

Riikka Jauhiainen

**KAIKKIKANAVASTRATEGIA JA
SAUMATTOMAN MONIKANAVAISEN
ASIAKASKOKEMUKSEN EDELLYTYKSET**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2020

TIIVISTELMÄ

Jauhiainen, Riikka

Kaikkikanavastrategia ja saumattoman monikanavaisen asiakaskokemuksen edellytykset

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2019, 75 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Seppänen, Ville

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomisen edellytyksiä vähittäiskaupan alan yrityksen kannalta. Kaikkikanavaisella asiakaskokemuksella tarkoitetaan saumatonta monikanavaista asiakaskokemusta, jossa asiakas voi vapaasti vaihtaa palvelukanavasta tai kontaktipisteestä toiseen kokemuksen säilyessä yhtenäisenä. Aiheeseen tutustuttiin ensin kirjallisuuskatsauksen avulla, minkä jälkeen empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, johon osallistui neljä vähittäiskaupan alan yrityksissä työskentelevää asiantuntijaa sekä yksi konsultti.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella luotiin viitekehys, jota hyödynnettiin haastattelurungon luomisessa ja haastatteluiden analysoimisessa. Kaikkikanavaisuuteen liittyviä tekijöitä mainittiin haastatteluissa useita. Sekä kirjallisuuden että empirian perusteella tärkeiksi kaikkikanavaisuuden edellytyksiksi nousivat järjestelmien ja logistiikan joustavuus, informaation saatavuus ja yhdenmukaisuus kaikissa palvelukanavissa, yhtenäinen kaikkikanavaisuutta tukeva organisaatiokulttuuri, sekä asiakaspalvelijoiden kaikkikanavaisuuden huomioonottava toiminta. Lisäksi haastatteluiden perusteella viitekehukseen lisättiin viestintä, tarkemmin sanottuna viestinnän riittävyys sekä riittävä viestintä asiakkaan saatavilla olevista kaikkikanavaisista ominaisuuksista ja mahdollisuuksista.

Asiasanat: kaikkikanavaisuus, kaikkikanavastrategia, monikanavaisuus, saumaton asiakaskokemus, saumattomuus, edellytykset.

ABSTRACT

Jauhiainen, Riikka

Omnichannel strategy and the requirements of a seamless multichannel customer experience

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2019, 75 p.

Information Systems

Supervisor: Seppänen, Ville

The goal of this thesis was to find out what are the requirements of creating an omnichannel customer experience in the point of view of an retail company. An omnichannel customer experience is a seamless multichannel customer experience, where the customer can freely switch between service channels or touch-points while the customer experience remains consistent. Firstly, a literature review was conducted to familiarize with the subject. After that the empirical part was executed by conducting qualitative interviews with one consultant and four professionals working in retail companies.

Based on the literature review, a framework of the requirements was created, and it was utilized for creating the interview framework and for analysing the interviews. Multiple omnichannel requirements were mentioned in the interviews. Important requirements based on both the literature and interviews were among other things flexibility of systems and logistics, availability and unity of information in all channels, uniform organizational culture that supports omnichannel, and customer servants who embrace omnichannel. In addition, based on the interviews, customer communications, more precisely the sufficiency of communication and communication about omnichannel features and possibilities available for customers, was added to the framework.

Keywords: omnichannel, omnichannel strategy, multichannel, seamless customer experience, seamlessness, requirements.

KUVIOT

KUVIO 1 Monikanavaisuus, ristikanavaisuus ja kaikkikanavaisuus	15
KUVIO 2 Kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen edellytykset kirjallisuuskatsauksen perusteella	23
KUVIO 3 Kaikkikanavaisuus, monikanavaisuus ja saumattomuus.....	34
KUVIO 4 Kaikkikanavaisuuden kehitysaste	54
KUVIO 5 Kaikkikanavaisuuden merkitys tällä hetkellä.....	55
KUVIO 6 Kaikkikanavaisuuden merkitys tulevaisuudessa.....	56
KUVIO 7 Kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen edellytykset, haastatteluiden pohjalta muokattu versio.....	59

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Kaikkikanavastrategian ja monikanavastrategian erot.....	18
TAULUKKO 2 Asiantuntijoiden ammattinimikkeet.....	32
TAULUKKO 3 Organisaatioon ja prosesseihin liittyvät edellytykset	40
TAULUKKO 4 Tiedonhallintaan liittyvät edellytykset	43
TAULUKKO 5 Asiakasviestintään liittyvät edellytykset	44
TAULUKKO 6 Ihmisiin liittyvät edellytykset.....	47
TAULUKKO 7 Logistiikkaan liittyvät edellytykset	48
TAULUKKO 8 Teknologiaan liittyvät edellytykset	53

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

TAULUKOT

1	JOHDANTO	7
2	DIGITALISAATIO JA ASIAKASODOTUSTEN MUUTOS.....	10
2.1	Digitalisaatio, digitaalinen transformaatio ja konvergenssi	10
2.2	Asiakaskokemus ja asiakkaan polku.....	12
2.3	Palvelukanavastrategioiden kehitys.....	13
3	KAIKKIKANAVAISSUUS JA KAIKKIKANAVASTRATEGIA	16
3.1	Kaikkikanavaisuus käsitteenä	16
3.2	Kaikkikanavastrategia tieteellisessä tutkimuksessa	19
3.3	Kaikkikanavastrategian merkitys yrityksille	20
4	KAIKKIKANAVAISSUUS JA ASIAKASKOKEMUKSEN EDELLYTYKSET.....	22
4.1	Organisaation kulttuuri ja tavoitteet	23
4.2	Asiakasrajapinta	25
4.2.1	Informaation ja brändin yhdenmukaisuus.....	25
4.2.2	Asiakaspalvelun yhdenmukaisuus.....	27
4.2.3	Saumaton siirtymä palvelukanavien välillä.....	28
4.3	Järjestelmät ja logistiikka.....	28
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO.....	30
5.1	Tutkimuksen tavoite	30
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	31
5.3	Haastateltavien valinta ja taustatiedot.....	32
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	33
6.1	Kaikkikanavaisuus, monikanavaisuus ja saumattomuus	33
6.2	Edellytykset.....	34
6.2.1	Organisaation kulttuuri, tavoitteet ja prosessit.....	35
6.2.2	Tiedonhallinta	40
6.2.3	Asiakasviestintä.....	43
6.2.4	Asiakaspalvelijat ja muu henkilöstö	44
6.2.5	Logistiikka	47
6.2.6	Teknologia	49
6.3	Kaikkikanavaisuuden merkitys	54
7	POHDINTA JA YHTEENVETO	58

7.1	Kaikkikanavaisuuden edellytyksistä	58
7.2	Kaikkikanavaisuuden merkityksestä	65
7.3	Empiirisen tutkimuksen rajoitteet	65
7.4	Yhteenvedo ja ehdotukset jatkotutkimukselle.....	67
LÄHTEET.....		69
LIITE 1 HAASTATTELURUNKO		74

1 JOHDANTO

Digitalisaatio muuttaa jatkuvasti asiakkaiden käyttäytymistä ja tapoja, joilla asiakkaat ja yritykset kommunikoivat keskenään. Pysyäkseen kehityksessä mukana yritykset tarjoavat kuluttajien käyttöön yhä useampia palvelukanavia. (Mirsch, Lehrer, & Jung, 2016.) Palvelukanavien runsauden takia asiakaskokemuksesta voi kuitenkin tulla pirstaleinen, eikä asiakkaalle aina ole selvää mitä palvelukanavaa hänen tulisi tai kannattaisi käyttää. Asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on nykyään yhä tärkeämpää, koska asiakaskokemus on monelle yritykselle tärkein kilpailutekijä (Filenius, 2015). Wardin (2017) mukaan asiakastyytyväisyys on nykyajan markkinointiympäristössä menestyksen kannalta ratkaisevaa.

Jo vuodesta 2008 vähittäiskaupan alan analyttikot ovat asettaneet monikanavaisen ympäristön palvelukanavien integraation yhdeksi globaalin kaupankäynnin suurimmista trendeistä ja prioriteeteista (Huuhka, Laaksonen ja Laaksonen, 2014, jossa Deloitte, 2008, 2009, 2010). Monikanavaisella palveluympäristöllä tarkoitetaan nykyään suurinta osaa yrityksistä koskettavaa tilannetta, jossa asiakas voi olla yhteydessä yritykseen usean eri palvelukanavan kautta. Tyypillisiä palvelukanavia ovat muun muassa sähköposti, puhelin, nettisivujen chat, sekä sosiaaliset mediat. Muutaman viime vuoden kuluessa ollaan kuitenkin alettu puhua monikanavaisuuden (multichannel) tai ristikanavaisuuden (crosschannel) sijaista ilmiöstä nimeltä kaikkikanavaisuus (omnichannel). Kaikkikanavaisuus eroaa palvelumaiseman aiemmista kehitystilanteista siten, että siinä esteet eri kanavien kontaktipisteiden välillä pyritään poistamaan kokonaan. (Mirsch, Lehrer, & Jung, 2016.)

Käytännössä kaikkikanavaisuus tarkoittaa Verhoefin ym. (2015, 3) mukaan ”lukuisten kanavien ja kontaktipisteiden synergistä hallintaa niin, että palvelukokemus kanavissa ja niiden välillä on optimoitu”. Asiakas ei koe pelkästään yksittäistä kanavaa tai kontaktipistettä vaan brändin kokonaisuudessaan (Verhoef ym., 2015). Tällaisen saumattomuuden toteuttamisen on tutkittu parantavan asiakkaiden tyytyväisyyttä (Chatterjee ja Kumar, 2017) sekä asiakaskokemusta (Hosseini, Röglinger ja Schmied, 2017). Heuchert, Barann, Cordes ja Becker (2018) toteavat myös että se auttaa yrityksiä erottautumaan ja vähentää näin kilpailupainetta, joka vähittäiskaupan alalla on usein suuri.

Kaikkikanavastrategia asettaa kuitenkin yritykselle huomattavasti enemmän vaatimuksia kuin monikanavainen strategia. Se tuo yrityksille haasteita muun muassa sekä markkinoinnin että IT:n näkökulmasta. (Ward, 2017.) Esimerkiksi Neustar Marketing -konsultointiyrityksen (2014) tekemän tutkimuksen mukaan 71% haastatelluista vähittäiskaupan yrityksistä piti kaikkikanavaista strategiaa välttämättömänä, mutta 56%:lla yrityksistä oli IT-integraation kanssa vaikeuksia, jotka estivät heitä toteuttamasta tätä strategiaa.

Tässä tutkielmassa tätä ongelmaa lähestyttiin asiakaslähtöisesti asiakaskokemukseen vaikuttavien elementtien kautta, sillä nykyajan markkinointi on asiakaskeskeistä, ei tuotekeskeistä (Ward, 2017a). Tavoitteena oli selvittää, miten saumaton monikanavainen asiakaskokemus luodaan, eli mitkä ovat kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomisen edellytyksiä ja siihen liittyviä haasteita. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Mitkä ovat kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomisen edellytykset?
- (Mitä haasteita kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomiseen liittyy?)

Aluksi tutkittiin kirjallisuuskatsauksen keinoin erilaisia palvelukanavastrategioita, sekä tarkemmin kaikkikanavaisuutta, sen vaikutuksia, vaatimuksia ja haasteita. Tutkielmassa pyrittiin selvittämään, mitä asioita vaaditaan toimivan kaikkikanavaisen palveluympäristön luomiseksi ja kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen mahdollistamiseksi, ja mitä haasteita kaikkikanavastrategiaa toteutettaessa täytyy ottaa huomioon. Aiheeseen tutustuttiin aluksi kirjallisuuden kautta ja sen jälkeen ymmärrystä asiasta syvennettiin haastattelututkimuksen avulla.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista haastattelututkimusta. Tutkimuksessa haastateltiin neljän eri Suomessa toimivan vähittäiskaupan alan yrityksen edustajaa, jotka ovat työnkuvansa puolesta tekemisissä monikanavaisen tai kaikkikanavaisen palveluympäristön, sen toteutuksen suunnittelun, hallinnan sekä ongelmien kanssa. Lisäksi haastateltiin yhtä kaikkikanavaisuuden ja digitaalisten kanavien asiantuntijaa konsultointiyrityksestä.

Haastatteluiden jälkeen päätettiin keskittyä ainoastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, sillä haastatteluista saatiin niin runsaasti materiaalia. Toiseen kysymykseen eli kaikkikanavaisuuteen liittyviin haasteisiin liittyvät haastattelukysymykset tukivat kuitenkin myös ensimmäiseen kysymykseen vastaamista, joten myös niiden avulla kerättyä materiaalia kyettiin jossain määrin hyödyntämään tutkielmassa.

Haastatteluiden pohjalta luotiin malli niistä tekijöistä, jotka täytyy ottaa huomioon kaikkikanavaista palvelukokemusta toteutettaessa. Tutkimus rajattiin B2C-kontekstiin, ja siinä keskityttiin erityisesti vähittäiskauppaa harjoittaviin yrityksiin, sillä näitä yrityksiä aihe koskettaa ehkä alan kovan kilpailun takia eniten, ja lisäksi hyvin suuri osa kaikkikanavaisuutta käsittelevästä tutkimuksesta on keskittynyt tähän toimialaan.

Aiheen tutkiminen on tärkeää, koska termiä kaikkikanavaisuus on käsitelty monessa tutkimuksessa, mutta harvassa tutkimuksessa on yritetty määritellä, miten kaikkikanavastrategia toteutetaan käytännössä kaikki kanavat huomioon ottaen. Kaikkikanavaisuudesta ilmiönä on tehty jonkin verran tutkimusta, mut-

ta myös tarve lisätutkimukselle on huomioitu. Esimerkiksi sekä Piotrowicz ja Cuthbertson (2014) että Verhoef, Kannan ja Inman (2015) ehdottavat artikkelissaan seuraavaa jatkotutkimusaihetta: "Miten yritykset voivat saavuttaa yhtenäisen kuvan asiakkaasta kaikissa kanavissa?" Verhoef ym. (2015) toteavat, että on tärkeää tutkia, mitä vaaditaan saumattoman kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomiseen. Mirsch, Lehrer ja Jung (2016) puolestaan ehdottavat jatkotutkimusaihetta "Miten yrityksen tulisi olla teknologisesti ja organisatorisesti konfiguroitu tarjotakseen suotuisan perustan kaikkikanavaiselle strategialle?"

