

KOHTI OMNIKANAVAISUUTTA – CASE SUOMALAISET APTEEKIT

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2020

**Tekijä: Hanna Halonen
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Matti Leppäniemi**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Hanna Halonen	
Työn nimi Kohti omnikanavaisuutta – Case suomalaiset apteekit	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) Maaliskuu 2020	Sivumäärä 79
Tiivistelmä	
<p>Sekä kuluttajakäyttäytyminen että vähittäiskaupan toiminta ovat muuttuneet voimakkaasti etenkin viimeisten vuosien aikana. Kuluttajat ovat siirtyneet käyttämään useita eri kanavia kaikissa ostoprosessin vaiheissa ja odottavat markkinoijalta saumatonta asiakaskokemusta. Vähittäiskauppaa koskevissa tutkimuksissa onkin siirrytty monikanavaisuudesta omnikanavaisuuteen, jossa kanavien välinen vuorovaikutus ja integrointi tulisi ottaa huomioon ja jossa tavoitteena on tarjota kuluttajalle saumaton asiakaskokemus.</p> <p>Aikaisemmissa tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että siirtyminen omnikanavaisuuteen on yksi keskeisin vähittäiskaupan haaste. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisia yksityisiä apteekkeja, jotka ovat juuri tällä hetkellä laajentamassa toimintaansa aktiivisesti digitaalisiin kanaviin ja etenkin verkkokauppaan. Tutkimuksen tarkoitus oli lisätä ymmärrystä siitä, miten omnikanavaisuus ilmenee apteekkien toiminnassa. Tutkimusaineisto kerättiin laadullisesti haastattelemalla apteekin markkinoinnin parissa työskennelleitä henkilöitä sekä analysoimalla apteekkien toimintaa heidän verkkokauppasivustoilansa. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että monet tekniset asiat, kuten hinta- ja tuotetietojen integrointi sekä logistiikka- ja muut transaktiotekijät on huomioitu kanavien yhdistämisessä. Apteekeilla on kuitenkin vielä matkaa siihen, että toiminta olisi täysin omnikanavaista. Kehitettävää on etenkin asiakastietojen integroinnissa sekä siinä, että palvelut, kuten lääkeneuvonta, saataisiin laajemmin siirrettyä verkkoon ja että kanavien välinen vuorovaikutus näkyisi myös esimerkiksi päivittäisissä prosesseissa ja henkilökunnan toiminnassa. Tutkimuksen perusteella apteekkien kannattaakin jatkossa tavoitella kokonaisvaltaisempaa kanavien integrointia. Tutkimuksen tulokset viittasivat myös siihen, että uudet digitaaliset kanavat mielletään apteekkeissa usein lisäpalveluksi. Omnikanavaisuuden näkökulmasta olisi kuitenkin tärkeää, että kanavia pyritäisiin johtamaan yhtenäisesti. Kuluttajalla ei vielä ole mahdollisuutta vapaasti valita mieleistä apteekkiasiointikanavaa eikä toisaalta mahdollisuutta siirtyä esteettömästi kanavasta toiseen.</p>	
Asiasanat Omnikanavaisuus, asiakaskokemus, apteekkien digitaalinen markkinointi, verkkopapteekialusta	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.3 Käsitteiden määrittelyä.....	10
1.4 Tutkimuksen rakenne	12
2 TEORIA	14
2.1 Omnikanavaisuus.....	14
2.1.2 Omnikanavaisen vähittäiskaupan edellytykset ja ominaispiirteet.....	16
2.2 Kanavien integrointi	21
2.2.1 Parempi asiakaskokemus ja kilpailuetua	21
2.2.2 Kanavien välinen integraatio ja sen edellytykset.....	22
2.3 Apteekkien siirtyminen verkkoon	27
2.3.1 Apteekkitoimialan erityispiirteet	27
2.3.2 Digitalisaatio suomalaisissa apteekeissa	28
2.4 Yhteenveto teoriasta.....	29
2.4.1 Omnikanavaisuuden tyypillisimmät ominaispiirteet	29
2.4.2 Kanavien välinen integraatio	30
3 AINEISTO JA MENETELMÄ	32
3.1 Laadullinen lähestymistapa	33
3.2 Teorian rooli tutkimuksessa	34
3.3 Aineisto	34
3.3.1 Aineiston riittävyys	36
3.4 Analyysimenetelmä	37
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	40
4.1 Omnikanavaisuus tavoitteena	40
4.1.1 Asiakaskokemuksen saumattomuus ja asiakaskeskeisyys.....	40
4.1.2 Kanavien välinen vuorovaikutus	46
4.1.3 Brändin yhtenäisyys.....	49
4.2 Kanavien välinen integraatio, Case -verkkoapteekki	52
4.2.1 Hinta- ja tuotetietojen integrointi	53
4.2.2 Myynninedistämistoimien integrointi.....	54
4.2.3 Transaktion ja jakelun integrointi	54
4.2.4 Asiakastietojen integrointi ja liikkuminen kanavasta toiseen.....	55
4.2.5 Asiakaspalvelun integrointi	55
4.3 Yhteenveto tutkimustuloksista.....	56
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	59

	5
5.1 Teoreettiset kontribuutiot	59
5.1.1 Asiakaskokemuksen yhtenäisyys ja saumattomuus	59
5.1.2 Kanavien välinen integraatio	63
5.2 Liikkeenjohdolliset kontribuutiot	66
5.3 Tutkimuksen luotettavuus	70
5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	71
LÄHTEET	73
LIITTEET	78
LIITTEET	77

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Nopeasti kehittyvä teknologia ja sen myötä tulleet uudet digitaaliset kanavat ovat vaikuttaneet huomattavasti sekä kuluttajakäyttäytymiseen että vähittäiskaupan toimintaan (Brynjolfsson, Hu & Rahman 2013; Piotrowicz & Cuthbertson 2014). Yritykset ovat ottaneet aktiivisesti käyttöönsä uusia vähittäiskaupan kanavia (Melero, Sese & Verhoef 2016) ja toisaalta kuluttajat ovat siirtyneet käyttämään useita eri kanavia kaikissa ostoprosessin vaiheissa (Rigby 2011; Verhoef, Kannan & Inaman 2015). Vähittäiskauppa on selkeästi siirtymässä perinteisestä myymäläympäristöstä monikanavaisuuteen ja monikanavaisuudesta edelleen omnikanavaisuuteen, jossa eri kanavien välistä rajaa on enää vaikea erottaa.

Muun vähittäiskaupan tapaan myös apteekkitoiminta on kohdannut useita muutoksia etenkin viimeisen vuosikymmenen aikana. Kuluttajat ovat siirtyneet verkkoon ja apteekit ovat pyrkineet vastaamaan tähän muutokseen digitaalisia palveluita kehittämällä. Yhä useammat apteekit toimivat kivijalkamyymälöiden lisäksi myös verkossa ja esimerkiksi verkkoapteekkien määrä on lisääntynyt merkittävästi. Verkkoapteekkipalveluita tarjoaa tällä hetkellä noin 130 suomalaista apteekkia (Fimea 2019a).

Liiketoiminnan siirtäminen digitaalisiin kanaviin edellyttää markkinoijilta kuitenkin uudenlaista ajattelutapaa (Lazaris & Vrecholpoulos 2014). Vähittäiskaupan liiketoimintamalleja tulisi muokata omnikanavaisiksi, (eng. omnichannel), jossa kanavien välinen vuorovaikutus ja integrointi on otettu huomioon ja jossa tavoitteena on saumaton asiakaskokemus. Eri kanavien ja kosketuspisteiden integrointi toisiinsa mahdollistaa saumattoman asiakaskokemuksen, jota kuluttajat odottavat siirtyessään kanavasta toiseen (Piotrowicz & Cuthbertson 2014; Verhoef ym. 2015).

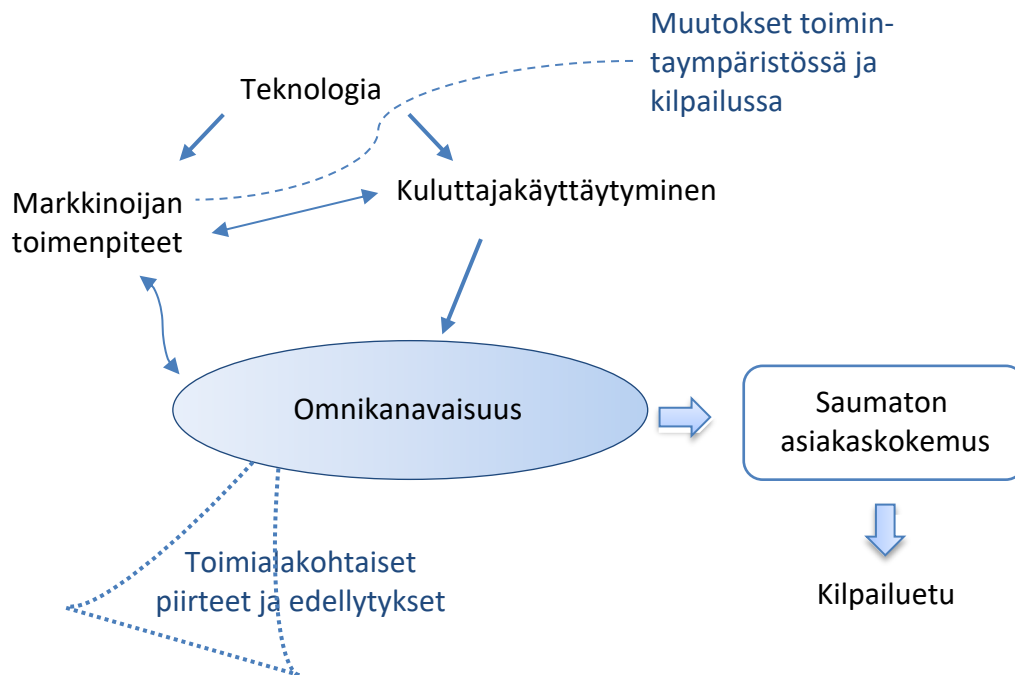
Monikanavaisuuteen siirtyneet markkinoijat ovat kuitenkin tottuneet käsittelemään kanavia erillisinä jakelukanavina (Melero ym. 2016). Saumattoman asiakaskokemuksen tuottaminen on osoittautunut yhdeksi vähittäiskaupan keskeisimmäksi haasteeksi (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, Melero ym. 2016; Picot-Coupey, Huré & Piveteau 2016). Kilpailukyvyn kannalta asiakaskokemuksen saumattomuus ja kanavien välinen integraatio olisi kuitenkin tärkeää (Rigby 2011; Verhoef ym. 2015). Tulevaisuudessa vähittäiskauppojen kilpailukyvyn onkin ennustettu perustuvan etenkin siihen, kuinka yhtenäisen asiakaskokemuksen yritys onnistuu kuluttajille tarjoamaan (Von Briel 2018). Aikaisemmat tutkimukset osoittavat melko yksiselitteisesti sen, että yritysten menestyminen ja kilpailukyvyn varmistaminen myös tulevaisuudessa edellyttää saumattoman asiakaskokemuksen tarjoamista ja eri kanavien integrointia toisiinsa (Zhang, Ren, Wang & He 2010; Cao & Li 2015; Lemon & Verhoef 2016). Vastaavasti kanavien välisen integraation puutteen on todettu kuuluvan merkittävimpiin syihin sille, miksi jotkut vähittäiskauppiat eivät ole onnistuneet luomaan kilpailuetua muihin vähittäiskauppiaisiin nähden (Rigby 2011).

Akateemisissa tutkimuksissa omnikanavaista vähittäiskauppaa (eng. omnichannel retailing) ja kanavien välistä integraatiota on tutkittu vielä suhteellisen vähän (Verhoef ym. 2015). Suurin osa tutkimuksista on tehty vasta viimevuosien aikana (Hagberg, Sundstrom & Egels-Zandén 2016; Grewal, Roggeveen & Nordfält 2017) ja usein niissä on keskitytty tarkastelemaan vain tiettyä markkinoinnin osa-aluetta, kuten tuote- ja hintatietoja (Avery, Steenburgh, Deighton & Caravella 2012; Oh, Teo & Sambamurthy 2012; Herhausen, Binder, Schoegel & Herrmann 2015), jakelua (Zhang ym. 2018), informaatiota (Oh ym. 2012; Saghiri 2017; Zhang ym. 2018) tai palvelua (Oh ym. 2012; Saghiri, Wilding, Mena & Bourlakis 2017). Sen sijaan tutkimuksia, joissa integraatiota ja markkinointitoimien yhtenäisyyttä tarkastellaan kokonaisuutena, on toistaiseksi vielä melko vähän (Cao & Li 2015).

Aikaisempiin tutkimuksiin (mm. Konuş, Neslin & Verhoef 2014; Dholakia Kahn, Reeves, Rindfleisch, Stewart & Taylor 2010; Ailawadi & Farris, 2017; Blom, Lange & Hess 2017) viitaten näyttäisi myös siltä, että integraation hallinta tulisi sovittaa liiketoiminnan erityispiirteitä, kuten tuotteita tai kohderyhmän ostokäyttäytymistä, vastaavaksi. Asiakaskäyttäytyminen, kuten eri kanavien käyttö ostopolun eri vaiheissa tai eri kanavien tarjoamat hyödyt, voivat vaihdella merkittävästikin eri toimialojen välillä. Esimerkiksi apteekkitoiminta tai tietyt apteekkien asiakassegmentit eroavat oleellisesti monista muista vähittäiskaupan toimialoista, kuten vaikka vaatekaupasta, matkailusta tai pankkitoiminnasta. Sekä toimialakohtaisten tekijöiden että kohderyhmän erityispiirteiden tulisi kuitenkin kiistämättä olla keskeisessä asemassa omnikanavaista markkinointia suunniteltaessa. Apteekit tarjoavat kuluttajille tuotteiden lisäksi myös muita palveluita ja siten apteekkien kuluttajille tarjoama hyöty perustuu fyysisten hyödykkeiden lisäksi muun muassa apteekkien antamaan lääkeneuvontaan ja palveluihin. Apteekkien monikanavaisen liiketoiminnan kehittämisen kannalta olisikin tarpeellista saada tarkempaa tietoa esimerkiksi siitä, mitä eri kanavien integrointi apteekkitoimialaa ajatellen tarkoittaa ja kuinka saumattomasti kanavat on tällä hetkellä integroitu toisiinsa.

Toisin sanoen aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että tarvitaan lisää tietoa siitä, kuinka yritykset voivat hallita kaikkia kosketuspisteitä saumattomasti ja johdonmukaisesti kokonaisuutena ja myös siitä, mitä tämä tarkoittaa eri toimialoja ajatellen. Ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeää, sillä useisiin aikaisempiin tutkimuksiin viitaten kanavien integroinnilla ja omnikanavaisen markkinoinnin omaksumisella on positiivinen vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen ja edelleen yrityksen suorituskykyyn. Omnikanavaisuuden käsitteen moniulotteisuus huomioiden voidaan myös olettaa, että yksittäisten vähittäiskaupan toimintojen lisäksi tarvitaan tutkittua tietoa ilmiöstä kokonaisuutena. Täysin saumattoman ja yhtenäisen asiakaskokemuksen huomioiminen edellyttää kaikkien kosketuspisteiden ja kanavien yhtenäisyyttä ja integrointia toisiinsa (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Verhoef ym. 2015).

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan eri kanavien integrointia ja omnikanavaisuuden näyttäytymistä apteekkitoimialan näkökulmasta. Kuviossa 1 on vielä havainnollistettu, kuinka tutkielma yhdistyy aikaisempiin vähittäiskaupan tutkimuksiin ja kuinka se sijoittuu, kun edellisessä kappaleessa kuvattuja vähittäiskaupan oleellisimpia viimeaikaisia muutoksia tarkastellaan kokonaisuutena (Kuvio 1).



KUVIO 1 Käsitteellinen viitekehys tutkielman lähtökohdaksi.

Omnikanavaisuuden kannalta kanavien välistä integraatiota voidaan pitää yhtenä oleellisimpana tekijänä (Cao & Li 2015; Lemon & Verhoef 2016; Picot-Coupey ym. 2016). Integraation avulla eri kanavat ja kosketuspisteet voidaan liittää saumattomasti toisiinsa, mikä edelleen mahdollistaa kuluttajan siirtymisen kanavasta toiseen ja saumattoman asiakaskokemuksen tarjoamisen kuluttajille (Piotrowicz & Cuthbertson 2014; Cao & Li 2015; Melero ym. 2016; Lemon & Verhoef 2016; Zhang ym. 2018). Asiakaskokemuksen saumattomuus puolestaan vaikuttaa oleellisesti yrityksen kilpailukykyyn (Oh ym. 2012; Cao and Li 2015; Herhausen ym. 2015; Verhoef ym. 2015). Toisin sanoen omnikanavaisuus ja kanavien integraatio ovat selvästikin kriittisiä, mutta vielä suhteellisen vähän tutkittuja, ilmiöitä. Ja vielä toistaiseksi vaikuttaisi myös siltä, että kanavien integraatio vaihtelee täysin erillisestä kanavien hallinnasta integroidumpaan (Neslin ym. 2006).

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan omnikanavaisuuden ilmiötä apteekkialan näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin muodostaa kokonaiskuva omnikanavaisen markkinoinnin edellytyksistä ja erityispiirteistä ja sen jälkeen selvittää, kuinka omnikanavaisuus näyttäytyy apteekkikontekstissa. Apteekkien omnikanavaisuutta tarkastellaan etenkin verkkokaupaupan ja fyysisen myymälän näkökulmasta; apteekkien verkkokauppojen määrä on juuri tällä hetkellä voimakkaasti lisääntymässä ja sen vuoksi nähtiin tarpeellisena tarkastella integraatiota etenkin verkkokaupan sekä fyysisen myymälän näkökulmasta.

Koska tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tuoreesta kuviossa 1 esitetystä omnikanavaisuuden ilmiöstä, lähestytään tutkimusta laadullisesti. Ai-

neiston keräämisessä käytetään sekä havainnointia että puolistrukturoituja haastatteluita. Ja koska ilmeistä on, että toimintamallit tulee sovittaa aina esimerkiksi kunkin toimialan erityispiirteitä vastaaviksi, keskitytään tutkimuksessa ainoastaan yhteen toimialaan. Toimialaksi valittiin apteekit, joiden toiminta eroaa selkeästi muusta vähittäiskaupan toiminnasta ja vaikuttaa vielä toistaiseksi löytyvän suhteellisen vähän tutkittua tietoa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite on lisätä ymmärrystä omnikanavaisuuden käsitteestä apteekkitilanteissa ja sitä, kuinka omnikanavaista markkinointia voidaan hallita saumattomasti ja johdonmukaisesti apteekkitoimialan näkökulmasta. Tutkimuksen pääkysymykseksi muodostui seuraava:

Pääkysymys:

- Miten omnikanavaisuus ilmenee apteekkien liiketoiminnassa?

Ja alakysymyksiksi seuraavat:

- Miten yhtenäinen ja saumaton asiakaskokemus toteutuu apteekkien liiketoiminnassa?
- Miten kanavien välinen integraatio on huomioitu apteekkien liiketoiminnassa etenkin verkkokaupan näkökulmasta?

1.3 Käsitteiden määrittelyä

Monikanavainen vähittäiskauppa

Vähittäiskaupan toimiessa monikanavaisesti (eng. multichannel) tuotteita tai palveluita myydään useammassa kuin yhdessä kanavassa. Kanavat ovat toisistaan erillisiä eikä niiden väliseen integraatioon tai vuorovaikutukseen ole kiinnitetty huomiota. (Beck & Rygl 2015.)

Omnikanavainen vähittäiskauppa

Vähittäiskaupan kontekstissa omnikanavaisuudella (eng. omnichannel) tarkoitetaan eri kanavien integrointia ja saumattoman asiakaskokemuksen tuottamista (Von Briel 2018); tavoitteena on yhdistää eri kanavien edut (Rigby 2011). Integroinnissa otetaan huomioon kaikki käytössä kanavat ja niihin liittyvät kosketuspisteet; siten omnikanavainen vähittäiskauppa on kaikkien kanavien synergistä hallintaa (Verhoef ym. 2015).

Kanava

Kanavalla (eng. channel) tarkoitetaan mediaa, jonka kautta yritys ja asiakas voivat olla toistensa kanssa vuorovaikutuksessa (Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas & Verhoef 2006). Myyntikanava on puolestaan vähittäiskaupan rakenne, jossa tapahtuu joko tavaroiden tai palvelun vaihtoa (Görsch 2000). Toisin sanoen kanavat mahdollistavat sekä tuotteen, palvelun, rahan että viestinnän vaihtamisen ja välittymisen. Usein kanavat jaetaan digitaalisiin kanaviin, fyysisiin kanaviin ja muihin kanaviin.

Kanavien integraatio

Eri kanavat on integroitu toisiinsa silloin, kun ne ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Bendoly 2005; Tyrväinen & Karjaluoto 2019) ja silloin, kun käytävissä olevat kanavat tuovat yritykselle synergiaetuja (Cao and Li 2015).

Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on holistinen ja subjektiivinen kokemus, joka syntyy kaikkien niiden kosketuspisteiden ja tapahtumien kautta, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa. Asiakaskokemus on siten moniulotteinen, henkilökohtainen ja pitkän ajan kuluessa syntyvä kokonaisvaltainen käsite. (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009.)

Kosketuspiste

Kosketuspisteet ovat niitä hetkiä, jolloin asiakas on suorassa tai epäsuorassa kontaktissa yrityksen tai brändin kanssa (Verhoef ym. 2009).

Suomen Apteekkariliitto

Suomen Apteekkariliitto on yksityisiä apteekkeja edustava yhdistys, joka kehittää eettisesti ja ammatillisesti korkeatasoista apteekkitoimintaa osana terveydenhuoltoa ja tuottaa jäsenilleen apteekkitoimintaa tukevia palveluita (Suomen Apteekkariliitto 2019a).

APTEEKKI -brändi

Suomen Apteekkariliiton jäsenapteekkien yhteinen brändi, jonka tavoitteena on brändityön kautta tukea liittoon kuuluvien apteekkien asemaa, toimintaedellytyksiä, kannattavuutta ja kilpailukykyä (APTEEKKI- brändiopas 2016).

Apteekin verkkopalvelu

Apteekin verkkopalveluilla tarkoitetaan lääkkeiden myyntiä asiakkaan internetin välityksellä tekemän tilauksen perusteella (Läkelaki 395/1987). Verkkopalvelun lääkemyyntiin sovelletaan samoja periaatteita kuin muuhunkin lääkemyyntiin.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu muodostuu johdannosta, teoriasta, empiirisestä osasta ja johtopäätöksistä. Tutkimuksen rakenne ja eteneminen on kuvattu pääpiirteittäin kuviossa 2. Johdannossa eli tässä luvussa on käyty lyhyesti läpi sekä tutkimuksen taustaa, tavoitteita että tutkimusongelmaa. Lisäksi johdannossa selkiytetään tutkimuksen kannalta keskeisimpiä käsitteitä. Johdannon tavoitteena on perustella tämän tutkielman tarpeellisuus ja osoittaa tutkimusaukko, jota tällä tutkielmalla pyritään pienentämään. Lisäksi johdannon tavoite on muodostaa lukijalle yleiskuva tutkittavasta aiheesta ja selkiyttää, kuinka tutkimus sijoittuu muihin vähittäiskaupan alan ajankohtaisiin ilmiöihin.

Teoriaosan puolestaan sisältää tarkemman kirjallisuuskatsauksen aikaisemmista tutkimusongelmaan liittyvistä lähteistä. Sen tavoite on muodostaa kokonaiskuva siitä, miten tutkimusongelmaa on aikaisemmin lähestytty ja mitä aiheesta jo tiedetään sekä muodostaa teoreettinen viitekehys tutkittavan ilmiön tarkastelua ja tulosten analysointia varten. Teoriaosa päätetään yhteenvetokappaleeseen, jossa tuodaan esille tutkimusongelman kannalta oleelliset seikat. Teoriaosan tarkoitus on myös ohjata tätä tutkimusta ja sitä, miten tutkimusongelmaa lähdetään selvittämään. Tutkielman empiirisessä osassa puolestaan kuvataan sekä tutkimuksessa käytettävä metodologia että tulokset. Johtopäätöskappaleessa edelleen tarkastellaan, kuinka tulokset suhtautuvat aikaisempiin tutkimuksiin ja siitä muodostettuun teoreettiseen viitekehukseen. Johtopäätöksissä pohditaan myös tulosten merkitsevyyttä empiirisen kontribuution ja liikkeenjohdon kannalta. Lisäksi johtopäätöskappaleen lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, rajoituksia ja jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuksen eteneminen prosessina on kuvattu pääpiirteittäin kuviossa kaksi. On kuitenkin hyvä huomioida, että tosiasiallisesti prosessi ei ole noin suoraviivainen. Tutkimus toteutettiin laadullisesti teoriaohjaavana tapaustutkimuksena ja siten jatkuva vuoropuhelu teorian ja empiirisen osan etenemisen kannalta oli tarpeen. Kuvion tarkoitus on kuitenkin havainnollistaa, missä järjestyksessä tutkimusta lähdettiin toteuttamaan.



KUVIO 2 Tutkielman rakenne ja eteneminen

2 TEORIA

Teknologian kehittyminen, kuten älypuhelimien ja eri sosiaaliset median kanavien lisääntyminen, ovat muokanneet vähittäiskaupan toimintaa huomattavasti etenkin viimeisen vuosikymmenen aikana (Brynjolfsson ym. 2013; Piotrowicz & Cuthbertson 2014). Teknologia on mahdollistanut sekä vähittäiskauppioiden siirtymisen digitaalisiin kanaviin että kuluttajakäyttäytymisen muuttumisen (Huré, Picot-Coupey & Ackermann 2017). Perinteisesti kuluttajat ovat olleet vuorovaikutuksessa markkinoijan kanssa vain yhden kanavan kautta (Verhoef ym. 2015). Verkkokauppatoiminnot, älypuhelinsovellukset ja useat sosiaalisen median kanavat ovat kuitenkin tehneet kuluttajan ostopolusta huomattavasti monimutkaisemman. Kuluttajien ostopolku muodostuu useiden eri kosketuspisteiden ja kanavien kautta (Lemon & Verhoef 2016) ja on arvioitu, että kosketuspisteiden määrä on edelleen kasvussa (Ailawadi & Warris 2017). Nämä kosketuspisteet voivat olla transaktioon tai suhteisiin perustuvia ja ilmetä joko digitaalisissa tai fyysisissä kanavissa (Ailawadi & Warris 2017). Siirtyminen kanavasta toiseen jatkuu moniulotteisesti koko kuluttajan ostoprosessin ajan (Rigby 2011; Verhoef ym. 2015).

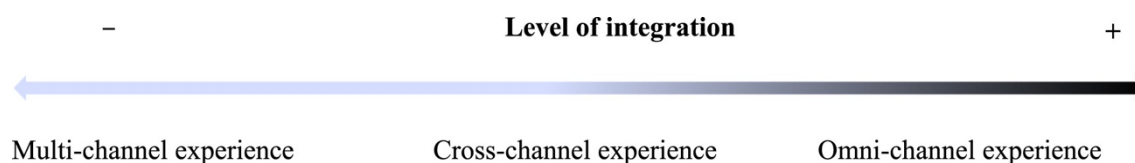
Edellä kuvattu kuluttajien omnikanavainen käyttäytyminen ja siirtyminen eri kanavien ja kosketuspisteiden välillä edellyttää markkinoijalta fyysisten kivijalkamyymälöiden ja verkkokauppojen toimintojen saumatonta integrointia eli omnikanavaista toimintaa (Lazaris & Vrecholpoulos 2014). Omnikanavaisuudella tarkoitetaan kaikkien eri kanavien ja kosketuspisteiden synergistä ja yhtenäistä hallintaa, mikä parantaa asiakaskokemusta (Verhoef ym. 2015; Li, Liu, Lim, Goh, Yang & Lee 2018) ja edelleen yrityksen suorituskykyä (Oh ym. 2012; Melero ym. 2016; Blom ym. 2017). Omnikanavaisuuden käsitettä ei kuitenkaan aina ole selkeästi eroteltu esimerkiksi monikanavaisuudesta (Beck and Rygl, 2015) ja toisaalta monet yrityksetkään eivät vielä täysin ole omaksuneet omnikanavaista ajattelutapaa. Osittain tämä on selitettävissä käsitteen tuoreudella; suurin osa tutkimuksista on tehty vasta viimevuosien aikana (Grewal ym. 2017; Haggberg ym. 2017).

Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi, mitä omnikanavaisuudella tarkoitetaan: mitä erityispiirteitä siihen voidaan erityisesti liittää ja miten se eroaa monikanavaisuuden käsitteestä.

2.1 Omnikanavaisuus

Vaikka vähittäismyyjät ovat siirtäneet toimintojaan yhä enemmän myös digitaalisiin kanaviin, on eri kanavien väliseen integraatioon kiinnitetty suhteellisen vähän huomiota (Verhoef ym. 2015). Kanavia on totuttu hallitsemaan monikanavaisuudelle tyypillisesti erillisinä kanavina. Kuluttajat ovat pystyneet asioimaan useissa eri kanavissa, kuten fyysisissä myymälöissä ja verkkokaupoissa, mutta vuorovaikutus eri kanavien välillä on ollut vähäistä. Tätä aikakautta voidaankin pitää monikanavaisuuden ensimmäisenä vaiheena.

Muuttunut kuluttajakäyttäytyminen, kuten useiden eri kanavien samanaikainen käyttäminen, on kuitenkin tuonut tarpeen muuttaa tätä monikanavaisuuden käsitettä suuntaan, johon voidaan yhdistää etenkin tietyt ominaispiirteet, kuten asiakaskokemuksen yhtenäisyys ja saumattomuus (Brynjolfsson ym. 2013) sekä kanavien välinen integraatio (Piotrowicz & Cuthbertson 2014). Useissa englannin kielisissä lähteissä onkin siirrytty käyttämään termiä *omnichannel*, jolla usein viitataan juuri näihin ominaisuuksiin ominaispiirteisiin. Sana *Omni* tulee latinan kielen sanasta *Omnis*, joka voidaan suomentaa *jokainen/kaikki* ja vastaavasti sana *Multi* tulee latinan kielen sanasta *Multus*, joka tarkoittaa suomenkielessä sanaa *monta, useita*. Näitä käsitteitä on pyritty erottamaan toisistaan muun muassa kanavien välisen integraation asteen perusteella (Cao & Li; Huré ym. 2017). Esimerkiksi Huré ym. (2017) havainnollistavat eroa integraation tason jatkumolla, jossa integraation lisääntyessä voidaan saavuttaa omnikanavainen ja saumaton asiakaskokemus (Kuvio 3).



KUVIO 3 Integraation asteen vaikutus asiakaskokemukseen jatkumona (Huré ym. 2017).

