



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

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	11.11.2020
Tekijä	Panu Helin	Matrikkelinumero	123456
		Sivumäärä	98+liitteet
Otsikko	OMNIKANAVAISEN ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN VÄHITTÄISKAUPASSA		
Ohjaaja	KTT Harri Terho		

Digitaalisuuden nopea kehitys on mullistanut vähittäiskauppaympäristön ja johtanut muutoksiin kuluttajien ostoprosesseissa. Kivijalkakaupan ja verkkoliiketoiminnan rajat ovat hämärtyneet ja kuluttajat voivat käyttää useita eri kanavia omassa ostoprosessissaan. Monikanavaisuuden uudeksi kehityksen aalloksi on noussut omnikanavaisuus, joka merkitsee vähittäiskauppaympäristössä eri kanavien samanaikaista saumatonta käyttöä ostoprosessin eri vaiheissa. Tämä kehitys on johtanut siihen, että vähittäiskauppojen välinen kilpailu tulee yhä voimakkaammin perustumaan yritysten kykyyn tarjota kokonaisvaltainen asiakaskokemus pelkkien tuotteiden sijaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla miten vähittäiskaupat pyrkivät rakentamaan omnikanavaisen asiakaskokemuksen. Tarkoituksen ymmärtämistä varten pyrittiin selvittämään millaisia omnikanavaisia asiakaskokemuksia vähittäiskaupat tavoittelevat, mikä rooli asiakaspoluilla ja kosketuspisteillä on omnikanavaisessa asiakaskokemuksessa sekä millaisia keinoja vähittäiskaupat käyttävät omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentamisessa.

Tutkimuksen empiriaosuudessa käsitellään digitaalista vähittäiskauppaympäristöä, omnikanavaisuutta sekä käsitellään asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja toteutettiin puoli-strukturoitu haastattelu anonymisti kuudelle merkittävälle monikanavaisesti toimivalle vähittäiskaupalle. Teoriaosuuden avulla muodostettiin tutkimukselle teoreettinen viitekehys, jossa tiivistettiin tutkimuksen osaongelmat omnikanavaisen asiakaskokemuksen tavoitteista, keinoista sekä asiakaspolkujen ja kosketuspisteiden roolista. Viitekehysten avulla muodostettiin teoriaan perustuva kehikko, jonka näkökulmasta empiirisen tutkimuksen havaintoja tarkasteltiin. Tutkimuksessa havaittiin, etteivät kaikki vähittäiskaupat olleet asettaneet asiakaskokemukselle varsinaisia tavoitteita mutta elämyksellisyys, inspiointi sekä yhteisöllisyys nähtiin auttavat omnikanavaisten asiakaskokemusten muodostumisessa. Omnikanavaisuus vaatii toimiakseen avoimen yrityskulttuurin sekä aktiivisen henkilöstön kouluttamisen. Omnikanavaisuuden johtamisessa on otettava kaikki näkökulmat huomioon, jolloin tärkeää on muodostaa asiantuntija tiimejä, joissa asiakaspolkuja ja kosketuspisteitä kehitetään omnikanavaisen asiakaskokemuksen tavoitteiden mukaisesti.

Avainsanat	Omnikanavaisuus, kaikkikanavaisuus, asiakaskokemus, omnikanavainen asiakaskokemus
Muita tietoja	-





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

OMNIKANAVAISEN ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN VÄHITTÄISKAUPASSA

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Panu Helin

Ohjaaja:
KTT Harri Terho

11.11.2020
Turku

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

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja osaongelmat	9
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	KAUPAN OMNIKANAVAISUUS	11
2.1	Vähittäiskauppojen digitaalisuus	11
2.2	Omnikanavaisuuden määritelmä	13
2.3	Omnikanavaisuuden kehitys.....	16
2.4	Omnikanavaisuuden haasteet.....	19
2.5	Omnikanavastrategiat	22
3	ASIAKASKOKEMUS VÄHITTÄISKAUPASSA	28
3.1	Asiakaskokemuksen määritelmä.....	28
3.2	Kaupan asiakaskokemuksen muodostuminen	32
3.2.1	Asiakaspolun vaiheet	36
3.2.2	Asiakaspolun kosketuspisteet	37
3.3	Asiakaskokemuksen seuraaminen ja mittaus	39
3.4	Omnikanavainen asiakaskokemus	41
3.5	Teoreettinen viitekehys.....	43
4	METODOLOGIA	45
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	45
4.2	Aineistonkeruumenetelmä ja analyysi	46
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	50
5.1	Omnikanavaisen asiakaskokemuksen tavoitteet.....	50
5.1.1	Vähittäiskauppojen omnikanavaisuus.....	50
5.1.2	Haluttu omnikanavainen asiakaskokemus	56
5.2	Asiakaspolun ja kosketuspisteiden rooli omnikanavaisessa asiakaskokemuksessa.....	61

5.3 Keinot omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentamiseen ja seurantaan	70
5.3.1 Hallittujen ärsykkeiden suunnittelu ja hallinta	70
5.3.2 Hallitsemattomien ärsykkeiden seuranta ja reagointi	77
5.4 Omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentaminen vähittäiskaupassa ..	79
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	85
6.1 Teoreettiset johtopäätökset ja tutkimuksen yhteenveto.....	85
6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	89
6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitteet	90
6.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	92
LÄHTEET	93
LIITTEET.....	99
Liite 1. Haastattelurunko	99

KUVIOT

Kuvio 1 Integroinnin vaikutukset omnikanavaiseen järjestelmään	15
Kuvio 2 Omnikanavaisuuden evoluutio.....	17
Kuvio 3 Omnikanavaisen markkinointistrategian nelitasoinen prosessi	25
Kuvio 4 Omnikanavastrategian kolmiomalli	26
Kuvio 5 Asiakaskokemuksen käsitteellinen viitekehys	31
Kuvio 6 Asiakaskokemuksen muodostamisen malli	33
Kuvio 7 Asiakaskokemuksen muodostumisen prosessi.....	34
Kuvio 8 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja arvonluonti asiakkaan ja yrityksen välillä.....	35
Kuvio 9 Asiakaspolun ja asiakaskokemuksen prosessi	37
Kuvio 10 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	44
Kuvio 11 Omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentaminen vähittäiskaupassa	80

TAULUKOT

Taulukko 1 Monikanavaisuuden ja omnikanavaisuuden kuluttajakäyttäytymiseen ja strategiaan perustuvat erot	18
Taulukko 2 Tutkijoiden määritelmiä asiakaskokemuksesta	30
Taulukko 3 Omnikanavaisen asiakaskokemuksen kokemuksen mittarit.....	42
Taulukko 4 Tutkimuksen operationalisointi taulukko	47
Taulukko 5 Haastatteluun osallistuneet yritykset	49
Taulukko 6 Vähittäiskauppojen käyttämät kanavat sekä omnikanavaisuuden taso.....	52
Taulukko 7 Vähittäiskauppojen omnikanavaisuus	55
Taulukko 8 Vähittäiskauppojen omnikanavaiset ominaisuudet ja tavoitteet.....	61

1 JOHDANTO

Vähittäiskauppa ympäristö kehittyi nopeasti mutta kuluttajilla on edelleen suurin vastuu ostopäätösten tekemisessä. Uudemmat teknologiat, liiketoimintamallit sekä asiakastiedon hyödyntäminen viittaavat siihen, että kuluttajien ostoprosessissa on tapahtumassa muutoksia. (Grewal ym. 2017, 1) Kivijalkaliikkeet ovat aina olleet paikkoja, joissa kuluttajilla on ollut mahdollisuus päästä koskemaan ja tuntemaan tuotteet. Verkkokaupat taas ovat pyrkineet kilpailemaan kuluttajan huomiosta laajalla tuotevalikoimalla ja alhaisilla hinnoilla. Digitalisaation synnyttämä kehitys on kuitenkin hämärtänyt kivijalkakaupan sekä verkkoliiketoiminnan rajoja, kun kuluttajille on syntynyt mahdollisuus käyttää useita eri kanavia omassa ostoprosessissaan. (Brynjolfsson ym. 2013, 24; Yang ym. 2018, 1) Kun vähittäiskaupat ovat aikaisemmin toimineet monikanavaisesti, on uudeksi kehityksen aalloksi noussut niin sanottu omnikanavaisuus eli kaikkikanavaisuus. (Verhoef ym. 2015, 174) Vähittäiskauppaympäristössä omnikanavaisuus merkitsee eri kanavien saumatonta käyttöä ostoprosessin eri vaiheissa samanaikaisesti, jolloin kuluttajat voivat esimerkiksi vertailla hintoja tai lukea arvosteluja matkapuhelimellaan kaupassa ollessaan, ennen varsinaista ostopäätöstä. (Verhoef ym. 2015, 175; Bell ym. 2014, 47)

Vähittäiskauppojen on siis mukauduttava, jos he haluavat kilpailla ja pärjätä markkinoilla. Omnikanavaisuuden myötä kilpailu tulee yhä voimakkaammin perustumaan yritysten kykyyn tarjota kokonaisvaltainen asiakaskokemus eikä pelkästään siihen, että myydään oikeita tuotteita. (von Briel, 2018, 221) Omnikanavainen liiketoiminta korostaa kanavien ja kuluttajien välistä vuorovaikutusta, jolloin useampien kanavien omaksuminen sekä kosketuspisteiden määrän kasvattaminen auttavat saumattoman ostokokemuksen luomisessa. Tämä tuottaa vähittäiskaupalle konkreettisia tuottoja kuluttajien paremman tyytyväisyyden sekä uusintaostojen muodossa. (Chen ym. 2018, 3)

Monikanavainen ilmiö on ollut tunnistettavissa akateemisesta kirjallisuudesta jo useamman vuoden. Viimeisten 20 vuoden aikana sen ympärille on rakentunut vahva runko, jossa on käsitelty vähittäiskauppojen monikanavaisuutta monista eri näkökulmista. Omnikanavaisuudesta akateemisia tutkimuksia on kuitenkin vasta viime vuosina alkanut ilmestyä, joten aiheen syvempään tutkimiseen on tarvetta. (Saghiri ym. 2017, 53, 54) Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että omnikanavaisuutta hyödyntäville liikkeille useampaa kanavaa käyttävät kuluttajat ovat arvokkaampia kuin kuluttajat jotka käyttävät ainoastaan yhtä kanavaa. (Berman & Thelen, 2018, 602) On myös todettu, että

omnikanavaisuutta hyödyntävät asiakkaat kuluttavat niin kivijalkaliikkeessä kuin verkossakin enemmän. (Sopadjieva ym. 2017) Kehityksen myötä vaikutukset ovat yltäneet yrityksien liiketoimintamalleihin saakka, jolloin vähittäiskaupat ovat olleet pakotettuja kehittämään omia omnikanavastrategioitaan. (Verhoef ym. 2015, 174) Vaatemerkki Hummel's mukautti liiketoimintansa omnikanavaiseksi vuosien 2010-2014 välisenä aikana, jolloin kokonaismyynti kasvoi 41%. Samanaikaisesti Hummel-tuotemerkki kasvatti omaa bränditietoisuuttaan, kun yrityksen yhteisö kasvoi 13 000 seuraajasta 1,5 miljoonaan. (Hansen & Sia 2015, 61)

Omnikanavaisista lisäpalveluista on tullut kuluttajien näkökulmasta itsestään selviä palveluita, jolloin vähittäiskaupoille ei enää riitä omnikanavaisten strategioiden suunnittelu, vaan tärkeintä on tuottaa palvelut mahdollisimman tehokkaasti. Parhaiten tulevat pärjäämään ne toimijat, jotka pystyvät rakentamaan saumattoman kokonaisuuden tiedon ja toteutuksen välille, tarjoamalla samalla oikean yhdistelmän asiakaskokemuksia. (Bell ym. 2014, 52) Omnikanavaisten strategioiden toteuttaminen ja niissä menestyminen on haastavaa. Ilmiötä myös ymmärretään edelleen huonosti, vaikka kirjallisuudessa tunnistetaankin tarve integroida useat eri kanavat keskenään. Kirjallisuudesta kuitenkin löytyy vielä vähän tietoa siitä, miten kanavien välinen integrointi oikein toteutetaan onnistuneesti. Toteutetut tutkimukset liittyvätkin pääosin oikeiden kanavavalikoimien löytämiseen mutta keinoja onnistuneen kanavaintegraation toteuttamiseen, ei ole vielä tutkittu riittävästi. (Hansen & Sia 2015, 52) Lisäksi ymmärrys omnikanavaisten strategioiden toteuttamisesta on edelleenkin vaikeaa ja useammat omnikanavaiseen strategiaan liittyvät tutkimukset käsittelevät yksityiskohtaisesti omnikanavaisuuden yksittäisiä piirteitä, kuten kanavien välistä kuluttajakäyttäytymistä, kanavien omaksumista, kanavan valintaa ja sen käyttöä sekä omnikanavaisuuden vaikutuksia organisaation suorituskykyyn. Harvat tutkimukset kuitenkin tarjoavat toimivia strategioita, jotka voivat toimia päätöksenteon tukena. (Hosseini ym. 2018, 74).

Omnikanavaisuus näkyy jo vahvasti Suomessa vähittäiskauppojen asiakkaiden käyttäytymisessä. Suomessa verkkosivujen ja kivijalkaliikkeen yhteiskäyttö on yleistä ja on huomattu, että erilaiset digitaaliset kosketuspisteet ovat muokanneet kuluttajien asiakaspolkuja. Suomalaiset vähittäiskaupat myös näkevät, että kehittämällä omnikanavaisuutta lisää se samalla yrityksen kilpailukykyä. (Peltola ym. 2015, 342, 344)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja osaongelmat

Omnikanavaisuus on aiheena ajankohtainen ja tärkeä sillä siitä on nousemassa seuraavien vuosien sisällä yrityksille normi, johon toimintaa pyritään sopeuttamaan. (von Briel, 2018, 221) Monipuolisissa omnikanavaisissa ympäristöissä kuluttajat kohtaavat lukemattoman määrän tietoa erilaisista tuotteista ja palveluista. Jälleenmyyjät, jotka onnistuvat muodostamaan yhteyden omiin asiakkaisiinsa tarjoamalla laadukasta ja kohdennettua tietoa, tarjoavat arvoa joka myös sitouttaa asiakkaat. (Grewal ym. 2017, 1) Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin ymmärtää, *miten vähittäiskaupat pyrkivät rakentamaan omnikanavaisen asiakaskokemuksen*. Tutkimuksen tarkoitusta lähestytään seuraavien kolmen osaongelman avulla:

1. Millaisia omnikanavaisia asiakaskokemuksia vähittäiskaupat tavoittelevat?
2. Mikä on asiakaspolun ja kosketuspisteiden rooli omnikanavaisessa asiakaskokemuksessa?
3. Millaisia keinoja vähittäiskaupoilla on omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentamisessa?

Tutkimuksen keskiössä on omnikanavaisuus ja miten omnikanavainen asiakaskokemus rakentuu vähittäiskauppaympäristössä. Ensimmäisen osaongelman avulla pyritään pääsemään sisälle vähittäiskauppojen pyrkimyksiin ja tavoitteisiin omnikanavaisesta asiakaskokemuksesta. Toisen osaongelman avulla pyritään rakentamaan käsitys siitä, miten vähittäiskaupat rakentavat kosketuspisteiden avulla omat asiakaspolkunsa siten, että mahdollistetaan omnikanavaisen asiakaskokemuksen syntyminen. Kolmannen osaongelman avulla etsitään keinoja joita vähittäiskauppa käyttää omnikanavaisen asiakaskokemuksen toteuttamisessa.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimusotteen käyttäminen tässä tutkimuksessa on perusteltua, sillä tutkittavaa ilmiötä käsitellään vähittäiskauppojen näkökulmasta ja laadullisen tutkimuksen tavoitteena on juuri selvittää, miltä tutkittava ilmiö näyttää osallistujan näkökulmasta. (Metsämuuronen 2006, 91) Tutkimuskohteeksi valikoitui kuusi merkittävää Suomessa toimivaa vähittäiskauppaa, jotka käyttivät myyntikanavinaan kivijalkaliikkeen lisäksi myös

verkkokauppaa. Kaikkien haastatteluihin osallistuneiden yritysten edustajien roolien tuli liittyä markkinointiin ja olla mukana päätöksenteossa, joiden avulla pyritään vaikuttamaan asiakaskokemuksen muodostumiseen sekä sen kehittämiseen. Näiden kriteerien täytyessä haastatteluun saatiin kerättyä henkilöitä, joilla on tietoa ja kokemusta tutkitavasta ilmiöstä. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun avulla, joka on tyypillinen laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenettelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77) Teemahaastattelu valittiin haastattelutyypiksi, koska tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman laajoja ja monipuolisia vastauksia haastateltavilta. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten ennalta määriteltyjen teemojen varassa, jotka pysyvät samoina kaikille haastateltaville. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48)

Tutkimus etenee seuraavalla tavalla: Ensimmäisessä teoriaosassa käsitellään digitaalista vähittäiskauppaympäristöä sekä miten omnikanavaisuus on kehittynyt yksikanavaisesta toimintaympäristöstä tähän päivään. Osiossa syvennytään myös omnikanavaisuuden erityispiirteisiin sekä sen tuomiin haasteisiin ja lopuksi paneudutaan omnikanavastrategioiden rakentamiseen. Toinen teoriaosuus keskittyy asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Kirjallisuuden avulla määritellään asiakaskokemus, jonka jälkeen tarkastellaan asiakaskokemuksen muodostumisen elementtejä sekä asiakaspolun rakentumista kosketuspisteiden kautta. Tässä luvussa käsitellään myös asiakaskokemuksen mittaamista ja analysointia sekä yhdistetään omnikanavaisuuden erityispiirteet asiakaskokemuksen muodostumiseen. Luvun lopussa esitellään ja avataan lisäksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus, jossa perustellaan tutkimusmenetelmän valintaa, aineistonkeruumenettelmää sekä aineiston analyysin keinoja. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksesta kerätyt tulokset omassa osiossaan ja lopuksi käydään vielä läpi tutkimuksen johtopäätökset sekä yhteenveto sisältäen liikkeenjohdolliset johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 KAUPAN OMNIKANAVAISUUS

2.1 Vähittäiskauppojen digitaalisuus

Digitaalisuus on oleellinen osa modernia yhteiskuntaa. Se on muokannut työntekoaamme, kommunikointia sekä erityisesti kuluttajien ostokäyttäytymistä. (Mason & Knights 2019, 9) Aikaisemmin vähittäiskaupan toiminnassa sijainti oli avain menestykseen. Internetin myötä fyysinen sijainti ei kuitenkaan ole enää niin tärkeässä roolissa. (Kotler 2003, 155) Internet on yhdistänyt maailman oman verkkonsa sisään ja avannut pääsyn digitaaliseen tietoon ja kommunikointiin. Internet onkin suurin yksittäinen tekijä, joka on muokannut vähittäiskauppojen toimintaa ja sitä, miten he sitoutuvat ja palvelevat omia asiakkaitaan. (Mason & Knights 2019, 10)

Tim Berners-Lee kehitti vuonna 1990 ensimmäinen verkkosivun kirjoille mutta vasta vuonna 1994 kehitettiin ensimmäinen lähes turvallinen tapa ostaa verkosta ilman pelkoa tulla huijatuksi tai identiteettivarkauden uhriksi. Ihmiset olivat kuitenkin hyvin skeptisiä tälle uudelle tavalle ostaa, joten verkkokaupan suosio ei heti räjähtänyt. (Bullard 2016, 12) Selaimien ja hakukoneiden kehitys olivat isossa roolissa verkkokauppojen ja verkko-ostosten suosion kasvulle ja Internetin käyttäjien määrän kasvaessa vuodesta toiseen kasvatti se samalla myös kaupallisten verkkosivustojen määrää. Vuoden 1990-luvun loppupuolella alkoikin syntyä jo vakavampia verkkokauppa yrityksiä, jotka pystyivät vastaamaan Internetin tarjoamiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin kehittämällä hienostuneita verkkosivustoja palvellakseen asiakkaita kotoa käsin. (Stobart & Vicki 2019, 68-69) Perinteiset fyysiset kivijalkakaupat omaksuivat hitaasti uuden kanavan mahdollisuudet tarjota kuluttajille palvelujaan, joka mahdollisti kokonaan uusien toimijoiden markkinoille tulon. Nämä uudet yritykset pystyivät kehittämään kokonaan uusia ja innovatiivisia verkkopohjaisia liiketoimintamalleja, joilla nämä yritykset kuten Amazon rakensivat vankan perustan tulevalle kasvulleen. (Stobart & Vicki 2019, 67)

Varhaiset ennusteet, joiden mukaan Internet sulkisi perinteiset kivijalkaliikkeet voivat vielä tulla todellisuudeksi, kun kauppa verkossa jatkaa kasvuaan ja kivijalkaliikkeiden määrät ovat laskussa. Optimististen ennusteiden mukaan kivijalkaliikkeiden joustavuus sekä ihmisten halu kokoontua ja jakaa omia kokemuksiaan fyysisissä paikoissa saattavat kuitenkin johtaa vähittäiskauppojen digitaaliseen aikakauteen, jossa hyödynnetään digitaalisen ja fyysisen kaupan integroinnin eduista. (Stobart & Vicki 2019, 67) Digitaalisuus onkin antanut vähittäiskaupoille kokonaan uusia tapoja tavoittaa

ja palvella asiakkaitaan. Perinteisillä kivijalkaliikkeillä on ollut paine laajentaa toimintaansa verkkoon, jotta he kykenevät hyödyntämään digitaalisten ympäristöjen tarjoamia liiketoimintamahdollisuuksia, jolloin heistä on tullut kivijalkaliikkeiden¹ sijaan verkko- ja kivijalkaliikkeitä². (Kotler ym. 2012, 463; Chen ym. 2018, 2) Verkkoliiketoiminnan avulla kivijalkaliikkeillä on lisäksi mahdollisuus tarjota toisiaan täydentäviä palveluita, joita pelkät verkkokaupat eivät kykene tarjoamaan. Sama tapahtuu myös toiseen suuntaan, kun verkkokaupat haluavat kanavan, jossa on mahdollista päästä kohtaamaan asiakas. (Chen ym. 2018, 2)

Kun puhutaan vähittäiskauppojen kanavista, viitataan sillä erilaisiin tapoihin olla vuorovaikutuksessa kuluttajaan ja ne voivat olla joko online- tai offline-kanavia. Niiden välityksellä siirretään tuotteita tai tietoa tuotteista kuluttajille. Eri tyyppiset kanavat ovat erilaisessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa hänen ostoprosessinsa aikana. (Saghiri ym. 2017, 53-55) Kanavat ovat koostuneet aikaisemmin kivijalkaliikkeestä sekä jälleenmyyjän verkkosivuista mutta myöhemmin näiden rinnalle ovat nousseet lisäksi mobiililaitteet sekä sosiaalinen media omiksi kanavikseen. (Brynjolfsson ym. 2013, 29) Kuluttajat myös käyttävät todistetusti useampaa eri kanavaa omassa ostoprosessissaan ja erityisesti juuri mobiililaitteet sekä sosiaalinen media ovat keskeisessä roolissa omnikanavaisen asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Deloitte 2014, 7; Verhoef ym. 2015, 174)

Älypuhelimet ovatkin mullistaneet koko ostoprosessin. Puhelin ja sosiaalinen media ovat iso osa ihmisten elämää ja tarkastamme puhelinta keskimäärin 45 kertaa päivässä ja vietämme 3,2 tuntia sen äärellä, (Bullard 2016, 13) Puhelimeen ladattavat mobiilisovellukset mahdollistavat sijaintiin perustuvan kohdentamisen sekä jatkuva pääsy verkkoon ovat mahdollistaneet vähittäiskauppiaille paremman kyvyn olla yhteydessä kuluttajien kanssa. (Grewal ym. 2017, 2) Puhelinta käytetään usein tiedonhakuun ja hintavertailu on suosittua myös silloin kun tutustutaan tuotteeseen sisällä liikkeessä. Lisäksi kuluttajat seuraavat useita eri brändejä ja vähittäiskauppoja sosiaalisessa mediassa, jolloin ne myös vaikuttavan heidän omaan ostokäyttäytymiseensä. (Deloitte 2014, 7) Ensimmäiset sosiaalisen median kanavat syntyivät vuonna 2003 Myspacen ja vuonna 2004 Facebookin myötä. Myspacen suosio on hiipunut mutta Facebookilla oli esimerkiksi vuonna 2014 1,23 miljardia kuukausittaista käyttäjää. Myöhemmin Facebookin rinnalle on syntynyt myös uusia suosittuja sosiaalisen median kanavia kuten Instagram,

¹ engl. Brick-and-mortar

² engl. Click-and-mortar

Twitter ja Snapchat. (Bullard 2016, 13) Vähittäiskauppojen on tärkeä ymmärtää, että jokainen eri sosiaalisen median kanava on erilainen jolloin myös niiden kohderyhmät ovat erilaisia. Sosiaalinen media onkin edelleen kasvava alusta vähittäiskaupoille saatuttaa ja kasvattaa oma asiakasryhmänsä. (Bullard 2016, 14)

Kuluttaja valitsee käyttämänsä kanavan sen ominaisuuksien, ulkoisten vaikutteiden, yksilöllisten ominaisuuksien sekä ostotapojensa mukaan. (Chen ym. 2018, 2) Kanavat toimivat asiakkaiden yhteyspisteinä joiden kautta asiakas on vuorovaikutuksessa tuotteiden tarjoajaan. Pyrkimällä toteuttamaan kanavia jotka tarjoavat kaksisuuntaista viestintää korostetaan vuorovaikutuksen merkitystä. Näin perinteisten yksisuuntaisten viestinnän kanavien kuten TV:n käyttö jätetään vähemmälle. (Verhoef ym. 2015, 175) Teknologian kehitys vaikuttaa kuluttajien tapaan valita käytetty kanava ja sitä kautta lopulliseen ostopäätökseen. Online ja offline ympäristöt kuitenkin lähentyvät merkittävästi, jolloin kanavien yhdistäminen on tärkeässä osassa vähittäiskauppojen liiketoimintaa. (Grewal ym. 2017, 5) Teknologian kehitys tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa, jolloin se mahdollistaa vähittäiskauppojen käyttöön yhä uudempia tapoja vastata kiristyvään kilpailuun. IoT³, virtuaalinen ja lisätty todellisuus, tekoäly sekä erilaiset robotit, dronet ja itseohjautuvat ajoneuvot tulevat jatkossa muuttamaan kuluttajien käyttäytymistä. (Grewal ym. 2017, 4)

2.2 Omnikanavaisuuden määritelmä

Suomenkielessä omnikanavaisuudesta puhuttaessa käytetään myös termiä kaikkikanavaisuus. Sana ”omni” tulee latinan kielestä ja tarkoittaa ”kaikki tai yksi”⁴. Tämä heijastaa suoraan omnikanavaisuuden tarkoitukseen, jolla pyritään tekemään online ja offline ostamisen erot asiakkaalle huomaamattomaksi. (Mason & Knights 2019, 16) Omnikanavainen vähittäiskauppa voidaan määritellä integroiduksi myyntikokemukseksi, jossa yhdistyvät fyysisten kivijalkaliikkeiden edut tietorikkaalla verkkokauppa kokemuksella. Tämä kokemus johtaa vähittäiskauppojen haluun palvella asiakasta, milloin ja missä tahansa he haluavat ostaa tuotteita tai palauttaa niitä. (Frazer & Stiehler 2014, 655)

³ Lyhenne engl. sanasta Internet of Things eli tavaroiden internet

⁴ engl. All or One

Verhoefin ym. (2015, 176) määrittelee omnikanavaisuuden siten, että se on useiden saatavissa olevien kanavien ja asiakkaiden kosketuspisteiden synergistä hallintaa siten, että asiakaskokemus ja suorituskyky eri kanavien välillä on optimoitua.

Omnikanavaisessa ympäristössä on interaktiivisten kanavien kuten kivijalkaliike, verkkokauppa tai eri suoramarkkinoinnin kanavien lisäksi käytössä myös mobiililaitteet⁵ sekä sosiaalinen media. Kanavat ovat integroituina keskenään jolloin ne kaikki ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa samalla kun niitä käytetään. Kanavat nähdään siis kokonaisuutena, jossa kaikkien kanavien yhteisvaikutus synnyttää asiakaskokemuksen sekä tavoitteiden toteutumisen. (Verhoef ym. 2015, 176) Monikanavaisuutta koskevissa tutkimuksissa onkin havaittu hyötyjä online ja offline kanavien integroinnilla. Kanavien yhdistäminen johtaa kilpailuetuun sekä kanavasynergioihin, jolloin pystytään lisäämään palvelun laatua sekä kanavien tuottoa. (Herhausen ym. 2015)

Omnikanavaisuus voidaan nähdä myös monimutkaisena adaptiivisena järjestelmänä (Saghiri ym. 2017, 54). Saghiri ym. (2017) tiivistivät omnikanavaisuuden ydinosat, joita soveltamalla on mahdollista helpottaa omnikanavaisen ympäristön muodostamista ja ylläpitoa. Omnikanavaisuuden ytimessä ovat Agentit eli entiteetit. Entiteetit ovat toisiinsa yhdistettyjä organisaatioita tai yksilöitä, jotka muodostavat ja ylläpitävät kuluttajan ostoprosessissa käytettyjä kanavia ja kosketuspisteitä. Entiteettien roolit vaihtelevat käytettyjen kanavien mukaan, joten omnikanavaisessa järjestelmässä nämä tulisi määrittellä tarkkaan kanavatyyppin sekä sen mukaan mihin kohtaan asiakaspolkua ne asettuvat. (Saghiri ym. 2017, 54-55) Muita omnikanavaisuuden ydinosia ovat liitettävyys⁶, syntyminen⁷ sekä hallinta⁸. Liitettävyydellä tarkoitetaan tiedon siirtymistä entiteettien välillä omnikanavaisen ympäristön sisällä. Jatkuva tiedon vaihtaminen on ratkaisevassa roolissa, sillä ilman tätä omnikanavainen järjestelmä voi jäädä monikanavaiseksi. (Saghiri ym. 2017, 54) Syntymisellä tarkoitetaan entiteettien käyttäytymisen, suorituskyvyn ja vuorovaikutuksen kollektiivista tulosta. Omnikanavaisessa järjestelmässä kuluttajat käyttäytyvät eri tavalla riippuen kanavasta, joka aiheuttaa uusien entiteettien syntymisen. Tästä syystä omnikanavainen järjestelmä on vaikeasti ennustettavissa. Ennustettavuutta pyritään kuitenkin helpottamaan hallinnan avulla, joka on viimeinen omnikanavaisuuden ydinosista. Sillä tarkoitetaan entiteettien toimintojen ja käyttäytymisen

⁵ Mobiililaitteilla tarkoitetaan älypuhelimia sekä niihin asennettavia mobiilisovelluksia (Verhoef ym. 2015, 176)

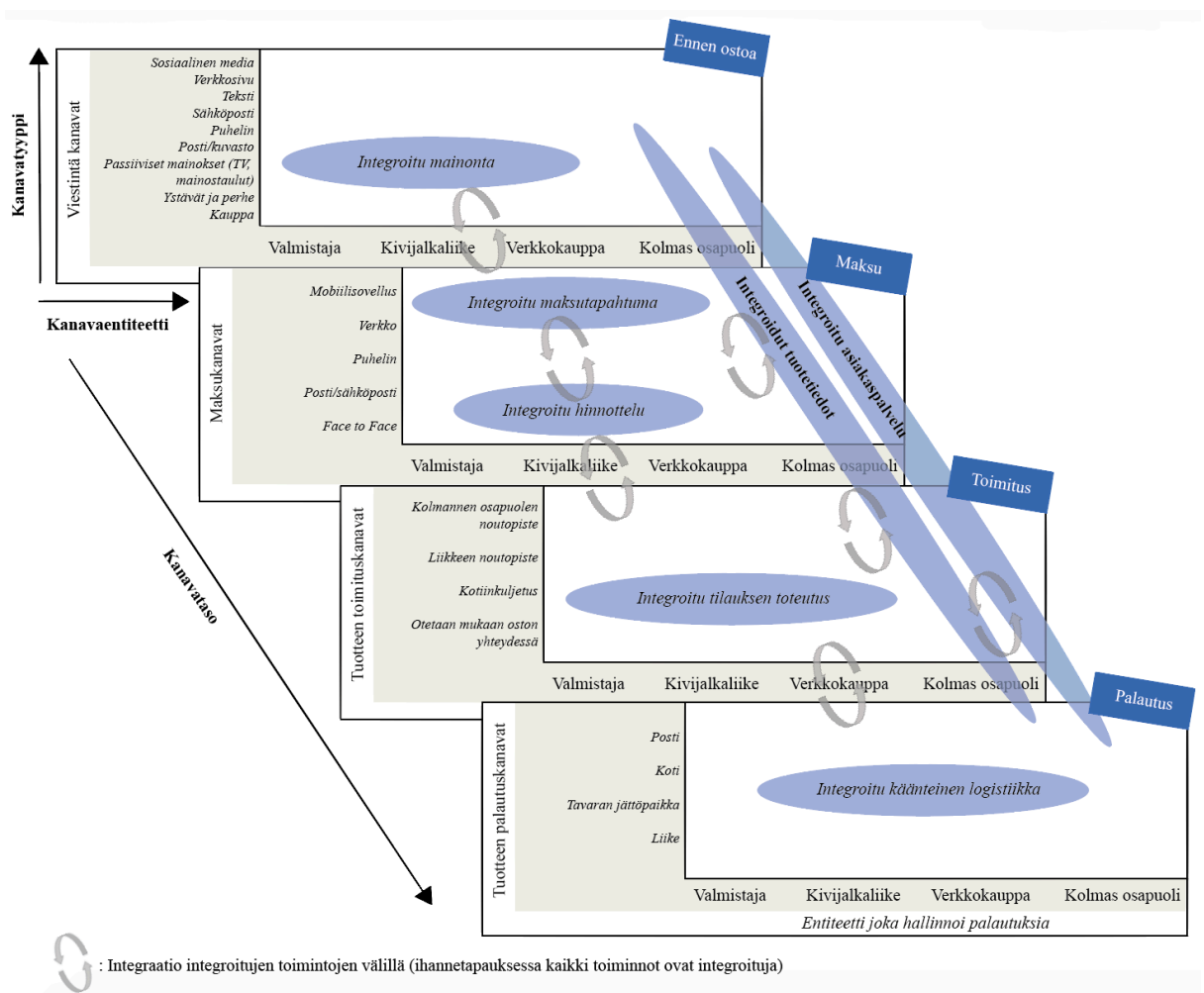
⁶ engl. connectivity

⁷ engl. emergence

⁸ engl. autonomy

ohjausta ja hallintaa. Kun entiteettien toimintaa pystytään kontrolloimaan, on järjestelmän ja entiteettien toiminta brändin tai vähittäiskaupan käsissä. (Saghiri ym. 2017, 55)

Kuviossa 1 on Saghiri ym. (2017, 62) laatima kaavio, jolla kuvataan omnikanavaisia järjestelmää, joka pohjautuu kolmeen omnikanavaisuuden ulottuvuuteen; kanavavaihe, kanavatyyppi ja kanavaentiteetti⁹. Kanavataso viittaa koko asiakaspolun varrella koettuun arvoon¹⁰, jossa jokainen vaihe voi sisältää useita eri kanavatyyppisiä ja -entiteettejä. Kanavatyyppillä viitataan tapoihin tai välineisiin¹¹, joita kautta asiakas saa palvelua ja tietoa eri asiakaspolun vaiheissa. Kanavaentiteetillä tarkoitetaan organisaatioita¹² jotka hallinnoivat kanavatyyppiä jokaisessa kanavavaiheessa. (Saghiri ym. 2017, 58)



Kuvio 1 Integroinnin vaikutukset omnikanavaisen järjestelmään (Saghiri ym. 2017, 62)

⁹ Agentit jotka ovat omnikanavaisuuden ytimessä (Saghiri ym. 2017, 54-55)

¹⁰ engl. Value-adding journey

¹¹ Kanavat ja kosketuspisteet kuten verkkosivut, sosiaalinen media, kivijalkaliikkeet yms.