Sekä teoriaosassa ja empiriassa havaittiin, että joustava teknologia ja logistiikka sekä erityisesti kyky jakaa informaatiota kaikkien palvelukanavien välillä ovat erittäin tärkeitä kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomisen kannalta. Muita tärkeitä tekijöitä olivat muun muassa asiakaspalvelijoiden toiminta, sekä viestintä kaikkikanavaisista ominaisuuksista. Organisaation kulttuuri ja tavoitteet puolestaan vaikuttavat kaikkiin muihin edellytyksiin ja niiden toteutumiseen. Tutkimuksen tuloksista voi olla käytännön hyötyä yrityksille, jotka haluavat luoda saumattoman monikanavaisen asiakaskokemuksen, sekä toisaalta tutkijayhteisölle, koska aihetta on tutkittu suhteellisen vähän.

Tämä tutkielma rakentuu niin, että seuraavassa luvussa johdannon jälkeen esitellään lyhyesti kaupan alan muutoksia sekä siihen vaikuttavia tekijöitä kuten digitalisaatiota. Lisäksi esitellään erilaisia palvelukanavastrategioita ja niiden eroja. Kolmannessa luvussa kerrotaan tarkemmin kaikkikanavaisuudesta ja sen merkityksestä ja neljännessä kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomisen edellytyksistä. Viimeisissä luvuissa esitellään tutkimuksen toteutustapa ja tulokset, sekä pohdinta ja yhteenveto. Tutkielman lopussa on liitteenä haastattelurunko.

2 DIGITALISAATIO JA ASIAKASODOTUSTEN MUUTOS

Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti digitalisaatiosta ja sen vaikutuksista asiakasodotuksiin ja yritysten liiketoimintaan. Lisäksi esitellään tarkemmin asiakaskokemusta, siihen vaikuttavia tekijöitä, sekä sen merkitystä. Lopuksi kuvailaan lyhyesti erilaisia palvelukanavastrategioita sekä niiden kehitystä.

2.1 Digitalisaatio, digitaalinen transformaatio ja konvergenssi

Digitalisaatio on yksi merkittävimmistä nyky-yhteiskunnassa käynnissä olevista muutoksista, ja se vaikuttaa moniin liiketoiminnan ja jokapäiväisen elämän osa-alueisiin. Muutos on merkittävä etenkin kaupan alalle, johon digitalisaatiolla on suuri vaikutus, ja joka toisaalta myös itse vaikuttaa digitalisaation etene-
misvauhtiin ja suuntaan. (Hagberg, Sundstrom ja Egels-Zandén, 2016).

Digitalisaatio on vaikuttanut kaupan alaan jo ainakin 1970-luvulta lähtien kassajärjestelmien ja viivakoodien myötä. Uusimmat digitalisaation tuomat muutokset vaikuttavat erityisesti yrityksen ja asiakkaan väliseen rajapintaan. (Hagberg, ym., 2016.) Digitalisaatiolla tarkoitetaan BusinessDictionary-sanakirjan (2018) mukaan "digitaalisten teknologioiden integroimista jokapäiväiseen elämään digitalisoimalla kaikki se, mikä on mahdollista digitalisoida". Digitalisaatio ei ole uusi eikä hetkellinen ilmiö, vaan pikemminkin jatkuva prosessi, jonka loppua ei ole vielä näkyvissä teknologian jatkuvan kehityksen mahdollistaessa aina vain uusia innovaatioita.

Legnerin ym. (2017) mukaan elämme tällä hetkellä digitalisaation kolmatta aaltoa (tai sukupolvea). Ensimmäisessä aallossa teknologia korvasi paperin ja johti monen työrutiinin automatisaatioon. Toisessa aallossa internetin syntyminen muutti yritysten toimintatapoja ja loi uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia. (Legner ym., 2017.) Nyt on käynnissä kolmas aalto, jossa digitaaliset teknologiat täydentävät olemassa olevia tuotteita mahdollistaen kokonaan uusia liiketoimintamalleja, ja vieden meitä koko ajan lähemmäksi kaikkialla läsnä olevaa tietojenkäsittelyä (ubiquitous computing) ja laajalle ulottuvaa asioiden internetiä.

Tässä kolmannessa aallossa keskeistä on erityisesti sosiaalisten palveluiden, mobiilipalveluiden, analytiikan ja pilvipalveluiden yhtyminen, eli digitaalinen konvergenssi. (Legner ym., 2017.)

Digitalisaation tuomat muutokset voidaan jakaa yllä mainitun ajallisen jaottelun lisäksi kolmeen murrokseen eli disruptioon. Markkinoiden murros vaikuttaa yritysten väliseen kilpailuun monella tavalla. Globalisaatio tuo yrityksille uusia kilpailijoita, digitalisaation mahdollistamia uusia haastajia saattaa syntyä nopeastikin, ja toimialojen väliset raja-aidat madaltuvat kun yritykset laajentavat useille toimialoille. (Ilmarinen ja Koskela, 2015.) Teknologian murros puolestaan on koko digitalisaation mahdollistaja ja alkuunpanija. (Ilmarinen ja Koskela, 2015.) Teknologioista etenkin sosiaalinen media, mobiiliteknologiat ja sijaintiperustaiset palvelut ovat olleet avaintekijöitä digitalisaation tuomaan palvelukanavien muutokseen (Mirsch ym., 2016).

Teknologian kehityksen lisäksi motivaatiota liiketoimintastrategian muutokseen tuovat muuttuneet asiakasodotukset (Mirsch ym., 2016). Asiakaskäyttäytymisen murros vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin ja tapaan tehdä ostoksia. Asiakkailla on käytössään enemmän informaatiota, enemmän vaihtoehtoja, sekä enemmän valtaa suhteessa yrityksiin. (Ilmarinen ja Koskela, 2015.) Nykyään asiakkaat määrittävät milloin, miten ja minkä palvelukanavan kautta he haluavat kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (Ilmarinen ja Koskela, 2015).

Yritykset, jotka tarjoavat tuotteita ja palveluita tässä muuttuvassa ympäristössä, joutuvat pian harkitsemaan organisaatorakenteen ja liiketoimintamallien muuttamista. Asiakkaat odottavat kasvavissa määrin yritysten tarjoavan yhtenäisen kokemuksen läpi kaikkien kontaktipisteiden ja palvelukanavien (Hosseini ym., 2017). Monien muutosta tavoittelevien yritysten tavoitteena onkin palvelukanavien ja teknologioiden maksimaalinen konvergenssi saumattoman asiakaskokemuksen mahdollistamiseksi (Nüesch, Alt ja Puschmann (2015), jossa Bettiga, Boaretto ja Chen (2013)). Palvelukanavien konvergenssi tarkoittaa elektronisten kanavien, fyysisten kanavien, sekä mobiilikanavien selkeän erottelun vähenemistä (Neslin ja Shankar, 2009). Sekä digitaalinen konvergenssi että palvelukanavien konvergenssi ovat osa nyky-yhteiskunnassa vaikuttavaa laajempaa ilmiötä, teknologista konvergenssia, eli erillisten teknologioiden lähentymistä ja samankaltaistumista (Nüesch ym., 2015).

Liiketoiminnan aktiivista rakenteellista uudistamista digitalisaation avulla voidaan puolestaan kutsua digitaaliseksi transformaatioksi (Legner ym., 2017). Transformaation tavoitteena on usein kasvun, kannattavuuden ja kilpailukyvyn vahvistaminen pitkällä aikavälillä, tai yrityksen liiketoiminnan turvaaminen myös siinä tapauksessa, jos "ei-digitaalinen" liiketoiminta hiipuu (Ilmarinen ja Koskela, 2015). Monilla yrityksillä on kuitenkin vaikeuksia tämän muutoksen kanssa, sillä se vaatii suurta sosioteknistä transformaatiota, joka vaikuttaa organisaation rakenteeseen, strategiaan, IT-arkkitehtuuriin sekä liiketoimintamalleihin (Legner ym., 2017).

2.2 Asiakaskokemus ja asiakkaan polku

Etenkin edellisessä luvussa mainituista digitalisaation tuomista muutoksista johtuen asiakaskeskeisyydestä ja mahdollisimman onnistuneesta asiakaskokemuksesta on viime aikoina tullut yksi yritysten johdon päätavoitteista (Heuchert ym., 2018), eikä ihme sillä asiakastyytyvyydellä on suora vaikutus yrityksen menestykseen (Filenius, 2015). Markkinointikirjallisuudessa asiakaskokemus nähdään merkittävimpänä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä. Se nähdään myös yhdistelmänä useita ”pehmeitä” tekijöitä, joten asiakaskokemukseen liittyvän tutkimuksen yhdistäminen teknologianäkökulmaan on haastavaa, mutta tarpeellista. (Heuchert ym., 2018.)

Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) sanoin ”asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Asiakaskokemus on kokonaisuudessaan hyvin monimutkainen käsite. Usein käytetty tapa vähentää sen monimutkaisuutta on jakaa se osiin yksittäisiksi kontaktipisteiksi, jotka muodostavat asiakkaan polun (Lemon ja Verhoef, 2016). Heuchert ym. (2018) huomauttavat kuitenkin, että asiakaskokemus on enemmän kuin näiden kontaktipisteiden summa.

Kontaktipiste (myös kohtaamispiste, kosketuspiste) on abstrakti rajapinta, jonka kautta asiakas on suorassa tai epäsuorassa yhteydessä yritykseen tai brändiin asiakaspolun eri vaiheissa (Lemon ja Verhoef 2016; Mirsch ym., 2016; Verhoef ym., 2015). Se voi olla mikä tahansa tuote, palvelu, transaktio, ympäristö tai kokemus, jonka kautta asiakkaalle muodostuu jokin vaikutelma brändistä, eikä siihen välttämättä kuulu vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen edustajan välillä (Mirsch ym., 2016). Lemon ja Verhoef (2016) jakavat kontaktipisteet neljään kategoriaan; brändin omat kontaktipisteet (esim. yrityksen omistama media), kumppanin kontaktipisteet (esim. kumppanin omistama tuotteen jakelukanava), asiakkaan kontaktipisteet (esim. asiakkaan itse tuottama tuotteeseen liittyvä sisältö sosiaalisessa mediassa), ja ulkoiset/itsenäiset kontaktipisteet (esim. toiset asiakkaat tai ystävät). Yritys ei siis suoraan voi vaikuttaa kaikkiin kontaktipisteisiin, sillä monet niistä ovat yrityksen kontrollin ulkopuolella, mutta yrityksen täytyy silti tiedostaa myös tällaisten kontaktipisteiden olemassaolo ja merkitys (Yrjölä, Spence ja Saarijärvi, 2018).

Kontaktipisteet muodostavat asiakkaan polun, jota voidaan mallintaa monin eri tavoin. Esimerkiksi ajallisesti asiakkaan polku voidaan jakaa kolmeen eri osaan (Hosseini ym., 2017; Lemon ja Verhoef, 2016). Ensimmäinen eli ostoa edeltävä vaihe sisältää asiakkaan ja yrityksen ostoa edeltävän vuorovaikutuksen, sisältäen muun muassa asiakkaan tarpeiden tunnistamisen, tiedonhaun, neuvon kysymisen ja vaihtoehtojen arvioinnin (Hosseini ym., 2017). Toinen vaihe eli hankinta tai ostoa on yleensä vaiheista ajallisesti lyhin, ja se sisältää varsinaisen ostotilanteen sekä tuotteen mahdollisen tarjoamisen, kuljetuksen ja vastaanottamisen. Ostoa jälkeinen vaihe sisältää tuotteen käytön, kulutuksen, sekä asiakkaan mahdollisesti tarvitseman ostojälkeisen palvelun. (Hosseini ym., 2017.)

Asiakkaat käyttävät usein eri palvelukanavia polun eri vaiheissa. Palvelukanava voidaan määritellä yksinkertaisesti sellaiseksi mediaksi, jonka kautta

yritys tai sen edustaja ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Neslin ym., 2006). Se on siis kontaktpiste, jossa asiakas kohtaa yrityksen asiakaspalvelun (Löytänä ja Korteso, 2011). Palvelukanavia ovat siis esimerkiksi fyysiset myymälät, kioskit, puhelinkeskukset, mutta myös nykyään yhä yleisemmät itsepalvelukanavat, kuten esimerkiksi mobiilisovellukset ja automaatit. Tässä kohtaa kontaktpisteen ja palvelukanavan raja onkin häilyvä, mutta kontaktpisteestä voidaan puhua yhtenä yksittäisenä kontaktina asiakkaan ja yrityksen välillä, kun taas palvelukanavat ovat luonteeltaan pysyviä ja konkreettisia, ja ne ovat olemassa asiakkaasta riippumatta.

Heuchertin ym. (2018) mukaan yksittäisten palvelukanavien merkitys on nykyään vähenemässä, ja niiden sijaan kontaktpisteistä on tullut entistä tärkeämpiä. He myös väittävät, että integroidut kontaktpisteet ovat erinomaisen asiakaskokemuksen edellytys. Löytänä (2011) toteaa, että edelläkävijäyritykset puhuvatkin monikanavaisen asiakaspalvelun toteuttamisesta niin, että kaikissa kanavissa tuotetaan tavoitteen mukaisia kokemuksia, vaikka eri kontaktpisteillä on erilainen rooli. Tämä on kuitenkin vaikeaa, sillä Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan asiakkaat ovat nykyään yhteydessä yrityksiin lukuisten palvelukanavien ja kontaktpisteiden kautta, joten asiakaspolut ovat entistä monimutkaisempia. Tämä tekee asiakaspolujen ohjaamisesta ja mallintamisesta vaikeaa. Seuraavassa luvussa kerrotaan tarkemmin yritysten strategioista hallita palvelukanavia, kontaktpisteitä ja koko palvelukanavaympäristöä.