Multikanavaisuuden (*multichannel*) ja omnikanavaisuuden (*omnichannel*) käsitteitä käytetään kuitenkin vielä edelleen päällekkäin eikä niitä ole yksiselitteisesti erotettu toisistaan (Beck & Rygl, 2015; Huré ym. 2017). Tällä hetkellä monikanavaisuus voidaan nähdä myös eräänlaisena sateenvarjokäsitteenä, jota käytetään sekä tilanteissa, joissa kanavat ovat lähes täysin erillisiä että tilanteissa, joissa eri kanavat on selkeästi integroitu toisiinsa. Toisin sanoen eri termien käyttäminen ja niiden erottelu ovat lähteestä riippuvaisia ja lukijan on pääteltävä lähteen sisällöstä, onko lähteen näkökulmana monikanavaisuus vai sen jatkeena muodostunut omnikanavainen toiminta.

Vaikka *omnichannel* termin käyttäminen ei olekaan vielä täysin vakiintunut englanninkaan kieleen, on havaittavissa, että sen esiintyminen on selkeästi lisääntynyt etenkin viimeisten vuosien aikana. Tätä havaintoa tukee myös tähän tutkielmaan tehty kirjallisuuskatsaus; opinnäytetyötä tehtäessä JYU:n kansainvälisen e-aineistohaun (JYKDOKin) kautta löytyi vuosilta 2010-2014 vain 62 vertaisarvioitua artikkelia hakusanalla *omnichannel*. Vastaava luku vuosina 2015-2019 oli 629 kappaletta. Lisäksi Simone ja Sabbadin (2018) toteavat, että sekä akateemisissa tutkimuksissa että liikkeenjohdollisissa lähteissä ollaan menossa yhä enemmän siihen suuntaan, että nämä ilmiöt (*multichannel* ja *omnichannel*) erotellaan toisistaan. Tähän viitaten voidaan olettaa, että käsitteiden päällekkäinen ja ristiriitainen käyttö eri lähteissä perustuu vielä osittain sen tuoreuteen. Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä todeta, että *omnichannel* -sanana ei ole täysin uusi,

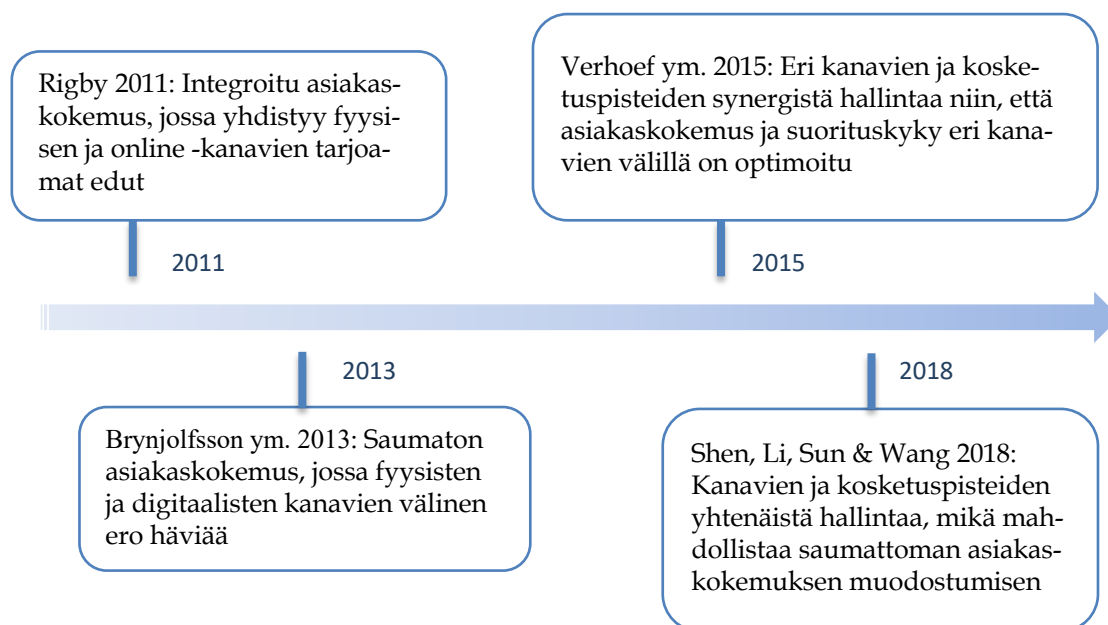
sillä esimerkiksi Darrel Rigby käytti sitä jo vuonna 2011 kirjoittaessa artikkelin *The Future of Shopping*. Ja edelleen tämän vuosikymmenen loppua kohden käsitteen käyttö englannin kielisissä lähteissä on jatkuvasti yleistynyt ja näyttää siltä, että se on vähitellen saavuttamassa vakiintunutta asemaa.

Suomenkielessä sana *omnikanavaisuus* toistuu vielä melko harvoin. Monissa yhteyksissä käytetään edelleen sanaa *monikanavaisuus*, vaikka sisällössä saateetaan viitata omnikanavaisuudelle tyypillisiin piirteisiin, kuten saumattomaan ja yhtenäiseen asiakaskokemukseen tai kanavien integrointiin. Lisäksi joissain yhteyksissä sana *omnichannel* on suomennettu *kaikkikanavaiseksi*.

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin lopulta käyttämään suomenkielistä sanaa *omnikanavainen*, koska on oletettavaa, että sen käyttö vakiintuu vähitellen myös suomen kieleen. Esimerkiksi Von Briel (2018) toteaa, että seuraavan kymmenen vuoden aikana omnikanavaisuudesta tulee monikanavaisuuden tapaan ja monikanavaisuuden jatkeena *new normal*. Muun muassa tähän ja sanan yleistymiseen englannin kielessä viitaten voidaan pitää perusteltuna, että käsite erotellaan myös suomen kielessä sanasta *monikanavainen* ja tutkielmassa käytetään erillistä termiä *omnikanavainen*.

2.1.2 Omnikanavaisen vähittäiskaupan edellytykset ja ominaispiirteet

Omnikanavaisuuden käsitteestä ei vielä toistaiseksi ole olemassa yksiselitteistä ja kaiken kattavaa määritelmää (Beck & Rygl 2015). Useimmissa kirjallisuuden lähteissä kuitenkin toistuu tietyt ominaispiirteet, kuten kanavien välinen vuorovaikutus sekä asiakaskokemuksen saumattomuus ja yhtenäisyys (mm. Brynjolfs-son ym. 2013; Von Briel 2018). Nämä määritelmään liitettävät keskeisimmät piirteet ovat oikeastaan pysyneet suurelta osin samankaltaisina jo vuodesta 2011, jolloin Darrel Rigby määritteli käsitteen tiettävästi ensimmäisen kerran (Kuvio 4). Tässä kappaleessa pyritään menemään käsitteen määrittelyssä vielä hieman syvemmälle ja selvitetään aikaisempien lähteiden perusteella, mitä näillä tekijöillä tarkoitetaan ja mitkä ovat omnikanavaisuuden tärkeimmät edellytykset.



KUVIO 4 Esimerkkejä omnikanavaisuuden käsitteen määrittelystä vuosina 2011-2018.

Huré ym. ovat tunnistaneet vuonna 2017 tehdyssä tutkimuksessaan kolme omnikanavaisuudelle ominaista piirrettä: 1) monimutkaisuus useiden eri kanavien vuorovaikutusten vuoksi, (2) keskittyminen tuotemerkkiin eli brändiin ja lopulta (3) johdonmukaisuus ja saumattomuus eri kanavien välillä. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on monimutkaistunut myyjän ja asiakkaiden kosketuspisteiden lisääntymisen myötä. Tähänastisissa tutkimuksissa ei kuitenkaan olla pystytty osoittamaan sitä, onko ostokäyttäytymisen monimutkaistumisen taustalla se, että vähittäiskaupat ovat kehittäneet toimintaansa täyttääkseen asiakkaiden muuttuneet odotukset vai se, että asiakkaat ovat alkaneet käyttämään eri kanavia monimutkaisemmin vähittäiskauppioiden kehittämien uusien kosketuspisteiden myötä. Hurén ym. (2017) mukaan omnikanavaiselle ostokokemukselle (*omni-channel shopping experience*) on ominaista myös se, että se kuvaa etenkin brändin ja kuluttajan välistä suhdetta. Muun muassa nämä omnikanavaisuudelle tyypilliset ominaispiirteet toistuvat myös useissa muissa lähteissä (Taulukko 1). Sekä eri kosketuspisteiden välinen vuorovaikutus, suhde brändiin että asiakaskokemuksen saumattomuus ja johdonmukaisuus korostuvat monissa omnikanavaisuutta käsittelevissä tutkimuksissa.

TAULUKKO 1 Omni- ja monikanavaisuuden ominaispiirteet ja eroavaisuudet

Lähde	Monikanavaisuus	Omnikanavaisuus
<p><i>Huré ym. 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Omnikanavaisen ostokokemuksen ulottuvuudet ja erityispiirteet 	<p>Kanavat itsenäisiä kokonaisuuksia</p> <p>Suhde kanavaan</p>	<p>Suhteiden monimutkaisuus kanavien vuorovaikutuksen vuoksi</p> <p>Suhde brändiin</p> <p>Johdonmukaisuus ja saumattomuus sekä täysin integroitu ostokokemus.</p>
<p><i>Lazaris & Vrecholpoulos 2014</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutus asiakkaan kanssa ja asiakkaan kanavien käyttö 	<p>Rinnakkain fyysisessä ja online-kanavassa</p>	<p>Kaikissa kanavissa samanaikaisesti</p> <p>Kanavien välinen synergia</p>
<p><i>Verhoef ym. 2015:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kanavaintegraatio • Vuorovaikutus 	<p>Erilliset kanavat</p> <p>Asiakkaan ja kaupan välinen</p>	<p>Kanavien välien synergia</p> <p>Asiakkaan, kaupan ja brändin välinen</p>
<p><i>Piotrowicz & Cuthbertson 2014;</i></p> <p><i>Melero ym. 2016</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Suhteen luonne 	<p>Kuluttajat vuorovaikutuksessa kanavaan</p>	<p>Kuluttajat vuorovaikutuksessa brändiin</p>
<p><i>Beck & Rygl 2015</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kanavien välinen vuorovaikutus ja integraatio 	<p>Kanavat toimivat erillään eikä niiden välillä ei ole vuorovaikutusta tai integraatiota</p>	<p>Kanavat muodostavat yhden toimivan kokonaisuuden ja ovat täysin integroitu ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.</p>
<p><i>Saghiri ym. 2017</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Käsitteen eri ulottuvuuksien jäsentäminen 	<p>Muodostuu erillisistä kanavista</p>	<p>Omnikanavaisuuden mahdollistaa:</p> <p>integraatio ja näkyvyys eri kanavien välillä (integration and visibility)</p>
<p><i>Mirch ym. 2016</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Omnichannel-käsitteen jäsentäminen 	<p>Kanavia hallitaan erillisinä kanavina ilman integraatiota tai tiedon vaihtoa</p>	<p>Eri kanavat koordinoidaan ja integroidaan toistensa kanssa. Esteet eri kanavien ja kosketuspisteiden välillä on poistettu</p>
<p><i>Meyer 2013</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kanavien hallinta 	<p>Koisistaan riippumattomasti eri kanavissa (fyysisissä myymälöissä ja digitaalisissa kanavissa)</p>	<p>Integroidusti kaikissa kanavissa, kuten myymälöissä, verkkokaupassa, kotisivuille, mobiili... , sosiaalisessa mediassa, massaviestintävälineissä, jotta saavutetaan saumaton asiakaskokemus (omnipresence)</p>
<p><i>Melero ym. 2016</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kanavien hallinta 	<p>Kanavia johdetaan erillisinä, kutakin erikseen.</p>	<p>Kaikkien käytössä olevien kanavien ja kuluttajan kosketuspisteiden synergista johtamista</p>

Asiakaskokemuksen saumattomuus on usein asetettu omnikanavaisen vähittäiskaupan tavoitteeksi (Rigby 2011; Melero. ym. 2016). Tyypillistä omnikanavaisuudelle onkin asiakaslähtöisyys (Melero ym. 2016), jossa asiakkaat sijoitetaan liiketoiminnan kehittämisen keskiöön (Kumar 2015). Asiakaslähtöisyys on ollut yksi keskeisimmistä vähittäiskaupan omnikanavaisuuteen ohjanneista kannustimista (Homburg, Jozić & Kuehnl 2017). Omnikanavaisen vähittäiskaupan voidaankin olettaa tarkoittavan saumattoman kuluttajakokemuksen tarjoamista kaikissa saatavilla olevissa kanavissa ja kaikissa kosketuspisteissä. Omnikanavaisuuden ja

asiakaskokemuksen saumattomuuden avulla voidaan tarjota mahdollisimman mukava ja helppo ostokokemus kuluttajalle. Omnikanavaisen strategian valinta tarkoittaa siten myös asiakaslähtöisen toimintamallin valintaa. Vastaavasti tuotokeskeisessä strategiassa tavoitteena on asiakastyytyväisyyden sijaan tuotteiden myyminen (Shah ym. 2006), mikä ei ole esimerkiksi pitkäaikaisia asiakkuuksia tai asiakasarvon luomista ajatellen paras vaihtoehto. Asiakaslähtöisyyteen perustuvalla omnikanavaisella strategialla voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin ja luoda pidempiaikaisia asiakassuhteita (Galbraith 2011). Toisaalta asiakaslähtöisen liiketoiminnan toteuttaminen omnikanavaisesti on myös helpottunut muun muassa teknologian kehittymisen myötä (Oh ym. 2012; Melero ym. 2016).

Asiakaskokemukseen ja sen saumattomuuteen voidaan liittää myös omnikanavaisuuden muut ominaispiirteet, kuten brändikeskeisyys ja kanavien välinen vuorovaikutus. Muun muassa Meleron ym. (2016) mukaan omnikanavaisuus edellyttää saumatonta brändikokemusta, kuten yhtenäistä viestintää, sisältöä ja prosesseja jokaisessa kanavassa. Suhde brändiin eikä tuotteeseen tai jakelukanavaan korostuu myös useissa muissa lähteissä (mm. Piotrowicz & Cuthbertson 2014; Verhoef ym. 2015; Huré ym. 2017). Omnikanavaisuuden edellytyksenä on brändin yhdenmukaisuus (Verhoef ym. 2015) ja omnikanavaisen markkinoinnin toteutuessa kuluttajat ovat suhteessa brändiin eivätkä yksittäiseen kanavaan (Piotrowicz & Cuthbertson 2014). Brändikeskeisyys selittyy myös sillä, että brändiin liittyvät mielikuvat heijastuvat kaikissa kosketuspisteisiin; omnikanavaisuus puolestaan edellyttää yhdenmukaisuutta kaikissa kanavissa ja kosketuspisteissä. Toisin sanoen kuluttajalle tulisi tarjota myös yhdenmukainen brändikokemus kaikissa kohtaamisissa.

Digitaalisissa kanavissa, ja siten myös omnikanavaisuuden kontekstissa, brändikokemuksen tärkeys on korostunut entisestään. Esimerkiksi brändikokemuksen yhteys asiakastyytyväisyyteen ja asiakassuhteen luottamukseen verkkoympäristössä on osoitettu jo vuonna 2005 (Ha & Perks 2005). Digitaalisissa kanavissa luottamus brändiin voidaan puolestaan saavuttaa huomioimalla brändikohtaamisen eri ulottuvuudet kaikissa brändikohtaamisissa kuluttajan ostoprosessin ensimmäisestä vaiheesta eli tiedonetsinnästä lähtien. Verkkoympäristön kontekstissa korostuvat myös brändin tunnettavuus ja tuttuus sekä toisaalta brändiin yhdistettävät kognitiiviset ja emotionaaliset ulottuvuudet. Nämä tekijät ovat edelleen yhteydessä kuluttajan tulevaan ostokäyttäytymiseen. Johdonmukaisuus (mm. Chang 2018), brändin tunnistettavuus ja tuttuus (Yu, Cho & Johnson 2017) ovat myös viimeaikaisten tutkimusten mukaan keskeisiä brändielementtejä. Ja toisaalta muun muassa omnikanavaisella toiminnalla, kuten omnikanavaisuuteen pohjautuvilla promootioilla, on todettu olevan vaikutusta brändimielikuvien muodostumiseen (Blom ym. 2017).

Asiakas- ja brändikeskeisyyden lisäksi omnikanavaisuudelle tyypillisenä piirteenä voidaan pitää kanavien välistä vuorovaikutusta. Melero ym. (2016) mukaan omnikanavaisuudella tarkoitetaan kaikkien eri kanavien ja kosketuspisteiden synergistä hallintaa, mikä edelleen vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen ja yrityksen suorituskykyyn. Samaan tapaan Verhoef ym. (2015) määrittävät omnikanavaisuuden käytettävissä olevien kanavien ja asiakkaan kosketuspisteiden synergiseksi hallinnaksi, jossa asiakaskokemus eri kanavien välillä ja yritys suorituskyky on optimoitu.

Kanavien väliseen vuorovaikutukseen ja synergiaan liittyen on oleellista ymmärtää myös eri kanavien muuttuneet roolit (Von Briel 2018). Vaikka verkkokauppojen määrä on lisääntynyt, eivät fyysiset kaupat kuitenkaan ole täysin poistumassa. Omnikanavaisuuden kontekstissa tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että fyysisten myymälöiden rooli tulee muotoilla kokonaisuuteen sopivaksi. Useat viimeaikaiset tutkimukset (Verhoef 2015; Hultman, Johansson, Wispeler & Wolf 2017; Huré ym. 2017) osoittavat selkeästi sen, että fyysisen kaupan rooli on muotoutumassa uudenlaiseksi. On esimerkiksi havaittavissa, että aikaisemmin ainoastaan verkossa toimineet yritykset ovat alkaneet perustamaan verkkokauppojen rinnalle fyysisiä myymälöitä. Taustalla on ajatus siitä, että fyysisten kanavien avulla markkinoijan voivat tarjota kuluttajille erilaisia ulottuvuuksia digitaalisiin kanaviin verrattuna. Useat tutkimukset (mm. Avery ym. 2012; Vanheems, Kelly & Stevenson 2013) ovat osoittaneet esimerkiksi sen, että kuluttajat hakeutuvat kivijalkamyymälöihin muun muassa sosiaalisten hyötyjen ja kokemuksellisuuden vuoksi. Myymälöissä asiakkaat voivat myös tunnustella, sovittaa ja tutustua tuotteeseen ja siten vähentää ostamiseen liittyvää riskiä.

Lisäksi Huré ym. (2017) osoittavat tutkimuksessaan, että fyysiset kanavat voivat tarjota kuluttajille myös utilitaristisia hyötyjä. Heidän tutkimustuloksensa poikkeavat siten aikaisemmista tutkimuksista, joissa on keskitytty korostamaan fyysisen myymäläympäristön sosiaalisia ulottuvuuksia ja kokemuksellisuutta. Huré ym. (2017) mukaan esimerkiksi henkilökohtainen asiakaspalvelu voi tarjota kuluttajille arvokasta tietoa, jota on vaikeampi verkkoympäristössä saada. Huré ym. toteavat, että kuluttajalla itsellään ei välttämättä ole käytössään riittävä taustatietoa, jonka avulla hän voisi ratkaista monimutkaisia ongelmia. Siten kivijalkamyymälöiden tarjoamiin utilitaristisiin arvoihin voidaan luokitella myös niiden tarjoama informatiivinen arvo.

Verkkokaupat puolestaan voivat tarjota kuluttajille erityyppisiä hyötyjä fyysisiin myymälöihin nähden. Usein verkkokaupan etuihin liitetään esimerkiksi hintavertailujen helppous, tuotevalikoiman laajuus ja arvostelujen saatavuus (Grewal ym. 2004; Rigby 2011). On siten tärkeää ymmärtää, millainen rooli kullakin kanavalla on, mitä hyötyjä ne kuluttajalle tarjoavat ja toisaalta huomioida myös se, että ne toimivat kokonaisuutena ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Melero ym. 2016). Useissa lähteissä (Kumar ym. 2015; Verhoef ym. 2015; Melero ym. 2016) viitataan muun muassa kanavien väliseen koordinointiin ja johdonmukaisuuteen. Muuttuneeseen kuluttajakäyttäytymiseen liittyen asiakkaat saattavat ostaa missä ja milloin tahansa tilanteesta ja ostoprosessin vaiheesta riippuen ja eri kanavien on toimittava hyvin yhteen myös kokonaisuutena.

Omnikanavaisuuden tavoitteena on siten kuluttajan näkökulmasta tuottaa yhtenäinen ja saumaton asiakaskokemus, mikä heijastuu asiakassuhteisiin ja siten yrityksen suorituskykyyn. Nämä puolestaan edellyttävät eri kanavien synergiaa ja vuorovaikutusta. Synergia ja vuorovaikutus edelleen riippuvat siitä, miten eri kanavat on onnistuttu yhdistämään ja integroimaan toisiinsa (Cao & Li 2015). Toisin sanoen sekä asiakaskokemuksen että yrityksen suorituskyvyn kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota kanavien väliseen integraatioon (Avery ym. 2012; Oh ym. 2012; Cao & Li ym. 2015). Seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin kanavien välisen integraation vaikutuksia ja edellytyksiä omnikanavaisessa vähittäiskaupassa.

2.2 Kanavien integrointi

2.2.1 Parempi asiakaskokemus ja kilpailuetua

Useat omnikanavaisuutta käsittelevät lähteet viittaavat kanavien välisen integraation merkitykseen sekä asiakaskokemuksen (Piotrowicz & Cuthbertson 2014; Chen ym. 2018) että yrityksen suorituskyvyn kannalta (Avery ym. 2012; Oh ym. 2012; Cao & Li ym. 2015; Lemon & Verhoef 2016). Kuluttajat odottavat saumatonta asiakaskokemusta ja sitä, että kanavat tukevat toisiaan (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Kanavien välisen integraation avulla voidaan tukea asiakkaiden siirtymistä kanavasta toiseen ja edistää kanavien välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta (Bendoly 2005; Chen ym. 2018). Kanavaintegraatiolla ja sen mahdollistamalla kanavien välisellä vuorovaikutuksella voidaan parantaa kuluttajan asiakaskokemusta kaikissa ostopolun vaiheissa (Chen ym. 2018). Vastaavasti yrityksen näkökulmasta integraatiolla voidaan saavuttaa kanavien välisiä synergiaetuja (Cao & Li 2015) sekä vaikuttaa asiakkuuksien hallintaan ja asiakkaiden sitouttamiseen (Li ym. 2019).

Omnikanavaisuuden käsitteeseen liittyy kiinteästi myös yhtenäisen eri kanavista kerätyn asiakasdatan hyödyntäminen (Oh ym. 2012). Asiakkaan ostohistoriaan ja intresseihin perustuvasta integroidusta asiakasdatasta on hyötyä sekä asiakkaalle että markkinoijalle; se mahdollistaa sekä personoidun, tehokkaan ja kohdennetun markkinoinnin että helpon ja sujuvan asiakaskokemuksen. On myös todettu, että omnikanavaiset asiakkaat ovat yrityksille monella tavalla arvokkaampia kuin asiakkaat, jotka käyttävät vain yhtä kanavaa. Omnikanavaiset asiakkaat kuluttavat keskimäärin enemmän kuin yksikanavaiset asiakkaat. Suuremman ostoskorin lisäksi heidän on todettu olevan myös uskollisempia asiakkaita yritykselle. (Benjamin, Sopadjieva & Dholkia 2017.) Hyvän kanavaintegraation avulla voidaan tukea kuluttajia asioimaan useissa eri kanavissa (Brynjolfsson ym. 2013) ja siten edistää omnikanavaista kuluttamista.

Toisin sanoen kanavien integrointi hyödyttää sekä asiakasta että yritystä. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle mahdollisimman hyvä ja saumaton asiakaskokemus. Kanavien välinen integraation ja hyvä asiakaskokemus vaikuttavat edelleen yrityksen suorituskykyyn (Oh ym. 2012; Cao & Li 2015; Verhoef ym. 2015) ja tuovat siten yritykselle kilpailuetua toisiin vähittäismyyjiin nähden.

Kanavien välistä integraatiota sekä myös kosketuspisteiden vuorovaikutusta voidaankin pitää oleellisena omnikanavaisuuteen ja saumattomaan asiakaskokemukseen vaikuttavana tekijänä (Cao & Li 2015; Lemon & Verhoef, 2016; Picot-Coupey ym. 2016; Saghiri ym. 2017). Seuraavassa kappaleessa kuvataan tarkemmin, mitä integraatiolla tarkoitetaan ja mitä edellytyksiä sillä on markkinoijan näkökulmasta.

2.2.2 Kanavien välinen integraatio ja sen edellytykset

Kanavien välisellä integraatiolla tarkoitetaan yhtenäisyyden luomista ja vuorovaikutusta eri kanavissa ja kosketuspisteissä ja siten yrityksen kykyä tarjota kulluttajalle yhtenäinen ja saumaton asiakaskokemus (Sousa & Voss 2006; Cao & Li 2015; Huré ym. 2017). Bendoly ym. (2005) määrittivät kanavaintegraation asteeksi, jolla eri kanavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Ja yleisesti organisaatiotasolla integraatiokäsite on määritelty jo 60-luvun lopulla organisaation eri yksiköiden samaan suuntaan vieväksi ja yhteneväisyyttä edistäväksi toiminnaksi (Lawrence & Lorsch 1967). Käsitteenä integraatio, tai kanavien välinen integraatio, eivät siis ole suinkaan uusia, mutta omnikanavaisuuteen siirtymisen jälkeen niiden merkityksen voidaan nähdä muuttuneen. Yhtenäisyys ja vuorovaikutus korostuvat integraation määritelmässä myös omnikanavaisuuden näkökulmasta. Käytännössä se kuitenkin edellyttää vielä täydellisempää yhtenäisyyttä ja vuorovaikutusta kaikissa kanavissa ja kaikissa kosketuspisteissä sekä kanavien välistä synergiaa. Ja edelleen integraation asteen noustessa voidaan saavuttaa omnikanavainen ja saumaton asiakaskokemus (Huré ym. 2017).

Yksiselitteistä kuvausta siitä, mitä eri toimintoja tai ulottuvuuksia integraatio sisältää, ei vielä ole esitetty kirjallisuudessa. Toisaalta myös käsitteestä on käytetty hieman toisistaan eriäviä termejä, kuten *channel integration* (Oh ym. 2012; Shen ym. 2018; Zhang ym. 2018), *cross channel integration* (Cao & Li 2015), *multichannel integration*, *MCI* (Frasquet & Miquel 2017) ja *online/in-store integration* (Bendoly ym. 2005; Herhausen ym. 2015). Usein kanavien välisen integraation yhteydessä viitataan vähittäiskaupan markkinointimixiin eli markkinoinnin kilpailukeinoihin (Li ym. 2017; Gao ym. 2018; Zhang ym. 2018) tai osaan keinoista. Integraatiota on tarkasteltu esimerkiksi siitä näkökulmasta, kuinka tuote- ja hintatiedot (Avery 2012; Herhausen ym. 2015; Oh ym. 2012; Ailawadi & Warris 2017), jakelu (Zhang ym. 2018), informaatio (Oh ym. 2012; Saghiri 2017; Zhang 2018) tai palvelu (Oh ym. 2012; Saghiri ym. 2017) on kytketty yhteen eri kanavissa ja kosketuspisteissä. Lisäksi integraatiota ja asiakaskokemuksen saumattomuutta on tarkasteltu muun muassa brändin (Van Baal ym. 2014; Saghiri ym. 2017) tai teknologisten ratkaisuiden (Piotrowicz & Cuthbertson 2014; Simone & Sabbadin 2017; Von Briel 2018) kannalta. Joissain lähteissä (esim. Li ym. 2018; Li ym. 2019) integraatio on rajattu tarkastelemaan esimerkiksi ainoastaan eri kanavien teknisiä toteutuksia, kuten tuotteen, hinnoittelun, informaation, tilausten tai myynninedistämistoimien yhtenäisyyttä.

Laaja-alaisesti tarkasteltuna vähittäiskaupan kanavaintegraation voidaan kuitenkin nähdä ulottuvan kaikkiin vähittäiskaupan toimintoihin tuotetarjonasta, hinnoitteluun, informaatioon, palveluihin, logistiikkaan, myyntityöhön, myynninedistämiseen ja imagoon (Oh ym. 2012; Avensia, 2014; Bell ym., 2014; Brynjolfsson ym., 2013; Li ym. 2018; Cook, 2014; Huré ym. 2017). Myös edelliseen omnikanavaisuutta käsittelevään kappaleeseen (2.1.2) viitaten on perusteltua, että integraatiota tarkastellaan mahdollisimman laajasti ja moniulotteisesti; integroinnin huomioiminen kokonaisvaltaisena toimintona, tai oikeastaan johtamistapana, voidaan olettaa mahdollistavan eri kanavien ja kosketuspisteiden yh-

tenäisyyden ja vuorovaikutuksen kaikissa kuluttajan ostopolun vaiheissa. Integraation avulla voidaan tällöin tuottaa sekä yhtenäisiä prosesseja, sisältöä ja informaatio eri kanaviin (Melero ym. 2006). Näiden toimintojen yhdistäminen puolestaan mahdollistaa kuluttajan rajat ylittävän palvelun (Li ym. 2018) ja yhtenäisen asiakaskokemuksen (Melero ym. 2006). Omnikanavaisuuden näkökulmasta tärkeää on myös se, että kanavat tuottavat integraation myötä synergiaa (Van Baal ym. 2014; Lazaris & Vrechopoulos 2014). Eli toisin sanoen integraation taivote ei ainoastaan, tai aina, ole yhtenäisyys vaan myös kanavien synergia.

Aikaisemmissa tutkimuksissa tarkasteltuja toimintoja, jotka vaikuttavat integraation tasoon ja joiden avulla kanavat voidaan integroida toisiinsa, on koottu taulukkoon 2. Myös tämän taulukon perusteella voidaan todeta, että lähteiden välillä on eroja. Tarkasteltavat ominaisuudet vaihtelevat fyysisistä ja yksittäisistä toiminnoista ja teknologisista ratkaisuksista kokonaisvaltaisempaan palveluiden, informaatioiden ja prosessien integrointiin. Toisaalta integraatiota voidaan tarkastella myös sen tavoitteiden kannalta, joihin voidaan luetella esimerkiksi yhtenäisyys, vuorovaikutus, helppo liikkuminen kanavasta toiseen ja kanavien välinen synergia.

TAULUKKO 2 Kanavaintegraatiossa huomioitavia tekijöitä.