¹² Valmistajat, jälleenmyyjät, logistiikkapalveluiden tarjoajat, hintavertailusivustot yms.

Omnikanavainen järjestelmä toimii, kun kaikki ulottuvuudet ovat nähtävillä ja integroituina keskenään. Integrointi onkin oleellisessa osassa omnikanavaisuutta, sillä se tekee tieto- ja materiaalivirroista yhdenmukaiset kanavien sisällä ja välillä, jolloin resurssien käyttö parantuu, kanavien väliset ristiriidat poistuvat ja asiakaskokemus parantuu. (Saghiri ym. 2017, 60)

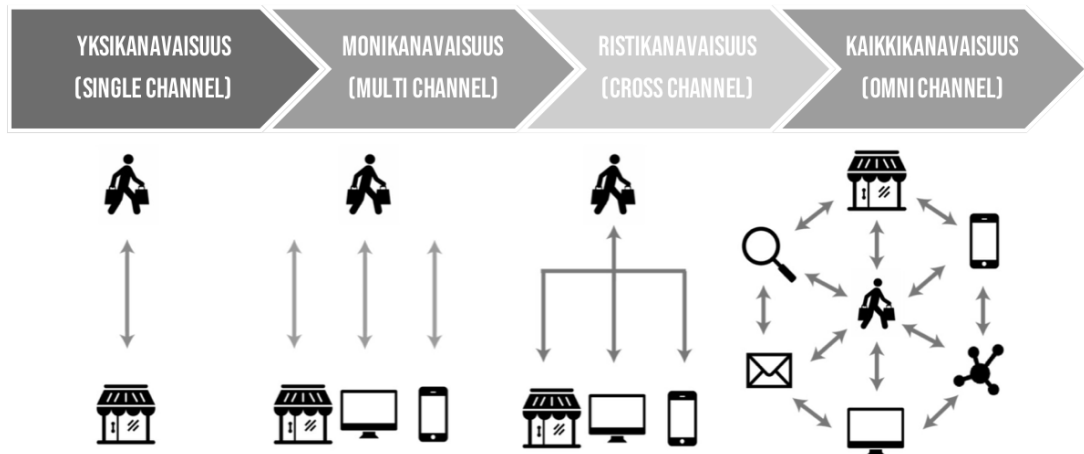
Integrointi näkyy myös kuviossa 1, jossa jokaisessa omnikanavaisen järjestelmän eri pisteessä pitäisi olla mahdollisuus yhdistyä mihin tahansa toiseen pisteeseen. Kanavavaiheessa integraatio näkyy sujuvana ostokokemuksena, jossa kaikki palveluntarjoajat ovat täysin tietoisia siitä, mitä kuluttajalle tapahtuu ostoprosessin eri vaiheissa. Tällöin kuluttajalla on mahdollisuus siirtyä edestakaisin eri kanavavaiheiden läpi menettämättä tilauksen hallintaa tai löytämättä epäjohtonmukaisuuksia vastaanottamassaan tuotteessa, tiedossa tai palvelussa. Integrointi kanavatyyppien kesken mahdollistaa synkronoidut toiminnot ja päätökset eri kanavatyyppien¹³ välillä, jolloin kuluttajilla on helppoa vaihtaa kanavatyyppiä ostoprosessin eri vaiheissa. Kanavaentiteetissä integraation avulla varmistetaan, että eri kanavaentiteetit lähettävät saman tiedon ja tarjoavat saman tuotteen ja palvelun kuluttajalle. (Saghiri ym. 2017, 60)

2.3 Omnikanavaisuuden kehitys

Omnikanavaisuuden eli kaikkikanavaisuuden voidaan sanoa kehittyneen kolmessa aallossa. Ensimmäinen aalto alkoi vaikuttaa 90-luvun puolivälissä, jolloin teknologian tuomat uudet ratkaisut auttoivat verkkokauppojen kehityksessä ja antoivat vähittäiskaupoille mahdollisuuden siirtyä vahvemmin verkkoon uuden myyntikanavan kautta. Verkkokauppojen käyttö kuitenkin pysyi vielä alhaisella tasolla, kun kuluttajat eivät olleet tottuneet uuteen tapaan kuluttaa. Toisen aallon synnyttyä kuluttajat alkoivat käyttää yhä enemmän digitaalisia ratkaisuja päivittäisessä elämässään. Verkkokauppoja alettiin rakentaa vastaamaan jatkuvasti kasvavaan kuluttajien kysyntään ja perinteiset kivijalkamyymälät perustivat omia verkkokanaviaan, jotka kuitenkin pidettiin usein erillään perinteisistä offline-kanavista. Kolmas ja nykyinen aalto on noussut vahvasti älylaitteiden yleistyessä ja uusi sukupolvi ei enää tunnista erillisiä kanavia, mutta he odottavat saumattomia kokemuksia kaikissa kanavissa. (Peltola ym. 2015, 335-336; Huuhka ym. 2014, 241-242) Näiden vaiheiden aikana kehitys on tapahtunut monikanavaisuuden ja ristikanavaisuuden kautta kohti omnikanavaista vähittäiskauppamallia. Nämä kaikki

¹³ Online- ja offline-kanavat

vähittäiskauppaomallit tarjoavat erilaisia ostomahdollisuuksia ja -prosesseja kuluttajalle. (Yrjölä ym. 2018, 1133) Kuviossa 2 on kuvattu, miten omnikanavaisuus on kehittynyt sekä miten kuluttajan ja kanavien välinen vuorovaikutus on muuttunut eri vaiheiden aikana. (Yonatan, R. 2018)



Kuvio 2 Omnikanavaisuuden evoluutio (Yonatan 2018)

Vähittäiskauppaominta on ollut olemassa jo varhaisimmista sivilisaatioista saakka, joissa kauppaa käytiin vaihtokauppana erilaisissa kokous- ja kokoontumispaikoissa. (Coleman 2006, 19) Kun aikaisemmin vähittäiskauppa toimi yksikanavaisesti yhden fyysisen kanavan kautta, tänä päivänä yhä useampi vähittäiskauppaa luottaa useampaan digitaaliseen ja fyysiseen myynti- ja markkinointikanavaan. (Mason & Knights 2019, 10) Monikanavaisuus alkoi kehittyä, kun yritykset pyrkivät tavoittamaan asiakkaita useamman eri kanavan kautta ja rakentamaan kokonaisuuksia, jotka sisälsivät niin offline- kuin online kanavia. (Rosenbloom 2004, 21). Monikanavaisuudella tarkoitetaan vähittäiskauppojen toimintaa, johon kuuluvat tavaroiden tai palveluiden myynti kuluttajille useamman kuin yhden kanavan kautta. Käyttämällä useampaa kanavaa vähittäiskaupat voivat hyödyntää ainutlaatuisia ominaisuuksia, joita jokainen kanava pystyy tarjoamaan ja tämän avulla täyttämään asiakkaidensa toiveet. (Levy & Weitz 2009, 72; Zhang ym. 2010, 168) Monikanavaisuus voidaankin määritellä siten että se on useiden kanavien toimintaa itsenäisinä kokonaisuuksina, joiden tarkoitus on kohdistaa kanavat tiettyihin kohdennettuihin asiakassegmentteihin. (Picot-Coupey ym. 2016, 339; Zhang ym. 2010, 168; Frazer & Stiehler 2014, 655)

Monikanavaisessa ympäristössä käytetyt kanavat ovat interaktiivisia, kuten kivijalkaliike, verkkokauppa tai eri suoramarkkinoinnin kanavat. Kanavat toimivat erillisinä

yksikköinä, joissa päällekkäisyyttä ei ole. Kanavia hallinnoidaan erikseen ja niihin asetetut tavoitteet ovat täysin kanavakohtaisia. (Verhoef ym. 2015, 176) Monikanavaisessa mallissa asiakkaiden hallinta käsittää kanavien suunnittelun, käyttöönoton, koordinoimisen sekä arvioinnin, joiden kautta yritykset ja asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa. Tavoitteena on parantaa asiakasarvoa tehokkaan asiakashankinnan, asiakassuhteen säilyttämisen sekä kehittämisen avulla. (Neslin ym. 2006, 96) Monikanavainen toimintamalli kuitenkin aiheuttaa ongelmia, kun samat asiakkaat käyttävät useampaa kuin yhtä kanavaa. Käytettyjen kanavien lukumäärän kasvaessa, niiden integrointi, koordinointi ja synergia ovat hankalasti toteutettavissa. (Picot-Coupey ym. 2016, 339; Payne & Frow, 2004, 528)

Berman ja Thelen (2018, 598) ovat jakaneet monikanavaisuuden ja omnikanavaisuuden erot kahteen osioon; strategiapohjaisiin ja kuluttajakäyttäytymispohjaisiin eroihin. Strategiapohjaiset erot liittyvät kanaville asetettuihin tavoitteisiin. Näitä ovat tiedon yhteneväisyys ja johdonmukaisuus kanavien välillä, kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan erottelu, kosketuspisteiden käyttö sekä organisaation rakenne. Kuluttajakäyttäytymiseen perustuvat erot liittyvät kuluttajan asiakaspolun suunnitteluun, ostopaikan ja tuotteet nouto- ja palautuspaikan määrittelyyn sekä kanavien ja laitteiden välillä liikkumisen vaivattomuuteen. Taulukossa 1 on avattu tarkemmin Berman & Thelenin (2018) löytämiä eroja monikanavaisuuden ja omnikanavaisuuden väliltä.

Taulukko 1 Monikanavaisuuden ja omnikanavaisuuden kuluttajakäyttäytymiseen ja strategiaan perustuvat erot (Berman & Thelen 2018, 599)

Kriteerien vertailu	Monikanavainen markkinointi	Omnikanavainen markkinointi
<i>Strategia pohjaiset erot</i> Kanava- tai yritys pohjaiset tavoitteet	Keskittyy tietyn kanavan suorituskyvyn maksimointiin.	Keskittyy jälleennympäyksen kokonais suorituskyvyn maksimointiin.
Viestien yhtenäisyys kanavien ja laitteiden välillä	Viestit eivät ole johdonmukaisia kaikissa kosketuspisteissä.	Kuluttaja saa yhdenmukaisen viestin kaikissa kanavissa ja laitteissa.
Selkeät erot kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan välillä	Olettaa, että kivijalan ja verkko-palveluiden välillä on kahtiajakaja.	Asiakaskokemus on sujuva ja saumaton käytettyjen kanavien ja laitteiden yhdistelmästä riippumatta.
Älypuhelimien, mobiilisovellusten ja sosiaalisen median rooli	Olettaa, että kuluttajien tiedonhaku ja ostokäyttäytymisen rajoittuvat pääasiassa tietokoneisiin ja myymäläliittöihin.	Laajentaa kuluttajien tiedonhaku ja ostovaihtoehtoja älypuhelimien, mobiilisovelluksiin, verkkoon kytkettyihin laitteisiin ja sosiaaliseen mediaan. Asiakkaat voivat käyttää useita kosketuspisteitä yhden ostoksen aikana.
Organisaatiomuoto: siilo vs. integroitu	Siilomainen ajattelutapa, jossa verkon ja myymälän markkinointiaktiviteettien tavoitteet ja budjetit ovat erillisiä ja jokaista kanavaa hallitaan itsenäisesti.	Yksi johtaja vastaa markkinoinnista kaikissa kanavissa ja laitteissa.
Asiakas- ja varastotietokantojen yhdistämistä koko organisaation sisällä	Etsii jonkin verran ristikkäisiä toimintoja myymälän ja verkon välillä. Jokaisessa kanavassa myydään erilaisia tuotteita ja tuotemerkkejä. Jokaisella kanavalla on erillinen asiakas- ja varastotietokanta.	Edellyttää korkeaa integroinnin tasoa asiakas- ja varastotietokantojen välillä. Markkinoi samoja tuotteita ja tuotemerkkejä kaikissa kanavissa. Asiakas- ja varastotietokannat ovat yhteisiä kanavien välillä.
Toimitusketjujen yhdenmukaisuus kanavien välillä	Jokaisella kanavalla on erillinen toimitusketju.	Useiden kanavien tilausprosesseissa käytetään yhteistä toimitusketjua.
<i>Kuluttajakäyttäytymiseen perustuvat erot</i> Yhtenäiset vs. erilaiset ostopolut kuluttajilla	Olettaa, että kuluttajien ostopolku on samanlainen kaikilla tietyn kohderyhmän kuluttajilla.	Olettaa, että kuluttajilla voi olla hyvin erilaisia ostopolkuja. Erilaiset ostopolut voivat mahdollistaa eri kohderyhmien vetoamisen.
Suora tai epäsuora ostopolku	Olettaa, että on olemassa perinteinen myyntisuppilo, joka koostuu tietoisuudesta, tiedonhakupöytätyöstä sekä ostovaiheen - ja oston jälkeisestä käytöksestä.	Olettaa, että kuluttajat käyttävät useita kanavia ja kosketuspisteitä: tietokoneita, älypuhelimia, sosiaalista mediaa ja myymäläkokeuksia saman aikaisesti. Kuluttajat voivat käyttää epäsuoraa ostopolkuja harkitsemalla erilaisia vaihtoehtoja hyödyntämällä verkkoa.
Osto-, nouto- ja palautuspaikka: yhtenäisen vs. monipuolinen	Olettaa, että osto-, nouto- ja palautuspaikat ovat samoja.	Kuluttajilla on mahdollisuus ostaa, toimittaa/noutaa ja palauttaa tuotteita minkä tahansa kanavan kautta. He voivat ostaa tuotteen puhelimella kotikuljetuksella ja tehdä mahdollisen palautuksen lähimpään liikkeeseen.
Helppo liikkua kanavien ja laitteiden välillä	Vaatii kuluttajilta huomattavia ponnisteluja kulkiessaan kanavalta toiselle.	Pyrkii minimoimaan asiakkaan ponnistukset, kun he liikkuvat kanavien välillä.

Verhoef ym. (2015) havaitsivat omissa tutkimuksissaan monikanavaisuuden ja omnikanavaisuuden eroista, että useissa tehdyissä tutkimuksissa viitattiin myös ristikanavaisuuteen omnikanavaisuuden sijaan (Verhoef ym. 2015, 176). Kuluttajien odotukset integroiduista ja saumattomista ostokokemuksista aiheuttivat muutoksia kanavien ja eri kosketuspisteiden laajuuteen, erilaisiin mahdollisuuksiin sekä määrän lisääntymiseen, jolloin yritykset etenivät monikanavaisuudesta ristikanavaisuuteen. (Picot-Coupey ym. 2016, 339) Ristikanavaisuus asettuikin monikanavaisuuden ja omnikanavaisuuden välimaastoon. Ristikanavaisuudessa vähittäiskaupat pyrkivät parantamaan kuluttajien monikanavakokemuksia tekemällä tuote- ja palvelutiedoistaan johdonmukaisia kaikissa käyttämissään kanavissa. Ristikanavaisuuden avulla pyrittiin tekemään tiedon hakemisesta sekä päätöksenteosta kuluttajalle helpompaa, kun eri kanavien kautta saatu tieto oli yhdenmukaista. (Saghiri ym. 2017, 53-54)

Vähittäiskauppa ympäristössä ristikanavaisuus voidaan määritellä joko asiakkaan tai vähittäiskaupan näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna ristikanavaisuus merkitsee joko osittaista vuorovaikutusta kaikkien saatavilla olevien kanavien kautta tai täydellistä vuorovaikutusta useamman kuin yhden kanavan kautta, mutta ei kuitenkaan kaikissa käytettävissä olevissa kanavissa. Jälleenmyyjän näkökulmasta ristikanavaisuus merkitsee taas osittaista kanavaintegraation hallintaa kaikissa käytettävissä olevissa kanavissa tai täydellistä integraatiota joidenkin tiettyjen kanavien kautta. (Yrjölä ym. 2018, 1136; Beck & Rygl, 2015, 174). Ristikanavaisuudessa tiedon integrointi kanavien välillä on kuitenkin kokonaan kuluttajan vastuulla. Ristikanavaisuudessa ei myöskään toimitusketjut pysty hyödyntämään keskitettyä tuotetietokantaa, jolloin kaikki käytetyt kanavat olisi mahdollista synkronoida keskenään. (Saghiri ym. 2017, 53-54)

2.4 Omnikanavaisuuden haasteet

Saumattoman asiakaskokemuksen toteuttaminen on oleellinen osa omnikanavaista vähittäiskauppaa ja odotukset sitä kohtaan ovat korkeat. Omnikanavaisuus on vaikeasti toteutettavissa ja haasteita tuovat erityisesti kanavien sujuva integrointi, mobiililaitteiden ja sosiaalisen median vaikutus, erilaiset asiakasryhmät sekä personointi ja yksityisyys. (Piotrowicz & Cuthbertson 2019, 2-3) Ajankohtaisen ja oikeiden tuotetietojen tarjoaminen on myös tärkeässä roolissa, kun omnikanavaisuuden yksi suurimmista haasteista on tuotteiden palauttaminen. Silloin kun vähittäiskauppa pystyy tarjoamaan tuot-

teesta korkealaatuista tietoa, voidaan tuotepalautuksien määrää vähentää huomattavasti. (Bell ym. 2014, 51)

Asiakkaat olettavat jo saavansa yhtenäistä ja integroitua palvelua käytetystä kanavasta riippumatta ja he haluavat liikkua saumattomasti perinteisen myymälän, verkko- ja mobiilikanavien välillä. Vähittäiskauppiat eivät kuitenkaan välttämättä pysty vielä tarjoamaan tällaista kokemusta. Syynä tähän on usein siilomainen ajattelu, jossa kanavia käsitellään erikseen ja niitä hallinnoi eri ihmiset tai yksiköt, joissa yhteistyö ei täysin toimi. Integroinnin avulla verkko- ja mobiiliratkaisujen tulisi ohjata asiakkaita kauppoihin ja rohkaista heitä henkilökohtaiseen asiakaspalveluun sekä tarjota avointa hinnoittelua. (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 8-9) Kun eri kanavia on lisäksi mahdollista käyttää saumattomasti tiedonhaku- ja ostoprosessin aikana, vähittäiskaupoille tulee lähes mahdottomaksi hallita niiden käyttöä. (Verhoef ym. 2015, 175) Kanavien integraatio voi johtaa myös tilanteeseen, jossa yhdessä kanavassa tulokset ovat positiivisia mutta tämän seurauksena toinen kanava kärsii. Tätä tilannetta kutsutaan kanava kannibalismiksi¹⁴. (Herhausen ym. 2015, 310)

Mobiililaitteiden kehityksellä on ollut suuria vaikutuksia kivijalkaliikkeeseen, kun kuluttajat pystyvät etsimään tietoa ostosten aikana. (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 9) Monikanavaisessa ympäristössä esiin on noussut *Research shopping*-ilmiö, jossa kuluttaja voi etsiä tuotteesta tietoa ensin toisesta kanavasta mutta varsinainen osto tapahtuu lopulta käyttäen jotain kokonaan toista kanavaa. (Verhoef ym. 2007, 129) Tätä ilmiötä on eniten havaittu verkkokaupan ja kivijalkaliikkeen välillä, jossa online-palveluita on käytetty tiedon etsimiseen, sen monipuolisten hakutoimintojen takia ja lopullinen osto on tapahtunut sitten kivijalkaliikkeessä. (Verhoef ym. 2007, 144) Omnikanavaisessa ympäristössä *Research shopping* ilmiön rinnalle on noussut merkittävään rooliin myös niin sanottu *showrooming*. *Showrooming* ilmiössä kuluttaja etsii tietoa kivijalkaliikkeessä samalla kun hän etsii lisätietoa tai mahdollisia tarjouksia puhelimen avulla, jolloin kuluttaja voi ostaa tuotteen kilpailevalta verkkokaupalta samalla kun hän tutustuu tuotteeseen toisen yrityksen liikkeessä. (Verhoef ym. 2015, 175) Kanavien välinen ristiin käyttö merkitseekin yleensä tappiota vähittäiskauppiaille, joka palvelee kuluttajaa ostoa edeltävässä vaiheessa, koska kuluttaja hyötyy tarjoamisestaan palveluista, mutta vaihto itsessään ei tuota mitään tuloja. (Yang ym. 2018, 3) Taistellakseen ilmiötä vastaan vä-

¹⁴ engl. channel cannibalization

hittäiskaupat käyttävät keinoja, kuten viivakoodien lukemisen estot tai hintalupaukset, jossa luvataan tarjota markkinoiden alhaisin hinta. (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 9)

Sosiaalisen median kasvu on synnyttänyt tilanteen, jossa kuluttajalla on mahdollisuus tuoda koko sosiaalinen verkostonsa liikkeeseen. Kuluttaja voi mainostaa tuotetta tai palvelua ja kysyä helposti arvioita sosiaaliselta verkostoltaan. Sosiaalisen median kautta kuluttaja voi myös jakaa reaaliaikaisia ajatuksia, mielipiteitä, videoita tai kuvia sekä osoittaa tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä tuotteisiin tai saamaansa palveluun. Tämän lisäksi kuluttajat odottavat myös suoria yhteyksiä liikkeestä omaan sosiaaliseen verkostoonsa, jotta kommentointi tapahtuisi reaaliajassa. Tämä luo uusia haasteita, koska jälleenmyyjällä ei ole suoraa vaikutusta mihinkään yksittäiseen sosiaaliseen verkostoon, jolloin vähittäiskaupan ja asiakkaan välisen henkilökohtaisen suhteen merkitys on suurempi, sillä asiakas toimii tiedonvälittäjänä itsensä ja laajemman sosiaalisen verkoston välillä. (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 9)

Erilaiset asiakasryhmät voivat myös aiheuttaa haasteita vähittäiskaupoille. Eri asiakasryhmillä on erilaiset tarpeet ja kaikki ryhmät eivät välttämättä halua olla samalla vuorovaikutuksen tasolla teknologian kanssa. Tämä näkyy erityisesti sukupolvien välisissä eroissa, joissa erilaisiin verkkopalveluihin tottuneita diginatiiveja verrataan vanhempiin kuluttajaryhmiin, jotka suosivat edelleen perinteistä vuorovaikutusta henkilökunnan kanssa. Vähittäiskaupoille onkin tärkeää pystyä tarjoamaan erilaisia kanavia vuorovaikutukseen henkilökunnan kanssa, ajasta ja tavasta riippumatta. (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 10-11)

Kehittynyt teknologia antaa vähittäiskaupoille mahdollisuuksia tarjota kuluttajalle personoituja tuotteita ja palveluita. Nämä tuovat kuluttajalle lisäarvoa, mutta personoidun sisällön toteuttaminen edellyttää kuluttajien käyttäytymistä koskevien tietojen keräämistä ja analysointia, jotta asiakkaiden mieltymykset ja tarpeet voidaan tunnistaa. (Wetzlinger ym. 2017, 115; Treiblmaier & Pollach 2011, 4) Tällainen personointi aiheuttaa vähittäiskaupoille haasteita, kun niiden tulee tuottaa personoituja sisältöjä ilman että se loukkaa kuluttajan yksityisyyttä. Jälleenmyyjät pystyvät keräämään asiakkaita koskevia tietoja kanta-asiakasohjelmien avulla tai seuraamalla heidän verkkokäyttäytymistään ja käyttäen tätä tietoa kohdistetussa markkinoinnissa ja tuotteiden tarjoamisessa. (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 11) Kohdennettu ja personoitu markkinointi perustuu kuluttajan omaan osto- ja vuorovaikutushistoriaan sekä muuhun asiakastietoon, jota voidaan kerätä verkosta, laitteista, käyttöjärjestelmistä, selaimista tai muista sovelluksista. (Pousttchi & Hufenbach 2014, 27). Kuluttajat ovat yhä tietoisempia omasta yksityi-

syydestään ja siksi he haluavat tietää millaista tietoa yritykset keräävät, jolloin ongelmat liittyvät usein tiedon omistamiseen eli siihen kuka tiedon omistaa, tallentaa, hallitsee ja jakaa eteenpäin mahdollisille kolmansille osapuolille. (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, 11)

2.5 Omnikanavastrategiat

Tämän päivän kuluttajat käyttävät vähittäiskaupan online- ja offline kanavia tehokkaasti hyödykseen omassa ostoprosessissaan. Sopeutuakseen tähän uuteen ympäristöön vähittäiskauppojen tulee tarkastella omia strategioitaan, jotta he kykenevät tarjoamaan tarvittavat tiedot tuotteista, jotka parhaiten palvelevat asiakasta ilman että tuotteen saatavuus hankaloituu. (Bell ym. 2014, 45) Omnikanavaisessa maailmassa on lisäksi tärkeää ottaa nopeasti oppia kuluttajilta ja mukautua heidän tarpeisiinsa. (Brynjolfsson ym. 2013, 28) Menestyäkseen omnikanavaisessa ympäristössä, vähittäiskaupat tarvitsevat strategioita, joilla se vähentää kitkaa kaikissa ostoprosessin eri vaiheissa. Tämä tarkoittaa sitä, että vähittäiskauppojen tulee tarjota tietoa, joka poistaa kaikki kuluttajan ostopäätökseen vaikuttavat epävarmuustekijät ja esteet. (Bell ym. 2014, 45-46)

Organisaatioiden tulee ymmärtää, että omnikanavastrategia ei tarkoita pelkästään erilaisten online kanavien tai sosiaalisen median alustojen lisäämistä. Onnistuneen omnikanavaisen strategian toteuttaminen vaatii suuria muutoksia itse organisaatiossa, joissa vuosia jatkunut siilomainen ajattelu on juurtunut syvälle ytimeen. (Hansen & Sia 2015, 63) Omaksumalla omnikanavaisen toimintamallin, vähittäiskaupoilla on mahdollista ottaa käyttöönsä useita erilaisia teknologioita, joilla voidaan mitata ja tarkkailla asiakkaiden käyttäytymistä eri kanavissa. Näin vähittäiskauppa saa käyttöönsä huomattavasti tarkempaa tietoa asiakkaasta, jolloin se pystyy myös tarjoamaan räätälöidymppää palvelua. (Chen ym. 2018, 1)

Onnistunut omnikanavainen vähittäiskauppa toteutuu, kun yritys onnistuu toteuttamaan saumattoman asiakaskokemuksen, integroidun data-analytiikan sekä tehokkaan toimitusketjun ja logistiikan. (Jocevski, ym. 2019, 88) Brynjolfsson ym. (2013) näkivät että vähittäiskauppojen tulisi sopeuttaa parhaat toteutusmallinsa offline- ja onlinekanavista, jotka liittyvät, asiakaskokemuksen suunnitteluun sekä asiakassuhteiden luontiin. He kehittivät raamit, joiden avulla vähittäiskaupat voivat onnistua haasteellisessa omnikanavaisessa kilpailuympäristössä:

1. Tarjota houkutteleva hinnoittelu sekä selkeästi suodatettua sisältöä, jossa kuluttaja ei huku tiedon ja tuotteiden määrään.
2. Datan ja analytiikan tehokas hyödyntäminen. Kun jokainen kanava tuottaa suuren määrän dataa kuluttajista, voidaan sen avulla ymmärtää ostotapahtumia sekä vuorovaikutusta eri kanavien kanssa.
3. Pyrkiä välttämään hintakilpailu suunnittelemalla tuotteiden esillepano siten että vertailua on vaikeaa.
4. Keskittymällä löytämään markkinarakoja niin sanotuilla niche-tuotteilla, joissa kilpailu ei ole suurta mutta sopivalla aikavälillä näiden tuotteiden myynti on kuitenkin kannattavaa.
5. Kattavien ja oikeiden tuotetietojen tarjoaminen kaikissa kanavissa. Tällä helpotetaan kanavien integrointia sekä houkutellessa ostajia, jotka suosivat kanavasurfauksista eli käyttävät useampia eri kanavia ja palvelun tarjoajia ostoksien tekemiseen.
6. Luomalla omat kanta-asiakasohjelmansa, vähittäiskaupat voivat vähentää kilpailun määrää ja sitouttaa omat asiakkaansa. Vähittäiskaupat voivat myös luoda erilaisia etuoikeuksia tai etuja uskollisille asiakkailleen mutta tärkeintä on, että erottelu perustuu käyttäjäkokemukseen eikä pelkästään hintaetuun.
7. Vähittäiskaupan tulee omaksua kilpailutilanne, jossa hakukustannukset ovat alhaiset ja avoimuus lisääntynyt, jolloin kuluttajat tunnistavat nopeasti jälleennyymyjät joka pystyvät tarjoamaan laadukkaita tuotteita kilpailukykyisen hintaan.

Toiminnan kehittäminen kohti omnikanavaisuutta voidaan toteuttaa esimerkiksi neljässä osassa. Ensimmäiseksi yhdenmukaistetaan koko brändi kaikissa kanavissa ja kosketuspisteissä. Tämän jälkeen parannetaan verkkokauppa-palvelut, jotta pystytään parantamaan verkkokaupan konversiota sekä tarjoamaan kaikki tarvittava tieto ja kokemukset tuotteista. Tämän jälkeen rakennetaan omnikanavainen asiakasyhteisö, jonka avulla asiakkaat voivat kokea yhdenmukaisia kampanjoita kaikissa kanavissa riippuen siitä, miten ja missä kampanjoita tai tuotteita halutaan kokea. Lopuksi tulee muokata asiakkaiden myymäläkokemus vastaamaan omnikanavaista ajatusmallia. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi shop-in-shop-verkkokauppajärjestelmillä, jota kautta voidaan tarjota koko tuotevalikoiman, ilman että tavaraa pitää varastoida. Järjestelmä voidaan asentaa esimerkiksi asiakaskäyttöön tarkoitettulle tabletille, jonka kautta tilatut tuotteet toimitetaan suoraan asiakkaan kotiin tai mahdollistetaan tuotteiden nouto liikkeestä. Muita

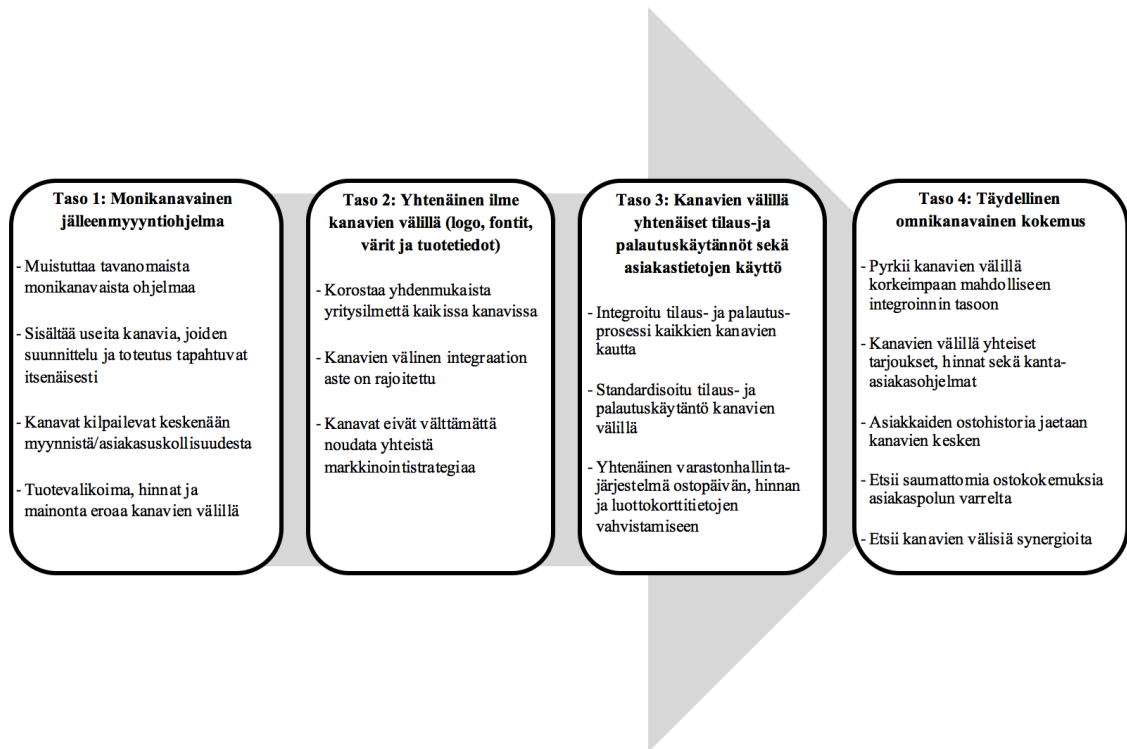
myymälöissä käytettyjä innovaatioita ovat aidonolaiset hologrammit tuotteista, virtuaaliseen, RFID skannaukset, joilla herätetään haluttu tuote eloon, QR-koodit joiden avulla asiakkaat saavat lisätietoa tuotteista sekä erilaiset mobiilisovellukset ja sosiaalinen media. (Hansen & Sia 2015)

Kuluttajakeskeisen näkökulman omaksuvien tutkimuksien tarkoituksena on laatia omnikanavaisia strategioita, jotka sitouttavat kuluttajat tuottamalla integroituja ostoskokemuksia. (Yang ym. 2018, 1) Omnikanavaisen markkinointistrategian kehittämisessä tulee ensimmäiseksi selvittää miten yrityksen nykyiset kanavat ovat integroituneet keskenään. Tämän prosessin avulla vähittäiskaupat voivat tunnistaa ja korjata nykyisen järjestelmän puutteet. Toiminnot kanavien välisessä integraatiossa voivat olla lähtöisin joko asiakkaasta itsestään tai vähittäiskauppiasta. Aloite tulee asiakkaalta esimerkiksi silloin kun hänellä on mahdollisuus käyttää kivijalkaliikkeessä online-palveluita tuotetietojen hakuun tai mahdollisuus palauttaa tuote myymälään riippumatta siitä mitä kanavaa on käytetty tuotteen ostamiseen. Vähittäiskauppa taas ohjaa integraatio toimintoja silloin kun yhdenmukaistetaan asiakas-, hinnoittelu- ja varastotietoja kaikkien kanavien kesken. (Berman & Thelen 2018, 605)

Kuviossa 3. on kuvattu Berman ja Thelenin (2018) muodostama nelitasoinen prosessi omnikanavaisen markkinointistrategian saavuttamiseksi. Ensimmäinen taso edustaa tilaa jossa jälleenmyyjä noudattaa monikanavaista markkinointiohjelman. Tuotteita ja palveluita myydään useiden kanavien kautta, mutta jokaiselle kanavalle suunnitellaan omat markkinointiohjelmasa. Kanavien välillä ei ole koordinoitua, yhteistä ilmettä ja suunnittelua tai asiakastietojen jakamista. Toisessa tasossa kanavien välille on syntynyt jonkinlaista integraatiota. Kanavien välillä voidaan havaita vakiintunut logo, värit, fontit ja tuotetiedot ovat samat kaikissa käytettävissä laitteissa ja kanavissa. Kanavat eivät kuitenkaan ole asiakastiedon osalta integroitu toisiinsa. Kolmannessa tasossa asiakastilausten toteutus, asiakastietojen saatavuus ja hintatiedot ovat integroitu kaikkien käytettyjen kanavien välille ja kanavia voidaan jo käyttää jonkin verran ristiin. Kuluttaja esimerkiksi näkee varastosaldot myymälässä omalta puhelimeltaan ja pystyy vaikuttamaan tuotteiden toimitukseen sekä palautukseen¹⁵. Neljännessä tasossa kanavien integrointi on tuotu jo niin pitkälle, että kuluttajalla on mahdollisuus saumattomaan ostokokemukseen yhtenäisten kampanjoiden, kanta-asiakasohjelman ja kanavien välisen asiakastiedon integroinnin kautta. Kun kanavien integrointi on viety näinkin pitkälle järjestelmät