2.3 Palvelukanavastrategioiden kehitys

Palvelukanavien johtamiseen liittyvä käsite kanavastrategia tarkoittaa käytännössä sitä, millä keinoin ja mitä palvelukanavia tarjoamalla yritys kilpailee markkinoilla (Cao, 2014) ja miten kukin kanava edesauttaa yrityksen kokonaisuutavoitteita (Mirsch ym., 2016). Kanavastrategioiden vaikutus yrityksen menestykseen on suurin kuluttajille tuotteita myyvien yritysten (B2C) kohdalla, ja näistä erityisesti monen eri valmistajan tuotteita myyvien vähittäiskauppioiden kohdalla, sillä heidän käytössään olevat kilpailukeinot ovat vähäiset (Mirsch ym., 2016). Vähittäiskauppa onkin yksi nopeimmin muuttuneista toimialoista viimeisen kymmenen vuoden aikana, sillä digitalisaatio on sitä nopeampaa, mitä lähempänä kuluttajaa ollaan. (Berdt ja Eskelinen, 2018).

Ennen teknologian ottamia suuria kehitysaskelia yrityksillä oli yleensä vain yksi palvelukanava, usein kivijalkakauppa. Teknologian kehityksen myötä suurin osa yrityksistä on pikkuhiljaa lisännyt uusia palvelukanavia, yleensä aluksi puhelimen ja sitten verkkokaupan. Tällöin yhden kanavan strategia muuttuu monikanavastrategiaksi. Monikanavastrategiassa yrityksellä on useita eri palvelukanavia, mutta kanavia käsitellään usein strategisesti itsenäisinä silloina, ja ne on myös teknologisesti optimoitu toisistaan erillään (Nüesch ym., 2015).

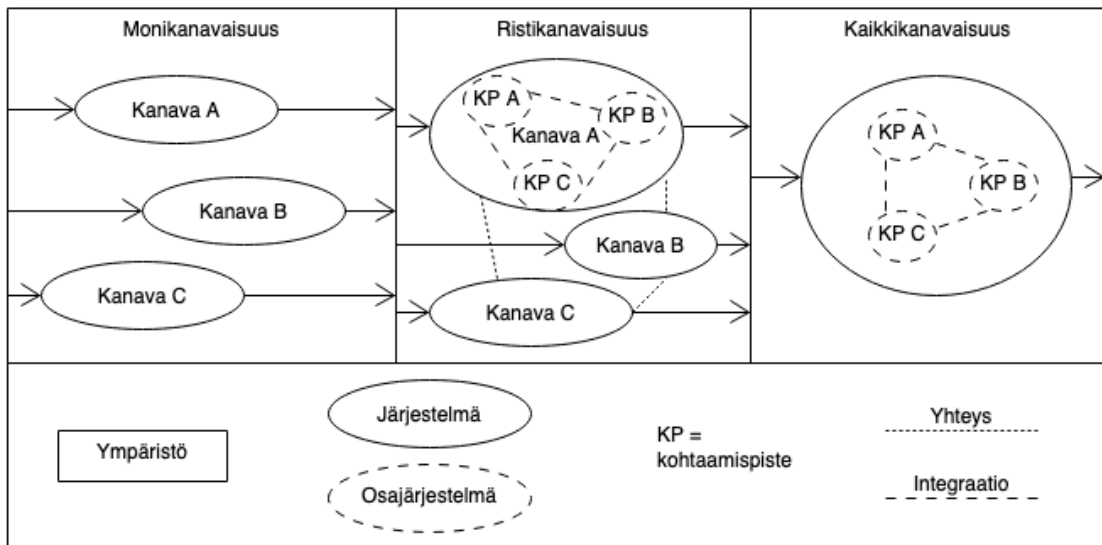
Ainakin Mirschin ym. (2016) mielestä seuraava kehitysaskel monikanavaisuuden (multichannel) jälkeen on ristikanavaisuus (crosschannel). Heuchertin ym. (2018) mukaan ristikanavaympäristö on monikanavaympäristö, jossa kana-

vista vähintään kaksi on integroitu keskenään, ja asiakas voi halutessaan vaihtaa integroidusta kanavasta toiseen. Myös Mirschin ym. (2016) mukaan kyse on kanavien osittaisesta integraatiosta, jossa myös esimerkiksi johtaminen ja tavoitteet saattavat koskea yhden kanavan sijaan useampaa integroitua kanavaa tai kontaktipistettä. Tätä kanavien ristikkäisyyttä kutsutaan joskus kaikkikanavaympäristöksi, mutta se on vasta askel siihen suuntaan (Mirsch ym., 2016). Ilmiön voidaan sanoa olevan siirtymävaihe monikanavastrategian ja kaikkikanavastrategian välissä (esim. Nüesch ym., 2015). Joissain tutkimuksissa ristikanavaisuutta ei ole sisällytetty kanavastrategioiden esittelyyn ollenkaan. Näillä perusteilla se luetaan myös tässä tutkielmassa välivaiheeksi, eli tavallaan epätäydelliseksi kaikkikanavastrategiaksi.

Tässä tutkielmassa keskitytään suurimmaksi osaksi kaikkikanavaisuuteen (omnichannel), joka tarkoittaa lyhyesti ”palvelukanavien ja kontaktipisteiden välisten rajojen poistamista tavoitteena mahdollistaa saumaton ostokokemus brändiekosysteemissä” (Huré, Picot-Coupey ja Ackermann, 2017, 316). Kaikkikanavaisuuden voidaan sanoa olevan ikään kuin seuraava kehitysaskel monikanavaisuuden evoluutiossa (Juaneda-Ayensa, Mosquera ja Sierra Murillo, 2016). Kaikkikanavaympäristössä rajat kaikkien kanavien välillä häviävät, ja saumaton vaihto kanavien välillä on mahdollista. Lisäksi aiemmista kanavastrategioista eroten painopiste ei ole yksittäisissä palvelukanavissa, vaan kontaktipisteissä. (Mirsch ym., 2016.) Gerdtin ja Eskelisen (2018) mukaan digitalisaation edelläkävijät toteuttavat jo tällaista strategiaa, ja jotkut heistä jopa käyttävät kanavien johtamisen tilalla käsitettä asiakaspolun ja -kokemuksen kehittäminen. Kaikkikanavaisuudesta sekä sen ja monikanavaisuuden eroavaisuuksista kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Muutamit tutkijat ovat edellä mainittujen kanavastrategioiden lisäksi käyttäneet termiä hybridi kanavastrategia. Esimerkiksi Nüeschin ym. (2015) mukaan se tarkoittaa kaikkikanavaympäristöä, joka palvelukanavan saumattoman vaihdon lisäksi mahdollistaa kahden tai useamman kanavan yhtäaikaista käytön. He käsittelevät siis tätä tavallaan kaikkikanavaisuuden erikoismuotona. Kuitenkin esimerkiksi Juaneda-Ayensa ym. (2016) toteavat, että kanavien yhtäaikaista käyttöä sisältyy jo kaikkikanavaisuus-käsitteeseen. Myös tässä tutkielmassa katsotaan että Nüeschin ym. (2015) kuvailema hybridi kanavastrategia sisältyy kaikkikanavaisuus-käsitteen alle, eikä siihen syvennyttä sen tarkemmin.

Kuvio 2 kuvaa kanavastrategioiden kehitystä sekä integraation tasoa. On hyvä huomata, että vaikka ristikanavaisuus ja kaikkikanavaisuus ovat monikanavaisuuden kehittyneempiä muotoja, ne voidaan ajatella kuuluvan monikanavaisuuden alle, sillä onhan niissäkin monta palvelukanavaa. Huomioitavaa on lisäksi, että kuvan kehityskaari kuvaa vain kanavastrategioiden yleistä kehitystä sekä integraation tasoa. Kaikkien yritysten kanavastrategioiden kehitys ei välttämättä etene kuvan mukaisella tavalla, vaan uusi yritys saattaa esimerkiksi luoda suoraan kaikkikanavaisen kanavaympäristön. Yritys voi myös tietoisesti pysyä esimerkiksi ristikanavaisessa strategiassa, ilman pyrkimystä kehittää palvelukanavaympäristöä kaikkikanavaisuutta kohti.



KUVIO 1 Monikanavaisuus, ristikanavaisuus ja kaikkikanavaisuus (mukaillen Heuchert ym., 2018, 8)

3 KAIKKIKANAVAISUUS JA KAIKKIKANAVA-STRATEGIA

Tässä luvussa puhutaan kaikkikanavaisuudesta ja sen määrittelyn vaikeudesta. Lisäksi pohditaan, mitkä piirteet erottavat kaikkikanavastrategian muista kana-vastrategioista. Lopuksi perustellaan kaikkikanavastrategian sekä siihen liittyvän tutkimuksen merkitystä akateemiselle tiedeyhteisölle sekä yrityksille.

3.1 Kaikkikanavaisuus käsitteenä

Kaikkikanavaisuudessa tai kaikkikanavastrategiassa ideana ei sinällään ole enää mitään uutta, se on vain nimen antamista sille mitä maailman johtavat brändit ovat tehneet jo jonkin aikaa. Etuliite "omni" on latinaa ja se tarkoittaa "kaikki" tai "universaali" (Lazaris ja Vrechopoulos, 2014). Ilmiön englanninkielinen nimitys omnichannel ei näytä vielä löytäneen vakiintunutta kirjoitustasua. Siitä esiintyy kolmea eri variaatiota; "omnichannel", "omni-channel" ja omni channel", joista keskimäinen näyttää nopealla tarkastelulla olevan yleisimmin käytetty. Kaikkikanavaisuuteen liittyen on ilmestynyt vain muutamia suomenkielisiä tieteellisiä julkaisuja, eikä termin suomenkielinen käännöskään ole vielä vakiintunut. "Omni-channel" ja sen muut kirjoitusasut on suomennettu kaikkikanavaisuuden lisäksi omnikanavaisuudeksi ja ylikanavaisuudeksi. Tässä tutkielmassa on päätetty käyttää termiä kaikkikanavaisuus, sillä se näyttää olevan hieman useammin käytetty kuin muut suomennokset.

Lazarisin ja Vrechopoulosin (2014) mukaan kaikkikanavaisuus-termi esiintyi ensimmäistä kertaa IDC:n (International Data Corporation) Global Retail Insights -raportissa vuonna 2009, kun taas Rigby (2011, 4) oli ensimmäinen, joka mainitsi sen akateemisessa kirjallisuudessa, määrittelemällä kaikkikanavamyyntin seuraavasti: "Integroitu ostokokemus, joka sulauttaa yhteen fyysisen liiketilan ja informaatorikkaan online-ostokokemuksen hyvät puolet."

Kaikkikanavaisuuden määrittäminen on melko haastavaa, sillä se on laaja kokonaisuus, sekä lisäksi vielä melko vähän tutkittu aihe. Useat tutkijat määrittelevät sen eri tavoin, ja lisäksi yllättävän monessa julkaisussa termi on määriteltä hyvin laveasti, abstraktisti, ja mielestäni riittämättömästi. Esimerkiksi

Pophalin (2015, 2) artikkelissa kerrotaan kaikkikanavaisuuden olevan yksinkertaisesti "sen ymmärtämistä, miten asiakaskokemuksesta poistetaan kaikki vai-va". Tähän käytetään apuna asiakkaista kerättyä dataa (Pophal, 2015). Myös Cummings, Peltier ja Dixon (2016) on samoilla linjoilla määritellesään kaikkikanavamarkkinoinnin kommunikaatiokehikseksi, joka kokoaa kaikki kontaktipisteet yhteen yhdeksi interaktiomekanismiksi.

Verhoefin ym. (2015) määritelmä on mielestäni melko kattava, vaikka siinä puhutaankin kaikkikanavajohtamisesta strategian tai pelkän kaikkikanavaisuuden sijaan. Heidän määritelmänsä on seuraava: "lukuisten kanavien ja kontaktipisteiden johtaminen synergisesti niin, että asiakaskokemus eri kanavissa ja niiden välillä on optimoitu" (Verhoef ym., 2015, 176). Vaikka määritelmässä ei puhuta saumattomuudesta, he korostavat lisäksi sitä seikkaa, että kaikkikanavaympäristössä kanavia käytetään saumattomasti ja niitä voi milloin tahansa vaihtaa keskenään tuotteen haku- ja ostoprosessin aikana.

Käsite kaikkikanavaisuus näyttää löytäneen paikkansa markkinoinnin asiantuntijoiden joukosta. Ailawadin ja Farrisin (2017) mukaan suurin osa liike-toiminnan asiantuntijoista käyttää termiä kaikkikanavainen vähittäiskauppa viitaten saumattomaan myyntiympäristöön, jossa asiakkaat voivat tehdä ostoksia kanavien välillä missä ja milloin vain. Ainakaan vielä pari vuotta sitten mikään tarkka määritelmä ei kuitenkaan ollut vielä juurtunut kunnolla akateemiseen tutkimukseen. Esimerkiksi Berman ja Thelen (2004) puhuvat artikkelissaan saumattomasta monikanavaympäristöstä, joka vaikuttaa tarkoittavan käytännössä samaa kuin kaikkikanavaympäristö ja Jiang ym. (2015) sekä Yang ym. (2017) puolestaan puhuvat integroiduista palvelukanavista. Myös Mirsch ym. huomioivat tämän ilmiön vuonna 2016 julkaistussa artikkelissaan, jossa he esittävät yhteenvedon aiheeseen liittyvistä tutkimuksista ja niissä käytetyistä kaikkikanavaympäristön kaltaiseen ympäristöön viittaavista termeistä. Myös tämän tutkielman lähteenä on käytetty muutamia artikkeleita, joissa ei ollenkaan käytetä termiä "omnichannel". Mikäli kuitenkin julkaisu on katsottu relevantiksi aiheen kannalta, ja siinä on määritelty saumaton monikanavaympäristö tai integroidut palvelukanavat samalla tavoin kuin kaikkikanavaympäristö tai sen osa, on se katsottu sopivaksi lähteeksi.

