan mielellään myymälään. Verkko on hyvä paikka ostaa esimerkiksi tuoleja ja pöytiä, mutta sohvaa asiakas haluaa yleensä kokeilla. Koko vähittäiskauppa ja huonekaluuala nähdään olevan murroksessa, mikä laittaa yritykset pohtimaan tasapainoa perinteisen kaupan ja modernin kaupan välillä siten, että lopputulos on taloudellisesti järkevää.

Palautuksien lisäksi kuljetuskustannukset sekä it-puoli luovat haasteita. Kun ihmiset siirtyvät verkkokauppaan, se vähentää kivijalkakaupan myyntiä. Kiinnostavaa on, laskevatko liikehuoneistojen vuokrat samassa suhteessa ja miten paljon myyjiä pitää olla. Verkkokaupan myyntien kasvu on pois tavaratalojen myynneistä.

Kannibalisaatiota ei vielä ole tässä yrityksessä kovin paljon nähtävissä. Kampanjoissa kannibalisaatiota kuitenkin näkyy. Isoissa kampanjoissa ihmiset tilaavat netistä, ja koska myynti ei kasva joka vuosi kymmentä prosenttia, verkkomyynti on jostain pois. Ostaja uskoo monikanavaisuuden aiheuttaneen kanavakonflikteja, mutta kyseisessä yrityksessä sellaista ei ole esiintynyt. Tässä yrityksessä on pyritty siihen, etteivät myyjät saa henkilökohtaisia myyntibonuksia; tarkoituksena on, että myymälässä myymälän asiakaspalvelu ohjaa myös verkkokauppaan. Työn alla on vähentää myyjien huolta työpaikkojensa puolesta, jotta he voivat ohjata asiakkaita verkkokauppaan. Monikanavai-

suus on yritykselle elinehto, ja sen takia kanavapäätös on asiakkaalla eikä yrityksen yksittäisellä työntekijällä.

### **6.2.2 Monikanavaisuus asiakkaan näkökulmasta**

Yritys 2:n asiakkaista kaksi asiakasta ei käytä kivijalkakaupan lisäksi yrityksen muita kanavia. Nämä asiakkaat eivät myöskään mainitse aikomuksista käyttää tulevaisuudessa verkkokanavia, eli he eivät ole hybridiasiakkaita. Kaksi asiakasta eivät ole koskaan ostaneet juuri yrityksen verkkokaupasta mitään, mutta ovat kyllä käyttäneet muiden yritysten verkkokauppoja, joten he ovat ainakin hybridikuluttajia. Nämä asiakkaat ovat kuitenkin potentiaalisia verkkokaupan käyttäjiä, koska verkosta on kuitenkin katsottu kyseisen yrityksen tarjontaa ja verkkoon suhtaudutaan positiivisesti. Yksi asiakas viidestä käyttää kivijalkakaupan lisäksi myös kyseisen yrityksen verkkokauppaa ja sosiaalista mediaa. Tämä on siis selkein hybridiasiakas. Asiakkaat suhtautuvat monikanavaisuuteen varovaisen positiivisesti. Positiivisimmin siihen suhtautuu henkilö, joka sitä itse myös hyödyntää. Tämän asiakkaan mielestä monikanavaisuus on hyvää asiakaspalvelua, joka miellyttää häntä. Muut asiakkaat hyväksyvät monikanavaisuuden positiiviset hyödyt varovaisesti. Verkkokaupan yleistyminen koetaan tulevaisuuden suunnaksi, eikä sitä koeta negatiiviseksi.

Asiakkaat ovat tulleet kivijalkakauppaan monista eri syistä. Yksi asiakas on tullut katselemaan kankaita. Asiakas käy verkossakin katsomassa kankaita ja muitakin tuotteita, mutta kokee, että verkossa esimerkiksi väreistä ei saa samaa kuvaa kuin myymälässä. Myymälässä saa tarkemman kuvan tuotteista. Toinen asiakas on tullut hoitamaan verkossa tehtyjä kanta-asiakastilauksia. Odotuksiensa vastaisesti asiakas ei pysty hoitamaan huonekaluosaston kassalla huonekaluostoja koskevia asioita, vaan hänet ohjataan kanta-asiakaspalveluun. Kolmas asiakas, nuorehko nainen, on käyttämässä tavaratalon lahjakorttia. Lisäksi hänen listallaan on tupaantulijaislahjan ostaminen. Niin tämä kuin kolme muutakin asiakasta mainitsevat tullessaan huonekaluosastolle katselemaan. Yksi asiakas on tottunut asioimaan kyseisessä liikkeessä ja kun ei toiselta osastolta löytänyt haluamaansa tuotetta, tuli huonekaluosastolle katselemaan. Eräs iäkkäämpi nainen on ollut tapaamassa ystäviään, minkä jälkeen hän on tullut huonekaluosastolle katsomaan, mikäli löytyisi pientä sohvapöytää.

Edellä mainitut tekijät ovat linjassa kivijalkakauppaan houkuttelevien tekijöiden kanssa. Asiakkaat pitävät myymälää viihtyisänä paikkana, johon tullaan viettämään aikaa ja katselemaan tuotteita. Kun tuotteista halutaan saada realistinen kuva, asioidaan myymälässä. Yksi asiakas kuvailee myymälää kivaksi paikaksi, jossa käy usein ihan vaan katselemassa asioita ja joskus jopa ostaa tuotteita. Toisen mukaan myymälässä houkuttelee vaihtelevuus ja kausittaisuus, minkä takia hän tulee myymälään katsele-

maan. Eläkkeellä oleva nainen asioi kivijalkakaupassa viihtyäkseen ja katsellakseen tuotteita oli kyseessä sitten huonekalu tai jokin muu tuote. Myös liikkeen sijainti mainitaan merkittäväksi houkuttelijaksi. Yksi asiakkaista sanoo asioineensa myymälässä paljon elämänsä aikana ja on tottunut käymään kyseisessä myymälässä. Toinen asiakas mainitsee monikanavaisuuden. Tämä asiakas haluaa nähdä verkosta tilaamansa tuotteet fyysisesti. Lisäksi seuraavat tekijät tulee esiin:

*”No mä en oo sitä verkkokauppaa juuri koskaan kokeillut. Mun mielestä täällä on etuja. Mä voin katsoa, nähdä, kokeilla näitä tavaroita ja esineitä, joita hankin tai en hanki, mutta kuitenkin. Olen tässä vähän vanhanaikainen, mutta toimin mieluummin näin.”*

*”En mä osaa sanoa, että tässä mitään hankalaa olisi. Itsehän voi katsoa ja sitten kysyä myyjältä, jos tulee jotain kysymyksiä, että tää on mun mielestä ihan paras tapa ostaa esim. huonekaluja, kun näkee ne. Eikä tosiaan mistään verkkokaupasta.”*

Kivijalkakaupan heikkouksista asiakkaiden on vaikeampi mainita.

*”No ehkä se on se jonottaminen välillä, mutta en mä nyt koe sitä mitenkään hankalaksi. No mut jos nyt pitää valittaa niin jonottaminen.” --- ” En mä oikein osaa sanoa mitään, mikä ei miellyttäisi. Ehkä ne on tuollaiset pienet asiat, että ei ole aina rullaportaat sopivassa kohdassa, että pitää esim. kiertää tuolle toiselle puolelle ja niin, kun ei pääse ihan vapaasti liikkumaan ja no tietysti se, että ei ole aina ihan sama tarjonta, sanotaan vaikka joku värivalikoima tai joku ei ole ihan yhtä laaja kuin jossain verkkokaupassa on ja tietysti hinta on myös tekijä.”--- ” Meillä oli pieniä ongelmia löytää vessat, eli hirveitä ravaamista ja sitten täällä on nyt varsinkin, kun on kuuma päivä, niin jotenkin tuntuu tosi nihkeeltä olla, että ihan sellaisia fyysisiä tekijöitä. Ja kun tää on iso liike, että tää on aika sekava kanssa, että tuntuu, että karttoja pitäis olla melkein joka paikassa että löytää. Jotain etittiin viimeksikin tosi kauan, että just tollaset syyt saattaa vaikuttaa siihen, että ihmiset ostaa netistä, kun ei jaksaa olla ettimässä pitkiä aikoja tai ettimässä myyjiä.”*

Tutkimuksen asiakkaat käyttävät kyseisen yrityksen verkkokauppaa ennen kaikkea tuotteiden katsomiseen.

*”Yleensä vain katsomme tuotteita verkossa ja tulemme tänne ostamaan sen. En nyt muista, mikä tuote oli kyseessä, mutta katsoin ensin verkosta, onko heillä sitä tarjolla ja sen jälkeen tulin tänne ostamaan sen. Meillä on sen verran pitkä matka tänne liikkeeseen, niin pitää olla varma, onko sitä tuotetta tarjolla. -- No mä en oikeastaan ole vielä*

*ostanut nimenomaan tältä yritykseltä mitään, mutta mä oon lähinnä niin kuin selannut siellä sivuilla ja katsellut joitain asioita, että kyllä siellä on tullut käytyä aika usein.”*

Yksi asiakas mainitsee ostaneensa yrityksen verkkokaupasta viime aikoina lähinnä huonekaluja. Verkkokaupasta ostaminen on huonekalujen kohdalla hänen mukaan helpompaa, koska samalla tulee kotiinkuljetus. Kaksi haastateltavaa asiakasta ei käytä verkkokauppaa.

Verkkokauppaan houkuttelee halvempi hinta ja laajempi valikoima. Jos asiakkaan haluama väri on loppu kivijalkakaupasta, sen voi ostaa verkosta, mikäli tuotetta on siellä saatavilla. Nuoren naisen mielestä verkkokaupassa positiivista on helppous, kun parilla klikkauksella saa ylipäättään tietää, onko jotain tuotetta saatavilla ja minkälaisia tuotteita. Asiakas mainitsee esimerkkinä sisustuslaatikot, joita on tarjolla pitkä lista. Kun tarjonnan näkee verkossa, ei tarvitse käydä fyysisessä myymälässä etsimässä. Verkkokauppa koetaan myös nopeaksi ja etuna on, että ostoja voi tehdä mistä tahansa. Voi olla samalla liikenteessä ja tehdä huonekaluhankintoja.

Kaikkia verkkokauppa ei kuitenkaan houkuttele.

*”Mä olen sen verran iäkäs ihminen, että en ole tottunut käyttämään minkäänlaista verkkokauppaa tai sosiaalista mediaa, että kyllä mulla on tietokone ollut ja nyt jouduin vaihtamaan uuteen, kun vanha ei enää toiminut. Kyllä mä käytän tietokonetta tietyissä asioissa, mutta en ole ajatellut kaupankäyntiä. Mä en oo oikeastaan tutustunut siihen vielä, enkä välttämättä aiokaan tutustua, että mä ajattelin mennä tän elämän loppuun saakka ihan näillä perinteisillä kauppamuodoilla. Ja jos mä jotain tarvitsen, niin mun poika ja pojan perhe käyttää paljon koneita ja verkkokauppaa. Että he voivat mulle ostaa, jos siellä on jotain erityistä.”*

Muitakin tekijöitä mainitaan siihen, miksi verkkokauppa ei miellytä asiakkaita. Eräs asiakas, joka on käyttänyt verkkokauppaa tuotteiden tutkimiseen, on yllättynyt verkkokaupassa myytävien tuotteiden vähäisyydestä. Asiakas odottaisi verkkokaupassa olevan enemmän tuotteita kuin myymälässä, mutta hänen yllätyksekseen tilanne olikin toisin päin. Kyseinen asiakas ei kuitenkaan mainitse sen olevan erityisen negatiivinen asia vaan lähinnä yllättävä. Yksi asiakas sanoo olevansa tyytyväinen verkkokauppaan eikä osaa mainita mitään, mikä ei miellyttäisi. Hän on aina löytänyt verkkokaupasta haluamansa ja kaikki on toiminut kuten pitääkin. Tuotteiden hahmottaminen verkossa on vaikeampaa kuin luonnossa. Vaikka kuvat ja mitat olisi näkyvillä, ei tuotteesta saa riittävästi kuvaa. Myös yksityisyyden suoja huolestaa, eikä yksi asiakas halua asioida verkossa tämän takia. Omien tietojen leviäminen nähdään uhkana. Asiakas kokee myös verkkokaupassa ostamisen hankalaksi ja vaikeaksi.