¹⁵ Tilaus verkosta ja nouto myymälästä tai verkosta tilatun tuotteen palautus myymälään

voivat jakaa tietoa kanavien välillä ja esimerkiksi kaikista kanavista kerätyn asiakastiedon perusteella tehdä ehdotuksia kuluttajalle sitä mahdollisesti kiinnostavista tuotteista. (Berman & Thelen 2018, 606-608)

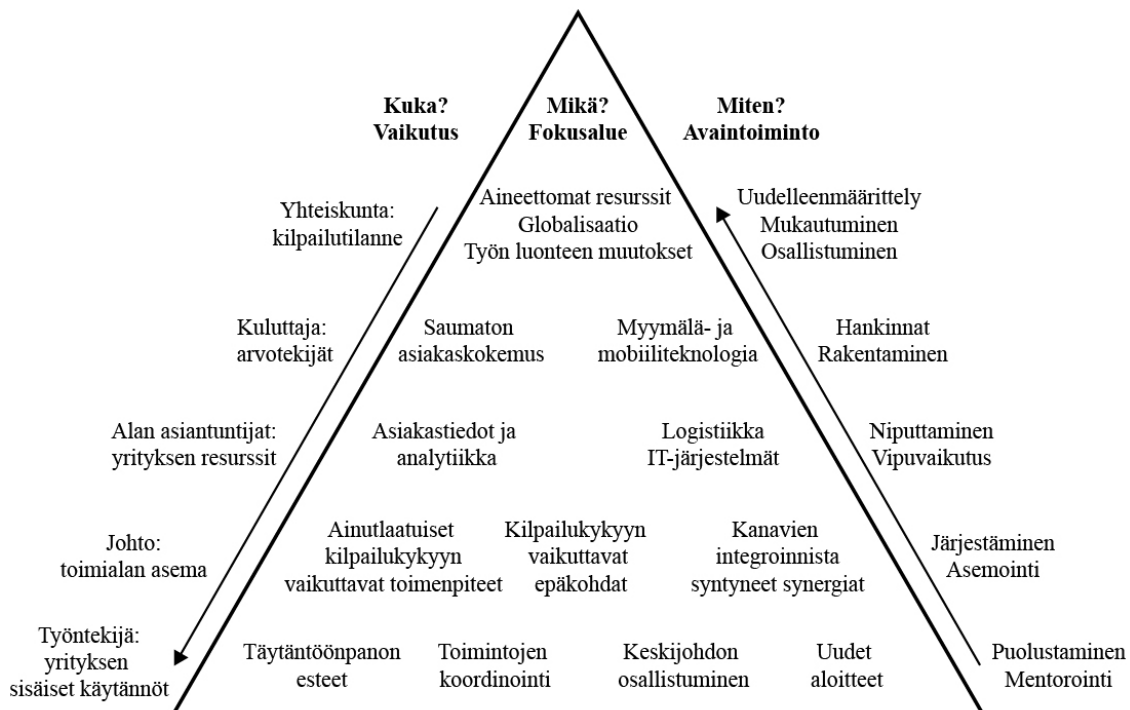


Kuvio 3 Omnikanavaisen markkinointistrategian nelitasoinen prosessi (Berman & Thelen 2018, 606)

Cao (2019) rakensi tutkimuksessaan 91 yhdysvaltalaisen vähittäiskaupan muutosprosessista nelitasoisen mallin omnikanavaisen strategian vaiheittaisesta käyttöönotosta. Malli mukailee Berman & Thelenin (2018) mallia mutta se keskittyy erityisesti kanavien integroinnin kehittämiseen. Koko prosessissa tärkeintä on tuottaa hyötyä niin asiakkaalle, tarjoamalla saumaton asiakaskokemus kuin itse yritykselle, luomalla synergia eri kanavien välillä. Ensimmäisellä tasolla vähittäiskaupat toimivat siilomaisesti, jossa käytössä on jo muutamia kanavia mutta ne toimivat kokonaan itsenäisinä yksikköinä. Tässä vaiheessa vähittäiskaupan pitäisi keskittyä lisäämään uusia kanavia mutta kanavien toimintaa tulisi tapahtua erilaisten markkinointisuunnitelmien alla, jotta mahdollinen kanava kannibalismi voidaan estää. Toisessa vaiheessa vähittäiskauppa on onnistunut ottamaan käyttöön useamman kanavan ja niiden tehokkuutta lähdetään parantamaan integraation avulla. Vähittäiskaupan prioriteettina on yhdistää ilme ja markkinointiviestintä kaikissa kanavissa, jotta voidaan luoda haloefekti. Integraation taso on tässä vaiheessa minimissään mutta yritysten tulisi etsiä kanavia täydentäviä vaikutuksia hyödyntämällä jokaisen

kanavan omia vahvuuksia. Kolmannessa vaiheessa integraation taso on jo kohtalaista ja vähittäiskaupan tulisi pystyä suoraviivaisiin tilaus/palautus käytäntöihin jokaisessa kanavassa sekä mahdollistaa asiakkaille johdonmukaiset tiedot kaikissa eri kanavissa. Koska asiakkaat hyödyntävät useampaa kanavaa ostosten tekemiseen mahdollistaa se vähittäiskaupalle ristiin- sekä lisämyynnin, jolloin tälle tasolle tärkeää on mahdollistaa todenmukaisten saldojen näkyminen kaikissa kanavissa. Täyden integraation tasossa vähittäiskauppojen tulisi pystyä tekemään radikaaleja ja strategisia muutoksia, joilla johdonmukaistetaan perusteet ja keskitetään yrityksen toiminnot kanavien välille. Vähittäiskauppojen tulee olla valmiita tekemään myös isoja organisaatiomuutoksia, jotta pystytään paremmin kartoittamaan kanavien välisiä asiakaspolkuja sekä käyttämään kerättyä asiakasdataa kaikissa liiketoiminnan vaiheissa. Kanavien integrointia tarvitaan, jotta pystytään tarjoamaan räätälöityjä tuotteita ja palveluja kuluttajalle. (Cao 2019)

Omnikanavaisilla strategioilla pyritään parantamaan yrityksen kilpailukykyä mutta sen toteuttamiseen liittyy kuitenkin paljon erilaisia esteitä. Rusanen (2019) kehitti omnikanavastrategia kolmiomallin (kuvio 4.), jolla hän pyrki laajentamaan kapeaa markkinointipohjaista ajattelua omnikanavaisuuden soveltuvuudesta vähittäiskaupassa. Tutkimuksessaan Rusanen (2019) otti huomioon yhteiskunnallisen tilanteen, kilpailutekijät sekä organisaation sisäisen rakenteen. (Rusanen 2019, 41)



Kuvio 4 Omnikanavastrategian kolmiomalli (Rusanen 2019, 40)

Omnikanavastrategian kolmiomallissa (kuvio 4.) on viisi tasoa jotka kaikki ovat yhdistyneinä toisiinsa. Kolmion keskellä on kuvattuna avainrakenteet, jotka ovat oleellisia tekijöitä ja vaikuttavat vasemman puoleisiin sidosryhmiin sekä oikean puoleisiin vähittäiskaupan aktiviteetteihin kaikilla eri tasoilla. Sidosryhmien vaikutukset koostuvat yhteiskunnallisista muutoksista, teknologisista häiriöistä sekä kuluttamisen erilaisista trendeistä, jotka vaativat mukautumista kaupan resursseissa, kilpailuasetelmassa, yrityksen rakenteessa sekä koko työskentely kulttuurissa. Vähittäiskaupan aktiviteetit ovat keinoja joilla ratkaistaan erilaisia ongelmia kolmion eri tasoilla. (Rusanen 2019, 40-41)

3 ASIAKASKOKEMUS VÄHITTÄISKAUPASSA

Asiakaskokemuksen ymmärtäminen sekä sen parantaminen ovat edelleen vähittäiskauppojen tärkeimpiä kehitysalueita. Samalla kun kilpailu kiristyy, vähittäiskaupat pyrkivät kasvuun ja kannattavuuteen pienten asioiden kautta joiden merkitys korostuu entisestään. Nämä pienet tekijät vaikuttavat suuresti niin asiakastyytyvyyteen kuin uskollisuuteenkin. Tällaisia pieniä tekijöitä voivat olla esimerkiksi vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä, johdonmukaiset viestit kaikissa kanavissa ja tarjoamalla useita kanavia vuorovaikutukseen sekä ostosten tekemiseen. (Grewal ym. 2009, 1-2) Ylivoimaisen asiakaskokemuksen toteuttaminen onkin yksi keskeisimmistä vähittäiskauppojen tavoitteista. Yhä useampi kauppa on myös omaksunut asiakaskokemuksen hallinnan ja sisällyttänyt omaan toimintaansa. (Verhoef ym. 2009, 31)

3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Kuluttajien käyttäytyminen on kiehtova ja monimutkainen tulos, joka syntyy monipuolisesta vuorovaikutuksesta ympäristön ja kuluttajan välillä. Kuluttajan asiakaskokemuksen muodostumiseen ei kuitenkaan liity pelkästään itse tuotteeseen liittyvät konkreettiset kokemukset kuten tuotetiedot tai ominaisuudet. Asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyy vahvasti kuluttajan kokemukselliset aspektit, jossa tuotteesta saadut elämykselliset kokemukset ja tunteet vaikuttavat lopullisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Holbrook & Hirschman 1982, 138-139) Elämykselliset kokemukset ovatkin tärkeä osa kokonaisuutta itse palvelun ja tuotteiden lisäksi. Syntyneet elämykset ovat täysin henkilökohtaisia, ja ne syntyvät henkilön oman pään sisällä erilaisten tunteellisten fyysisten, älyllisten ja henkisten tapahtumien seurauksena. (Pine & Gilmore 1998, 98-99) Elämyksiä voidaan tarkastella kahden ulottuvuuden kautta. Ensimmäinen ulottuvuus selittää kuluttajan osallistumisen aktiivisuutta, jossa toisessa päässä skaalaa on passiivinen osallistuja, joka ei osallistu elämyksen muodostumiseen ja toisessa päässä aktiivinen osallistuja, joka on taas avainroolissa elämyksen ja tapahtuman luomisessa. Toinen ulottuvuus kuvaa kuluttajan suhdetta ympäristöön, joka yhdistää kuluttajan tapahtumaan. Se käsittää kuluttajan ja tapahtuman välistä etäisyyttä, jolloin elämys koetaan eri tavalla, kun kuluttaja on tai ei ole itse mukana tapahtumapaikalla. (Pine & Gilmore 1998, 101)

Asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan jakaa kahteen eri osioon. Ensimmäisessä osioissa ovat kokemukset jotka liittyvät tuotteen tai palvelun varsinaisiin toimintoihin, joilla täytetään kuluttajan rationaaliset tarpeet. Toinen osio sisältää kokemuksen muodostumiseen liittyvät tunteet, joihin vaikuttavat vahvasti myös kuluttajan aistit joita ostoon liittyvä ympäristö tarjoaa, kuten hajut, äänet sekä visuaaliset asiat. (Berry ym. 2002, 86)

Asiakaskokemus perustuu asiakkaan ja itse tuotteen tai yrityksen väliseen vuorovaikutukseen, joka johtaa lopulta johonkin reaktioon. Kuluttajan saama kokemus on tällöin täysin henkilökohtainen, jolloin kuluttaja kokee tilanteen niin rationaalisella, tunteellisella, aistillisella kuin henkiselläkin tasolla. (Gentile ym. 2007, 397) Asiakaskokemuksen voidaan sanoa olevan myös asiakkaan subjektiivinen reaktio kokonaisvaltaisesta kohtaamisesta yrityksen kanssa, jossa lopullinen kokemus syntyy asiakkaan kaikista mahdollisista suorista - tai epäsuorista kontakteista yritykseen. Näihin voi sisältyä ainakin vähittäiskaupan viestintään, palvelutapahtumaan ja kulutukseen liittyviä kontakteja. (Lemke ym. 2011, 848; Meyer & Schwager 2007, 118) Suora kontakti syntyy usein asiakkaan omasta aloitteesta oston, käytön ja palvelun aikana. Epäsuorat kontaktit taas syntyvät useimmiten suunnittelemattomista kontakteista yrityksen tuotteiden, palveluiden tai edustajien kanssa. Epäsuora kontakti tapahtuu suusanallisesti suosituksina tai kritiikkinä esimerkiksi mainonnan, uutisten tai arvostelujen kautta. (Meyer & Schwager 2007, 118)

Vähittäiskauppa ympäristössä kuluttajan asiakaskokemus voidaan kokea olevan luonteeltaan kokonaisvaltainen, jolloin sen muodostuminen tapahtuu kuluttajan kognitiivisista, affektiivisista, emotionaalisista, sosiaalisista ja fyysisistä reaktioista. Näihin reaktioihin vaikuttavat niin vähittäiskaupan kontrolloimat tekijät kuten hinnat, liikkeen ilmapiiri, valikoima ja palvelu, kuin myös tekijät joihin vähittäiskauppa ei voi vaikuttaa kuten muiden ihmisten mielipiteet tai kuluttajan omat syyt ostamiseen. Asiakaskokemukseen sisältyvät myös kaikki eri ostoprosessin vaiheet joihin voivat vaikuttaa useat vähittäiskaupan eri kanavat. (Verhoef ym. 2009, 32)

Vaikka asiakaskokemuksen muodostumisessa pääosassa ovatkin kuluttajan ja yrityksen väliset reaktiot, niin asiakaskokemuksen muodostumiseen voi liittyä myös niin sanotut makrotekijät. (Grewal ym. 2009, 2) Yrityksen ulkoista ympäristöä kutsutaan makroympäristöksi ja makrotekijät ovat yritysten toimintaan vaikuttavia ulkoapäin tulevia voimakkaita ilmiöitä. Makrotekijä voi syntyä esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta, poliittisista päätöksistä tai luonnon aiheuttamista voimista. (Kotler ym. 2017, 69) Nämä

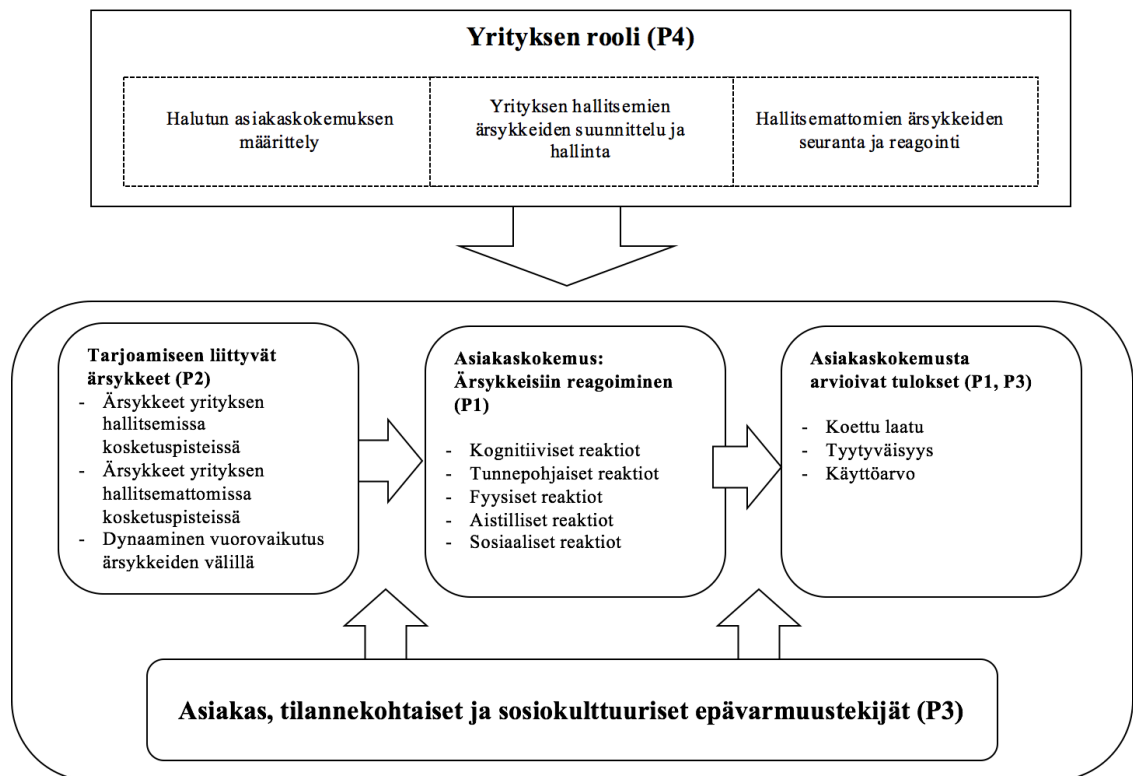
makrotekijät voivat vaikuttaa suoraan niin asiakaskokemukseen kuin kaupan vaikutuspiirissä oleviin tekijöihin kuten kampanjoihin, hintaan, tuotteisiin, toimitusketjuun tai sijaintiin. (Grewal ym. 2009, 2)

Taulukko 2 Tutkijoiden määritelmiä asiakaskokemuksesta

Tutkija	Määritelmä
Holbrook & Hirschman (1982, 138-139)	Asiakaskokemus syntyy tuotteeseen liittyvistä konkreettisista kokemuksista, sekä kuluttajan kokemuksellisista aspekteista, jossa tuotteesta saadut elämykselliset kokemukset ja tunteet vaikuttavat lopullisen asiakaskokemuksen muodostumiseen.
Pine & Gilmore (1998, 101)	Elämyksen muodostumiseen liittyy kaksi ulottuvuutta; kuluttajan aktiivisuuden taso tapahtumassa osallistumiseen, sekä kuluttajan suhde ympäristöön, jossa elämys koetaan.
Berry ym. (2002, 86)	Asiakaskokemus liittyy tuotteen/palvelun varsinaisiin toimintoihin, joilla täytetään kuluttajan rationaaliset tarpeet. Kokemuksen muodostumiseen liittyvät myös tunteet ja kaikki mitä kuluttaja aistii, kuten hajut, äänet sekä visuaaliset asiat.
Gentile ym. (2007, 397)	Asiakaskokemus perustuu asiakkaan ja tuotteen väliseen vuorovaikutukseen, joka johtaa lopulta johonkin reaktioon. Kokemus on täysin henkilökohtainen, ja se koetaan niin rationaalisella, tunteellisella, aistillisella kuin henkiseläkin tasolla.
Lemke ym. (2011, 848) ja Meyer & Schwager (2007, 118)	Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen reaktio suoraan - tai epäsuoraan kontaktiin yrityksen kanssa. Suora kontakti syntyy asiakkaan omasta aloitteesta ja epäsuorat kontaktit syntyvät suunnittelemattomista kontakteista yrityksen tuotteiden, palveluiden tai edustajien kanssa.
Verhoef ym. (2009, 32)	Kuluttajan asiakaskokemukset ovat kokonaisvaltaisia ja niihin sisältyvät kaikki eri ostoprosessin vaiheet. Asiakaskokemuksen muodostuminen tapahtuu kuluttajan kognitiivisista, affektiivisista, emotionaalisisista, sosiaalisista ja fyysisistä reaktioista, joihin vaikuttavat kaikki kontrolloidut ja kontrolloimattomat tekijät.
Grewal ym. (2009, 2)	Asiakaskokemus muodostuu kuluttajan ja yrityksen välisistä reaktioista sekä makrotekijöistä. Makrotekijät voivat vaikuttaa suoraan kaupan vaikutuspiirissä oleviin tekijöihin kuten kampanjoihin, hintaan, tuotteisiin, toimitusketjuun tai sijaintiin.

Taulukossa 2. on koottu eri tutkijoiden erilaisia näkemyksiä eri aikakausilta asiakaskokemuksen muodostumisesta. Asiakaskokemus onkin monimutkainen kokonaisuus, joten yhdistääkseen asiakaskokemuksesta tutkivaa kirjallisuutta ja ratkaisemaan olemassa olevan kirjallisuuden keskeisiä eroja Becker & Jaakkola (2020) muodostivat aiempia tutkimuk-

sia analysoimalla neljä asiakaskokemuksen perustaa, jotka kattavat koko asiakaskokemuksen kentän. Nämä asiakaskokemuksen perustat on esitetty kuviossa 5 ja ne vastaavat kysymyksiin mitä asiakaskokemus on (P1), mikä siihen vaikuttaa (P2), miten se on ennakoitavissa (P3) ja millainen rooli yrityksillä on sen muodostumisessa (P4). (Becker & Jaakkola, 2020, 8)



Kuvio 5 Asiakaskokemuksen käsitteellinen viitekehys (Becker & Jaakkola, 2020, 9)

Becker & Jaakkola (2020) määrittelevät asiakaskokemuksen tarkoitukselliseksi ja spontaaneiksi reaktioiksi erilaisille ärsykkeille. Näin syntynyt asiakaskokemus voidaan erottaa ärsykkeistä joihin asiakkaat reagoivat sekä näiden reagoitien aiheuttamista kokemusten arvioinneista. Tällä tavalla hylätään tyytyväisyyden tunteet sekä havaittu palvelun laatu osana asiakaskokemuksen muodostumista. (Becker & Jaakkola, 2020, 8; Lemon & Verhoef, 2016) Asiakaskokemukseen vaikuttavat ärsykkeet voivat olla mitä tahansa vihjeitä, joita asiakas pystyy havaitsemaan tai tuntemaan (P1). Tämän lisäksi asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa asiakaspolku, joka käsittää sarjan suorita- tai epäsuoria kosketuspisteitä, jolloin asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (P2). Asiakaspolku kuvaa sitä, mitä asiakkaat tekevät tavoitteidensa saavuttamiseksi joka

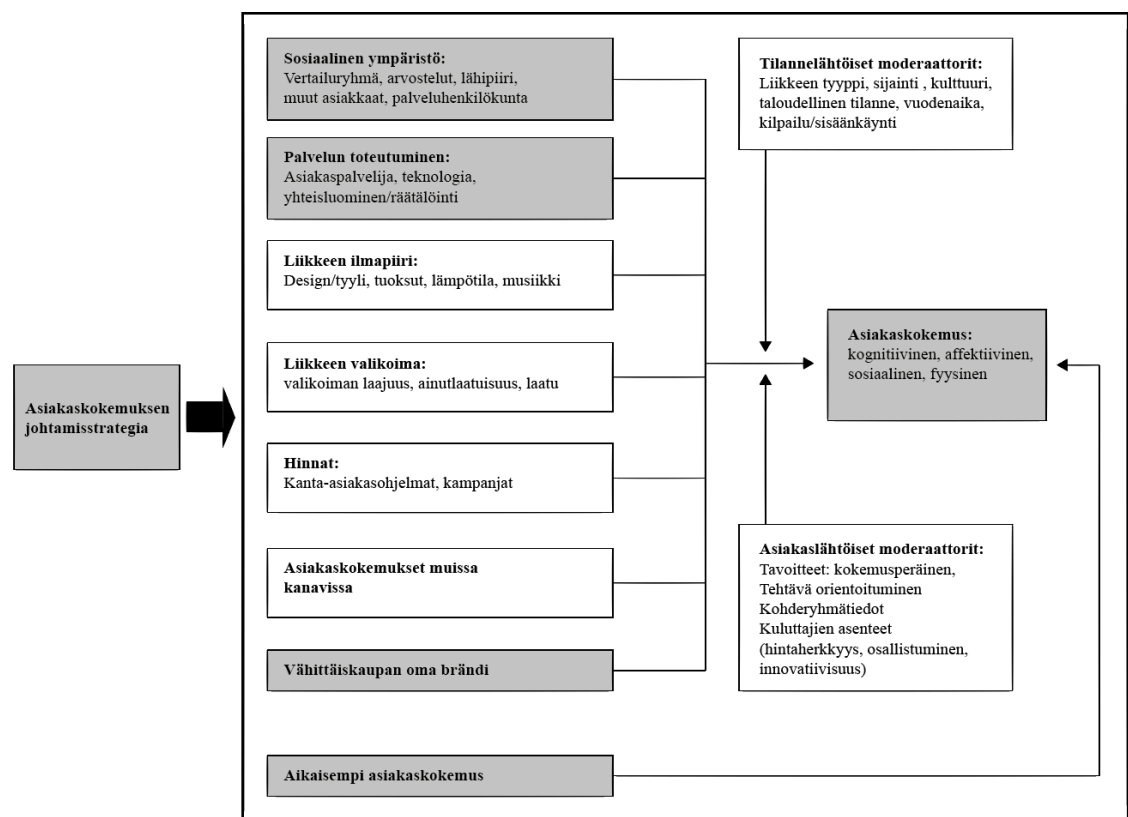
päivä, jolloin se ulottuu paljon syvemmälle kuin pelkästään asiakaspolun ja kuluttajien välisen vuorovaikutuksen keskenään sovittamiseen. (Becker & Jaakkola, 2020, 10)

Asiakaskokemus on subjektiivinen reaktio, joka syntyy ainoastaan tietyissä asiayhteyksissä koska ärsykkeisiin reagoiminen ja näiden kokemusten arviointiin vaikuttavat vahvasti satunnaiset asiakkaaseen-, tilanteeseen- ja sosiokulttuuriin liittyvät taustatekijät (P3). Asiakkaasta aiheutuvat taustatekijät liittyvät asiakkaan omaan persoonallisuuteen, arvoihin sekä muihin sosiodemografisiin tekijöihin. Tilanteen aiheuttamat taustatekijät syntyvät asiakkaan välittömistä kontakteista, joihin vaikuttavat esimerkiksi myymälätyyppi, jossa asiointi tapahtuu tai muiden asiakkaiden läsnäolo. Sosiokulttuuriset taustatekijät taas liittyvät laajempaan kokonaisuuteen jossa asiakas toimii. Näitä ovat käytetty kieli, käytännöt, kulttuuriset näkökohdat sekä yhteiskunnalliset normit ja säännöt. Tutkimukset yrityksen roolista (P4) asiakaskokemuksen muodostumisessa voidaan jakaa kahteen näkökulmaan. Toisissa asiakaskokemus nähdään sellaisena jonka yritys luo ja tarjoaa sitten asiakkaiden käyttöön, kun taas toiset korostavat asiakaskokemuksen muodostuvan asiakkaiden elämästä, jolloin sitä ei voida hallita suoraan. Becker & Jaakkola (2020) ratkaisivat tämän ristiriidan rakentamalla näiden kahden näkökulman yhteiselle pohjalle, jonka mukaan asiakaskokemus on seuraus erilaisista ärsykkeistä. Koska yritykset eivät voi hallita ärsykkeiden synnyttämiä seurauksia, ne eivät pysty myöskään luomaan asiakaskokemusta, mutta ne voivat kuitenkin seurata, suunnitella ja hallita erilaisia ärsykejä, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Becker & Jaakkola, 2020, 11-12)

3.2 Kaupan asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen muodostumiseen kuuluu vahvasti kaikki ostoprosessin eri vaiheet, sekä ostoprosessissa mukana olevat useat eri vähittäiskaupan kanavat. (Verhoef ym. 2009, 32) Kun asiakkaat käyttävät useita kanavia monipuolisesti hyödykseen, on jälleenmyyjällä mahdollisuus hyödyntää kanavien välistä synergiaa synkronoidakseen vuorovaikutukset kuluttajien kanssa useissa eri kosketuspisteissä. (Brynjolfsson ym. 2013, 24) Helpottaakseen ymmärtämään asiakaskokemuksen muodostumista useiden kanavien vaikutuksesta Verhoef ym. (2009) muodostivat asiakaskokemuksen muodostumisen mallin (kuvio 6.). Mallissa asiakaskokemus koostuu erilaisista taustatekijöistä, joita ovat sosiaalinen ympäristö, palvelun toteutuminen, liikkeen ilmapiiri, valikoima, hinta ja muut taloudelliset hyödyt kuten kampanjat sekä kanta-asiakasohjelma. Tausta-

tekijöinä toimivat lisäksi kaikki kokemukset vähittäiskaupan muissa kanavissa sekä vähittäiskaupan oma brändi. Mallissa on myös otettu huomioon, että kuluttajalle muodostuneeseen asiakaskokemukseen vaikuttavat vahvasti myös aikaisemmat asiakaskokemukset jälleenmyyjästä. Näihin taustatekijöihin vaikuttavat erilaiset asiakas- ja tilannelähtöiset moderaattorit. Asiakaslähtöisiä moderaattoreita ovat erilaiset tavoitteet joita asiakas on itse asettanut ostoprosessille. Tilannelähtöisiä moderaattoreita ovat ne muuttajat, jotka vaikuttavat juuri sillä hetkellä. Tällaisia muuttujia voivat olla esimerkiksi myymälän tyyppi¹⁶, käytetty kanava, liikkeen sijainti, kausi tai vuodenaika sekä taloudellinen tilanne kuten taantuma. (Verhoef ym. 2009, 33)

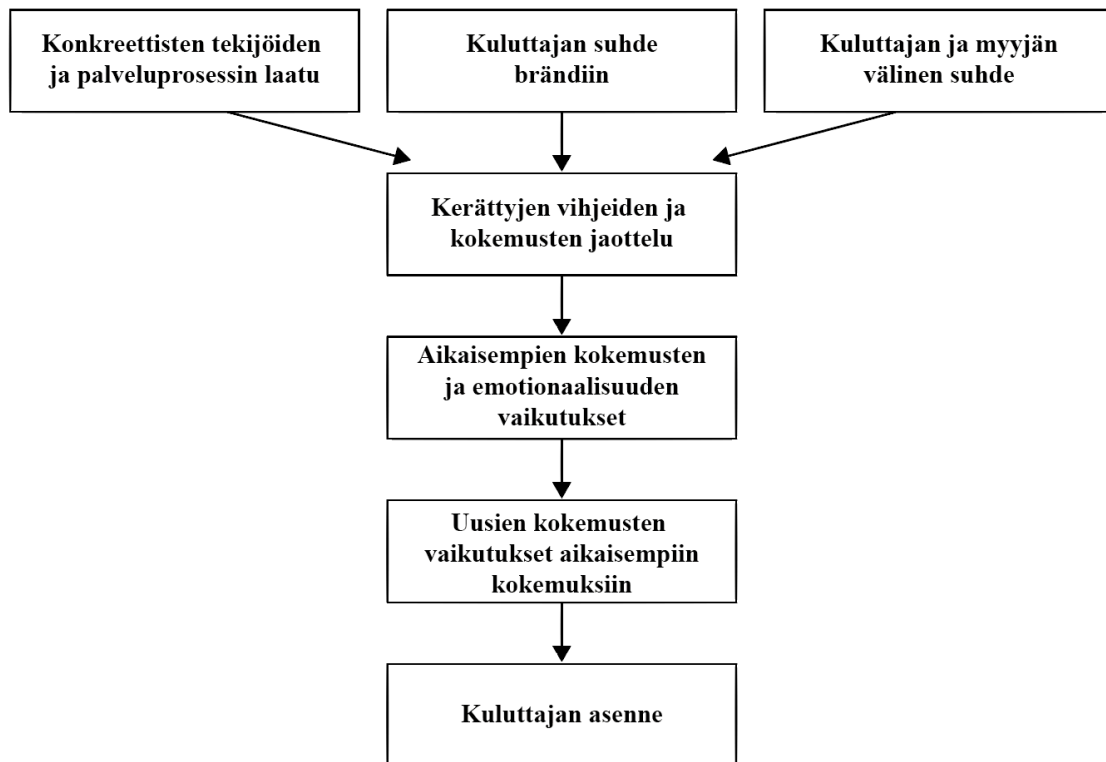


Kuvio 6 Asiakaskokemuksen muodostamisen malli (Verhoef ym. 2009, 32)

Palmerin (2010) näkemyksessä (kuvio 7.) on nostettu esiin samoja elementtejä kuin Verhoef ym. (2009) kuviossa 6, mutta hän keskittyy yksityiskohtien sijaan enemmän itse asiakaskokemuksen muodostumisen prosessiin. Palmerin (2010) näkemyksen mukaan asiakaskokemuksen muodostumisen aloittavat perusärsykkeet, joita ovat asiakas-kohtaamisissa syntyvien konkreettisten tekijöiden ja palveluprosessin laatu, kuluttajan

¹⁶ Yleis- tai erikoisliike

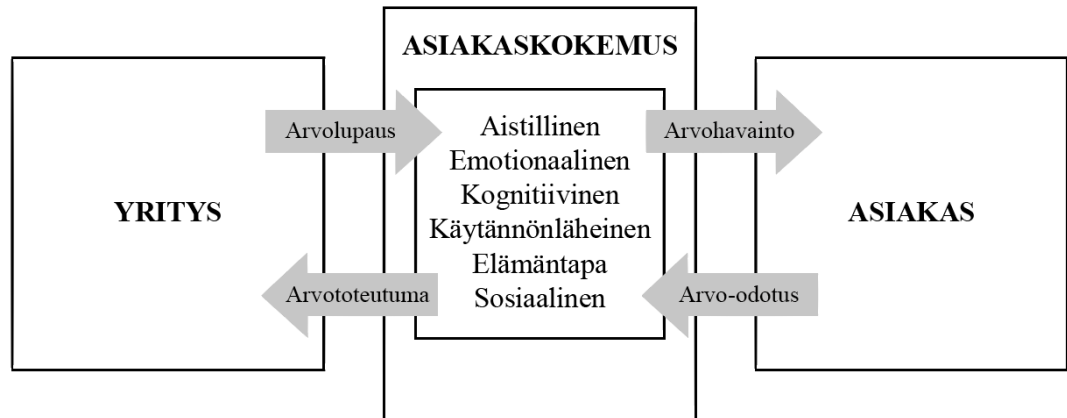
suhde brändiin sekä kuluttajan ja myyjän välinen suhde. Näiden elementtien yhdistyessä kuluttaja aloittaa oman asenteensa muodostamisen jolloin se jaottelee keräämiään vihjeitä ja kokemuksia ja ryhtyy lopulta tekemään niistä omia tulkintojaan. Tämä johtaa asiakaskokemuksen sekä asenteen lopulliseen muodostumiseen, jossa vaikuttavina tekijöinä ovat lisäksi kuluttajan oma emotionaalinen alttius sekä aiemmista kohtaamisista syntyneet kokemukset.



Kuvio 7 Asiakaskokemuksen muodostumisen prosessi (Palmer 2010, 199)

Kuluttajalle muodostunut asiakaskokemus ei kuitenkaan ole pysyvä tila, vaan ajan kuluessa uudet kokemukset johtavat todennäköisesti siihen, että ne vääristävät aikaisempia kokemuksia ja muuttavat asiakkaan aikaisempaa asennetta tuotetta tai palvelua kohtaan. Kuluttajan asenteen kehittyminen on siis jatkuva prosessi jolloin se vaikuttaa todennäköisimmin kuluttajan omaan käyttäytymiseen. (Palmer 2010, 199)

Gentile ym. (2007, 397) näkee asiakaskokemuksen perustuvan asiakkaan ja itse tuotteen tai yrityksen väliseen vuorovaikutukseen, joka johtaa lopulta johonkin reaktioon. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat niin asiakkaan omat odotukset kuin yrityksen tarjoamat arvolupaukset (kuvio 8).