	Esimerkkejä yhtenäisyyteen vaikuttavista tekijöistä ja toiminnoista	Huomioitavia tekijöitä	Lähteet
<i>Hinta</i>	Hintojen yhteneväisyys ja synergia	Onko hinnoittelu johdonmukaista ja yhtenäistä?	Oh ym. 2012; Van Baal 2014; Saghiri ym. 2017
<i>Tuotetiedot</i>	Saatavuustiedot, valikoima, tuoteinformaatio	Ovatko tiedot yhteneviä ja tuotetietoja sisältävät järjestelmät integroitu keskenään?	Oh ym. 2012; Bell ym. 2014; Van Baal 2014; Emrich ym. 2015; Saghiri ym. 2017
<i>Transaktio ja jakelu</i>	Logistiikkavaihtoehdot: -Verkko-ostosten toimitusvaihtoehdot -Myymälästä nouto (Click & Collect) -Myymälään palautus -Tuotepuutteiden toimitusvaihtoehdot -Toimitusten nopeus/hinta/helppous -Maksutapavaihtoehdot	Onko kuluttajalla mahdollisuus valita vapaasti mieleinen toimitus-, maksu- ja palautuskanava?	Oh ym. 2012; Piotrowicz & Cuthbertson 2014; Herhausen ym. 2015; Li ym. 2017; Saghiri ym. 2017

<i>Myynninedistämistoimet</i>	Yhtenäinen kampanjointi eri kanavassa -Kampanjahintojen yhtenäisyys -Kampanjaviestin yhtenäisyys -Sijaintitiedot (<i>Store Locator</i>)	Onko myynninedistämistoimet kohdistettu eri kanaviin integroidusti?	Oh ym. 2012; Herhausen ym. 2015; Saghiri ym. 2017
<i>Myymälätekniologia</i>	Digitaaliset näytöt, interaktiiviset näytöt, Itsepalvelukassa, QR-koodit, Wifi	Onko teknologiaa, joka mahdollistaa kuluttajan omnikanavaisen toiminnan ja tukee ainutlaatuisen asiakaskokemuksen muodostumista?	Piotrowicz & Cuthbertson 2014; Simone & Sabbadin 2017; Von Briel 2018
<i>Asiakaspalvelu</i>	Mahdollisuus asioida eri kanavissa ostopolun erivaiheissa saumattomasti ja helposti	Onko palvelua saatavilla kanavien rajojen yli tasalaatuisesti? Ovatko asiakkaat tietoisia eri kanavien palveluista? Kytkeytyvätkö asiakaspalvelutilanteet eri kanavilla toisiinsa?	Oh ym. 2012; Saghiri ym. 2017; Shen ym. 2018
<i>Asiakastiedot</i>	Integrointi ja yhdenmukaisuus	Tallentuvatko asiakastiedot kaikista kanavista yhtenäiseksi dataksi?	Neslin ym. 2006; Melerio ym. 2016; Shen ym. 2018
<i>Brändi</i>	-Brändin visuaalinen yhtenäisyys -Brändiviestintä -Brändilupaus	Onko brändäys eri kanavissa yhdenmukaista?	Pentina & Hasty 2009; Van Baal 2014; Saghiri ym. 2017
<i>Liikkuminen kanavasta toiseen</i>	Liikkumisen helppous kanavien välillä Tietoisuuden lisääminen eri kanavien olemassaolosta: -Verkkosivujen mainostaminen myymälöissä -Myymälän mainostaminen verkkosivustolla -Myymälän aukioloaikojen löydettävyys	Onko liikkuminen kanavien välillä helppoa, vaivatonta ja ylipäättään mahdollista? Voiko asiakas valita mieleisensä kanavan?	Herhausen ym. 2015; Piotrowicz & Cuthbertson 2014; Shen ym. 2018

Taulukkoon 2 viitaten omnikanavaisuus edellyttää markkinoijalta kokonaisvaltaista lähestymistä, useiden toimintojen ja prosessien integrointia sekä päätöksiä

useiden markkinointikeinojen suhteen. Markkinoijan on esimerkiksi tehtävä päätöksiä hinnoittelun, kampanjoiden ja valikoiman yhtenäisyyden tasosta (Zhang ym. 2010). Muun muassa hinnoittelun johdonmukaisuuden ja kampanjoinnin yhdenmukaisuuden on todettu olevan tärkeitä tekijöitä asiakaskokemuksen saumattomuuden kannalta (Oh ym. 2012).

Vähittäismyyjä voi kuitenkin hyödyntää myös erilaisia hinnoittelustrategioita eri kanavissa esimerkiksi asiakkaan kanavavalintaa ohjatakseen (Zhang ym. 2010). Hinnoittelupäätökset ovatkin tärkeitä sekä kuluttajan että vähittäismyyjän kannalta (Neslin & Shankar 2009). Hintadifferoinnilla eli hinnoittelulla erilaisuudella kanavasta riippuen voidaan vaikuttaa sekä kuluttajan ostopäätökseen, kanavavalintaan että yrityksen kannattavuuteen. Hintojen differoinnilla voi kuitenkin olla myös kielteisiä vaikutuksia ja siten hinnoittelun yhdenmukaisuus kanavien välillä on usein perusteltua (Neslin & Shankar 2009). Tuotteiden erilainen hinnoittelu eri kanavissa voi esimerkiksi herättää epäoikeudenmukaisuuden tunteita kuluttajassa (Vogel & Paul 2015). Monikanavaisesti toimivan yrityksen on siten tehtävä päätös siitä, hinnoitellaanko tuotteet samoin kaikissa kanavissa vai hyödynnetäänkö hintadifferointia ja jos, niin milloin.

Myynninedistämistoimien integraatiolla puolestaan tarkoitetaan kampanjoiden markkinatiedon tietolähteiden, kanavien ja rajapintojen synkronointia. Kampanjamateriaalin on oltava sekä tuotteen tai brändin nimen, logon, sloganin että hinnan suhteen yhteneväisiä. Kaikkia kanavia tulisi käyttää aktiivisesti niin, että ne tukevat toisiaan (Avery ym. 2012; Weathers ym. 2015). Strategiasta riippumatta kanavien hallinnan tulisi olla johdonmukaista ja läpinäkyvää (Shen ym. 2018). Palveluprosessien tulisi olla yhtenäisiä ja kanavien tukea toisiaan. Tämä koskee hinnoittelun lisäksi yhtä lailla myös muita yrityksen prosesseja. Siten voidaan saavuttaa kuluttajan näkökulmasta saumaton asiakaskokemus (Shen ym. 2018) ja toisaalta markkinoijan kannalta kanavien välinen synergia.

Vähittäismyyjän on kiinnitettävä huomiota myös siihen, että asiakkaan liikkuminen kanavasta toiseen olisi riittävän helppoa (Brynjolfsson ym. 2013; Herhausen ym. 2015; Shen ym. 2018). Kuten aikaisemmissa kappaleissa todettiin, kuluttajan ostopolku etenee vain harvoin yhtä kanavaa pitkin. On yleistä, että ostopolun varrella sekä kanavaa että laitetta vaihdetaan. Jotta asiakaskokemus olisi saumaton, kuluttajan on pystyttävä vaivattomasti siirtymään kanavasta ja kosketuspisteestä toiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakkaalla on mahdollisuus saada palvelua eri kanavissa ja kanavien läpi ja siirtyminen kanavasta toiseen on mahdollista. Kuluttajien on myös oltava tietoisia eri kanavamahdollisuuksista (Saghiri ym. 2017; Shen ym. 2018) ja markkinoijan tulisi tarvittaessa lisätä kuluttajien tietoisuutta eri kanavien olemassa olost ja siitä, mitä palveluita eri kanavista on saatavilla. Esimerkiksi verkkosivustoa voidaan mainostaa fyysisessä myymälöissä esitteiden, kuittien, asiakaspalvelun tai julisteiden avulla (Berman & Thelen 2004) tai vastaavasti fyysistä myymälää verkkosivustolla olevan sijaintitiedon avulla. Lisäksi informaation, kuten asiakastietojen yhdistyminen yhdeksi dataksi, on oleellinen kanavaintegraatioon kuuluva osa-alue (Neslin ym. 2006; Melero ym. 2016; Saghiri ym. 2017). Informaation pitäisi olla yhdenmukaista ja helposti saatavilla riippumatta siitä, missä kanavassa asiakas asioi (Shen ym. 2018).

Digitaalisten kanavien lisäksi omnikanavaisuutta voidaan tukea myös fyysisiä myymälöitä kehittämällä. Esimerkiksi Von Brielin (2018) mukaan, kivijalkakaupoilla tulee olemaan suuri rooli ainutlaatuisen asiakaskokemuksen kannalta. Fyysisiä myymälöitä tulisikin uudistaa muun muassa myymäläteknologian avulla. Muun muassa uusilla teknologisilla ratkaisuilla voidaan edistää sekä kokemuksellisuutta, vaivattomuutta että mukavuutta eli tukea sekä omnikanavaisuutta että asiakkaan yksilöllistä palvelua.

Eri toimintojen, informaatioiden ja prosessien lisäksi vähittäismyyjän tulee huomioida brändin yhtenäisyys kanavien välillä (Pentina & Hasty 2009). Symbolisten ja visuaalisten elementtien, brändilupausten ja sloganeiden lisäksi brändin yhdenmukaisuutta voidaan tukea muun muassa tarjoamalla kuluttajalle tasalaatuisia asiakaspalvelua ja johdonmukaista informaatiota kaikissa kanavissa. Asiakkaan tulisi kokea, että hän on vuorovaikutuksessa brändin eikä kanavan kanssa (Verhoef ym. 2015). Toisaalta brändin merkitystä voidaan pitää omnikanavaisuuden myötä entistä korostuneempana, koska markkinoijan tulee huomioida yhtenäisyys kaikissa kanavissa ja kosketuspisteissä ja kuluttajan tulee tuntea olevansa suhteessa brändiin.

Käytännössä eri toimintoja ei kuitenkaan voida puhtaasti jaotella eri kategorioihin, kuten taulukossa 2 on tehty. Esimerkiksi informaation integrointi linkittyy useimpiin muihin tekijöihin ja toisaalta siten se voitaisiin määritellä myös eräänlaiseksi kattokategoriaksi monille muille toiminnoille. Bendoly ym. (2005) ovatkin jakaneet kanavien välisen integraation kahteen kokonaisuuteen: informaatiotekijöihin ja fyysisiin tekijöihin. Taulukon tavoite ei olekaan jaotella tekijöitä ja ominaisuuksia eri osiin vaan tuoda esille esimerkkejä tekijöistä, joiden avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti kanavien ja kosketuspisteiden väliseen integraatioon.

Mikäli kanavaintegraatiota tarkastellaan omnikanavaisuuden näkökulmasta, tulisi tavoitteena olla mahdollisimman korkea integraation taso, jotta saumaton asiakaskokemus ja yhtenäisyys myös esimerkiksi brändin suhteen voidaan saavuttaa (Beck & Rygl 2015; Cao & Li 2015; Huré ym. 2017; Picot- Coupey ym. 2016). Integraatiossa tulisi siten huomioida kaikki taulukossa 2 esitetyt tekijät - ottaen kuitenkin huomioon esimerkiksi toimiala- ja organisaatiokohtaiset erot ja yritysten heterogeenisyys (vrt. Van Baal 2014). Omnikanavaisuuden ja integraation moniulotteisuudesta johtuen on luonnollista, että onnistunut omnikanavainen strategia edellyttää riittäviä resursseja ja omnikanavaisuuteen panostamista. Investointien puute ja liian rajalliset resurssit ovatkin yleisiä syitä sille, että siirtyminen omnikanavaiseen vähittäiskauppaan epäonnistuu (Roggio 2017). Taloudellisten resurssien lisäksi omnikanavaisuus edellyttää riittävästi inhimillisiä resursseja ja osaamista. Liian vähäisten resurssien lisäksi epäonnistumisen taustalla on usein teknologiset ongelmat. Järjestelmät voivat esimerkiksi olla vaikeasti integroitavissa toisiinsa tai liian vanhanaikaisia.

2.3 Apteekkien siirtyminen verkkoon

2.3.1 Apteekkitoimialan erityispiirteet

Apteekkitoimiala eroaa monella tapaa muusta vähittäiskaupasta; toiminta on säänneltyä ja siihen liittyy myös velvoitteita. Apteekeilla on lakisääteinen velvoite huolehtia avohuollon lääkejakein järjestämisestä, lääkkeiden saatavuudesta ja lääkeneuvonnasta (Läkelaki 1987/395). Apteekit ovatkin tärkeä osa suomalaista terveydenhuoltoa ja niiden antama neuvonta sekä terveyttä ja hyvinvointia tukevat palvelut tuovat huomattavia kustannussäästöjä muuhun terveydenhuoltoon. Vuonna 2018 Suomessa oli 815 apteekkitoimipistettä (617 pääapteekkia ja 198 sivuapteekkia), joiden lääkeneuvonnan avulla on voitu vähentää esimerkiksi turhia yleislääkäri- ja päivystyskäyntejä. Vastaavasti reseptipuolella säästöjä syntyy, kun apteekit tukevat potilaita lääkemääräysten noudattamisessa, havaitsevat ja puuttuvat virheellisiin ja poikkeaviin lääkemääräyksiin sekä haitallisiin yhteisvaikutuksiin. On arvioitu, että vuosittain apteekin lääkeneuvonnan avulla syntyy n. 965 miljoonan euron säästöt yhteiskunnalle. (Suomen Apteekkariliitto 2016b; Suomen Apteekkariliitto 2019b.)

Sääntely ohjaa myös apteekin omistajuutta, sijaintia ja lääkkeiden hinnoittelua (Läkelaki 1987/395). Apteekin voi omistaa vain apteekkiluvan saanut yksityinen ammatinharjoittaja ja luvan apteekkitoimintaan myöntää Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea. Luvan myöntämisen edellytyksenä on proviisorin tutkinto, lupa on henkilökohtainen ja se myönnetään tietylle sijaintialueelle. Luvanvaraisuudella on pystytty turvaamaan sijainnista ja asukasluvusta riippumaton laadukas ja tasavertainen koko maan kattava ammattiapteekkijärjestelmä. Luvanvaraisuus ja tarveharkinta ovat muun muassa turvanneet apteekkipalvelujen toteutumisen myös syrjäseuduilla (Apteekkariliitto 2016a).

Myös lääkkeiden osto- ja myyntihinnat ovat tarkkaan säänneltyjä (Läkelaki 1987/395). Apteekkien katerakenne määräytyy suurelta osin lääkelaisissa olevan lääketaksan mukaan ja toisaalta lääketaksasta johtuen hinnat ovat apteekkeista riippumatta samoja lukuun ottamatta nikotiinivalmisteita. Lisäksi apteekkien katerakenteeseen vaikuttaa myös valtiolle maksettava apteekkiverolaissa säädetty progressiivinen apteekkiveronmaksu (apteekkiverolaki 6§ 770/2016).

Suurin osa (n. 80%) apteekkien liikevaihdosta muodostuu reseptilääkkeiden vähittäismyynnistä, noin 14% itsehoitolääkkeiden myynnistä ja loput (n. 6%) muusta myynnistä. Muuhun myyntiin kuuluvat yleiset kauppatavarat (14% ja 24%:n verokannan tuotteet) sekä palvelut (Suomen apteekkariliitto 2016a.). Palveluilla tarkoitetaan terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen ja sairauksien ehkäisyyn liittyvää maksullista palvelutoimintaa (Läkelaki 1987/395), joita apteekit tarjoavat ilmaisen lakisääteisen lääkeneuvonnan lisäksi. Maksullisten terveyspalveluiden osuus apteekkien liikevaihdosta on kuitenkin vielä pientä (vuonna 2017 714€/apteekki) etenkin apteekin henkilökunnan osaamista ja väestön terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä tarpeita ajatellen. Esimerkiksi vuonna 2017 farmaseuttisten palveluiden myynti oli keskimäärin apteekkia kohden 714€ (Fimea 2019b.).

2.3.2 Digitalisaatio suomalaisissa apteekeissa

Suomalaiset apteekit ovat digitalisaation suhteen palvelualojen kärjessä (Suomen Apteekkariliitto 2017). Jokaisella suomalaisella apteekilla on käytössään sähköinen resepti ja apteekkijärjestelmät on integroitu muun muassa Kelan suorakorvaus ja perustoimeentulotukitietoihin. Apteekkien reseptitoimitusjärjestelmiin on yhdistetty myös lääke- ja yhteisvaikutustietokantoja, mikä parantaa sekä lääke- ja terveysneuvontaa että potilasturvallisuutta. Lisäksi yhä useammalla apteekilla on käytössään esimerkiksi varastorobotti (n=150), etälääkäripalvelu, mobiiliresepti sekä digitaalisia myymäläteknologiaratkaisuita. Myös apteekkien internetmarkkinointi on suhteellisen yleistä. Lähes kaikilla suomalaisilla apteekeilla on kotisivut (Halonen 2015) ja useimmat apteekit hyödyntävät markkinoinnissaan myös sosiaalista mediaa. Lisäksi muutamilla apteekeilla on käytössä vuorovaikutteisuutta lisäävä chat -palvelu.

Myös verkkoapteekkipalveluiden määrä on lisääntynyt voimakkaasti etenkin viimeisen vuoden aikana. Verkkoapteekkipalveluita tarjoaa tällä hetkellä noin 130 apteekkiä (Fimea 2019.). Apteekin verkkopalveluilla tarkoitetaan lääkkeiden myyntiä asiakkaan internetin välityksellä tekemän tilauksen perusteella (Läkelaki 395/1987). Verkkoapteekkipalveluiden määrän voimakkaaseen kasvuun on todennäköisesti vaikuttanut kuluttajakäyttäytymisen muuttumisen lisäksi Suomen Apteekkariliiton digitalisaatiostrategia. Suomen apteekkariliiton digitalisaatiostrategiaan kuuluu asiakaskeskeisten ajasta ja paikasta riippumattomien apteekkipalveluiden kehittäminen (Suomen Apteekkariliitto 2017). Viimeisin Suomen Apteekkariliiton digitalisaatiostrategiaan kuuluva hanke on ollut syksyllä 2019 lanseerattu uusi eApteekki -verkkoalusta (Suomen apteekkariliitto 2019b). Hankkeen tavoite on sekä madaltaa yksityisten apteekkien kynnystä verkkoapteekkitoiminnan aloittamiseksi että edistää asiakkaiden asioimista verkkoapteekeissa. Vaikka apteekkien digitalisaatioaste onkin melko korkea, on selvää, että verkkoapteekkitoimintaa pitää vielä kehittää. Ottaen huomioon verkkoapteekkien kautta myytyjen lääkkeiden pieni osuus suhteessa potentiaaliin, tulee palvelua kehittää vielä enemmän kuluttajaystävällisempään suuntaan.

Kaiken kaikkiaan yksityiset apteekit sekä koko toimiala ovat selkeästi panostaneet digitalisaation edistämiseen. On kuitenkin hyvä huomioda, että esimerkiksi apteekkien verkkopalvelutoimintaa koskevat samat säännöt ja velvoitteet kuin kivijalka-apteekkeja. Esimerkiksi reseptilääkkeiden ostaminen edellyttää vahvaa sähköistä tunnistautumista ja lääkkeiden myyminen lääkeneuvontaa. Tähän asti verkkoapteekkien lääkemyynti onkin ollut vielä suhteellisen pientä; vuonna 2018 apteekkiostosten osuus apteekkien kokonaisymyynnistä oli vain noin prosentin luokkaa. Voidaan olettaa, osuus tulee todennäköisesti kasvamaan huomattavasti jo lähiaikoina. Esimerkiksi Ruotsissa ja Saksassa internetin kautta myytävien apteekkiostosten määrä kokonaisymyynnistä on yli 10%. Tätä oletusta tukee myös Suomen Apteekkariliiton vuonna 2018 tekemä tutkimus, jonka mukaan yli 30% suomalaisista pitää tärkeänä sitä, että apteekkiasioita voi hoitaa myös verkossa (Suomen apteekkariliitto 2019b).

2.4 Yhteenveto teoriasta

2.4.1 Omnikanavaisuuden tyypillisimmät ominaispiirteet

Kuten edellä todettiin, omnikanavaisuuden käsitteelle ei vielä ole olemassa yksitelitteistä määritelmää. Kirjallisuuden perusteella voidaan kuitenkin tunnistaa omnikanavaisuuteen liittyviä keskeisiä tekijöitä (Taulukko 3). Tekijät ilmenevät osittain myös päällekkäin. Esimerkiksi kanavien välinen vuorovaikutus ja brändin yhdenmukaisuus vaikuttavat asiakaskokemukseen ja vastaavasti asiakaskokemuksella on vaikutusta kanavien väliseen synergiaan. Taulukon tarkoitus on kuitenkin havainnollistaa tyypillisimpiä omnikanavaisuuteen yhdistettäviä piirteitä ja teemoja. Taulukon avulla on edelleen mahdollista tarkastella, kuinka eri teemat ilmenevät tutkittavan kohteen eli tässä tapauksessa apteekkien toiminnassa.

TAULUKKO 3 Kirjallisuuskatsauksessa korostuneet omnikanavaisuuden ilmiöön liitettävät tekijät.

Asiakaskokemuksen saumattomuus ja asiakaskeskeisyys <ul style="list-style-type: none"> - asiakaskokemuksen optimointi - liikkuminen kanavasta toiseen - asiakaslähtöisyys
Brändi -näkökulma <ul style="list-style-type: none"> - asiakkaan suhde brändiin - huomio brändissä - brändin yhdenmukaisuus
Kanavien välinen vuorovaikutus <ul style="list-style-type: none"> - synergia - kanavien roolien ymmärtäminen ja optimointi - integraatio

Näiden lisäksi käsitteelle ominaisena piirteenä voidaan pitää sen laajuutta ja ulottumista kaikkiin vähittäiskaupan toimintoihin. Omnikanavaisuus edellyttää kaikkien asiakaskokemukseen vaikuttavien kosketuspisteiden huomioimista (Piotrowicz & Cuthbertson 2014; Verhoef ym. 2015) ja siten kaikkia kosketuspisteitä ja kanavia tulee hallita yhtenä kokonaisuutena. Käsitteen laajuuteen viittaa myös sen latinankielinen sana *omnis*, joka tarkoittaa kaikkea. Toisin sanoen sekä omnikanavaisuuden määritelmään että sanaan *omni* -sanaan viitaten omnikanavaisuutta tulisi tarkastella:

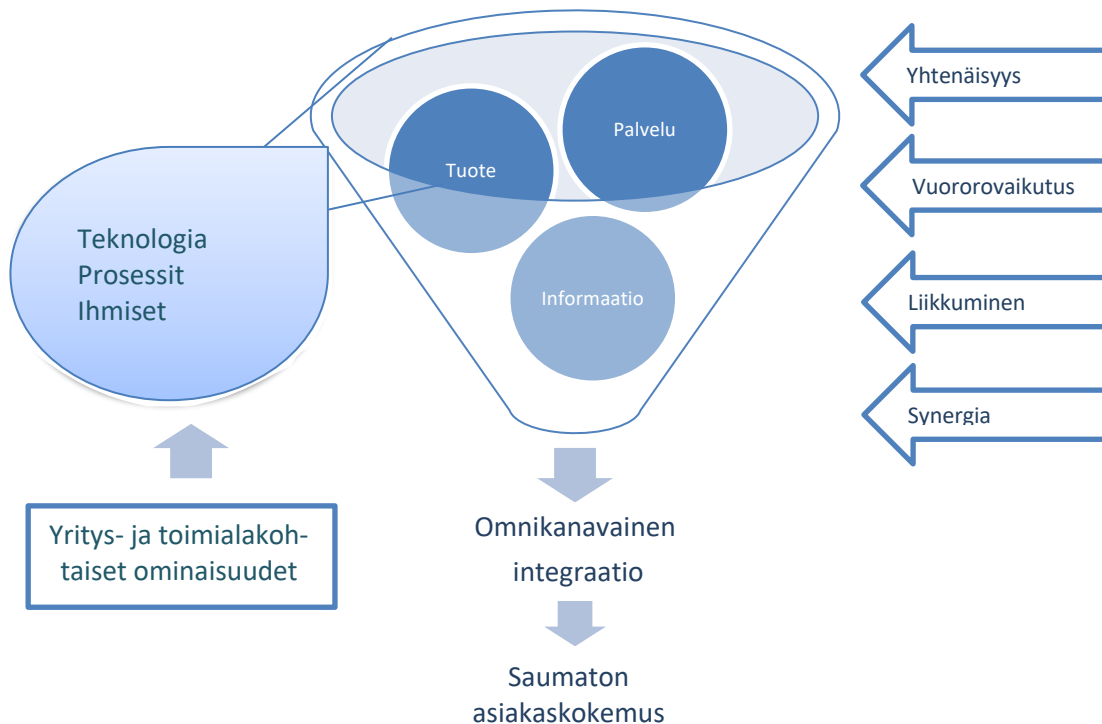
yhtenä yhtenäisenä kanavana, johon vaikuttavat kaikki kosketuspisteet ja joka muodostuu kaikista kuluttajan ostopolun vaiheista ja jota tulee siten hallita yhtenä kokonaisuutena.

Eri kosketuspisteet ja kanavat voidaan edelleen liittää toisiinsa integraation avulla. Seuraavaan kappaleeseen on koottu keskeisimmät ulottuvuudet, jotka tulisi teoriaosan perusteella huomioida eri kanavien integraatiossa.

2.4.2 Kanavien välinen integraatio

Kanavien välinen integraatio muodostaa omnikanavaisuuden ytimen. Omnikanavaisuuden näkökulmasta sen voidaan katsoa ulottuvan kaikkiin vähittäiskaupan toimintoihin. Integraation avulla eri kanavat ja kosketuspisteet voidaan liittää saumattomasti toisiinsa, mikä edelleen mahdollistaa saumattoman asiakaskokemuksen tarjoamisen kuluttajille.

Vaikuttaisintä siltä, että omnikanavaisuuden näkökulmasta kanavaintegraatiota voidaan pitää kokonaisvaltaisena ja moniulotteisena käsitteeltä. Tämä moniulotteisuus on havainnollistettu kuviossa 4.



KUVIO 5 Integraation moniulotteisuus omnikanavaisessa kontekstissa.

Kuten Kuviossa 5 on havaittavissa, niin kanavien ja kosketuspisteiden integraatiossa tulee huomioida sekä tuote, palvelut että informaatio ja toisaalta sekä teknologiset ja fyysiset ratkaisut että prosessit ja ihmiset. Näitä toimintoja puolestaan tulee kehittää siten, että ne tukevat kanavaintegraation tavoitteita, joita omnikanavaisuus edellyttää. Tavoitteita ovat muun muassa markkinointitoimintojen yhtenäisyys, kanavien välinen vuorovaikutus, helppo liikkuminen kanavasta toiseen sekä kanavien välinen synergia. Tässä kokonaisuudessa tulee huomioida

myös se, että integraatio toteutuu kaikissa asiakkaan ostopolun vaiheissa sekä horisontaalisesti kosketuspisteestä toiseen että vertikaalisesti asiakkaan siirtymässä kanavasta toiseen. On kuitenkin oleellista huomioida myös se, että toiminnot tulee aina sovittaa kunkin vähittäismyyjän ja tuotteen ominaispiirteisiin sopivaksi. Kanavia integroitaessa ja yhtenäistäessä tulisi huomioida aikaisempaa enemmän sekä vähittäiskauppioiden heterogeenisyys että ongelman kompleksisuus. Tavoitteet ja toimenpiteet eivät siten voi aina olla samoja, eikä tavoitteena myöskään aina ole täydellinen yhdenmukaisuus vaan synergia.

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisesti ja tulosten analysoinnissa hyödynnettiin abduktiivisen päättelyn periaatteita. Teoriaosassa keskityttiin muodostamaan mahdollisimman tarkka kuva omnikanavaisuuden määritelmästä sekä kanavien väliseen integraatioon vaikuttavista tekijöistä. Aineisto puolestaan kerättiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla ja lisäksi sekundäärisenä aineistona käytettiin Suomen Apteekkariliiton (SAL) jäsenten verkkoapteekkisivustoja. Tavoitteena oli, että aineisto on sellainen, joka toisi mahdollisimman hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin:

- Miten yhtenäinen ja saumaton asiakaskokemus toteutuu apteekkien liiketoiminnassa?
- Miten kanavien välinen integraatio on huomioitu apteekkien liiketoiminnassa etenkin verkkokaupan näkökulmasta?

Haastattelujen avulla pyrittiin vastaamaan etenkin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Haastatteluun valittiin henkilöitä, joilla on kokemusta apteekkien digitaalisesta markkinoinnista sekä henkilöitä, jotka ovat olleet mukana kehittämässä SAL:n uutta verkkoapteekki-alustaa (Taulukko 4). Osa haastateltavista oli apteekin henkilökuntaan kuuluvia, osa SAL:n henkilöstöä ja osa markkinointi- ja viestintätoimistossa työskenteleviä henkilöitä. Aineisto analysoitiin teoriaohjauksen eli abduktiivisen sisällönanalyysin avulla.

TAULUKKO 4 Haastateltavien henkilöiden taustatiedot.

	Työnkuva nykyisessä työssä	Työpaikka	Haastattelun kesto
Haastateltava 1 = H1	Projektipäällikkö	Mainostoimisto	65 min
Haastateltava 2 = H2	Yrittäjä, viestinnän kouluttaja	Viestinnän ja markkinoinnin yritys	62 min
Haastateltava 3 = H3	Markkinointipäällikkö	Apteekki (yksityinen apteekki)	36 min
Haastateltava 4 = H4	Toimitusjohtaja digitaalisen markkinointia tukea tarjoavassa yrityksessä	Markkinointitoimisto	35 min
Haastateltava 5 = H5	Farmaseuttisten asioiden ja palveluiden johtaminen	Suomen Apteekkariliitto	55 min

Kanavien välistä integraatiota puolestaan tarkasteltiin keräämällä tietoa Suomen apteekkariliiton (SAL) jäsenapteekkien verkkokauppasivustoilta. Tavoitteena oli verkkoaiteekkien sisältöä analysoimalla saada tarkentavaa tietoa siitä, miten kanavien välinen integraatio on huomioitu apteekkien toiminnassa. Integraatiossa keskityttiin tarkastelemaan etenkin apteekkien toimintaa verkkokauppa-alustalla, koska yksityisten apteekkien osalta siirtyminen verkkokaupan puolelle on

juuri nyt ajankohtaista. Tutkimukseen valittiin niitä apteekkeja, joilla oli käytössä SAL:n uusi verkkoapteekkialusta. Aineiston keräämistä aloitettaessa näitä apteekkeja oli kolme kappaletta. SAL:n uusi verkkoapteekkialusta on tarkoitettu kaikille SAL:n jäsenille, joten uutta verkkoalustaa tulee tulevaisuudessa käyttämään huomattava osa suomalaisista yksityisistä apteekeista.

3.1 Laadullinen lähestymistapa

Koska omnikanavaisuus ilmiönä on suhteellisen uusi eikä siitä vielä tässä vaiheessa ole saatavilla yleisesti hyväksytyjä tai ilmiötä yleispätevästi kuvaavia teoreettisia malleja tai viitekehyksiä, päädyttiin tutkimusongelmaa lähestymään laadullisesti. Tämä tutkimusote tuntui sopivimmalta ajatellen sekä tutkimusongelmaa, tutkimuksen tavoitteita että aikaisempien tutkimusten tuottamaa tietoa. Tässä tapauksessa tavoitteena ei ollut muodostaa tilastollisia yleistyksiä vaan luoda tarkempaa kuvaa tutkittavasti ilmiöstä eli apteekkien omnikanavaisesta markkinoinnista.