Myös Huré ym. (2017) toteavat, että tieteellisessä kirjallisuudessa ollaan yhtä mieltä siinä, että kaikkikanavaisuuden määritelmä sekä eroavaisuudet monikanavaisuuteen tai ristikanavaisuuteen verrattuna ovat vielä epäselviä, ja tästä syystä aihe vaatii lisätutkimusta. Kovinkaan montaa yritystä ei ole tehty kaikkikanavastrategian ominaispiirteiden määrittelemiseksi ja sen erottamiseksi muista kanavastrategioista (Ailawadi ja Farris, 2017). Käytännönläheinen tapa lähestyä kaikkikanavastrategiaa on verrata sitä monikanavastrategiaan, sillä suurimmalla osalla yrityksistä kanavastrategia kehittyy vaiheittain monikanavaisuudesta kaikkikanavaisuuteen. Näillä yrityksillä muutoksen lähtökoh- tana on siis monikanavaympäristö. Monikanavaympäristö ja kaikkikanavaympäristö saattavat pinnallisesti tarkasteltuna vaikuttaa samankaltaisilta, mutta niissä on olennaisia eroja.

Muun muassa Juaneda-Ayensa ym. (2016), Mirsch ym. (2016) ja Picot-Coupey ym. (2016) ovat artikkeleissaan listanneet monikanavastrategian ja kaikkikanavastrategian eroja. Nämä eroavaisuudet on esitetty taulukossa 2 ja ne

selitetään seuraavaksi lyhyesti. Merkittävin kaikkikanavastrategian ja monikanavastrategian ero on se, että kaikkikanavastrategiassa kaikki palvelukanavat ja kontaktipisteet on integroitu yhdeksi kokonaisuudeksi. Myöhemmin luvussa 4 kerrotaan tästä integraatiosta tarkemmin. Kaikkikanavastrategiassa kanavien rajat hämärtyvät, ja painopiste on asiakkaan ja brändin vuorovaikutuksessa, eikä niinkään asiakkaan ja yhden palvelukanavan välisessä vuorovaikutuksessa. Tämän mahdollistamiseksi johtamisen sekä tavoitteiden täytyy olla kokonaisvaltaisia, eikä palvelukanavakohtaisia. Kun kanavat tukevat toisiaan, ei ole järkevää esimerkiksi arvottaa palvelukanavia pelkästään sen perusteella, minkä kanavan kautta tapahtuu eniten myyntiä. Lisäksi asiakkailla on enemmän vapautta vaihdella palvelukanavien välillä ostoprosessin aikana, ja asiakaspalvelijoilta puolestaan vaaditaan hieman erilaisia kompetensseja kuin monikanavastrategiassa. Esimerkiksi tietämys oman kanavan tuotteista riittää, vaan asiakaspalvelijan täytyy tuntea myös yrityksen muut palvelukanavat, sekä esimerkiksi niiden välisen tuotevalikoiman ja hintojen erot.

TAULUKKO 1 Kaikkikanavastrategian ja monikanavastrategian erot (Mirsch ym. (2016) sekä mukailen Juaneda-Ayensa ym. (2016), jossa Rigby (2011), Piotrowicz ja Cuthbertson (2014), Beck ja Rygl (2015) ja Verhoef ym. (2015).

	Monikanavastrategia	Kaikkikanavastrategia
Integraatio	Osittainen tai ei integraatiota palvelukanavien välillä	Täysi integraatio palvelukanavien välillä
Ulottuvuus/perspektiivi	Palvelukanavat	Palvelukanavat ja kontaktipisteet
Painopiste	Palvelukanavan ja asiakkaan vuorovaikutus	Brändin ja asiakkaan vuorovaikutus
Johtaminen ja tavoitteet	Kanavakohtaisia	Kaikki kanavat kattavia
Asiakkaat	Vaihto kanavien välillä ei yleensä mahdollista	Vaihto kanavien välillä yleensä mahdollista
Asiakaspalvelijat	Keskittyminen pääasiassa omaan palvelukanavaan	Myyntistrategian valinta tilanteen mukaan, ohjaus palvelukanavien välillä
Data	Kanavakohtaista	Jaettu kanavien välillä

On hyvä pitää mielessä, että, olennaisempaa kuin se, miten yritys nimeää kana-vastrategiansa, on se miten strategiset päätökset näkyvät yrityksen prosesseissa, liiketoimintamallissa ja vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Itse termin tarkkaa määrittelyä tärkeämpää on ilmiö, jota sillä yritetään kuvailla, eli saumattoman asiakaskokemuksen mahdollistaminen palvelukanavien integraation avulla.

3.2 Kaikkikanavastrategia tieteellisessä tutkimuksessa

Edellisessä luvussa mainittuun monikanavastrategiaan liittyvä monikanava-johtaminen (multichannel management, MCM) eli organisaation ja asiakkaiden välisen interaktion hallinta useiden kanavien kautta, on kehittynyt vakiintuneeksi tieteenhaaraksi (Nüesch ym., 2015). Kaikkikanavajohtamisen ja kaikkikanavaisuuden kohdalla tilanne on kuitenkin vielä toinen.

Kaikkikanavaisuus liittyy poikkitieteellisenä ilmiönä moneen eri tieteenalaan (Lazaris ja Vrechopoulos, 2014). Siihen liittyviä artikkeleita on julkaistu muun muassa markkinointia, asiakkuudenhallintaa, vähittäiskauppaa, sekä tietojärjestelmätiedettä käsittelevissä julkaisuissa (Mirsch ym., 2016). Sille myöskin suodaan Cummins ym. (2016) mukaan yhä enenevässä määrin huomiota asiakaskäyttäytymistä koskevassa tutkimuksessa. Aihetta käsittelevään kirjallisuuskatsaukseen onkin hyvä sisällyttää julkaisuja usealta eri tieteenalalta (Lazaris ja Vrechopoulos, 2014).

Chen, Cheung ja Tan (2018) jakavat kaikkikanavaisuutta käsittelevän kirjallisuuden neljään hallitsevaan tutkimuslinjaan perspektiivin (kuluttaja vs. jälleenmyyjä) ja tutkimuksen tyyppin (diagnostinen vs. kuvaileva) mukaan. Mirschin ym. (2016) mukaan kolme suurinta suuntaa kaikkikanavaisuutta käsittelevässä tutkimuksessa ovat strategian muodostaminen ja vaatimukset, kaikkikanavajohtamiseen siirtyminen, sekä kaikkikanavajohtamisen hyödyt ja esteet. Paljon tutkittuja aiheita ovat muun muassa asiakkaan käyttäytyminen monikanavaisessa ympäristössä, palvelukanavan valinta, käyttöönotto ja käyttö, eri kanavien vaikutus organisaation menestykseen, sekä eri kontaktipisteiden vaikutus brändikuvaan (Verhoef ym., 2015).

Kaiken kaikkiaan tutkimus ei ole vielä kuitenkaan kyennyt tarjoamaan tyydyttävää teoreettista mallia kaikkikanavajärjestelmistä ja niiden erityisominaisuuksista (Saghiri, Wilding, Mena ja Bourlakis, 2017). Huomioitavaa on myös, että hyvin harvat tutkimukset tarjoavat vastauksia yrityksen strategian ja päätöksenteon tueksi (Mirsch, 2016). Lisäksi monet kaikkikanavaisuuteen keskittyvistä tutkimuksista eivät ota huomioon kaikkein uusinta teknologista kehitystä (Berman ja Thelen, 2004) tai tutkimus on hyvin tapauskohtaista (Hansen ja Sia, 2015).

Useisiin tutkimuksiin sisältyvät palvelukanavista ainoastaan kivijalkakauppa ja verkkokauppa, mutta esimerkiksi sosiaalisen median kanavat, asiakaspalvelijat ja uudet teknologiat, kuten virtuaaliset kanavat, ovat mukana harvemmin (Mirsch, 2016). Suurin osa aihetta käsittelevistä artikkeleista näyttääkin keskittyvän pääasiassa offline- ja online-kanavien väliseen kuiluun (Hansen ja Sia 2015; Piotrowicz ja Cuthbertson, 2014). Mirschin ym. (2016) mukaan tähän saattaa vaikuttaa se, että suurin osa olemassa olevasta tutkimuksesta keskittyy vähittäiskaupan kontekstiin, jossa fyysisen ja verkossa tapahtuvan läsnäolon yhdistäminen on yleensä yksi ensimmäisistä askelista kaikkikanavaisuutta kohti. Se onkin yksi tärkeimmistä aspekteista palvelukanavien integraatiossa. Mobiiliteknologiat ovat yksi mahdollinen silta näiden ulottuvuuksien välillä, sillä ne mahdollistavat kahden palvelukanavan yhdistämisen ja yhtäaikaisen käytön.

Tästä syystä mobiiliteknologioita ja niiden hyödyntämistä koskeva tutkimus on tärkeää kaikkikanavaisuutta koskevalle teorialle. (Mirsch ym., 2016.)

Heuchertin ym. (2018) ja Hosseinin ym. (2017) mukaan kaikkikanavajohdattamisesta puuttuu tietojärjestelmäperspektiivi, sillä suurin osa julkaisuista keskittyy puhtaasti teknisiin aspekteihin tai markkinointinäkökulmaan, mutta näiden välinen yhteys puuttuu. Tästä syystä asiakkaiden kontaktipisteisiin liittyvät digitalisaation vaikutukset ja mahdollisuudet ovat vielä suuressa määrin tutkimatonta aluetta, mikä muun muassa tekee innovaatioprojektien priorisoinnin vaikeaksi yrityksille (Barann, 2018). Informaatioteknologialla on erittäin tärkeä rooli myös kaikkikanavastrategian implementoinnissa, sillä implementoinnin esteet liittyvät usein teknologiaan, ja yritykset ovat muutenkin riippuvaisia informaatioteknologiasta (Mirsch ym., 2016).

Kaikkikanavaisuuteen liittyy varmasti juuri käsitteen uutuuden takia paljon tutkimattomia alueita. Saghiri ym. (2017) toteavatkin, että akateeminen tutkimus kaikkikanavaisuudesta ja kaikkikanavaympäristön ominaisuuksista on vasta lapsenkengissä. Aiheeseen jo perehtyneet tutkijat ovatkin esittäneet monia mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita, joita ovat esimerkiksi seuraavat:

- Miten yritykset voivat saavuttaa yhtenäisen kuvan asiakkaasta kaikissa kanavissa? (Piotrowicz ja Cuthbertson, 2014; Verhoef ym., 2015)
- Mitä vaaditaan saumattoman kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomiseen? (Verhoef ym., 2015)
- Miten yrityksen tulisi olla teknologisesti ja organisatorisesti konfiguroitu tarjotakseen suotuisan perustan kaikkikanavaiselle strategialle? (Mirsch ym., 2016)
- Miten kaikkikanavaympäristön suoriutumista voidaan mitata, ja mitkä asiat siihen vaikuttavat? (Saghiri ym., 2017)
- Mitkä ovat mahdollisia tulevaisuuden kehityssuuntia ja uusia liiketoimintamalleja kaikkikanavajärjestelmille? (Saghiri ym., 2017)

Tämän tutkielman tutkimuskysymykset on valittu tämän aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa tunnistetun lisätutkimuksen tarpeen perusteella. Sen lisäksi, että akateemisella kentällä kaivataan lisätutkimusta aiheesta, siihen liittyvä tutkimus on erityisen tärkeää vähittäiskaupan alan yrityksille, muun muassa siksi, että ne yrittävät parhaansa mukaan yhdistää ainakin online- ja offline-kanavat saumattomasti asiakaskokemuksen parantamiseksi (Piotrowicz ja Cuthbertson, 2014).

3.3 Kaikkikanavastrategian merkitys yrityksille

Yritysten ei tietenkään kannata tehdä suuria muutoksia tai investointeja ilman hyviä perusteita. Siksi on tärkeää tietää, mitkä tarkalleen ottaen ovat kaikkikanavastrategian tuomat hyödyt. Kaikkikanavastrategiaan siirtymisen motiiveja sivuttiin jo aiemmin luvussa 2.1, jossa tärkeimmiksi organisaation muutoksen motivaattoreiksi mainittiin teknologian kehitys ja asiakasodotusten muutos

(Mirsch ym., 2016). Esimerkiksi Intelin (2013) julkaisussa todetaan, että nykyään asiakkaat odottavat ostosten teon olevan yhtenäinen ja immerstiivinen kokemus silloinkin, kun asiakas vaihtaa välillä kanavasta toiseen.

Myös kaikkikanavastrategian suoraa vaikutusta yrityksen menestykseen on jo keritty tutkia. Kaikkikanavastrategian tai palvelukanavien tiiviimmän integraation tuomiksi hyödyiksi mainitaan esimerkiksi parantunut operationaalinen tehokkuus ja kasvanut myynti (Heuchert ym., 2018), parempi asiakaskokemus (Hosseini ym., 2017), suurempi asiakastyytyväisyys (Chatterjee ja Kumar, 2017; Huré, ym., 2017; Lazaris ja Vrechopoulos, 2014; Yang, Lu, Chau ja Gupta, 2017) sekä asiakkaiden lojaalius (Huré, ym., 2017) ja luottamus (Heuchert ym., 2018; Lazaris ja Vrechopoulos, 2014).

Herhausen ym. (2015) väittävät suorastaan, että palvelukanavien integraation puute on suurin täydellisen kulutuskokemuksen este. Kanavien johtaminen toisistaan erillään johtaa usein asiakkaan hämmennykseen ja turhautumiseen esimerkiksi eriävän hinnoittelun tai valikoiman vuoksi (Melero, Sese ja Verhoef, 2016). Toisaalta taas kanavien limittäisyys tekee yrityksen imitoimisen vaikeammaksi kilpailijoille, mikä voi parantaa yrityksen arvolupausta ja vähentää kilpailupainetta (Heuchert ym., 2018). Gerdin ja Eskelisen (2018) mukaan kyky muuttua ja yhdistää fyysinen ja digitaalinen maailma onkin jo erottanut monet epäonnistujat onnistujista.