Kuvio 8 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja arvonluonti asiakkaan ja yrityksen välillä (Gentile ym. 2007, 400)

Gentilen ym. (2007, 398) mukaan itse asiakaskokemus muodostuu kuuden erilaisen komponentin kautta:

1. *Aistillinen komponentti* on asiakaskokemuksen osa, jonka stimulointi vaikuttaa asiakkaan aisteihin. Sen kautta on tarkoitus tarjota aistikokemuksia, jotka on kohdistettu stimuloimaan näköä, kuuloa, tuntoa, makua ja hajua, jolloin se aiheuttaa esteettistä iloa, jännitystä, tyytyväisyyttä sekä kauneuden tunnetta.
2. *Emotionaalinen komponentti* on asiakaskokemuksen osa, jossa vaikutetaan asiakkaaseen mielialojen, tunteiden sekä tunteiden luomisen kautta. Sen kautta tarjotaan tunneperäisiä kokemuksia, jotta asiakkaan sekä yrityksen välille syntyisi tunneperäinen suhde.
3. *Kognitiivinen komponentti* on asiakaskokemuksen osa, joka liittyy ajatteluun tai tietoisiin henkisiin prosesseihin. Sen kautta sitoutetaan asiakkaat käyttämällä heidän luovuuttaan tai ongelmanratkaisukykyään. Yritys voi myös sen avulla johdatella asiakkaan arvioimaan uudelleen tavanomaisia käsityksiä ja oletuksia tuotteista tai brändistä.
4. *Käytännönläheinen komponentti* on asiakaskokemuksen osa, joka on peräisin erilaisista käytännön toimista, jotka sisältävät käytettävyyden käsitteen mutta joihin ei kuitenkaan kuulu varsinaista toiminnallisuutta. Se ei tarkoita pelkästään tuotteen käyttöä ostoksen jälkeisessä vaiheessa, vaan se ulottuu kaikkiin tuotteen elinkaaren vaiheisiin.
5. *Elämäntapa-komponentti* on asiakaskokemuksen osa, joka syntyy asiakkaan oman arvojärjestelmän ja uskomuksien kautta. Sen kautta tarjotaan kokemuksia,

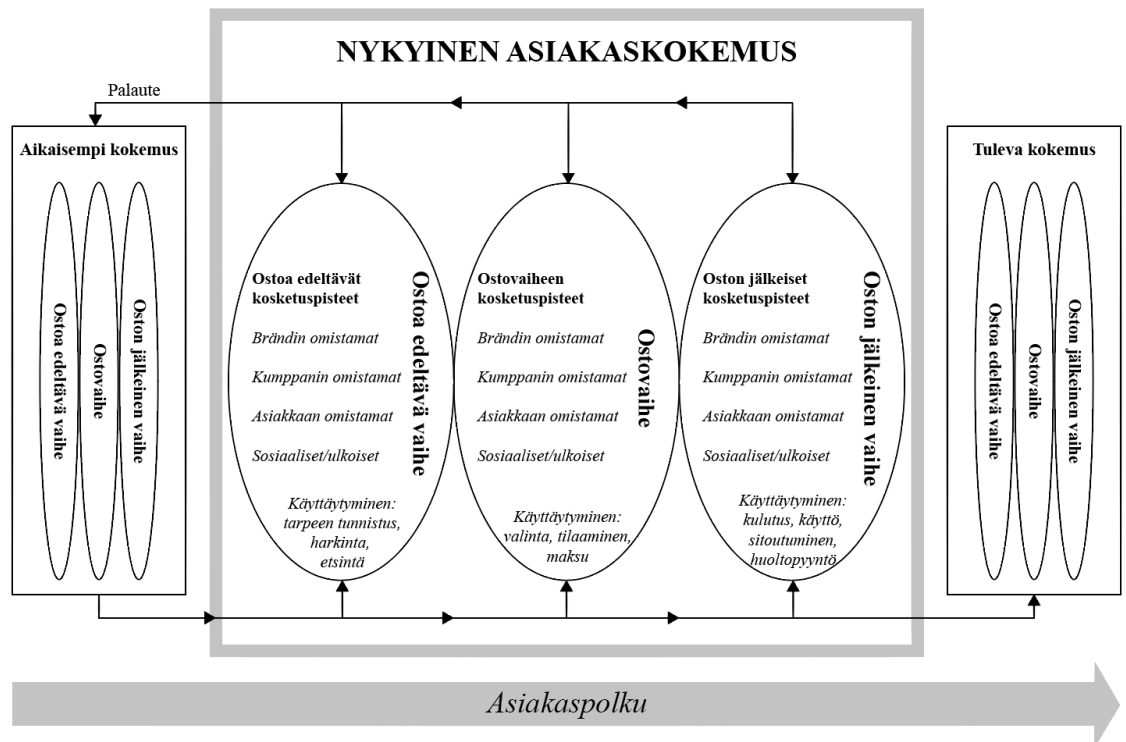
jossa itse tuotteesta ja sen käytöstä syntyy tapoja tarttua tiettyihin arvoihin joita yritys ja brändi edustavat ja asiakkaat jakavat.

6. *Sosiaalisten suhteiden komponentti* on asiakaskokemuksen osa, johon liittyy asiakkaan itsensä lisäksi koko hänen sosiaalinen ympäristönsä, hänen suhteensa toisiin henkilöihin sekä oma ihanteellinen näkemys itsestään. Sen kautta hyödynnetään sellaisia komponentteja jotka rohkaisevat asiakasta kuluttamaan tai käyttämään tuotetta yhdessä muiden ihmisten kanssa. Tämä voi lopulta johtaa yhteisön tai fanikunnan muodostumiseen. Sen kautta asiakas voi lisäksi vahvistaa omaa sosiaalista identiteettiä, joka herättää ryhmään kuulumisen tunteen.

3.2.1 Asiakaspolun vaiheet

Asiakaskokemus on eräänlainen matka, jonka asiakas tekee yrityksen kanssa. Matka muodostuu pikkuhiljaa eri kosketuspisteissä tapahtuneiden ostoprosessien kautta, jolloin asiakaskokemus on toistuva dynaaminen prosessi, jossa edetään kolmen eri vaiheen kautta. Nämä vaiheet muodostavat asiakaspolun, jossa edetään ostamista edeltävästä tiedon hausta ja tarpeen kartoittamisesta varsinaisen ostovaiheen kautta oston jälkeiseen arviointiin. Tämä ostoprosessi sisältää myös aikaisemmat kokemukset ja ostot sekä jokaisessa asiakaspolun eri vaiheessa kohdatut kosketuspisteet, joiden kanssa asiakas on ollut tekemisissä (Lemon & Verhoef 2016, 74, 76)

Lemon ja Verhoefin (2016) muodostama asiakaspolun ja asiakaskokemuksen prosessi on esitetty kuviossa 9. Ensimmäinen vaihe sisältää kaikki ennen ostamista tapahtuneet vuorovaikutukset brändin kanssa. Perinteisessä markkinointikirjallisuudessa tätä vaihetta luonnehditaan tarpeen tunnistamisen, tiedon etsimisen ja harkitsemisen vaiheena. Ostoa edeltävä vaihe kuitenkin sisältää asiakkaan kaikki kokemukset jotka ovat syntyneet heti tarpeen -, tavoitteiden – ja impulssin tunnistamisesta tyydyttämiseen asti joka ilmenee ostamisen muodossa. Toisessa vaiheessa tapahtuu varsinainen ostos, joka sisältää kaiken vuorovaikutuksen brändin kanssa sekä sen ympäristön jossa ostotapahtuman aikana toimitaan. Tälle vaiheelle tyypillisiä tapahtumia ovat tuotteen tai palvelun valinta, tilaaminen sekä maksutapahtuma. Kolmas vaihe pitää sisällään kaikki oston jälkeiset vuorovaikutukset brändin kanssa. Siinä kokemukset syntyvät käytön ja kuluttamisen kautta jotka liittyvät itse brändiin, tuotteeseen tai palveluun jota asiakas on tarvinnut oston jälkeen.



Kuvio 9 Asiakaspolun ja asiakaskokemuksen prosessi (Lemon & Verhoef 2016, 77)

Toteutuneen asiakaskokemuksen lisäksi on tärkeää ottaa huomioon miten aikaisemmat kokemukset vaikuttavat nykyisen kokemuksen muodostumiseen. Asenteet eri ostovaiheissa käytettyjä kanavia kohtaan sekä tuotetta tai palvelua kohtaan asetetut odotukset ovat merkittävässä osassa kokonaisuutta. Tämän lisäksi toistuvat kokemukset muuttavat ajan myötä asiakasta myös itseään, jolloin suhteet brändiä kohtaan vaikuttavat myös identiteettiin. Myös muilla ulkoisilla tekijöillä voi olla vahva, negatiivinen ja kestävä vaikutus asiakaskokemukseen. Tällaisia ulkoisia tekijöitä voi olla esimerkiksi sää tai taloudellinen tilanne kuten taantuma joka vaikuttaa ostetun tuotteen arvoon. (Lemon & Verhoef 2016, 78-79)

3.2.2 Asiakaspolun kosketuspisteet

Omnikanavaisessa ympäristössä perinteinen jako yksi- ja kaksisuuntaisten markkinointikanavien välillä ei ole enää niin selkeää. Vähittäiskaupoille on tärkeää laajentaa kanavien saavutettavuutta sisällyttämällä niihin erilaisia kosketuspisteitä¹⁷. Kosketuspisteet voivat olla lyhyitä, yksi- tai kaksisuuntaisia vuorovaikutuksia asiakkaiden ja yritysten välillä. Kosketuspisteisiin voi liittyä myös asiakkaiden välillä tapahtuvaa vuorovaiku-

¹⁷ engl. Touch point

tusta, joka sosiaalisen median kasvun myötä on kasvanut oleelliseksi osaksi omnikanavaista ympäristöä. (Verhoef ym. 2015, 176)

Asiakaspolun varrelta voidaan löytää eri tyyppisiä kosketuspisteitä, joiden kautta asiakkaan on mahdollista olla vuorovaikutuksessa jokaisessa kokemusta kerryttävässä vaiheessa. (Lemon & Verhoef 2016, 76) Erilaisten kosketuspisteiden välille voidaan tehdä ero jaottelemalla ne asiakasaloitteisiin¹⁸ - ja yritysaloitteisiin¹⁹ kosketuspisteisiin. (Lemon & Verhoef 2016, 78; Anderl ym. 2016, 189; De Haan ym. 2016, 493) Yritysaloitteisiin kosketuspisteisiin kuuluvat erilaiset suoramarkkinoinnin kanavat kuten televisiomainokset, radio sekä sähköpostimainonta, joissa keskitytään työntämään markkinointiviestejä asiakkaalle. Tämän tyyppinen markkinointi ei kuitenkaan tänä päivänä ole kovinkaan haluttua. Näin ei ole asiakasaloitteisissa kosketuspisteissä, joissa asiakas itse ottaa kontaktin omasta halustaan. Tämän tyyppisiä kosketuspisteitä ovat erilaiset hakukoneet, hintavertailusivustot sekä retargetin-mainonta. (De Haan ym. 2016, 493)

Lemon ja Verhoef (2016, 76-78) laajensivat kahden erilaisen kosketuspisteet näkemystä tunnistamalla neljä erilaista kosketuspisteen luokkaa:

1. *Brändilähtöiset kosketuspisteet*²⁰ ovat sellaisia asiakkaan vuorovaikutuksia, jotka yritys on itse suunnitellut. Kosketuspisteen tapahtumat ovat kokonaan yrityksen hallinnoimia, jolloin ne ovat myös heidän valvonnassaan. Nämä kosketuspisteet sisältävät kaiken yrityksen omistaman median kuten mainonnan, verkkosivut sekä kanta-asiakasohjelmat, mutta myös kaikki muut yrityksen ohjauksessa olevat markkinointielementit kuten tuotteiden ominaisuudet, pakkaukset, palvelu, hinta, soveltuvuus sekä myyntivoima.
2. *Kumppanilähtöiset kosketuspisteet*²¹ ovat sellaisia asiakkaan vuorovaikutuksia, jotka yritys suunnittelee, hallinnoi ja valvoo yhdessä yhden tai useamman kumppanin kanssa. Kumppaneita voivat olla eri markkinointiyritykset, monikanavaiset jakelukumppanit sekä yhteiset kanta-asiakasohjelmat.
3. *Asiakaslähtöiset kosketuspisteet*²² ovat asiakkaan omia tekoja, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen mutta joihin yritys, sen kumppanit tai muutkaan tahot eivät pysty vaikuttamaan tai hallinnoimaan. Asiakaspolun eri vaiheissa tämä näkyy siten että ennen ostoa asiakas käsittelee itse omia tarpeitaan ja halujaan. Ostos-

¹⁸ engl. customer-initiated

¹⁹ engl. firm-initiated

²⁰ engl. brand-owned touch points

²¹ engl. partner-owned touch points

²² engl. customer-owned touch points

hetkellä maksutavan valinta on pääosin asiakkaan itse päätettävissä, tosin yrityksellä ja sen kumppaneilla voi olla myös roolinsa maksutapaan liittyen. Asiakaslähtöiset kosketuspisteet ovat kaikkein kriittisimpiä ja yleisimpiä vasta oston jälkeisissä vaiheissa, jolloin asiakas on aloittanut tuotteen tai palvelun käytön.

4. *Sosiaaliset/ulkoiset kosketuspisteet*²³ nostavat esiin muiden tekijöiden tärkeän roolin asiakaskokemuksen muodostumisessa. Kokemuksen syntymisen aikana asiakasta ympäröi useat ulkoiset kosketuspisteet jotka vaikuttavat prosessin kulkuun. Tällaisia ulkoisia kosketuspisteitä voivat olla esimerkiksi muut asiakkaat, erilaiset riippumattomat tietolähteet sekä ympäristö. Muiden asiakkaiden tekemät arvioinnit voivat vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti kaikissa asiakaspolun eri vaiheissa. Muut asiakkaat voivat lisäksi käyttäytymisellään vaikuttaa erityisesti ostoprosessiin, mikäli kuluttaminen tapahtuu oston yhteydessä tai välittömästi tämän jälkeen (ravintolat, teatterit, konsertit, urheilutapahtumat tai mobiilisovellukset). Kolmansien osapuolien tarjoamalla tietolähteillä, kuten arviointisivustot tai sosiaalinen media, on myös suuri vaikutus asiakkaiden käyttäytymiseen.

Eri kosketuspisteiden merkitys voi vaihdella riippuen asiakkaan omasta asiakaspolusta tai tuotteen/palvelun luonteesta. Tämän näkemyksen mukaan brändilähtöiset ja kumppanilähtöiset kosketuspisteet kuuluisivat yritysaloitteisiin kosketuspisteisiin ja asiakaslähtöiset sekä sosiaaliset/ulkoiset kosketuspisteet asiakasaloitteisiin kosketuspisteisiin. (Lemon & Verhoef 2016, 76, 78)

3.3 Asiakaskokemuksen seuraaminen ja mittaus

Asiakaskokemuksen mittaaminen on kriittisessä roolissa, jotta yrityksen näkemykset voidaan toteuttaa onnistuneesti. Yritykset käyttävätkin mittaamiseen monia erilaisia mittareita, joilla he pyrkivätkin arvioimaan kuluttajien kokemusta. Parhaimmassa tapauksessa yrityksellä olisi mittausmenetelmä koko asiakaskokemukselle jokaisessa asiakaspolun vaiheessa sekä kaikille kosketuspisteille. (Lemon & Verhoef 2016, 80-81)

Erilaisissa tavoissa mitata asiakaskokemusta on kuitenkin suuria ongelmia koska monimutkaisia tilannekohtaisia muuttujia on niin paljon. Asiakaskokemus riippuu yksilöiden välisistä eroista, yksilön ajan myötä muuttuvien emotionaalisen tilan eroista sekä

²³ engl. social/external touch points

monista tilannekohtaisista tekijöistä. Asiakaskokemuksen muodostuminen on lisäksi epäsuoraa, jolloin kokemusten havainnoinnille on asetettava jotkin minimitasot tai kynnykset, joilla erotetaan kokemuksia aiheuttavat ärsykkeet toisistaan. Näiden tasojen tai kynnysten asettaminen on hankalaa, sillä ne vaihtelevat yksilöiden tai tilanteen mukaan. (Palmer 2010, 202-203) Asiakaskokemuksen mittaamiseen on myös hankalaa kehittää yksi toimenpidekokonaisuus, jolla pystyttäisiin keräämään riittävästi asianmukaista tietoa eri toimialoilla tai kanavissa. (Lemon & Verhoef 2016, 81)

Muodostettaessa asiakaskokemuksen mittaamiseen välineitä on tunnistettava nämä esteet. Mittaamisessa on otettava huomioon asiaan liittyvien parametrien lisäksi myös tapahtumien jaksotus sekä kuluttajan tapahtumaan liittyvien asenteiden muistaminen vielä jonkin aikaa tapahtuman jälkeenkin. Tavanomainen asiakaskysely voi olla usein riittämätön mittaamaan tehokkaasti asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä pitkällä aikavälillä. Pitkät kyselylomakkeet taas johtavat väsymykseen ja sitä kautta epäluotettaviin tuloksiin. Ajan myötä tapahtuvat asenteiden muutokset johtuvat kuluttajan valikoivasta havainnoinnista sekä kokemusten säilyttämisestä, jolloin mittaamisen ajankohdta voi olla yhtä tärkeässä osassa kuin itse mittaamistapa. (Palmer 2010, 203)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen ei vielä ole löydetty parhaita menetelmiä ja kehitys on vielä varhaisessa vaiheessa. Asiakaskokemuksen mittaamisen kehittynein osa koskee asiakkaiden havaintoja asiakaspolun eri osista. Markkinoinnissa asiakaskokemuksen havainnointiin käytetään erilaisia asiakaspalautemittareita. Näistä kerätyt tiedot eivät kuitenkaan kata koko asiakaskokemusta vaan ne antavat yleensä yksinkertaisia mittauksia, jotka ovat helposti ymmärrettävissä. Yksinkertaiset mittaukset voivat antaa tietoa asiakaskokemuksen tietyistä näkökohdista, kuten tietyn ajankohdan asiakaskokemuksista tai yksittäisistä tapahtumista. Asiakastyytyväisyyttä on käytetty vuosien ajan hallitseva asiakaspalautteen mittarina. (Lemon & Verhoef 2016, 81)

Asiakastyytyväisyyden rinnalle on nostettu muitakin mittareita kuten NPS²⁴, joka on hallintatyökalu, jolla yritys pystyy mittaamaan asiakassuhteidensa uskollisuutta. NPS:n avulla voidaan mitata palveluntarjoajan ja kuluttajan välistä uskollisuutta ja se perustuu yhteen kysymykseen: Kuinka todennäköistä on, että suosittellette yritystämme ystävälle tai kollegalle? (Lemon & Verhoef 2016, 81; Reichheld 2003) Osa johtavista yrityksistä onkin ottanut NPS:n käyttöön osittain sen intuitiivisen luonteensa vuoksi. Yritysten tyytymättömyys asiakastyytyväisyydsmittareihin on myös osa syynä NPS:n

²⁴ engl. Net Promoter Score

suosioon. Tyytymättömyys johtuu asiakastyytyväisyysmittareiden vähäisistä skaalautumismahdollisuuksista sekä siitä etteivät yritykset välttämättä tiedä miten mittareihin voidaan vaikuttaa. (Lemon & Verhoef 2016, 81)

3.4 Omnikanavainen asiakaskokemus

Kuten luvussa 2 todettiin internetin, mobiililaitteiden sekä sosiaalisen median mukaan tuleminen on mullistanut vähittäiskaupan asiakaskokemuksen. Omnikanavaisuuden avulla yhdistetään useita kanavia toisiinsa, jolloin niitä ei hallita enää yksitellen. Käytävissä olevien kanavien tiedon ja palveluiden integrointi on noussut vähittäiskauppa ympäristössä tärkeään rooliin, jolloin voidaan vähentää ristiriitaisia tietoja sekä parantaa saumattoman asiakaskokemuksen syntymistä. (Shi ym. 2020, 325; Shen ym. 2018, 61) Yritysten on ymmärrettävä, että jokaisella kanavalla ja kosketuspisteellä on oma osansa asiakkaan omnikanavaisessa asiakaskokemuksessa. Asiakkaat ovat kosketuksissa eri kanaviin ja kosketuspisteisiin jatkuvasti, käyttäen niitä samanaikaisesti tai vaihdellen eri kanavien välillä, jolloin käytön on oltava saumatonta. (Verhoef ym. 2015, 176)

Peltola ym. (2015) tutkivat omnikanavaista asiakaskokemusta suomalaisten vähittäiskauppojen yhteydessä ja etsivät avaintekijöitä, joita yritysten tulisi ottaa huomioon rakentaessaan omnikanavaista asiakaskokemusta. Tutkimuksessa nousi esiin kaksi avaintekijää. Vähittäiskaupan tulee vähentää riskitekijöitä, joiden takia asiakas voidaan menettää tarjoamalla johdonmukaisia ja integroituja palveluita sekä asiakaskokemuksia. Tämän lisäksi on tärkeää rohkaista asiakasta jatkamaan omaa asiakaspolkuaan tarjoamalla saumattomia ja intuitiivisia siirtymiä eri kanavien ja kosketuspisteiden välillä. (Peltola ym. 2015, 342)

Peltola ym. (2015) nostivat myös esiin, että organisaatiokulttuurilla, tuotetiedoilla, järjestelmillä, logistiikalla sekä viestinnällä on vaikutuksia onnistuneeseen omnikanavaiseen kokemukseen. Vähittäiskaupan yhtenäisellä organisaatiokulttuurilla on tärkeä rooli ja sitä tulee uudistaa siten, ettei se rajoita joustavaa omnikanavaista kehitystä. Mikäli vähittäiskauppa mittaa menestystä esimerkiksi kanavakohtaisesti, ei se anna riittävää kannustinta kaikille henkilöstön tasoille ja omnikanavaisuuden koko potentiaalia ei hyödynnetä. Johdonmukainen hinnoittelu sekä tuotetiedot kaikissa kanavissa ovat perusvaatimuksia jota vähittäiskaupalta edellytetään. Mikäli tiedoissa on eroavuuksia, on erittäin vaikeaa tarjota saumattomia ja intuitiivisia siirtymiä kanavien välille. Järjestelmien ja logistiikan joustavuus on elintärkeää omnikanavaisuuden kehittymisessä.

Tämä kuitenkin voi tuottaa hankaluuksia, mikäli yritys on liian riippuvainen ulkoisista kumppaneista omien verkkopalveluiden ja ohjelmistojen kehityksessä. Vähittäiskaupan logistiikkapalveluiden tulisi myös rakentaa vastaamaan omnikanavaisuuden vaatimuksia, jossa asiakas voi vapaasti valita haluamansa toimitusmenetelmän. Näiden lisäksi johdonmukaisuus kaikessa vähittäiskaupan viestinnässä, kanavasta tai kosketuspisteestä riippumatta, on tärkeää yhtenäisen asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Peltola ym. 2015, 342)

Omnikanavaisen asiakaskokemuksen muodostumisessa voidaan nostaa esiin viisi erilaista mittaria (taulukko 3.), joiden avulla nähdään missä määrin vähittäiskauppa tarjoaa omnikanavaisia kokemuksia asiakaspolun eri vaiheissa. Näitä mittareita ovat liitettävyys, integrointi, johdonmukaisuus, joustavuus sekä personointi. (Shi ym. 2020, 328)

Taulukko 3 Omnikanavaisen asiakaskokemuksen kokemuksen mittarit (Shi ym. 2020, 329)

Ominaisuus	Määritelmä	Esimerkki
Liitettävyys	Kertoo missä määrin kanavien välinen palvelusisältö ja tieto ovat linkitettyinä toisiinsa.	Kun asiakas selaa tuotetta mobiililaitteilla, suosittelee se samalla hänelle lähellä olevaa fyysistä myymälää.
Integrointi	Kertoo missä määrin asiakas kokee tietojärjestelmien ja hallintatoimintojen olevan yhtenäisiä ja integroituina kaikkien kanavien välille.	Uusien tuotteiden lanseeraus on synkronoitu ja tapahtuu samanaikaisesti kaikissa kanavissa.
Johdonmukaisuus	Kertoo missä määrin asiakkaat kokevat sisällön ja prosessien yhdenmukaisuuden kanavien välisessä vuorovaikutuksessa.	Tuotteiden tiedot ja hinnat ovat yhdenmukaisia kaikissa kanavissa.
Joustavuus	Kertoo missä määrin asiakkaille tarjotaan joustavia vaihtoehtoja ja kokevat jatkuvuuden siirtyessään yhdeltä kanavalta toiselle.	Asiakas voi ostaa tuotteen verkosta ja saada myynnin jälkeisen palvelun fyysisessä liikkeessä.
Personointi	Kertoo missä määrin asiakas kokee, että omnikanavainen vähittäiskauppias tarjoaa asiakkailleen yksilöllistä huomiota.	Myyjä voi tarjota tuotesuosituksia, jotka perustuvat asiakkaiden omaan ostohistoriaan.

Liitettävyydellä tarkoitetaan eri kanavien välisen sisällön ja tiedon linkittymistä ja kytkeytymistä toisiinsa. Integroinnilla tarkoitetaan tietojärjestelmien ja toimintojen yhdenmukaistamista kaikissa käytetyissä kanavissa ja johdonmukaisuudella taas tarkoitetaan saman valikoiman, saman tiedon ja saman palvelun tarjoamista kaikkien kanavien kautta. Joustavuudella tarkoitetaan asiakkaan mahdollisuuksia saada joustavia vaihtoehtoja

palvelun käytön aikana, jolloin jatkuvuus kanavien välillä siirryttäessä on sulavaa. Personoinnissa vähittäiskauppa tarjoaa asiakkailleen täysin yksilöllistä ja personoitua palvelua, joka perustuu asiakkaan omaan ostohistoriaan. (Shi ym. 2020, 329)

3.5 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, *miten vähittäiskaupat pyrkivät rakentamaan omnikanavaisen asiakaskokemuksen*. Tarkoituksen ymmärtämistä varten muodostettiin kolme osaongelmaa. Näiden osaongelmien avulla pyritään selvittämään millaisia omnikanavaisia asiakaskokemuksia vähittäiskaupat tavoittelevat, mikä rooli asiakaspoluilla ja kosketuspisteillä on omnikanavaisessa asiakaskokemuksessa sekä millaisia keinoja vähittäiskaupat käyttävät omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentamisessa. Osaongelmat antoivat suuntaa tutkimuksen kirjallisuudelle, joiden pohjalta muodostettiin tutkimukselle teoreettinen viitekehys, joka on esitetty kuviossa 10. Teoreettisen viitekehysten tavoitteena on muodostaa teoriaan perustuva kehikko, jonka näkökulmasta empiirisen tutkimuksen havaintoja tullaan tarkastelemaan. (Alasuutari 2011, 79) Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys (Kuvio 10) on rakentunut mukailleen Becker & Jaakkolan (2020) asiakaskokemusta käsittelevää viitekehystä, jota on täydennetty Shi ym. (2020) omnikanavaisten kokemusten mittareilla, sekä muilla omnikanavaisuuden ominaisuuksilla, joita teorian avulla on löytynyt.

Teoreettinen viitekehys tiivistää tutkimuksen osaongelmat omnikanavaisen asiakaskokemuksen tavoitteista, keinoista sekä asiakaspolkujen ja kosketuspisteiden roolista. Omnikanavainen strategia muodostuu vähittäiskaupan omista tavoitteista, jotka se on asettanut omnikanavaiselle asiakaskokemukselle. Yritykset eivät voi pelkästään asettaa tavoitteiksi positiivisten tai ikimuistoisten asiakaskokemusten luomisen, vaan halutut asiakaskokemukset pitäisi määritellä tarkasti ja sen lisäksi myös määritellä millaisia reaktioita he haluavat omissa asiakkaissaan käynnistää. (Becker & Jaakkola 2020, 14)

Yritykset eivät voi keskittyä liikaa oman suorituskykynsä parantamiseen vaan on tärkeää käyttää aikaa omien asiakaspolkujensa suunnitteluun, jolla kehitetään kuluttajien kokemaa asiakaskokemusta. (Bolton ym. 2014, 253) Osana omnikanavaista strategiaa vähittäiskaupan pitääkin suunnitella ja hallinnoida sen omassa hallinnassaan olevien ärsykkeiden käyttö. Näiden hallittavissa olevien ärsykkeiden lisäksi on olemassa ärsykejä, joihin vähittäiskaupalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Kuluttaja voi kohdata asiakaspolkunsa varrella useita eri osapuolia, joiden toiminta vaikuttaa lopulliseen asia-

kaskokemukseen. (Carú & Cova 2015, 288-289) Näihin hallitsemattomiin toimintoihin vähittäiskaupan on hankala vaikuttaa, jolloin niiden seuranta sekä reagointi tulisi olla suunnitelmallista.

Nämä kaikki ärsykkeet ovat siis osa omnikanavaista asiakaspolkua, johon liittyy useita erilaisia kosketuspisteitä. Kirjallisuuden avulla on tunnistettu erilaisia omnikanavaisia ominaisuuksia, joita vähittäiskauppa pyrkii omien asiakaspolkujensa ja kosketuspisteidensä avulla tarjota kuluttajalle, muodostaen näin omnikanavaisen asiakaskokemuksen. Omnikanavaisen asiakaskokemuksen toteuttaminen ja sen kehittäminen on kuitenkin jatkuvaa työtä, joten vähittäiskaupoilla tulisi olla olemassa keinot seurata kuluttajien asiakaskokemusta ja hyödynnettävä tästä saatua tietoa oman strategioidensa jatkuvaan kehittämiseen.



Kuvio 10 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

4 METODOLOGIA

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus pyrkiä rakentamaan kerätystä aineistosta teoreettisesti kestäviä näkökulmia, jolla lisätään teoreettista tietämystä itse kohdeilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998b, 47) Laadullisen tutkimusotteen käyttäminen tässä tutkimuksessa onkin perusteltua, sillä tutkittavaa ilmiötä käsitellään vähittäiskauppojen näkökulmasta ja laadullisen tutkimuksen tavoitteena on juuri selvittää, miltä tutkittava ilmiö näyttää osallistujan näkökulmasta. (Metsämuuronen 2006, 91)

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun avulla, joka on tyypillinen laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmä. Teemahaastattelu ei ole kuitenkaan yhtä vapaamuotoinen kuin syvähaastattelu eikä myöskään liian ennalta määritelty kuten strukturoitu haastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77-78, 88) Teemahaastattelu on hyvin yksinkertainen vuorovaikutuksen muoto, joka muodostuu kysymyksistä sekä haastateltavan tarinanomaisista vastauksista, joissa tutkijan täsmäntävät jatkokysymykset tai haastateltavan tarkennukseen tähtäävät kysymykset vaikuttavat haastattelun etenemiseen. Haastattelijalle onkin tärkeää toimia pelkästään kysymysten esittäjänä sekä vastausten kuuntelijana, ja välttää mahdollista kiistelyä haastateltavan kanssa. (Koskinen ym. 2005, 108) Haastattelun yksi eduista on sen joustavat ominaisuudet, jolloin haastattelijalla on mahdollista toistaa kysymykset, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää erilaisia sanamuotoja. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 75) Haastattelussa molempien osapuolien vaikutukset toisiinsa sekä normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät asiat voivat vaikuttaa haastattelutilanteeseen. (Eskola & Suoranta 1998b, 63)

Teemahaastattelu valittiin haastattelutyypiksi, koska tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman laajoja ja monipuolisia vastauksia haastateltavilta. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten ennalta määriteltyjen teemojen varassa, jotka pysyvät samoina kaikille haastateltaville. Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin, joten teemahaastattelun kautta tuodaan myös tutkittavien äänet kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48) Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypilliset kysymysten tarkat muodot ja järjestykset. Haastattelijan tulee varmistaa, että kaikki etukäteen määritellyt teemat kuitenkin käsitellään, mutta niiden

laajuus ja järjestys vaihtelevat riippuen haastattelun kulusta. (Eskola & Suoranta 1998a, 87) Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa, jossa kaikki teemat käsiteltiin keskustelunomaisella haastattelulla, jolloin tarkentavien kysymysten tai perustelujen pyytäminen oli mahdollista tehdä helposti haastattelun aikana.

4.2 Aineistonkeruumenetelmä ja analyysi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koko on hyvin harkinnanvaraista eikä perustu tilastollisiin yleistyksiin, jolloin tutkimus voi perustua hyvinkin pieneen tapausmäärään. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei siis ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen, joten olemassa ei myöskään ole mitään sääntöjä aineiston koon määrittämiseksi. (Eskola & Suoranta 1998b, 46) Aineiston kokoon liittyy usein myös käytössä olevat tutkimusresurssit eli aika ja raha. Nämä vaikuttavat omalta osaltaan aineiston keräämiseen kuin analyysiinkin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 87) Aineiston koon riittävyyden määrittämisessä voidaan hyödyntää aineiston kylläntymistä eli saturaatiota. Aineiston keräämisessä syntyy saturaatio, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Saturaation synnyttämiseksi on siis oleellista, että tutkijalla on selkeä kuva siitä mitä aineistostaan hakee. Mikäli saturaatiopistettä ei pystytä etukäteen määrittelemään, on sitä tarkkailtava tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta 1998b, 47-48)

Tutkimuksen lopullinen haastattelurunko muodostettiin operationalisoinnin avulla. Operationalisoinnissa hyödynnettiin tutkimukselle asetettuja teemoja, jotka mukailevat tutkimuksen osaongelmia. Operationalisoinnin tarkoituksena on löytää teoreettisen viitekehityksen eri osille empiirisesti mitattavat vastineet. (Eskola & Suoranta 1998b, 56) Operationalisoinnin kautta tutkimukselle muodostettiin operationalisointitaulukko, joka on esitetty taulukossa 4. Operationalisointitaulukossa on esitetty tutkimuksen tarkoitus, tutkimuksen osaongelma sekä sen operationaalinen vastine sekä operationalisoitu haastattelukysymys.

Taulukko 4 Tutkimuksen operationalisointi taulukko

Miten vähittäiskaupat pyrkivät rakentamaan omnikanavaisen asiakaskokemuksen?		
Tutkimuksen osaongelma	Operationaalinen vastine	Operationalisoitu haastattelukysymys
Millaisia omnikanavaisia asiakaskokemuksia vähittäiskaupat tavoittelevat?	<ul style="list-style-type: none"> - Omnikanavaisuus - Asiakaskokemus - Omnistrategia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Onko omnikanavaisuus teille ajankohtainen aihe? 2. Millä tasolla sanoisitte yrityksenne olevan omnikanavaisuuden prosessissa? (Kuvio 3) 3. Onko omnikanavaisuus otettu jotenkin huomioon yrityksenne strategiassa? Kyllä/ei -> Mikä on sen rooli?/Onko tulevaisuudessa tarkoitus sellainen tehdä? 4. Oletteko pohtineet omnikanavaisuuden roolia asiakaskokemuksen muodostumisessa? 5. Millaisia asiakaskokemuksia pyritte tarjoamaan? -> tavoitekokemukset
Mikä on asiakaspolun ja kosketuspisteiden rooli omnikanavaisessa asiakaskokemuksessa?	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakaspolku - Kosketuspisteet - Kanavat: Kivijalkaliike Verkkokauppa Sosiaalinen media Mobiililaitteet - Omnikanavaisuuden ominaisuudet: Integraatio Johdonmukaisuus Liitettävyys Personointi Joustavuus Kohdistaminen Synergia Yhteinen toimitusketju 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Oletteko pohtineet millainen rooli asiakaspoluilla ja kosketuspisteillä on tavoittelemienne asiakaskokemusten muodostumisessa? 7. Oletteko tunnistanee erilaisia omnikanavaisia asiakaspolkuja kanavien välillä? 8. Oletteko pohtineet eri kanavien ja kosketuspisteiden roolia asiakaskokemuksen muodostumisessa? 9. Millaisia omnikanavaisia asiakaspolkuja pyritte tarjoamaan asiakkailenne? 10. Pyrittekö jotenkin vaikuttamaan asiakaspoluissa ja kosketuspisteissä tapahtuvaan vuorovaikutukseen? Miten?
Millaisia keinoja vähittäiskaupoilla on omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentamisessa?	<ul style="list-style-type: none"> - Suunnittelu - Hallinta - Seuranta - Hallitut/hallitsemattomat ärsykkeet 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Millaisilla toimilla pyritte tuottamaan tavoittelemianne omnikanavaisia asiakaskokemuksia? 12. Mitä yritykseltä vaaditaan omnikanavaisten asiakaspolkujen suunnittelussa ja toteuttamisessa?