Vastaajien mielipiteet yrityksen toiminnasta sosiaalisessa mediassa ovat varovaisia. Yhdellä vastaajalla on selkeä mielipide. Hänen mukaansa Yritys 2 mainostaa Facebookissa alennuspäiviä, ja siellä keskustellaan tapahtuman tunnelmasta. Henkilökohtaisesti Facebook-läsnäolo ei tunnu kuitenkaan kovin merkitsevältä:

*” Mä oon tällainen keski-ikäinen, että mulle se on ihan sama, että en mä sen perusteella mitään päätöksiä tee kuitenkaan.”*

Kaksi asiakkaista ei ole aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä, mutta tietävät yrityksen toimivan sosiaalisessa mediassa. Yrityksen asiakkaat näkevät kaupallisuuden lisääntymisen sosiaalisessa mediassa melko negatiiviseksi. Sen koetaan olevan väistämätön paha, joka ajoittain harmittaa. Sosiaalisen median kautta saatavat vinkit kuitenkin kiinnostavat asiakkaita. Esimerkiksi tuotteen ostamista harkittaessa tuotteen jo ostaneiden mielipiteet kiinnostavat. Kokemusten jakaminen kuitenkin ärsyttää asiakkaita, mikäli suositteluun koetaan tulevan painostusta yrityksen puolelta. Eräs asiakas suhtautuu mielenkiinnolla yrityksen esiintymiseen sosiaalisessa mediassa. Hän ei ole omien sanojensa mukaan edes tullut ajatelleeksi kyseisen yrityksen toimintaa facebookissa, mutta voisi mennä katsomaan mitä yrityksen Facebook –sivuilta löytyy.

Sosiaalisuuden liittämisestä kaupallisuuteen todettiin muun muassa:

*” Mun mielestä sellainen interaktiivisuus on ihan ok. En mä oo joutunut siihen koskaan vielä turvautumaan, mutta ihan, ei se nyt häiritsekään” ” No jaa, jos joku vaikka ostaa jonkun tuotteen, niin vähän niitä arvioita tai jotain ois kiva nähdä. Että jos joku ei toimi tai hajosi heti ekalla kerralla tai jotain tällaisia on ihan mielenkiintoisia. Mä en tiedä, että puhuuko porukka siellä näistä asioista, mutta vois kuvitella, että kyllä sana kiirii. Että joo itse asiassa vois olla ihan kiva. Että jos on kiinnostunut, niin vois käydä kattoo, mitä ihmiset sanoo ja puhuu ja niitä on kyllä ihan kiva lukee.”*

Kokonaisuutena monikanavaisuuden nähdään tarkoittavan monipuolisuutta ja enemmän mahdollisuuksia. Asiakkaat miettivät monikanavaisuutta myös muiden kannalta, eli vaikka se ei itselle niin tärkeää olekaan, niin ymmärretään, että nuoremmille kuluttajille se onkin arvokasta.

Tämän yrityksen asiakkaat eivät koe monikanavaisuudesta aiheutuvan itselleen haittaa. Neljä vastaajaa viidestä aloittaa sanomalla, että ei osaa mainita mitään haittoja. Eräs asiakas mainitsee huonoksi puoleksi sen, että koska kanavia on useampia kuin yksi, tulee kulutettua enemmän. Jos samalla yrityksellä tuotteilla olisi eri hinnat verkossa ja kivijalassa, asiakkaille aiheutuisi mielipahaa. Tällä hetkellä tätä ongelmaa ei kuitenkaan ole, koska asiakkaalla on se käsitys, että hinnat ovat samat. Nuorin asiakas kokee asian niin, että sosiaalista mediaa voisi tuoda esille jopa enemmän. Haastattelussa ilmennyt

yrittäjien toiminta sosiaalisessa mediassa tuli vastaajalle yllätyksenä ja tämä olisi enemmänkin kiinnostunut yrityksestä sosiaalisessa mediassa. Asiakas arvelee, että yritys voisi vielä enemmän mainostaa sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median kautta asiakas odottaisi saavansa sekä etuuksia, että yhteenkuuluvuutta muiden asiakkaiden kanssa.

*” Sitä kautta tietysti jos liittyy Facebookin jäseneksi, niin vois saada jotain etuuksia tai jotain juttuja siitä, että kuulutaan siihen porukkaan mukaan, niin ois kiva.”*

### **6.3 Monikanavaisuus yrityksen ja asiakkaan näkökulmista - synteesi**

Monikanavaisuus on sekä yrityksen, että asiakkaan kannalta monitahoinen ilmiö, jossa on paljon hyviä puolia, mutta se aiheuttaa väistämättä myös haasteita. Alla oleviin taulukoihin (Taulukko 1 ja Taulukko 2) on jaoteltu tärkeimmät haastatteluissa nousseet hyvät ja huonot puolet niin yrityksen, kuin asiakkaankin kannalta. Monikanavaisuus rakentuu tällä hetkellä kolmesta eri elementistä, jotka ovat kivijalkakauppa, verkko-kauppa ja sosiaalinen media. Taulukoihin on pyritty jaottelemaan ensin kunkin kanavan hyvät ja huonot puolet ja sen jälkeen osoittamaan niiden yhdistämisen seuraukset.

<b>Hyvät puolet</b>		
Myymälä	Verkkokauppa	Sosiaalinen media
Näyteikkuna yritykseen ja sen tuotteisiin Todellinen mielikuva tuotteesta Esteettinen ja elämyksellinen asiointikokemus Myynnillinen vahvuus Laadukas asiakaspalvelu Verkkoon ohjaaminen mahdollista	Näyteikkuna yritykseen ja sen tuotteisiin Lisää maailmanlaajuisia näkyvyyttä Brändin mukainen, visuaalinen ostoympäristö Viestinnälliset mahdollisuudet Vuoropuhelu asiakkaiden kanssa	Näkyvyyttä yritykselle Asiakkaiden profilointimahdollisuus Syvempää ymmärrystä yrityksen brändistä Reaaliaikaisuus ja interaktiivisuus
<b>Huonot puolet</b>		
Myymälä	Verkkokauppa	Sosiaalinen media
Vaatii suuria henkilöstöresursseja Aukiolorajoitteet Kalliimmat hinnat	Toimitusten hitaus ja hinta Tuotteiden lisääminen verkkokauppaan kankeaa Varastojen arvioiminen hankalaa It-järjestelmien kallis hinta Laadukkaan asiakaspalvelun toteuttaminen Ostokokemuksen elämyksellisyyden tarjoaminen Tuotepalautukset	Viestin saaminen perille halutussa muodossa haastavaa Negatiivinen viesti leviää nopeasti
<b>Monikanavaisuuden hyödyt</b>		
Mahdollistaa maailmanlaajuiset markkinat Asiakas saa päättää, missä kanavassa asioi Asiakas ostaa haluamanaan aikana		
<b>Monikanavaisuudet haasteet</b>		
Taloudellisen hyödyn saavuttamisen vaikeus Kustannusten jakaminen kanavien kesken Riittävä asiakaspalvelun määrä ja laatu Rajalliset resurssit Asiakassuhteiden hallinta Kannibalisaatio		

Taulukko 1 Monikanavaisuus yrityksen näkökulmasta



<b>Hyvät puolet</b>		
Myymäälä	Verkkokauppa	Sosiaalinen media
Elämyksellisyys ja visuaalisuus Tuotteiden näkeminen ja tunteminen Helppous Sisustusideat Keskeinen sijainti Asiakaspalvelu	Kuluttaminen milloin ja missä tahansa Tarjonnan selvittämisen helppous Ostamisen helppous ja nopeus Halvempi hinta ja laaja valikoima Kotiinkuljetus	Yrityksen toiminnan seuraamisen helppous Inspiraation lähde Yhteenkuuluvuus muiden asiakkaiden kanssa Interaktiivisuus yrityksen ja muiden asiakkaiden kanssa Kaupankäynnin kehittymisen digitalisaation mukana
<b>Huonot puolet</b>		
Myymäälä	Verkkokauppa	Sosiaalinen media
Jonottaminen Ajan hukkaaminen myyjien tai tuotteiden etsimiseen Aukioloajat	Tuotteet eivät vastaa odotuksia Huoli yksityisyyden suojusta Tarjolla olevien tuotteiden vähäisyys Tuotteiden hahmottaminen vaikeaa Ostaminen verkossa hankalaa	Yksityisyyden väheneminen
↓		
<b>Monikanavaisuuden hyödyt</b>		
Lisää kuluttamisen joustavuutta ja helppoutta Lisää elämyksiä ja vuorovaikutusta		
<b>Monikanavaisuudet haitat</b>		
Informaation hajaantuminen eri kanaviin Rahan käytön lisääntyminen		

Taulukko 2 Monikanavaisuus asiakkaan näkökulmasta

Yllä olevat taulukot (Taulukko 1 ja Taulukko 2) osoittavat aidon monikanavaisuuden laajuuden ja moninaisuuden. Sen avulla on mahdollista saada suuria hyötyjä, mutta sen edellä on myös suuria haasteita. Yritysten kannalta vaikutukset näyttäisivät olevan erittäin merkityksellisiä ja pärjäämisen kannalta on elintärkeää ymmärtää monikanavaisuus kokonaisuutena. Yksittäisen asiakkaan näkökulmasta monikanavaisuus vaikuttaa kuluttamisen helppouteen, mutta ei ole läheskään yhtä kriittistä, kuin yritysten kannalta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksessa tarkasteltiin monikanavaisuutta designhuonekalualalla yrityksen ja asiakkaan näkökulmista. Tutkimuksen osaongelmat olivat: 1. Mitä on monikanavainen vähittäiskauppa? 2. Mitä on hybridikuluttaminen ja millainen on hybridiasiakas? 3. Miten designhuonekalualan yritys ja sen asiakas hyötyvät monikanavaisuudesta ja mitä haasteita se aiheuttaa?

### 7.1 Teoreettiset sovellusmahdollisuudet

#### 7.1.1 *Monikanavaisuus ja hybridiasiakkuus*

Monikanavaisuus on yritykselle strateginen päätös. Nykyisessä markkinatilanteessa designhuonekalualan yrityksen kivijalkakaupan rinnalla on oltava brändin mukainen verkkokauppa ja sosiaalisen median pitää tukea monikanavaisuutta. Kanavien keskinäisellä integroinnilla voidaan palvella paremmin hybridiasiakkaita ja parantaa yrityksen tulosta. Designhuonekalualan yritykset haluavat pärjätä kilpailussa puhtaita verkko-kauppoja vastaan, ja parantaa kilpailukykyään monikanavaisuuden avulla. Aito monikanavaisuus ei ole pelkästään sitä, että samoja tuotteita on tarjolla useassa eri kanavassa, vaan se tarkoittaa sitä, että eri kanavat ovat toisiinsa integroidut, ja että integraation kautta saavutetaan uusia hyötyjä.