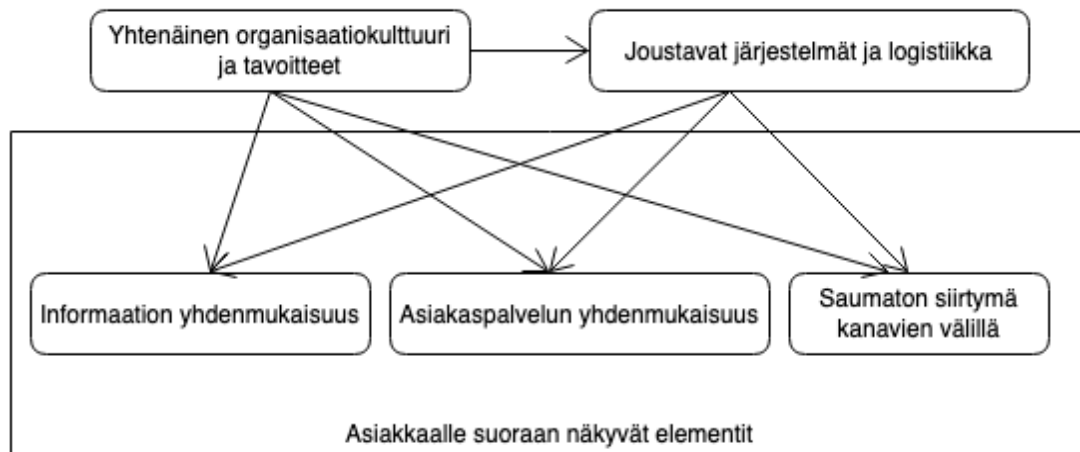
Kaikkikanavastrategian potentiaalisesta positiivisesta vaikutuksesta yrityksen menestykseen on siis tutkitusti näyttöä. Tämän hyödyn saavuttaminen vaatii kuitenkin yritykseltä monenlaista panostusta ja ymmärrystä kanavista ja niiden hallinnasta. Hansen ja Sia (2015) toteavatkin, että menestyksen saavuttaminen kaikkikanavastrategialla on haastavaa. Se on vielä toistaiseksi huonosti ymmärretty asia, eikä yrityksillä ole tarpeeksi tietämystä esimerkiksi siitä, kuinka integraatio kanavien välillä tulisi tehdä (Hansen ja Sia, 2015). Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomisen edellytyksiä.

4 KAIKKIKANAVAISEN ASIAKASKOKEMUKSEN EDELLYTYKSET

Edellisessä luvussa verrattiin kaikkikanavastrategiaa ja monikanavastrategiaa keskenään ja samalla sivuttiin kaikkikanavastrategian yleispiirteitä yleisellä tasolla. Tässä luvussa kaikkikanavaisuutta lähestytään asiakaskokemuksen kautta, ja pohditaan mitkä ovat kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen mahdollistamisen edellytykset yrityksen näkökulmasta.

Kaikkikanavajärjestelmä, jossa kaikkikanavainen asiakaskokemus syntyy, on kompleksi järjestelmä (complex adaptive system). Tämä tarkoittaa sitä, että edes kaikkien sen yksittäisten osien täydellinen ymmärtäminen ei takaa koko järjestelmän toiminnan ymmärtämistä (Saghiri ym., 2017). Tämä on hyvä pitää mielessä ilmiötä tutkittaessa, mutta siitä huolimatta on kuitenkin tarpeellista pyrkiä jäsentämään kaikkikanavaisuutta ilmiönä.

Kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen edellytykset on tämän tutkielman teoriaosassa jaettu viiteen ryhmään Peltolan ym. (2015), sekä Jiangin ym. (2015) käyttämiä jaotteluita soveltaen. Kaikkikanavastrategian toteuttaminen ja kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen mahdollistaminen alkaa korkealta strategiatasolta näkyen organisaatiokulttuurissa ja organisaation tavoitteissa (Peltola, 2015). Jiangin (2015) mukaan kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luominen vaatii palvelukanavien integraatiota, joka voidaan jakaa kolmeen asiakkaille näkyvään osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat yhdenmukainen (integroitu) informaatio, yhdenmukainen (integroitu) asiakaspalvelu, sekä saumaton siirtymä palvelukanavien välillä. Myös Peltola ym. (2015) tunnistavat tärkeiksi tekijöiksi yhdenmukaisen tuoteinformaation ja hinnoittelun sekä yhdenmukaisen viestinnän asiakkaille. Lisäksi olennainen tekijä yllä mainittujen toteuttamisessa ja kaikkikanavastrategian mahdollistamisessa ovat joustavat tietojärjestelmät ja logistiikka (Peltola, 2015). Kuvio 3 kuvaa näitä kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomiseen vaadittavia osatekijöitä, joista kerrotaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.



KUVIO 2 Kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen edellytykset kirjallisuuskatsauksen perusteella

Kyseisiin tekijöihin on päädytty, koska ne mainitaan selkeästi aiheeseen liittyvässä tutkimuksessa, jossa niiden tärkeyttä on myös perusteltu. On kuitenkin mahdollista, että tämä jaottelu ei ole kattava, ja jokin seikka on tässä jäänyt huomiotta. Kyseinen jaottelu toimii kuitenkin hyvänä pohjana tutkimuksen empiiriselle osalle.

4.1 Organisaation kulttuuri ja tavoitteet

Kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen toteuttaminen vaatii muutoksia korkealta strategiatasolta lähtien, ja ennen kaikkea kokonaisvaltaisen mission sekä oikeanlaisen ajattelutavan omaksumista (Mirsch ym., 2016), sillä ilman selkeää strategista tavoitetta kaikkikanavaisuuden kehittämiseen liittyvät aloitteet saattavat johtaa hyödyttömiin tai jopa haitallisiin investointeihin (Yrjölä ym., 2018). Etenkin IT:n ja liiketoimintastrategian täytyy limittyä toisiinsa (Hansen ja Sia, 2015; Mirsch ym., 2016). Useissa yrityksissä eri palvelukanavia johdetaan perinteisesti toisistaan erillään, jolloin syntyy ”siiloefekti”, jossa kommunikaation ja koordinaation puuttuminen toimintojen välillä voi johtaa muun muassa huonoon asiakastytyvyyteen (Cao, 2014). Etenkin tällaisten vakiintuneiden organisaation sisäisten siilojen rikkominen vaatii syvää muutosta (Hansen ja Sia, 2015). Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan toimiva keino organisaatiosilojen hävittämiseen on yhteistyöhön kannustaminen esimerkiksi asettamalla yhteisiä tavoitteita useammalle eri roolille, sekä yhteisten työtilojen tarjoaminen hankkeelle, niin että eri roolien edustajat työskentelevät samassa tilassa. Asiakaspolut kulkevat organisaation yksikkörajojen yli (Gerdt ja Eskelinen, 2018), joten eri osajien on ymmärrettävä toistensa tekemisiä entistä paremmin (Ilmarinen ja Koskela, 2015).

Pophalin (2015) mukaan monikanavastrategiassa kaikilla kanavilla on omat uimaratansa; niillä on oma raportointirakenne ja omat tulostavoitteet.

Nämä ovat olennaisia, koska monikanavastrategia pyrkii maksimoimaan jokaisen kanavan suorituksen (Pophal, 2015). Kaikkikanavastrategia sen sijaan pyrkii "varmistamaan asiakkaan ja brändin välisen personoidun keskustelun" (Pophal, 2015, 1). Toisin sanoen, monikanavastrategiaa toteutetaan enemmän organisaationäkökulmasta (inside-out), kun taas kaikkikanavastrategiaa toteutetaan enemmän asiakasnäkökulmasta (outside-in) (Pophal, 2015). Asiakaslähtöisesti ajatteleva yritys tunnistaa asiakkaiden muuttuvat tarpeet kilpailijoitaan paremmin ja voi perustaa menestyksensä tähän osaamiseen (Filenius, 2015).

Yrityksen sisäinen palvelukanavien integrointi vaatii etenkin kyseisistä palvelukanavista vastuussa olevien henkilöiden tiivistä yhteistyötä, eli johtotason kommunikointia (Heuchert ym., 2018). Lisäksi kaikkikanavainen asenne ja halukkuus jakaa tietoa ja dataa eri alojen osaajien ja eri osastojen työntekijöiden välillä on tärkeää yhtenäisen kuvan luomiseksi asiakkaasta eri kanavien välillä (Mirsch ym., 2016). Kaikkikanavastrategiaa toteuttavalla organisaatiolla on kanavakohtaisten tavoitteiden sijaan kokonaisvaltaisia tavoitteita, joiden toteuttamista kaikki palvelukanavat tukevat omalta osaltaan. Kun monikanavastrategia keskittyy usein jokaisen palvelukanavan johtamiseen ja optimoimiseen erikseen (Ailawadi ja Farris, 2017), kaikkikanavastrategiassa tämä ei enää ole tarkoituksenmukaista.

Kuitenkaan yksi yhteinen tavoite ei tarkoita sitä, etteikö eri palvelukanavilla voisi olla myös omia vastuita tai tavoitteita. Kaikilla kanavilla on erilaiset heikkoudet ja vahvuudet (Berman ja Thelen, 2004) ja erilainen funktio, ja ne kaikki tukevat yhtä kokonaisuutta täydentäen toisiaan (Chopra, 2016). Eri kanavat ovat hyödyllisimpiä ostoprosessin eri vaiheissa, esimerkiksi mobiilikanavat soveltuvat paremmin tiedonhakuun kuin tuotteen ostoon (Hosseini ym., 2017). Eri palvelukanaville voidaan siis asettaa omia vastuita, jotka tukevat yhteisiä organisaationlaajuisia päämääriä (Heinonen, 2015).

Menestyksen ja myynnin mittaaminen kokonaisvaltaisesti kanavakohtaisuuden sijaan voi myös kannustaa asiakaspalvelijoita hyödyntämään kaikkikanavaisuuden potentiaalia tehokkaammin (Peltola ym., 2015). Kaikkikanavastrategiaan siirtyvän yrityksen on usein tarpeen luoda uusi palkitsemisjärjestelmä (Cao, 2014), sillä esimerkiksi palkitseminen kanavakohtaisen myynnin perusteella ei ehkä ole tavoitteiden kannalta toimiva kannustin. Bermanin ja Thelenin (2004) mukaan palvelukanavien välinen kilpailu pitäisi minimoida.

Kaikkikanavastrategian myötä yritys voi joutua miettimään ja harkitsemaan uudelleen eri palvelukanavien funktiota, etenkin fyysisen myymälän roolia (Piotrowicz ja Cuthbertson, 2014). Kivijalkamyymälöiden määrä voi vähentyä, tai niiden rooli voi vaihtua. Uudenlaisia myymäläkonsepteja ovat esimerkiksi kioski, joka on yksinomaan asiakkaiden netistä tilaamien tuotteiden noutoa varten, tai niin sanottu showroom-myymälä, jossa asiakas voi tutkia tai kokeilla tuotteita tilataksaan ne myöhemmin kuljetettavaksi suoraan kotiinsa. Tällaisessa showroom-myymälässä asiakas voi esimerkiksi kokeilla eri tyytlejä, selvittää sopivan vaatekoon, sekä pyytää neuvoja myyjältä (Chopra, 2016).

4.2 Asiakasrajapinta

Edellä mainittu organisaatiokulttuurin ja tavoitteiden yhtenäisyys toimii lähtökohtana kaikkikanavastrategian toteuttamiselle. Se ei kuitenkaan ole suoraan asiakkaalle näkyvissä oleva konkreettinen asia. Asiakkaalle suoraan näkyviä kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen ominaispiirteitä ovat asiakaskokemuksen yhdenmukaisuus (consistency) ja saumattomuus (seamlessness). Yrityksen näkökulmasta asiakkaiden kokema yhdenmukaisuus ja saumattomuus näkyvät yrityksen sisäisten toimintojen integraationa (Saghiri ym., 2017). Palvelukanavien integraatio on siis yrityksen näkökulmasta vastapari ja mahdollistaja asiakasnäkökulman termeille yhdenmukaisuus ja saumattomuus (Huré ym., 2017).

Palvelukanavien integraatio voidaan määritellä yrityksen pyrkimykseksi ”synkronoida markkinointipyrimykset kaikissa palvelukanavissa” sekä ”funktionaalisesti integroida palvelukanavat saumattoman siirtymän ja palvelukanavan vaihtamisen mahdollistamiseksi kaikissa asiakaspolun vaiheissa” (Heuchert ym., 2018, 441). Esimerkiksi Saghirin ym. (2017) mukaan kaikkikanavajärjestelmä, sekä siinä ilmenevä integraatio voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen. Ensimmäinen on kanavataso, joka viittaa asiakkaan polun vaiheeseen (esim. osto edeltävä vaihe), toinen on palvelukanavan tyyppi (esim. nettisivu), ja kolmas on toimija, joka hallitsee kyseistä kanavatyyppejä (esim. hintavertailusivusto) (Saghiri ym., 2017). Integraation täytyy toteutua kaikilla näillä tasoilla. Tässä tutkielmassa käytetään Jiangin, Xun ja Baon (2015) jaottelua, jonka mukaan kanavaintegraatio muodostuu kolmesta dimensiosta, joita ovat yhdenmukainen informaatio, yhdenmukainen asiakaspalvelu sekä saumaton pääsy eri kanaviin.

4.2.1 Informaation ja brändin yhdenmukaisuus

Asiakkaan kokema informaation yhdenmukaisuus tarkoittaa markkinointimixin osa-alueiden, kuten tuotevalikoiman, hinnan ja palvelun, johdonmukaisuutta yrityksen kaikissa kontaktipisteissä (Huré ym., 2017). Asiakkaalle näkyvillä olevan informaation yhdenmukaisuus kaikissa palvelukanavissa onkin tärkein ja ehkä selkeimmin asiakkaalle näkyvissä oleva ja asiakaskokemuksen yhtenäisyyteen vaikuttava tekijä (Huré ym., 2017). Huomioon otettavia seikkoja ovat perinteisen markkinointimixin osatekijät tuoteinformaatio ja -valikoima, hinnoittelu, sekä mainonta ja brändiviestintä eri palvelukanavissa (Saghiri ym., 2017). Tämä yhtenäisyysvaatimus koskee sekä tuotteiden jakelukanavia että viestintäkanavia (Ailawadi ja Farris, 2017).