		<p>13. Onko omnikanavaisuus tuonut jotain haasteita? Kyllä -> Millaisia ja miten haasteista on pyritty selviämään?</p> <p>14. Miten seuraatte ja analysoitte asiakkaidenne kokemuksia?</p> <p>15. Miten seuraatte ja reagoitte ärsykkeisiin jotka eivät ole teidän hallinnassanne?</p>
--	--	---

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää valita haastateltavaksi henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluun valittuja henkilöitä ei voida siten tehdä sattumanvaraisesti. Tutkimuksessa on kuitenkin käytävä ilmi, miten kerättävän aineiston valintaa on harkittu ja miten se täyttää tutkimukselle asetetut kriteerit. Harkinnanvaraisuus ja tarkoituksen sopivuuden kriteerit ovat tutkijan päätettävissä ja niiden onnistumisen arviointi jätetään kokonaan lukijalle. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 88) Tämän tutkimuksen haastatteluja varten kartoitettiin ensin kaikki Suomessa toimivat suuremmat vähittäiskaupat, jotka käyttivät vähintään kolmea eri kanavaa²⁵ omassa toiminnassaan. LinkedInin kautta etsittiin 22 eri haastateltavaa, jotka olivat sellaisessa asemassa, jossa tulisi olla tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Ensimmäinen yhteydenotto tapahtui LinkedInin kautta, jossa kerrottiin haastattelun aiheesta sekä tutkimuksen taustoista. Ensimmäisen yhteydenoton jälkeen keskustelua jatkettiin sähköpostitse tai puhelimitse, jolloin haastateltavalle kerrottiin tarkemmin tutkimuksen aiheesta ja kerrottiin että haastattelu toteutettaisiin videohaastatteluna, jonka pituus olisi noin 45 minuuttia. Haastattelut toteutettiin videohaastatteluna koska kevään 2020 Covid-19 pandemia esti haastattelujen toteuttamisen kasvotusten. Haastateltavien kerääminen osoittautui melko hankalaksi ja suurin osa kieltäytyi haastattelusta vedoten kiireisiin, jotka Covid-19 pandemia aiheutti yrityksille. Tutkimukseen valikoitui lopulta kuusi Suomessa eri toimialoilla operoivaa merkittävää vähittäiskauppaa, jotka kaikki hyödynsivät vähintään ristikanavaisuutta omassa toiminnassaan. Osa haastatteluun osallistuneista vähittäiskauppojen edustajista toivoi, että haastattelu toteutettaisiin kokonaan anonymina, joten tiedot vähittäiskaupoista on jätetty kokonaan pois tutkimuksesta. Taulukossa 5 on esitelty haastatteluun osallistuneiden vähittäiskauppojen toimialat, aineiston keruu metodi, haastateltavan titteli, haastattelun kesto minuutteina sekä haastattelun ajankohta.

²⁵ Kanavia ovat kivijalkaliike, verkkokauppa, mobiili ja sosiaalinen media

Taulukko 5 Haastatteluun osallistuneet yritykset

Yritys	Aineiston keruu metodi	Haastateltavan titteli	Haastattelun kesto	Päivämäärä
Yritys A	Videohaastattelu	Markkinointipäällikkö	43 min	1.4.2020
Yritys B	Videohaastattelu	Toimitusjohtaja	45 min	2.4.2020
Yritys C	Videohaastattelu	Markkinointipäällikkö	42 min	7.4.2020
Yritys D	Videohaastattelu	Markkinointipäällikkö, Asiakkuuspäällikkö	62 min	15.4.2020
Yritys E	Videohaastattelu	Maajohtaja	44 min	23.4.2020
Yritys F	Videohaastattelu	Brändi ja Markkinointi päällikkö	32 min	7.5.2020

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, jossa tutkijan tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja tutkittavasta ilmiöstä. Lähtökohtana ei ole siksi teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi ym. 1997, 165) Aineiston analysoinnilla selkeytetään ja tiivistetään aineistoa kuitenkin menettämättä aineiston sisältämää informaatiota. Analysoinnin lähtökohtaisena tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja tehdä aineistosta selkeästi luettavaa. (Eskola & Suoranta 1998a, 138) Ennen varsinaista analyysia kaikki tehdyt haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Tutkijalla on myös mahdollista tehdä valkoitu litterointi, jossa litteroinnin kohteeksi valitaan ainoastaan tutkimukselle merkitykselliset osat. (Metsämuuronen 2008, 48) Litteroidusta aineistosta voidaan teemoittelun avulla nostaa esiin tutkimusongelmaan liittyviä teemoja. Näin tutkijan on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa ja poimia tekstimassasta tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. (Eskola & Suoranta 1998b, 126) Ryhmittelyn jälkeen tarkastellaan aineistosta nousevia erilaisia piirteitä, jotka pohjautuvat teemahaastattelussa määriteltyihin teemoihin. Näiden lisäksi aineistosta voi mahdollisesti nousta kokonaan uusia teemoja, jotka saattavat olla kiinnostavampia kuin lähtöteemat. Teemoittelun ja vertailun avulla pyritään nostamaan esiin aineistojen tärkeimpiä tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 173)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastatteluja toteutettiin yhteensä 6 ja niistä saadut tutkimuksen tulokset on esitetty seuraavaksi ennalta asetettujen haastatteluteemojen mukaisesti. Haastattelut toteutettiin anonymisti, jolloin lainauksia ei voida yhdistää yksittäiseen yritykseen tai henkilöön. Esitetyissä lainauksissa haastateltaviin viitataan tunnisteella kuten Yritys A, B, C, D, E ja F.

5.1 Omnikanavaisen asiakaskokemuksen tavoitteet

5.1.1 Vähittäiskauppojen omnikanavaisuus

Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien keskuudessa omnikanavaisuus oli tuttu käsite yhtä vähittäiskauppaa lukuun ottamatta. Heidän näkemyksensä omnikanavaisuudesta olivat myös melko yhtenäisiä, vaikka haastateltavat puhuivatkin usein monikanavaisuudesta viitattaessaan omnikanavaisuudelle tyypillisiin ominaisuuksiin. Haastateluista kävi näin ilmi, että terminä omnikanavaisuus ei kaikkien vähittäiskauppojen osalta ollut täysin selkeää ja monikanavaisuutta käytettiin osittain omnikanavaisuuden synonyymina.

Yritys B on käytännössä jo aika alusta asti toiminut monikanavaisena et ajatushan oli lähtee tekee verkkokauppaa mut siit ei menny pitkäänkään ku siel oli jo ensimmäiset asiakkaat oven takaa raapii, et mist tätä kamaa saa ja myymälä tuli kuvioihin hyvin nopeesti eli siinä mielessä ollaan niin ku firma on jo lähtenyt alun perin monikanavaisesti liikkeelle. No sitten se et monikanavaisuus tai niin kun omnikanavaisuus, se käsitteellisesti menee aina vähän niin ku limitään. (Yritys B)

Meidän strategiassa siit yhteenvedosta joka löytyy tuolt ihan meidän sivuilta, niin siellä sanotaan, että et halutaan olla tämmönen, halutaan tehdä uraa uurtavaa saumatonta asiakaskokemusta ja puhutaan niin ku monikanavaisuudesta siellä eli se on kyllä meillä niin ku keskiössä, strategian keskiössä. (Yritys F)

Omnikanavaisuus oli kaikille haastatteluun osallistuneille ajankohtaista ja kaikki vähittäiskaupat myöskin hyödynsivät useampaa eri kanavaa omassa toiminnassaan. Vähit-

täiskaupat näkivät, että omnikanavaisuuden tuomat ominaisuudet saattavat olla yrityksille jopa elinehto tulevaisuudessa, jolloin sen kehittämiseen pyrittiin tekemään nyt paljon töitä. Omnikanavaisuus koettiin myös kilpailuetuna, jolloin parhaiten omnikanavaisissa toiminnoissa onnistuneet tulevat menestymään myös tulevaisuudessa.

Erittäin ajankohtainen aihe, se on nostettu yrityksessä yhdeksi fokus alueeksi ja ollu jo useamman vuoden ja jatkaa vielä muun muassa ensi tilikaudelle ni on yksi neljästä tämmösestä fokusalueesta, jos me puhutaa Yritys E:lla, kehittää sitä omnichannelia tai omnikanavaisuutta. (Yritys E)

Strategiatasolla haastateltavat kokivat erillisen omnikanavastrategian vieraana käsitteenä ja näkivät, että omnikanavaisuuden tulisi olla kokonaan sisällytettynä yrityksen varsinaiseen strategiaan. Haastateltavat näkivät, että kun omnikanavaisuus on integroitu yrityksen strategiaan, voidaan silloin vasta puhua omnikanavaisesta vähittäiskaupasta.

Ite jotenkin ehkä tavallaan koen, että silloin kun sitä ei ole erillistä ni silloin ollaan oikeesti niin ku omnikanavaisia et kun se on tavallaan niin vahvasti integroitu et se on myöskin ja mä koen et meillä kyllä strategiat, meillä ei oo niin ku erillistä omnistrategiaa vaan meillä on yrityksen strategiat ja ne heijastelee sit tavallaan niin ku niitä kaikkia kohtauspisteitä ja ottaa niin ku huomioon ja se on niin ku nimenomaan niin ku integroitu osa sitä tekemistä. (Yritys D)

Haastateltaville esitettiin Berman & Thelen (2018) nelitasoinen prosessi omnikanavaisuuden saavuttamisesta (kuvio 3) ja pyydettiin asettamaan vähittäiskaupan omnikanavaisuudelle taso. Vastaukset on esitelty taulukossa 6, josta voidaan omnikanavaisuuden tason lisäksi nähdä mitä kanavia tutkimuksen vähittäiskaupoilla oli käytössään. Taulukosta voidaan nähdä, että kaikki haastateltavat vähittäiskaupat käyttivät perinteisiä kanavia mutta yrityksillä C, D ja F oli käytössään lisäksi oma mobiiliapplikaatio. Omnikanavaisuuden taso vaihteli vähittäiskauppojen kesken tasolta kaksi tasolle neljä. Yritys C koki olevansa tason kaksi ja kolme välimaastossa, kun taas A ja E näkivät ylittäneensä tason kolme ja pyrkivät nyt kehittämään tason neljä vaadittavia kriteereitä. B, D ja F kokivat olevansa jo tasolla neljä mutta korostivat etteivät he kuitenkaan vielä pysty tarjoamaan täydellistä omnikanavaista kokemusta. Vähittäiskaupat kokivat, että onko

yrittäjien edes mahdollista saavuttaa piste, jossa kanavien välillä korkein mahdollinen integroinnin taso on saavutettu.

Taulukko 6 Vähittäiskauppojen käyttämät kanavat sekä omnikanavaisuuden taso

	Kanavat	Ommitaso	
Yritys A	Kivijalkaliike, verkkokauppa, sosiaalinen media, mobiilisivut	3	<i>Kyl se tos niin ku 3 ja 4 huiteilla on... Niin et siinä ehkä ei kaikissa asioissa maalissa mut noitten välillä.</i>
Yritys B	Kivijalkaliike, verkkokauppa, sosiaalinen media, mobiilisivut	4	<i>No kyl mä sit nyt ku mä katon noi kriteerit oikein kunnolla ni kyl mä sanoisin et kyl me tol nelosel ollaan.</i>
Yritys C	Kivijalkaliike, verkkokauppa, sosiaalinen media, mobiilisivut, mobiilisovellus	2	<i>No siis mä olin ihan tyytyväinen et ei ainakaan ei tasol 1 olla et ollaan niin ku pidemmällä mut sit mä en ehkä siit sillai erotella niin ku et mikä se taso sit olis. Ei varmaan myöskään se 4 et varmaan 2-3 niin ku siin varmastikin oltais.</i>
Yritys D	Kivijalkaliike, verkkokauppa, sosiaalinen media, mobiilisivut, mobiilisovellus	4	<i>Mä sanoisin näin et me ollaan niin ku monella tasolla niin ku tos tasolla 4. Mut varmasti vielä tosta tasosta 4 eteenpäin on niin ku sellasii asioita missä meillä on vielä niinku parannettavaa.</i>
Yritys E	Kivijalkaliike, verkkokauppa, sosiaalinen media, mobiilisivut	3	<i>Mä voisin sanoa et me ollaan varmaan tuolla 3 tasolla tällä hetkellä mitä nyt jos mä ihan näitä kolme kohtaa laitettu.</i>
Yritys F	Kivijalkaliike, verkkokauppa, sosiaalinen media, mobiilisivut, mobiilisovellus	4	<i>Olen päätynyt tasoon 4 mutta se ei kaikilta osin vielä toteudu.</i>

Vähittäiskauppojen omnikanavaisuuden hyödyntämistä on vertailtu Taulukossa 7. Taulukkoon on listattu omnikanavaisuudelle tyypillisiä piirteitä, jotka on poimittu Berman & Thelen (2018) omnikanavaisuuden nelitasoisesta prosessista (kuvio 3). Taulukosta on jätetty pois ykköstason ominaisuudet, jotka ovat ominaisia monikanavaisuudelle ja jonka vaiheen kaikki haastatteluun osallistuneet vähittäiskaupat olivat ohittaneet. Vähittäiskaupoista Yritys C oli asettanut itsensä tasolle kaksi ja sillä olikin eniten matkaa omnikanavaisuuden toteuttamisessa. Yritys C oli myös ainut, jolle termi omnikanavaisuus oli vähittäiskauppa ympäristössä vielä vieras termi. Yritys C kuitenkin mainitsi, että tasolle kolme yhdistettyjen kriteerien kehitykseen tehdään tällä hetkellä paljon töitä ja erityisesti kanavien välisen integraation kehittäminen oli heillä tärkeässä osassa.

Kokoajan pyrkimyksenä et saadaan niit nimenomaan yhdistettyä mut meillähän siis nyt taas niin ku mä sanoin tosta organisaation rakenteesta ni ne verkkokaupan palvelut pitkälti tuotetaan Yritys C:n toimesta ja sit se kivijalan kauppa erityisesti on se mitä me tehdään paikallisesti, poikkeuksena tästä, niin ku isona poikkeuksena on tietenkin ruuan verkkokauppa elikkä sehän me tuotetaan paikallisesti kokonaisuudessaan niin ku tääl näin et siihen niin kun valtakunnallisesti tarjotaan alusta, mutta siis on ollu niin ku paljon puhetta ja siis varsinkin sitä kehitystyötä tehdään tietenkin et saadaan voimakkaammin integroituu ne kanavat yhteen tai sillai et se ei oo et meil on erikseen niin ku se vaik sit se verkkokauppa et sillai et me saatais niin ku sitä hyötyy voimakkaammin niin ku verkkokaupast siihen kivijalkaan ja kivijalast verkkokauppaan. (Yritys C)

Yritys C:llä kanavien välinen johdonmukaisuus näkyi yhteisissä tarjouksissa, hinnoissa sekä kanta-asiakasohjelmassa, jota kautta oli mahdollista kerätä asiakasdataa muiden kanavien käyttöön mutta kanavien välisen integraation toteuttamisessa oli vielä työtä. Kanavien kenttä ja hallinta olivat lisäksi niin hajautettuina, jolloin eri kanavien väliset yhtenäiset strategiat ja tavoitteet olivat hankalasti toteutettavissa. Yritys C myönsi päässeensä vasta lähiaikoina eroon ajattelumallista, jossa kivijalkakauppa ja verkkokauppa koetaan kokonaan toistensa kilpailijoiksi.

Aikasemmin on ollu vähän niin ku et voidaanko me laittaa et ”Katso lisää yritysc.fi” et onks se sit et vähentääkö se meidän myyntiä sit jotenkin ja siis se on niin ku niin vanhanaikainen ajattelutapa ja se vaan kertoo siit et me ei ehkä ol-

la vieläkään niin asiakaslähtöisiä ku meidän pitäisi olla et kyl meidän pitäis aina mennä niin ku sen asiakkaan saappaisiin ja kattoo sieltä et miten se asiakas näkee sen yrityksen ja ne sen palvelut ja mist se niin ku muodostuu et se voi jossain tilantees olla se verkkokauppa ja jossain tilantees myymälä ja jossain tilanteessa joku niiden yhteenliittymä et osta osa vaikka verkossa ja sit jatkaa sitä palveluu vaiks siel myymäläs tai jotenkin. (Yritys C)

Omnikanavaisuuden toteuttamisen ongelmat selittyvät osittain Yritys C:n hankalasta organisaatorakenteesta ja siilomaisesta ajattelusta, jossa kanavia käsitellään erillisinä yksikköinä ja niitä hallinnoi eri ihmiset tai yksiköt, joiden välinen yhteistyö ei toimi kokonaisvaltaisesti. Yritys C olikin haastattelun vähittäiskaupoista kaikkein suurin organisaatio ja prosessien läpi vieminen koettiin erittäin hitaaksi ja haastavaksi, jolloin erilaiset kehitysprojektit saattoivat kestää kauan.

Se historian peru et ollaan tosi prosessikeskeinen ja resurssi niin ku tehokkuus keskeinen yritys, ni siitä on niin ku tosi pitkä harppaus ja sit ku on kuitenkin niin iso koneisto ja siis et niin paljon työntekijöitä ja kaikkee semmost ni siin on vaan niin ku pitkä matka siihen. (Yritys C)

Tasolle kolme ja neljä itsensä asettaneet vähittäiskaupat olivat pystyneet integroimaan omat kanavansa ja pyrkivät viemään integrointia eteenpäin. Näillä vähittäiskaupoilla tilaus- ja palautus prosessit olivat standardoituja, jolloin ne toimivat saumattomasti eri kanavien kautta. Heillä oli yhteiset varastonhallinta-järjestelmät, jolloin saldot pysyivät johdonmukaisia kaikissa kanavissa. Johdonmukaisuus näkyi myös yhteisissä tarjouksissa, hinnoissa sekä kanta-asiakasohjelmissa. Nämä vähittäiskaupat pystyivät myös jakamaan ja hyödyntämään kerättyä asiakashistoriaa kanavien välillä. Omnikanavaisuuden tasoksi neljä asettaneet B ja D erosivat muista siten että he pyrkivät löytämään aktiivisesti mahdollisimman saumattomia ostokokemuksien sekä kanavien välisiä synergioita.

CRM on tietysti myöskin linkitetty tietysti siinä mielessä että pystytään yhdistämään nimet ja ostot kun sitten myymäläosto myöskin ja meillä on se että suurin osa kuiteistakin tehdään nimellä koska tota niissä tuotteissa on takuu niin meikautta myös jenkkeihin, jolloin hypoteesi on et me saadaan sitä Amazonin asiakaskuntaa joka haluaa vaan asioida Amazonin kautta, ni me otetaan siitä

siivu, jolloin syntyy niin kun digitaalisia niin ku... siis verkkokauppaan syntyy myös tää monikanavaisuus et meil on yritysb.com mut sit meil on Amazonissa niin ku Yritys B:n tuotteet ja siel on niin kun Amazoniin brädätty Yritys B Store frontti plus sisältö ja näin. Eli siinä mielessä me edetään siinä monikanavaisuudessa tai omnikanavaisuudessa taas yks steppi pidemmälle, ottamalla tollanen alusta käyttöön. Et jossain ajan hetkessä saattaa olla et Japanin markkinoille ni tehdään sama Ragutenin kautta, jolloin asiakas voi valita et asioiko hän suoraan meidän verkkokaupasta vai sit jonkun alustan kautta. (Yritys B)

Taulukko 7 Vähittäiskauppojen omnikanavaisuus

	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D	Yritys E	Yritys F
Yhdenmukainen yritysilmike kaikissa kanavissa	X	X	X	X	X	X
Kanavien välinen integraation aste on rajoitettu			X			
Kanavat eivät välttämättä noudata yhtistä markkinointistrategiaa			X			
Integroidut tilaus- ja palautusprosessit kaikkien kanavien kautta	X	X		X	X	X
Standardisoidut tilaus- ja palautuskäytännöt kanavien välillä	X	X		X	X	X
Yhtenäinen varastonhallintajärjestelmä	X	X		X	X	X
Pyrkii kanavien välillä korkeimpaan mahdolliseen integroinnin tasoon	X	X		X	X	X
Kanavien välillä yhteiset tarjoukset, hinnat sekä kanta-asiakasohjelmat	X	X	X	X	X	X
Asiakkaiden ostohistoria jaetaan kanavien kesken	X	X	X	X	X	X
Etsii saumattomia ostokokemuksia asiakaspolun varrelta		X		X		
Etsii kanavien välisiä synergioita		X		X		

5.1.2 Haluttu omnikanavainen asiakaskokemus

Haastatteluissa asiakaskokemuksen monimutkainen kokonaisuus oli selkeästi havaittavissa ja asiakaskokemusta käsiteltäessä vastaukset liittyivät vahvasti asiakastyytyvyyteen. Kaikki vähittäiskaupat eivät myöskään osanneet antaa konkreettisia asiakaskokemukseen liittyviä ominaisuuksia, joita vähittäiskauppa tavoittelee ja myönsivät ettei sellaisia yrityksessä ole edes oikeastaan määritelty kovinkaan tarkasti. Asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyvät tavoitteet käsittelivätkin pääosin onnistumisen tunteita, helppoutta, nopeutta sekä saumattomuutta, jota omnikanavaisuuden avulla pystyttiin muodostamaan.

Ku puhutaan niin ku vähittäiskaupasta ni siel ei ehkä niinkään oo niin ku selkeesti määritelty et minkälainen se... siis me puhutaan kyl tosi paljon hyvästä asiakaskokemuksesta mut nyt itseasias ku tämmöstä kysyt ni ei me olla niin ku niin hyvin määritelty ehkä sitä et minkälainen ja mistä osasista se sit muodostuu ja mitä se kenellekin sit on se hyvä asiakaskokemus. (Yritys C)

Omnikanavaisen asiakaskokemuksen ominaisuudet liittyivät vahvasti tiedon ja sisällön liitettävyyteen ja johdonmukaisuuteen, kanavien integrointiin sekä joustaviin ja personoituihin ominaisuuksiin. Vertailtaessa vähittäiskauppojen kanavien välistä liitettävyyttä lähes kaikki olivat onnistuneet toteuttamaan ympäristön jossa tieto ja sisältö siirtyvät kanavien välillä kokonaisvaltaisesti. Vähittäiskauppojen samoihin järjestelmiin oli linkitetty niin verkkokauppa kuin kivijalkaliikkeiden kassat sekä varastohallintajärjestelmät ja CRM (asiakkuuden hallintajärjestelmä), jolloin tiedot ovat ajan tasalla ja niitä voidaan helposti jakaa eri kanavien kesken.

Meil on sama runkojärjestelmä mis on niin ku pyörii verkkokauppa ja sit meiän myymälän kassa ja se on pultattu sitten varastohallintajärjestelmään et meil on samat saldot mitkä näkyy meiän niin kun tota verkkokaupassa ja sielt näkee myös et onks se tuote myymälässä saatavilla et tota kaikki pyörii niin ku samojen myllyjen kautta ja sitten aspa on sit kanssa niin ku kiinni näissä ja sinne tulee sit myös viestivirtaa noist niin ku meiän sosiaalisen median kanavista. (Yritys B)

Tiedon ja hintojen osalta johdonmukaisuus toteutui vähittäiskaupoilla myös melko hyvin. Osalla vähittäiskaupoista ongelmia löytyi yhtenäisen valikoiman ja palveluiden tarjoamisessa kaikissa kanavissa. Valikoiman osalta ongelmana oli usein liian laaja valikoima verkossa tai tuotteiden suuri koko, jolloin kivijalkaliikkeissä ei ollut mahdollista koko valikoiman esillepanoon ja varastointiin. Tätä korjaamaan yritykset olivat mahdollistaneet kuluttajille palvelun, jossa asiakas voi tilata tuotteet kivijalkaliikkeessä suoraan kotiovelle. Johdonmukaisuus ei myöskään toteudu kaikissa kampanjoissa tai tarjouksissa, jotka kohdistuivat tiettyihin kivijalkamyymälöihin tai pelkästään verkkoon.

Meilläkin kun on monia kampanjoita kuitenkin, mitkä on myymälöihin sidottuja ja sitten niin kun tuotesaatavuus on sitten monesti niin ku juttua että... meilläkin on 44 myymälää niin kaikkia tuotteita ei oo siellä myymälässä et niitä on sitten keskusvarastolla saattaa olla mut sitä ei välttämättä oo siellä myymälässä tai jossain myymälässä on ja jossain ei että se on aina haaste. (Yritys A)

Sihän on olemassa aina tämmösiä online uniikkituotteiden tarjouksia mut ku ei niitä ole myymälässä ja asiakas saa niitä tilattua totta kai myymälästä mutta ne on vaan niihin nettituotteisiin kohdistettu mut kaikki on sillee saumatonta että ihan sama missä sä asiakkaana liikut Yritys E:llä, meet sä verkkoon tai myymälään ni sä saat ne samat edut, tarjoukset kyllä sieltä mut sit ehkä se sisäinen että me todella niin kun pystyttäis hyödyntämään siellä et mitä me nähdään verkossa et se oikeesti niin kun on. (Yritys E)

Kaikki vähittäiskaupat nostivat kanavien välisen integraation yhdeksi tärkeimmäksi teemaksi. Integraatiossa eri kanavien yhdistäminen samaan järjestelmään oli oleellista ja monella vähittäiskaupalla oli tätä varten erilaisia järjestelmäuudistuksia ja päivityksiä meneillään. Integroinnin haasteiksi vähittäiskaupat nostivat erittäin hitaan järjestelmien kehitystyön yhdistettynä jatkuvaan uusien kanavien ja kosketuspisteiden syntymiseen.

Sehän työ ei lopu ikinä et ku tulee uusii kanavii. Etenkin niin ku viestinnän ja interaction ja markkinonnin osalta ni tota tuntuu et täs kokoajan nuoriso keksii jotain uutta. Et just ku ollaan saatu Insta ja Facebook ja Youtube hyvin haltuun ni nyt pitäis sit osaa jo Twitch ja TikTok ja mitä näit nyt onkaan. (Yritys B)

Joustavien palveluiden tarjoaminen näkyi erityisesti erilaisten toimitus- ja maksutapojen mahdollistamisella. Tuotteita oli mahdollista tilata kotiin tai myymälää ja myymälästä tuotteet voitiin toimittaa myös suoraan kotiovelle. Vähittäiskaupat pyrkivät mahdollistamaan kuluttajille erilaisia Premium palveluita, joiden avulla kuluttaja pystyi vaikuttamaan toimitusaikaan. Maksutapoihin vähittäiskaupat halusivat myös monipuolisuutta ja osalla pyrkimyksenä oli pystyä tarjoamaan samat maksutavat niin kivijalkaliikkeessä kuin verkossakin. Tärkeänä joustavuuteen liittyvänä kehityskohtana nähtiin asiakaspalvelun yhdistäminen omnikanavaiseen ympäristöön, jolloin erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa kuluttajan olisi mahdollista saada saumattomampaa palvelua. Tämä tarkoittaisi sitä, että kivijalkaliikkeissä tai asiakaspalvelukeskuksissa henkilökunta pystyisi paremmin hyödyntämään kaikkea saatavilla olevaa tietoa kuluttajasta jolloin palvelu olisi yhä saumattomampaa.

Kaikki maksukäytännöt pyritään siihen et verkossa olevat maksutapakäytännöt olis mahdollisia myymälässä mut onhan sielläkin vielä matkaa et se tavallaan se et kaikki erilaiset sähköiset maksutavat toimis sillä puolella. (Yritys E)

Se myöskin tekee siitä asioinnista helpompaa jos asiakas tavallaan kun hän vieraillee eri kanavissa niin hänet niin ku tunnistetaan ja hän saa ehkä sitä personoidumpaa palvelua esimerkkinä nyt jos vaikka kun asiakkaat soittaa meidän asiakaspalvelukeskukseen ni jos tavallaan me pystyttäis tunnistamaan jo heti et kukas tääl on ja mitäs asioita hänen profiilissaan on mut et siinä meil on vielä niin ku järjestelmähaasteet. (Yritys D)

Personoinnin avulla vähittäiskaupat pyrkivät tarjoamaan parempia ja erityisesti yksilöllisempiä asiakaskokemuksia kuluttajille. Personointi näkyi kuitenkin vielä pääasiassa vain vähittäiskauppojen mainonnassa, jossa asiakkaiden ostohistorian ja kerätyn asiakastiedon avulla voidaan kohdentaa mainontaa paremmin. Kaikki vähittäiskaupat halusivat kehittää personoituja ominaisuuksia ja saada muodostettua yhä yksilöidympää asiakaskokemusta. Tähän vaikuttavat kuitenkin asiakastiedon hyödyntämiseen liittyvät lainalaisuudet, jolloin kaikkea haluttua ei ole mahdollista toteuttaa. Asiakastiedon hyödyntämiseen tarvitaan aina asiakkaiden lupa ja tätä erityisesti markkinoinnissa pitää kunnioittaa, jotta vähittäiskaupan ja asiakkaan välille voi syntyä luottamus ja sitä kautta vahva side.

Ehkä mä niin kun korostaisin sitä että Suomessa ei ainakaan oo totuttu ihan hirveesti siihen omnichannel datan käyttöön ja se että kuinka paljon myös se asiakas on valmis että sitä dataa käytetään että periaatteessahan me voitais käyttää sitä dataa esimerkiksi niin että me nähdään että asiakas A on käynyt meidän saitilla etsimässä tiettyä kategoriaa ja tunnistetaan hänet esimerkiksi Facebook pikseleistä, et hän tulee nyt tavarataloon ja periaatteessahan me pystyttäis sitten tavaratalossa hänelle kohdistaa että ”hei tämä tuote löytyy hyllynumerosta XXX” mut tässä on se ero että miten se asiakas kokee sen ja se luottamuksen siihen asiakassuhteeseen ja on hirveen tärkeitä että tässä on se balanssi sen niin kun mitä kaikkea dataa on mahdollisesti olemassa ja miten sitä käytetään niin että se aidosti rakentaa sitä asiakassuhdetta ja sitä luottamusta molemmiin puolin. (Yritys D)

Omnikanavaisten ominaisuuksien lisäksi haastatteluissa nousi esiin tavoitteita joihin vähittäiskaupat pyrkivät omnikanavaisen asiakaskokemuksen avulla. Vähittäiskaupat näkivät, että omnikanavaisuus tuo mukanaan parempia keinoja yrityksen ja kuluttajan väliseen vuorovaikutukseen, jolloin vähittäiskauppa pystyy vaikuttamaan asiakkaan tekemiin ratkaisuihin ja poistamaan erilaisia ostamisen esteitä. Yhteisöllisyyden toteuttaminen nostettiin myös yhdeksi tärkeäksi ominaisuudeksi. Yhteisöllisyyden avulla voidaan vahvistaa kuluttajan asiakaskokemusta erityisesti oston jälkeisessä vaiheessa. Yhteisöjen kautta kuluttaja pystyy saamaan tietoa tai jakamaan omia kokemuksiaan ja kokea näin olevansa enemmän kuin pelkkä asiakas.

Perinteisesti retailissa puhutaan ostofrekvenssistä mutta markkinoinnissa varmasti myös siitä ostokokemuksesta mutta myös siitä yhteisöllisyydestä, että miten sen ostokokemuksen jälkeen, et miten voi jakaa sitä yhteisöllisyyttä tietyn tyyppisten tai jonkun brändin kanssa niin se on sellasia asioita mitä me tällä hetkellä niin ku markkinoinnissa paljon mietitään. (Yritys D)

Elämyksellisyys ja inspiraatio nostettiin tärkeiksi omnikanavaisen asiakaskokemuksen tavoitteeksi. Useimmat vähittäiskaupoista pyrkivät toteuttamaan asiakaspoluistaan sellaisia, joissa kuluttajalla on mahdollista kokea erilaisia elämyksiä, joiden kautta kuluttaja inspiroituu ja tekee lopulta vähittäiskaupalle suotuisan ostopäätöksen. Elämykselli-

syys ja inspiraatio olivatkin kaikkein lähimpänä sellaisia konkreettisia asiakaskokemuksen ominaisuuksia, joiden muodostumista vähittäiskaupat pystyivät kuvaamaan.

Me tehdään maksettu mainontaa joka siis tähtää siihen et ihmisen pitäis ostaa. Ni aika moni mainos vaik Facebookissa ni jengi jakaa niitä vaik se on mainos, ni se on ehkä sitä niin ku et siit tulee sellanen elämyksellisyys myös niist meidän touch pointeist tai sit aspan kanssa niin ku asioi ni voi olla jopa niin ku hankala tilanne et me ollaan mokattu tai tuotteessa on ollu joku virhe, niin ku kattoo niitä vaikka aspan ja asiakkaan välisiä dialogeja niin kyllähän siin heitetään läppää sillee et tota et vaik on ollu niin ku hankala tilanne. Totta kai hoidetaan asiat sillee et asiakkaalla ei ole enää ongelmaa mut se on aika välitöntä sit se viestintä, et joskus ihan ihmettelee sitä meidän aspan henkilöstön tilanteenlukutaitoa et ne uskaltaa niinkin rohkeesti kirjottaa, mut se on kans sitä et ihmiset saa sitten siitä sit jonkinmoisen kokemuksen kuin pelkäättään että saa tuotteen. (Yritys B)

Taulukossa 8 on kerätty yhteen tutkimuksesta esille nousseita omnikanavaisia ominaisuuksia sekä omnikanavaisia asiakaskokemuksia, joita vähittäiskaupat pyrkivät kuluttajille tarjoamaan. Omnikanavaisten ominaisuuksien toteuttamisessa vähittäiskaupat olivat vielä eri vaiheissa, joten taulukossa on määritelty vähittäiskaupan toteuttamisen vaihe asteikolla 1-3, jossa taso 1 merkitsee että ominaisuutta on hieman havaittavissa, tasolla 2 ominaisuutta on havaittavissa melko hyvin ja tasolla 3 ominaisuutta on havaittavissa kokonaisvaltaisesti. Lisäksi taulukkoon on merkitty kunkin vähittäiskaupan esille nostamat omnikanavaiset tavoitteet.