Yritysten tulee ymmärtää yhä paremmin useita kanavia käyttäviä asiakkaita eli hybridiasiakkaita, koska yhä useammat kuluttajat käyttävät monia kanavia ja hybridiasiakkaiden määrä kasvaa jatkuvasti. Tässä tutkimuksessa haastateltujen designhuonekalualan yritysten työntekijöiden mukaan hybridiasiakkaat ovat sellaisia asiakkaita, jotka käyttävät eri kanavia ristikkäin, ja jotka ostavat tuotteita haluamassaan paikassa haluamanaan aikana ja käsitys on yhtenäinen Leen ja Kimin (2010, 283) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan hybridiasiakkaalla tarkoitetaan sellaista asiakasta, joka on käyttänyt tuotteen ostamiseen saman yrityksen online-kanavaa ja offline-kanavaa ja nämä asiakkaat käyttävät eri kanavia tuotteiden arvioimiseen, ostamiseen ja noutamiseen (McGoldrick & Collins 2007, 156.). Asiakkaat haluavat, että asiointikokemus brändin kanssa on yhtenäistä kanavasta riippumatta. Kun kyseessä on designhuonekaluja myyvä yritys, eli premium-tuotteet ja premium-brändi, asiakkaat odottavat korkealaatuista ostokokemusta kaikilla kanavilla.

## 7.1.2 *Monikanavaisuuden hyödyt ja haasteet*

### 7.1.2.1 *Monikanavaisuus yrityksen kannalta*

#### *Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus*

Monikanavaisuuden avulla asiakkaita voidaan palvella paremmin; havaita heidän tarpeitaan, ja myydä heille enemmän ja sopivampia tuotteita. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että sisustamisessa apua tarvitseva asiakas saa myymälässä ammattitaitoista asiakaspalvelua, mutta voi tehdä ostopäätöksen myöhemmin kotona, tilata myymälässä näkemänsä tuotteen verkkokaupasta ja tehdä palautuksen myymälään. Kun asiakas saa itse päättää, missä kanavassa asioi eri ostoprosessin vaiheessa, se lisää asiakkaan tyytyväisyyttä.

Kuluttajat hakevat designhuonekalujen ostamisen kautta käytännön hyötyä, mutta myös aineettomia tekijöitä kuten uusia sisustusideoita ja visuaalista nautintoa. Tarkkaan suunnitellut värit ja muodot, sekä esimerkkisisustukset luovat joillekin asiakkaille jopa taidenäyttelyn omaisen kokemuksen myymälässä. Monikanavainen yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle elämyksiä myymälässä ja tyydyttämään visuaalisia tarpeita. Se tarkoittaa myös sitä, että asiakas saa halutessaan nähdä ja tuntea tuotteet fyysisesti. Ydinkeskustassa sijaitsevaan myymälään on helppo mennä viettämään aikaa tai pikaisesti katsomaan uutuuksia. Fyysisellä myymälällä ja verkkokaupalla on omat erilaiset roolinsa ja parhaassa tapauksessa asiakas voi yhden ostoprosessin aikana asioida haluamissaan kanavissa ja nauttia kunkin kanavan erilaisista eduista. Verkkosivuihin linkittyvä verkkokauppa on virtuaalinen näyteikkuna yritykseen, joka palvelee asiakkaita maailmanlaajuisesti. Aito monikanavaisuus on sitä, että toisiinsa integroituneet kanavat näyttäytyvät asiakkaalle yhtenäisenä brändinä.

Yhtenäistä brändiä vahvistetaan myös sosiaalisen median avulla osana yrityksen verkkonäkyvyyttä. Tässä markkinointikanavassa asiakkaalle tarjotaan syvempää ymmärrystä yrityksen brändistä ja se täydentää fyysisen myymälän ja verkkokaupan luomaa brändimielikuvaa. Yrityksen kannalta se on yksi lisäkeino profiloida asiakkaita, ja sitä kautta tarjota parempaa asiakaspalvelua. Sosiaalisen median reaaliaikaisuus ja interaktiivisuus tarjoaa uusia mahdollisuuksia viestiä asiakkaiden kanssa ja paikata muilla kanavilla tapahtuvia vuorovaikutuksellisia ja viestinnällisiä aukkoja.

#### *Asiakassuhteiden hallinta*

Aidosti monikanavainen yritys ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä, ja sen pohjalta palvelee heitä räätälöidysti. Asiakastiedon avulla asiakkaille voidaan tarjota sopivampia tuotteita ja räätälöidymppää asiakaspalvelua ja sen uskotaan lisäävän asiakasuskollisuutta. Neslinin ym. (2006, 108) käsitys tukee tätä tulkintaa. Heidän mukaansa monikanavainen asiakkuuksien johtaminen on yrityksen ja asiakkaan välisten interak-

tiokanavien suunnittelua, toimeenpanoa, koordinointia ja arviointia ja sillä tavoitellaan asiakasarvon lisäämistä. Yritykset kokevat asiakkaan käyttäytymisen ymmärtämisen haastavaksi, mutta mikäli asiakastietoa osataan kerätä ja yhdistää eri kanavilta, kuluttajan kanavakohtaista käyttäytymistä on mahdollista ymmärtää paremmin. Kun monikanavaisella yrityksellä on tarkkaa tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, se voi paremmin allokoita resursseja eri kanaviin ja tarjota asiakkailleen räätälöityä palvelua.

Asiakkaalla on useissa tapauksissa päätösvalta, mitä tekee missäkin kanavassa, mutta asiakassuhteita pyritään hallitsemaan ohjaamalla asiakkaita sopiviin kanaviin. Ostoprosessin toteuttaminen asiakkaan haluamassa kanavassa ei kuitenkaan aina ole mahdollista, ja silloin monikanavainen yritys ohjaa asiakkaan parhaaseen mahdolliseen tarjolla olevaan pisteeseen.

Sosiaalisen median avulla asiakkaita voidaan profiloida uudella tavalla ja palvella reaaliaikaisesti ja asiakkaat voivat olla myös keskenään kontaktissa (Malthouse ym. 2013, 271). Sosiaalinen media vaikuttaa asiakassuhteiden johtamiseen erityisesti siten, että asiakkaat osallistuvat aktiivisesti kaksipuoliseen suhteeseen. Asiakkaat voivat kuluttaa yrityksen tarjoamaa sisältöä ja luoda sitä itse. Brändiin liittyvää sisältöä luomalla henkilö rakentaa syvempää vuorovaikutusta yrityksen kanssa. (Malthouse ym. 2013, 272.) Yritykset käyttävät sosiaalista mediaa erityisesti viestiäkseen asiakkaidensa kanssa ja tarjotakseen syvempää käsitystä yrityksen brändistä. Sosiaalisen median kautta pyritään aktivoimaan asiakkaita myös myymälöiden puolella asioimiseen. Yrityksen tuottama sisältö sosiaalisessa mediassa auttaa luomaan tietoisuutta ja muuttamaan potentiaalisten asiakkaiden asenteita. Myös Malthouse ym. mukaan (2013, 272) mielenkiintoista brändisisältöä luomalla yritys sitouttaa olemassa olevia asiakkaita.

Vaikka asiakassuhteiden hallinnan avulla voidaan luoda lisäarvoa asiakkaalle, monikanavaisuus on lisännyt asiakassuhteiden hallinnan monimutkaisuutta. Yritykset kokevat haasteelliseksi seurata asiakasta kanavasta toiseen ja ylipäätään hankalaksi tietää, mitä asiakas haluaa mistäkin kanavasta. Olennaista asiakkuuksien hallinnassa on tulevaisuudessa se, että jos myymälät ovat enemmänkin showroomeja, miten varmistetaan se, että asiakas hoitaa tilauksen verkossa juuri kyseisen yrityksen verkkokaupassa, eikä jonkun muun yrityksen kautta.

Monikanavainen designhuonekalualan yritys voi hyödyntää asiakastietoa ja tarjota kohdennettua lisämyyntiä. Kun tiedetään, mitä asiakas on jo ostanut, hänelle voidaan tarjota siihen sopivia tuotteita. Yritysten tulisi käyttää kivijalkakaupan asiakkaiden ostopotentiaalia hyväksi. Asiakassuhteiden hallinnan avulla kivijalkakaupassa sohvan ostaneelle asiakkaalle voidaan markkinoida esimerkiksi sähköpostitse siihen sopivia sohvatyynyjä tai muita sopivia designtuotteita. Myymälässä usein asioiville asiakkaille voidaan lähettää erityisiä online-tarjouksia, joiden tarkoitus on täydentää heidän viime aikaisia kivijalkakaupassa tekemiään ostoksia. (Jones & Kim 2010, 633) Asiakassuhteiden johtaminen on helpottanut yrityksiä tekemään enemmän tuottoja identifioimalla

asiakkaita ja tyydyttämällä heidän tarpeitaan, minkä kautta asiakkaat pysyvät uskollisina yritykselle (Jacquelyn & Sullivan 2005, 239).

### *Informaatioteknologiset haasteet*

Designhuonekalualan yrityksissä koetaan, että uudet teknologiat aiheuttavat haasteita monella eri tasolla. Aidosti monikanavainen yritys saa integraatiosta kilpailuetua, mutta sille tasolle pääseminen on hankalaa erityisesti informaatioteknologian aiheuttaminen vaikeuksien vuoksi. Lewis, Whysall ja Foster (2014, 57) mukaan informaatioteknologiset haasteet voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen joissa eri ongelmien suuruus vaihtelee.

Aikaisessa vaiheessa yrityksille on ongelmallista vaihtaa painopistettä kivijalkakaupasta verkkokauppaan. Se tarkoittaa joko vanhan järjestelmän radikaalia muokkaamista tai kokonaan uuden järjestelmän rakentamista. Järjestelmien uudelleenmuotoilu vaatii valtavasti resursseja ja aina ei riitä, vaikka tiedetään, mitä pitäisi tehdä, jos resurssien kohdentaminen monikanavaisuuteen ontuu. Monikanavaisuusstrategian toimeenpano vaatii osaavan henkilöstön rekrytoimista ja kouluttamista, koska monikanavainen yritys vaatii uudenlaisia kykyjä. Se koskee niin myymälähenkilöstöä, kuin strategisen puolen henkilöstöä. Designhuonekalualan yrityksissä tämä on otettu huomioon palkkaamalla nuoria tekijöitä hoitamaan esimerkiksi sosiaalista mediaa. Yrityksen koko valikoiman verkkoon laittamiseksi vaaditaan valtava määrä ammattitaitoisia työntekijöitä. Taloudellisten resurssien kohdentaminen monikanavaisuuteen vaatii johdon täyden tuen. Rahoituksesta kilpaillaan yrityksissä muiden kohteiden kanssa ja monikanavaista integraatiota ei pystytä toteuttamaan ilman taloudellista panostusta. Designhuonekalualan yrityksissä tiedetään, että vaikka verkkokaupan kannattavuus on yritykselle vielä haaste, siinä täytyy silti olla mukana. Dynaamisen yrityksen täytyy seurata, missä maailma menee ja pysyä siinä mukana.