Tuoteinformaatio tarkoittaa käytännössä muun muassa tuotteen teknisiä tietoja, käyttöohjeita, valmistukseen liittyviä tietoja sekä hoito-ohjeita. Yksittäisiä tuotteita kuvaavan informaation lisäksi toinen merkittävä tekijä on tuotevalikoiman yhdenmukaisuus (Berman ja Thelen, 2004; Huré ym., 2017; Saghiri ym., 2017; Yang, ym., 2017). Yleensä verkkokauppaa hyödynnetään tarjoamalla siellä laajempaa valikoimaa erikoistuotteita, joita ei olisi kannattavaa tarjota kivijalkamyymälöissä (Berman ja Thelen, 2004). Yksi yleinen strategia on tarjota

kaikista suosituimpia ydintuotteita kaikissa kanavissa (Berman ja Thelen, 2004). Kuitenkin liian vähäinen tuotevalikoiman päällekkäisyys palvelukanavien kesken voi johtaa epä johdonmukaiseen mielikuvaan yrityksestä (Berman ja Thelen, 2004). Palvelukanavien välille voidaan luoda yhteyksiä muun muassa integroimalla verkkokauppaan tieto tuotteiden saatavuudesta kivijalkamyymälöissä.

Yhdenmukaisen markkinointiviestinnän luominen vaatii sitä, että viestin luomisen lisäksi määritetään, millä tavoin se kommunikoidaan eri kanavissa niin, että viesti pysyy yhdenmukaisena (Berman ja Thelen, 2004). Yksi kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen olennaisimmista piirteistä on, että asiakas ei koe pelkästään yksittäistä palvelukanavaa tai kontaktipistettä vaan brändin kokonaisuudessaan (Piotrowicz ja Cuthbertson, 2014; Verhoef ym., 2015). Tämän mahdollistamiseksi yrityksen viestinnän ja brändikuvan täytyy olla yhtenäistä kaikissa palvelukanavissa. Epä johdonmukainen brändikuva voi hämmäntää asiakkaita, ja se voi vaikuttaa myyntiin. (Schoenbachler ja Gordon, 2002.)

Sen sijaan, että samaa viestiä toistettaisiin kaikissa kanavissa, kaikkikanavamarkkinoinnissa pyritään luomaan tarinanomaista viestiä, ja näin houkuttelemaan asiakas käymään myös muissa yrityksen palvelukanavissa asiakaspolkunsa aikana. Tällöin jokaisessa kanavassa täytyy olla asiakkaalle uutta lisäarvoa tuottavaa tietoa (Heikkilä, 2016.) Huré ym. (2017) huomauttavatkin, että markkinointimixin osien jäljentäminen identtiseksi eri kontaktipisteissä ei ole välttämätöntä, kunhan informaatioissa ei ole ristiriitoja. Erilainen tieto on tärkeää eri palvelukanavissa, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa keskiössä voi olla tuotteen ulkonäkö tai tarina, kun taas verkkokaupassa listataan tarkat tekniset tuoteominaisuudet. Hinta on kuitenkin poikkeus, sillä ainakaan Peltolan ym. (2015) mukaan yrityksen sisäinen palvelukanavien kilpailu hinnalla ei ole toivottavaa. Bermanin ja Thelenin (2004) mielestä hinnan olisi hyvä olla sama kaikissa yrityksen palvelukanavissa mahdollisia kuljetus- ja käsittelymaksuja lukuun ottamatta.

Informaation yhdenmukaisuusvaatimus koskee myös asiakkaista kerättyä dataa. Eri palvelukanavien välisen yhdenmukaisen palvelukokemuksen tarjoaminen vaatii sitä, että asiakkaasta kytetään muodostamaan yhtenäinen kuva eri kanavien välillä. Asiakasdatan tehokas tallentaminen ja jakaminen kanavien välillä on myös välttämätöntä personoitujen asiakaskokemusten luomisen kannalta. (Mirsch ym., 2016.) Asiakaskokemuksen personointi tarkoittaa asiakastietojen hyödyntämistä asiakkaalle kohdistetun viestinnän ja markkinoinnin suunnittelussa. Tsengin, Jiaon ja Wangin mukaan sen oli vuonna 2010 visioitu olevan yksi globaalien talouden seuraavan transformaation suurimmista ajureista. Esimerkiksi IBM:n jo vuonna 2012 tekemän tutkimuksen mukaan 59% kuluttajista halusi vähittäiskauppioiden osoittavan että he ymmärtävät asiakkaita, 64% odotti yritysten tietävän mistä tuotteista he pitävät ja 59% haluaisi vastaanottaa ilmoituksia siitä, kun heidän usein ostamansa tuote menee alennukseen (Intel, 2013).

On muistettava, että informaation yhdenmukaisuus ei yksinään riitä, vaan sen täytyy myös olla helposti asiakkaiden saatavilla (Saghiri ym., 2017). On tärkeää pitää huolta, että informaatio on ajantasaista jokaisessa palvelukanavassa (Filenius, 2015). Informaation yhdenmukaisuusvaatimus koskee käytännössä myös yrityksen työntekijöille näytettävää informaatiota. Muuten esimerkiksi

asiakaspalvelijat eivät kykenisi tarjoamaan asiakkaille oikeaa ja ajantasaista tietoa.

4.2.2 Asiakaspalvelun yhdenmukaisuus

Kaikkikanavastrategia vaatii yrityksen työntekijöiltä, etenkin asiakaspalvelijoilta, uudenlaista osaamista. Vaikka asiakkaat käyttävät yhä useammin itsepalvelua, asiakaspalvelijoiden merkitys ei ole pienentynyt, vaan päinvastoin asiakkaan kohdatessa asiakaspalvelijan harvemmin, näiden palvelukokemusten merkitys voi jopa kasvaa. Asiakaskokemuksen tulisi olla liiketoimintaa ohjaava punainen lanka, ja koko henkilöstön pitäisi työskennellä sen parantamiseksi (Gerdt ja Eskelinen, 2018).

Nykyään yhä useammin asiakas on yhteydessä asiakaspalvelijaan vasta kun hänellä on ongelma, jota hän ei kykene itsepalvelukanavassa ratkaisemaan. Palvelukohtaamiseen tullessaan asiakkaalla on siis jo kokemuksia yrityksen toisista kosketuspisteistä, ja ne vaikuttavat asiakkaan tapaan käyttäytyä. (Löytänä, 2011.) Tästä syystä Löytänen (2011) mukaan suurimmat haasteet asiakaskokemuksen johtamiselle ovat joustavan palvelun tuottaminen sekä kyky löytää ratkaisuja prosessien ulkopuolelta. Asiakaspalvelijat tarvitsevat siksi kahdenlaista osaamista: osaamista ratkaista ongelmia ja odottamattomia tilanteita, sekä osaamista ja halua tuottaa odotukset ylittävää palvelua (Löytänä, 2011).

Juaneda-Ayensan ym. (2016) mukaan kaikkikanavakuluttajat uskovat usein tietävänsä tuotteesta enemmän kuin myyjät, ja sen takia kokevat, että heillä on palvelukohtaamisessa enemmän vaikutusvaltaa. Suuren saatavilla olevan tiedon määrän vuoksi asiakkaat tietävätkin usein yrityksen tuotteista paljon, ja saattavat myös odottaa yhtä suurta tietämystä asiakaspalvelijoilta. Tästä syystä asiakaspalvelijoiden on hyvä saada kattavaa koulutusta ja perehdytystä yrityksen tarjoamista tuotteista. (Peltola ym., 2015.)

Usein asiakkaat odottavat myös, että heidän asiansa tulee hoidettua nopeasti ja kerralla, ilman pompottelua henkilöltä tai osastolta toiselle (Löytänä, 2011). Jos asiakas asioi useassa eri palvelukanavassa, asiakaspalvelun täytyy olla yhdenmukaista eri palvelukanavien kesken (Yang ym., 2017). Kontaktipisteiden lisääntyminen tuo tarpeen integroida ja yhdenmukaistaa asiakasviestintää sekä asiakaspolun eri vaiheissa että eri palvelukanavissa (Cummins ym., 2016). Tämä koskee sekä markkinointiviestejä että henkilökohtaista viestintää asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä.

Juaneda-Ayensan ym. (2016) mukaan hallitseva piirre kaikkikanavaisuusilmiössä ylipäätään on strategian keskittyminen nimenomaan asiakkaaseen ja kokonaisvaltaisen ostokokemuksen tarjoamiseen. Aiemmin kuvattu organisaatiokulttuurin muutos ja uudenlaiset vaatimukset henkilöstöltä voivat näkyä myös muutoksina rekrytoinnissa (Cao, 2014), kun henkilöstön osaamisen merkitys korostuu digitalisaation tuomien muutosten myötä (Filenius, 2015).

4.2.3 Saumaton siirtymä palvelukanavien välillä

Saumattomuus viittaa palvelukanavien välillä siirtymisen helppouteen, vaivattomuuteen ja esteettömyyteen (Huré ym., 2017). Hurén ym. (2017, 316) sanoin ”ostokokemus on saumaton (ts. kitkaton ja katkeamaton), jos asiakas voi siirtyä vaivattomasti kontaktipisteestä toiseen.” Kaikkikanavaisen palvelukokemuksen olennainen tekijä on siis asiakkaan mahdollisuus käynnistää kanavien välinen interaktio (trigger interaction), eli halutessaan vaihtaa palvelukanavaa missä tahansa asiakaspolun vaiheessa (Peltola, Vainio, ja Nieminen, 2015). Myös Gerdtin ja Eskelisen (2018, 171) mukaan ”kokemuksen tulee olla saumaton: organisaation ja järjestelmien tulee toimia yhdessä.”

Asiakkaiden näkökulmasta tämä saumattomuus näkyy konkreettisesti esimerkiksi mahdollisuutena palauttaa tuote mitä tahansa yrityksen palvelukanavaa käyttäen riippumatta sen ostopaikasta, tai mahdollisuutena käyttää alennuskuponia missä tahansa palvelukanavassa (Beck and Rygl, 2015). Yrityksen näkökulmasta saumattomuuden toteuttaminen näkyy mm. integroituna kaikkien kanavien kesken jaettuna datana, sekä tämän mahdollistavana järjestelmien integraationa (Beck and Rygl, 2015). Erityisen olennaista on ajantasainen asiakasdata, jonka avulla voidaan luoda asiakkaasta yhtenäinen kuva eri kanavissa (Mirsch ym., 2016).

Nykyään kuluttajat harvoin arvottavat välinettä tai kanavaa, vaan kanavan valinta on pragmaattinen, helppouteen ja nopeuteen perustuva. Oletus on usein, että palvelut ovat saatavilla kaikissa palvelukanavissa samalla laatutasolla. (Filenius, 2015.) Aiheeseen liittyvässä tutkimuksessa on havaittavissa erilaisia näkemyksiä siitä, kuinka paljon yrityksen tulisi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaiden palvelukanavavalintaan. Periaatteessa kaikkikanavastrategia itsessään kannustaa asiakkaita käyttämään useita eri palvelukanavia. Joissakin artikkeleissa korostetaan palvelukanavien suunnittelua niin, että asiakas voi käyttää mitä kanavaa haluaa missä tilanteessa tahansa. Toisaalta taas toiset tutkijat käsittelevät sitä, miten asiakkaat voisi ohjata haluttuun kanavaan.

Joka tapauksessa asiakkaat ovat kaikkikanavaympäristön myötä vapautumassa yrityksen määrittämistä ostopoluista (organization-defined purchase processes), eli he eivät enää välttämättä odotetusti käytä tiettyjä palvelukanavia tietyssä asiakaspolun vaiheessa. Tämä tuo haasteita asiakkaiden ja yritysten kommunikaation hallinnalle. (Hosseini ym., 2018.) Kokonaisia asiakaspolkuja ei siis enää voida ennalta määrittää eikä johtaa, joten pääpainon pitäisi olla kontaktipisteiden kehittämisessä, sekä palvelukanavien välillä liikkumisen tukemisessa ja sujuvoittamisessa (Peltola ym., 2015).

4.3 Järjestelmät ja logistiikka

Kaikkikanavastrategian tehokas toteuttaminen vaatii tietojärjestelmiä, joiden avulla aiemmin mainittu informaation yhdenmukaisuus mm. hintojen, varastossa olevien tuotteiden ja asiakasdatan suhteen voidaan taata kaikkien palve-

lukanavien kesken (Berman ja Thelen, 2004). Integroidut tietojärjestelmät ja logistiikka mahdollistavat myös asiakkaan siirtymän palvelukanavien välillä.

Perinteinen siiloutunut organisaatorakenne näkyy usein myös järjestelmätasolla, ja järjestelmien uudistaminen voi olla haastavaa (Cook, 2014). Joskus kaikkikanavaisuuden mahdollistamiseksi voi olla tarpeen ottaa käyttöön kokonaan uusi tietojärjestelmä (Mirsch ym., 2016). Kaikkikanavastrategiaan siirtyminen vaatiikin usein suuria teknologiainvestointeja (Berman ja Thelen, 2004; Mirsch ym., 2016), mutta kokonaan uusille tyhjältä pöydältä aloittaville yrityksille kaikkikanavaisuuden adoptointi voi olla aavistuksen helpompaa.

Toimiva kaikkikanavajärjestelmä vaatii usein monia erilaisia mahdollistavia tekijöitä, kuten internet-yhteyden saatavuutta liikkeissä, hyvin suunniteltuja jakelukeskuksia, tehokasta logistiikkaverkostoa sekä asiakasanalytiikkaa (Saghiri ym., 2017). Logistiikan toteuttaminen kaikkikanavaisesti saattaa tarkoittaa monimutkaisia verkostoja sisältäen erilaisia varastoja (esimerkiksi sellaisia varastoja, joissa varastoidaan ainoastaan verkkokaupassa myytäviä tuotteita) tai kivijalkamyymälöiden toimimista logistisina keskuksina (Kembro ja Norman, 2019). Erityisen merkittävää on käänteinen logistiikka eli tuotepalautukset ja niiden mahdollistaminen myös eri kanavassa, kuin mitä tuotteen tilaukseen on käytetty. Tämän toteuttaminen voi vaatia toimitusketjujen uudelleensuunnittelua. (Saghiri ym., 2017.)