Taulukko 8 Vähittäiskauppojen omnikanavaiset ominaisuudet ja tavoitteet

Omnikanavaiset ominaisuudet						
	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D	Yritys E	Yritys F
Liitettävyys	3	3	1	3	3	2
Integrointi	2	3	1	2	2	2
Johdonmukaisuus	2	3	2	3	2	3
Joustavuus	2	2	2	2	2	2
Personointi	2	2	1	2	1	2
Omnikanavaisen asiakaskokemuksen tavoitteet						
	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D	Yritys E	Yritys F
Nopea ja helppo	X	X	X	X	X	X
Saumaton	X	X	X	X	X	X
Vuorovaikutteinen	X	X	X	X	X	X
Yhteisöllinen		X		X	X	X
Elämyksellinen		X		X		X
Inspiroiva		X		X		X

5.2 Asiakaspolun ja kosketuspisteiden rooli omnikanavaisessa asiakaskokemuksessa

Vähittäiskaupat näkivät asiakaspolkujen ja kosketuspisteiden tarkastelun oleelliseksi osaksi omnikanavaisen asiakaskokemuksen muodostumista ja jokaisessa vähittäiskaupassa tarkasteltiin aktiivisesti kuluttajan asiakaspolkuja. Vaikka vähittäiskaupat käyttivätkin useampaa eri kanavaa, selkeinä pääkanavina toimivat verkkokauppa ja kivijalkaliike, jolloin mobiili ja sosiaalinen media toimivat enemmän kosketuspisteinä koska niiden kautta ei varsinaista ostoa tapahtunut. Elämysten ja inspiraation lähteenä näiden rooli oli kuitenkin merkittävä. Yritys C:tä lukuun ottamatta kaikilla muilla verkkokau-

pan rooli koko asiakaspolun muodostumisessa oli todella suuri. Näissä vähittäiskaupoissa asiakaspolku alkoi usein verkosta, vaikka lopullinen osto saattoikin konkretisoitua vasta kivijalkaliikkeessä.

On puhuttu paljon siitä nykyasiakkaan polusta ja siinä niin se tulee oikeestaan tää, kun se sana omnichannel on yhtenä ni se liittyy siihen tota paljon tän kuluttajakäyttäytymisen ymmärtämiseen eli miten se Yritys E:läinen tulee. Me ollaan paljon puhuttu tämmösestä... no talonpohjapiirustus perinteisesti ni se on tavallaan se eteinen, se on se ensimmäinen asia kun sä avaat oven ni sä tuut Yritys E:lle, mistä sä tuut? Sä tuut todennäköisesti erilaisista digitaalisista kanavista, sä etsit jotain on se sit hakusanalla tai kiinnostuksen kohteella tai sä näät sen jollain vaikuttajalla ja siit sun polku alkaa ja sit se valintahan tulee, jossain kohtaahan se kuluttaja et meenkö mä kattoo sitä myymälään vai lähenkö mä tilaamaan sitä sitten sieltä verkosta, mut kyl sen niin kun koko sen polun ymmärtäminen nykypäivänä se digitaalinen matka sillä kuluttajalla ennen ku se sinne myymälään tulee, on isosti siinä meidän omni omni tota fokuksessa.
(Yritys E)

Asiakaspolkuja tarkasteltaessa kaikki vähittäiskaupat näkivät, että kanavien ja kosketuspisteiden johdonmukaisuus oli oleellista onnistuneen asiakaskokemuksen toteutumisessa. Vähittäiskaupat pyrkivät tarkastelemaan asiakaspolkujaan puhtaasti asiakkaan näkökulmasta jolloin asiakas oli se, jonka vaikutuksesta polkuihin tai kosketuspisteisiin tehtiin tarvittavia muutoksia. Tietoa muutosten perusteeksi kerättiin erilaisten asiakaspalautteiden kautta sekä kuluttajien käyttäytymisen seurannan avulla kerätystä datasta.

Sehän työ ei lopu ikinä et ku tulee uusii kanavii. Etenkin niin ku viestinnän ja interaction ja markkinonnin osalta ni tota tuntuu et täs kokoajan nuoriso keksii jotain uuttaa. Et just ku ollaan saatu Insta ja Facebook ja Youtube hyvin haltuun ni nyt pitäis sit osaa jo Twitch ja TikTok ja mitä näit nyt onkaan mut et kaikessa sä et voi olla mukana vaan et sit pitää valita sellaset mitkä toimii meillä ja toimii sit ennen kaikkea meidän asiakkaille, et se on niin ku jatkuvaa prosessia ja sit toinen mikä on hyvä huomioida et vaik kuin piirtää juttuja johonkin valkotaululle tai näin, niin asiakkaathan sit muodostaa niit niin kun myöskin et missä he haluaa niin kun asioida ja mitä he haluaa asioida et sit siin

*pitää olla aika niin ku tarkkana et kattoo minkälaisii tapoja syntyy esim. asioi-
da. (Yritys B)*

Asiakaspolkujen tarkastelussa oli vähittäiskauppojen välillä eroja siinä, miten syvästi kuluttajan matkaan mentiin sisälle. Suurimmalla osalla vähittäiskaupoista asiakaspolkujen tarkastelu oli vielä pintapuolista, jolloin tarkastelu käsitti lähinnä asiakkaiden segmentointia ja sen, miten kuluttajat liikkuvat eri kanavien ja kosketuspisteiden välillä.

Tämmöstä analytiikkaa käytetään hyödyksi, sillee että me yritetään saada se ymmärrys sille että miten se asiakaspolku sitten siinä menee ja mikä mistäkin tuo niitä kävijöitä sivustolle ja mikäkin sitten aiheuttaa niitä tota sit asiakkaan toimenpiteitä että kyl aika paljon pyritään läpivalasee sitä matkaa ja ymmärtämään sitä mitkä tekijät siellä sitten niitä asiakkaita meille tuo. (Yritys E)

Syvällisempää asiakaspolkujen tarkastelua oli oikeastaan havaittavissa ainoastaan Yritys D:llä, jolla oli useampia keinoja pyrkiä löytämään kuluttajan asiakaspoluista mahdollisia kipupisteitä. Kipupisteitä korjaamalla yritys pyrki saamaan kuluttajan asiakaskokemuksesta entistäkin parempaa ja saumattomampaa. Yritys D oli esimerkiksi muodostanut erilaisia tiimejä, joissa eri osaamisalueen asiantuntijat yhdistivät kerättyä tietoa ja muodostivat sen avulla erilaisia asiakasprofiiileja ja kulkivat sitten asiakaspolkua läpi näiden muodostettujen profiilien näkökulmasta. Tällä tavalla pyrittiin löytämään mahdollisia ongelmakohtia sekä onnistumisia, joita voitiin sitten hyödyntää kaikissa kosketuspisteissä. Asiakaspolkujen tarkastelussa käytettiin hyödyksi myös esimerkiksi asiakaspalveluun osoitettuja kysymyksiä, joilla työryhmät rikastuttivat asiakaspolkua pyrkiessä löytämään ratkaisuja ongelmakohtiin. Yritys D oli myös vienyt perinteistä asiakassegmentointia astetta pidemmälle. He pyrkivät personoimaan kuluttajan asiakaspolkua vielä paremmin ja tarkastelemaan erilaisia ostotilanteita joiden avulla asiakkaan erilaiset tarpeet pyrittiin kartoittamaan. Näitä kerättyjä tietoja sitten yhdistettiin asiakasprofiiileihin, jolloin asiakaspolusta muodostuisi entistä saumattomampi.

Meil on tämmöset niin kun cross-tiimit eli tavallaan et vähän eri näkökulmista oikeastaan et siel on niin ku myynti ja sit on mun tiimistä ja sit on markkinointitiimistä sitten meidän niin ku tota data insight ja tavallaan niin ne kaikki eri

*tietolähteet pyritään tuomaan niin ku yhteen ja sit siitä muodostaa se näkemys et hetkinen et miltäs se näyttää kun me laitetaan ne siihen asiakasmatkalle ja mitä eri kohdassa se asiakas niin ku sanookaan ja jälleen kerran taas et kato-
taan sitä asiakkaan silmin ja sitten et mistäs kaikesta meillä on tietoa. Se voi
olla ihan vaikka asiakaspalvelukeskuksen yleisimmät kysymykset vaikka ja me
tuodaan siihen matkalle tavallaan rikastamaan sitä et hetkinen et missäs se on
se kehityskohta. (Yritys D)*

*Tavallaan niin ku personoinnin näkökulmasta että kyllähän se niin kun lähtee
siitä että myöskin mietitään ehkä sitä et ei niinkään semmoisii perinteistä seg-
mentointia niin ku jos aatellaan asiakkaita, että kaikki asiakkaat nyt esimerkik-
si tavaratalossa niin tekevät tiettyjä asioita vaan pyritään miettiin et okei jos
asiakkaalla on tällainen tilanne niin miltä se ostokokemus niin ku sillä hetkellä
näyttää ja mitä sit jos se tulee esimerkiks nyt vaikka et on semmonen nopee
täsmäosto vaikka niin minkälainen se kokemus pitäisi siellä olla ja missä se on
alkanut ja miten. Miltä se koko niin kun matka näyttää versus sitten taas joku
toinen tilanne. (Yritys D)*

Vähittäiskaupoissa asiakaspolut etenivät hyvin samankaltaisesti ja ensimmäinen kontak-
ti tapahtui usein verkossa, josta sitten eri kosketuspisteiden kautta asiakas päätyi verk-
kokauppaan tai kivijalkamyymälään. Yritys C oli ainoa, jonka verkkokaupan osuus oli
vielä hyvin pientä ja toiminta painottui pääosin kivijalkaliikkeeseen. Yritys B:llä myynti
tapahtui pääosin verkkokaupan kautta ja myymälän rooli oli toistaiseksi toimia enem-
mänkin luottamustekijänä asiakkaiden suuntaan. Yritys B oli huomannut, että erityisesti
kansainvälisillä markkinoilla fyysisen liikkeen olemassaolo synnytti asiakkaan silmissä
luottamusta. Muissa vähittäiskaupoissa kuluttajat tutkivat, vertailevat ja hakevat inspi-
raatiota ensin verkkokaupassa mutta ennen lopullista ostopäätöstä tuotetta halutaan
päästä tunnustelemaan kivijalkaliikkeeseen, jossa tapahtuu lopullinen ostopäätös. Verk-
kokauppa ja kivijalkaliikkeet olivatkin vahvassa yhteistyössä kuluttajan asiakaspolun eri
vaiheissa. Vähittäiskauppojen onkin tärkeää löytää asiakaskokemusta parantavia ele-
menttejä, joita voidaan tuoda verkkokaupasta kivijalkaan ja kivijalasta taas verkkokau-
pan puolelle.

Meillehän on hirveen tärkeä se että ostotapa, suosituin ostotapa on netissä käytännössä varaa netissä nouda myymälästä ja tota tosi moni suurin osa meidän nettiasiakkaista jotka siellä asioi ni tekee tän valinnan elikkä ne ostaa netistä ja varaa myymälästä ja asiakkaat haluaa nähdä niitä tuotteita ennen ku ne hankkii ne et sillä netillä on niin ku ihan järjetön, mä sanoisin että 90 pinnaa varmaan koko meidän niin kun kaupasta on sidottu sinänsä nettiin että vaikka meillä suurin osa ylivoimaisesti meidän volyyymista tulee kivijalasta niin varmaan 90 pinnaa ihmisistä kuitenkin käy siellä meidän nettisivuilla ennen ku ne sit sinne myymälään tulee. (Yritys A)

Paljon pohdittu et miten niitä hyviä elementtejä nimenomaan mitkä toimii siellä kivijalassa tuotais sinne verkkoon et se olis yhtä palkitsevaa, et mikä olis se digitaalinenhodari sitten siellä verkossa. Mut ihan yhtä lailla tavallaan et miten niitä verkkokaupan hyviä elementtejä tuodaan sit sinne kivijalkaan että niiden palveluiden ostaminen olis yhtä helppoa myöskin siellä kivijalassa ja ei tarvitsisi aina välttämättä ottaa yhteyttä henkilökuntaan ja tota, niin se on ehkä vielä just se et miten ne tuotteet ja palvelut nivotaan yhdeksi kokonaisuudeksi. (Yritys D)

Eri tuoteryhmien välillä pystyttiin löytämään eroja kuluttajan asiakaspoluissa. Tuotteita esimerkiksi tilattiin herkemmin suoraan verkkokaupan kautta, kun kyseessä oli tuote, josta kuluttajalla oli selkeä käsitys. Tällöin tuotteen laadukkaat tiedot ja visuaalinen esittäminen on oltava kunnossa. Erilaiset erikoistuotteet sekä sovittamista tai tunnustelua vaativat tuotteet taas haluttiin nähdä liikkeessä, jolloin asiakkaan oli mahdollista saada henkilökunnalta apua sekä tarkempaa tietoa.

Kodin puolella varsinkin tommonen jopa tämmönen design kun ihmiset tietää et mistä tuotteesta on kyse niin tilataan helposti verkon kautta. (Yritys F)

Me huomataan myös et mitä teknisempään tuotteeseen me mennään, sitä tärkeempää se asiakaskokemus on vaikka niit on verkosta saatavissa mut ne kuluttajat nimenomaan hakee sen asiantuntijan koska verkossa monesti se on sitä vertailuvuutta sen hinnan perusteella. (Yritys E)

Vähittäiskauppojen asiakaspolkujen varrelta voidaan nostaa esiin erilaisia kosketuspisteitä, joiden kautta kuluttaja on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Ennen varsinaista ostoa nousevat esiin erilaiset markkinoinnin kosketuspisteet, jotka pyrkivät ohjaamaan kuluttajia verkkokauppaan ja sitä kautta mahdollisesti myös myymälään. Haastatteluissa nousi myös esiin, että sosiaalisen median merkitys kuluttajan ostopäätöksessä oli merkittävä. Vähittäiskaupat käyttivätkin omia sosiaalisen median kanaviaan kiitettävästi hyödykseen ja esimerkiksi vaikuttajien käyttö oli suosittua. Vähittäiskaupat pyrkivät lisäksi kehittämään ennen ostoa tapahtuvaa asiakaspalvelua niin myymälässä kuin verkkokaupoissakin. Verkossa chat-palveluiden käyttö on kasvanut huomattavasti ja vähittäiskaupat ovat huomanneet, että kuluttaja kaipaa asiakaspalvelua asioidessaan myös verkossa. Vähittäiskaupoilla oli lisäksi käytössään paljon erilaisia markkinoinnin keinoja, joiden avulla lähestyttiin kuluttajia jotka eivät oman matkansa aikana konvertoituneet. *Retargeting* markkinoinnin avulla näitä kuluttajia houkutellaan takaisin asiakaspolulle.

Meil on vaikka chat työkalu olemassa niin siinä niin kun pyritään et kun ja ollaan nähtykin että verkko-ostamisen lisääntyessä niin chatin käyttö yleistyy ja et ihmiset silti kuitenkin haluaa sitä vuorovaikutusta. (Yritys D)

Pyritään tietyillä markkinoinnin keinoilla saamaan kiinni se huomio siellä nettissä tai telkkarissa tai printissä ja sitten saadaan retargetoimalla taas sitten ihmiset kiinni ketkä on käynyt meillä mutta ei oo konvertoituneet ja näin pois päin mutta kaikki oikeastaan meidän fokus on että me saadaan enemmän sinne myymälöihinkin, et se on niin ku tärkeätä ja netti on siihen tärkeä keino. (Yritys A)

Ostovaiheessa vähittäiskaupat pyrkivät vaikuttamaan kuluttajaan tarjoamalla laadukasta ja visuaalisesti näyttävää tuotetietoa sekä tarjoamalla useita vaihtoehtoja esimerkiksi maksamiseen ja toimituksiin. Ostovaiheessa asiakaspalvelulla on myös oma osuutensa ja vähittäiskaupan on pyytävä tarjoamaan asiantuntevaa palvelua kanavasta riippumatta. jolloin henkilökunnan kouluttaminen on erityisen tärkeässä osassa.

Meillä on tietysti chatti esimerkiksi niin ku nyt yks hyvänä esimerkkinä tässä kriisin aikana oli noussut ihan hirveen tärkeeseen rooliin et meillä on siellä

tota ammatti- myöskin niin ku tuotu lisää ammattilaisia sinne chatin puolelle myöskin semmosia jotka on niin ku ehkä profiloitunu enemmän tiettyihin tuotelinjoihin että pystytään tarjoamaan siellä chatissa vastaavanlaista palvelua kuin myymälässä ja tarjoamaan vaihtoehtoisia tuotteita tai tota opastaa siinä että löydetään niin kun sopiva tuote sille asiakkaalle että chatin tai niin ku asiakaspalvelun rooli ei oo pelkästään se että autetaan ongelmatilanteissa vaan se että myöskin asiakaspalvelu pystyy tarjoamaan ratkaisuja asiakkaille.

(Yritys A)

Ostonjälkeisessä vaiheessa erilaiset toimitustavat sekä tuotteeseen asetetut odotukset muodostavat lopullisen asiakaskokemuksen. Vähittäiskauppojen logistiikan onkin toimittava hyvin, jolloin asiakas pysyy tyytyväisenä. Jälkimarkkinoinnin avulla vähittäiskaupat tarjoavat personoitua mainontaa ja relevanttia tuotetietoa kuluttajalle. Ostojälkeisessä vaiheessa asiakaspalvelulla on myös oma roolinsa, jolloin asiakasta pitää pystyä opastamaan tuotteiden käytössä tai auttamaan mahdollisissa ongelmatilanteissa. Kokonaan uusien kosketuspisteiden kehittäminen auttaa asiakkaiden sitouttamisessa ja esimerkiksi yritys B:n käyttämän kiertotalousmallin avulla kuluttaja palaa helposti uudestaan.

Kun se asiakas on meillä... tulee meille ja asioi meillä ja mahdollisesti verkosta tai myymälässä niin ehkä se ettei se jää pelkästään siihen yhteen kertaan ja just se huolenpito, jälkimarkkinointi, personoitu sisältö sille asiakkaalle, personoitu sisältö sen kiinnostuksen kohteita mukaileva sisältö ja tota viestintä.

(Yritys A)

Kuluttajille sosiaaliset kosketuspisteet ovat myös tärkeitä ja yhteisöllisyys nostettiin tärkeäksi osaksi ostojälkeistä vaihetta. Yhteisöllisyyden avulla sitoutetaan kuluttajia ja sen kautta voidaan vaikuttaa yhteisön ulkopuolisiin kuluttajiin. Yhteisöjen muodostamisessa on kuitenkin tärkeää, että vähittäiskauppa myös itse osallistuu keskusteluun eikä ainoastaan seuraa sitä sivusta. Sosiaalisten kosketuspisteiden lisäksi mobiilisovellusten kehittäminen nähtiin hyvänä keinona olla vuorovaikutuksessa kuluttajaan. Mobiilisovellus oli käytössä ainoastaan yrityksillä D ja F mutta niiden nähtiin olevan erinomainen tapa olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jossa vuoropuhelun kynnyks on matala myös asiakkaan suunnalta.

Viestinnän kannalta et mitä interactioista käydään asiakkaiden kanssa et on se sit insta, facebook tai youtube ni siel on taas sit oleellista et se sisältö on sellast et se kiinnostaa ihmisii, ja et siel on niin ku interactioo. Et ihmiset olettaa jos me postataan joku facebook juttu tai insta kuva ja jengi käy siel kommentoimas, ni sun pitää olla mukana siin yhteisös ja käydä heittää sinne välil läppää tai jos tulee kysymyksiä ni vastaa et niin ku tällee. Et siellä taas sit painottuu se niin ku interactio ja se tone of voice ja sillee et jengi kokee et ne on osa sitä Yritys B:n heimoo. (Yritys B)

Asiakaspolkujen suunnittelussa usea vähittäiskauppa käytti roolitusta. Kosketuspisteiden roolittaminen näkyy erityisesti markkinoinnissa ja sosiaalisen median eri kosketuspisteiden käytössä. Asiakaspoluissa vuorovaikutuksen taso voi vaihdella hyvin henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta, digitaalisten työkalujen avulla toteutettuun vuorovaikutukseen. Eri kosketuspisteiden roolitukset perustuvat pääosin siihen, millaisia tavoitteita kosketuspisteelle on asetettu, vaikka usein lopullisena tavoitteena on ohjata liikenne kanaviin, joissa varsinainen ostotapahtuu. Roolitusten avulla vähittäiskaupat pyrkivät luomaan asiakaspolusta kokonaisuuksia, jossa jokaisella kosketuspisteellä on oma osuutensa kuluttajan vuorovaikutukseen. Kosketuspisteiden kautta halutaan aktivoida kuluttajaa, jolloin aktiivisuuden taso vaihtelee käytetyn kosketuspinnan mukaan. Joissakin kosketuspisteissä aktivointi voi esimerkiksi olla suurempaa ja kuluttaja pyritään aggressiivisesti ohjaamaan johonkin tiettyyn kanavaan. Tällaisissa kosketuspisteissä viesti on usein taktisempaa, jolloin hinta- ja aikavaikutin ovat isossa osassa.

Me hyväksytään siellä et jollakin kanavalla saattaa olla joku oma rooli, sanotaan nyt vaikka Instagram ni se ei oo se missä me tykitetään meidän taktisia asioita vaan se on enemmän tällöinen inspiraatioita antava ja toki kerrotaan asiakkaille jos on hyviä etuja mutta et jos katsoo sitäkin niin ku esimerkiks visuaalisesti niin siellä olis vähemmän sitä taktista ja sit toisaalta jossakin toisessa kanavassa kerrotaan sit asiakkaalle enemmän niitä konkreettisia taktisia viestejä. (Yritys F)

Kuluttajien aktivointi voi olla myös vähemmän suoraa, jolloin keskitytään tietoisuuden kasvattamiseen ja kiinnostuksen herättämiseen. Kosketuspisteet joiden avulla pystytään

tuottamaan kuluttajille inspiroivaa sisältöä nousevat tällöin tärkeään rooliin. Tämän tyyppisessä aktivoinnissa vähittäiskaupat käyttivät sosiaalisen median eri kosketuspisteitä sekä vaikuttajamarkkinointia.

Se ehkä vähän liittyy siihen niin ku tavoitteeseen mitä sillä kyseisellä kanavalla halutaan saavuttaa että tota jos nyt vaikka puhutaan printtimainonnasta ni se on niin ku vahvemmin tai no niin se on vahvemmin tota myymäläohjaavaa tai jos puhutaan... tai se sit ehkä oikeestaan riippuu siitä ostopolun vaiheesta mis-sä kohtaa se et siinä pitää olla tietyissä asioissa vähän niin ku suurempi go to action ni taas jossain brändäävimmissä asioissa esimerkiksi Youtubessa tai muussa ni se on niin ku taas erilainen go to actioni. (Yritys A)

Totta kai vaikuttajien kautta yritetään et jos meillä on joku kamppanja ja sit meil on joku suomalainen kasvo puhumassa jostain niin kyllä joo sillä lailla ehdottomasti paljonkin tehdään sitä mut sielläkin se on aika niin kun vähän tuodaan itse tuotetta ja tarjousta et enemmän se rakentuu just siihen niin kun että se on... ne hyödyntää niitä meidän tuotteita ja kertoo niiden ominaisuuksista. (Yritys D)

Kaikessa vähittäiskaupan ja kuluttajan välisessä vuorovaikutuksessa tärkeimmäksi asiaksi nostettiin vähittäiskaupan oma ääni eli *Tone of Voice*. Vähittäiskaupan vahva oma ääni yhdistettynä laadukkaaseen sisältöön sitouttaa kuluttajat palaamaan eri kanavien pariin ja myöhemmin myös ostamaan tuotteita. Yrityksen oma ääni ja laadukas sisältö tulee olla osa vähittäiskaupan sosiaalisen median eri kosketuspisteitä mutta tämä ei pelkästään riitä ja oleellista on vähittäiskaupan läsnäolo. Kaikkien vähittäiskauppojen puheissa oli kuitenkin havaittavissa, että tehokas läsnä oleminen usein kaatuu resurssipulaan, kun erilaisia kosketuspisteitä on niin paljon ja niiden määrä kasvaa koko ajan.

Meidän näkemys on niin ku se että se sama fiilis Yritys B:sta niin ku pitää välittyä kaikissa kanavissa et selaat sä sit meidän instaa, katot facebookkia, näet meidän maksettua markkinointii, tuut myymälään, öö chattaat tai soitat asiakaspalveluun, niin kaikissa niin ku se tone of voice ja miten asiat hoituu ja tälle ni niitten pitää olla niin ku synkassa. (Yritys B)

5.3 Keinot omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentamiseen ja seurantaan

5.3.1 Hallittujen ärsykkeiden suunnittelu ja hallinta

Omnikanavaisen asiakaskokemuksen muodostuminen on eräänlainen matka, jossa yrityksen eri prosessit ja rakenteet tulisi olla ensin kunnossa, jonka jälkeen kuunnellaan ja monitoroidaan kuluttajan liikkeitä ja palautetta, joiden avulla sitten kehitetään toimintaa lähemmäs tavoitetta.

Omnikanavaisuushan vaatii hyvin pitkälle vietyä et prosessit on mietitty monelta eri näkökulmasta ja tota siinä huomioidaan niin kun monta eri näkökulmaan, niin mun mielestä ne pitää olla kunnossa ja sitten tietysti just se tiedon kulku eri kanavien välillä ja et sinne on myöskin luotu työkalut olis sitten niin ku se seuraava sellanen niin ku mahdollistaja tietyllä tavalla. Niin kyl mä sen niin ku näen et se on niin ku nämä tasot täytyy olla kunnossa jotta se omnikanavaisuus mahdollistuu parhaalla mahdollisella tavalla ja sitten siihen tietysti just se et me kuullaan sitä palautetta ja meillä on niin ku ne datamittaus pisteet ja sit pystytään kehittämään sitä sen niin ku datan pohjalta ja siitä et mitä ne asiakkaat niin ku kokee ja sen kautta pystytään viemään sitä asiakaspolkujen kehittämistä eteenpäin. Et se on vähän semmonen niin ku tietyl tavalla sit semmonen looppi et ensin tietyt rakenteet kunnossa ja sitten tavallaan kuunnellaan, monitoroidaan ja sitten taas tuodaan palautetta ja kehitetään.
(Yritys D)

Johdonmukaiset tuotetiedot kaikissa kanavissa ja kosketuspisteissä olivat vähittäiskauppojen mielestä yksi oleellisimmista asioista omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentamiseen. Tuotetiedot, saldot sekä hinnat pysyvät johdonmukaisina integroitujen järjestelmien avulla ja esimerkiksi digitaalisten hintalappujen ansiosta hinnat päivittyvät kaikissa kanavissa samanaikaisesti. Vähittäiskaupat nostivat esiin, etteivät pelkät hinta-, saldo- tai tuotetiedot kuitenkaan enää riitä, ja vähittäiskaupan on kyettävä tarjoamaan erityyppistä sisältöä, niin teksti-, kuva- kuin videomuodossakin. Kuluttajien asiointia voidaan helpottaa teknologian avulla, jolloin erityisesti verkkokaupassa pystytään hyödyntämään asiakkaan ostohistoriaan perustuvia suosituksia ja erilaisia avusteita, jotka helpottavat ja nopeuttavat kuluttajan asiointia.

Se kokemus olis vahva niin ku koko matkan et aina siitä miten me esitellään verkossa tuotetiedoissa et siel olis relevantit tiedot et siel olis mahdollisimman et menis oikein, erilaiset avusteet kokojen kanssa tai videoiden hyödyntäminen enemmän teknisissä tuotteissa. (Yritys E)

Semmonen iso tavoite kyl meille koko ajan et kyllähän me kaikkii myymälöit ja myymäläoperaatioita pyritään just kokoajan kehittämään siit näkökulmasta nimenomaan et asiakkaan on vaik helpompi löytää se haluamansa tuote sieltä tai tota noi niin et hintataso on oikealla kohdalla niin ei tartte periaattees käyttää niin paljon aikaa siihen et vertailee hintoja ja tuodaan niin ku se tarpeellinen asiakasinformaatio siihen myymälään” (Yritys C)

Johdonmukaisiin tuotetietoihin liittyvät oleellisena osana erilaiset järjestelmät joita vähittäiskaupoilla on käytössään. Järjestelmien kehittäminen koettiin yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi omnikanavaisuuden näkökulmasta. Suurin osa vähittäiskaupoista olikin jo onnistunut integroimaan järjestelmänsä, jolloin tuotteisiin ja asiakkaisiin liittyviä tietoja pystyttiin käyttämään kaikissa kanavissa ja esimerkiksi kuluttajan ostohistoriaan voitiin yhdistää niin myymälä- kuin verkkokauppaostoksetkin. Järjestelmien rakentamisessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, ettei niistä muodostu liian monimutkaisia jolloin käyttö ja tiedon hyödyntäminen ovat vaikeaa. Integroitujen järjestelmien avulla eri palveluita voidaan myös yhdistää samoihin kanaviin kuten mobiilisovelluksiin tai myymälöihin, jolloin kuluttajalla säästyy aikaa pystyessään tekemään useampia toimintoja yhdessä kanavassa. Vaikka järjestelmien integrointi oli jo useimmissa vähittäiskaupassa hyvässä vaiheessa, asiakaspalvelun sekä sosiaalisen median integroinnissa oli vielä haasteita.

Mä näen isona juttuna sen niin ku asiakastiedon hallinnan. Et se on niin kun integroitu samaan järjestelmään ja on se sit myymälä tai netti mikä helpottaa. Ja sitten se että asiakas löytää kaikki takuukuittinsa ja tietonsa ja ostohistoriansa meidän omalta tililtä ja näin pois päin et niitä sitten käytetään hyväksi mainonnassa jos asiakas sen sallii tietysti. (Yritys A)

Sellasi niin ku liiketoiminnallisii haasteita et enemmänkin ehkä ne on ollut sit siin et miten saadaan kaikki niin ku vipstaaketit pelaamaan yhteen ja ilman et

niin ku järjestelmistä ja kaikist integraatiost et ei niist tuu niin ku sellasii musiilaatikoita tai liian monimutkaisia. (Yritys B)

Integroidut järjestelmät liittyvät myös vahvasti vähittäiskauppojen logistiikkaan ja viestintään. Logistiikka on noussut vähittäiskauppojen keskuudessa todella merkittävään rooliin, jolloin vähittäiskauppojen on kyettävä mahdollistamaan kuluttajalle useita erilaisia toimitus- ja palautusvaihtoehtoja. Logistiikkaan liittyvien järjestelmien tulee olla kunnossa, jotta toimitukset ja palautukset onnistuvat helposti ja niiden käsittely on nopeaa. Haastatteluissa nousi esiin, että omnikanavaisuus on tuonut juuri logistiikan osalta vähittäiskaupoille paljon haasteita, kun kuluttajilla on matalampi kynnys tuotteiden tilaamiseen, jolloin asiakaspalautteiden määrä kasvaa ja siten myös kustannukset.

Isossa mittakaavassa ni kyllähän se niin kun tuo sitä haastetta että tota noi niin jos ajatellaan et meilläkin on yrityksellä 150 yksikköä ja onhan semmonen niin kun iso tilanne et semmosia tiettyjä tuotteita palautuu myymälöihin jolloin tavallaan niin ku ne on edelleen rahanarvosta mut siellä yksikössä ne ei pääse ikinä niin kun paistaan ja niille vois olla asiakas jossain muualla et kyllä se on niin kun sitä logistista jumppaa et kyllähän tää koko pakettihässäkkä mitä tää verkko tuo ja sit kun myyntipisteitä on paljon niin varmaan ne. Mä nostan sen ihan käytäntöön taas että se valikoima on hyvin laajasti levällään jos ei yrityksellä oo vahva se logistiikka, tavallaan myös se palautuspuoli hoidettu et se on yks asia puskee ne nopeesti asiakkaille mut me tiedetään että asiakkaat ostaa mielijohteesta väärillä tiedoilla ja sit ne palauttaa et miten päästään siihen et ne yrityksen tavallaan rahallinen investointi tuotepalautuksissa niin hoituu sitten järkevästi. (Yritys E)

Viestinnässä vähittäiskaupat nostivat esiin johdonmukaisuuden, vaikka eri kosketuspisteillä saattaakin olla erilaisia rooleja kuluttajien kiinnostuksen herättämiseksi. Vähittäiskaupat käyttivät hyvin laajasti erilaisia markkinoinnin keinoja hyödykseen. Näiden tavoitteena oli tuoda liikennettä kanaviin joissa viestinnän panostukset voivat realisoitua. Viestinnässä nostettiin esiin myös personoitu sisältö, jolloin kuluttaja saa haluamaansa tietoa ja markkinointia. Personointiin liittyy tiiviisti vähittäiskauppojen järjestelmät, ostohistoria sekä kaikki asiakastieto, jota kuluttaja jättää itsestään. Markkinoinninautomaatio oli vähittäiskauppojen keskuudessa suosittua, jolloin tietyille kuluttajille voidaan

tarjota automaattisesti tietynlaista markkinointia. Markkinoinninautomaation tehokas käyttö ja onnistunut kohdentaminen vaativat, että kohderyhmät voidaan pilkkoa yhä pienempiin osiin.

Kaikilla tavotellaan tietysti ensiksi sitä inspiraatiota ja kiinnostusta ja huomioarvoa ja sit sen jälkeen sinne ostopolulle ja sitä ostopäätöstä sitten loppujenlopuksi ja sitten tavallaan totta kai niillä on niin ku vähän eri rooleja ja se vähän riippuu tietysti nyt esimerkiksi viestinnässä että mitä me haetaan milläkin ja tota siellä on ansaittua, omaa mediaa ja ostettua mediaa ja kaikista näistä me tietysti pyritään saamaan se liikenne meille ja tota finalisoimaan ne kaupat.
(Yritys F)

Omnikanavainen asiakaskokemus vaatii paljon myös organisaatiolta sisäiseltä kulttuurilta ja koko organisaatio rakenteelta. Vähittäiskaupat olivat yhtä mieltä siitä, että organisaation sisäisen kulttuurin on oltava avointa johdosta lähtien. Hierarkiat johdon ja työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden tai osastojen välinen kilpailu eivät myöskään saa nousta omnikanavaisen kehityksen esteeksi. Yrityksen sisäisen viestinnän on toimittava avoimesti läpi yrityksen jolloin siihen vaikuttaa koko organisaatio rakenne. Omnikanavaisuus on otettava huomioon sisäisten osastojen ja tiimien muodostamisessa ja yrityksen on luotava ilmapiiri, jossa näiden tiimien välinen yhteistyö voi toimia saumattomasti. Kaikki yrityksen sisäinen tekeminen ja prosessit tulisi olla sellaisia jotka tukevat pyrkimyksiä muodostaa omnikanavaisia asiakaskokemuksia. Organisaatiokulttuurin tulisi olla sellaista jossa on kirkas visio ja uskallusta lähteä kokeilemaan uusia asioita. Yrityksen sisäisen tahtotilan tulee myös olla kunnossa ja tavoitteet pitää olla sellaisia, joiden kautta pyritään kehittämään omnikanavaisia palveluita.

Ehkä mä lähen purkaa sitä ehkä sieltä niin kun yrityksen kulttuurista ja siitä strategiasta ja yrityksen niin ku rakenteista ja vaikka just nimenomaan et miten olemme organisoituneet ja tavallaan et tukeeko se niin ku ehkä se tekeminen ja niin ku se ways of working ja meidän prosessit et ehkä niin kun näkisin et sen pitää olla sieltä niin ku hyvinkin linjakasta se tekeminen, et se on nimenomaan tuotu siellä et jos pitäis niin ku mallintaa niin et se on nimenomaan sieltä ylimmästä johdosta ja sieltä strategiaan tuotuna vahvasti joka ohjaa sitten tavallaan et prosessit on rakennettu sitä silmällä pitäen että se tukee sitä omni-

kanavaisuutta ja sen jälkeen niin ku tiimien... tiimit on rakennettu sillä tavalla että taas jälleen kerran se niin ku yhdessä tekeminen ja se semmonen cross funktional niin ku työ toteutuu koska se omnikanavaisuushan vaatii hyvin pitkälle vietyä et prosessit on mietitty monesta eri näkökulmasta ja tota siinä huomioidaan monta eri näkökulmaa, niin mun mielestä ne pitää olla kunnossa. (Yritys D)

Osaavalla henkilöstöllä on merkittävä vaikutus omnikanavaisen organisaatiokulttuurin rakentumisessa ja osaavan henkilökunnan löytymisestä on tullut yhä haasteellisempaa. Osaavan henkilöstön merkitys on kasvanut niin kivijalkaliikkeissä kuin myös verkon puolella ja vaikka osa vähittäiskaupoista kokivat, että asiakaspalvelun rooli on edelleen enemmän asiakkaan auttamista ja ongelmien ratkointia, asiakaspalvelun roolin merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan koko ajan, jolloin sen avulla pystytään vaikuttaa yhä paremmin kuluttajan tekemiin valintoihin. Tulevaisuudessa omnikanavaisen asiakaskokemuksen muodostumisessa onkin oleellista, että vähittäiskaupat kykenevät tarjoamaan samanlaista palvelua kanavasta tai kosketuspisteestä riippumatta. Koko henkilöstön tulee ymmärtää ja omaksua mitä omnikanavaisuudella tarkoitetaan, ja mitä sen kautta yritys tavoittelee. Yksittäisen henkilön on myös ymmärrettävä oma roolinsa yrityksen sisällä ja miten oma tekeminen näkyy ja vaikuttaa kokonaisuudessa jolla vähittäiskauppa pyrkii tuottamaan omnikanavaisia asiakaskokemuksia. Omnikanavaisuuden kehittäessä henkilöstön kouluttaminen ja uusien kykyjen tai yhteistyökumppaneiden palkkaaminen ovat yritykselle välttämättömiä, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä.