Toimeenpanovaiheen puolivälissä yritykset kohtaavat ongelmia, joiden perimmäisenä syynä on eri kanavien integroinnin tavoittelu. Ongelmat nousevat siitä, että yritykset keskittyvät enenevässä määrin yhtenäisen, integroidun tarjooman luomiseen asiakkaalle. (Lewis, Whysall & Foster 2014, 58.) Asiakkaita halutaan palvella räätälöidysti, mutta asiakastiedon keräämisessä ja käyttämisessä on ongelmia, eikä designhuonekalualan yrityksissä vielä pystytä seuraamaan asiakasta kanavalta toiselle. Lisäksi kanavaintegraatio aiheuttaa ongelmia resurssi- ja henkilöstökysymyksiin. Kun yritys tavoittelee integraatiota ja luo yhtenäisen järjestelmän eri kanavien välille, työntekijöiden pitää osata käyttää sitä ja se vaatii myyntihenkilöstöltä osaamista. Työntekijöillä pitää olla usko omiin kykyihin ja tahto hyödyntää uusia järjestelmiä. Henkilöstön sitoutumisen puute monikanavaisuuteen onkin yksi suurimmista informaatioteknologioihin liittyvistä haasteista. Työntekijät voivat kokea uusien järjestelmien käyttämisen monimutkaiseksi ja päivittäistä työtaakkaa suurentavaksi tekijäksi. (Lewis, Whysall & Foster 2014, 58-59.)

Viimeisessä vaiheessa yrityksissä koetaan enemmän kulttuurisia ongelmia. Yrityksen muuttuminen puhtaasta kivijalkakaupasta monikanavaiseksi vaatii muutoksia myös yrityksen sisäiseen kulttuuriin, eikä muutoksen tekeminen ole aina helppoa. Monet vaadittavat yrityskulttuuriset muutokset ovat seurausta nimenomaan teknologian uudenlaisesta roolista kaupankäynnissä. (Lewis, Whysall & Foster 2014, 60.) Kun asiakkaat siirtyvät verkkokauppaan, se vähentää kivijalkakaupan myyntiä. Kivijalkakaupassa tarvitaan vähemmän myyjiä ja verkkokauppaan enemmän panostuksia, mikä voi aiheuttaa yrityksissä kanavien välistä kilpailua.

Designhuonekalualan yritykset eivät halua jäädä kilpailijoiden kehityksestä jälkeen ja teknologioista voidaan oppia hiljalleen opettelemalla. Ei ole järkevää rakentaa useita päällekkäisiä järjestelmiä, vaan ratkaisu on avoimen ja joustavan it-järjestelmän kehittäminen. Investointi integraatioteknologiaan saattaa olla kivuliasta lyhyellä aikavälillä, mutta pitkällä aikavälillä yhtenäinen ja toimiva informaatioteknologinen järjestelmä on monikanavaisuuden kivijalka. (Peterson ym. 2010, 14.)

#### *Kannibalisaatio ja kanavakonflikti*

Kannibalisaatio on yksi suurimmista haasteista monikanavaiselle yritykselle. Kun kanavavaihtoehdot lisääntyvät, mutta asiakkaiden käyttämä kokonaisrahamäärä ei kasva samassa suhteessa, se tarkoittaa, että yhden kanavan kasvava tuotto on poissa toisen kanavan tuotoista. Asiakkaat siirtyvät ostamaan enemmän verkkoon ja lisämyynti verkossa on pois kivijalkakaupan myynneistä. Tämä taas johtaa helposti tilanteeseen, jossa kanavat kilpailevat keskenään, mikä ei välttämättä palvele yrityksen kokonaisetua. Yrityksen sisäinen kilpailu eri kanavien kesken saattaa aiheuttaa tarpeetonta kannibalisaatiota ja kanavien välisiä konflikteja. (Kim ym. 2005, 40; Chatterjee 2010, 10.)

Yrityksen resurssit ovat rajalliset ja on strateginen päätös, kuinka paljon mihinkin kanavaan panostetaan. Kustannusten jakaminen kanavien kesken aiheuttaa haasteita, koska asiakkaat käyttävät kanavia ristikkäin ja yhdessä kanavassa tehdyt ostoja edeltävät tapahtumat eivät ilman asiakastietojärjestelmiä näy yritykselle. Työntekijät eivät ohjaa asiakkaita toisiin kanaviin, mikäli se on pois heidän bonuksistaan. Jokin kanava voi olla ostoprosessin tutkintavaiheessa tai tuotetta palautettaessa asiakkaalle tärkeä, mutta se ei näy kyseisen kanavan myynnissä. Esimerkiksi fyysisessä myymälässä saatetaan tehdä tärkeää myyntityötä ostoprosessin alkuvaiheessa ja on tärkeää, että myyjä voi aina ajatella yrityksen menestyksen kannalta parasta ratkaisua, ja tarjota asiakkaalle tietoa verkkokaupassa tilaamisen helppoudesta. Asiakkaita voidaan ja kannattaakin ohjata asioimaan myös verkossa, koska hybridiasiakkaat ovat tuottavampia asiakkaita kuin yhtä kanavaa käyttävät asiakkaat.

Olennaista on, miten kustannukset jaetaan siten, että myymälässä on riittävästi myyjiä, mutta kulut pysyvät siellä kannattavalla tasolla ja sama verkossa. Kun kanavat ovat toisiaan täydentäviä ja integroituvia, se aiheuttaa ongelmia mittaamisessa. Ongelma ei

ole ratkaistavissa mittaamalla kanavien myyntejä ja kohdistamalla kustannuksia kanavittain, koska asiakkaat käyttävät usein kahta tai useampaa kanavaa arvioidessaan, ostaessaan ja noutaessaan yhtä tuotetta. (McGoldrick & Collins 2007, 156.) Yrityksissä seurataan mielenkiinnolla myös liikehuoneistojen vuokrien kehitystä. Kun kivijalkakauppojen myynnit vähenevät, odotetaan, että liikehuoneistojen vuokrat laskevat.

Kanavien välistä kilpailua on pyritty vähentämään henkilökohtaiset myyntibonukset poistamalla. Vaikka verkkokauppa aiheuttaa kannibalisaatiota, yrityksissä on ymmärretty, että monikanavaisuus on yritykselle elinehto. Kanavapäätös on asiakkaalla, eikä yrityksen yksittäisellä työntekijällä. Asiakkaan kanavapreferenssien tiedostaminen ja tunnistaminen voi kuitenkin auttaa vähentämään kannibalisaatiota ja kehittämään suhteita asiakkaiden kanssa. (Kollmann ym. 2012, 192-193).

### **7.1.2.2 Monikanavaisuus asiakkaan kannalta**

#### *Kuluttamisen miellyttävyyys ja helppous*

Asiakkaat näkevät fyysiset myymälät ja online-kaupat integroituna kokonaisuutena. Designhuonekalut ovat käyttöesineitä, mutta sen lisäksi visuaalisia tuotteita, joiden kohdalla värit ja materiaalit merkitsevät erityisen paljon. Osa asiakkaista haluaa nähdä tuotteet luonnollisessa ympäristössä, ja osa kokee tuotteiden katselun verkossa helpoksi ja vaivattomaksi. Tämä tutkimus keskittyy kuluttaja-asiakkaisiin ja oman kodin tai vapaa-ajan asunnon sisustaminen on monille tärkeää. Vaikka mielenkiintoa löytyy, ei asiakkaalla välttämättä ole osaamista sisustamisesta, ja monikanavaisella yrityksellä on tarjota apua asiakkaan preferenssien mukaisesti.

Asiakkaat hakevat sosiaalisesta mediasta inspiraatiota ja yhteisöllisyyttä. Designhuonekalujen kohdalla asiakkaat nauttivat esteettisten kokemusten jakamisesta sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media koetaan pääosin positiivisesti, koska sitä kautta seurataan yrityksen ja muiden asiakkaiden tuottamaa sisältöä, joka voi koskea niin tuotteita, yritystä kuin tapahtumia. Erityisesti muiden kodeista julkaistut tunnelmalliset sisustuskuvat miellyttävät asiakkaita. Sosiaalista mediaa käyttävät asiakkaat ovat sitä mieltä, että sosiaalisen median ja kaupallisuuden yhdistäminen on luonnollinen jatkumo nykyiselle trendille, että kaupat siirtyvät yhä enemmän verkkoon. Osa asiakkaista kokee ostamisen yksityiseksi tapahtumaksi, eikä silloin viesti muiden asiakkaiden kanssa. Joillekin asiakkaille sosiaalisen median toiminta on yhdentekevää, eikä ostopäätöksiä tehdä sen pohjalta.

#### *Kanavan valinnan vapaus*

Asiakkaiden mielipiteet monikanavaisuudesta ovat pääosin positiivisia, koska se mahdollistaa kuluttamisen joustavuuden. Yrityksen tuotteita voi katsoa ja ostaa tai viestiä

yrityksen tai sen asiakkaiden kanssa myös silloin, kun fyysiset myymälät ovat kiinni. Joustavuus on tärkeää nykyajan kiireisessä elämänrytmissä, sekä niille asiakkaille, jotka asuvat kauempana tai eivät muuten pääse paikalle esimerkiksi sairauden tai huonon jaksamisen takia. Kun kuluttaja asuu lähellä myymälää, hän kokee helpoksi fyysisessä myymälässä asioinnin. Kun myymälään on pitkä matka, verkkokaupan merkitys kasvaa. Olennaista on, että kuhunkin elämäntilanteeseen tai asiointitarpeeseen löytyy sopiva väylä, jonka kautta toteuttaa jotakin kuluttamisen vaihetta. Kanavan valitsemisen mahdollisuus yksilöllisten kulutustarpeiden mukaisesti on kuluttajalle tärkeää (Kim & Lee 2010, 302).

Erityisesti kuluttajan ostoprosessin vaiheella on merkitystä monikanavaisuudesta hyötymiseen. Ostoprosessin ensimmäisessä vaiheessa tuotteen ostamista suunnitellaan ja etsitään mahdollisia vaihtoehtoja. Verkkokaupan rooli varsinkin niiden kuluttajien keskuudessa, jotka ovat verkko-ostamisessa vasta alkuvaiheessa, on merkittävää. Kun kuluttaja ei ole vielä tottunut ostamaan verkosta, hänelle saattaa olla tärkeää tutkia tuotetarjontaa verkossa. On kuluttajasta riippuvaista, minkälainen ostaminen koetaan helpoksi. Fyysinen myymälä voi olla joillekin asiakkaille ostoprosessin ensimmäisessä vaiheessa tärkeämpi kuin verkkokauppa. Myymälähenkilöstön apu on tärkeää osalle asiakkaista. Nämä asiakkaat kokevat, että myymälässä asiointi on nopeampaa, koska fyysisesti voi kertoa tarpeistaan myyjälle ja nähdä heti, onko tuote sopiva. Monikanavaisuuden ansioista asiakas näkee helpommin, mitä on tarjolla; asiakkaasta riippuen se voi tarkoittaa tuotteiden tutkimista kivijalka- tai verkkokaupassa. Asiakkailla voi olla selkeä mielipide, missä kanavassa haluaa asioida, ja silloin on yrityksen etu, että kanavia on useampia. Leen ja Kimin mukaan (2010, 303) asiakkaat käyttävät useita kanavia ristikkäin, koska he ovat tietoisia kasvaneesta valinnanvapaudesta. Asiakas voi valita tavan ja kanavan, jolla viestii yrityksen kanssa. Lisäksi asiakas voi helposti vaihtaa kanavaa halutessaan silloin, kun se itselle sopii, riippuen preferensseistä ja halutun vuorovaikutuksen tyypistä.