Useissa menetelmäkirjallisuuden lähteissä (mm. Eskola & Suoranta 1996, 9) kuitenkin todetaan, että selkeää kahtiajakoa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välille ei kannata tehdä. Esimerkiksi Eskolan (1975) mukaan kaikkeen tieteelliseen kuvaamiseen sisältyy jossain määrin määrällistä tarkastelua. Tämän voidaan olettaa pitävän paikkansa, koska myös laadullista tutkimusta tehdään suunnitelmallisesti ja järjestelmällisin menetelmin eikä aineistoa silloinkaan käsitellä sattumanvaraisesti. Myös Alasuutarin (2012) mukaan tieteellisen tutkimuksen taustalla on aina, oli se sitten määrällinen tai laadullinen, loogisuus ja objektiivisuus sekä se, että tulokset perustuvat havaintoaineistoon eivätkä tutkijan subjektiivisiin mieltymyksiin. Samaan tapaan myöskään analyysia ei ole tarpeen jaotella puhtaasti laadulliseen tai määrälliseen analyysiin. Usein tutkimusaineiston analysoinnissa ilmenee piirteitä molemmista malleista eikä niitä siksi kannata pitää toistensa vastakohtina tai toisiaan poissulkevinä analyysi- tai tutkimusmalleina.

Vaikka laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen välillä on vaikea tehdä selkeää kahtiajakoa, liittyy laadulliseen tutkimukseen tiettyjä ominaispiirteitä. Yleensä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tekniikoita, joilla kuvataan merkityksiä tai ilmiöitä eikä lukumääriä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Yleensä kerättävä aineisto on sanallisessa muodossa (Eskola & Suoranta 1996, 11). Toisin sanoen laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole saada yleistettävissä olevia numeerisia tuloksia vaan sanallinen kuvaus, joka tuo vastauksia tutkimusongelmaan ja auttaa tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisessa. Tämän (tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ilmiön tunnettavuutta sanallisin kuvauksin, joten laadullinen tutkimus tuki parhaiten tavoitteiden saavuttamista.

Menetelmää valitessa tärkeintä on, että se sopii tutkimusongelmaan (Eskola & Suoranta 1996, 10). Myös tämä tuki laadullisen menetelmän valintaa. Tutkimusta ei voitu lähestyä määrällisesti, mikä olisi sitonut aineiston keruun tiukasti ennalta määrättyyn koeasetelmaan ja teoriaan. Laadullisen tutkimusotteen valinta mahdollisti muun muassa sen, että vastaajilla oli enemmän vapautta tuottaa

aineistoa, jota voitiin puolestaan hyödyntää tutkimusongelman ratkaisussa ja uusien näkökulmien esille tuomisessa.

3.2 Teorian rooli tutkimuksessa

Vaikka aikaisempi teoria ei määritellyt tätä tutkimusta tiukasti, oli teoriolla kuitenkin tärkeä rooli tutkimuksen suunnittelun ja tulosten analysoinnin kannalta. Myös mm. Eskola & Suoranta (1996, 60-62) viittaavat teorian tärkeyteen. He toteavat, että periaatteessa tutkimusta, etenkin määrällistä, on mahdollista tehdä myös ilman teoriaa, mutta silloin täytyy miettiä, onko kyseessä tutkimus vai selvitys. Tutkimuksen yksi tavoite on teorian kehittäminen edelleen, mikä tekee teoriasta ja aikaisempiin tutkimuksiin perehtymisestä välttämättömän. Eskola ja Suoranta (1996, 62) myös toteavat, että teorian merkitys oikeastaan korostuu laadullisessa tutkimuksessa, sillä teoriaa tarvitaan sekä aineiston tarkastelun tueksi että tulkintaan. Myös tässä tutkimuksessa teorian rooli näkyi näillä molemmilla tavoilla; teorian tarkoitus oli ohjata sekä aineiston keruuta että tulkintaa. Lisäksi se sitoi tämän tutkimuksen aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin sekä osaksi ilmiöön liittyvää tieteellistä keskustelua.

Tutkimusasetelman rakentamisessa otettiin huomioon etenkin se, että ilmiö on suhteellisen nuori eikä sitä haluttu täysin sitoa aikaisempaan teoriaan. Tutkimus toteutettiin myös tästä syystä teoriaohjaavasti ja vastaavasti tuloksia analysoitiin abduktiivisen päättelyn periaatteita noudattaen. Abduktiivinen eli teoriasidonnainen analyysi jättää tilaa jo olemassa olevan teorian tarkentamiselle, mitä pidettiin tämän tutkimuksen kohdalla tarpeellisena. Teoriaohjaavuus oli välttämätöntä muun muassa aineiston keräämistä, kuten haastattelurungon suunnittelua, ajatellen ja edelleen aineiston analyysia ajatellen. Myös muun muassa Tuomen ja Sarajärven mukaan teoriaohjaavan analyysin kohdalla päättelyn logiikka on yleensä abduktiivinen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Eli tutkimusprosessia ja tutkijan ajattelua ohjaavat sekä valmiit teoriasta muodostetut viitekehykset että aineisto; nimenomaan tällaista lähestymistapaa noudatettiin myös tämän tutkimusprosessin etenemisessä. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti tutkimussuunnitelmalle asetettiin kuitenkin vapaus muotoutua tutkimusprosessin edetessä.

3.3 Aineisto

Aineistonkeruussa hyödynnettiin sekä haastatteluita että Suomen Apteekkariliiton jäsenten verkkoapteekkisivustoja. Aineistot olivat toisiaan tukevia. Tutkimusongelma huomioiden arvioitiin, että kumpikaan aineisto yksinään ei olisi ollut riittävä. Käytettävissä oleviin resursseihin nähden näiden yhdistäminen koettiin tutkittavan tapauksen ja tutkimusongelman kannalta sopivimmaksi vaihtoehdoksi.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelussa kysymykset olivat kaikille samoja, mutta ne oli muotoiltu niin, että kysymyksiin ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastateltavilla oli siten mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin.

Puolistrukturoitu haastattelu loi tietyt vapaudet haastateltaville ja heidän näkemyksilleen. Ilmiö on suhteellisen uusi ja siksi pidettiin tärkeänä, että aineistonkeruumenetelmä mahdollisti myös sellaisten asioiden esille nousemisen, joita ei aikaisemmissa tutkimuksissa ole tunnistettu. Puolistrukturoitu haastattelu tuntui sopivimmalta tavalta myös siksi, että haastattelutilanteessa oli mahdollista tarkentaa ja syventää kysymyksiä ja vastaavasti haastateltavan oli mahdollista pyytää selvennystä vaikeilta tuntuviin kysymyksiin. Välimatkoista johtuen haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin, jotta epäselviin kohtiin oli mahdollista palata jälkeen päin. Nauhoitettu aineisto säilytettiin raportoinnin ja johtopäätösten kirjoittamiseen saakka, jonka jälkeen ne hävitettiin asianmukaisesti.

Tuomea ja Sarajärveä (2018) mukaillen teemat ja kysymykset laadittiin siten, että ne perustuivat tutkimuksen viitekehukseen eli siihen, mitä ilmiöistä jo tiedetään. Haastattelurunko muodostettiin teoriassa esiin nousseiden keskeisten teemojen ympärille. Haastateltavat valittiin tiettyjen kriteereiden perusteella. Muun muassa Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan haastateltavien valinnan tulee olla harvittua ja tarkoituksenmukaista. Tässä tutkimuksessa haastateltavalla henkilöllä tuli olla riittävästi kokemusta apteekkien digitaalisesta markkinoinnista tai että haastateltava oli ollut riittävän aktiivisesti mukana Suomen apteekkariliiton verkkoalustan suunnittelussa, joka tämän tutkimuksen osalta oli tarkeässä asemassa. Tästä syystä haastateltaviksi valittiin sekä apteekkitaustan omaavia henkilöitä että henkilöitä, jotka pystyivät tarkastelemaan ilmiötä toimialan ”ulko-puolelta”. Tämä mahdollisti sen, että haastatteluiden avulla saatiin kerättyä rikkaampaa tietoa myös siitä, miten apteekit käytännössä pyrkivät huomioimaan omnikanavaisuuden edellytykset ja kanavien välisen integraation.

Haastatteluiden ensikontaktiin sisällytettiin Eskolaa ja Suorantaa (1996, 64) mukaillen seuraavat kohdat:

- 1) tutkimuksen suorittajan tiedot
- 2) miksi valittu haastateltavaksi
- 3) tutkimuksen tarkoitus
- 4) tutkimuksen luottamuksellisuus
- 5) arvioitui haastatteluaika
- 6) haastattelutapa

Kanavien välistä integraatiota puolestaan tarkasteltiin keräämällä tietoa Suomen apteekkariliiton (SAL) jäsenapteekkien verkkokauppasivuilta. Tutkimukseen valittiin niitä apteekkeja, joilla oli käytössä SAL:n uusi verkkoapteekkialusta. Aineiston keräämistä aloitettaessa näitä apteekkeja oli kolme kappaletta. Verkkoalustaa tulee käyttämään suuri osa suomalaisista yksityisistä apteekkeista ja määrä lisääntyy huomattavasti jo vuoden 2020 alkupuolella. Siten havainnoinnin osalta tutkimustulokset koskettavat suurta osaa suomalaisia apteekkeja, koska verkkoalustan tekniset toiminnallisuudet tulevat olemaan samat.

Aineiston keräämisessä kiinnitettiin huomiota niihin tekijöihin, jotka voidaan nähdä aikaisemman kirjallisuuden perusteella oleellisina integraatioon vaikuttavina tekijöinä. Etenkin apteekkien verkkokauppojen määrä on lisääntynyt ja lisääntymässä merkittävästi, joten tarpeelliseksi nähtiin tarkastella etenkin niitä tekijöitä, jotka ovat tärkeitä verkkokaupan näkökulmasta. Näitä tekijöitä löytyi kirjallisuudesta yhteensä seitsemän (Kuvio 6). Tarkastelussa käytettiin apuna liitteessä 2 olevia apukysymyksiä. Jokainen verkkokauppasivusto käytiin läpi näitä kysymyksiä hyödyntäen.



KUVIO 6 Kanavien väliseen integraation vaikuttavat osa-alueet verkkokaupan näkökulmasta.

3.3.1 Aineiston riittävyys

Haastattelun kohdalla aineiston riittävyttä arvioitiin aina kunkin haastattelun jälkeen. Haastattelun määrää pidettiin riittävänä siinä vaiheessa, kun aineistosta oli mahdollista riittävän luotettavasti löytää tutkimusongelmaan vastauksia. Tutkimusongelman kannalta uudet haastattelut eivät todennäköisesti olisi tuoneet enää uutta tai erilaista tietoa, jota voitaisiin pitää tutkimusongelman kannalta oleellisena. Havainnoinnin kohdalla otantaan puolestaan sisältyivät kaikki apteekit, jotka olivat siihen mennessä ottaneet käyttöönsä uuden SAL:n verkkoapteekki-alustan, eikä aineistoa siten olisi ollut mahdollista kerätä kyseisellä ajanhetkellä enää useammasta apteekista. Kaikkien SAL:n jäsenapteekkien on kuitenkin tulevaisuudessa mahdollista ottaa käyttöön tämä verkkoalusta ja siten tutkimustulokset ovat tärkeitä myös muiden apteekkien kannalta. Apteekit, jotka tulevat ottamaan kyseisen verkkoalustan lähivuosina käyttöönsä, edustavat huomattavaa osaa suomalaisista yksityistä apteekeista, joilla on käytössä verkkoapteekki.

3.4 Analyysimenetelmä

Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan eli abduktiivisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysia voidaan käyttää Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan oikeastaan kaikissa laadullisen tutkimuksen tapauksissa. Sisällönanalyysi puolestaan voidaan käsittää yksittäisenä metodina tai väljänä tulosten analysoinnin teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysi ei kuitenkaan liity ainoastaan laadulliseen tutkimukseen vaan sitä käytetään myös määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmänä. Toisaalta myöskään analyysivaiheessa ero määrällisen ja laadullisen menetelmän välillä ei ole läheskään aina niin selkeä. Esimerkiksi analyysivaiheessa on tavallista, että myös laadulliseen tutkimukseen sisältyy jossain määrin myös tilastollista tarkastelua (Alasuutari 2012). Samassa yhteydessä esimerkiksi Alasuutari toteaa, että laadullisessa analyysissä ei kuitenkaan voida muodostaa tilastollisia todennäköisyyksiä. Tämä on luonnollisesti selitettävissä jo tutkittavien rajallisella määrällä. Toisaalta tutkimusyksiköiden suuri määrä ei edes ole tarpeen laadullista tutkimusta ajatellen.

Sen sijaan määrällinen tutkimus perustuu ennalta määritettyyn koeasetelmaan ja niiden perusteella kerättyjen tulosten analysointiin (Alasuutari 2012). Vastaavasti laadullisen tutkimuksen näkökulmasta kaikki luotettavaksi määriteltävät havainnot ja ongelman ratkaisuun liittyvät asiat voidaan ja tietyissä tapauksissa myös on hyvä selvittää. Samoin suhtautuminen poikkeuksiin voidaan nähdä laadullisessa ja määrällisessä analyysissä erilaisina (Alasuutari 2012). Laadullisen analyysin kohdalla poikkeukset pyritään suhteuttamaan kokonaisuuteen. Poikkeava löydös voi olla esimerkiksi osoitus siitä, että tulkintaa olisi hyvä jatkaa tai asiaa olisi hyvä tarkastella toisin. On esimerkiksi mahdollista, että aineistosta tulee vielä löytymään poikkeusta selittävä lisäehto.

Analyysivaiheen tarkoitus on sekä jäsenellä aineistoa että luoda tulkintaan ja uutta tietoa (Eskola & Suoranta 2008, 137.) Eskolan ja Suorannan tapaan Alasuutari (2012) erottelee analyysin vaiheet karkeasti kahteen osaan: havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Aineiston pelkistäminen voidaan nähdä aineiston käsittelynä ja arvoituksen ratkaiseminen tulosten arviointina ja pohdintana. Nämä vaiheet puolestaan nivoutuvat toisiinsa. Eli toisin sanoen analyysin avulla on mahdollista keskittyä aineistossa olennaiseen sisältöön ja edelleen esittämään oleellisia tulkintoja muun muassa teoriaan nähden. Pelkistämävaiheessa aineistossa kiinnitetään huomiota asioihin, jotka teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusongelman kannalta ovat olennaisia. Toisin sanoen pelkistämävaiheessa havainnot saadaan pelkistettyä mahdollisimman tiiviiksi havaintojen joukoksi ja siten aineisto saadaan hallittavampaan muotoon. Erillisistä havainnoista voi edelleen etsiä yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä. Tavoitteena ei kuitenkaan ole määrittellä tyyppitapauksia, keskivertoyksilöitä, keskiarvoja tai tilastollisia yhteyksiä, jotka liittyvät määrälliseen analyysiin. Esimerkiksi tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada lisää ymmärrystä siitä, miten omnikanavaisuus ilmenee apteekkien liiketoiminnassa. Laadulliseen tutkimukseen voidaan kuitenkin sisällyttää myös määrällistä tarkastelua (Eskola & Suoranta 1996, 127). Tämä voi olla esimerkiksi hyvä keino päästä sisälle aineistoon ja liikkeelle ana-

lyysissä. Aineistoa voidaan esimerkiksi luokitella ja laskea. Ja edelleen pelkistysvaiheen jälkeen analyysia jatketaan havaintojen ja tulosten tulkitaan sekä lopulta päätelmien tekoon – eli arvoituksen ratkaisemiseen.

Analyysin vaiheita voidaan eritellä myös useampiin eri vaiheisiin. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 104) kirjassa kuvattua tutkija Timo Laineen (Jyväskylän yliopiston filosofian laitos) laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisen runkoa:

1. Tunnistetaan aiheet, joihin aineistossa kiinnitetään huomiota
 - kirjallisuuden perusteella tehdyn teoreettisen viitekehysten avulla
 - eli tehdään suuntaa antava analyysirunko, johon määritellään teoriassa esiintyvät tutkimusongelman kannalta oleelliset asiat
2. Käydään aineisto läpi tätä viitekehystä apuna käyttäen
 - erotellaan aineistosta kohdassa 1 määritellyt aiheet
 - kirjataan ylös mahdolliset muut voimakkaasti esiin nousevat ja toistuvat teemat tai vaihtoehtoisesti ristiriitaiset teemat
 - ja muu aineisto jätetään tutkimuksen ulkopuolelle
3. Kerätään kohdassa 2 tunnistetut asiat yhteen
4. Järjestellään, teemoitellaan, luokitellaan ja yhdistellään aineisto
 - kerätään samalla ylös myös mahdolliset suorat sitaatit, mikäli ne ovat tulosten esittämisen kannalta oleellisia
5. Tulkitaan tuloksia ja tehdään päätelmät
6. Kirjoitetaan tuloksista raportti

Eli ensimmäisessä vaiheessa aineistosta etsittiin kirjallisuuden kannalta oleellisia asioita, kuten lauseita, sanoja, lausahduksia, toimintoja tai ajatuskokonaisuuksia. Ennen tätä vaihetta nauhoitettu haastatteluaineisto muutettiin tekstimuotoon. Aineistolle muodostettiin analyysirunko, jonka muodostamisessa hyödynnettiin myös teoriaa. Aineistosta pyrittiin tunnistamaan tutkimusongelman kannalta oleelliset kohdat ja kaikki muu jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että tästä vaiheesta käytetään toisinaan metodikirjallisuudessa myös nimityksiä *aineiston litterointi* tai *koodaaminen*. Heidän mukaansa koodaamiselle tai koodimerkintöjen tekemiselle ei ole olemassa yleistä ohjetta. Merkintöjen on kuitenkin oltava sellaisia, että niiden avulla on mahdollista muun muassa jäsentää tai tarvittaessa myös etsiä ja tarkastaa aineiston eri kohtia.

Varsinainen analyysi voidaan nähdä tehtävän kohdassa kolme ja neljä, jossa asiat teemoitellaan tai luokitellaan eri ryhmiin. Haastattelun osalta eri elementit teemoiteltiin teoriaohjaavasti. Teemojen muodostamisessa ja haastatteluaineiston litteroinnissa hyödynnettiin etenkin teoriaosan kappaletta 2.4.1, jossa on määritelty omnikanavaisuudelle tyypilliset piirteet. Haastatteluaineistoa käytiin läpi vertaamalla sitä edellä mainitun kappaleen sisältöön eli tämän tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Aineistosta nostettiin esille kohdat, jotka liittyivät omnikanavaisuudelle tyypillisiin piirteisiin sekä teemoja (sanoja, lauseita, asiakokonaisuuksia toteamuksia jne.), jotka toistuivat aineistossa selkeästi, mutta joita aiemmassa teoriassa ei ole tullut esille.

Teemoittelu tehtiin käymällä tekstimuotoiseksi muutettu haastatteluaineisto pariin kertaa läpi. Tämä mahdollisti sen, että aineistosta voitiin havaita teoriaan liitettäviä teemoja, mutta myös aihekokonaisuuksia, jotka eivät aikaisempien tutkimusten perusteella tehtyyn teoreettiseen viitekehukseen sisältyneet. Toisin sanoen teoria ohjasi analyysia, mutta yhtäläisyyksien lisäksi analyysitapa mahdollisti myös eroavaisuuksien havaitsemisen.

Kanavien välistä integraatiota puolestaan tarkasteltiin keräämällä tietoa Suomen apteekkariliiton (SAL) jäsenapteekkien verkkokauppasivuilta. Tavoitteena oli verkkoapteekkien sisältöä analysoimalla saada tarkentavaa tietoa siitä, miten integraation on huomioitu apteekkien toiminnassa. Apteekkien verkkokauppojen määrä on lisääntynyt ja tulee lisääntymään merkittävästi etenkin nyt, kun SAL:n uusi verkkoapteekkialusta on otettu käyttöön. Sen vuoksi nähtiin tarpeellisenä tarkastella integraatiota etenkin verkkokauppa-alustan toimintojen kanalta.

Tutkimukseen valittiin apteekit, joilla on käytössä SAL:n uusi verkkoapteekkialusta. Aineiston keräämistä aloitettaessa näitä apteekkeja oli kolme kappaletta, joten nämä kaikki valittiin tutkimukseen. Integraatioon vaikuttavia tekijöitä arvioitiin käymällä systemaattisesti läpi apteekkien verkkokauppasivuilta kerätty aineisto. Aineistoa verrattiin kirjallisuuden perusteella muodostettuun viitekehukseen integraation edellytyksistä (kappale 2.2.2 ja 2.4.2). Kirjallisuuden perusteella edellytykset voitiin jakaa seitsemään eri osa-alueeseen (Kuvio 6). Jokainen osa-alue analysoitiin erikseen. Analysoinnissa hyödynnettiin apukysymyksiä, jotka oli muodostettu teoreettisen viitekehksen perusteella (Liite 2).

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan empiirisen tutkimuksen tulokset. Empiirinen tutkimus jakaantui kahteen osaan. Luvussa 4.1 kuvataan haastatteluiden tuottamia tuloksia, luvussa 4.2 verkkoapteekkisivujen analysoinnin tuloksia ja luvussa 4.3 nämä tulokset on vielä koottu yhteen. Tässä luvussa tuloksia ei vielä suhteuteta aikaisempaan teoriaan, vaan pohdinta ja teorian perusteella tehdyt johtopäätökset esitetään vasta luvussa 5.

4.1 Omnikanavaisuus tavoitteena

Seuraavissa kappaleissa 4.1.1., 4.1.2 ja 4.1.3 raportoidaan tutkimuksen keskeiset tulokset haastattelujen osalta. Raportoinnin tavoitteena on tuoda esille haastateltavien näkemyksiä siitä, miten omnikanavaisuuden edellytykset näkyvät apteekkien toiminnassa. Tulokset on jaoteltu teoreettisen viitekehyksen mukaan kolmeen osaan 1) asiakaskokemuksen saumattomuus ja asiakaskeskeisyys 2) kanavien välinen vuorovaikutus ja 3) brändi -näkökulman toteutuminen.

Tulokset esitetään Hirsijärven ja Hurmeen (2008) ohjeistusta mukailien eli raportoinnissa käytetään sekä suoria lainauksia silloin, kun se on tulosten argumentoinnin ja tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää että tutkijan omia aineistosta tehtyjä yhteenvetoja. Suorien lainausten käyttämisessä on kiinnitetty huomioita siihen, että ne esitetään oikeassa asiayhteydessä, jolloin niiden alkuperäinen tarkoitus ei vääristy. Lainauksen osalta aineistosta on jätetty epäolennaisuuksia, kuten sanojen toistoa, pois ja tarvittaessa lauseita on muutettu lähemmäksi kirjakieltä. Kirjoitettuna tekstinä haastatteluaineistoa kertyi viiden haastattelun osalta yhteensä 68 sivua.

4.1.1 Asiakaskokemuksen saumattomuus ja asiakaskeskeisyys

Sekä asiakaskokemuksen saumattomuus (Rigby 2011; Melero ym. 2016) että asiakaslähtöisyys (Melero ym. 2016) ovat omnikanavaisen vähittäiskaupan tärkeitä tavoitteita. Omnikanavaisuuden saavuttaminen edellyttää sitä, että asiakas sijoitetaan liiketoiminnan kehittämisessä keskiöön (Kumar 2015). Tässä kappaleessa kuvataan, miten asiakaskokemuksen saumattomuus ja asiakaskeskeisyys näkyivät haastattelijoiden vastauksissa heidän arvioidessaan suomalaisten yksityisten apteekkien toimintaa eri kanavissa. Aineiston tarkastelussa on kiinnitetty huomiota esimerkiksi siihen, pyritäänkö apteekkien toiminnassa huomioimaan kaikki asiakkaan kosketuspisteet, onko tavoitteena saavuttaa saumaton ja yhtenäinen asiakaskokemus kaikissa kanavissa, koetaanko esimerkiksi palvelun laatu samanlaiseksi kanavasta riippumatta ja uudistetaanko liiketoimintaa ylipäätään asiakkaan ehdoilla ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset huomioiden.

Aineistosta nousi selkeästi esille se, että haastateltavien mielestä apteekit ovat suhteellisen aktiivisesti siirtyneet digitaalisiin kanaviin ja apteekit ovat siten pyrkineet huomioimaan kuluttajakäyttäytymisen muutoksen. Haastateltavien

mielestä apteekkitoimialan kohdalla asiakaskokemus muodostuu kaikissa kanavissa ja kaikissa kosketuspisteissä – ei vain ainoastaan apteekkien fyysisissä myymälöissä eli kivijalka-apteekeissa. Haastateltavien mielestä apteekkien viestinnässä pyritään tuomaan esille apteekkien asiantuntemusta riippumatta siitä, missä kanavassa ja kosketuspisteessä toimitaan. Apteekeilla vaikuttaisi olevan selkeästi halu ja tavoite palvella asiakkaita niissä kanavissa, jossa asiakkaat ovat. Pyrkimyksenä on olla myös digitaalisissa kanavissa se sama, helposti lähestyttävä ja asiantunteva, terveydenhuoltoa ammattilainen.

Osa apteekeista on rohkeasti lähtenyt mukaan tähän nyky-yhteiskuntaan eli käyttämään sosiaalista mediaa ja sosiaalisen median kanavia. (H2)

Kyllä siihen ollaan herätty ja ollaan heräämässä (kuluttajakäyttäytymisen muuttumiseen). Varmaan se on tällä hetkellä siinä vaiheessa. (H4)

Apteekit ovat oman kivijalkamyymälän lisäksi perustaneet digitaalisen jalanjäljen, paikan sinne verkkoon. (H2)

Asiakaskokemus muodostuu eri kanavissa, ihan samalla tavalla kuin millä tahansa muullakin alalla. (H3)

Kyllä varmaan yks on monikanavaisuus (asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä apteekki-alalla). (H4)

Se (asiakaskokemus) muodostuu apteekkeillakin useista eri kanavista. (H4)

Apteekkien toiminnassa on keskeistä kanavasta riippumatta sekä asiantuntijuus että luottamus. (H5)

Se on hyvää palvelua, että voit ostaa myös verkon kautta. (H1)

Ajatus (SAL:n verkkoalustan kehittämisessä) oli, että tuodaan se sama, tuttu ja luotettava, apteekki verkkoon. (H5)

Haastateltavien mukaan digitaalisiin kanaviin siirtyminen ja liiketoimintastrategian asiakaslähtöisyys vaihtelevat apteekkeittain. Osa apteekeista kamppailee perusasioiden kanssa ja osa on jo kehittänyt toimintaa tietoisemmin kuluttajakäyttäytymistä vastaavaksi. Taustalla voi vastausten perusteella olla muun muassa se, että eri apteekkien asiakkaat voivat olla suhteellisen heterogeenisiä esimerkiksi digitaalisten kanavien käytön ja kuluttajakäyttäytymisen suhteen (vrt. maa-seutuapteekit ja isojen kaupunkien keskusta-apteekit). On myös todennäköistä, että esimerkiksi kaupunkiapteekkien kohdalla kilpailu on kovempaa, mikä ohjaa apteekkeja panostamaan asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Toisaalta haastattelussa nousi myös esille, että apteekkien toiminta personoituu ja perustuu usein apteekin omistajan eli apteekkarin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Haastateltujen näkemysten mukaan muun muassa monet liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät panostukset, kuten asiakaskokemuksen kehittäminen, ovat todennäköisesti usein liitettävissä apteekkariin asenteisiin ja/tai osaamiseen. Apteekkarin asenteet digitaalisia kanavia kohtaan voivat näkyä sekä vähäisenä tai keskeneräisenä panostuksena digitaalisiin kanaviin että myös myönteisyytenä kanavien kehittämistä kohtaan. Haastattelussa tuli esimerkiksi

esille yksityisiä apteekkeja, jotka eivät sijaitse kasvukeskuksissa, mutta jotka ovat juuri sijainnin ja pitkien välimatkojen vuoksi pystyneet tarjoamaan palveluita, kuten reseptilääkkeiden toimittamista, myös syrjäseuduilla asuville kuluttajille. Toisin sanoen digitaalisten kanavien hyödyntäminen apteekeissa on tällä hetkellä paljon kiinni siitä, miten niitä halutaan ja osataan hyödyntää. Yksi haastattava totesi myös, että asiakaskeskeisyys ja esimerkiksi digitaalisiin kanaviin panostaminen tulee todennäköisesti lisääntymään apteekkien kohdalla sitä mukaa, kun apteekkareiksi siirtyy nuorempia sukupolvia, jotka ovat itse kasvaneet lähempänä digitaalista murrosta.

Sehän (asiakaskokemuksen yhtenäisyys ja asiakaskeskeisyys) voi olla aika vaihtelevaakin. (H3)

Ennen kuin lähdetään monikanavaisuutta tavoittelemaan, perusasioiden pitää olla kunnossa. (H2)

Kaupunkipaikkakunnilla täytyy olla varmaan enemmän sitä strategiamietintää jo kilpailunkin vuoksi. (H1)

Varmaan riippuu vähän apteekkarin itsensä visiosta, mihin ollaan menossa ja onko (kuluttajakäyttäytymisen muuttumista) huomioitu. (H4)

Sitten on näitä apteekkeja, jotka ovat pystyneet laajentamaan toimintaa (viitattiin reseptilääkkeiden myyntiin) syrjäseuduille. (H5)

Pitkien välimatkojen paikoilla on pystytty laajentamaan palvelua. (H5)

Oma arvaus on, että se tulee tulevaisuudessa muuttumaan. Se vaatii sen, että apteekkareiksi tulee sellaisia ihmisiä, jotka näkevät sen arvon. (H4)

Haastatteluiden perusteella selkeä trendi apteekkien kohdalla näyttäisi olevan se, että eri kanavia on otettu hyvinkin aktiivisesti käyttöön, mutta niiden roolia tai merkitystä asiakaskokemuksen muodostumisessa pidetään vielä melko pienenä tai ei olla juuri mietitty. Useilla apteekeilla on käytössä monia digitaalisia kanavia. Kanavien toteutusta, digitaalisiin kanaviin siirtymistä tai niissä toimista ei kuitenkaan välttämättä ole jokaisen kosketuspisteen osalta tehty asiakkaan ehdoilla. Vastauksista heijastuu muun muassa se, että esimerkiksi asiakaskokemusta ei aina tarkastella kokonaisuutena vaan kanavakohtaisena lisäpalveluna. Digitaalisiin kanaviin on saatettu siirtyä, koska se nähdään välttämättömyytenä. Digitaalisia kanavia on voitu ottaa käyttöön, miettimättä tarkemmin eri kanavien strategiaa tai tavoitteita kokonaisuuden kannalta. Yhtenäisen strategian tärkeys tuli esille muutamissa haastatteluissa ja toisaalta se, että siihen on todennäköisesti vain harvoin panostettu. Näissä haastatteluissa kanavien yhtenäinen hallinta nähtiin tärkeänä yhtenäisen asiakaskokemuksen saavuttamisen kannalta. Omnikanavaisen strategian osalta näyttäisi kuitenkin siltä, että pääsääntöisesti yksityisillä apteekeilla on vielä matkaa siihen, että kanavia hallittaisiin ja johdettaisiin yhtenä kokonaisuutena. Haastatteluissa tuli paikoin esille myös se, että apteekeilla ei välttämättä ole vielä riittävästi osaamista tai resursseja tämän suhteen. Myös eri kanavien välillä koettiin olevan eroja sen suhteen, miten helposti

ne ovat yhdistettävissä apteekkitoiminnan kokonaisuuteen. Yhtenäisen asiakaskokemuksen saavuttamista pidettiin helpompana esimerkiksi fyysisen myymälän, kotisivujen ja sosiaalisen median kanavien välillä. Verkkokaupan yhdistäminen puolestaan nähtiin useassa haastattelussa haasteellisempänä.