Se niin kun henkilökunnan myös ymmärtäminen siitä omnichannelin niin ku merkityksestä et ihan samalla tavalla on se sitten meillä toimistossa webbitiimin tai markkinointitiimin ymmärryksen lisääminen kivijalasta ja samalla tavalla kivijalassa toimivien henkilöiden ymmärrys digitaalisesta datasta ja markkinointipisteistä ja automaatiosta ja tän tyyppisistä asioista että samalla tavalla se menee varmaan niin ku sä mainitsit sen loopin niin sen osaamisen jakamisen looppi on äärimmäisen tärkeä, että isossa yrityksessä ymmärtään toinen toisiamme ja mitä kieltä me puhutaan jossa se asiakkuus on siellä keskellä. (Yritys D)

Asiakastiedon merkitys oli huomioitu kaikissa haastattelun vähittäiskaupoissa ja sen kerääminen ja hallinta olivat yksi tärkeimmistä toiminnoista, joiden avulla omnikanavaista asiakaskokemusta pystytään muodostamaan. Tietoa on mahdollista kerätä lukemattomia määriä mutta oleellista sen keräämisessä on löytää kaikkein oleellisimmat asiat, joita voidaan hyödyntää oikeiden päätöksiä tekemiseen ja tarjota kuluttajille personoitua viestintää. Tiedon keräämisessä on tärkeää saada se sellaiseen muotoon, jossa sitä voidaan hyödyntää kaikissa kanavissa ja kosketuspisteissä. Verkko on mahdollistanut tiedon tehokkaan keräämisen mutta vähittäiskauppojen tavoitteena on kehittää tiedon avulla parempia palveluita myös kivijalkaan, jota varten tarvitaan parempia keinoja tiedon keräämiseen myös offline kanavissa.

Dataahan on siis niin ku aivan valtavasti saatavissa et se on sit enemmän et miten puristaa siit sen oleellisen irti. (Yritys B)

On se sit se kivijalka tai sitten digitaalinen niin niitten datapisteiden löytyminen että pystytään hyväksikäyttämään kaikkia niitä jälkiä mitä se asiakas jättää sen asiakaspolun varrella ja sitä kautta ehkä palvelumuotoilemaan sitä kontenttia meidän sitelle tai sitten niin ku markkinointi kontenttia ihan sinne customer loyalty puolelle, että tota et nimenomaan sen datan niin kun käyttäminen siinä niin kun tota hyödyksi on se sit kumpi tahansa offline/online. (Yritys D)

Kuluttajien seurantaan ja asiakastiedon keräämiseen vähittäiskaupat käyttivät analytiikkaa, jonka kautta pystyttiin muodostamaan ymmärrystä kuluttajien liikkeistä sivuilla, jolloin retargeting-mainonta sekä muut jälkimarkkinoinnin keinot voivat hyödyntää tätä. Vähittäiskaupat joilla oli käytössään kanta-asiakasohjelma, kokivat että sen avulla kuluttajien seuranta oli tehokasta ja kerätty asiakastieto relevanttia. Yritykset D ja F käyttivät myös ajoittain tekstianalytiikkaa sosiaalisen median ja verkossa käydyn keskustelun seurantaan. Teknologian tulisi kuitenkin vielä kehittyä tässä, jotta sitä pystyttäisiin tehokkaasti hyödyntämään. Vähittäiskaupat myös seurasivat ja tekivät erilaisia KPI mitauksia ja ekonometrisiä mallinnuksia toteuttamiinsa kampanjoihin, jolloin pystyttiin keräämään tietoa asiakkaiden liikkeiden lisäksi myös kampanjoiden toimivuudesta.

Asiakaskäyttäytymistä käydään joka päivä, haetuimpia tuotteita tai tuotealueita jossa on ollu jonkunlaista niin kun ööö kiinnostusta kuluttajilla ja mitä on klik-

kailtu enemmän ja mitä on ostettu enemmän. Me pystytään aina rikkoo ne väri, koko tasolle, merkki tasot, kaikki... mitkä merkit on kiinnostuksen kohteena jos me nähdään joku brändi vaikka nyt Adidas että se on hurjan tänä keväänä kiinnostava ni se jaetaan nopeesti ja sit se vaikuttaa markkinointiin, myymäläilmeeseen, tapaan seuraavan kerran kommunikoida kuluttajille. (Yritys E)

Jos miettii vaikka ihan perinteisesti asiakastyytyväisyyskyselyitä ja muuta niin kyllähän se niin ku et meidän pitäis pystyy lukee ja sitä sosiaalisen median myöskin niin ku tavallaan keskustelua ja ottaa sieltä niitä signaaleja ja palautteita et mitähän ne asiakkaat oikeesti toivoo ja siinä mä nään et ehkä vielä niin ku myöskin meillä mutta myöskin ehkä palveluntarjoajilla on vielä niin kun tavallaan oppimista et millä tavalla oikeesti monitoroidaan sitä keskustelua mitä tuolla verkossa tapahtuu ja miten sitä saadaan vielä paremmin hyödynnettyä niin se on meille myös sellanen yks asia mitä nyt entistä enemmän tavallaan sitä tekstianalytiikkaa ja muuta et pystytään sit hyödyntämään ja saamaan sen tyyppistä palautetta.” Yritys D

Haastatteluissa kävi ilmi, että vähittäiskaupoilla oli monia erilaisia tapoja asiakaskokemusten mittaamiseen, mutta hyvin vähän näiden keinojen avulla kyettiin saamaan käsitystä varsinaisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Vähittäiskaupat käyttävät kivi-jalkaliikkeissä esimerkiksi Exit-mittauksia jolloin kuluttaja pystyy helposti antamaan palautteen kokemuksestaan poistuessaan liikkeestä. Lisäksi vähittäiskaupoilla oli käytössään erilaisia asiakastyytyväisyys kyselyitä, asiakaspolkumittauksia sekä muita mittauksia joiden avulla tutkitaan eri palveluiden ja kanavien toimivuutta. Omnikanavaisen asiakaskokemuksen mittaamisessa tärkeäksi asiaksi nostettiin nopeus ja helppous mahdollisen palautteen antamiseen. Koska Exit-mittaus kertoo hyvin pintapuolisesti koetusta asiakaskokemuksesta, Yritys D oli ottamassa käyttöönsä lyhyempiä kyselyitä, joissa kuluttajalta pyritään saamaan vastauksia jo asiakaspolun varrella. Tällöin mittaus on jatkuvaa ja sen kautta voidaan rakentaa laajempaa ymmärrystä asiakaskokemuksen muodostumisesta. Mobiilisovellukset nostettiin lisäksi yhdeksi erinomaiseksi tavaksi tarjota asiakkaalle helppo ja nopea tapa palautteen antamiseen.

Me ehkä seurataan niitä vähän isommassa kuvassa että ei sinänsä ehkä erotella tätä niin kun tai tuoda tätä niin kun omniajattelua sinne. Jos me mitataan

vaikka asiakastyytyväisyyttä tai meidän tehdään tämmöstä tutkimusta kilpailija-analyysia ja analyysia miten me suhtaudutaan muihin ja esimerkiksi tietyillä barometreillä mutta tota tehdään siis tutkimusta siitä meille tärkeistä tunnusluvuista tai KPI:sta, tehdään exit-mittauksia, asiakastyytyväisyys tutkimusta mutta ei hirveesti perehdytä itseasias. Me ajatellaan se isona pumpsina toi koko meidän niin ku systeemi ettei olla niin ku eroteltu sitä. (Yritys A)

Eri kohtauspisteiden niin ku ihan et miten kuinka tyytyväinen olit ja anna meille niin ku palautetta ja sitä ollaan myös nyt uudistamassa, et ollaan tuomas ehkä sellasia niin kun lyhyempiä kyselyitä siihen matkan varrelle, et ei niinkään semmonen että kerran vuodessa kysytään et mites menee vaan et semmonen jatkuva 24/7 monitorointi, niin se on totta kai nyt mun mielest tätä päivää. (Yritys D)

5.3.2 Hallitsemattomien ärsykkeiden seuranta ja reagointi

Vähittäiskauppojen mukaan hallitsemattomat ärsykkeet ovat erittäin haasteellisia, sillä yritysten toimintaan liittyy niin paljon erilaisia kolmansia osapuolia, joiden toimintaan ei ole mahdollista vaikuttaa. Tämän tyyppiset kolmannet osapuolet liittyvät yritysten järjestelmien ylläpitoon ja kehittämiseen, logistiikkaan, maksuliikenteeseen, mahdollisiin huoltopalveluihin sekä maahantuojan tai valmistajan väliseen yhteistyöhön. Haastatteluissa nousi esiin, että kolmansilla osapuolilla voi olla merkittäväkin vaikutus lopulliseen asiakaskokemukseen, jolloin vähittäiskaupoille on tärkeää luoda hyviä ja pitkäaikaisia yhteistyösuhteita näihin toimijoihin. Vähittäiskaupoille on lisäksi haasteellista saada tietoa mahdollisista kolmannen osapuolen aiheuttamista ongelmista, jolloin asiakaspalaute on käytännössä ainoa keino saada asioista tietoa. Asiakaspalautteiden kautta tuleviin ongelmiin tai kyselyihin tuleekin reagoida mahdollisimman nopeasti.

Tietysti tämmöset niin ku tietyt kuljetusfirmat ja huoltoyhtiöt ja muut ei oo meidän, meidän ei huolleta tuotteita tai muuta et se on niin ku... niitä on vaikea seurata ja ei meille aina siitä sitä palautetta myöskään tuu ja se on vähän vaikea sillä tavalla reagoidakaan. Tottakai me niin ku palvellaan se tai vastataan palautteisiin ihan samalla tavalla mutta... niin... se on haastavaa. (Yritys A)

Sosiaalisen median mukaan tulemisen myötä hallitsemattomien ärsykkeiden määrä on lisääntynyt merkittävästi, joka taas on aiheuttanut vähittäiskaupoille ongelmia eri kosketuspisteissä tapahtuvan keskustelun seuraamiseen. Yrityksillä on mahdollista hyödyntää erilaisia työkaluja verkossa tapahtuvaan seurantaan mutta usein kuitenkin ongelmaksi nousee resurssipula.

Totta kai sitten sitä seurataan että mitenkä se on sitten vaikuttanut meidän brändimielikuvaan tai muuta et kyllähän sitäkin sit jollakin tavalla mitataan mut tota ei me hirveesti niin ku seurata... tai keretä ehkä seuraamaan tai resursseja ei oo siihen et me hirveesti seurattais sitä ja keskustelua sen ympärillä. (Yritys A)

Meil on semmosia kuuntelutyökaluja. Yritys D on hyvin geneerinen sana joka esiintyy tosi paljon et me ei olla esimerkiks missään keskustelupalstoilla aktiivisesti keskustelemassa asioista. Se vaatis meiltä yhden osaston varmasti jos me oltais niin kun tota vauva.fi:ssa tai muualla keskustelemassa, ottamassa osaa mut toki me seurataan niit media hittejä ja nimenomaan niin ku somepuolella et minkä tyyppistä keskustelua meistä on käyty ja ehkä niitä sanoja mitkä sieltä nousee esiin, että sen tyyppistä keskustelua tai siis seurantaa meil on. (Yritys D)

Yritykset B, D ja F nostivat sosiaalisessa mediassa tapahtuvan keskustelun seuraamisessa hyväksi keinoksi yrityksen oman henkilöstön, jolloin yrityskulttuurin tulee olla avointa. Näissä vähittäiskaupoissa henkilöstö oli itse aktiivisesti mukana erilaisissa kosketuspisteissä, jolloin heidän kauttaan yritykset saivat tiedon mahdollisista keskusteluista, joihin yrityksen olisi hyvä reagoida.

Kyl me aika hyvin tuol ollaan lonkeroiduttu niin kun niille keskeisille tota kanaville ja foorumeille missä niin ku koko meidän toimialasta tai meistä tai kilpailijoista niin kun tehään et tota aika hyvin pysytään kärryillä ja siihen auttaa tietysti se et meil on paljon ihmisiä töissä jotka niin ku vapaa-ajallakin viettää aikaansa sitten on se sit joku reserviläisporukka tai aseharrastus tai Bushcraft tai mitä nyt ikinä onkaan niin ja sit meil on aika avoin toi meidän sisäinen vies-

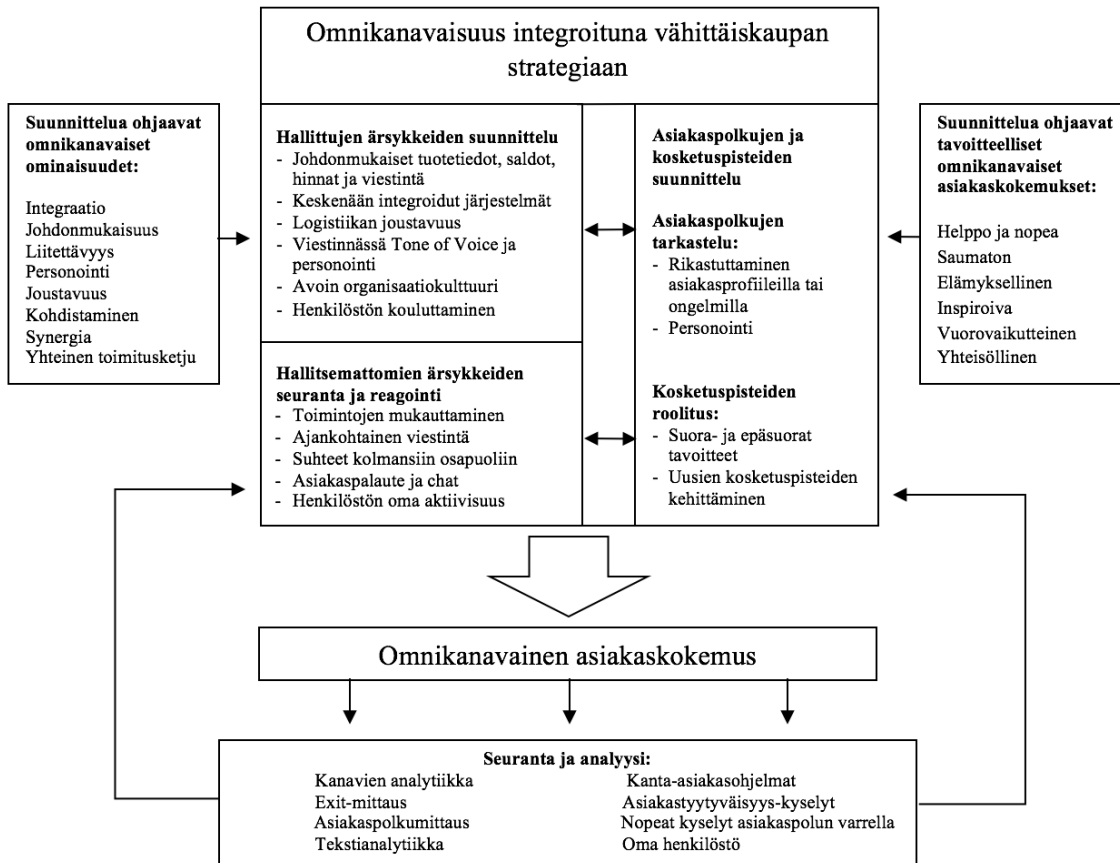
tintäkulttuuri et jos on jotain mahdollisuuksia tai haasteita ni se viesti tulee aika nopeesti, ihan riippumatta siitä millä organisaatiotasolla sä oot. (Yritys B)

Haastatteluissa ilmeni, että hallitsemattomien ärsykkeiden reagoinnissa yritysten on toimittava rauhallisesti ja ryhdyttävä mukauttamaan omia toimintojaan mahdollisimman nopeasti. Ongelmatilanteissa viestintä kuluttajien suuntaan on oltava lisäksi rehellistä ja ajankohtaista. Vaikka hallitsemattomat ärsykkeet saattavat aiheuttaa yritykselle paljon ongelmia, näkivät vähittäiskaupat myös tämän positiivisen puolen, jossa kohdatut haasteet vahvistavat yritystä ja muodostavat kokonaan uusia palveluita tai ansaintamalleja. Tämän tyyppinen pakotettu uudistuminen saattaa myös parhaassa tapauksessa nopeuttaa yritysten omnikanavaista kehitystä.

Tämä aika nyt mitä eletään täs Koronan osalta niin täähän nyt inspiroi sitten meitä luomaan uusia palveluja myöskin verkkoon ja eilen on esimerkiksi alotettu tämmönen kauneuskeskiviikko ja tämmönen Live asiakaspalvelua ja neuvontaa niin siellä tota noi niin InstaStoriessa eli tää on kokoajan sillä tavalla niin ku ajankohtainen et miten tätä voidaan kehittää. (Yritys F)

5.4 Omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentaminen vähittäiskaupassa

Vähittäiskauppojen keskuudessa omnikanavaisuus koettiin oleelliseksi asiaksi liiketoiminnan kehittämisen kannalta ja yritykset näkivät sen muodostuvan tulevaisuudessa kilpailueduksi, jossa parhaiten onnistuneet tulevat menestyvät. Terminä omnikanavaisuuden käyttö oli osalle vähittäiskaupoista vielä hieman vierasta ja haastatteluissa usein viitattiinkin monikanavaisuuteen omnikanavaisuuden sijaan. Osa haastateltavista koki monikanavaisuuden enemmänkin omnikanavaisuuden synonyyminä, jossa eri kanavat ovat integroituneet saumattomasti toisiinsa. Tutkimuksen avulla pystyttiin nostamaan vähittäiskauppojen omnikanavaisuudesta ja erityisesti omnikanavaisesta asiakaskokemuksesta mielenkiintoisia asioita esille joiden avulla voidaan helpottaa ymmärrystä ilmiöstä sekä tavoitteita joita sille asetetaan. Kuviossa 11 on esitelty tutkimuksen viitekehys, jota on rikastettu tutkimuksessa esille nousseilla havainnoilla. Omnikanavainen strategia oli vähittäiskaupoille vieras käsite ja he kokivat, että omnikanavaisuuden tulisi olla integroituna yrityksen varsinaiseen strategiaan. Tämän takia kuviossa ei enää puhuta omnistrategiasta, vaan omnikanavaisuuden integroitumisesta varsinaiseen strategiaan.



Kuvio 11 Omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentaminen vähittäiskaupassa

Asiakaskokemuksen määrittely oli vähittäiskaupoille haasteellista ja omnikanavaisesta asiakaskokemuksesta lähestyttiin lähinnä asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Haasteltavien oli hankala nostaa esille konkreettisia asiakaskokemuksia kuvaavia tavoitteita, joita vähittäiskauppa olisi toiminnalleen asettanut. Omnikanavaisuuden avulla vähittäiskaupat ilmoittivat tavoitteekseen luoda kuluttajalle mahdollisimman helppo, nopea ja saumaton asiakaskokemus. Omnikanavaisen asiakaskokemuksen tavoitteet liittyivät vahvasti erilaisiin liitettävyyteen, integrointiin, johdonmukaisuuteen, joustavuuteen, personointiin, kohdistamiseen, synergiaan sekä toimitusketjuihin liittyviin ominaisuuksiin. Nämä ominaisuudet myös ohjaavat vähittäiskauppojen omnikanavaisten toimintojen suunnittelua. Vähittäiskaupat pyrkivät toteuttamaan ympäristön, jossa kaikki tieto ja sisältö ovat johdonmukaisia ja siirtyvät eri kanavien välillä saumattomasti. Valikoiman osalta johdonmukaisuus ei kuitenkaan kaikkien vähittäiskauppojen kohdalla toteutunut koska verkkokauppojen laaja valikoima synnyttää kivijalkaliikkeille haasteita, kun koko valikoiman varastointi on vaikea toteuttaa. Tätä korjaamaan vähittäiskaupat olivat mahdollistaneet kuluttajille tilaamisen verkosta suoraan kotiovelle asioidessaan kivijalkaliikkeessä. Kanavien välinen integraatio nousi kaikkein tärkeimmäksi omnikanavaisen

asiakaskokemuksen ominaisuudeksi, jonka toteuttaminen koettiin vaativaksi, koska järjestelmien kehitystyö on erittäin hidasta samalla kun uusia potentiaalisia kanavia ja kosketuspisteitä syntyy koko ajan lisää. Omnikanavaisuuden avulla vähittäiskaupat pyrkivät myös tarjoamaan erilaisia joustavia palveluita, jotka mahdollistavat erilaiset toimitus- ja maksutavat. Näiden avulla kuluttajalla on mahdollisuus itse vaikuttaa siihen, miten ja milloin tuotteet toimitetaan ja miten laskutus toteutetaan. Joustavien palveluiden piiriin haluttiin linkittää paremmin myös asiakaspalvelu, jolloin henkilökunnan olisi mahdollista hyödyntää kaikkea saatavilla olevaa tietoa asiakkaasta ja asiakaspalvelutilanne toimisi entistä saumattomammin. Personointi ja yksilöityjen asiakaskokemusten tarjoaminen koettiin tärkeäksi kehityskohteeksi, vaikka henkilösuojaan liittyvien rajoitusten takia vähittäiskauppojen oli mahdollista hyödyntää kerättyä asiakastietoa rajoitetusti. Personointia käytettiin pääasiassa markkinoinnissa, jossa asiakkaiden ostohistoriaa ja muuta kerättyä tietoa hyödynnettiin esimerkiksi kohdennettuun mainontaan.

Näiden ominaisuuksien lisäksi haastatteluissa nousi esiin myös omnikanavaisuuteen liittyviä tavoitteellisia asiakaskokemuksia. Näiden asetettujen tavoitteiden avulla vähittäiskaupat pyrkivät ohjaamaan asiakaspolkujen ja kosketuspisteiden suunnittelua. Elämyksellisyys ja inspiraatio olivat tärkeimpiä tavoitteita. Vähittäiskauppojen asiakaspolkuihin pyrittiinkin tuomaan elämyksiä ja inspiroivaa sisältöä, jotka edesauttavat tai ohjaavat kuluttajan tekemään ostopäätöksen. Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys nostettiin myös omnikanavaisen asiakaskokemuksen tavoitteiksi. Vuorovaikutuksen avulla voidaan tehokkaasti vaikuttaa asiakkaan tekemiin ratkaisuihin ja poistaa mahdollisia ostamisen esteitä. Yhteisöllisyyden avulla kuluttajan on mahdollista saada helposti tietoa tai jakaa omia kokemuksiaan mutta sen merkitys näkyy myös kuluttajien sitouttamisessa jolloin kuluttaja voi kokea olevansa vähittäiskaupalle enemmän kuin pelkkä asiakas. Yhteisöissä sitoutumisen taso on usein myös niin korkea, että sen kautta vähittäiskaupat pystyvät vaikuttamaan myös yhteisön ulkopuolisten kuluttajien tekemiin ratkaisuihin.

Kivijalkaliike ja verkkokauppa olivat vähittäiskauppojen selkeitä pääkanavia, jolloin mobiili ja sosiaalinen media nähtiin enemmän kosketuspisteinä. Asiakaspolun ensimmäinen kontakti tapahtui usein verkossa, vaikka varsinainen osto saattoikin konkretisoidua kivijalkaliikkeessä. Vähittäiskaupat olivatkin havainneet, että kuluttajilla on edelleen tarve nähdä tuote fyysisesti ennen lopullista ostopäätöstä. Asiakaspolkujen tarkastelu ja niiden kehittäminen olivat vielä hyvin pintapuolisia ja tarkastelu käsitti lähinnä asiakkaiden segmentointia tai kuluttajien liikkeiden seuraamista eri kanavien ja kosketuspisteiden välillä. Osa vähittäiskaupoista teki kuitenkin syvempää analyysia,

jossa asiakaspolkujen varrelta pyrittiin löytämään saumattomia asiakaskokemuksia es-tävät kipupisteet. Ongelmakohtia etsittiin kulkemalla asiakaspolkuja erilaisten asiakas-profiilien näkökulmasta tai sitten rikastuttamalla asiakaspolkua erilaisilla kysymyksillä ja ongelmilla joita asiakaspalvelu oli kohdannut. Näiden lisäksi asiakaspolkujen per-sonoinnin avulla saatettiin kerätä tietyille asiakasryhmille tärkeitä asiakaskokemuksen piirteitä esiin. Osa vähittäiskaupoista käytti asiakaspolkujen suunnittelussa kosketuspis-teiden roolitusta, jossa jokaiselle kosketuspisteelle annettiin tietty tehtävä, jotka perus-tuivat asetettuihin tavoitteisiin. Kosketuspisteiden avulla pyrittiin aktivoimaan kulutta-jia, jolloin aktivoinnin taso vaihtelee käytetyn kosketuspisteen mukaan. Aktivoinnin taso voi olla suoraa, kun kuluttaja pyritään ohjaamaan heti johonkin tiettyyn kanavaan tai se voi olla vähemmän suoraa, jolloin kosketuspisteissä pyritään tietoisuuden kasvat-tamiseen sekä kiinnostuksen herättämiseen. Kosketuspisteet joilla pystytään tuottamaan inspiroivaa sisältöä toimivat hyvin vähemmän suorassa aktivoinnissa. Vähittäiskaupat kokivat tärkeäksi löytää kokonaan uusia kosketuspisteitä, joiden avulla kuluttajien si-touttaminen olisi mahdollista tehdä vieläkin paremmin.

Vähittäiskauppojen keinot omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentumiseen kä-sittävät hallittujen ärsykkeiden suunnittelun ja hallinnan lisäksi hallitsemattomien ärs-ykkeiden seuranta ja reagointia. Näiden ärsykkeiden suunnittelua ohjaa myös vahvasti asiakaspolkujen ja kosketuspisteiden analyysin kautta kerätyt havainnot. Tutkimuksessa vähittäiskauppojen omnikanavaisuuden keinoiksi nousivat johdonmukaisuus tuotetie-doissa, saldoissa, hinnoissa sekä viestinnässä. Kuluttajista on kuitenkin tullut yhä vaati-vampia ja vähittäiskauppojen onkin pystyttävä tarjoamaan yhä monipuolisempaa sisäl-töä. Johdonmukaisten tuotetietojen tarjoamisen mahdollistaminen vaatii erilaisilta jär-jestelmiltä paljon, jotta integrointi eri kanavien ja kosketuspisteiden välillä toimii sau-mattomasti. Logistiikan rooli omnikanavaisuuden toteutumisessa on kasvanut yhä mer-kittävämmäksi, jolloin vähittäiskauppojen on pystyttävä tarjoamaan kuluttajalle useita erilaisia toimitus- ja palautusvaihtoehtoja. Omnikanavaisuuden kautta vähittäiskaupoille on kuitenkin syntynyt logistinen ongelma, jossa tuotteiden sujuva tilaaminen on kasvat-tanut tuotepalautusten määrän ja johtanut logistiikan kustannusten kasvuun. Viestinnäs-sä tärkeimmäksi asiaksi nostettiin yrityksen oma Tone of Voice, jonka avulla johdon-mukainen viestintä näkyy kanavasta toiseen. Lisäksi personoitu mainonta ja -sisältö herättää kuluttajien kiinnostuksen tehokkaammin.

Omnikanavaisuuden toteutuminen vaatii vähittäiskaupoilta avoimen organisaa-tiokulttuurin, jossa johdon ja työntekijöiden väliset hierarkiat tai eri osastojen välinen

kilpailu ei nouse omnikanavaisen kehityksen esteeksi. Omnikanavaisuus on otettava huomioon myös sisäisten osastojen tai tiimien muodostamisessa ja varmistettava että näiden osastojen ja tiimien välinen yhteistyö toimii. Onnistuneen omnikanavaisen asiakaskokemuksen johtaminen vaatii organisaatiokulttuurilta visiota ja uskallusta kokeilla. Osaavan henkilöstön merkitys on kasvanut niin kivijalkaliikkeissä mutta yleistyneiden chat-palveluiden myötä kuluttajat haluavat saada yhä parempaa palvelua myös verkossa. Vaikka vähittäiskaupat näkivät, että asiakaspalvelun rooli pitää vielä sisällään lähinnä asiakkaan auttamista ja ongelmien ratkointia, uskottiin tulevaisuudessa asiakaspalvelun roolin kasvavan ja helpottavan vaikuttamista kuluttajan tekemiin valintoihin. Vähittäiskaupat olivat myös havainneet, että henkilöstöllä saattoi usein olla hankalaa ymmärtää ja omaksua omnikanavaisuutta tai mitä sen avulla tavoitellaan. Tästä syystä henkilöstön kouluttaminen nostettiin tärkeäksi, jotta yksittäinen henkilö ymmärtää kokonaisuuden lisäksi myös oman roolinsa omnikanavaisen asiakaskokemuksen toteuttamisessa.

Onnistuneen omnikanavaisen asiakaskokemuksen toteuttamisessa vähittäiskaupat nostivat asiakastiedon tehokkaan hyödyntämisen. Asiakastietoa on saatavilla lukemattomia määriä, jolloin sen keräämisessä on tärkeää löytää kaikki oleelliset asiat, jolloin sitä voidaan käyttää oikeiden päätösten tekemiseen ja tarjota kuluttajille personoituja asiakaskokemuksia. Analytiikan avulla kerätty tieto tulisi saada sellaiseen muotoon, jotta yritys voi sitä hyödyntää kaikissa mahdollisissa kanavissa ja kosketuspisteissä. Analytiikan lisäksi vähittäiskaupat käyttivät mahdollisia kanta-asiakasohjelmia kuluttajien ostokäyttäytymisen seurantaan. Vähittäiskaupoilla oli käytössään myös monia erilaisia tapoja asiakaskokemusten mittaamiseen, mutta hyvin vähän näiden keinojen avulla oli mahdollista saada käsitystä varsinaisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Vähittäiskaupat käyttivät esimerkiksi Exit-mittauksia helppoon palautteen antoon sekä erilaisia asiakastyytyväisyys kyselyitä ja asiakaspolkumittauksia. Omnikanavaisen asiakaskokemuksen mittaamisessa koettiin tärkeäksi palautteen antamisen nopeus ja helppous. Tällaisia tapoja olivat esimerkiksi asiakaspolun varrella tehdyt lyhyemmät ja täsmennetyt kyselyt.

Vähittäiskaupat kokivat hallitsemattomien ärsykkeiden seurannan sekä reagoinnin haasteellisena, ja siksi kolmansien osapuolien kanssa on solmittava vahvat suhteet. Tieto kolmansien osapuolien aiheuttamista ongelmista ei aina kulkeudu vähittäiskauppojen tietoon, jolloin asiakaspalaute on usein ainoa keino saada näistä tapauksista tietoa. Asiakaspalautteiden kautta tuleviin ongelmiin tai kyselyihin tuleekin reagoida mahdollisimman nopeasti. Henkilöstön oma aktiivisuus sekä avoin yrityskulttuuri auttavat erityi-

sesti verkossa tapahtuvan keskustelun seuraamisessa. Kun yrityksen oma henkilöstö on itse aktiivisesti mukana eri kosketuspisteissä, tieto siirtyy heidän kauttaan myös helposti yrityksiin. Osa vähittäiskaupoista hyödynsi myös tekstianalytiikkaa, jonka avulla sosiaalisessa mediassa tai muualla verkossa käytyä keskustelua voitiin seurata. Tätä teknologiaa ei kuitenkaan vielä pidetty niin kehittyneenä, jotta sitä pystyttäisiin tehokkaasti hyödyntämään. Hallitsemattomien ärsykkeiden reagoinnissa vähittäiskaupat pitivät tärkeänä rauhallisuutta sekä reagoitukykyä, jossa omia toimintoja ryhdytään mukauttamaan ongelmien ratkaisemiseksi. Näissä tapauksissa rehellinen ja ajankohtainen viestintä on myös ensisijaisen tärkeää. Vähittäiskaupat myös kokivat, että vaikka hallitsemattomat ärsykkeet voivat aiheuttaa paljon ongelmia, voivat ne parhaassa tapauksessa myös vahvistaa yritystä ja nopeuttaa esimerkiksi omnikanavaisuuteen liittyvien toimintojen kehityksessä, kun yrityksellä syntyy yllättäen tarve kehittää uusia palveluita ja ansaintamalleja.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla miten vähittäiskaupat pyrkivät rakentamaan omnikanavaisen asiakaskokemuksen. Tarkoituksen ymmärtämistä varten muodostettiin kolme osaongelmaa, joiden avulla pyrittiin selvittämään millaisia omnikanavaisia asiakaskokemuksia vähittäiskaupat tavoittelevat, mikä rooli asiakaspoluilla ja kosketuspisteillä on omnikanavaisessa asiakaskokemuksessa sekä millaisia keinoja vähittäiskaupat käyttävät omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentamisessa.

6.1 Teoreettiset johtopäätökset ja tutkimuksen yhteenveto

Omnikanavaisuutta on tutkittu jonkun verran, mutta tutkimukset vähittäiskauppojen omasta näkökulmasta, liittyen omnikanavaiseen asiakaskokemukseen ja sen tavoitteellisuuden ovat jääneet vielä vähemmälle tutkimukselle. Suomessa omnikanavaisuuden kehitys on vielä vaiheessa ja eri alojen sekä yritysten välillä voi olla todella suuriakin eroja. Tästä syystä tutkimukseen haluttiin kerätä merkittäviä Suomessa toimivia vähittäiskauppoja, jotka operoivat kuitenkin eri toimialoilla, jolloin kerätty aineisto olisi mahdollisimman kattava ja tulosten kautta saataisiin käsitys juuri suurimpien vähittäiskauppojen tilanteesta. Haastatteluihin valikoituikin lopulta kuusi merkittävää Suomessa eri toimialoilla operoivaa vähittäiskauppaa, joiden omnikanavaista asiakaskokemusta lähdettiin tutkimaan.

Millaisia omnikanavaisia asiakaskokemuksia vähittäiskaupat tavoittelevat?