Suurin osa asiakkaista kokee, että monikanavaisuus luo uusia mahdollisuuksia ja lisää joustavuutta. Monikanavaisuus on asiakkaiden näkökulmasta positiivista, eikä yhden kanavan malli vastaisi tarpeisiin, oli se sitten verkkokauppa tai fyysinen myymälä. Positiivisimmin monikanavaisuuteen suhtautuu sellainen asiakas, joka sitä itse hyödyntää, mutta muutkin asiakkaat suhtautuvat ilmiöön positiivisesti. Asiakkaiden mielestä monikanavaisuus on hyvää asiakaspalvelua. Monikanavaisuus herättää joissain asiakkaissa epäilyksiä, koska sen pelätään johtavan kivijalkakauppojen näivettymiseen. Verkkokaupan yleistymisen koetaan kuitenkin tulevaisuuden suunnaksi, jota vastaan on vaikeaa taistella.



Kuluttajat kokevat verkko-ostamisessa epävarmuutta ja sille on kaksi pääsyytä. Ensinnäkin kuluttamisen lopputulos saattaa olla erilainen, mitä odottaa, eli tuotteet ovat erilaisia kuin kuvissa ja toiseksi asiakkaat ovat huolissaan yksityisyydestään.

Yksityisyydensuoja huolettaa, ja se vähentää halukkuutta ostaa verkkokaupast. Asiakas ei välttämättä halua asioida verkossa, koska omien tietojen leviäminen nähdään uhkana. Kun Internetiä on käytetty ajallisesti vähän, se vaikuttaa ostohaluihin verkossa. Vaikka asiakas omistaa tarvittavat laitteet, hän ei välttämättä ole tottunut käyttämään sosiaalista mediaa eikä verkkokauppoja. Pelkkä informaation haku ei useinkaan vaadi henkilökohtaisen datan antamista, kuten maksutietoja tai henkilökohtaista osoitetta, ja siksi tuotteiden katselminen verkkokaupassa koetaan turvalliseksi. Asiakkaat eivät koe merkittävää riskiä informaation hakemisessa verkossa, koska se koetaan samanlaisena toimintana kuin muukin verkossa surffailu. Riskien välttely on merkittävä tekijä, kun kyseessä on tilauksen tekeminen verkossa (Kollmann ym. 2012, 192). Henkilökohtaisen ja taloudellisen informaation turvallisuus on yksi kuluttajia eniten huolestuttavista tekijöistä, ja se vaikuttaa kuluttajan ja yrityksen välille muodostuvaan suhteeseen. (Miyazaki & Fernandez 2001, 38). Mitä huolestuneempi kuluttaja on yksityisyydestään, sitä vähemmän se ostaa verkossa.

Verkkokaupan ominaisuudet vaikuttavat koettuun riskiin informaation turvallisuudesta ja yksityisyydestä ja vaikuttaa sitä kautta ostoaikomukseen. Kuluttajien huolestuneisuuteen tietojen antamisen turvallisuudesta vaikuttaa verkko-ostamisen tuttuus. Kokeneemmat verkko-ostajat ovat vähemmän huolestuneita yksityisyydestään kuin kokenemattomat verkko-ostajat (Kiryanova Bernard & Makienko 2011, 108-109), minkä voi havaita myös tämän tutkimuksen kohdalla. Ne asiakkaat, jotka eivät ole koskaan ostaneet tuotteita verkosta, kokevat enemmän turvattomuutta. Tottuneet verkkokuluttajat taas eivät ole huolestuneita omien tietojensa puolesta, koska Internetin käyttäminen muihin kuin ostotarkoituksiin vähentää huolen määrää. (Miyazaki & Fernandez 2001, 29)

## 7.2 Manageriaaliset sovellusmahdollisuudet

Designhuonekalualan yritykset ovat muutostilassa siirtymässä vanhoista rakenteista kohti syvenevää kanavien välistä integraatiota. Digitaalisten teknologioiden kehittyessä, ja niiden tunkeutuessa käytännön elämään ja yritysten ratkaisuihin, yrityksiltä vaaditaan radikaaleja muutoksia liiketoimintastrategioihin (Neslin ym. 2006, 108).

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut nopeammin kuin designhuonekalualan yritykset. Yritykset myöntävät, että tiedetään, mitä pitäisi tehdä, mutta resurssien kohdistamista verkkokauppaan ja monikanavaisuuteen vielä epäröidään. On selvää, että kun eri alojen kauppa on siirtynyt hil-

jalleen yhä enemmän verkkoon, tulee myös designhuonekalualan painopiste siirtymään verkkoon. Tässä tutkimuksessa haastatellut huonekalukauppojen asiakkaat osoittavat potentiaalia kulutuskäyttäytymisen muutokselle. Asiakkaat ovat käyneet verkossa tutkimassa tuotteita, mutta useimmat eivät olleet vielä tehneet ostoksia verkossa. Aiempien teorioiden mukaan verkko-ostaminen kuitenkin lisääntyy sitä mukaan, kun Internetin käytön ajasta on kulunut enemmän aikaa, ja kun käytön määrä on kasvanut. Osa asiakkaista on luultavasti tulevia verkko-ostajia, koska tutkimalla tuotteita verkossa, he osoittavat potentiaalia myös verkossa ostamiseen.

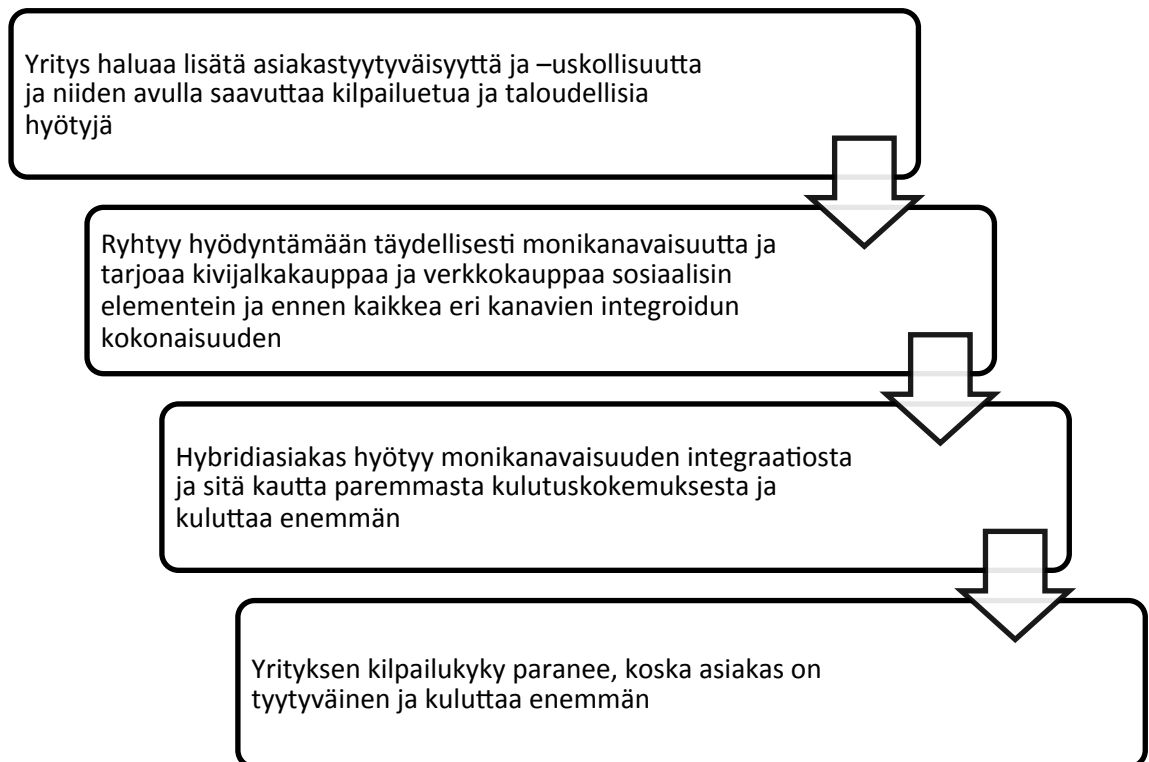
Monikanavainen designhuonekalualan yritys tarvitsee selkeän vision siitä, miten kanavien integraatio luo lisäarvoa liiketoiminnalle ja mitkä ovat ne tärkeimmät muutokset, jotka organisaatiossa täytyy tapahtua. Monikanavaisuuden tulee lopulta parantaa asiakkaan kulutuskokemusta (Stone ym. 2002, 46–47) ja kun yrityksen ydinarvona on asiakaspalvelukeskeisyys, sen pitää näkyä kaikilla kanavilla. Asiakaspalvelun avuksi verkossa on olemassa monia mahdollisuuksia ja apuvälineitä, esimerkiksi asiakkaille tarjottava interaktiivinen apu, jossa asiakas voi reaaliaikaisesti keskustella asiakaspalvelijan kanssa. Jos asiakas ostaa tuotteen verkossa, hänellä tulee olla mahdollisuus tehdä palautus kaikissa niissä kanavissa, joissa kyseinen yritys operoi. Monet menestyneet yritykset toteuttavat monikanavaisuutta käytännön tasolla nimenomaan tarjoamalla aina asiakkaalle päätösvallan, missä kanavassa suorittaa minkäkin ostoprosessin vaiheen ja sillä on positiivinen vaikutus myös kivijalkakauppojen elinvoiman säilymisen kannalta. (Griffiths & Howard 2008, 73).

Asiakkaat hakevat yritysten verkkosivuilta kiinnostavaa sisältöä, joka voi olla yrityksen tai sen asiakkaiden luomaa, mutta parhaimmillaan asiakkaat kommunikoivat ja jakavat brändiin liittyvää sisältöä toisilleen. Tällaisessa tapauksessa yrityksen pitää mahdollistaa ja johtaa sisällön yhdessä luomista. Tavoitteena tulisi olla yleisön huomion kiinnittäminen tarjoamalla heidän arvostamaansa sisältöä ja perimmäisenä tavoitteena on myydä enemmän tuotteita tai palveluja tulevaisuudessa (Malthouse ym. 2013, 275). Asiakkaiden tarpeisiin ei pystytä vastaamaan pelkillä nopean toimituksen tuotteilla, vaan asiakkaat odottavat, että verkosta saa vähintään saman tuotejoukon, kuin myymälästä. Informaation turvallisuuden osalta yritysten täytyy ottaa käyttöön tehokkaampia suojauskeinoja asiakkaiden tiedon säilyttämiseksi turvallisesti. Tätäkin tärkeämpää yrityksen kannalta on vakuuttaa asiakkaat siitä, että heidän antamia tietoja käsitellään siten, ettei tietoja väärinkäytetä. (Akhter 2012, 114.)

Sosiaalinen media on tärkeää asiakastiedon hankkimiseksi, ja asiakkaiden asenteiden selvittämiseksi yritystä ja brändiä kohtaan. Yritysten tulee kuitenkin ymmärtää sosiaalisen median koko potentiaali markkinointityökaluna, jolla on oikein käytettynä positiivisia taloudellisia vaikutuksia brändille ja yritykselle. (Hutter ym. 2013, 348.) Sosiaalinen media on parhaimmillaan voimakas työkalu, mutta ei ole olemassa kaikille sopivaa ratkaisua siellä toimimiseen. Olennaista ei ole se, kuinka monta ystävää tai seuraajaa yri-

tyksellä on sosiaalisessa mediassa vaan se, minkälaisia nämä suhteet ja verkostot ovat, millaisia brändin tavoitteet ovat ja minkä tyyppinen sosiaalinen media voi parhaiten auttaa näiden tavoitteiden saavuttamisessa. (Cottineau 2012, 244.)