Se olisi tärkeää, että kanavat olisi yhtenäisesti johdettu ja olisi selkeä strategia siihen toimintaan. (H3)

No kaikkihan lähtee strategian suunnittelusta, mutta kuinka monella apteekilla sitten on strategia. (H1)

Asiakaskokemuksen kannalta tärkeää varmasti se, että johtaminen olisi jollain tavalla hallittua kaikissa kanavissa ja strategia määriteltynä. (H3)

Mikäli nämä (digitaaliset) kanavat päätetään perustaa, pitää olla osaamista. (H2)

No varmaan se (yhtenäinen strategia) on helpompi niin, että on se kivijalkamyymälä, kotisivut ja sosiaalisen median kanavat. (H1)

Vaikka haastateltavien vastauksissa näkyy se, että myös apteekkien kohdalla asiakaskokemuksen nähdään muodostuvan muiden toimialojen tapaan kaikista kosketuspisteistä, koettiin digitaalisten kanavien merkitys tässä kokonaisuudessa vielä hieman vähäisemmäksi moniin muihin vähittäiskaupan aloihin verrattuna. Vastauksista nousi esille se, että apteekkien toiminnan nähdään painottuvan vielä suurelta osin kivijalkamyymälöihin. Digitaalisten kanavien merkitystä pidettiin kuitenkin voimakkaasti kasvavana. Tämä näkyy toisaalta myös siinä, että toimijoiden määrä digitaalisissa kanavissa on lisääntynyt. Esimerkiksi verkkoapteekkien määrä on lisääntynyt merkittävästi etenkin viime vuosina ja samalla myös erottautumisesta on tullut vaikeampaa.

Asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta tärkeintä on edelleen varmaan se asiakaspalvelutilanne siellä apteekissa. (H1)

Digitaalisten kanavien merkitys on apteekkeilla kasvava. Tärkeys kasvaa. Ja on kasvanut valtavasti kymmenen vuoden aikana. (H3)

Digitaalisilla kanavilla on siinä mielessä merkitystä, että sieltä saa esimerkiksi ajan-kohtaista kohdennettua tietoa. Ja digitaaliset kanavat antavat (apteekkeille) mahdollisuuden markkinoida esimerkiksi palveluitaan. (H1)

Digitaalisten kanavien merkitys vaikuttaa enenevässä määrin (asiakaskokemuksen muodostumiseen apteekialalla). (H4)

Se (digitaalisten kanavien merkitys) on kasvava. Jos kerran koko meidän yhteiskunta digitalisoituu, niin apteekit eivät voi jäädä tästä kehityksestä pois. (H2)

Viime vuosina toimijoiden määrä (digitaalisissa kanavissa) on lisääntynyt ja erottautuminen vaikeutunut. (H3)

Sen voi varmasti heti linjata, että (digitaalisten kanavien merkitys) kasvaa. (H4)

Apteekkitoiminnan kohdalla digitaalisiin kanaviin siirtyminen näyttääkin vielä tässä vaiheessa olevan osittaista eikä sitä voida pitää omnikanavaisena – eikä kaikilta osin monikanavaisenakaan. Apteekit ovat ottaneet käyttöön useita digitaalisia kanavia, mutta vain tietyiltä osin. Kuluttajan ei ole mahdollista saada kaikkia palveluita ja toimintoja esimerkiksi verkkoapteekin kautta; vain osa prosesseista ja palveluista on siirretty digitaalisiin kanaviin. Etenkin lääkeneuvontatilanteiden koettiin painottuvan vielä suurelta osin apteekkien fyysisiin myymälöihin. Haastatteluaineiston perusteella digitaaliset kanavat ovat eräänlainen lisä niitä kaipaaville ja ne toimivat usein varsinaisen asiakaspalvelun sijaan esimerkiksi jakelu-, tiedotus- tai markkinointikanavana, mikä on toki ymmärrettävää esimerkiksi tietosuojan näkökulmasta. Yksi haastateltava nosti esille toisaalta myös hyvänä asiana sen, että apteekkeista on edelleen mahdollista saada palvelua myös fyysisistä myymälöissä, mikä ei ole kaikkien alojen kohdalla itsestään selvyyttä. Digitaalisissa kanavissa nähtiin kuitenkin paljon potentiaalia esimerkiksi lääkeneuvonnan antamisen suhteen ja samalla ne nähtiin myös keinona vahvistaa farmasistien ammatillista roolia. Esimerkiksi chat -neuvonnan tarve nousi useassa haastattelussa esille. Toisaalta haastatteluissa korostui myös chat -neuvonnan toteuttamiseen liittyvät haasteet, kuten tietoturvaan liittyvät riskit, lainsäädännölliset esteet ja resurssit. Näitä haasteita voidaankin tämän tutkimuksen perusteella pitää toimialakohtaisina omnikanavaisuuden haasteina. Samat haasteet nousivat haastatteluiden kohdalla esiin myös usean muun kysymyksen kohdalla. Läkeneuvontatilanteissa käsitellään yleensä henkilökohtaisia ja arkaluonteisia asioita, mikä edellyttää vahvaa tunnistautumista ja tietosuojan huomioimista. Apteekkien lääkeneuvonta on tarkkaan määritelty lainsäädännön tasolta, mikä tulee huomioida myös apteekkien verkkopalveluissa. Apteekkeilta palvelun tarjoaminen puolestaan edellyttäisi resursseja eikä etenkään 24/7 -palvelun tarjoaminen olisi yksittäisen apteekin kohdalla käytännössä mahdollista.

Kyllähän suurin osa siitä informaatiosta edelleen toimitetaan niin sanotusti tiskin taakaa. Se on edelleen se tärkein. (H4)

Kyllä apteekin palvelu paljon perustuu siihen kahden henkilön kommunikaatioon ja lääkeneuvonta näkyy siellä apteekissa. Muissa kanavissa asiantuntemus tulee sitten näitten visuaalisten elementtien kautta. (H5)

En pysty nimeämään yksittäistä apteekkia, jonka omnikanavaisuus olisi onnistunut ihan kaikissa kanavissa silleen, että sen tunnistaa ja että sen palvelu olisi yhdenmukainen. (H1)

Monilla apteekkeilla digitaaliset kanavat ovat jo siltä osin kunnossa, että he pystyvät esimerkiksi kohdentamaan markkinointiviestintää sosiaalisen median kanavien kautta. (H1)

Sitten on tosiaan se hintavertailu; esimerkiksi itsehoitotuotteissa, vitamiineissa, kosmetiikassa kuluttaja voi shoppailla sieltä, mistä edullisimmin saa. (H1)

Monikanavaisuudessa on se hyvä asia, että apteekkeilla on mahdollisuus levittää oikeata tietoa ja korjata väärää tietoa. (H2)

Ne (sosiaalisen median kanavat) olis erinomaisia mahdollisuuksia tuoda myös ammattitaitoa esille. Se vähän harmittaa, että edelleen nykypäivänä pitää mennä aptee-kin tiskin taakse ennen kuin saat mitään neuvontaa. (H4)

Varmaan esimerkiksi chat -palveluiden tarve on kasvava, että pystyy hoitamaan ja kysymään pieniä asioita. (H4)

Isompien yritysten on helpompi antaa koko ajan 24/7 -palvelua, mutta sitten on nämä pienemmät apteekit, joiden on hankala niveltää palvelut sinne kivijalka-aptere-kin prosesseihin. (H3)

Takavuosina selviteltiin myös mahdollisuutta palvelulle, että vuokrafarmaseutit olisi etänä hoitanut vaikka muutaman verkkoapteekin asiakaspalvelua. Siihen tuli joku este, että sitä ei koskaan tarjottu. (H3)

Nykymaailmassahan on usein vaikea päästä fyysisesti asioimaan ja siinä mielessä ap-teekeilla tämä toimii. (H5)

Melko toistuvasti haastateltavien puheissa nousi esille myös se, että apteekkitoi- minta koettiin monesta syystä haasteelliseksi siirtää digitaalisiin kanaviin. Monin paikoin viitattiin esimerkiksi edellä mainittuihin apteekkitoimintaa koskeviin lainsäädännön vaatimuksiin sekä eri järjestelmien integroinnin haasteisiin. Toi- saalta haastatteluissa tuli esille myös se näkemys, tosin ei voimakkaasti, että joi- ltain osin koettiin, että kuluttajakäyttäytyminen ei vielä ole apteekkitoimin- nan kohdalla muuttunut niin radikaalisti kuin monilla muilla vähittäiskaupan aloilla. Osittain tämän ajateltiin johtuvan siitä, että joidenkin apteekkien kohde- ryhmä, esimerkiksi maaseutuapteekkien, muodostuu iäkkäistä ihmisistä, joiden kohdalla digitaalisiin kanaviin siirtyminen on vielä vähäisempää. Yksi haastatel- tava viittasi tässä yhteydessä myös siihen, että apteekkituotteita hankitaan usein akuuttiin tarpeeseen. On tietenkin vaikea sanoa, johtuuko kuluttajien käyttäyty- minen heidän mieltymyksistään vai digitaalisten palveluiden käytettävyydestä vai siitä, että vain osa palveluista on siirretty verkkoon.

Apteekkipalvelu on varmasti vähän hankalammin saavutettavissa verkon kautta. (H3)

Esimerkiksi on ne lainsäädännön vaatimukset, jotka aiheuttavat sen, että palvelua on hankala muotoilla sinne verkkoon. Siinä on varmasti vielä tosi paljon tekemistä. (H3)

Siihen liittyy myös tällaisia muitakin (tekijöitä), jotka eivät ole apteekkien hallin- nassa, kuten Omakanta. (H3)

Yleensä tilanne on se, että jos päätä särkee, niin päänsärkylääke pitää saada heti, jol- loin on helpompi kävellä suoraan apteekkiin. (H1)

Tietenkin se on linjassa (digitaalisten kanavien merkitys) siihen, että erilaisilla aptee- keilla on kuitenkin hieman erilainen fokus. Jos me ajatellaan kaupunkiapteekkejä, niin se on ihan erilainen pienillä paikkakunnilla. (H4)

Ja sitten jos ajatellaan verkkokauppaa, niin siinä on pitkä siirtymäkausi, että kulutta- jat oppivat vaikka tilaamaan lääkkeitä tai ihonhoitotuotteita verkkoapteekista. (H1)

Apteekkiasiakkaiden kuluttajakäyttäytyminen ei ehkä vielä silleen ole painottunut siihen verkko-ostamiseen. (H1)

4.1.2 Kanavien välinen vuorovaikutus

Kanavien välinen vuorovaikutus ja integraatio muodostavat perustan omni-kanavaiselle markkinoinnille (Cao & Li 2015; Lemon & Verhoef, 2016; Picot-Coupey ym. 2016). Integraation voidaan nähdä ulottuvan kaikkiin vähittäiskaupan toimintoihin teknisistä toteutuksista, prosesseihin ja ihmisten toimintaan sekä toisaalta tuotteista palveluun ja informaatioon (Kuvio 5). Haastatteluaineiston perusteella apteekit ovat pyrkineet huomiomaan monia kanavien väliseen vuorovaikutukseen ja integrointiin vaikuttavia tekijöitä. Pääpaino vaikuttaisi kuitenkin olevan teknisissä toteutuksissa ja esimerkiksi palvelu tai ihmisten toimintaan ja prosessin integrointiin liittyvät toimenpiteet eivät juuri nousseet haastattelussa esille.

Vuorovaikutteisuus tuli esille esimerkiksi viittauksissa brändin yhtenäisyyden tarpeeseen. Apteekkariliiton uusi verkkoalusta mahdollistaa sivujen muokkaamisen ja siten brändiin liittyvien visuaalisten tekijöiden muokkaamisen. Haastateltavien mukaan apteekit ovat myös pyrkineet parantamaan asiakkaiden siirtymistä kanavasta toiseen esimerkiksi eri kanavien välisillä linkityksillä. Haastateltavat viittasivat muun muassa apteekkien verkkosivuilta sosiaalisen median kanaviin ja päinvastaiseen suuntaan ohjaaviin linkkeihin. Lisäksi Apteekkariliiton jäseniä haastateltaessa tuli esille se, että apteekkeja on kannustettu informoimaan asiakkaita muun muassa verkkoapteekkipalveluistaan, mikä onkin tärkeää, kun kuluttajia kannustetaan käyttämään uusia kanavia. Siten näyttäisi siltä, että on tiedostettu muun muassa se, että myös apteekkeilla itsellään on vastuu lisätä asiakkaiden tietoisuutta eri kanavien olemassaolosta. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetty sitä, toteutuuko tämä.

Varmasti siinä (että liikkuminen kanavasta toiseen olisi helppoa) olisi vielä paljon tehtävää. (H3)

Pitäis olla ehdottomasti linkit aina joka suuntaan - ja selkeästi esillä. (H2)

Nettisivuilla on esimerkiksi näitä linkkejä some -kanaviin ja linkki verkkokauppaan ja tietenkin verkkokaupassa vastaavasti some -linkkejä. (H1)

Uusi verkkoalusta mahdollistaa sen, että apteekit tekevät sivuista oman näköisen. (H5)

On tärkeää, että apteekit kertovat omalle asiakaskunnalle siellä kivijalka-apteekissa, että heillä on nyt myös tämä verkkoapteekki. (H5)

Kuluttajan ostopolun katkeaminen ja kanavien huono vuorovaikutus puolestaan nousivat esille etenkin silloin, kun haastateltavat puhuivat lääkeneuvontatilanteista tai muista henkilökohtaisista asiakaspalvelutilanteista. Tähän liittyy jo edellisessä kappaleessa viitattu asiakastiedon integroinnin puute. Apteekkeilla ei vielä ole käytössä integroitua asiakastietojärjestelmää, joka mahdollistaisi ostopolun jatkumisen myös silloin, kun asiakas siirtyy kanavasta toiseen.

Jos ajatellaan palvelun jatkoa, esimerkiksi sitä, että joku kysyy neuvon ongelmaan verkossa ja menee sitten apteekkiin, on keskustelu aloitettava alusta. (H5)

Tietenkin lääkepuoli on hankala. Tullaan vaikka noihin, että ei ole vielä Kanta-yhteyksiä. (H4)

Kun asiakastiedoista on kysymys niin. niiden kanssa kannattaakin tarkka olla. (H3)

Se haaste on siinä, kun on näitä arkaluonteisia terveystietoja. (H5)

Joku sellainen luotettava ja turvallinen tietojärjestelmä pitäisi olla, jossa kaikki asiakastiedot olisi kootusti. (H3)

Haastateltavien perusteella vaikuttaisi myös siltä, että apteekit eivät ole välttämättä miettineet kovin tarkkaan sitä, mikä rooli eri kanavilla on kokonaisuutta ajatellen. Haastateltavien perusteella uudet kanavat mielletään herkästi lisäpalveluksi eikä ajatella, että ne ovat osa kokonaisuutta ja omnikanavaista palvelua. Useimmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että etenkin verkkokaupan rooli voi olla apteekkeille vielä epäselvä tai sitä ei kenties vielä ole juuri mietitty. Muutaman haastateltavan perusteella verkkokauppa on voitu usein ottaa käyttöön miettimättä tarkemmin sen tavoitteita tai strategiaa, koska ”verkossa pitää olla ja verkkoapteekkipalvelua pitää tarjota”. Toisaalta vastauksista heijastui myös se, että keskimäärin apteekit ovat verkkokaupan osalta vasta alkuvaiheissa. Haastateltavat uskoivatkin, että tavoitteena on todennäköisesti jatkossa panostaa enemmän myös strategiseen puoleen. Tällä hetkellä toiminta digitaalisissa kanavissa ei välttämättä ole riittävän hyvin johdettua ja selkeä strategia vaikuttaisi puuttuvan monilta. Kanaville ei välttämättä ole asetettu tavoitteita, mikä puolestaan voi heijastua tekemiseen. Selittävänä tekijänä tässäkin tapauksessa nousi yksityisten apteekkien rajalliset resurssit.

Osa (apteekkeista) on miettinyt hyvin, osa jotenkin ja osa ei ollenkaan (eri kanavien roolia) – kuten mikä tahansa yritys. (H2)

Tämähän vaihtelee todella paljon (se miten paljon eri kanavien roolia on mietitty). (H5)

Se (miten tarkkaan eri kanavien rooleja on mietitty), vaihtelee hirveästi. (H3)

Pienellä ”mutu” -tuntumalla sanoisin, että aika vähän on mietitty. (H4)

Ymmärrän, että verkossa täytyy nykypäivänä pystyä ostamaan ja se on lisäpalveluna apteekissa ihan oleellinen juttu. (H1)

Aloittaminen (digitaalisten kanavien) on tullut hieman ulkoisen paineen kautta. Eikä mietitä sitä, miksi. (H4)

Ensimmäinen asia, mitä sen apteekin tulee tehdä, on laatia siihen toimintaan strategia. Osalla tämä on tehty ja osalla ei. (H2)

Some -kanavat on monella jo hyvin hallussa (kun viitataan eri kanavien rooleihin). (H1)

Jos ajatellaan sitä uutta alustaa, niin sieltä ei niin yksiselitteisesti löydy taas näitä audioloaikoja. (H1)

Ei varmaan kukaan ole (määritellyt selkeästi verkkokaupan roolia). Kyllä se selkeyttämistä vaatii. (H1)

Verkkokauppa on otettu suurimmalla osalla käyttöön varmasti ihan pakon sanelemana (H1) Nykyaikaistamisen takia. (H1)

Väittäisin, että panostuksia ollaan jo nyt tästä eteenpäin viemässä enemmän sinne verkkoapteekin suuntaan. (H1)

Se on monesti semmosta, että alussa innostutaan, mutta jonkun ajan päästä ei olekaan enää mitään ideaa ja sitten tulee tauko. (H3)

No tietystihän sen näkee, että niitä tehdään hyvin moninaisella taustalla. (H3)

Vaatii tosi paljon (että kanavat tukevat täysin toisiaan). Jos on pienempi toimija...Se resurssi se aika... (H2)

Resurssit tekee varmaan siihen omansa. (H3)

Yksi haastateltava toi toisaalta esille myös melko päinvastaisen mielipiteen; haastateltava uskoi, että apteekit ovat melko todennäköisesti pohtineet verkkokaupan roolia jo siinä vaiheessa, kun päätös verkkokaupan perustamisesta on tehty. Hyvin eriävät näkökannat voivat johtua mahdollisesti siitä, että apteekit ovat voineet pohtia verkkokaupan roolia käyttöönottovaiheessa, mutta se ei toisaalta kerro sitä, kuinka hyvin he ovat onnistuneet siinä tai kuinka perusteellisesti se on tehty. Ovatko apteekit todella miettineet esimerkiksi sitä, onko fyysisen myymälän rooli edelleen sama siinä vaiheessa, kun verkkoapteekki otetaan käyttöön tai mitä arvoa verkkokaupan on kuluttajalle tarkoitus tuoda. Lisäksi omnikanavaisuuden näkökulmasta tulisi miettiä etenkin sitä, miten ne toimivat kokonaisuutena ja mikä rooli kullakin kanavalla on kokonaisuutta ajatellen.

Verkkoapteekki on aika iso ponnistus yksityiselle apteekille myös rahallisesti ja uskon, että jokainen apteekkari on käynyt läpi sen pohdinnan, miksi kanava otetaan käyttöön, kenelle ja miten. (H5)

Yllä oleviin kappaleisiin viitaten vaikuttaisi siltä, että kanavien välistä vuorovaikutusta ja integraatiota on pyritty parantamaan joiltain osin. Kuitenkin useat tekijät, joiden voidaan nähdä vaikuttava kanavien väliseen vuorovaikutukseen ja integraatioon, näkyvät haastattelijoiden ajatusten perusteella vielä suhteellisen vähän tai ei ollenkaan apteekkien toiminnassa. Eri kanavien yhtenäisessä hallinnassa ja strategisessa suunnittelussa on todennäköisesti vielä paljon tehtävää. Huomioitavaa haastatteluissa oli myös se, että vain pieni osa integraatioon vaikuttavista tekijöistä mainittiin. Tämä voikin viitata siihen, että apteekkitoimintaa ei vielä ole totuttu ajattelemaan omnikanavaisena kanavat ylittävänä kokonaisvaltaisena asiakkaan palveluna vaan kanavat mielletään vielä toisistaan erillisiksi kanaviksi.

4.1.3 Brändin yhtenäisyys

Apteekkien toimialakohtaiset erityispiirteet ja haasteet nousivat selkeästi esille myös brändiä tarkasteltaessa. Aineistossa korostui toisaalta apteekkibrändiin liittyvät haasteet että brändityön päällekkäisyys ja tietynlainen keskeneräisyys. Se, miten hyvin haastateltavat kokivat apteekkien onnistuneen brändityössä, riippuu siitä, tarkastellaanko yksittäisen apteekin brändiä vai valtakunnallista APTEEKKI-brändiä.

Kuten edellisissäkin kohdissa, myös brändäämisessä, haastateltavat kokivat, että apteekkien välillä on suuria eroja. Pääsääntöisesti haastateltavien mieleen tuli vain muutamia apteekkejä, jotka ovat pystyneet brändillään erottautumaan muista apteekeista. Ja vastaavasti oletettiin, että suuri osa yksityisistä apteekeista ei ole asiaan juurikaan kiinnittänyt tietoisesti huomiota. Toisaalta myös brändäämisen tarve koettiin erilaiseksi esimerkiksi kilpailun määrästä ja apteekin sijainnista riippuen.

Tosi harvassa on apteekit (Suomessa), jotka ovat lähteneet millään tavalla erottautumaan siinä (brändissä). (H4)

Ei tule juurikaan mieleen yksityistä apteekkia, jolla olisi erottuva brändi ja joka näkyisi samanlaisena brändinä kaikissa kanavissa. (H1)

No tämäkin (onko brändätty) riippuu niin paljon apteekkarista. (H1)

Aika vaihtelevasti (apteekit onnistuneet brändityössä). (H3)

Pitää panostaa ja vaatii toistoa. (H2)

Ne, jotka näkyvät, ne muistetaan. (H2)

Se ei varmaan joillain ole mielessä ollenkaan ja tilanne on sitten hyvin erilainen jossain ison kaupungin keskustassa. (H3)

Haastateltavien näkemysten mukaan Suomessa on vain muutamia yksityisiä apteekkejä, joiden verkkokauppojen koetaan olevan jollain tapaa brändättyjä. Nämä apteekit ovat myös niitä, joiden verkkotoiminnan uskottiin olevan taloudellisesti merkittävää. Toisaalta näidenkään esimerkkien kohdalla brändin ei välttämättä nähty ulottuvan kaikkiin kanaviin, vaan verkkokauppabrändin koettiin olevan kivijalka-apteekista erillinen brändi. Yksittäisten apteekkien brändityö koettiin puutteelliseksi etenkin silloin, jos toimintaa tarkasteltiin kaikkien kanavien osalta. Muutama haastateltava kuitenkin viittasi myös siihen, että esimerkiksi verkkoon siirtyminen tulee melko varmasti lisäämään erottautumisen tarvetta ja siten apteekkien on jatkossa panostettava myös tähän enemmän. Yksi haastateltavista kuitenkin kyseenalaisti erottautumisen tarpeen. Hänen näkemyksensä mukaan valtakunnallisesti yhtenäisestä brändistä on yksityisille apteekkeille, etenkin pitkällä aikavälillä, enemmän hyötyä. Hänen mukaansa brändin yhtenäisyydessä onkin onnistuttu suhteellisen hyvin; kanavasta riippumatta tietyt ominaisuudet ja viesti toistuvat samalla tavoin. Ja tässä kohtaa kyseinen haastateltava siis viittasi valtakunnalliseen APTEEKKI-brändiin.

Näkisin, että verkkokauppatoiminta itsessään hyvällä tavalla pakottaa yksittäisen apteekin brändäämään. (H4)

Suomessahan on käsittääkseni muutama verkkoapteekki, joista voi sanoa, että he tekevät bisnestä sillä. Ja niihin on selkeästi panostettu. Näissä tapauksissa verkkoapteekki on usein brändätty. (H1)

Verkkokaupat saattavat olla hyvinkin erinäköisiä apteekkiin verrattuna. (H2)

Ehkä se (brändäys) tulee; verkkokaupat on sen verran uusi juttu. (H4)

Eli apteekkeilla on itse juurikaan tekemättä vahva brändi taustalla (APTEEKKI-brändi). (H5)

Toki jotkut apteekit ovat lähteneet vähän eri suuntiin. (H5)

Onko kukaan osoittanut sitä, mitä hyötyä apteekkeille on siitä, että erilaistuu? (H5)

Vai voittaisivatko molemmat (kilpailevat apteekit), jos käytössä olisi vihreä risti. (H5)

Yksi haastateltava toi esille myös sen näkökulman, että verkkokaupan ja fyysisen myymälän erilainen brändäys voi olla joskus jopa tietoinen valinta. Apteekkitoiminnan luvanvaraisuudesta johtuen useimmat apteekkarit aloittavat uransa pienestä apteekista, jonka jälkeen heillä on paremmat mahdollisuudet saada lupa suurempaan apteekkiin (vrt. Lääkelaki 43 §: apteekkiluvan myöntämisen perusteet). Tällöin voidaan ajatella, että pitkällä tähtäimellä voi olla perusteltua brändätä verkkokauppa erilliseksi, jolloin verkkoapteekkitoimintaa voi halutessaan jatkaa samalla nimellä myös uuden apteekkiluvan myötä.

Näissä tapauksissa (kun toiminta on isompaa) verkkoapteekki on usein brändätty, mutta toisaalta sillä ei ole mitään tekemistä kivijalka-apteekin brändin kanssa. (H1)

Se (verkkoapteekki) on usein irrallinen oma. Sehän johtuu siitä systeemistä. Jos apteekki vaihtuu, niin apteekkari voi ottaa verkkoapteekin seuraavaan apteekkiin mukaan. (H1)

Apteekkien brändityö koettiin monella tapaa haasteelliseksi. Haasteisiin liitettiin etenkin apteekkitoimintaan liittyvät päällekkäiset brändäykset sekä apteekkitoiminnan luvanvaraisuus ja säätely. Osa yksityisistä apteekkeista hyödyntää selkeästi Suomen apteekkariliiton (SAL) alla olevaa valtakunnallista APTEEKKI-brändiä, osa saattaa kuulua johonkin apteekkiketjuun (Avainapteekit, Laatuapteekit, OLO-apteekit jne.) ja osalla on oma tietoisesti rakennettu brändi, jonka avulla he pyrkivät erottautumaan. APTEEKKI-brändin osalta haasteellisena koettiin muun muassa se, että kaikki yksityiset apteekit eivät välttämättä sovi saman brändin alle ja toisaalta se, että kilpailun kannalta se ei edes ole järkevää. Myös tässä kohtaa oli näkemyseroja. Kuten edellä todettiin, haastateltavien välillä oli selkeästi näkemyseroja sen suhteen, tarvitaanko erottautumista vai tulisiko kaikkien yksityisten apteekkien olla saman valtakunnallisen APTEEKKI-brändin alla. Kuitenkin kaikkien haastateltavien kohdalla tuli tavalla tai toisella esille se, että valtakunnallisesti tarkasteltuna apteekkeja voidaan pitää luotettavina ja siinä mielessä mielikuvien rakentamisessa on onnistuttu.

Tai miten sen nyt sanoisin...Meillähän on (Suomessa) apteekkibrändäyksessä monta linjaa: Suomen apteekkariliiton APTEEKKI -brändi, apteekkiketjut ja sit on vielä ne yksityiset apteekit, jotka haluavat erottua. (H1)

Tää on niin moninainen tää apteekkibrändi. On apteekkiketjuja, sitten on niitä, jotka ei ole ketjussa ja niitä, jotka ovat (Suomen Apteekkariliiton) APTEEKKI -brändin mukaisia. Sitten on vielä niitä, jotka haluaa erottua yksityisenä apteekkina. (H1)

Kaikki apteekit eivät istu samaan kaavaan. (H1)

Minun vankka usko on, että kaikki apteekit voivat olla saman brändin alla. (H5)

Meillä on yksi maailman parhaista brändeistä (APTEEKKI-brändi) (H5)

Kun puhutaan apteekkialasta, mulle tulee ensimmäisenä mieleen asiat, että se on turvallista ja tietoon pohjautuvaa. (H2)

Jos mennään tuohon luottamukseen, niin apteekit ovat ihan kärjessä. Ammattitaitoon luotetaan. (H4)

Mutta kun mennään apteekkikohtaiseen (brändiin)... niin eihän sitä oikeastaan juuri tehdä. (H4)

Luottamus, luotettavuus ja vastuullisuus on tärkeitä asioita apteekin kohdalla. (H2)

Haastatteluista tuli esille myös se, että brändääminen vaatii työtä ja resursseja. Tässä yhteydessä SAL:n valtakunnallisesta brändistä koettiin olevan hyötyä etenkin pienemmille maaseutuapteekkeille, joilla ei ole tarvetta erottautua ja joiden omat resurssit ovat usein pienet. Kilpailun ja erottautumisen kannalta taas osa haastateltavista uskoi ketjuun liittymisen helpottavan brändäystä. Haasteellista on se, että nämä yksittäinen apteekki voi samaan aikaan olla esimerkiksi sekä valtakunnallisen APTEEKKI -brändin alla, apteekkiketjussa että käyttää myös omaa apteekkikohtaista logoa ja markkinointiviestintää. Vaikuttaisikin siltä, että apteekkien brändityö vaatisi varsinaisen brändäyksen lisäksi myös selkiyttämistä.

Siinä, että yritys (tässä yhteydessä apteekki) tunnistetaan samaksi yritykseksi, on kyllä paljon työtä. (H1)

Siellähän (eräässä apteekkiketjussa) rupee sitten jo kaikki kanavat tukemaan sitä samaa. (H1)

Kyllä varmasti isommat ketjut joo (H3)

Sitten meillä on tietenkin pienempiä apteekkeja, joilla ei ole niin resursseja ja heidän on sitten helppo ottaa vaikka (SAL:n) APTEEKKI -brändi. (H1)

Kun oli se Apteekkariliiton brändiuudistus, niin pienemmällä paikkakunnilla se vaan vahvisti sitä, että apteekki on luotettava ja asiantunteva terveystiete. Sit ei tajuttu siinä vaiheessa, että on nää kilpailevat apteekit. (H1)

Tilanne on hyvin erilainen sitten jossain ison kaupungin keskussa, missä on paljon kilpailua. (H3)

Vastaukset viittaavat myös siihen, että kuluttajan koettiin vain harvoin olevan suhteessa yksittäisen apteekin brändiin esimerkiksi verkkokaupassa asioidessaan. Myös verkkoalustalla koettiin olevan merkitystä siihen, mitkä mahdollisuudet apteekilla on erottautua. Tässäkin kohtaa tuli esille se, tarkastellaanko yksittäisen apteekin brändiä vai valtakunnallista APTEEKKI-brändiä.