Fyysisten ja virtuaalisten palvelukanavien yhteyden vahvistamisessa voidaan käyttää apuna erilaisia teknologioita. Esimerkiksi asioiden internetiä (Internet of Things), voidaan hyödyntää myymälöissä monin eri tavoin (Barann, 2018). On hyvä pitää mielessä, että myös asiakkaille näkyvät käyttöliittymät vaikuttavat asiakkaan kokemukseen brändin yhtenäisyydestä (Yang ym., 2017). Usein yritys ei itse kykene toteuttamaan kaikkea, vaan se tarvitsee kumppaniksi esimerkiksi digitaaliseen markkinointiin tai asiakkuudenhallintaan erikoistuneita yrityksiä ja pilvipalveluyrityksiä (Huuhka ym., 2014).

Teknologia tukee myös osaltaan asiakaspalvelijoiden työskentelyä (Cook, 2014). Myyjällä täytyy olla tietoa asiakkaasta, tuotteesta ja toimitusprosessista (Gerdt ja Eskelinen, 2018). Teknologian avulla voidaan muun muassa varmistaa, että myyjällä on ajantasaista tietoa tuotteiden saatavuudesta myös muissa kuin myyjän edustamassa palvelukanavassa (Peltola ym., 2015). Myyjän täytyy kyetä tarjoamaan liikkeessä samat tiedot esimerkiksi tuotteiden materiaaleista tai toimitusajoista, kuin mitä asiakas löytäisi yrityksen verkkokaupasta (Gerdt ja Eskelinen, 2018). Parhaimmillaan teknologia, pääasiassa data ja tehokkaat analysointityökalut, mahdollistavat sen, että asiakaspalvelijat voivat keskittyä jokaiseen asiakkaaseen yksilönä ja tuottaa personoitua palvelua (Gerdt ja Eskelinen, 2018).

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tässä luvussa kerrataan aluksi tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma. Sen jälkeen esitellään lyhyesti tutkimuksessa käytetty metodologia ja aineisto. Lisäksi aineistonkeruumenetelmän valintaa pohditaan ja perustellaan.

5.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, mitkä ovat kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomisen edellytyksiä. Toisin sanoen tarkoituksena oli siis tutkia, millaisten tekijöiden täytyy yrityksessä toteutua, että yrityksen tuottama asiakaskokemus olisi kaikkikanavainen. Toisena tavoitteena oli selvittää millaisia haasteita kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen toteuttamiseen voi liittyä. Haastatteluissa keskityttiin erityisesti sellaisiin asiakaskokemukseen vaikuttaviin osa-alueisiin, joiden teoriaosassa on tunnistettu olevan tärkeitä. Lisäksi keskityttiin tarkemmin teknologiaan liittyviin tekijöihin. Tarkat tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Mitkä ovat kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomisen edellytykset?
- Mitä haasteita kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomiseen liittyy?

Haastatteluiden jälkeen tutkielman pääpaino päätettiin pitää ensimmäisessä kysymyksessä, sillä materiaalia saatiin niin paljon, että molempiin kysymyksiin liittyvän aineiston tarkka analysointi olisi tehnyt tutkielmasta huomattavasti vaadittavaa pro gradu -tutkielman pituutta laajemman. Toisen kysymyksen jättäminen pois mahdollisti myös ensimmäisen kysymyksen syvemmän pohdinnan. Toiseen kysymykseen liittyvää materiaalia kyettiin kuitenkin hyödyntämään jossain määrin ensimmäisen kysymyksen analysoinnissa, sillä monet haasteet liittyivät läheisesti edellytyksiin.

Tutkimus rajattiin Suomessa toimiviin yrityksiin, jotka harjoittavat vähittäiskauppaa päätoimisesti tai osana liiketoimintaansa. Suomi valittiin maantie-

teelliseksi rajoitteeksi tutkimuksen teon helpottamiseksi, ja siksi, että näin eri yritysten lähtökohdat ja kilpailutilanne ovat lähempänä toisiaan.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelmaa lähestyttiin abduktiivisen päättelyn keinoin, eli teorian pohjalta muodostettiin päätelmiä, joiden paikkansapitävyyttä pyrittiin tutkimaan. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin semistrukturoitua haastattelututkimusta, joka on laajalti käytetty menetelmä liiketoimintaan liittyvässä tutkimuksessa. Se on sopiva menetelmä, kun pyritään keräämään näkemyksiä ja tulkintoja tietystä aiheesta. (Peltola ym., 2015.) Tutkimuksen tavoitteena oli nimenomaan selvittää asiantuntijoiden näkemyksiä kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomisesta. Saghirin ym. (2017) mukaan asiantuntijoiden haastattelu on soveltuva tutkimusmenetelmä, kun tutkimuskohteena oleva ilmiö on tuore, ja se auttaa myös varmistamaan tutkimuksen syvyyden (Saghirin ym., 2017). Vaikka tutkimuksen aihe on asiakaslähtöinen, on sitä järkevää lähestyä haastattelemalla asiantuntijoita, joiden johdolla yrityksen strategiaa toteutetaan. Tällöin saadaan käsitys siitä, millaisia muutoksia saumattomuus yrityksen kannalta vaatii.

Haastattelurungon luomisessa käytettiin apuna tämän tutkielman teoriaosassa muodostettua viitekehystä kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen edellytyksistä. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä tutkielman viimeisellä sivulla. Kuten semistrukturoidussa haastattelussa on usein tapana, kysymykset on jaettu teemoihin (Eskelinen ja Karsikas, 2014). Kysymykset on jaettu kolmeen osaan, edellytyksiä ja haasteita käsitteleviin kysymyksiin sekä kaikkikanavaisuuden merkitystä käsitteleviin kysymyksiin. Viimeisen osion kysymykset, jotka käsittelevät kaikkikanavaisuuden merkitystä, eivät suoraan auta vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Ne on kuitenkin sisällytetty haastatteluihin, jotta niiden avulla saataisiin mahdollisesti vahvistusta kaikkikanavaisuuden tärkeydestä yrityksille ja näin ollen myös tämän tutkielman merkittävydestä.

Tyypillisesti tämänkaltaisissa haastatteluissa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta niiden järjestyksestä voidaan kuitenkin poiketa ja tarkentavia kysymyksiä voidaan esittää (Eskelinen ja Karsikas, 2014). Yllä mainitut teemat on edelleen jaettu laajoihin kysymyksiin, joiden yhteydessä voidaan tarvittaessa kysyä tarkentavia kysymyksiä. Yksi haastateltavista oli konsultointiyrityksestä, ja hänelle esitetyt haastattelukysymykset poikkeavat hieman muista haastatteluista. Kyseistä haastattelua varten kysymyksiä ja niiden sanamuotoa muutettiin tilanteeseen sopivaksi. Konsultilta ei kysytty edellytyksistä ja haasteista, joita hän on kohdannut oman yrityksensä kohdalla, vaan edellytyksistä ja haasteista, joita hänen on kohdannut asiakasyritystensä kohdalla.

5.3 Haastateltavien valinta ja taustatiedot

Haastateltavien etsiminen oli suhteellisen haastavaa, koska aihe oli hyvin spesifi. Rajoitteena toimi maantieteellinen sijainti; haastatteluun valittiin henkilöitä vain yrityksistä, jotka toimivat Suomessa. Haastateltavien etsintä aloitettiin kirjoittamalla suomalaisia yrityksiä, joilla on sekä kivijalkaliikkeitä että verkko-kauppa, ja jotka verkkokauppansa perusteella toteuttivat ainakin joitakin kaikkikanavaisia ominaisuuksia. Näistä esimerkkejä ovat kivijalkaliikkeen tuotteiden saatavuuden näkyminen verkkokaupassa, sekä mahdollisuus tilata tuote verkosta kivijalkaliikkeeseen. Tämän jälkeen edettiin joko laittamalla sähköpostia kyseisille yrityksille tai suoraan tietyille henkilöille. Lisäksi tutkittiin konsultointiyrityksiä, jotka tarjoavat kaikkikanavaisuuteen liittyviä palveluita. Haastattelukutsu lähetettiin yhteensä noin kymmeneen eri yritykseen, joista viidestä saatiin haastateltava. Kaikkien haastateltavien edustamat yritykset ovat suuria, eli ne työllistävät Suomessa yli 250 henkilöä.

Haastatteluiden kesto oli puolesta tunnista tuntiin, ja ne toteutettiin Skypen välityksellä. Haastatteluista yksi pidettiin englanniksi ja loput suomeksi. Haastateltavien nimet ja heidän edustamansa yritykset pidetään anonyyminä sen varmistamiseksi, että haastatteluissa saataisiin selville validia ja merkityksellistä informaatiota. Samasta syystä edes haastateltavien ammattinimikkeitä ei yhdistetä mihinkään haastatteluissa ilmi tulleeseen asiaan. Alla olevassa taulukossa on listattu aakkosjärjestyksessä haastateltavien ammattinimikkeet. Tutkimuksen tulosten käsittelyssä haastateltaviin viitataan merkinnöin tyyllillä H1, haasteltava 1.

TAULUKKO 2 Asiantuntijoiden ammattinimikkeet

Digitaalisen kaupankäynnin johtaja
Head of Digital
Kehitysjohtaja
Kehityspäällikkö
Omnichannel manager

Tekstiin sisällytetyistä suorista lainauksista on poistettu puhekielisyyksiä ja täytesanoja, ja lauserakennetta on saatettu selkeyttää, mutta kuitenkin niin, ettei lauseen merkitys muutu. Tarvittaessa sitaatteihin on merkattu hakasulkeisiin täsmennyksiä, esimerkiksi selvennykseksi epäselviin pronomini- ja viittauksiin. Poistetut tekstikohdat on merkattu kahdella ajatusviivalla.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen tulokset aloittaen tekijöistä, jotka ovat haastateltavien mielestä tärkeitä kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen toteuttamisen kannalta. Nämä edellytykset on pääasiassa ryhmitelty teoriaosioissa luotua mallia mukaillen. Jokaisen alaluvun loppuun on tiivistetty listaksi luvussa mainitut tekijät. Edellytysten jälkeen tiivistetään haastateltavien mielipiteet kaikkikanavaisuuden merkityksestä nyt ja tulevaisuudessa, sekä kaikkikanavaisuuden kehitysasteesta haastateltavien edustamissa yrityksissä. Ihan ensimmäiseksi kuitenkin selvennetään hieman muutamien tutkielmassa käytettyjen käsitteiden yhteyttä.

6.1 Kaikkikanavaisuus, monikanavaisuus ja saumattomuus

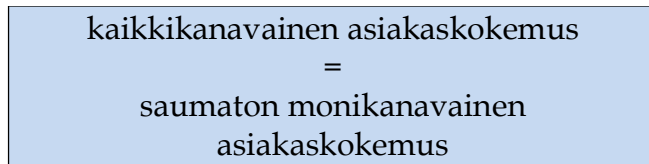
Haastatteluiden edetessä nousi tarpeelliseksi pohtia tarkemmin kaikkikanavaisuus-termiä sekä sen suhdetta monikanavaisuuteen. Haastateltavilta kysyttiinkin, miten he itse määrittelevät kaikkikanavaisuuden, sekä miten he itse suomentaisivat termin *omnichannel*. Huomattiin, että termi kaikkikanavaisuus ei ole vielä kovin vakiintunut, eikä sen määritelmäkään ole aivan selkeä.

H3: "Itse asiassa termi kaikkikanavaisuus voi olla erittäin hatara, se tarkoittaa kaikkea ja ei mitään. Ihmiset ajattelevat että se on jotain täsmälleen oikein ja täsmälleen oikeaan aikaan ja kyllä, muutamassa vuodessa se saattaa olla näin jos sinulla on kaikki järjestyksessä, mutta se ei ole nyt. Sinä aloitat niistä ominaisuuksista, jotka kykenet rakentamaan, niistä jotka luovat sillan online- ja offline -kanavien välille."

Kävi ilmi, että vaikka kaikki haastateltavat tunnistivat käsitteen kaikkikanavaisuus, heistä kolme ei ollenkaan käyttänyt sitä aktiivisesti. Sen sijaan heille tutumpia termejä olivat saumattomuus ja monikanavaisuus. Kuitenkin nämäkin haastateltavat pitivät oikeana tässä tutkielmassa käytettyä kaikkikanavaisuuden määritelmää ja sen suhdetta monikanavaisuuteen. He siis pitivät kaikkikanavaisuutta monikanavaisuuden kehittyneenä muotona. Kaikissa yrityksissä oli myös pyrkimyksenä kehittää monikanavaista ympäristöä saumattomam-

maksi, ja tällaiseen saumattomaan monikanavaisuuteen viitattiin kaikkikanavaisuuden lisäksi esimerkiksi sanonnoilla ”toimiva monikanavaisuus” tai ”tehdä aidosti monikanavaisesti”.

Tässäkin tutkielmassa puhutaan usein sekä kaikkikanavaisuudesta että saumattomuudesta, joten selvyuden vuoksi todettakoon, että kaikkikanavaisuus tarkoittaa käytännössä saumatonta monikanavaisuutta. Teoriaosan pohjalta luodussa mallissa viitataan saumattomuuteen puhuttaessa saumattomasta vaihdosta palvelukanavien välillä. On hyvä huomioida, että tämä vaihto on kuitenkin vain yksi asiakaskokemuksen osa-alue, eikä termi saumattomuus yksinään käytettynä siis viittaa pelkästään siihen, vaan asiakaskokemukseen kokonaisuudessaan. Koska termi saumattomuus osoittautui haastateltavien keskuudessa enemmän käytetyksi kuin kaikkikanavaisuus, on se lisätty myös tämän tutkielman otsikkoon. Kuvio 5 selventää käsitteiden suhdetta.