Kuluttajat odottavat näkevänsä verkosta tuotteiden saatavuuden joka kanavassa, mahdollisuutta tilata verkosta ja noutaa myymälästä. Verkkokaupasta tilattujen tuotteiden noutomahdollisuus myymälästä on yksi tärkeimmistä kilpailuvalteista monikanavaisille yrityksille verrattuna verkkokauppoihin. Kuluttajat arvostavat mahdollisuutta noutaa tuote myymälästä, koska tällöin välttää toimituskulut, tuotteen voi noutaa tilauspäivänä ja koska osa asiakkaista kokee tuotteen noutamisen miellyttävämpänä kuin kotiin toimituksen (retailcustomerexperience.com 2014). Alla oleva kuvio 4 vielä havainnollistaa koko tämän tutkimuksen ydinajatuksen. Aito monikanavaisuus lähtee asiakkaiden tarpeista ja päättyy asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen menestymiseen.



**Kuvio 4 Monikanavaisuus designhuonekalualan yritykselle**

Monikanavaisuuden integraatiosta hyötymiseen ei tarvitse keksiä pyörää uudelleen vaan yritykset voivat oppia paljon toisilta yrityksiltä, jotka ovat jo toteuttaneet monikanavaisuusstrategioita (Kollmann ym. 2012, 193). On selvää, että monikanavaisuuden kautta on mahdollista saavuttaa pysyvää kilpailuetua. Hybridikuluttajat on jatkuvasti kasvava joukko, joka arvostaa monikanavaista kulutusmahdollisuutta ja kuluttaa enemmän kuin yhden kanavan asiakkaat. Tähän suureen joukkoon vetoaa uudenlainen tapa kuluttaa, mikä on yhdistelmä elämyksellistä asiointia kivijalkakaupassa, tuotteiden etsimistä ja tilaamista verkossa sekä yhteisöllisyyttä, joko sosiaalisessa mediassa tai yri-

tyksen sosiaalisessa verkkokaupassa. Hybridikuluttaja haluaa yhtenäisen kokemuksen brändin kanssa ja onnistunut kulutuskokemus lisää asiakkaan tyytyväisyyttä. Yritykselle tyytyväinen hybridiasiakas on perimmäinen tavoite, koska sitä kautta voidaan saavuttaa pitkän aikavälin kilpailuetua.

### **7.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Koska tämä tutkimus on tehty kivijalkakaupassa, olisi kiinnostavaa tutkia, millaisia vastauksia verkossa haastateltavilta asiakkailta saataisiin. Tämä tutkimus tuo esille kivijalkakaupan vahvuuksia ja kivijalkakaupan merkityksen muuttuneessa liiketoimintaympäristössä. Tutkimustulosten valossa verkkokauppa kehittyy ja asiakkaat siirtyvät yhä enemmän verkkoon. Verkkokaupan ja sosiaalisen median aktiivikäyttäjillä olisi voinut olla enemmän sanottavaa koskien erityisesti kaupan sosiaalisia piirteitä sekä verkkokaupassa ostamista. Tämä tutkimus vastaa tutkimuskysymykseen paljolti kivijalkakaupan näkökulmasta, eli matalan monikanavaisuuden edustavien ja yhtä kanavaa käyttävien asiakkaiden näkökulmasta. Yrityksille on kuitenkin elintärkeää ymmärtää myös korkean tason monikanavaista kuluttajakäyttäytymistä, koska vaikuttaa siltä, että korkean tason monikanavaisia kuluttajia tulee olemaan yhä enemmän.

Koska asiakkaat odottavat yritysten tarjoavan yhdenmukaista palvelua ja kanssakäymistä läpi kaikkien kanavien, yritysten täytyy ottaa käyttöön uusia teknologioita, jotka mahdollistavat monikanavaisen palvelun ja kokemuksen asiakkaalle. Tämä on elintärkeää asiakkaiden odotusten täyttämiseksi ja pidemmällä aikavälillä yrityksen selviämiseksi. (retailcustomerexperience.com 2014.) Teknologioiden käyttäminen ei ole itseisarvo, mutta niiden avulla voidaan paremmin kerätä tietoa asiakkaista, tarjota kohdennetumpaa markkinointia ja mahdollistaa helpompaa ja miellyttävämpää tapaa kuluttaa, ja siksi jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista tutkia samaa ilmiötä verkkokaupassa asioivien kuluttajien näkökulmasta.

### **7.4 Yhteenveto**

Tässä tutkimuksessa tutkittiin monikanavaisuutta designhuonekalualalla yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta. Monikanavaisuuden hyödyt voidaan maksimoida ainoastaan asiakkaita kuuntelemalla ja asiakkaiden ostokokemusta parantamalla. Toisaalta pelkkä asiakasnäkökulma olisi näyttänyt liian yksipuolisen kuvan monikanavaisuuden hyödyistä ja haasteista, ja siksi tämä tutkimus käsittelee haasteita sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Monikanavaisuus on ajankohtainen ilmiö ja monet yritykset kamppailevat sen kanssa, niin tuottavuusongelmien, kuin asiakaskokemuksenkin kanssa. Tässä

tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten designhuonekalualan yritys ja sen asiakas hyötyvät monikanavaisuudesta ja mitä haasteita se aiheuttaa. Monikanavaisella yrityksellä on asiakkaana sekä hybridikuluttajia, jotka käyttävät useita kanavia, että puhtaita fyysisen kanavan käyttäjiä, jotka ovat potentiaalisia hybridikuluttajia. Vain paremmalla asiakkaiden ymmärtämisellä yritys voi kehittää aitoa monikanavaisuutta, kohdistaa resursseja ja luoda parempia strategioita.

Tutkimuksessa määriteltiin ensin monikanavaisuus ja hybridiasiakkuus sekä eri kanavien ominaisuudet yrityksen kannalta. Monikanavaisuuteen kuuluvat fyysiset myymälät, verkkokauppa ja sosiaalinen media osana integroitua kokonaisuutta. Sen jälkeen määriteltiin hybridiasiakkuus ja erilaiset hybridiasiakkuuksien tasot sekä heitä motivoivat tekijät. Eri kanavat ja niiden hyödyt ja haitat käsiteltiin asiakkaiden näkökulmasta.

Tämä laadullinen tutkimus suoritettiin teemahaastatteluilla. Tutkimus jaettiin viiteen teemaan, joiden avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimusongelmiin. Kahden huonekalualalla toimivan yrityksen työntekijää haastateltiin ja kummastakin yrityksestä haastateltiin viittä asiakasta, myös teemahaastatteluin.

Tulokset ovat yhdenmukaisia aikaisempien tutkimuksien kanssa, jotka ovat käsitelleet monikanavaisuutta yrityksen ja asiakkaan kannalta vähittäiskaupan alalla. Tämän tutkimuksen erityisyys on siinä, että se keskittyy designhuonekalualan toimijoihin. Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että designhuonekalualalla vaikuttaa samoja tekijöitä, kuin muillakin vähittäiskaupan aloilla. Designhuonekaluja myyvät yritykset ovat aiemmin selittäneet hidasta integraatiota sillä, että se on liian kallista tai sillä, että designhuonekaluja ei haluttaisi ostaa verkosta. Tämän tutkimuksen mukaan verkko-ostaminen ja sosiaalinen toiminta verkossa on tärkeä osa monikanavaisuutta ja tärkeää myös designhuonekaluja ostaville asiakkaille. Designhuonekalujen kohdalla erityistä on se, että asiakkaat arvostavat erityisen paljon kuluttamisen elämyksellisyyttä ja haluavat kuulua osaksi samaa brändiä kuluttavaa yhteisöä.

Monikanavaisuuden tärkeimmät hyödyt yritykselle ovat asiakassuhteiden hallinta, asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden lisääminen, mikä lisää lopulta yrityksen tuottoja. Asiakassuhteiden hallintaan monikanavaisuus aiheuttaa hyötyjen lisäksi haasteita, koska asiakkaita on vaikeampaa seurata. Asiakkaan ostokäyttäytymisen seuraamiseksi vaaditaan laajoja asiakastietojärjestelmiä, jotka ovat isoja investointeja, mutta jotka auttavat kohdennetumman asiakaspalvelun tarjoamisessa. Asiakassuhteiden hallintaan on vaikuttanut suuresti myös sosiaalinen media ja asiakkaan ja yrityksen välisen kanssakäymisen lisääntyminen sosiaalisen median kanavissa. Designhuonekalujen kuluttaminen on käytännöllisyyden lisäksi myös itsensä toteuttamista ja sen näyttämistä sosiaalisessa mediassa.

Monikanavaisuuden suurimpia haasteita ovat informaatioteknologiasta johtuvat tekijät. Monikanavaisuus vaatii uudenlaisia järjestelmiä ja niiden toteuttamiseen vaaditaan rahallisen investoinnin lisäksi uudenlaista tietoteknistä ja kulttuurillista osaamista.

Vaikka yrityksissä tiedetään, mitä pitäisi tehdä, taloudelliset rajoitteet asettavat omat ongelmansa. Informaatioteknologioiden kehitys on mahdollistanut monikanavaisuuden kautta saatavat hyödyt, mutta ne aiheuttavat erilaisia ongelmia eri vaiheissa. Informaatioteknologisten haasteiden lisäksi verkkokauppa aiheuttaa kanavakannibalisaatiota. Kanavat kannibalisoiivat toinen toisiaan, mikä on ongelma taloudellisesta näkökulmasta. Designhuonekalualan yritysten myynti ei kasva yhtä nopeasti kuin verkkomyynti, mikä näin kannibalisoi kivijalkakauppojen myyntiä. Lisäksi se aiheuttaa kanavien välisiä konflikteja, kun toisen kanavan menestys koetaan menetyksenä toisella kanavalla.

Asiakkaan kannalta monikanavaisuuden suurimmat edut ovat siinä, että kanavan saa itse valita ja se mahdollistaa kuluttamisen asiakkaan haluamalla tavalla, haluamaan aikaan, haluamassaan paikassa. Monikanavaisuus lisää kuluttamisen miellyttävyyttä ja helppoutta, kun kunkin ostoprosessin vaiheen voi hoitaa itselle sopivimmalla tavalla. Designhuonekalujen ostamiseen liittyy paljon elämyksellisyyttä ja esteettisyyttä. Huonekalujen ostajat arvostavat erityisen paljon kaunista ja inspiroivaa ostoympäristöä. Vaikka designhuonekalujen kuluttamiseen liittyy esteettisten tarpeiden toteuttamista, myös designhuonekalujen ostajat arvostavat kuluttamisen helppoutta. Yritysten tulee luoda kuluttamisesta mahdollisimman miellyttävä ja helppo kokemus, jossa asiakasta palvellaan hänen tarpeidensa mukaisesti ja tarjotaan aikaisempaan ostokäyttäytymiseen perustuen sopivia tuotteita. Monikanavaisuus tarkoittaa asiakkaalle enemmän vaihtoehtoja ja kohdistetumpaa palvelua ja markkinointia. Asiakkaan kannalta suurin ongelma on huoli yksityisyydestä. Toimiminen verkossa vaatii henkilökohtaisten tietojen luovuttamista yritysten käyttöön, eikä asiakas voi olla aivan varma, mihin hänen tietojaan lopulta käytetään. Huoli yksityisyydestä kuitenkin vähenee, mitä enemmän asiakas ostaa tuotteita verkossa.