Apteekin brändi ei varmastikaan ole se (verkkokauppaan) ohjaava tekijä. Esimerkiksi jollekin ihonhoitotuotteelle uskollisena surffaat tietyn ihonhoitotuotteen brändin perässä ja ostat sen sieltä, mistä sen edullisimmin saa. (H1)

Se on hyvin pitkälti kiinni varmaan siitä verkkoalustastakin: onko paikkaa omalle brändi-ilmeelle ja logolle. (H1)

Siellä on minun mielestä se valtakunnallinen brändi, joka luo sen asiantuntijuuden ja sitten on se apteekkikohtainen tunnistettavuus. (H5)

Kaiken kaikkiaan brändin osalta haastatteluissa tuli eniten esille ristiriitaisia mielipiteitä ja eriäviä näkemyksiä haastateltavien välillä. Näkemuserot liittyivät etenkin siihen, voivatko kaikki apteekit olla saman APTEEKKI-brändin alla vai pitääkö yksittäisen apteekin pyrkiä erottautumaan. Tämä on toki yrityskohtainen päätös, mutta tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että brändin merkitys on apteekkeille osittain epäselvä ja brändityötä on tietoisesti tehty vielä melko vähän. Apteekkien kohdalla brändi vaikuttaa näyttäytyvän vielä jollain tapaa keskeneräisenä.

4.2 Kanavien välinen integraatio, Case -verkkoapteekki

Kanavien välistä integraatiota puolestaan tarkasteltiin lähemmin keräämällä tietoa Suomen apteekkariliiton (SAL) jäsenapteekkien verkkokauppasivuilta. Aineisto kerättiin niiltä apteekkeilta, joilla oli käytössään SAL:n uusi verkkoapteekialusta. Aineiston keräämistä aloitettaessa näitä apteekkeja oli kolme kappaletta, joten nämä kaikki valittiin mukaan tutkimukseen. Verkkokauppasivujen sisältöä ja toimintoja analysoitiin kiinnittämällä huomiota seitsemään eri tekijään, jotka olivat kirjallisuudessa nousseet esille oleellisina integraatioon vaikuttavina tekijöinä verkkokaupan näkökulmasta. Nämä tekijät olivat:

1. Hintatietojen integrointi
2. Tuotetietojen integrointi
3. Myynninedistämistoimien integrointi
4. Transaktio ja jakelu
5. Asiakastietojen integrointi
6. Liikkuminen kanavasta toiseen
7. Asiakaspalvelun integrointi

Taulukkoon 5 on koottu näiden tekijöiden ilmeneminen kunkin apteekin verkkokauppasivustoilla. Verkkoaiteekkisivujen analysoinnissa hyödynnettiin liit-

teessä 2 olevia kysymyksiä. Jokainen sivusto käytiin läpi kysymyksiä hyödyn-
täen ja vastaukset kerättiin erilliselle doc. -tiedostolle. Yhteensä sisältöä kertyi 12
sivua (1784 sanaa).

TAULUKKO 5 Integraatioon vaikuttavien tekijöiden ilmeneminen apteekkien verkko-
kauppasivustoilla.

Integroitava toiminto	Apteekki A	Apteekki B	Apteekki C
Hintatiedot	**(*)	**(*)	**(*)
Hintojen yhtenäisyys / synergia			
Tuotetiedot	**	**	**
Tuotevalikoima			
Tuotetietojen yhtenäisyys			
Saatavuustiedot			
Myynninedistämistoimet	*	**(*)	**(*)
Kampanjointi eri kanavissa			
Transaktio ja jakelu	**(*)	**	**(*)
Logistiikkavaihtoehdot			
Asiakastiedot	*	*	*
Integrointi ja yhdenmukaisuus			
Liikkuminen kanavasta toiseen	*	*	*
Liikkumisen helppous kanavien välillä			
Asiakaspalvelu	*	*	*
Asiakkaalla mahdollisuus omni- kanavaiseen asiakaspalveluun			

Ei toiminnallisuutta: -

Toiminto olemassa, mutta kehitettävää/ vaatimukset vain osin huomioitu: *

Toiminto olemassa ja useilta edellytyksiä huomioitu, mutta kehitettävää vielä jonkin verran: **

Toiminto olemassa / toimii hyvin mm. asiakaskokemuksen saumattomuutta ja kanavien vuorovaikutusta ajatellen:

4.2.1 Hinta- ja tuotetietojen integrointi

Jokaisen apteekin osalta hintatiedot olivat selkeästi esillä ja apteekkeille sähköposi-
titse lähettämien selvennyspyyntöjen perusteella ne on integroitu myymälässä
oleviin hintoihin. Hinnoittelun osalta ainoa esiin tullut puute olikin juuri tämä,
että verkkokauppasivustolta ei käynyt selkeästi ilmi, koskeeko hintatiedot myös
myymälässä olevia tuotteita vai ainoastaan verkkokauppaa. Samanlainen tilanne
oli myös tuotteiden saatavuustietojen kohdalla; tuotteen saatavuustiedot olivat
selkeästi verkkoapteekkisivustoilla, mutta sivuilta ei käynyt ilmi, koskeeko saa-
tavuus myös kyseisen apteekin kivijalkamyymälää. Tämä voi herättää kulutta-
jassa epävarmuutta ja epätietoisuutta esimerkiksi silloin, jos kuluttaja haluaisi
tarkistaa saldon ja hinnan verkkokauppasivuilta ennen apteekkiin menoa. Sel-
keyden vuoksi olisikin hyvä, että sivuilla olisi mainittu, koskeeko saatavuustieto
myös kyseisen apteekin varastoa vai ainoastaan verkkokaupan varastoa. Tämä
ei välttämättä ole kuluttajalle itsestään selvyys eikä se, että yleensä apteekkien
kohdalla kyse on samasta varastosta. Tämä sama puute koski kaikkia apteekkeja.

Tuotetietojen osalta omnikanavaisuutta tukee myös se, että tuoteinformaatio vaihtaa yleensä apteekkien kohdalla olevan sama kanavasta riippumatta. Tarkasteltavien sivustojen perusteella markkinoinnissa hyödynnetään paljon tuotevalmistajien tuottamaa valmista markkinointimateriaalia ja tuoteinformaatiota, mikä lisää informaation yhtenäisyyttä ja johdonmukaisuutta. Lisäksi tuotteiden kohdalla oli tuotearvostelumahdollisuus. Tuotetietojen osalta teknologiaa voisi ehkä hyödyntää myös tuotelinkitysten tai asiakasdatan perusteella kohdennetun markkinoinnin avulla.

4.2.2 Myynninedistämistoimien integrointi

Myynninedistämistoimien integraation aste puolestaan riippuu siitä, tarkastellaanko pelkästään hinnoittelua vai myös esimerkiksi eri kanavissa näkyviä kampanjailmeitä ja näkyvyyttä. Tarjoustuotteiden hinnat olivat muiden hintojen tapaan integroitua ja yhdenmukaisia riippumatta siitä, ostetaanko tuote verkkoapteekista vai kivijalka-apteekista. Sekä apteekki A, B että C päivittivät kampanjatuotteiden hintoja aktiivisesti ja reaaliaikaisesti verkkokauppasivuille. Hintojen yhtenäisyys fyysisen kaupan osalta tarkistettiin sähköpostitse. Sen sijaan kampanjailmeiden voidaan olettaa verkkoapteekkien sivustojen perusteella poikkeavan kivijalka-apteekkien kampanjoinnista. Kahden apteekin osalta verkkoapteekin etusivun näkyvimmillä paikalla mainostettiin vielä tammi-helmikuussa "Apteekin uutta joululehteä". Facebook -sivuilla olevien kuvien perusteella kampanjat oli kuitenkin fyysisen myymälän osalta päivitetty sesonkia vastaaviksi. Tämän perusteella kampanjoiden esillepanoa ei ole kyseisissä apteekkeissa integroitu operatiivisella tasolla. Todennäköisesti tämä johtuu siitä, että kampanjamarkkinointimateriaalin päivittäminen edellyttää aina kanavasta riippumatta työtä eikä niitä saa automatisoitua, kuten hintojen integrointia; kampanjamateriaalit (verkkosivubannerit, myymälämateriaalit jne.) on aina vaihdettava itse, oli kampanjakanavana myymälä tai verkkokauppa. Verkkokaupan houkuttelevuuden kannalta olisi kuitenkin hyvä, että kampanjamateriaalit (bannerit ym.) vaihdettaisiin säännöllisesti vuodenaikaan ja sesonkiin sopivaksi myös verkkokaupassa – aivan kuten kivijalka-apteekkeissakin yleensä tehdään. Omnikanavaisuuden näkökulmasta hyvä olisi, jos nämä kampanjat olisi integroitu toisiinsa eli samat kampanjat näkyisivät samaan aikaan samanlaisina kaikissa kanavissa.

4.2.3 Transaktion ja jakelun integrointi

Transaktion ja jakelun osalta osa tutkittavien apteekkien verkkokauppatoiminnoista tukevat omnikanavaisuutta. Yhden apteekin kohdalla esimerkiksi toimitusvaihtoehtoja oli monia (nouto apteekilta, nouto apteekin noutolokerosta, toimitus apteekin useisiin palvelupisteisiin sekä postin ja matkahuollon paketit). Lisäksi kyseisellä apteekilla oli mahdollisuus pikatoimitukseen saman päivän aikana, mikäli toimitusosoite sijaitsee lähietäisyydellä apteekista. On siten hyvä, että kuluttajalla on mahdollisuus valita mieleisensä noutokanava. Kahden muun apteekin kohdalla vaihtoehdot sen sijaan rajoittuivat apteekista ja apteekin noutolokerosta noutamiseen.

Jos esimerkiksi tutkittavien apteekkien jakelua tarkastellaan kokonaisuutena, on hyvä suuntaus, että kuluttajille tarjotaan eri mahdollisuuksia esimerkiksi tuotteiden noutamiseen. Kuitenkin muun muassa toimitusehdot olivat monin paikoin muotoiltu niin, että ne eivät välttämättä kannusta kuluttajaa tilaamaan verkko-kaupasta – tämän kuitenkin pitäisi mitä todennäköisimmin olla apteekkien verkko-kaupan tavoite. Esimerkiksi toimitusaika oli yhden tutkittavan apteekin kohdalla määritelty seuraavasti ”Toimitusaika riippuu valitusta toimitustavasta ja tuotteen saatavuudesta”. Tämä voi olla kuluttajan näkökulmasta liian epätarkka ilmaisu sen sijaan, että toimitusaika olisi määritelty vaihtoehtoisesti päivien lukumääränä (esim. 3-7 päivää). Samoin myös maksutavan kohdalla oli maininta: ”Ostokset maksetaan ostoskorissa valittavissa olevilla maksutavoilla”. Toisin sanoen mahdolliset maksutavat selviävät kuluttajalle vasta siinä vaiheessa, kun tuotteet ovat ostoskorissa. Nämä eivät kuitenkaan vaikuta sivujen käytettävyyteen, mutta asiakaskokemukseen ne vaikuttavat.

4.2.4 Asiakastietojen integrointi ja liikkuminen kanavasta toiseen

Kaikilla tutkittavilla apteekeilla on käytössä sama verkkoapteekki-alusta, johon tallentuu asiakkaan aikaisemmat ostot. Siten asiakkaan on mahdollista tarkastella myös aiemmin tekemiään tilauksia. Selkeä puute oli kuitenkin se, että verkkoapteekin kautta kuluttajalla ei ole mahdollista nähdä fyysisessä myymälässä tekemiään ostoja – vaikka hän olisi käynyt samassa apteekissa. Apteekin on mahdollista tarkastella näitä molempia, mutta kuluttaja itse näkee verkkoapteekki-sivustolla ainoastaan verkkokaupan ostohistoriansa. Asiakasdatan osalta kehitettävää onkin vielä paljon, jotta voidaan saavuttaa katkeamaton ja saumaton asiakaspolku, joka tulee asiakaskokemusta. Asiakkaan koko ostohistoriaan ja intresseihin perustuvasta integroidusta asiakasdatasta olisi hyötyä sekä asiakkaalle että apteekille. Asiakastietojen ja eri tietojärjestelmien integrointi nousi keskeiseksi puutteeksi myös haastatteluissa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös sitä, onko kuluttajalla mahdollisuus liikkua kanavasta toiseen ja miten helposti. Eri logistiikkavaihtoehdot, joita kuvattiin edellä, tuovat osaltaan kuluttajalle mahdollisuuden siirtyä ostoprosessin edetessä kanavasta toiseen. Kahden tarkasteltavan apteekkien verkkokauppasivuilla oli myös linkkejä muihin digitaalisiin kanaviin, mikä myös mahdollistaa siirtymisen kanavasta toiseen. Yhden apteekin osalta verkkokauppasivuilta puuttui kuitenkin esimerkiksi linkki Facebook -sivuille.

4.2.5 Asiakaspalvelun integrointi

Mahdollisuudet saada asiakaspalvelua verkkoapteekki-sivujen kautta oli kaikkien apteekkien kohdalla melko pienet. Sivustoilta löytyy esimerkiksi painike ”Kysy neuvo”, mutta ei chat-palvelua eikä myöskään sisäänkirjautumisen jälkeen mahdollisuutta suojatun viestin lähettämiseen. Sivustoilta löytyi puhelinnumerot ja sähköpostiosoitteet, jotka toki mahdollistavat yhteydenoton. Lääke-

neuvontaa tukevat asiakaspalvelutoiminnot sivustolta kuitenkin puuttuvat. Lisäksi yhden apteekin kohdalla ”Kysy neuvoa” -kohtaa painaessa avautui teksti ”Sivua ei löytynyt”.

Kuluttajan mahdollisuudet saada yhtenäistä palvelua eri kanavien läpi oli kaikkien apteekkien kohdalla melko vähäistä. Verkkoalusta ei juuri sisällä ominaisuuksia, jotka mahdollistaisivat kuluttajan siirtymisen kanavasta toiseen niin, että katkeamaton palvelu siirtyisi kuluttajan mukana kosketuspisteestä toiseen – lukuun ottamatta lääkkeiden toimitusta. Palvelun katkeaminen koskee etenkin lääkeneuvontatilanteita. Vuorovaikutteista lääkeneuvontaa ei ole mahdollista saada verkkopalvelussa vaan rajoittuu apteekkien perinteisiin kanaviin, kuten fyysisiin myymälöihin ja puhelimeen. Kuluttajan mahdollisuus valita mieleinen asiointikanava on tässä suhteessa rajallinen.

4.3 Yhteenveto tutkimustuloksista

Apteekkitoimiala on digitalisoitunut voimakkaasti; yksittäiset apteekit ovat siirtyneet aktiivisesti eri kanaviin ja kehitystyötä on tehty paljon myös koko toimialalla valtakunnallisesti. Vaikuttaisi siltä, että apteekit ovat sisäistäneet sen, että tämän päivän kuluttajat käyttävät useita eri kanavia ja apteekeilla on halu palvella asiakkaita niissä kanavissa, joissa asiakkaat ovat.

Monin paikoin, sekä haastatteluissa että apteekkien verkkokauppasivuja tarkasteltaessa, tuli kuitenkin esille tekijöitä, jotka viittaavat vielä suurelta osin monikanavaisuuteen – ei omnikanavaisuuteen. Omnikanavaisuus edellyttäisi sitä, että kuluttajalla on mahdollisuus liikkua vapaasti kanavasta toiseen niin, että ostopolusta muodostuu katkeamaton ja asiakaskokemuksesta yhtenäinen.

Vaikka apteekit toimivat digitaalisissa kanavissa aktiivisesti, näyttäisi siltä, että toiminta painottuu vielä suurelta osin kivijalka-apteekkeihin. Tämä korostuu etenkin silloin, jos tarkastellaan henkilökohtaista asiakaspalvelua, kuten lääkeneuvontaa. Apteekkien lääke- ja terveysneuvonta painottuvat kivijalka-apteekkeihin eivätkä kuluttajat pysty täysin vapaasti valitsemaan mieleistä asiointikanavaa. Myös kanavien välinen integraatio ja vuorovaikutteisuus eivät vielä näy kaikkien tekijöiden osalta. Monet omnikanavaisuuden tekniset edellytykset, kuten tuote- ja hintatietoihin tai logistiikkaan liittyvät tekijät, tukevat omnikanavaisuutta, mutta puutteet myös tässä kohtaa liittyivätkin etenkin palvelun ja prosessien integrointiin ja yhtenäisyyteen. Täysin omnikanavainen toiminta edellyttää teknisten asioiden lisäksi sitä, että integrointi ja yhtenäisyys ulottuu myös apteekin prosesseihin ja esimerkiksi ihmisten toimintaan. Toisaalta se edellyttää myös kanavien käyttöönoton jälkeen jatkuvaa työtä.

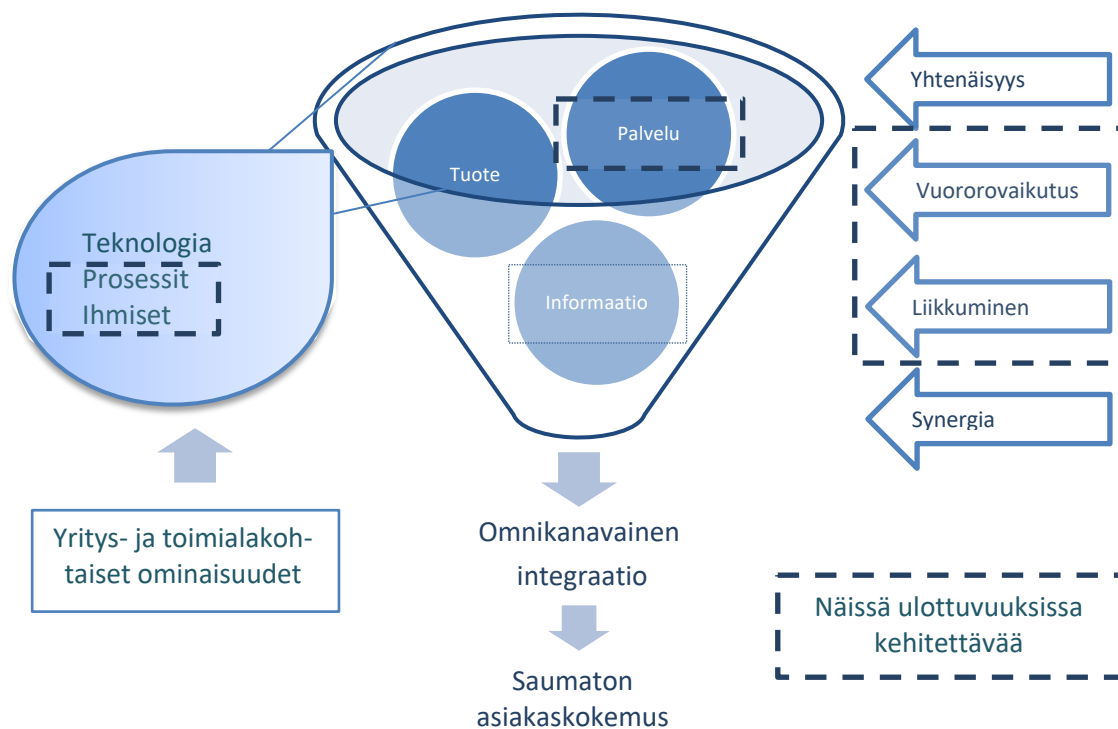
Myös esimerkiksi eri asiakastietojärjestelmien integroinnissa on vielä kehitettävää, mikä vaikuttaa edelleen asiakaspalvelun integrointiin ja kuluttajan ostopolun katkeamattomuuteen. Yksittäisten apteekkien mahdollisuudet ratkaista tätä ongelmaa ovat kuitenkin rajalliset. Kaikki apteekkitoimintaan sisältyvät asiakastietojärjestelmät, kuten valtakunnallinen Kanta-palvelu, eivät ole apteekkien omassa hallinnassa.

Tutkimuksessa tuli esille kuitenkin monia omnikanavaisuuteen vaikuttavia tekijöitä, joiden eteen myös yksityiset apteekit itse voisivat tehdä työtä. Esimerkiksi sivujen personointiin, päivitystiheyteen, viestintätyyliin, vuorovaikutteisuuteen, läsnäoloon ja saavutettavuuteen panostamalla voitaisiin tukea omnikanavaisen ja saumattoman asiakaskokemuksen muodostumista. Vaikuttaisikin siltä, että yksittäisten apteekkien tulisi tarkemmin miettiä sitä, mikä merkitys kanavalla kuluttajalle on ja miten sen tulisi käytännössä ottaa huomioon apteekkien prosesseja ja toimintaa suunniteltaessa. Asiakaskokemuksen kannalta tärkeää olisi muun muassa, että palvelun laatu, viestintätyyli ja visuaaliset elementit näyttäytisivät samanlaisena kanavasta riippumatta – esimerkiksi se, miten aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti kanavissa ollaan läsnä, millaista viestintätyyliä käytetään ja miten vaikka yksittäiset kampanjat saataisiin yhtenäistettyä kaikissa kanavissa. Vaikuttaisikin siltä, että yksittäisen apteekin tasolla ei ehkä vielä olla ajateltu, mitä kaikkea kanavien välinen yhtenäisyys ja integrointi käytännössä tarkoittaa.

Lisäksi eri kanavien käyttöönotto edellyttää apteekeilta myös strategista suunnittelua sekä jatkuvaa työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastatteluaineistojen perusteella etenkin strategista suunnittelua tehdään apteekeissa keskimäärin vielä melko vähän – joskin vaihtelevasti. Lisäksi vaikuttaisi siltä, että uudet käyttöön otettavat kanavat nähdään useimmiten erillisinä, kuluttajille tarjottavana, lisäpalveluina. Omnikanavaisuuden näkökulmasta olisi tärkeää, että toimintaa ajateltaisiin kokonaisuutena ja pohdittaisiin tarkemmin, mikä rooli eri kanavilla tässä kokonaisuudessa on.

Tutkimuksen perusteella apteekit ovat matkalla kohti omnikanavaisuutta. Monet omnikanavaisuuden edellytykset näkyvät apteekkien toiminnassa, mutta matkaa täysin saumattoman asiakaskokemuksen tarjoamiseen on vielä. Tutkimuksessa tuli kuitenkin esille monia toimialakohtaisia haasteita, kuten lainsäädäntöön liittyvät haasteet sekä asiakastietojärjestelmien integrointiin liittyvät haasteet. Lisäksi yksittäisen apteekin mahdollisuudet kehittää toimintaa täysin omnikanavaiseksi on myös käytettävissä olevien resurssien näkökulmasta haasteellista. Toimialakohtaiseksi haasteeksi voidaan luokitella myös tutkimuksessa esiin noussut brändien päällekkäisyys ja sekavuus. Yksityisten apteekkien brändi näyttäytyi tässä tutkimuksessa osittain keskeneräisenä. Toisaalta koettiin, että monet yksittäiset apteekit eivät vielä ole tietoisesti tehneet kovinkaan paljon työtä yhtenäisen brändin eteen. Vaikka asiakas onkin omnikanavaisuuden näkökulmasta toiminnan keskiössä, tulisi apteekkien kiinnittää jatkossa huomioita myös tähän, jotta asiakaskokemuksen olisi mahdollista olla saumaton.

Teoreettisen viitekehyksen perusteella omnikanavaisuuden voidaan katsoa ulottuvan kaikkiin vähittäiskaupan toimintoihin. Kanavien ja kosketuspisteiden integraatiossa tulisi siten huomioida sekä tuote, palvelut että informaatio ja toisaalta sekä teknologiset ja fyysiset ratkaisut että prosessit ja ihmiset. Yhteenvedon voidaan sanoa, että useat teknologiset ratkaisut, tuote- ja informaatiotietojen yhtenäisyys ja osittain ilmenevä kanavien välinen synergia tukevat saumattoman asiakaskokemuksen ja omnikanavaisuuden ilmenemistä (Kuvio 7).



KUVIO 7 Omnikanavaisen ja saumattoman asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden ilmeneminen apteekkitoimialalla.

Kehitettävää puolestaan on etenkin palveluiden integroinnissa ja lisäksi informaation integroinnissa asiakasdatan osalta. Apteekin asiakaspalvelua tulisi pyrkiä siirtämään tarvittavilta osin enemmän digitaalisiin kanaviin sekä samalla kehittää kanavien välistä vuorovaikutusta ja helpottaa kuluttajan siirtymistä kanavasta toiseen. Tähän liittyy oleellisena osana myös asiakastietojärjestelmien ja asiakasdatan integrointi. Nämä tutkimuksessa esiin nousseet omnikanavaisuuden ulottuvuudet, joihin apteekkien kannattaa jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, on kuvattu kuviossa 7 katkoviivoin. Toimintaa voidaan kuitenkin monilta osin pitää yhtenäisenä. Muun muassa SAL:n uusi verkkoapteekki-alusta mahdollistaa esimerkiksi tuote- ja hintatietojen sekä osittain myös visuaalisen ilmeen yhtenäistämisen. Useiden toimintojen toteutus edellyttää kuitenkin alustan lisäksi panostusta myös yksittäiseltä apteekilta. Esimerkiksi myymäläkampanjoiden tai visuaalisen ilmeen päivittäminen, kuten myös eri kanavien olemassa olon viestiminen, edellyttää työtä myös apteekeilta itseltään. Näiltä osin ei riitä, että verkkoalusta on tehty riittävän hyvin. Apteekkien tulisikin miettiä, miten jo olemassa olevia prosesseja ja työntekijöiden toimintamalleja tulisi muokata, jotta uusien kanavien tarjoamat edut saataisiin mahdollisimman hyvin hyödynnettyä. Uusien kanavien käyttöönotto edellyttääkin apteekeilta alkuponnistusten lisäksi jatkuvaa työtä ja kehittämistä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tässä luvussa tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia peilataan aikaisempiin tutkimustuloksiin. Lisäksi pohditaan, mitä merkitystä löydetyillä tuloksilla on liikkeenjohdon ja apteekkitoiminnan kehittämisen kannalta. Lopuksi vielä arvioidaan sekä tutkimuksen ja tulosten luotettavuutta, rajoituksia että jatkotutkimusaiheita.

Laadullisen tutkimuksen perusluonteeseen viitaten tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut tehdä yleistettävissä olevia päätelmiä apteekkien toiminnasta tai omnikanavaisuudesta. Tavoitteena oli selvittää, miten omnikanavaisuus ilmenee apteekkien liiketoiminnassa ja oppia ymmärtämään ilmiötä paremmin apteekkikontestissa. Sekä haastatteluiden että verkkokauppasivustojen analysoinnin tavoitteena oli tuoda esille eri teemoja ja aihealueita omnikanavaisuuden näkökulmasta ja siten auttaa yksityisiä apteekkeja kehittämään toimintaansa yhä omnikanavaisemmaksi. Tutkimusongelmaan pyrittiin saamaan vastaus etenkin kahden alakysymyksen avulla:

- kuinka yhtenäinen ja saumaton asiakaskokemus toteutuu apteekkien liiketoiminnassa ja
- miten kanavien välinen integraatio on huomioitu apteekkien liiketoiminnassa?

Tutkimuksen teoriaosassa muodostettiin viitekehys omnikanavaisuudelle tyyppillisistä erityispiirteistä ja kanavien integraatioon liittyvistä edellytyksistä. Empiirinen aineisto muodostui asiantuntijahaastatteluista ja Suomen Apteekkariliiton jäsenten verkkoapteekkisivustoilta kerätyistä havainnoista. Haastateltavina oli henkilöitä sekä apteekista, markkinointi- ja viestintätoimistoista että Suomen Apteekkariliitosta. Verkkoapteekkisivuja puolestaan tarkasteltiin niiden apteekkien osalta, jotka olivat tätä tutkielmaa aloitettaessa ottaneet käyttöön SAL:n uuden verkkoapteekki-alustan.

Ensimmäisessä alaluvussa tutkimustuloksia käydään läpi aikaisempaan teoriaan nähden ja seuraavassa luvussa tuodaan esille teemoja ja aihealueita, jotka tutkimuksen perusteella kannattaa huomioida liikkeenjohdollisia kontribuutioita ajatellen. Kappaleessa 5.3 käydään vielä läpi tutkimuksen luotettavuutta ja viimeisessä luvussa tutkimukseen liitettäviä rajoituksia sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Teoreettiset kontribuutiot

5.1.1 Asiakaskokemuksen yhtenäisyys ja saumattomuus

Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että apteekit ovat tiedostaneet kuluttajakäyttäytymisen muutoksen ja reagoineet siihen muun muassa siirtymällä aktiivisesti digitaalisiin kanaviin. Esimerkiksi verkkoapteekkien määrä on

kasvanut huomattavasti etenkin viimeisen vuoden aikana (Fimea 2019a). Vuoden 2019 lopulla verkkoapteekkipalveluita tarjosi yli 130 apteekkiä. Suomen Apteekkariliitto (SAL) on osaltaan ollut tukemassa yksityisiä apteekkeja verkko-kauppaan siirtymisessä muun muassa lanseeraamalla uuden jäsenilleen tarkoitettun verkkoapteekki-alustan.

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että apteekkeilla on selkeä halu palvella kuluttajia niissä kanavissa, joissa kuluttajat ovat. Tähän liittyen asiakaskokemuksen koettiin muodostuvan kaikissa kanavissa ja kosketuspisteissä, joissa kuluttajat ovat yhteydessä yritykseen - mikä tukee myös aikaisempaa teoriaa asiakaskokemuksen muodostumisesta (mm. Verhoef ym. 2009). Omnikanavainen asiakaskokemus edellyttää kuitenkin myös sitä, että kokemusta tarkastellaan kanavien yli ja kanavien välillä (Melero ym. 2016). Tämä ei oikeastaan tullut haastatteluaineistossa asiakaskokemusta käsiteltäessä esille. Myöskään tutkimuksessa analysoidut verkkoapteekki-alustan toiminnot eivät merkittävästi tue kuluttajan siirtymistä kanavasta toiseen.

Apteekkien tulisikin enemmän kiinnittää huomiota myös siihen, että kuluttajilla on taipumus siirtyä kanavasta toiseen (vrt. esim. Lemon & Verhoef 2016). Muuttunut kuluttajakäyttäytyminen ei tarkoita ainoastaan sitä, että kuluttajat ovat siirtyneet digitaalisiin kanaviin, vaan myös sitä, että koko ostopolusta on tullut monimutkaisempi kuin mitä se on aikaisemmin ollut. Omnikanavaisuuden yhtenä erityispiirteinä voidaankin pitää eri kanavien vuorovaikutuksesta johtuvaa monimutkaisuutta (Huré ym. 2017). Apteekkien kohdalla digitalisaatio näkyy siinä, että monia kanavia on otettu aktiivisesti käyttöön, mutta ei vielä merkittävästi siten, että niiden välillä olisi vuorovaikutusta. Tutkimusaineistossa ei myöskään tullut juuri esille sitä, että asiakkaat odottavat personoitua asiakaskokemusta, mikä on yhtä lailla tärkeää huomioida asiakaskokemusta ajatellen (Melero ym. 2016).