Asiakaskokemus havaittiin edelleen hyvin haasteelliseksi konkretisoida ja tutkimuksesta kävi ilmi, että vähittäiskaupat lähestyivät asiakaskokemusta lähinnä asiakastyytyväisyyden näkökulmasta, jolloin konkreettisia asiakaskokemuksia kuvaavia tavoitteita oli hankala nostaa esiin. Perinteiset tavoitteet luoda helppo, nopea ja saumaton asiakaskokemus olivat tärkeitä tavoitteita, jotka mukailivat myös aikaisempia tutkimuksia, jossa helppo ja saumaton kanavien välinen liikkuminen olivat avainasemassa omnikanavaisen asiakaskokemuksen toteutumisessa (Verhoef ym. 2015). Tutkimuksen edetessä nousivat esiin liitettävyyteen, integrointiin, johdonmukaisuuteen, joustavuuteen sekä personointiin liittyviä ominaisuuksia, jotka tukivat täysin Shi ym. (2020) nostamia omnikanavaisen asiakaskokemuksen ominaisuuksia (Taulukko 3). Vähittäiskauppaympäristö tuo

kuitenkin haasteita esimerkiksi johdonmukaisen valikoiman ylläpitoon, koska verkko-kauppojen laaja valikoima haastaa varastoinnin kivijalkaliikkeissä. Kanavien välisten integraatioiden toteuttaminen koettiin myös hankalaksi toteuttaa, koska järjestelmien hidas kehitystyö ja uusien potentiaalisten kosketuspisteiden nopea lisääntyminen tuovat vähittäiskaupoille haasteita.

Tutkimuksen avulla asiakaskokemuksia tarkemmin kuvaaviksi tavoitteiksi nostettiin elämyksellisyys sekä kuluttajien inspirointi. Holbrook ja Hirschman (1982, 138-139) nostivat esiin jo 80-luvulla elämyksellisyyden merkityksen asiakaskokemuksen muodostumiseen, mutta omnikanavaisuutta käsittelevässä tutkimuksessa elämyksellisyys ja inspiraatio eivät ole nousseet esiin. Omnikanavaisuuden myötä kokemuksellisten aspektien merkitys kasvaa lopullisen asiakaskokemuksen muodostumisessa ja vähittäiskaupat pyrkivät toteuttamaan elämyksellisiä asiakaspolkuja joiden varrella kuluttaja inspiroituu ja tekee lopulta vähittäiskaupalle mieluisia päätöksiä.

Omnikanavaisuuden avulla vähittäiskaupat näkivät lisäksi tavoitteekseen parantaa yrityksen ja kuluttajan välistä vuorovaikutusta, joka tukee aiempaa tutkimusta omnikanavaisuudesta (Grewal ym. 2009). Tässä tutkimuksessa pystyttiin osoittamaan, että vuorovaikutuksen avulla vähittäiskaupat pyrkivät vaikuttamaan asiakkaan tekemiin ratkaisuihin ja poistamaan tämän avulla kaikki mahdolliset ostamisen esteet. Vuorovaikutuksen lisäksi yhteisöllisyyden muodostaminen koettiin merkittäväksi omnikanavaisen asiakaskokemuksen tavoitteeksi. Vähittäiskaupat pyrkivät rakentamaan yhteisöjä yrityksen ympärille josta kuluttajat löytävät helposti tietoa ja jakavat omia kokemuksiaan niin yhteisön jäsenille kuin sen ulkopuolistenkin kuluttajien nähtäväksi. Yhteisöjen kautta kuluttajat voivat kokea olevansa enemmän kuin pelkkiä asiakkaita, jolloin sitoutumisen taso on vahvempaa ja vähittäiskaupat pystymät vaikuttamaan paremmin yhteisön jäsenien sekä sen ulkopuolisten kuluttajien ostopäätöksiin.

Mikä on asiakaspolun ja kosketuspisteiden rooli omnikanavaisessa asiakaskokemuksessa?

Asiakaspolkujen ja kosketuspisteiden roolista omnikanavaisen asiakaskokemuksen muodostumiseen löytyy hyvin vähän aikaisempaa tutkimusta. Vähittäiskaupat kuitenkin kokivat asiakaspolkujen ja kosketuspisteiden aktiivisen tarkastelun oleelliseksi osaksi omnikanavaisen asiakaskokemuksen muodostumista. Omnikanavaisuuden näkökulmasta asiakaspolkujen ja kosketuspisteiden suunnittelussa ohjaavat pitkälti omnikanavaisel-

le asiakaskokemukselle asetetut tavoitteet, joissa nopeuden, helppouden ja saumattomuuden lisäksi tärkeitä asioita ovat elämyksellisyys, inspiointi, vuorovaikutteisuus sekä yhteisöllisyys. Tutkimuksesta voitiin havaita, että asiakaspolkujen tarkastelu oli osalla vähittäiskauppoja edelleen hyvin pintapuolista ja pääosin tarkastelu käsitti pelkästään asiakkaiden segmentointia tai kuluttajien liikkeiden seuraamista eri kanavien ja kosketuspisteiden välillä. Asiakaspolkujen syvempää analyysia tekevät vähittäiskaupat pyrkivät aktiivisesti havaitsemaan kaikki kipupisteet, jotka estivät saumattoman asiakaskokemuksen toteutumisen. Kerätyn asiakastiedon avulla on mahdollista luoda erilaisia asiakasprofieja, joiden näkökulmasta asiakaspolkuja tarkastellaan ja voidaan havaita näihin liittyvät ongelmakohdat sekä onnistumiset. Vähittäiskaupat myös rikastuttivat asiakaspolkuja erilaisilla asiakaspalvelun kautta tehtyjen yleisimpien kysymysten avulla, jolloin ongelmakohtiin oli mahdollista päästä vielä paremmin käsiksi. Vähittäiskaupat myös pyrkivät personoimaan asiakaspolkuja, jolloin erilaisten asiakkaiden tarpeet on mahdollista nostaa paremmin esiin.

Vähittäiskaupat löysivät omista asiakaspoluistaan samoja brändi-, kumppani- ja asiakaslähtöisiä kosketuspisteitä sekä sosiaalisia/ulkoisia kosketuspisteitä kuten Lemon & Verhoef (2016) havaitsivat omissa tutkimuksissaan. Erilaisten kosketuspisteiden lisäksi vähittäiskaupat käyttivät asiakaspolkujen suunnittelussa kosketuspisteiden roolitusta, jolloin eri kosketuspisteille annettiin omat tehtävänsä eli roolit. Nämä annetut roolit perustuvat siihen millaisia tavoitteita kosketuspisteelle on asetettu. Kuluttajien aktivointi tapahtuu erilaisten kosketuspisteiden kautta, jolloin myös aktivoinnin taso voi vaihdella. Suorempaa aktivointia käytetään tapauksissa, joissa kuluttaja halutaan ohjata suoraan johonkin tiettyyn kanavaan. Hinta- ja aikavaikuttimet toimivat tehokkaasti tämän tyyppisessä aktivoinnissa. Vähemmän suoraa aktivointia vähittäiskaupat käyttivät pyrkiessään kasvattamaan tietoisuutta sekä herättämään kiinnostusta. Tämän tyyppisessä aktivoinnissa toimivat kosketuspisteet joiden kautta voidaan tuottaa inspiroivaa sisältöä.

Millaisia keinoja vähittäiskaupoilla on omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentamisessa?

Peltola ym. (2015) mukaan onnistuneen omnikanavaisen asiakaskokemuksen toteuttamisessa oleellisinta on yrityksen organisaatiokulttuuri, tuotetiedot, järjestelmät, logistiikka sekä viestintä. Tämä tutkimus nosti näitä samoja elementtejä esiin, joiden lisäksi

henkilöstön kouluttaminen asiakaspalvelun parantamiseksi nousi tärkeäksi osaksi omnikanavaisen asiakaskokemuksen toteutumista. Viestinnän osalta erityisesti yrityksen oma *Tone of Voice* oli välttämätön, jotta johdonmukaisuutta voidaan toteuttaa kaikissa kanavissa ja kosketuspisteissä. Organisaatiokulttuurin osalta tutkimuksessa nousi erityisesti avoimuus koko organisaation sisällä. Johdon ja työntekijöiden väliset hierarkiat tai eri osastojen välinen kilpailu ei saa olla esteenä omnikanavaisuuden kehitykselle ja varsinkin suuremmissa yrityksissä tämä voi nousta todella suureksi haasteeksi. Aikaisemmissa omnikanavaisuuteen viittaavissa tutkimuksissa on koettu, että vastuu omnikanavaisuudesta erityisesti markkinoinnin näkökulmasta tulisi olla yhdellä johtajalla. (Berman & Thelen 2018, 599) Omnikanavaisuuteen liittyy kuitenkin organisaation sisällä niin paljon eri osastoja, jolloin omnikanavaisuuden organisointi ja johtaminen pitäisi tapahtua tiimeissä, jolloin yhtenäinen näkemys omnikanavaisuudesta laajenisi kaikkialle organisaatioon ja jokaiseen kosketuspisteeseen. Tutkimuksessa vähittäiskaupat korostivat henkilökunnan merkitystä omnikanavaisuutta mukailevan organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Omnikanavaisuus kasvattaa kuluttajien vaatimuksia palvelun osalta jolloin henkilöstön tulee olla entistä osaavampaa niin kivijalkaliikkeissä kuin verkon chat-palveluissakin. Vähittäiskaupat uskoivat asiakaspalvelun roolin kasvavan entisestään, jolloin henkilökunnan kouluttaminen on oleellinen osa omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentumista.

Tutkimuksessa nousi vahvasti esiin kerätyn asiakastiedon sekä analytiikan merkitys omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentamisessa. Tämä tukee aikaisempaa tutkimusta, jossa asiakastiedon avulla voidaan ymmärtää paremmin kuluttajien ostotapahtumia sekä vuorovaikutusta eri kanavien kanssa. (Brynjolfsson ym. 2013, 4) Kuluttajien seurantaan ja asiakastiedon keräämiseen vähittäiskaupoilla oli käytössään melko perinteisiä keinoja, joiden avulla varsinaisesta asiakaskokemuksen muodostumisesta oli kuitenkin hankala kerätä tietoa. Perinteisten Exit-mittausten, asiakastyytyväisyys kyselyiden sekä asiakaspolkumittausten rinnalle vähittäiskaupat pyrkivät rakentamaan keinoja yhä nopeammalle ja helpommalle palautteen antamiselle. Lyhyemmät kyselyt asiakaspolun varrelta tekevät mittaamisesta jatkuvaa, jolloin on mahdollista rakentaa laajempi ymmärrys asiakaskokemuksen muodostumisesta eri asiakaspolun vaiheissa.

Vähittäiskaupat kokivat hallitsemattomien ärsykkeiden hallinnan ja reagoinnin haasteelliseksi toteuttaa koska niihin liittyy usein kolmansia osapuolia. Tutkimukset asiakaskokemuksen muodostumisesta käsittelevät tämän tyyppisiä ärsykejä (Becker & Jaakkola, 2020) mutta omnikanavaisuuden näkökulmasta ei ilmiötä ole kuitenkaan tut-

kittu. Kolmansien osapuolien vaikutus lopulliseen asiakaskokemukseen koettiin olevan joissakin tapauksissa todella merkittävää ja vähittäiskaupat kokivat, että vahvojen ja pitkäaikaisten suhteiden löytäminen on tärkeää. Sosiaalisen median myötä hallitsemattomien ärsykkeiden määrä on lisääntynyt merkittävästi, jolloin sen seuraaminen on entistä haastavampaa. Teknologia mahdollistaa jotain mutta sekään ei vielä ole niin edistyksestä, etteikö sen hallittu käyttö kaatuisi resurssipulaan. Onnistunut omnikanavainen ympäristö vaatii yrityksiltä avointa yrityskulttuuria, joten vähittäiskaupat jotka olivat onnistuneet tässä, pystyivät hyödyntämään omaa henkilökuntaansa verkossa käydyn keskustelun seuraamiseen. Kun oma henkilöstö on itse aktiivisesti mukana erilaisissa kosketuspisteissä, siirtyy myös tieto heidän kauttaan yrityksiin.

6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Omnikanavaisuuden merkitys vähittäiskauppojen toiminnassa kasvaa yhä edelleen ja parhaita omnikanavaisia asiakaskokemuksia tarjoavat yritykset tulevat menestymään myös tulevaisuudessa. Vähittäiskauppojen onkin panostettava yhä enemmän omnikanavaisuuteen ja muokattava organisaatiotaan vastaamaan sen edellytyksiä. Omnikanavaisen asiakaskokemuksen näkökulmasta on ensisijaisen tärkeää määritellä omat tavoitteet asiakaskokemukselle. Ilman konkreettisia tavoitteita omnikanavaisuutta on vaikea kehittää ja myydä henkilöstölle. Tämän tutkimuksen avulla osoitettiin, että elämyksellisyys, inspirointi sekä yhteisöllisyys auttavat omnikanavaisten asiakaskokemusten muodostumisessa. Yritysten tulisi rakentaa omnikanavaisuuden ominaisuuksiin mukautuvat järjestelmät, jonka jälkeen omnikanavaista asiakaskokemusta voidaan vasta ryhtyä kehittämään ja rakentaa asiakaspoluista yhä elämyksellisempiä joissa kuluttaja inspiroituu. Yhteisöllisyyden muodostumisen helpottamiseksi yritysten tulisi olla tukemassa näiden syntymistä ja lisäksi osallistua aktiivisesti niissä käytyihin keskusteluihin.

Omnikanavaisessa kehityksessä yrityksen johdolla on tärkeä rooli, jotta se onnistuu rakentamaan avoimen yrityskulttuurin ilman hierarkioita tai kilpailuasetelmia. Avoin yrityskulttuuri helpottaa lisäksi hallitsemattomien ärsykkeiden seurannassa, kun henkilöstö on itse aktiivisesti mukana eri kosketuspisteissä ja raportoivat reagoivia vaatimuksista. Avoimen yrityskulttuurin lisäksi yrityksen johdon on varmistettava henkilöstön kouluttaminen, jotta jokainen ymmärtää oman roolinsa omnikanavaisen asiakaskokemuksen toteutumisessa. Yritysten tulisi rakentaa omnikanavaisuuden ympärille tiimi,

jossa kohtaavat asiantuntijat eri yrityksen osa-alueilta. Näiden tiimien kautta ohjattaisiin omnikanavaisuuden kehitystä ja kehitettäisiin yrityksen asiakaspolkuja sekä kosketuspisteitä omnikanavaisten asiakaskokemusten tavoitteiden mukaisesti. Omnikanavaisen asiakaskokemuksen kehittämisen avuksi yritysten tulisi aktiivisesti löytää ja kehittää uusia keinoja asiakaspalautteiden keräämiseen. Tutkimuksessa nopeiden ja lyhyiden asiakaspalautteiden antaminen asiakaspolun varrelta koettiin hyväksi tavaksi. Tämän tyyppisten kyselyiden tekeminen kuitenkin tapahtuu kesken asioinnin, jolloin yritysten tulisi löytää ratkaisut näiden tekemiseen esimerkiksi mobiililaitteiden avulla.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitteet

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä, jolloin tutkimusta varten on arvioitava lopullisen työn luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 131) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline, jolloin pääasiallisesti luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1998b, 152) Perusvaatimus luotettavuudelle on kuitenkin aina se, että tutkijalla on riittävästi aikaa tutkimuksen toteuttamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 139)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden sekä vahvistuvuuden avulla. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkija tuntee aiheen ja että tutkija on tarkastanut, että hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa vastaavat tutkittavien käsityksiä. Tutkimustulosten siirrettävyys toisiin toimintaympäristöihin on mahdollista tietyin ehdoin, vaikka tulosten avulla ei olekaan mahdollista tehdä mitään yleistyksiä. Varmuutta tutkimukseen voidaan lisätä ottamalla huomioon myös tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset saavat tukea toisista samaa ilmiötä käsittelevistä tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 1998b, 153) Tämän tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että tutkimusta varten on tehty monipuolinen kirjallisuuskatseaus, jolloin tutkijan tuntemus käsiteltävästä aiheesta on kiitettävällä tasolla, jolloin tutkija pystyy nostamaan aineistosta tuloksille merkittäviä asioita sekä tulkitsemaan haastateltavien vastauksia oikein. Vaikka tutkimuksen kohteena olivat ainoastaan suuremmat vähittäiskaupat, voidaan sitä kuitenkin soveltaa myös muissa toimintaympäristöissä kuten pienemmissä yrityksissä sekä kokonaan muilla aloilla. Tutkimuksen varmuutta on lisätty avaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteutuminen. Vahvistuvuutta

käsitellään erityisesti tulos- ja johtopäätösluvuissa mutta tämän tutkimuksen tulokset mukailevat pitkälti aikaisemmin toteutuneita tutkimuksia mutta myös uusia ilmiöitä oli mahdollista nostaa esiin.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa voidaan lisäksi nostaa esiin aineiston merkittävyys ja riittävyys, analyysin kattavuus, arvioitavuus sekä toistettavuus. (Eskola & Suoranta 1998b, 155) Aineiston merkittävyys on hyvin suhteellinen asia eikä aineiston tärkeydelle voida asettaa helposti mitään ennakkokriteerejä. Tutkijan on oltava itse tietoinen tutkimuksensa kulttuurisesta paikasta ja sen tuotantoehdoista. Tuotantoehdoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että tutkija on itse osallistunut myös aktiivisesti aineiston tuottamiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vaikeaa määritellä ennakolta riittävä aineiston koko. Saturaaion avulla on mahdollista todeta aineiston riittävyys. Yleisohjeena on myös, ettei aineistoa kannata ahnehtia liikaa ja yksi tapa onkin ensin analysoida tarkasti pieni aineisto ja sitten koetella tuloksia laajemmassa aineistossa. (Eskola & Suoranta 1998b, 155; Mäkelä 1990, 48) Analyysin kattavuudella tarkoitetaan sitä, ettei tutkijan tekemät tulkinnat perustu aineistosta kerättyihin liian satunnaisiin poimintoihin. Analyysin kattavuudesta voidaan kuitenkin olla montaa mieltä, ja aina ei ole tarkoituskaan selittää aineistoa tyhjentävästi. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto toimii yhä enemmän ideoiden lähteenä ja teoreettisen pohdinnan käynnistäjänä. Aineiston kattavuudessa on pidettävä mielessä, että se on muodostettu rajatusta tapauksesta. Analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä. Toistettavuudella taas viitataan siihen, että analyysissä käytetyt luokittelu- ja tulkinta säännöt on esitetty mahdollisimman yksiselitteisesti, jolloin toisen tutkijan on näitä tulkitseamalla mahdollisuus tehdä aineistosta samat tulkinnat. Analyysin arvioitavuus ja toistettavuus ovat kuitenkin enemmänkin tavoitteita kuin käytäntöjä joita tutkijan on noudatettava. (Eskola & Suoranta 1998b, 155-156; Mäkelä 1990, 52-53)

Tutkimustulosten merkittävyys ja kattavuus voidaan osoittaa toteamalla aineiston laajuuden olleen riittävä, vaikka tutkimukseen osallistui vain 6 vähittäiskauppa. Haastatteluun osallistuneet vähittäiskaupat olivat kuitenkin alan merkittävimpiä toimijoita, joiden kautta saatiin kerättyä todella laaja aineisto analysointia varten. Tämän lisäksi saturatio toteutui haastatteluissa lopulta melko hyvin eikä kahdesta viimeisestä haastattelusta saatu kerättyä uutta tietoa merkittävästi jolloin haastatteluista oli jo mahdollista nostaa esille tutkimukselle tarpeellisia yleistyksiä. Tutkimuksen metodologia osiossa on selitetty tarkasti tutkimuksen eteneminen, jolloin arvioitavuus voidaan nähdä myös to-

teutuneen. Tutkimuksen toistettavuus voidaan nähdä myös mahdollisena, jolloin muiden tutkijoiden on mahdollista tehdä samat tulkinnot kerätystä aineistosta.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen avulla saatiin kerättyä ymmärrystä vähittäiskauppojen nykytilasta liittyen omnikanavaisuuteen, asiakaskokemukseen sekä tavoitteisiin joita he omnikanavaisuuden kautta pyrkivät rakentamaan. Tutkimus toteutettiin ainoastaan vähittäiskauppojen näkökulmasta, jolloin mielenkiintoista olisi tutkia miten omnikanavaisuus nähdään ja koetaan muilla toimialoilla. Tämä tutkimus olisi mahdollista toteuttaa myös vertailemalla toimialoja keskenään, jolloin saataisiin laajempi käsitys omnikanavaisuuden merkityksestä eri toimialoilla. Arvokasta tutkimustietoa voitaisiin saada kerättyä toteuttamalla tämä tutkimus kokonaan kuluttajan näkökulmasta, jolloin voitaisiin kerätä tietoa kuluttajien omista odotuksista omnikanavaisuuteen liittyen sekä löytää vastauksia siihen, millaiset omnikanavaisuuteen liittyvät ominaisuudet ovat oikeasti merkittäviä kuluttajien näkökulmasta.

Kuten tutkimuksen tulokset osoittivat, että omnikanavaisuuteen liittyy vahvasti elämyksellisyys jolloin olisi mielenkiintoista saada kerättyä tietoa siitä minkä tyyppisiä elämyksiä kuluttajat haluavat kokea asiakaspolkunsa varrella. Tämän lisäksi yhteisöllisyyden tarkempi tarkastelu omnikanavaisesta näkökulmasta voisi tuoda arvokasta lisätietoa yhteisöllisyyden vaikutuksista. Asiakaspolkujen ja kosketuspisteiden tarkastelu erityisesti kivijalkaliikkeissä voisi tuoda parempaa ymmärrystä siihen, miten digitaalisuutta ja omnikanavaisuutta voitaisiin paremmin hyödyntää myös tässä ympäristössä. Tulevaisuudessa tutkimuksissa voitaisiin keskittyä myös tarkemmin mobiiliin sekä sosiaalisen median rooliin omnikanavaisessa ympäristössä. Tässä tutkimuksessa nämä kanavat koettiin lähinnä kosketuspisteiksi, josta voidaan päätellä, ettei niiden koko potentiaalia ole vielä onnistuttu ottamaan käyttöön. Omnikanavaisuuden johtaminen nousi vahvasti esille tutkimuksessa, jolloin olisi mielenkiintoista tutkia miten yrityksissä nyt ja tulevaisuudessa omnikanavaisuutta tullaan johtamaan.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Painos 4. Tampere, Vastapaino.
- Anderl, E. – Schumann, J. H. – Kunz, W. (2016) *Helping Firms Reduce Complexity in Multichannel Online Data: A New Taxonomy-Based Approach for Customer Journeys*. *Journal of Retailing*. Vol. 92 (2), 185 – 203.
- Beck, N. – Rygl, D. (2015) *Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for Retailers and Retailing*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27, 170 – 178.
- Becker, L. – Jaakkola, E. (2020) Customer Experience: Fundamental Premises and Implications for Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1 – 19.
- Bell, D. R – Gallino, S. – Moreno, A. (2014) *How to Win in an Omnichannel World*. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56 (1), 45 – 53.
- Berman, B. – Thelen, S. (2018) *Planning and Implementing an Effective Omnichannel Marketing Program*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46 (7), 598 – 614.
- Berry, L. L. – Carbone, L. P. – Haeckel, S. E. (2002) *Managing the Total Customer Experience*. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43 (3), 85 – 89.
- Bolton, R. N. – Gustafsson, A. – McColl-Kennedy, J. – Sirianni, N. – Tse, D. K. (2014) *Small Details That Make a Big Difference: a Radical Approach to Consumption Experience as a Firm's Differentiating Strategy*. *Journal of Service Management*, Vol. 25 (2), 253 – 274.
- von Briel, F. (2018) *The Future of Omnichannel Retail: A Four-Stage Delphi Study*. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 132, 217 – 229.
- Brynjolfsson, E. – Hu, Y. J. – Rahman, M. S. (2013) *Competing in the Age of Omnichannel Retailing*. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54 (4), 22 – 29.
- Bullard, B. (2016) *The Changing Face of Retail. Style and Statistics*. Painos 7. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, 5 – 13.
- Cao, L. (2019) *Implementation of Omnichannel Strategy in the US Retail: Evolutionary Approach*. Teoksessa: *Exploring Omnichannel Retailing: Common Expectations and Diverse Reality*, toim. W. Piotrowicz – R. Cuthbertson, 47 – 69. Springer International Publishing AG, Cham.
- Carú, A. – Cova, B. (2015) *Co-Creating the Collective Service Experience*. *Journal of Service Management*, Vol. 26 (2), 276 – 294.

- Chen, Y. – Cheung, C.M.K. – Tan, C. (2018) *Omnichannel Business Research: Opportunities and Challenges*. *Decision Support Systems*, Vol. 109, 1 – 4.
- Coleman, P. (2006) *Shopping environments: Evolution, Planning and Design*. Painos 1. Elsevier Ltd, Oxford.
- De Haan, E. – Wiesel, T. – Pauwels, K. (2016) *The Effectiveness of Different Forms of Online Advertising for Purchase Conversion in a Multiple-Channel Attribution Framework*. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 33 (3), 491 – 507.
- Deloitte (2014) *The Omnichannel Opportunity: Unlocking the Power of the Connected Consumer*.
 <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/unlocking-the-power-of-the-connected-consumer.pdf>>, haettu 3.1.2020.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998a) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998b) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.
- Frazer, M. – Stiehler, B.E. (2014) *Omnichannel Retailing: the Merging of the Online and Offline Environment*. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Vol. 9 (1), 655 – 657.
- Gentile, C. – Spiller, N. – Noci, G. (2007) *How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-Create Value with the Customer*. *European Management Journal*, Vol. 25 (5), 395 – 410.
- Grewal, D. – Levy, M. – Kumar, V. (2009) *Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework*. *Journal of Retailing*, Vol. 85 (1), 1 – 14.
- Grewal, D. – Roggeveen, A. L. – Nordfält, J. (2017) *The Future of Retailing*. *Journal of Retailing*, Vol. 93 (1), 1 – 6.
- Hansen, R. – Sia, S. K. (2015) *Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned*. *MIS Quarterly Executive*, Vol. 14 (2), 51 – 66.
- Herhausen, D. – Binder, J. – Schoegel, M. – Herrmann, A. (2015) *Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration*. *Journal of Retailing*, Vol. 91 (2), 309 – 325.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2010) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Helsinki University Press.

- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja Kirjoita*. Tampere, Tammer-Paino Oy.
- Holbrook, M. B. – Hirschman, E. C. (1982) *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*. *Journal of Consumer Research*, Vol. 9 (2), 132 – 140.
- Hosseini, S. – Merz, M. – Röglinger, M. – Wenninger, A. (2018) *Mindfully Going Omni-channel: an Economic Decision Model for Evaluating Omni-channel Strategies*. *Decision Support Systems*, Vol. 109, 1 – 4.
- Huuhka, A. – Laaksonen, M. – Laaksonen, P. (2014) *The Evolution of New Systemic Forms in Retailing and Digital Business. Contributions to International Business, Acta Wasaensia*. Vol. 303, 239 – 249.
- Jocevski, M. – Arvidsson, N. – Miragliotta, G. – Ghezzi, A. – Mangiaracina, R. (2019) *Transitions Towards Omni-Channel Retailing Strategies: a Business Model Perspective*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 47 (2), 78 – 93.
- Kotler, P. (2003) *Marketing Insights from A to Z. 80 Concepts Every Manager Needs to Know*. Wiley, Hoboken.
- Kotler, P. – Armstrong, G. – Harker, M. – Brennan, R. (2012) *Marketing : an introduction*. Painos 2. Pearson Education Limited, Essex.
- Kotler, P. – Armstrong, G. – Harris, L. C. – Piercy, N. (2017) *Principles of Marketing*. Painos 7. Pearson, Harlow.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset Menetelmät Kauppatieteissä*. Tampere, Vastapaino.
- Lemke, F. – Clark, M. – Wilson, H. (2011) *Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39 (6), 846 – 869.
- Lemon, K. N. – Verhoef, P. C. (2016) *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. *Journal of Marketing*, Vol. 80, 69 – 96.
- Levy, M. – Weitz, B. A. (2009), *Retailing Management*. Painos 7. The McGraw-Hill/Irwin Companies, Inc, New York.
- Mason, T. – Knights, M. (2019) *Omnichannel Retail : How to Build Winning Stores in a Digital World*. Painos 1. Kogan Page Limited, New York.

- Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki, International Methelp Oy.
- Metsämuuronen, J. (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki, International Methelp Oy.
- Meyer, C. – Schwager, A. (2007) *Understanding Customer Experience*. *Harvard Business Review*, Vol. 85 (2), 116 – 126.
- Mäkelä, K. (1990) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki, Painokaari Oy.
- Neslin, S. A. – Grewal, D. – Leghorn, R. – Shankar, V. – Teerling, M. L. – Thomas, J. S. – Verhoef, P. C. (2006) *Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management*, *Journal of Service Research*, Vol. 9 (2), 95 – 112.
- Palmer, A. (2010) *Customer Experience Management: a Critical Review of an Emerging Idea*. *Journal of Service Marketing*. Vol. 24 (3), 196 – 208.
- Payne, A. – Frow, P. (2004) *The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management*. *Industrial Marketing Management*. Vol. 33 (6), 527 – 538.
- Peltola, S. – Vainio, H. – Nieminen, M. (2015) *Key Factors in Developing Omnichannel Customer Experience with Finnish Retailers*. *HCI in Business*. Springer International Publishing, 335 – 346.
- Picot-Coupey, K. – Huré, E. – Piveteau, L. (2016) *Channel Design to Enrich Customers' Shopping Experiences. Synchronizing Clicks with Bricks in an Omnichannel Perspective – the Direct Optic Case*. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 44 (3), 336 – 368.
- Piotrowicz, W. – Cuthbertson, R. (2014) *Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing*. *International Journal of Electronic Commerce*. Vol. 18 (4), 5 – 16.
- Piotrowicz, W. – Cuthbertson, R. (2019) *Exploring Omnichannel Retailing: Common Expectations and Diverse Reality*. Cham, Springer International Publishing AG.
- Pousttchi, K. – Hufenbach, Y. (2014) *Engineering the Value Network of the Customer Interface and Marketing in the Data-rich Retail Environment*. *International Journal of Electronic Commerce*. Vol. 18 (4), 17 – 42.
- Reichheld, F. F. (2003) *The One Number You Need to Grow*. *Harvard Business Review*. Vol. 81 (12), 46 – 54.

- Rosenbloom, B. (2004) *Marketing Channels: a Management View*. Paines 7. Thomson Western, Mason.
- Rusanen, O. (2019) *Crafting an Omnichannel Strategy: Identifying Sources of Competitive Advantage and Implementation Barriers*. Teoksessa: *Exploring Omnichannel Retailing: Common Expectations and Diverse Reality*, toim. W. Piotrowicz – R. Cuthbertson, 11 – 46. Springer International Publishing AG, Cham.
- Saghiri, S. – Wilding, R. – Mena, C. – Bourlakis, M. (2017) *Toward a Three-Dimensional Framework for Omni-channel*. *Journal of Business Research*, Vol. 77, 53 – 67.
- Shen, X. – Li, Y. – Sun, Y. – Wang, N. (2018) *Channel Integration Quality, Perceived Fluency and Omnichannel Service Usage: The Moderating Roles of Internal and External Usage Experience*. *Decision Support Systems*, Vol. 109, 61 – 73.
- Shi, S. – Wang, Y. – Zhang, Q. (2020) *Conceptualization of Omnichannel Customer Experience and its Impact on Shopping Intention: A Mixed-Method Approach*. *International Journal of Information Management*, Vol. 50, 325 – 336.
- Sopadjieva, E. – Dholakia, U.P. – Benjamin, B. (2017) *A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works*, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>, haettu 29.11.2019.
- Stobart, J. – Vicki, H. (2019) *The Routledge Companion to the History of Retailing*. Lontoo, Routledge.
- Treiblmaier, H. – Pollach, I. (2011) *The Influence of Privacy Concerns on Perceptions of Web Personalisation*. *International Journal of Web Science*. Vol. 1 (1/2), 1 – 23.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2004) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Verhoef, P. C. – Kannan, P. K. – Inman, J. J. (2015) *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*. *Journal of Retailing*, Vol. 91 (2), 174 – 181.
- Verhoef, P. C. – Lemon, K. N. – Parasuraman, A. – Roggeveen, A. – Tsiros, M. – Schlesinger, L. A. (2009) *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies*. *Journal of Retailing*, Vol. 85 (1), 31 – 41.

- Verhoef, P. C. – Neslin, S. A. – Vroomen, B. (2007) *Multichannel Customer Management: Understanding the Research-shopper Phenomenon*. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, 129 – 148.
- Yonatan, R. (2018) The Role of CRM in an Omnichannel Strategy. <<https://saaslist.com/blog/crm-omnichannel-strategy/>>, haettu 16.1.2020.
- Yrjölä, M. – Saarijärvi H. – Nummela H. (2018) *The value propositions of multi-, cross-, and omni-channel retailing*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46 (11/12), 1133 – 1152.
- Zhang, J. – Farris, P.W. – Irvin, J. – Kushwaha, T. – Steenburgh, T. – Weitz, B. (2010) *Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies*. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 24 (2), 168 – 180.
- Wetzlinger, W. – Auinger, A. – Kindermann, H. – Schönberger, W. (2017) *Acceptance of Personalization in Omnichannel Retailing*. International Conference on HCI in Business. Springer International Publishing, 114 – 129.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Aika ja paikka:

Haastateltavan taustatiedot

Nimi:

Titteli:

Yrityksen nimi:

Saako yrityksen nimen mainita pro gradu –tutkimuksessa? Kyllä Ei

Esitellään tutkimuksen aihe sekä tarkoitus

Omnikanavaisen asiakaskokemuksen tavoitteet

1. Omnikanavaisuudesta puhutaan nyt paljon. Onko se ajankohtainen aihe yrityksellenne ja miten se näkyy?
2. Näytetään haastateltavalle Berman & Thelenin kuvio omnikanavaisuuden tasoista. Millä tasolla sanoisitte yrityksenne olevan omnikanavaisuuden prosessissa?
3. Onko omnikanavaisuus otettu jotenkin huomioon yrityksenne strategiassa? Omnistrategia?
Kyllä -> Mikä on sen rooli?
Ei -> Onko tulevaisuudessa tarkoitus sellainen tehdä?
4. Oletteko pohtineet omnikanavaisuuden roolia asiakaskokemuksen muodostumisessa?
5. Millaisia asiakaskokemuksia pyritte tarjoamaan? / Onko teillä esimerkiksi jotain tavoitekokemuksia, joita pyritte tuottamaan asiakkaille?

Asiakaspolun ja kosketuspisteiden rooli asiakaskokemuksessa

6. Oletteko pohtineet millainen rooli asiakaspoluilla ja kosketuspisteillä on tavoittelemienne asiakaskokemusten muodostumisessa?
7. Oletteko tunnistaneet erilaisia omnikanavaisia asiakaspolkuja kanavien välillä? (Some, verkkokauppa, kivijalkaliike, mobiili)
8. Oletteko pohtineet eri kanavien ja kosketuspisteiden roolia asiakaskokemuksen muodostumisessa? (Some, verkkokauppa, kivijalkaliike, mobiili)
9. Millaisia omnikanavaisia asiakaspolkuja pyritte tarjoamaan asiakkailenne?
 - Teoriasta nousseita omnikanavaisuuden tunnusmerkkejä: Liitettävyys, Johdonmukaisuus, Personointi, Integrointi, Joustavuus, Kohdistaminen, Saumattomuus, Synergia, Yhteinen toimitusketju
10. Pyrittekö jotenkin vaikuttamaan asiakaspoluissa ja kosketuspisteissä tapahtuvaan vuorovaikutukseen? Miten?

Keinot omnikanavaisen asiakaskokemuksen rakentumiseen

11. Millaisilla toimilla pyritte tuottamaan tavoittelemianne omnikanavaisia asiakaskokemuksia?
12. Mitä yritykseltä vaaditaan omnikanavaisten asiakaspolkujen suunnittelussa ja toteuttamisessa?

13. Onko omnikanavaisuus tuonut jotain haasteita?

Kyllä -> Millaisia ja miten haasteista on pyritty selviämään?

14. Miten seuraatte ja analysoitte asiakkaidenne kokemuksia?

15. Miten seuraatte ja reagoitte ärsykkeisiin jotka eivät ole teidän hallinnassanne?