Yrityksen kannalta monikanavaisuus on kilpailuedun lähde ja hybridiasiakkaat todistetusti tuottoisimpia. Asiakas saa elämyksiä ja palveluja haluamassaan paikassa, haluamaan aikaan ja ostamisen jälkeiset toimet onnistuvat asiakkaan haluamalla tavalla. Yritykset pystyvät tarjoamaan kohdistettua palvelua ja yksilöllisempää jälkimarkkinointia. Designhuonekalualan yrityksille brändin mukainen palvelu ja tuotetarjoama kaikilla kanavilla lisää asiakastyytyväisyyttä ja pitkällä aikavälillä pysyvää kilpailuetua.

## LÄHTEET

- Akhter, Syed H. (2012) Who spends more online? The influence of time, usage variety, and privacy concern on online spending. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19 (1) 109–115.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Albesa, Jaume Gené (2007) Interaction channel choice in a multichannel environment, an empirical study. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25 (7), 490-506.
- American Marketing Association  
 <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=C>>, haettu 11.03.2016.
- Anderson, Eric T. – Siemester, Duncan – Zettelmeyer, Florian (2010) Internet channel conflict: Problems and solutions. *Review of Marketing Research*, Vol. 7 ,63-92
- Balasubramanian, Sridhar – Raghunathan, Rajagopal – Mahajan, Vijay (2005) Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility and channel choice. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19 (2), 12–30.
- Barnes, David – Hinton, Matthew, Mieczkowska Suzanne (2004) Managing the Transition from Bricks-and-Mortar to Clicks-and-Mortar: A Business Process Perspective. *Knowledge and Process Management*, Vol. 11 (3), 199–209.
- Belanche, Daniel – Casaló, Luis V. – Guinaliú, Miguel (2012) Website usability, consumer satisfaction and the intention to use a website: The moderating effect of perceived risk. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19 (1), 124–132.
- Burke, Raymond R. (2002) Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30 (4), 411–32.
- Burrell, Gibson. –Morgan, Gareth. (2000) *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Ashgate, Aldershot.
- Cassell, Catherine – Symon, Gillian (1994) *Qualitative Methods in organizational research*. Sage Publications, London.
- Castañeda, J. Alberto – Montoro, Francisco J. (2007) The effect of Internet general privacy concern on customer behavior. *Electronic Commerce Research*, Vol. 7 (2), 117-141.
- Chatterjee, Patrali (2010) Causes and consequences of ‘order online pick up in-store’ shopping behavior. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 20 (4), 431–448.

- Chatterjee, Patrali (2010) Multiple-channel and cross-channel shopping behavior: Role of consumer shopping orientations. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28 (1), 9-24.
- Chen, Der Chao – Yu, Shih-Yi (2014) Measuring Brand Value through Adoption and Use of Social Media: A case of Taiwanese Global Brands. *Marketing Review*, Vol. 11 (2), 175-192.
- Correia Loureiro, Sandra Maria – Roschk, Holger (2014) Differential effects of atmospheric cues on emotions and loyalty intention with respect to age under online/offline environment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21 (2), 211–219.
- Cottineau, Julie (2012) Six success strategies for building a stronger brand. *Journal of Brand Strategy*, Vol. 1 (3), 240–246
- De Vries, Lisette – Gensler, Sonja – Leeflang, Peter S.H. (2012) Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 26 (2), 83-91.
- Dholakia, Utpal M. – Kahn, Barbara E. – Reeves, Randy – Rindfleisch, Aric – Stewart, David – Taylor, Earl (2010) Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24 (2), 86–95.
- Endo, Seiji – Yang, Jun – Park, Jung Kun (2012) The investigation on dimensions of e-satisfaction for online shoes retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19 (4), 398–405.
- Eskola, Jari. – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tam- pere.
- Fulgoni, Gian M. (2014) Omni-Channel Retail Insights and the Consumer's Path-to-Purchase: How Digital Has Transformed the Way People Make Purchasing Decisions. *Journal of Advertising Research*, Vol. 54 (4), 377-380.
- Godfrey, Andrea – Seiders, Kathleen – Voss, Glenn B. (2011) Enough is enough! The fine line in executing multichannel relational communication. *Journal of Marketing*, Vol. 75 (4), 94–109.
- Griffiths, G.H. – Howard, A. (2008 ) Balancing bricks and clicks – strategies for multi-channel retailers. *Journal of Global Business Issues*, Vol. 2 (1), 69-75.
- Heitz-Spahn, Sandrine (2013) Cross-channel free-riding consumer behavior in a multi-channel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20 (6), 570–578.
- Herhausen, Dennis – Schögel, Marcus – Schulten, Matthias (2012) Steering customers to the online channel: The influence of personal relationships, learning investments, and attitude toward the firm. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19 (3), 368–379.



- Hernandez, Blanca – Jimenez, Julio – Martín, M. José (2008) Adoption vs acceptance of e-commerce: two different decisions. *European Journal of Marketing*, Vol. 43 (9), 1232-1245.
- Hirschman, Elizabeth C. – Holbrook, Morris B. (1982) Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, Vol. 46 (3), 92-101.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2000) *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2007) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hoffmann, Donna L. Fodor, Marek (2010) Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing? *Sloan Management Review*, Vol. 52 (1), 40-50.
- Hohti, Paula (2011) *Rajaton muotoilu. Näkökulmia suomalaiseen taideteollisuuteen*. Avain, Teollisuustaitteen liitto Ornamo ry. Avain/BTJ Finland Oy, Helsinki.
- Hsieh, Yi-Ching – Roan, Jinshyang – Pant, Anurag – Hsieh, Jung-Kuei – Chen, Wen-Ying – Lee, Monle – Chiu, Hung-Chang (2012) All for one but does one strategy work for all? *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 22 (3), 310 – 335.
- Hutter, Katja – Hautz, Julia – Dennhardt, Severin – Füller, Johann (2013) The impact of user interactions in social media on brand awareness and purchase intention: the case of MINI on Facebook. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22 (5), 342–351.
- Jacquelyn, Thomas S. - Sullivan, Ursula Y. (2005) Managing marketing communications with multichannel customers. *Journal of Marketing*, Vol. 69 (4), 239–251.
- Javadi, Mohammad – Dolatabadi, Hossein – Nourbakhsh, Mojtaba – Poursaeedi, Amir – Asadollahi, Ahmad (2012) An Analysis of Factors Affecting on Online Shopping Behavior of Consumers. *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 4 (5), 81-98.
- Jayawardhena, Chanaka – Wright, Len Tiu (2009) An empirical investigation into e-shopping excitement: antecedents and effects. *European Journal of Marketing*, Vol. 43 (9), 1171-1187.
- Jones, Christie – Kim, Soyoung (2010) Influences of retail brand trust, off-line patronage, clothing involvement and website quality on online apparel shopping intention. *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 34 (6), 627–637.

- Kikovska-Georgievska, Sanja (2013) E-commerce – Challenge for sustainable development of companies. *Journal of Sustainable Development*, Vol. 4 (7), 71-83.
- Kim, Youn-Kyung – Park, Soo-Hee – Pookulangara, Sanjukta (2005) Effects of Multi-Channel Consumers' Perceived Retail Attributes on Purchase Intentions of Clothing Products. *Journal of Marketing Channels*, Vol. 12 (4), 23-43.
- Kollmann, Tobias – Kuckertz, Andreas – Kayser, Ina (2012) Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online–offline multichannel systems. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.19 (2), 186–194.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere
- Kiryanova Bernard, Elena – Makienko Igor (2011) The effects of information privacy and online shopping experience in e-commerce. *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 15 (1), 97-112.
- Kumar, V. – Venkatesan, Rajkumar (2005) Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19 (2) 44-62.
- Kushwaha, Tarun – Shankar, Venkatesh (2013) Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics. *Journal of Marketing*, Vol.77 (4), 67-85.
- Kwon, Kyoung-Nan – Jain, Dipti (2009) Multichannel Shopping Through Nontraditional Retail Formats: Variety-Seeking Behavior With Hedonic and Utilitarian Motivations. *Journal of Marketing Channels*, Vol. 16 (2), 149–168.
- Lee, Hyun-Hwa – Kim, Jihyun (2010) Investigating Dimensionality of Multichannel Retailer's Cross-Channel Integration Practices and Effectiveness: Shopping Orientation and Loyalty Intention. *Journal of Marketing Channels*, Vol.17 (4), 281-312.
- Lewis, Julie – Whysall, Paul – Foster, Carley (2014) Drivers and Technology-Related Obstacles in Moving to Multichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18 (4), 43–67.
- Liang, Ting-Peng – Turban, Efraim (2011-2012) Introduction to the Special Issue Social Commerce: A Research Framework for Social Commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 16 (2), 5–13.
- Lindroos, Satu – Nyman, Göte – Lindroos, Katja (2005) Kirkas brändi. Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. WSOY, Porvoo 2005.
- Liu, Chuanlan – Forsythe, Sandra (2011) Examining drivers of online purchase intensity: Moderating role of adoption duration in sustaining post-adoption online shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18 (1), 101–109.

- Malthouse, Edward C. – Haenlein, Michael – Skiera, Bernd – Wege, Egbert – Zhang, Michael (2013) Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 27 (4), 270–280.
- McGoldrick, Peter J. – Collins, Natalie (2007) Multichannel retailing: Profiling the multichannel shopper. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 17 (2), 139-158.
- Miyazaki, Anthony – Fernandez, Ana (2001) Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping. *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35 (1), 27-44.
- Morales, Andrea – Kahn, Barbara E. – McAlister, Leigh – Broniarczyk, Susan M. (2005) Perceptions of assortment variety: The effects of congruency between consumers' internal and retailers' external organization. *Journal of Retailing*, Vol. 81 (2), 159–169.
- Murphy, Patrick E. – Enis, Ben E. (1986) Classifying Products Strategically. *Journal of Marketing*, Vol. 50 (3), 24–42.
- Neslin, Scott - Grewal, Dhruv - Leghorn, Robert - Shankar, Venkatesh – Teerling, Marije – Jacquelyn, Thomas – Verhoef, Peter (2006) Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, Vol. 9 (2), 95-112.
- Noble, S.M. - Griffith, D.A. - Weinberger, M.G. (2005), Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context. *Journal of Business Research*, Vol. 58 (12), 1643-5161.
- Oh, Lih-Bin – Teo, Hock-Hai – Sambamurthy, Vallabh (2012) The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 30 (5), 368–381.
- Ornamo. <<http://www.ornamo.fi/index/12?pageId=249>>, haettu 25.5.2015
- Pantano, Eleonora – Servidio, Rocco (2012) Modeling innovative points of sales through virtual and immersive technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19 (3), 279–286.
- Pentina, Iryna – Hasty, Ronald W. (2009) Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance. *Journal of Marketing Channels*, Vol. 16 (4), 359–374.
- Peterson, Michael – Gröne, Florian – Kammer, Karsten – Kirscheneder, Julius (2010) Multi-channel customer management: delighting consumers, driving efficiency. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Vol. 12 ( ) 10-15.
- Peters, Kay – Chen, Yubo – Kaplan, Andreas M. – Ognibeni, Björn – Pauwels, Koen (2013) Social Media Metrics — A Framework and Guidelines for Managing Social Media. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 27 (4), 281–298.