Vaikka apteekit ovat siirtyneet verkkoon melko aktiivisestikin, lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että digitaalisten kanavien osuus asiakaskokemuksen muodostumisessa on vielä melko pieni. Digitaalisten kanavien merkitys apteekkitoiminnassa tosin nähtiin kasvavana ja osan mielestä voimakkaasti kasvava. Tässä vaiheessa apteekkien toiminta näyttäisi kuitenkin painottuvan vielä melko paljon kivijalka-apteekkeihin. Haastatteluissa tuli kuitenkin esille myös se, että on toisaalta hyvä, että apteekkipalveluita on edelleen hyvin saatavilla myös fyysisissä myymälöissä; monella muulla palvelualalla henkilökohtaisen asiakaspalvelun saaminen fyysisessä myymälässä ei ole itsestään selvyyttä. Kaksi haastateltavaa uskoi myös, että kuluttajakäyttäytyminen ei ole apteekkitoiminnan kohdalla vielä muuttunut niin merkittävästi kuin monella muulla alalla. Tämä voi olla hyvinkin mahdollista. Kuluttajakäyttäytyminen, kuten eri kanavien käyttö, eri ostopolun vaiheissa tai eri kanavien tarjoamat hyödyt voivat vaihdella merkittävästikin eri toimialojen välillä (Ailawadi & Farris 2017; Blom ym. 2017). Apteekkien kohdalla tärkeimmät kohderyhmät muodostuvat usein iäkkäistä ihmisistä, jotka eivät vielä ole tottuneet käyttämään digitaalisia kanavia nuorempien sukupolvien tapaan. Internetiä saatetaan käyttää tiedon etsintään, mutta ei vielä siinä määrin esimerkiksi ostamiseen ja palveluiden kuluttamiseen. Toisaalta tämän tutkimuksen perusteella emme voi tietää, miten suuri merkitys

esimerkiksi digitaalisten palveluiden käytettävyyteen, helppouteen tai saatavuuteen liittyvillä tekijöillä on tai sillä, että kuluttajat eivät vielä ole tietoisia verkkoapteekkipalveluiden olemassa olost. Kuluttajien kokemuksista ja toisaalta myös odotuksista kaivattaisiinkin huomattavasti enemmän tietoa apteekkitoimialaa ajatellen.

Tutkimuksessa tuli esille toisaalta myös se, että vain osa apteekin toiminoista on siirretty verkkoon. Tämä korostui oikeastaan sekä haastatteluissa että verkkoapteekkisivujen analysoinnissa. Etenkin lääkeneuvonta ja henkilökohtainen asiakaspalvelu näyttävät painottuvan suurelta osin kivijalka-apteekkeihin. Tämä ei tue omnikanavaista ajattelua, jos otetaan huomioon se, että lääkeneuvonta on apteekkien yksi tärkein tehtävä ja se, että terveyteen ja hyvinvointiin liittyvää tietoa etsitään usein juuri digitaalisista kanavista. Toisin sanoen se, että digitaalisten kanavien osuutta apteekkitoiminnassa kuvailtiin vielä melko pieneksi, johtunee osittain myös siitä, että apteekit ovat vasta parhaillaan siirtämässä toimintaansa verkkoapteekin puolelle.

Apteekkitoiminta koettiin myös monesta syystä haasteelliseksi siirtää digitaalisiin kanaviin. Monin paikoin viitattiin esimerkiksi lääkeneuvontaa tai apteekkien verkkopalvelua koskeviin lainsäädännön vaatimuksiin ja rajoituksiin sekä eri järjestelmien integroinnin haasteisiin. Näitä toimialakohtaisia esteitä kannattaisikin tarkastella jatkossa lähemmin. Esimerkiksi chat-palvelun toteuttaminen yksityisissä apteekeissa edellyttäisi suhteellisen isoja panostuksia käytössä oleviin resursseihin nähden. Yksityiset apteekit ovat PK-yrityksiä ja niissä työskentelee keskimäärin alle kymmenen farmaseuttisen koulutuksen saanutta henkilöä (Suomen Apteekkariliitto 2019b). Käytännössä chat-palvelun tarjoaminen voisi olla mahdollista esimerkiksi apteekkien välisen yhteistyön avulla. Verkkoapteekkitoiminta, mukaan lukien lääkeneuvonta, tulee kuitenkin lainsäädännön mukaan rajata apteekin tiloihin (Fimea, Määräys apteekkien verkkopalvelusta 2011) ja siten keskitetyn chat-palvelun toteuttaminen on tämän hetkisen lainsäädännön vuoksi haasteellista. Tämä oikeastaan asettaa pienet yksityiset apteekit ja esimerkiksi ison useasta toimipisteestä koostuvan Yliopiston Apteekki -ketjun eriarvoiseen asemaan. Olisikin ehkä tarpeen miettiä, sisältääkö tämän hetkinen lainsäädäntö kohtia, jotka estävät yksityisiä apteekkeja tarjoamasta verkkopalveluita, joita tämän päivän kuluttajat odottavat. Esimerkiksi apteekkien verkkopalveluita koskeva määräys apteekkien verkkopalvelusta on tullut voimaan vuonna 2011 ja lääkelaki (Läkelaki 395/1987; uudistettu 2010) jo ennen tätä.

Tässä tutkimuksessa tuli ilmi useita toimialakohtaisia omnikanavaisuuteen liittyviä haasteita. Haasteiden tunnistaminen ei ollut tämän tutkimuksen varsinaisen tavoite, mutta koska ne korostuivat haastatteluaineistossa monessakin kohtaa, haluttiin ne raportoida myös tuloksiin ja johtopäätöksiin. Omnikanavaisuuteen liittyvät haasteet on tunnistettu laajasti myös aikaisemmissa tutkimuksissa. Liiketoiminnan siirtäminen digitaalisiin kanaviin ja etenkin saumattoman omnikanavaisen palvelun saavuttaminen edellyttävät markkinoijilta täysin uudenlaista ajattelutapaa (Lazaris & Verchopoulos 2014; Briel 2018). Omnikanavaisen asiakaspalvelun tuottaminen on osoittautunut yhdeksi keskeisimmäksi vähittäiskaupan haasteeksi (Piotrowicz & Cuthbertson 2014, Melero ym. 2016; Picot-Coupey, Huré & Piveteau 2016), joten apteekkiala ei ole ainoa toimiala, jota

haasteet koskevat. Apteekkialaa koskevat haasteet ovat kuitenkin melko erilaisia toisiin toimialoihin nähden muun maussa lainsäädännöstä johtuen.

Toisaalta haasteista huolimatta omnikanavaisuutta ja asiakaskokemuksen saumattomuutta tulisi pyrkiä kehittämään; omnikanavaisuutta ja asiakaskokemuksen saumattomuutta pidetään useissa lähteissä (Zhang ym. 2010; Rigby 2011; Cao & Li 2015; Verhoef ym. 2015; Von Briel 2018) merkittävimpinä vähittäiskaupan kilpailukykyyn vaikuttavina tekijöinä. Toisin sanoen pidemmällä tähtäimellä olisi tärkeää, että myös näihin haasteisiin pystyttäisiin löytämään ratkaisut. Apteekkien tulisi kiinnittää huomiota siihen, että kuluttajilla olisi mahdollisuus valita mieleinen kanava myös esimerkiksi lääkeneuvonnan suhteen ja myös siihen, että kuluttajan siirtyessä kanavasta toiseen ostopolku jatkuisi saumattomana ja katkeamattomana.

Haastateltavien vastauksissa heijastui osittain myös se, että digitaalisiin kanaviin siirtymistä ei välttämättä olla kaikilta osin toteutettu asiakkaan ehdoilla. Digitaalisiin kanaviin on saatettu siirtyä, koska se nähdään välttämättömyytenä. Tämä onkin voinut johtaa siihen, että asiakaskokemusta ei tarkastella riittävän kokonaisvaltaisesti ja uudet kanavat nähdään ehkä enemmänkin erillisinä kuluttajille tarjottavina lisäpalveluina. Omnikanavaisuuden näkökulmasta toimintaa pitäisi kuitenkin ajatella kokonaisuutena. Tämä onkin yksi yleisimmistä omnikanavaisuuteen liittyvistä haasteista. Vähittäismyyjät ovat tottuneet johtamaan kanavina erillisinä kanavina (Piotrowicz & Cuthebertson 2014; Melero ym. 2016) ja siirtyminen täysin yhtenäiseen kanavien hallintaan on haastavaa – sekä vaatii resursseja. Yksityisten apteekkien rajalliset resurssit tulivat haastattelussa suhteellisen usein esille. Apteekkien tulisikin miettiä, pitäisikö asiakaskokemuksen parantamiseen panostaa aikaisempaa enemmän ja millainen rooli digitaalisilla kanavilla tulee tulevaisuudessa olemaan. Mikäli kuluttajakäyttäytymisen muutos alkaa heijastua voimakkaammin myös apteekkitoiminnassa, tulee yksityisten apteekkien todennäköisesti tehdä aikaisempaa enemmän yhteistyötä, jotta täysin omnikanavainen toiminta voidaan saavuttaa. Yksittäisten apteekkien tulisi myös pohtia, pitäisikö omnikanavaisuuteen ja digitaalisten kanavien kehittämiseen panostaa enemmän myös Suomen Apteekkariliiton osalta. Digitaalisaation ja esimerkiksi verkkokauppa-alustan eteen on jo tehty paljon työtä, mutta todennäköisesti siihen pitäisi suunnata vielä enemmän resursseja. Omnikanavainen vähittäiskauppa on teoriassa yksinkertaista, mutta sen toteuttaminen vaatii sekä rahallisia investointeja että riittävästi ihmisiä toteuttamaan sitä (Roggio 2017). Resurssit tarkoittavat sekä riittävää osaamista, riittävää henkilökuntamäärää että myös riittäviä rahallisia investointeja. Liian rajallisten resurssien on todettu olevan yleinen syy sille, että siirtyminen omnikanavaiseen vähittäiskauppaan epäonnistuu (Roggio 2017).

Asiakaslähtöisyys toteutuukin tämän kappaleen perusteella niiltä osin, että apteekit ovat siirtyneet digitaalisiin kanaviin hyvinkin aktiivisesti ja nimenomaan siksi, että asiakkaat ovat siellä. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että apteekkien tulisi kiinnittää enemmän huomiota myös siihen, mitä asiakaspalvelu tai tässä tapauksessa apteekkipalvelu digitaalisissa kanavissa käytännössä tarkoittaa, mitä se voisi tarkoittaa, mitä asiakkaat odottavat, miten asiakkaiden ostopolku muodostuu, miten ostopolku ja eri kosketuspisteet saadaan yhdistettyä niin, että

asiakaskokemus olisi katkeamaton ja saumaton sekä edelleen, miten tämä vaikuttaa apteekkien prosesseihin ja toimintaan käytännössä sekä mitä investointeja se apteekkeilta edellyttää.

5.1.2 Kanavien välinen integraatio

Omnikanavaisuuden kannalta on tärkeää, että eri kanavat muodostavat yhden toimivan kokonaisuuden ja että ne ovat täysin integroitu ja vuorovaikutuksessa keskenään (Beck & Rygl 2015). Tavoitteena on poistaa esteet eri kanavien ja kosketuspisteiden väliltä (Mirch ym. 2016) sekä tarjota kuluttajalle saumaton asiakaskokemus (Pentina & Hasty, 2009). Laaja-alaisesti tarkasteltuna vähittäiskaupan kanavaintegraation voidaan nähdä ulottuvan kaikkiin vähittäiskaupan toimintoihin (Oh ym. 2012; Brynjolfsson ym. 2013; Avensia 2014; Bell ym. 2014; Huré ym. 2017; Li ym. 2018). Haastatteluaineiston perusteella yksityisten apteekkien kanavien integrointi vaikuttaa painottuvan vielä suurilta osin teknisiin toteutuksiin eikä kanavien välinen vuorovaikutus heijastu vielä kokonaisvaltaisesti kaikkiin apteekin prosesseihin ja toimintoihin. Tutkimuksen teoriaosassa, kappaleessa 2.2.2, tunnistettiin seitsemän eri tekijää, jotka tulisi huomioida kanavien integraatiossa verkkokauppaa ajatellen:

- Hintojen johdonmukaisuus ja integrointi
- Tuotetietojen yhtenäisyys ja integrointi
- Transaktion ja jakelun integrointi
- Myynninedistämistoimien integrointi
- Asiakaspalvelun integrointi
- Asiakastietojen integrointi
- Liikkumisen helppous kanavien välillä

Näistä edellä mainituista tekijöistä apteekit ovat huomioineet etenkin hintojen, tuotetietojen ja osittain myös logistiikan ja maksuvaihtoehtojen integroinnin. Hintatiedot integroituvat automattisesti eri kanavien välillä ja apteekkeilla on mahdollisuus valita verkkokauppaansa helposti eri toimitus- ja palautusvaihtoehtoja. Kehitettävää puolestaan on erityisesti asiakaspalvelun ja asiakastietojen integroinnissa sekä osittain myös siinä, että liikkuminen kanavasta toiseen olisi mahdollisimman helppoa. Ostopolun katkeaminen korostui etenkin henkilökohtaisissa asiakaspalvelutilanteissa. Henkilökohtaista asiakaspalvelua tarjotaankin lähinnä apteekkien kivijalkamyymälöissä.

Taustalla on myös se, että apteekkeilla ei vielä ole käytössä integroitua asiakastietojärjestelmää, mikä mahdollistaisi ostopolun jatkumisen kanavasta toiseen esimerkiksi lääkeneuvontatilanteissa. Asiakastietojen yhdistäminen yhdeksi dataksi olisi kuitenkin oleellinen kanavaintegraatioon kuuluva osa-alue (Neslin ym. 2006; Melero ym. 2016). Asiakasta ja asiakkaan ostoja koskeva informaatio pitäisi saada täysin integroitua yhtenäiseksi dataksi riippumatta siitä, missä kanavassa asiakas asioi. Tämä hyödyttäisi sekä asiakasta että apteekkiä (Oh ym. 2012). Eri kanavista lähtöisin olevan integroidun asiakasdatan avulla vähittäismyyjän olisi mahdollista tarjota personoidumpaa ja tehokkaampaa markkinointimateriaalia. Asiakas puolestaan saisi helpomman ja sujuvamman

asiakaskokemuksen, kun heille tarjottaisiin ainoastaan omiin intresseihin ja ostohistoriaan perustuvia tarjouksia ja kun esimerkiksi ostohistoriaan perustuvaa tietoa olisi saatavissa läpi kanavien.

Tietojärjestelmien yhdistäminen on myös yleisesti tunnistettu yhdeksi kanavaintegraation suurimmaksi haasteeksi ja investointeja edellyttäväksi tekijäksi (Stone ym. 2002). Tässä tapauksessa asiakastietojen integrointiin liittyy kuitenkin selkeästi myös toimialakohtaisia haasteita. Apteekkitoimialalla haasteellisuutta lisää se, että asiakastietoa on apteekin omien järjestelmien lisäksi myös esimerkiksi valtakunnallisessa potilastiedon arkistossa eli Kanta-palvelussa. Kanta-palvelut ovat osa Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisarkkitehtuuria, joten tietojärjestelmänä se ei ole apteekkien hallinnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että apteekkiasiakkaan on siirryttävä apteekin verkkopalvelusta Kanta-palveluun esimerkiksi silloin, kun hän haluaa tarkastella reseptitietojaan tai uusia reseptejään. Näitä toimintoja ei ole tällä hetkellä mahdollista tehdä apteekin verkkopalvelun kautta.

Asiakastietojen integroinnin osalta tutkimuksessa nousi esille myös tekijöitä, joihin ei liity vastaavia haasteita ja joita olisi mahdollista kehittää esimerkiksi verkkoalustaa ja apteekin omaa järjestelmää muokkaamalla. Kuluttajan ei esimerkiksi ole tällä hetkellä ole mahdollista nähdä apteekin verkkopalvelun kautta fyysisessä myymälässä tekemiään ostoja; kuluttajan on mentävä apteekkiin, mikäli hän haluaa tietoa apteekissa tekemistään ostoista. Useat yksityiset apteekit ovat ottaneet käyttöön kanta-asiakasjärjestelmän, johon tallentuu reseptilääkeostojen lisäksi myös muut ostot. Näitä ostoja kuluttajat eivät kuitenkaan itse pysty tarkastelemaan apteekin verkkopalvelun kautta. Asiakaskokemuksen sujuvuutta voitaisiinkin tukea esimerkiksi sillä, että apteekin tietojärjestelmän tiedot integroitaisiin tiiviimmin apteekin verkkopalveluun. Tällä hetkellä reseptilääkkeiden toimitukset ovat nähtävissä Kanta-palvelussa, mutta sinne tallentuu ainoastaan reseptiostot. Esimerkiksi itsehoitotuotteiden ostoja kuluttaja ei pysty seuraamaan verkkopalvelun kautta, vaikka ne olisivat tallentuneet apteekin kanta-asiakasjärjestelmään.

Useiden lähteiden (mm. Piotrowicz & Cuthbertson 2014; Verhoef ym. 2015; Melero ym. 2016; Huré ym. 2017) perusteella omnikanavaisuus edellyttää myös saumatonta brändikokemusta, kuten yhtenäistä viestintää, sisältöä, palvelua ja prosesseja jokaisessa kanavassa ja kosketuspisteessä. Etenkin haastatteluissa nousi selkeästi esille se, että yksittäisten apteekkien brändiä ei voida pitää riittävän yhtenäisenä ja selkänä. Apteekkien eri brändit vaikuttavat näyttäytyvän osin päällekkäin; apteekteilla on käytössä Suomen Apteekkariliiton valtakunnallinen APTEEKKI -brändi, yksityisten apteekkien omia brändejä sekä lisäksi myös eri apteekkiketjujen brändejä. Brändin osalta tutkimuksessa nousikin esille juuri eri brändien päällekkäisyys sekä brändityön keskeneräisyys. Vaikuttaisi siltä, että etenkin yksittäiset apteekit eivät itse ole vielä riittävästi kiinnittäneet huomiota brändityöhön eivätkä tiedostaneet brändin yhtenäisyyden merkitystä. Haastatteluissa nousi kuitenkin selkeästi esille myös se, että Suomen Apteekkariliiton brändityötä pidettiin tärkeänä ja että osin sen vuoksi apteekkitoimialaa pidetään luotettavana ja asiantuntevana terveydenhuollon toimijana.

Tutkimuksen perusteella apteekkien tulisi kuitenkin pyrkiä selkiyttämään brändiään. Brändin yhdenmukaisuus on yksi omnikanavaisuuden edellytys

(Verhoef ym. 2015). Tämä puolestaan edellyttää yksityisiltä apteekkeilta itseltään strategisia päätöksiä ja toimenpanoja. Haastateltavat olivat lähes pääsääntöisesti sitä mieltä, että brändityötä on tehty yksityisissä apteekkeissa keskimäärin melko vähän; vaikuttaisi siltä, että muutamat apteekit sekä apteekkiketjut ovat panostaneet brändityöhön enemmän, jotkin apteekit ovat kiinnittäneet siihen hieman huomiota ja monet eivät tietoisesti lainkaan. On kuitenkin hyvä pitää mielessä se, että vähittäiskauppojen siirtyessä digitaalisiin kanaviin ja edelleen omnikanavaisuuteen yhtenäisestä brändikuvasta tulee entistäkin tärkeämpi tekijä asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta (Pentinä & Hasty 2009). Organisaatioiden olisi pystyttävä viestimään brändistään riittävän yhtenäisesti kaikissa kanavissa. Tämä koskee sekä visuaalista yhdenmukaisuutta, tuotevalikoimaa, informaatiota että myös tasalaatuista palvelua. Visuaalinen yhdenmukaisuus toteutuu osittain SAL:n uuden verkkopalvelun myötä. Verkkoalustalla toistuvat muun muassa tietyt APTEEKKI-brändiin liittyvät symbolit, kuten vihreä risti ja tietynlainen värimaailma. Yksittäisen apteekin kannalta on kuitenkin hyvä huomioida se, että brändikokemukseen vaikuttaa myös muut tekijät, kuten palvelun laatu. Apteekkien tulisikin miettiä, ovatko esimerkiksi apteekkeihin yleisesti yhdistetyt tekijät, kuten palvelualltius, hyvä saavutettavuus ja erinomainen palvelun laatu, näkyvissä myös digitaalisissa kanavissa. Brändiin liitettävien mielikuvien pitäisi heijastua samanlaisena kaikissa kanavissa ja kaikissa kosketuspisteissä.

Lisäksi esimerkiksi omnikanavaisuuteen pohjautuvilla promootioilla on todettu olevan vaikutusta brändimielikuvien muodostumiseen (Blom 2017). Tässä tutkimuksessa tarkasteltujen verkkoapteekisivustojen perusteella apteekkien kampanjoita ei ole täysin integroitu kaikkiin kanaviin. Omnikanavaisuuden näkökulmasta olisi tärkeää, että apteekit miettivät, millä tavoin uuden kanavan käyttöönotto vaikuttaa apteekin jo olemassa oleviin prosesseihin. Esimerkiksi kampanjailmeen muuttaminen kivijalka-apteekissa ei välttämättä tällä hetkellä aina näy muissa kanavissa. Tämä edellyttäisi yksittäiseltä apteekilta prosessien uudelleen ajattelua.

Kanavien välisen vuorovaikutuksen ja synergian kannalta on oleellista ymmärtää myös eri kanavien muuttuneet roolit (Von Briel 2018). Haastateltavien perusteella vaikuttaisi siltä, että apteekit eivät välttämättä kovin tarkkaan ole miettineet sitä, mikä rooli eri kanavilla on kokonaisuutta ajatellen. Haastattelujen perusteella uudet kanavat mielletään herkästi lisäpalveluksi eikä ajatella, että ne ovat osa kokonaisuutta ja omnikanavaista palvelua. Olisi tärkeää ymmärtää muun muassa se, mitä hyötyä kukin kanava tarjoaa kuluttajalle ja toisaalta se, että toimivatko kanavat johdonmukaisena kokonaisuutena ja ovatko ne vuorovaikutuksessa keskenään (Kumar ym. 2015; Verhoef ym. 2015; Melero ym. 2016). Kuluttajat odottavat vähittäiskaupalta kokonaisuutta, jossa yhdistyy eri kanavien parhaat ominaisuudet (Rigby 2011) ja jossa kanavien välistä rajaa on vaikea erottaa.

Useimmat haastateltavat uskoivat, että etenkin verkkoapteekin roolia ei ole kovin tarkkaan vielä mietitty apteekkitoiminnan kannalta. Todennäköisesti verkkoapteekkeissa onkin vielä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia ja toisaalta verkkoapteekin osalta useimmat apteekit ovat vielä alkuvaiheissa. Apteekkien olisi hyvä miettiä muun muassa sitä, mitä hyötyä verkkoapteekki voisi tarjota

kuluttajalle, miksi kuluttaja asioi verkkoapteekissa ja millä keinoilla kuluttaja voidaan sitouttaa verkkoapteekkiin. Tai onko kanavien roolit muotoiltu niin, että asiakaskokemuksessa yhdistyy kunkin kanavan edut? Toisin sanoen verkkokaupan roolin kehittäminen edellyttäisi myös kuluttajan tuntemista ja kuluttajien näkemysten huomioimista, jotta voitaisiin saada vastauksia muun muassa edellä mainittuihin kysymyksiin.

Lisäksi useat viimeaikaiset tutkimukset osoittavat sen, että fyysisen kaupan rooli on muotoutumassa uudenlaiseksi (Verhoef 2015; Hultman ym. 2017; Huré ym. 2017). Kuluttajien on todettu hakeutuvan kivijalkamyymälöihin etenkin sosiaalisten hyötyjen ja kokemuksellisuuden vuoksi (Avery ym. 2012; Vanheems, ym. 2013). Lisäksi Huré ym. (2017) ovat osoittaneet, että fyysiset kanavat voivat tarjota kuluttajille myös utilitaristisia hyötyjä: esimerkiksi henkilökohtaisen palvelun myötä arvokasta tietoa, jota kuluttajan on verkkokaupasta vaikeampi saada. Todennäköisesti apteekkien fyysisen myymälän tarjoamat hyödyt perustuvatkin tällä hetkellä etenkin siihen, että kuluttajalla on mahdollisuus saada kivijalka-apteekista helposti henkilökohtaista neuvontaa terveyteen ja lääkehoitoon liittyen. Toisin sanoen apteekkien fyysisen myymälän hyödyt liittyvät todennäköisesti suurelta osin informatiiviseen arvoon. Lisäksi useimmat haastateltavat uskoivat, että kuluttajat hakeutuvat kivijalka-apteekkeihin myös sen vuoksi, että tuotteet on mahdollista saada välittömästi mukaan. Verkkokaupan tarjoamina hyötyinä puolestaan nähtiin tilaamisen helppous ja mukavuus. Toisaalta tähän liittyen verkkokaupan käyttömukavuutta ei ilmeisesti vielä olla kovin laajasti tutkittu eikä myöskään sitä, mitä hyötyä se apteekkikontekstissa voisi kuluttajalle tarjota.

Toisin sanoen tutkimuksen perusteella vaikuttaisin siltä, että tällä hetkellä apteekkien fyysisen myymälän rooli tuntuu olevan melko selkeä, mutta siihenkin liittyyne oletuksia. Eri kanavien rooleja, etenkin verkkoapteekin roolia, tulisiakin miettiä vielä tarkemmin – yhdessä kuluttajien kanssa. Kuluttajatutkimukset takaisivat sen, että kanavia lähdetään kehittämään oikeaan suuntaan eikä resursseja laiteta liiaksi toimintoihin, jotka eivät tuota kuluttajille hyötyä. Ja vastaavasti resursseja voitaisiin kohdistaa enemmän niihin toimintoihin, jotka ovat kuluttajan näkökulmasta oleellisia. Eri kanavien rooleja kehittäessä tulee pitää mielessä myös asiakaskokemuksen saumattomuus eli ajatus siitä, että asiakas voi siirtyä kanavasta toiseen riittävän helposti ja vaivattomasti ja toisaalta yrityksen kannalta se, että kanavat toimivat kokonaisuutena ja tuottavat toisiinsa nähden synergiaa.

5.2 Liikkeenjohdolliset kontribuutiot

Tässä luvussa on tarkoitus tuoda esille ne teemat ja aihekokonaisuudet, jotka nousivat selkeimmin esille liikkeenjohdollisia kontribuutioita ajatellen. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten omnikanavaisuus ilmenee apteekkien liiketoiminnassa. Tutkimusongelmaan pyrittiin samaan vastauksia kahden alakysymyksen avulla: miten yhtenäinen ja saumaton asiakaskokemus toteutuu apteekkien liiketoiminnassa ja miten kanavien välinen integraatio on

huomioitu apteekkien liiketoiminnassa. Tutkimustulosten avulla puolestaan voitiin nostaa esille niitä teemoja, joihin apteekkien erityisesti kannattaa omnikanavaisuutta ajatellen kiinnittää huomiota.

Tutkimuksen perusteella apteekit näyttäisivät toimivan hyvinkin aktiivisesti eri kanavissa. Matkaa omnikanavaisen, saumattoman ja yhtenäisen asiakaskokemuksen tarjoamiseen on kuitenkin vielä. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella omnikanavainen vähittäiskauppa voidaan nähdä monikanavaisen vähittäiskaupan jatkeena, jossa kaikki kanavat on täysin integroitu ja vuorovaikutuksessa toisiinsa niin, että asiakkaille voidaan tarjota saumaton ja yhtenäinen asiakaskokemus. Sekä haastatteluissa että apteekkien verkkokauppasivujen analysoinnissa tuli esille se, että osa omnikanavaisuuteen vaikuttavista tekijöistä on huomioitu, mutta kehitettävääkin vielä on. Tämä on hyvin samankaltainen tilanne kuin monilla muilla vähittäiskaupan toimialoilla.

Vaikuttaisi siltä, että esimerkiksi monet tekniset osa-alueet, kuten hintojen integrointi, tuotetiedot ja osittain myös logistiikka- ja maksuvaihtoehdot, on pyritty toteuttamaan niin, että ne tukevat kuluttajan omnikanavaista käyttäytymistä. Monet tekniset ominaisuudet toteutuvat etenkin nyt, kun SAL:n uusiverkkoalusta on otettu käyttöön. Kanavien välinen integraatio ei kuitenkaan näyttäisi ulottuvan esimerkiksi apteekin prosesseihin. Uusia kanavia on otettu käyttöön, mutta digitaaliset kanavat nähdään usein eräänlaisena kuluttajalle tarjottavana lisäpalveluna eikä kiinteänä osana apteekkitoimintaa tai apteekkien asiakaspalvelukokemusta.

Omnikanavaisuuteen pääseminen edellyttäisikin uudenlaista ajattelutapaa. Mikäli uudet kanavat mielletään ainoastaan lisäpalveluksi tai kuluttajalle tarjottavaksi vaihtoehdoksi, voi tuloksena olla monikanavainen vähittäiskauppa, jossa kanavat toimivat toisistaan erillään. Kuluttajalla pitäisi olla mahdollisuus valita mieleinen asiointikanava ja lisäksi mahdollisuus siirtyä vaivattomasti kanavasta toiseen ostopolun edetessä. Tällä hetkellä esimerkiksi lääkeneuvonta rajoittuu suurimmaksi osaksi apteekkien kivijalkamyymälään eikä henkilökohtaista lääkeneuvontaa ole juurikaan mahdollista saada digitaalisissa kanavissa. Kuluttajan ei myöskään ole lääkeneuvontatilanteissa mahdollista siirtyä saumattomasti kanavasta toiseen. Kanavien välillä liikkumista vaikeuttaa etenkin puutteet asiakasdatan integroinnissa. Tähän puolestaan liittyy edellä mainitut toimialakohtaiset haasteet. Kaikki tietojärjestelmät, kuten valtakunnallinen Kanta-palvelu, eivät ole apteekkien hallinnassa ja niiden integrointi edellyttää myös muiden tahojen yhteistyötä.

Tutkimuksen perusteella apteekkitoiminnan siirtäminen kohti täysin omnikanavaista vähittäiskauppaa on mahdollista vain, jos sekä verkkoalustan kehittäjät, yksityiset apteekit että myös tietyt apteekit sidosryhmät lähtevät kehittämistyöhön aktiivisesti mukaan. Verkkokauppa-alusta osalta oleellisin tutkimuksessa esiin tullut omnikanavaisuutta estävä tekijä on asiakastietojärjestelmien integrointiin liittyvä puute. Kanta-palvelun lisäksi apteekkien voisi olla hyödyllistä integroida apteekkiverkkopalveluun myös esimerkiksi apteekkien kanta-asiakasjärjestelmät, jotta kuluttajan olisi mahdollista tarkastella verkkopalvelun kautta myös fyysisessä myymälässä tekemiä ostojaan. Lisäksi asiakaskokemuksen kannalta tärkeää olisi tutkia myös verkkokaupan käytettävyyttä ja toimivuutta: toimivatko kaikki linkit, onko navigoitavuus riittävän helppo, löytyykö

sieltä kaikki toiminnot, mitä kuluttajat odottavat tai voisiko esimerkiksi reseptilääkkeiden ostamisesta tai reseptin uusinnasta tehdä helpompaa? Helppous ei välttämättä tarkoita tietosuojan huonontamista. Esimerkiksi kuvalliset ohjeet, muun muassa reseptilääkkeiden tilaamisen kohdalla, voisivat olla kuluttajan näkökulmasta sanallisia ohjeita informatiivisemmat ja voisivat siten kannustaa kuluttajaa käyttämään uusia palveluita.

Tässä tutkimuksessa tuli selkeästi esille myös se, että muun muassa verkkoalustan kehittämistä hidastaa osaltaan tietyt lainsäädäntöön liittyvät haasteet. Kaikki toiminnot eivät ole apteekkeja koskevan lainsäädännönkään vuoksi helposti siirrettävissä digitaalisiin kanaviin. Tähän viitattiin useaan kertaan haastatteluissa. Apteekit voisivat joissain tapauksissa kuitenkin miettiä myös sitä, olisiko toimintoja mahdollista toteuttaa jollain toisella tavalla. Omnikanavaisuus edellyttää markkinoijalta uudenlaista, ja usein ketterääkin, ajattelutapaa. Esimerkiksi reseptin uusintatoiminnon lisääminen verkkopalveluun on haasteellista siitä syystä, että reseptitiedot sijaitsevat Kanta-palvelussa, joka puolestaan ei ole apteekin hallinnassa. Voisiko uusintapyynnön kuitenkin toteuttaa toisin? Esimerkiksi lisäämällä verkkopalveluun kohdan, johon asiakas voisi vapaamuotoisesti syöttää uusittavan reseptin nimen. Ja edelleen verkkopalveluun tunnistautumisella voitaisiin varmistua siitä, että kysymyksessä on oikea henkilö. Omnikanavaisuuden näkökulmasta olisi tärkeää, että mahdollisimman monet apteekkien toiminnoista saataisiin siirrettyä digitaalisiin kanaviin ja että kuluttajalla olisi mahdollisuus valita mieleinen asiointikanava. Tällä hetkellä verkkopalvelun kautta on saatavilla vain tietyt toiminnot ja palvelut; tähän kannattaisikin jatkossa kiinnittää enemmän huomiota sekä siihen, ovatko tähän asti todetut esteet todellisia esteitä.

Kuten edellä todettiin, omnikanavaiseen vähittäiskauppaan siirtyminen edellyttää toimintoja ja muutoksia myös markkinoijalta, eli tässä tapauksessa apteekilta itseltään. Ei riitä, että verkkoalusta kehitetään riittävän hyväksi ja uusi kanava otetaan käyttöön, vaan resursseja tarvitaan yhtä lailla myös jatkoa ajatellen kanavan ylläpidossa. Uudet kanavat tulisi yhdistää jo olemassa oleviin kanaviin sekä jo olemassa oleviin prosesseihin – eli esimerkiksi päivittäiseen toimintaan kivijalka-apteekissa. Toimintaa eri kanavissa tulisi hallita kokonaisuutena ja samaan tapaan myös asiakaskokemusta ja kuluttajan ostopolkua tulisi ajatella yhtenä kokonaisuutena.

Digitaalisten kanavien osalta huomiota kannattaa kiinnittää myös palvelun laatuun. Tutkielman teoriaosan yhteenvedossa todettiin (s. 28), että omnikanavaista toimintaa voidaan pitää kokonaisvaltaisena ja moniulotteisena käsitteenä. Kanavien ja kosketuspisteiden integraatiossa tulee huomioida sekä tuotteen ja informaation integrointi että myös palvelun integrointi. Palvelun tulee olla yhtenäistä ja eri kanavien vuorovaikutuksessa toistensa kanssa myös palvelun tasolla. Toisin sanoen ei riitä, että teknologiset toiminnot integroidaan, vaan integroinnin tulee ulottua myös ihmisten toimintaan ja yrityksen prosesseihin. Näitä ulottuvuuksia ja tämän tutkimuksen perusteella esiin nousseita kehittämisen kohteita on pyritty havainnollistamaan myös tutkimustulosten yhteenvedossa kuviossa 7 (s.56).

Palvelun osalta se, miten apteekit toimivat verkossa, on yhtä lailla tärkeää kuin se, miten he toimivat kivijalkamyymälöissä; jokainen kohtaaminen yrityksen kanssa vaikuttaa siihen, millainen asiakaskokemus kuluttajalle syntyy. Toisin sanoen apteekkien tulisi toimia yhtenäisesti kaikissa kanavissa. Muun muassa viestintätyyliin, vastausnopeuden, palvelun laadun, tunnelman ja saavutettavuuden pitäisi olla yhdenmukaista kaikissa kanavissa.

Yksittäiset apteekit voivat myös monella tapaa tukea kuluttajia siirtymään verkkoapteekin puolelle. Esimerkiksi lääkkeiden ostaminen internetistä on tällä hetkellä Suomessa suhteellisen vähäistä. Mikäli apteekkien tavoitteena on kasvattaa verkkoliiketoimintaa, tulee esimerkiksi kuluttajien tietoisuutta verkkoapteekkien olemassa olosta pyrkiä parantamaan. Tämä ei tarkoita ainoastaan verkkoapteekin mainosmateriaalin tuottamista vaan myös sitä, että verkkoapteekki-toiminta nivotaan osaksi kivijalka-apteekin prosesseja. Koko henkilökunnan tulisi sisäistää, mitä yhtenäinen kanavat ylittävä palvelu tarkoittaa. Uusia kanavia käyttöön otettaessa apteekkien kannattaisikin koko henkilökunnan kesken miettiä, miten uudet kanavat yhdistetään jo olemassa oleviin kanaviin. Esimerkiksi verkkoapteekkiä käyttöön otettaessa sitä, missä tilanteissa asiakas ohjataan verkkoapteekkiin, miten tietoisuutta verkkoapteekista lisätään, millä tavoin yhtenäinen palvelun laatu näkyy uusissa kanavissa ja mitä nämä asiat käytännössä tarkoittavat.

Omnikanavaisuuden ja asiakaskokemuksen saumattomuuden kannalta on oleellista myös se, että brändikokemus muodostuu yhtenäiseksi kaikissa kanavissa. Brändiin liittyen on hyvä sisäistää, että yhtenäisyys edellyttää visuaalisten elementtien lisäksi yhtenäisyyttä myös muun muassa palvelun osalta, johon edellisessäkin kappaleessa viitattiin. Suomalaiset apteekkien palvelua pidetään yleisesti ottaen hyvänä ja korkealaatuisena; suomalaiset kuluttajat kokevat saavansa apteekeista hyvää palvelua ja se on helposti saatavilla. Omnikanavaisuuden näkökulmasta tämän hyvän ja helposti saavutettavan palvelun pitäisi näkyä kivijalka-apteekkeiden lisäksi myös muissa kanavissa. Apteekkien palvelua pidetään muun muassa ystävällisenä ja ammattitaitoisena. Apteekkien tulisi miettiä, näkyykö tämä riittävän monipuolisesta ja selkeästi myös digitaalisissa kanavissa. Toisaalta esimerkiksi helposti saavutettavan asiakaspalvelun laajentaminen verkkoon voi olla yksittäiselle apteekille haasteellista käytössä oleviin resursseihin nähden. Apteekkitoimiala eroaa monista muista vähittäiskaupan aloista muun muassa siinä, että henkilökohtainen asiakaspalvelu on oleellinen ja erottamaton osa liiketoimintaa sekä lääkkeiden kohdalla myös lakisääteinen velvollisuus. Toisin sanoen liiketoiminnan kokonaisvaltainen siirtäminen esimerkiksi verkkokauppaan edellyttää tuotteiden lisäksi myös henkilökohtaisen palvelun siirtämistä verkkoon.

Apteekkitoiminnan kehittäminen täysin omnikanavaiseksi edellyttääkin todennäköisesti entistä tiiviimpää yhteistyötä apteekkien kesken. Omnikanavaisuuden saavuttaminen edellyttää siinä määrin resursseja, että yhteistyö, kuten myös Suomen Apteekkariliiton antama tuki, on välttämätöntä. Siinä vaiheessa, kun omnikanavaisesta kuluttamisesta tulee arkipäivää myös apteekkitoimialalla, on yksittäisen apteekin haasteellista kilpailla isompia toimijoita vastaan. Apteekkitoiminnan kehittämisessä tulisi ehkä vielä ponnokkaammin pyrkiä huomiomaan mahdolliset muutokset toimialalla myös pidemmällä tähtäimellä. Tämän

tutkimuksen kannalta se tarkoittaa sitä, että yksityisten apteekkien tulisi miettiä sekä yhdessä että myös apteekkikohtaisesti sitä, millä keinoin kaikki toiminnot saataisiin siirrettyä digitaalisiin kanaviin, miten toteutetaan kanavien välinen vuorovaikutus myös palveluiden ja asiakaspalvelun informaation osalta, miten varmistetaan sama palvelun laatu kaikissa kanavissa, millä keinoilla voidaan helpottaa kuluttajan siirtymistä kanavasta toiseen ja miten yhtenäisyyttä voidaan brändin osalta kehittää.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tavoite oli lisätä ymmärrystä siitä, kuinka omnikanavaista markkinointia voidaan hallita saumattomasti ja johdonmukaisesti apteekkitoimialan näkökulmasta. Omnikanavaisuus on ilmiönä suhteellisen tuore eikä siitä ole saatavilla yleisesti hyväksytyjä tai ilmiötä yleispätevästi kuvaavia teoriamalleja. Muun muassa tästä syystä tutkimusongelmaa päätettiin lähestyä laadullisesti. Laadullinen tutkimusote tuntui sopivimmalta sekä tutkimusongelmaa, tutkimuksen tavoitteita että aikaisempien tutkimusten tuottamaa tietoa ajatellen. Tässä tapauksessa tavoitteena ei ollut tuottaa tilastollisia yleistyksiä vaan luoda tarkempaa kuvaa ilmiöstä eli apteekkien toiminnasta omnikanavaisuuden näkökulmasta.

Laadullisen tutkimuksen kohdalla luotettavuutta on hyvä arvioida tarkastelemalla tutkimusprosessia kokonaisuudessaan (Eskola & Suoranta 1998). Luotettavuuden arvioinnin kannalta keskeiseksi tekijäksi voidaan nostaa tutkija itse. Tästä syystä tutkimusmenetelmään liittyvät valinnat pyrittiin perustelemaan mahdollisimman aukottomasti ja tutkimusprosessin etenemisestä tehtiin mahdollisimman läpinäkyvä. Kaikkien tutkimusvaiheiden osalta pidettiin tärkeänä esimerkiksi sitä, että tutkimuksen eteneminen ja tulokset dokumentoitiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti sekä sitä, että tutkimukseen valitut menetelmät ja päätökset olivat riittävän hyvin perusteltuja.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan jo teoreettista viitekehystä tehtäessä. Tuomea & Saraojaa (2018) mukaillen haastattelun teemat ja kysymykset laadittiin siten, että ne perustuivat tutkimuksen viitekehykseen eli siihen, mitä ilmiöistä jo tiedettiin. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta pidettiinkin tärkeänä, että teoriaosa tehtiin huolella ja siten pystyttiin tunnistamaan oleelliset omnikanavaisuuteen liittyvät teemat, joiden ympärille haastattelurunko rakennettiin. Vastaavasti apteekkien verkkokauppasivustojen analysointia varten teoriaosassa muodostettiin mahdollisimman tarkka kuva kanavien välisen integroinnin edellytyksistä. Sekä haastattelurunko että verkkoapteekkisivujen analysointi perustuivat niihin teemoihin, jotka teoreettisessa viitekehyksessä tunnistettiin tärkeimmiksi omnikanavaisuuden ja kanavien välisen integraation edellytyksiksi – eivätkä tutkijan subjektiivisiin mieltymyksiin tai ennakkokäsitelmiin.

Toisin sanoen, vaikka tutkimusta lähestyttiin laadullisesti, se pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti sekä aikaisempaan jo olemassa olevaa tutkimustietoon perustuen. Esimerkiksi Eskola ja

Suoranta (1998) ohjeistavat arvioimaan sekä tutkimuksen uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta sekä vahvistettavuutta. Uskottavuus edellyttää sitä, että tutkijan on varmistuttava siitä, että hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa vastaavat tutkittavien käsityksiä. Tämä pyrittiin huomiomaan esimerkiksi haastattelurunkoa tehdessä. Haastattelurunkoa muokattiinkin useampaan kertaan muun muassa kysymyksessä käytettyjen termien osalta yksinkertaisemmaksi ja ymmärrettävämmäksi. Siirrettävyydellä Eskola ja Suoranta (1998) puolestaan tarkoittavat tulosten siirrettävyyttä tilanteesta toiseen, varmuudella tutkijan ennakkokäsitysten huomioimista ja vahvistettavuudella sitä, että tutkimuksen tuottamia tulkinnoita voidaan vahvistaa muilla ilmiötä tarkastelevilla tutkimuksilla. Nämä tutkimuksen luotettavuuden edellytykset pyrittiin saavuttamaan sillä, että tutkimuksessa käytettiin huolella tehtyä teoreettista viitekehystä, aineiston keruu tehtiin tarkasti ja tutkimusongelma huomioiden riittävän kattavasti ja sillä, että sekä aineiston keruun että analysoinnin osalta pyrittiin sulkemaan pois tutkijan omat ennakkokäsitykset ja henkilökohtaiset mielipiteet.

5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Vaikka tutkimus pyrittiin tekemään edelliseen lukuun viitaten mahdollisimman objektiivisesti, on kuitenkin otettava huomioon, että esimerkiksi tutkimusasetelma ja koko tutkimus toteutettiin sillä ymmärryksellä ja osaamisella, mikä minulla tutkijana oli tätä tutkielmaa tehdessä. Puhdasta ja täysin objektiivista tietoa olisi tuskin mahdollista saavuttaa vankemmallaan kokemuksella, mutta omaa osaamistani arvioiden sanoisin kuitenkin, että objektiivisuus kasvaa koko ajan kokemuksen ja muun muassa menetelmäosaamisen karttumisen myötä.

Tutkimuksen yksi selkeä rajoite on myös se, että aineisto koostui suhteellisen pienestä määrästä haastateltavia ja apteekkeja. Haastateltavien määrän rajaaminen suhteellisen pieneksi ($n=5$) mahdollisti kuitenkin se, että aineistoa voitiin analysoida syvällisesti. Haastateltavien vähyydestä huolimatta aineisto oli suhteellisen rikas ja monipuolinen ja tietyt teemat alkoivat selkeästi nousemaan esille. Apteekkien määrää puolestaan rajoitti se, että uusi SAL:n uusi verkkoalusta on otettu vasta hiljattain käyttöön; tätä tutkimusta aloitettaessa uusi verkkoalusta oli käytössä kolmella apteekilla ja nämä kaikki valittiin tutkimukseen mukaan.

Lisäksi tutkimuksen rajoituksiin liittyy se, että tässä tutkielmassa keskityttiin tarkastelemaan suurimmaksi osaksi kahta kanavaa: apteekkien toimintaa verkkokaupassa suhteessa fyysiseen myymälään. Kivijalka-apteekit eli apteekkien fyysiset myymälät ovat tällä hetkellä selkeästi apteekkien liiketoiminnassa se yleisin kanava, jossa apteekit toimivat; apteekkien verkkokaupat puolestaan ovat juuri tällä hetkellä yleistymässä nopeaa vauhtia ja siten apteekkien oletettiin kaipaavan työkaluja etenkin sen kehittämiseen. Omnikanavaisuuden kannalta tarkastelun kohteena tulisi kuitenkin olla kaikki vähittäismyyjän kanavat. Näkökulmaa voidaankin tulevissa tutkimuksissa laajentaa kaikkiin apteekkien käytössä oleviin kanaviin.

Apteekkien toimintaa tarkasteltiin teoreettisen viitekehykseen pohjalta. Viitekehykseen koottiin omnikanavaisuuteen ja kanavien väliseen integraatioon liittyvät oleellimmat tekijät. Jokaisen tekijän kohdalla voidaan kuitenkin mennä myös huomattavasti syvemmälle. Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli saada yleiskuva siitä, kuinka omnikanavaisuus ja kanavien integrointi on tällä hetkellä huomioitu apteekkien toiminnassa. Ilmiö on vielä melko tuore ja siitä saatavilla oleva tieto on rajallista. Siten nähtiin tarpeelliseksi lähteä liikkeelle yleisemmältä tasolta. Jatkotutkimuksia ajatellen näitä tekijöitä olisi varmasti tarpeen tarkastella vielä syvällisemmin. Esimerkiksi apteekkien brändistä olisi tämän tutkielman perusteella aiheellista saada syvällisempää tietoa. Apteekkien brändit näyttäytyivät tässä tutkimuksessa osittain päällekkäisinä ja keskeneräisinä ja vaikuttaisi siltä, että myös apteekit itse kaipaavat aiheesta lisää tutkittua tietoa. Brändin yhtenäisyys ja selkeys olisi myös omnikanavaisuuden näkökulmasta tärkeää. Tutkielman laajuus huomioiden (APTEEKKI)-brändin syvempi tarkastelu ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan ollut mahdollista.

Tutkimuksessa ei myöskään otettu huomioon sitä, missä määrin eri tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen ja mikä on kunkin tekijän merkitys kokonaisuudessa. On mahdollista, että tietyssä kontekstissa esimerkiksi tuotteen palauttamismahdollisuudella ei ole juuri merkitystä asiakaskokemuksen muodostumiseen ja toisaalta toisessa kontekstissa sillä on suurikin merkitys. Lisää tutkittua tietoa tarvitaan myös eri kanavien roolista - erityisesti verkkokaupan roolista apteekkitoimintaa ajatellen. Toisaalta fyysisen kaupan tulevaa roolia voisi olla myös aiheellista tutkia. Tällä hetkellä kivijalka-apteekkien roolia pidetään ehkä itsestään selvyytenä ja siihen liitetään etenkin tietyt kuluttajille tarjottavat hyödyt, kuten asiakaspalveluun liittyvä informatiivinen arvo. Fyysisen kaupan roolin on kuitenkin todettu muuttuneen monilla muilla vähittäiskaupan aloilla ja siten voisi olla tarpeen tarkastella tätä myös apteekkikontekstissa.

Tässä tutkielmassa omnikanavaisuutta tarkasteltiin etenkin apteekkien toiminnan, eli markkinoijan, näkökulmasta. Omnikanavaisuuden käsite edellyttää kuitenkin sitä, että asiakas asetetaan keskiöön. Siten tarvitaan ehdottomasti lisää tietoa myös muun muassa kuluttajien odotuksista ja kokemuksista. Parempi kuluttajatuntemus puolestaan tuo apteekkeille paremmat edellytykset kehittää toimintaa oikeaan suuntaan.

LÄHTEET

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Ailawadi, K. & Farris, P. 2017. Managing multi- and omni-channel distribution: Metrics and research directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120-135.
- Alasuutari, P. & Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1494480>.
- APTEEKKI- brändiopas 2016, Suomen Apteekkariliiton tietopalvelu SALKKU. Saatavissa: <https://salkku.apteekkariliitto.fi/apteekkityo/brandiopas>.
- Avery, J., Steenburgh, T., Deighton, J. & Caravella, M. 2012. Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. (Raportti). *Journal of Marketing*, 76(3), 96.
- 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*, 170-178.
- Bell, D., Gallino, S. & Moreno, A. 2018. Offline showrooms in omnichannel retail: demand and operational benefits. *Management Science*, 64(4), 1629.
- Bendoly, E., Blocher, J., Bretthauer, K., Krishnan, S. & Venkataramanan, M. 2005. Online/In-Store Integration and Customer Retention. *Journal of Service Research*, 7(4), 313-327.
- Berman, B., Thelen, S., 2004. A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. *International Journal of Retail and Distribution Management* 32 (3), 147-156.
- Blom, A., Lange, F. & Hess, R. L. 2017. Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 286-295.
- Brynjolfsson, E. 2013. Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT sloan management review: the new business of innovation*, 54(4), 23-29.
- Cao, L. & Li, L. 2015. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216.
- Chang, Y. 2018. Perceived message consistency: Explicating how brand messages being processed across multiple online media. *Computers in Human Behavior*, 85, 125-134.
- Chatterjee, P. 2010. Multiple-channel and cross-channel shopping behavior: Role of consumer shopping orientations. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(1), 9-24.
- Chen, Y., Cheung, C. & Tan, C. 2018. Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems*, 109, 1-4.
- Dholakia, U., Kahn, B., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D. & Taylor, E. 2010. Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 86-95.
- Emrich, O., Paul, M. & Rudolph, T. 2015. Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type. *Journal of Retailing*, 91(2), 326-342.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. [Rovaniemi]: Lapin yliopisto.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1494484>.
- Fimea 2019a. Luettelo laillisista apteekin verkkopalveluista. Saatavissa: https://www.fimea.fi/apteekit/verkkopalvelutoiminta/lailliset_apteekin_verkkopalvelut.
- Fimea 2019b, Fimea kehittää, arvioi ja informoi. Julkaisusarja 2/2019. Saatavissa: <https://www.fimea.fi/documents/160140/1188389/Fimea+KAI+2+2019+Apteekkien+tilinpäätösanalyysi+vuosilta+2014-2017.pdf/5d67200e-9f57-2069-97fb-7603992d59bc>.
- Fimea 2020, Fimean määräys apteekkien verkkopalvelusta (2/2011).
- Galbraith, J. (2005). *Designing the customer-centric organization: A guide to strategy, structure, and process*. San Francisco (Calif.): Jossey-Bass
- Grewal, D., Roggeveen, A. & Nordfält, J. 2017. The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
- Görsch, D. 2000. The impact of hybrid channel structures on the customer purchase process: A research outline. In *Proceedings of IRIS 123 Laboratorium for Interaction Technology*.
- Hagberg, J., Sundstrom, M. & Egels-Zandén, N. 2016. The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712.
- 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*, 91(2), pp. 309-325
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. E-kirja. Saatavissa: <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1494568>.
- Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. 2017. Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Hultman, J., Johansson, U., Wispeler, A. & Wolf, L. 2017. Exploring store format development and its influence on store image and store clientele—the case of IKEA’s development of an inner-city store format. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27(3), 227-240.
- Hur, S. & Watkins, B. 2018. Visual communication of luxury fashion brands on social media: Effects of visual complexity and brand familiarity. *Journal of Brand Management*, 25(5), 449-462.
- Huré, E., Picot-Coupey, K. & Ackermann, C. 2017. Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 314-330.
- Konuş, U., Neslin, S. & Verhoef, P. 2014. The effect of search channel elimination on purchase incidence, order size and channel choice. *International Journal of Research in Marketing*, 31(1), pp. 49-64.

- Lapide, L. 2016. Retail Omnichannel Needs Better Forecasting & Planning. *The Journal of Business Forecasting*, 12-14,16.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. 1967. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1.
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. 2014. From Multichannel to "Omnichannel" Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. In 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCM). Athens, Greece. <http://doi.org/10.13140/2.1.1802.4967>
- Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96
- Li, Y., Liu, H., Lim, E., Goh, J., Yang, F. & Lee, M. 2018. Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decision Support Systems*, 50.
- Lääkeläki 10.4.1987/395.
- Melero, I., Sese, F. & Verhoef, P. 2016. Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment 1/Redefiniendo la experiencia del cliente en el entorno omnicanal. *Universia Business Review*, 2016(50), 18-37.
- Neslin, S., 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*, 9(2), 95-112.
- Neslin, S. & Shankar, V. 2009. Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70-81.
- Oh, L., Teo, H. & Sambamurthy, V. 2012. The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of Operations Management*, 30(5), 368-381.
- Peltola, S., Vainio, H., & Nieminen, M. 2015. Key factors in developing omnichannel customer experience with finnish retailers. *Teoksessa International Conference on HCI in Business*, 335-346. Springer, Cham 2015.
- Picot-Coupey, K., Huré, E. & Piveteau, L. 2016. Channel design to enrich customers' shopping experiences. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 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*, 18(4), 5-16.
- Pentina, I. & Hasty, R. 2009. Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance. *Journal of Marketing Channels*, 16(4), 359-374.
- Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G. 2005. Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 5-11.
- Rigby, D. 2011. The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 64-76.
- Roggio, A. 2017. 5 Reasons Your Omnichannel Retail Strategy Is Failing. @ Practical Ecommerce. Saatavissa: <https://www.practicalecommerce.com/5-reasons-your-omnichannel-retail-strategy-is-failing>.

- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C. & Bourlakis, M. 2017. Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67.
- Sousa, R. & Voss, C. 2006. Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371.
- Stone, M., Hobbs, M. & Khaleeli, M. 2002. Multichannel customer management: The benefits and challenges. *Journal of Database Marketing*, 10, 39-52 .
- Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A., Staelin, R. & Day, G. S. 2006. The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124.
- 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*, 109, 61-73.
- Suomen Apteekkariliitto 2016a. Apteekki: yritys - toiminta - talous. Saatavissa: https://www.apteekkariliitto.fi/media/3-apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/julkaisut/apteekki_yritys_toiminta_talous_2016.pdf.
- Suomen Apteekkariliitto 2016b. Apteekki & Sote. Saatavissa: https://www.apteekkariliitto.fi/media/3-apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/julkaisut/120934_apteekki_ja_sote.pdf.
- Suomen Apteekkariliitto 2019a. Liitto. Saatavissa: <https://www.apteekkariliitto.fi/liitto.html>.
- Suomen Apteekkariliitto 2019b. Apteekit numeroina. Saatavissa: <https://www.apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/apteekit-numeroina.html>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1893454>.
- Tyrväinen, O., Karjaluoto, H., Kauppari, H. & Economics, S. o. B. a. 2019. Omnichannel experience: Towards successful channel integration in retail. Westburn Publishers Ltd.
- van Baal, S. 2014. Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels? An investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 1038-1046.
- Vanheems, R., Kelly, J. & Stevenson, K., 2013. The internet, the modern death of a salesman: multichannel retailing's impact on the salesperson's role. *Int. J. Integr. Mark. Commun.* 5 (2), 91-100.
- Verhoef, P., Neslin, S. & Vroomen, B. 2007. Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129-148.
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Verhoef, P., Kannan, P. & Inman, J. 2015. From multi-channel retailing to omnichannel retailing introduction to the special issue in multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.

- Vogel, J. & Paul, M. 2015. One firm, one product, two prices: Channel-based price differentiation and customer retention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 126.
- Von Briel, F. 2018. The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting & Social Change*, 132, pp. 217-229.
- Weathers, D., Swain, S. & Makienko, I. 2015. When and how should retailers rationalize the size and duration of price discounts? *Journal of Business Research*, 68(12), 2610-2618.
- Wiesel, T., Pauwels, K. & Arts, J. 2011. Marketing's profit impact: Quantifying online and off-line funnel progression. *Marketing Science*, 30(4), 604.
- Yu, U., Cho, E. & Johnson, K. 2017. Effects of brand familiarity and brand loyalty on imagery elaboration in online apparel shopping. *Journal of Global Fashion Marketing*, 8(3), 193-206.
- Zhang, M., Ren, C., Wang, G. & He, Z. 2018. The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 28, 181-193.

LIITTEET

Liite 1, Haastattelukysymykset

Vastaajan taustatiedot

1. Missä tehtävissä toimitte nykyisessä työssänne?
2. Miten pitkään olette toimineet alalla?
3. Minkälaista kokemusta teillä on digitaalisiin kanaviin liittyen?
4. Minkälaista kokemusta teillä on verkkoapteekkeihin liittyen?

Asiakaskeskeisyys ja asiakaskokemuksen saumattomuus

1. Mistä tekijöistä asiakaskokemus mielestäsi muodostuu apteekki-alalla?
2. Mikä rooli digitaalisilla kanavilla on asiakaskokemuksen muodostumisessa apteekki-alalla?
3. Mitä toimenpiteitä yksittäiset apteekit ovat nähdäksesi tehneet, jotta kuluttajan asiakaskokemus muodostuisi mahdollisimman yhtenäiseksi kaikissa kanavissa?
4. Mitä toimenpiteitä apteekit voisivat vielä tehdä, jotta asiakaskokemus olisi mahdollisimman hyvä ja saumaton?
5. Miten ajattelet uuden verkkoalustan vaikuttavan asiakaskokemuksen muodostumiseen?

Kanavien välinen vuorovaikutus

6. Miten tarkkaan apteekit ovat mielestäsi miettineet eri kanavien roolia apteekkien toiminnassa?
7. Miten apteekkien eri kanavat tukevat mielestäsi toisiaan?
8. Miten vaivattomasti koet, että kuluttajat voivat valita haluamansa apteekki-asiointikanavan?
9. Millainen kokemus kuluttajalle mielestäsi syntyy, jos hän siirtyy kanavasta toiseen?
10. Mitä asioita apteekit voisivat vielä tehdä, jotta asiakkaan liikkuminen kanavien välillä olisi mahdollisimman helppoa?

Brändi -näkökulma

11. Miten koet, että apteekit ovat onnistuneet brändityössä?
12. Miten yhtenäisenä näet apteekkien brändin, jos kiinnitetään huomiota apteekkien toimintaan etenkin kahdessa seuraavassa kanavassa: verkkokaupassa ja fyysisessä myymälässä?
13. Onko eri kanavissa asioiva kuluttaja vuorovaikutuksessa apteekin brändiin vai kyseiseen kanavaan? Perustelisitko tätä?
14. Millä tekijöillä tai toiminnoilla apteekit voisivat mielestäsi tukea tätä brändin yhtenäisyyttä?



Liite 2, Verkkoapteekkisivustojen arvioinnissa huomioitavat tekijät

<p>Hintatiedot: yhtenäisyys / synergia Onko hinnoittelu johdonmukaista ja yhtenäistä?</p>
<p>Tuotetiedot: tuotevalikoima, tuotetietojen yhtenäisyys, saatavuustiedot Ovatko tiedot yhteneviä ja tuotetietoja sisältävät järjestelmät integroitu keskenään?</p>
<p>Myynninedistämistoimet: kampanjointi eri kanavissa Onko myynninedistämistoimet kohdistettu eri kanaviin integroidusti? Toteutetaanko samoja kampanjoita (visuaalisesti, hinnoittelun kannalta jne.) yhtenevästi yli kanavien rajojen?</p>
<p>Transaktio ja jakelu: Logistiikkavaihtoehdot Onko kuluttajalla mahdollisuus valita vapaasti mieleinen toimitus-, maksu- ja palautuskanava? Ja mahdollistavatko eri transaktio ja jakeluvaihtoehdot omnikanavaisen kuluttajakäyttäytymisen?</p>
<p>Asiakastiedot: Integrointi ja yhdenmukaisuus Tallentuvatko asiakastiedot kaikista kanavista yhtenäiseksi dataksi vai ovatko erillisiä eri kanavissa?</p>
<p>Liikkuminen kanavasta toiseen: Liikkumisen helppous kanavien välillä? Onko liikkuminen kanavien välillä helppoa, vaivatonta ja ylipäätään mahdollista? Voiko asiakas valita mieleisensä kanavan? Lisätäänkö asiakkaan tietoisuutta eri kanavien olemassaolosta: Myymälän mainostaminen verkkosivustolla Myymälän aukioloaikojen löydettävyys Verkkosivujen mainostaminen myymälöissä (ei tutkittu tässä tapauksessa)</p>
<p>Asiakaspalvelu: Asiakkaalla mahdollisuus omnikanavaisen asiakaspalveluun Onko palvelua saatavilla kanavien rajojen yli tasalaatuisesti? Ovatko asiakkaat tietoisia eri kanavien palveluista? Kytkeytyvätkö asiakaspalvelutilanteet eri kanavilla toisiinsa?</p>