- Quelch, John A. (1987) Marketing the premium product. *Business Horizons*, Vol. 30 (3), 38–45.
- Rajamma, Rajasree K. – Paewan, Audesh K. – Ganesh, Gopala (2007) Services purchased at brick and mortar versus online stores, and shopping motivation. *Journal of Services Marketing*, Vol.21 (3), 200–212.
- Retail customer experience. <<http://www.retailcustomerexperience.com/news/study-says-retailers-face-big-challenges-from-multichannel/>>, haettu 6.10.2015
- Rowley, Jennifer (2002) Synergy and strategy in e-business. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20 (4), 215 – 222.
- Schramm-Klein, Hanna (2011) An empirical investigation on customer evaluation of individual retail channels and their integration in a multichannel system. American Marketing Association. (310-311) (erikoinen lähde, voiko käyttää?)
- Shadkam, Mahdi – O’Hara, James (2013) Social Commerce Dimensions: The Potential Leverage for Marketers. *Journal of Internet Banking and Commerce*, vol.18 (1), 1-14.
- Shen, Bin – Bissell, Kimberly (2013) Social Media, Social Me: A Content Analysis of Beauty Companies’ Use of Facebook in Marketing and Branding. *Journal of Promotion Management*, Vol. 19 (5), 629-65.
- Stone, Merlin – Hobbs, Matt – Khaleeli, Mahnaz (2002) Multichannel customer management: The benefits and challenges. *Journal of Database Marketing*, Vol. 10 (1), 39–52.
- Syrjälä, Leena – Ahonen, Sirkka – Syrjäläinen, Eija – Saari, Seppo (1994) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Toufaily, Elissar – Souiden, Nizar – Ladhari, Riadh (2013) Consumer trust toward retail websites: Comparison between pure click and click-and-brick retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20 (6), 538–548.
- TNS Gallup (2013) Kivijalkakauppa ja verkkokauppa ne yhteen sopii. <[http://www.tns-gallup.fi/index.php?k=14966&hakustr=verkkokauppa#a\\_14966](http://www.tns-gallup.fi/index.php?k=14966&hakustr=verkkokauppa#a_14966)>, haettu 14.11.2013.
- TNS Gallup (2013) Verkkokauppatilasto 2013 Perustietoa verkkokauppaseurannasta sekä ensimmäinen vuosipuolisko. <[http://www.tns-gallup.fi/doc/uutiset/Verkkokauppatilasto\\_2013\\_H1.pdf](http://www.tns-gallup.fi/doc/uutiset/Verkkokauppatilasto_2013_H1.pdf)>, haettu 14.11.201
- Tsai, Yao Chuan – Yeh, Jong Chao (2010) Perceived risk of information security and privacy in online shopping: A study of environmentally sustainable products. *African Journal of Business Management*, Vol. 4 (18), 4057-4066.
- Umut, Konus – Verhoef, Peter C. – Neslin, Scott A. (2008), Multichannel Shopper Segments and Their Covariates. *Journal of Retailing*, Vol. 84 (4), 398–413.

Vilkkä, Hanna (2005) *Tutki ja kehitä*. Tammi, Helsinki.

Yadav, Manjit S. – De Valck, Kristine – Henning-Thurau, Thorsten – Hoffman, Donna L. – Spann, Martin (2013) Social Commerce: A Contingency Framework for Assessing Marketing Potential. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 27 (4), 311–323.

## LIITE 1 HAASTATTELULOMAKE, YRITYKSET

1. Monikanavainen yritys ja asiakas
  - a. Mitä monikanavaisuus yrityksellenne tarkoittaa?
  - b. Millainen on yrityksenne monikanavainen asiakas?
  - c. Mitä eri kanavia yrityksellänne on käytössä?
  - d. Miksi yritys toimii useassa eri kanavassa?
  
2. Kivijalkakauppa
  - a. Mikä on kivijalkakaupan merkitys yritykselle?
  - b. Mitkä ovat kivijalkakaupan vahvuudet?
  - c. Mitkä ovat kivijalkakaupan heikkoudet?
  - d. Minkälaisiin toimintoihin tai mihin tarkoituksiin yrityksenne käyttää kivijalkakauppaa?
  - e. Mitä asiakkaanne odottavat kivijalkakaupalta? Miten yritys vastaa näihin odotuksiin?
  - f. Ohjataanko yrityksenne asiakkaita kivijalkakaupasta muihin kanaviin? Jos niin mihin? Miten?
  - g. Miten kivijalkakauppa täydentää muita kanavia?
  
3. Verkkokauppa
  - a. Mikä on verkkokaupan merkitys yrityksellenne?
  - b. Mitkä ovat verkkokaupan vahvuudet?
  - c. Mitkä ovat verkkokaupan heikkoudet?
  - d. Minkälaisiin toimintoihin tai mihin tarkoituksiin yrityksenne käyttää verkkokauppaa?
  - e. Mitkä asiat ovat painaneet verkkokaupan luomisessa?
  - f. Miten asiakkaiden odotukset on otettu huomioon?
  - g. Minkälainen verkkokaupan pitää olla, että se miellyttäisi asiakkaita?
  - h. Miten asiakas hyötyy yrityksenne verkkokaupasta?
  - i. Ohjataanko yrityksenne asiakkaita verkosta muihin kanaviin? Jos niin mihin? Miten?
  - j. Miten verkkokauppa täydentää muita kanavia?
  
4. Sosiaalinen media ja sosiaalinen kauppa
  - a. Mitä sosiaalinen media ja sosiaalinen kauppa tarkoittaa yrityksellenne?
  - b. Mitä sosiaalisen median välineitä yrityksellä on käytössä?
  - c. Mitä toimintoja missäkin sosiaalisen median kanavassa on?

- d. Mitä lisäarvoa sosiaalinen media luo yrityksellenne? Entä asiakkaallenne?
- e. Mihin suuntaan yrityksenne on menossa kaupankäynnin ja sosiaalisen median yhdistämisen suhteen?

5. Monikanavaisuuden hyödyt ja haasteet

- a. Miltä useiden kanavien yhdistäminen näyttää yrityksenne kannalta?
- b. Onko eri kanavilla selkeä rooli? Onko joku selkeästi viestintäkanava ja toinen myyntikanava?
- c. Miten kanavat linkittyvät toisiinsa? Miten ne on integroitu toisiinsa? Mitkä tekijät ovat integroituneet?
- d. Ovatko kanavat synergiassa keskenään ja yritetäänkö niitä erilaistaa vai samankaltaistaa?
- e. Mikä tekee kanavien integroinnista tärkeää?
- f. Minkälaisia hyötyjä monikanavaisuuden avulla saavutetaan? (asiakassuhteiden hallinta, asiakastyytyväisyys, taloudellinen hyöty ym.)
- g. Minkälaisia haasteita usealla kanavalla toimiminen luo yritykselle?
  - i. Millaisia informaatioteknologisia haasteita monikanavaisuus on aiheuttanut?
  - ii. Onko online-kanavien käyttöönotto aiheuttanut kannibalisaatiota? Lyhyellä/ pitkällä aikavälillä
  - iii. Aiheuttaako kannibalisaatio kanavakonflikteja?
  - iv. Mitkä muut tekijät aiheuttavat konflikteja eri kanavien välillä?

**LIITE 2 HAASTATTELULOMAKE, ASIAKKAAT**

Ikä

Sukupuoli

1. Hybridiasiakkuus
  - a. Käytättekö kivijalkakaupan lisäksi yrityksen muita kanavia? Mitä?
  - b. Mitä mieltä olette mahdollisuudesta asioida samassa yrityksessä useiden eri kanavien kautta?
2. Kivijalkakauppa
  - a. Miksi olette tulleet kivijalkakauppaan?
  - b. Mitkä tekijät houkuttelevat kivijalkakauppaan?
  - c. Mitkä tekijät kivijalkakaupassa eivät miellytä?
3. Verkkokauppa
  - a. Mitä asioita teette yrityksen verkkokaupassa?
  - b. Mitkä tekijät houkuttelevat verkkokauppaan?
  - c. Mitkä tekijät yrityksen verkkokaupassa eivät miellytä?
4. Sosiaalinen media ja sosiaalinen kauppa
  - a. Oletteko havainneet yrityksen toimivan sosiaalisessa mediassa? Missä muodossa ja millä tavalla? Mitä mieltä olette siitä?
  - b. Miten koette kaupallisuuden lisääntymisen yleisesti sosiaalisessa mediassa?
  - c. Miten koette sosiaalisuuden liittämisen kaupallisuuteen?
5. Monikanavaisuuden hyödyt ja haasteet
  - a. Miten koette hyötyväanne siitä, että yritys palvelee useassa eri kanavassa?
  - b. Mitä haittoja koette sen teille aiheuttavan?



### LIITE 3 HAASTATELTAVAT

#### Henkilöstön haastattelut

Yritys	Päivämäärä	Haastateltava	Haastattelun kesto
Yritys 1	2.4.2014	Myymäläpäällikkö	28:10 min
Yritys 2	9.3.2014	Koti-divisioonan ostaja	42:19 min

#### Asiakkaiden haastattelut

Yritys	Päivämäärä	Haastateltava	Haastattelun kesto
Yritys 1	14.4.2014	Nainen 32v.	5:23 min
		Nainen 55v.	4:29 min
		Nainen 54v.	3:36 min
		Nainen 39v.	2:45 min
		Nainen 34v.	3:45 min
Yritys 2	3.6.2014	Nainen 49v.	5:20 min
		Mies 36v.	4:29 min
		Nainen 62v.	3:34 min
		Nainen 78v.	4:19 min
		Nainen 28v.	6:47 min

## 8 LIITE 4 OPERATIONALISOINTITÄULUKKO

Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuskysymykset	Kytös teoriaan, yritykset	Haastattelu/teemat, yritykset	Kytös teoriaan, asiakkaat	Haastattelu/teemat, asiakkaat
Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella monikanavaisuutta designhuonekalualalla yritysjohdon ja asiakkaan näkökulmasta.	1. Mitä on monikanavainen vähittäiskauppa?	2.1 Monikanavaisuus 2.2 Monikanavaisuuden merkitys yritykselle 2.3 Onlinekanava kivijalkakaupan rinnalla 2.3.1 Verkko-kauppa 2.3.2 Sosiaalinen media 2.3.3 Sosiaalinen kauppa	1. Monikanavainen yritys ja asiakas		
	2. Mitä on hybridikuluttaminen ja millainen on hybridiasiakas?		2. Kivijalkakauppa 3. Verkkokauppa 4. Sosiaalinen media ja sosiaalinen kauppa	3. kuluttajakäyttäytymisen monikanavaisilla markkinoilla 3.1 Hybridiasiakas 3.2 Hybridiasiakkaan kuluttajakäyttäytyminen 3.3 Kuluttaja kivijalkakaupassa 3.4 Kuluttaja online-kaupassa	1. Hybridiasiakkuus 2. Kivijalkakaupan käyttäminen 3. Verkkokaupan käyttäminen 4. Sosiaalisen median käyttäminen ja sosiaalinen kauppa
	3. Miten designhuonekalualan yritys ja sen asiakas hyötyvät monikanavaisuu-	4.1.1 Asiakassuhteiden hallinta 4.1.2 Asiakastytyväisyys ja asiakasuskolli-	5. Monikanavaisuuden hyödyt ja haasteet designhuonekalualan yritykselle	4.2.1. Kanavan valinnan vapaus 4.2.2. Kuluttamisen miellyttävyys ja helppous	5. Monikanavaisuuden hyödyt ja haitat asiakkaan näkökul-

	desta ja mitä haasteita se aiheuttaa?	suus 4.1.3 It - haasteet 4.1.4 Kannibalisaatio ja kanavakonflikti		4.2.3. Yksityisyyden suoja	masta
--	---------------------------------------	---	--	----------------------------	-------