KUVIO 3 Kaikkikanavaisuus, monikanavaisuus ja saumattomuus

6.2 Edellytykset

Haastatteluiden ensimmäisessä varsinaisessa osiossa kysyttiin asiantuntijoiden käsityksiä siitä, millaisia asioita kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen mahdollistaminen vaatii yritykseltä verrattuna siiloutuneessa monikanavaisessa ympäristössä tapahtuvaan kanavakohtaiseen asiakaskokemukseen. Haastattelun kulua pyrittiin rakentamaan teoriaosassa luodun viitekehyksen pohjalta, keskittyen aluksi yleisesti organisaatioon ja sen prosesseihin, sitten informaation hallintaan, viestintään ja ihmisiin, ja viimeisenä kiinnitettiin vielä erityistä huomiota logistiikkaan ja teknologiaan. Pian huomattiin, että kaikkikanavaisuuteen liittyvien edellytysten ryhmittely ja kategorisointi on haastavaa, koska edellytyksiä tuli esille paljon, ja eri tekijät liittyvät toisiinsa monin eri tavoin.

H1: ”Kaikki liittyy kaikkeen.”

H3: ”Kaikki on yhteydessä kaikkeen. Markkinointi, CRM, tiedonhallinta, myymälöiden johtaminen, laadunhallinta, ERP, verkkokauppa-alusta tai kaikkikanavainen sovellusalusta ja niin edelleen, kyllä aika paljon muutoksia vaaditaan saumattoman ostokokemuksen tarjoamiseksi.”

6.2.1 Organisaation kulttuuri, tavoitteet ja prosessit

Haastatteluissa keskityttiin ensimmäiseksi yleisesti organisaatioon sekä organisaation prosesseihin ja kulttuuriin liittyviin edellytyksiin. Tähän alalukuun sisällytettiin myös kaikki muissa haastatteluiden vaiheissa mainitut yleisesti organisaatiotasolla vaikuttavat tekijät, jotka eivät sopineet mihinkään muuhun alalukuun.

Haastateltavista kaikki paitsi yksi mainitsivat organisaation kulttuurin ja ajattelutavan muutoksen olevan ensisijainen tai vähintään erittäin tärkeä edellytys kaikkikanavaisuuden onnistumiselle.

H3: "Tärkein tekijä kaikkikanavaisen kokemuksen luomisessa on teknologian ja logistiikan lisäksi organisaation ajattelutapa. Eli se että saadaan ihmiset kauppoissa, asiakaspalvelussa, kaikkialla sisällyttämään online ajatteluun ja työskentelyyn."

H1: "Kun toiminta on suunniteltu kivijalassa toimimaan puhtaasti niin kuin kivijalan tavoin, kun se on aina toiminut työhohjauksellisesti niin, digitaalinen maailma toimii ihan omilla lainalaisuuksilla ja näiden yhdistäminen samaan; se vastustus tulee kulttuurin kautta enemmän."

Haastateltavien mukaan organisaatiomuutoksen täytyy lähteä strategiatasolta asti, ja sen pitää näkyä johtamisessa. Uuden kulttuurin ja ajattelutavan muutoksen todettiin lähtevän yrityksen ylimmästä johdosta. Vanha johtamismalli täytyy muuttaa kaikkikanavaiseen ajatteluun sopivaksi. Yksi haastateltavista (H3) totesi, että kaikilla osastoilla pitäisi olla selkeä brändistrategia, joka sisältää kaikki kanavat.

H1: "Monesti organisaatio on rakennettu vanhan johtamismallin ja vanhojen rakenteiden päälle niin niiden muuttaminen on ensisijaisen tärkeää."

H2: "Helppohan se on myyjän sanoa asiakkaalle, että valitettavasti tuote on myyty loppuun, tulee lisää ensi viikolla. Se vaatii sitten sitä, että se myyjä oikeasti viitsii tehdä sen; että hän haluaa palvella sen asiakkaan loppuun; ja ottaa sen lisätyön siihen että hoidetaan se tuote sitten muuta kautta. Se on sekä yksittäisen myyjän asia, että todella iso johtamisasia myös, että miten tämä monikanavainen myyntityö saadaan myös sinne ihan jokaiselle myyjälle, joka siellä kivijalassakin on."

Johdon täytyy siis jatkuvasti ja oikealla tavalla kommunikoida kaikkikanavaisuudesta. Yksi asiantuntijoista (H3) vertasi tätä valumaefektiin (trickle down effect). Kaksi asiantuntijoista sanoi, että kaikkikanavaisuus täytyy "myydä myyjille", ja myyjille täytyy myös tarjota oikeanlaisia kaikkikanavaisia toimintatapoja.

H1: "Jos esimerkiksi kivijalan myyntiä ohjataan provisiopohjaisesti, ja osa myynnistä valuukin digitaaliseen kanavaan, miten se kulttuurillisesti sinne jalkautetaan. Enemmän tekninen ja johtamiskysymys, mutta ihmiset tottuu tekemään niin kuin ovat aina tehneet."

Sen lisäksi, että johto viestii kaikkikanavaisuudesta työntekijöille, oikeanlaiset tavoitteet, suoriutumisen mittaaminen sekä palkkiointi ovat tärkeitä kaikkikanavaisen ajattelutavan tukemisessa. Asiantuntijoiden mukaan ensinnäkin organisaatiolle ja palvelukanavalle asetetut tavoitteet tulisi muuttaa kaikkikanavastrategiaan sopivaksi. Suoriutumisen mittaristoa pitää laajentaa, ja kokonaan uusia mittareita täytyy luoda. Todettiin, että yrityksen pitää varmistaa, että kaikkikanavaisuusaspekti on systemaattisesti aina mukana kun katsotaan mitä tahansa mittareita tai suoriutumista, sillä se unohtuu helposti. On kuulemma helppoa katsoa vaikkapa verkkokaupan tai kivijalan suoriutumista puhtaasti myynnin kannalta, mutta se ei riitä. Lisäksi osa vanhoista mittareista, esimerkiksi työntekijöiden tulostavoitteet, eivät välttämättä enää ole relevantteja. Yksi asiantuntija totesi että, uusien kaikkikanavaisten mittareiden luonti on haastavaa, sillä niihin ei ole olemassa valmista mallia. Lisäksi hän mainitsi, että asiakkaiden seuraamisen kanavasta toiseen on vaikeaa, eikä sitä tällä hetkellä kyetä tekemään halutulla tavalla.

H4: "Lähtökohtaisesti se ajattelumallin muutos, monessa yrityksessä kuitenkin mittarit ohjaavat ja toimintasuunnitelmia tehdään osastoittain tai kanavittain. Eli jos lähdetään miettimään sitä yli kanavien tapahtuvaa asiakaspalvelua, että se on niin kuin jo suunnitelmien keskiössä, mutta se tulisi viedä siihen asti että oikeasti mietitään meidän, ensimmäisenä vaikka myynnin tavoitteiden allokatiota eri kanaville vai pitäisikö niiden olla kanavissa vai missä sen pitäisi olla."

H4: "Pitää hyväksyä ja tunnistaa, että ei voida enää vaan yhden mittarin kautta seurata sitä miten me suoriudutaan meidän asiakkaiden näkökulmasta vaan nyt pitää vähän laajentaa sitä mittaristoa."

H2: "Suoraviivaisin tapa on ehkä mitata sitä verkkokaupan myyntiä. -- Pitää ehdottomasti olla mittareissa mukana [kaikkikanavaisuus], mutta meillä ei ole vielä valmista mallia, mikä on se oikea mittaustapa, mitä tavoitteita asetetaan."

H2: "Toki voidaan mitata kävijäliikennettä ja liikenteen lähteitä, jos katsotan vaikka verkkokauppaa, mutta jos katsotaan sitä asiakasta, joka tekee sen lähtötyön siellä verkossa ja sitten menee sinne kivijalkaan niin tämän mittaaminen tällä hetkellä on aika haastavaa."

Todettiin myös, että asiakaspalvelijoiden kaikkikanavaisen ajattelun ja toiminnan tukemiseksi tarvitaan mittareiden muutoksen lisäksi muutoksia palkkiointiin. Yrityksen täytyy vaihtaa palkkiointi sellaiseksi, että se tukee kaikkien työntekijöiden osalta kaikkikanavaisuuden toteuttamista ja huomioon ottamista. Yksi asiantuntijoista (H3) totesi tämän olevan tärkein kaikkikanavaisuuden edellytys. Palkkiointin merkitys on suuri etenkin myyjien työskentelyn kannalta.

H4: "Kun meillä on tällaisia palkkiomalleja, että se myyjä saa sen kaupan; se klousaa sen itse, vaikka ehkä se olisi yrityksen kannalta halvempaa, että asiakas tekisi kaupat onlineissa loppuun tai asiakaskokemuksenkin kannalta parempi, että asiakas saa mieltä rauhassa ja vaikka myöhemmin tehdä online-kaupan loppuun."

H4: "Miten me palkkioidaan esim. myynnissä ihmisiä, että lähtökohtaisesti se on tärkeintä että se yritys saa sen kaupan aikaiseksi eikä se, että se on jokin tietty kanava sen puskee väkisin sieltä."

H3: "Myymälöiden ja [verkkokanavissa toimivan] asiakaspalvelun ihmisten saaminen kommunikoimaan keskenään on todella tärkeää. Siihen täytyy löytää oikeanlaiset houkuttimet, koska muuten he eivät sitä tee. Koska jos olet vastuussa myymäläsi budjetista, ja kannustat asiakkaita menemään verkkoon, se on rahan menettämistä sille kyseiselle myymälälle."

Ei siis ole hyvä, että kauppa yritetään väkisin saada tehtyä tietyssä kanavassa, vaan tärkeintä on se, että yritys saa kaupan aikaiseksi, eikä se, missä kanavassa se tapahtuu.

Kulttuuriin ja organisaatioon liittyvät myös organisaation toimintamallit ja prosessit. Eräs haastateltava (H4) totesi, että yksi kaikkikanavaisuuden edellytys on organisaation toimintamallien yhtenäistäminen. Esimerkiksi hänen yrityksessään asioita on pitkään tehty omalla tavalla jokaisella osastolla. Kuitenkin kaikkikanavaisuus vaatii osastokohtaisten toimintamallien yhtenäistämistä. Asioita, joita on pitkälti tehty niin, että ne toimivat yhdessä kanavassa pitää purkaa ja muuttaa niin, että ne toimivat kaikissa. Täytyy tarkistaa onko jotain sellaisia toimintamalleja tai rajoituksia, jotka estävät monikanavaisen asiakaskokemuksen parantumisen. Vanhat kanavapohjaiseen organisaatiomalliin liittyvät mallit pitää miettiä uudelleen ja sitä kautta muuttaa suunnittelua ja toiminnan mittarointia.

H4: "Voi kuvitella kuinka paljon on erilaisia tapoja tehdä asioita ympäri taloa viritelty kun niitä on pitkälti johdettu ihan menestyksekkäästi, mutta kanava edellä, niin että on mietitty sitä, mitä ne tarpeet ovat jossain yhdessä kanavassa ja miten ne toteutuvat. Se, että lähdet muuttamaan sitä, lähtökohtaisesti asioita, jotka toimii siellä yhdessä kanavassa niin pitää vähän purkaa asioita osiin niin, että tämä saadaan toimimaan niin että saat kerättyä asiakkaasta dataa kaikissa kanavissa."

H4: "Kyllä se vaatii hyvin paljon muutoksia ja sitä että puretaan vähän vanhoja malleja ja mietitään uutta ja se ei ole välttämättä ihan halpaakaan puuhaa. Ja se on sellainen balanssi mikä pitää tehdä että ikään kuin korjaat semmoisen mikä ei näytä olevan rikki jotta saat sitten jotain parempaa tulevaisuudessa niin se on vähän hankala joskus viedä näitä projekteja maaliin."

On tärkeää, että kaikki yrityksen palvelukanavat näyttäytyvät asiakkaalle johdonmukaisesti samaan brändiin kuuluvina.

H4: "Voit olla yhteydessä [yritykseen] puhelimitse, chatissa, sosiaalisen median kautta, myymälöissä, myyntipisteissä; jollain tavalla kaikkihan ne ovat sellaisia, joissa asiakas ei tiedä, että nämä ovat jotenkin erillisiä kanavia, koska niissä kaikissa näkyy se sama brändi. Minä ajattelen sitä niin, että kaikki mitkä on saman brändin alla, niiden pitäisi asiakkaallekin näyttäytyä yhtenä, yhtenä kokemuksena."

Muun muassa yhtenäisen brändikuvan toteuttamiseksi organisaation sisällä tarvitaan entistä enemmän yhteistyötä ja suunnittelua monen tahon kesken. Kaikkikanavaisuusaspektin täytyisi olla aina mukana ajattelussa, joten asioita

voida enää ajatella vain yhtä kanavaa koskien. Tämä vähentää yksittäisten osastojen autonomiaa ja vaatii enemmän keskustelua eri tahojen kanssa.

H1: "Aina kun kehitetään jotain, mikä millään tavalla liittyy asiakaskokemukseen ja siihen mitä siellä asiakasrajapinnassa tapahtuu, niin nyt vasta aletaan päästä siihen että muistetaan että pitää huomioida kaikki rajapinnat, missä me sitä asiakasta puhutellaan. Haaste se kyllä on."

Tätä varten eri kanavien vastaavat täytyisi saada puhumaan samaa kieltä. Yksi asiantuntijoista (H5) ehdotti, että tätä varten yrityksen pitäisi organisoida uudella lailla. Hänen mukaansa organisaatiossa olisi hyvä olla vähintään virtuaali-tiimi, jossa eri osastojen ja osa-alueiden edustajat keskustelevat keskenään. Tiimiin pitäisi kuulua esimerkiksi ainakin liiketoiminnan edustajia ja asiantuntijoita, verkkokauppias, henkilö, joka vastaa myynnistä kokonaisuutena, sekä markkinoinnin, asiakaspalvelun sekä logistiikan ja varastupuolen henkilöitä. Käytännössä tiimissä olisi siis henkilöitä liittyen jokaiseen tärkeimmistä asiakaspolkuun liittyvistä osa-alueista, joita ovat asiakkaiden ja kävijöiden houkuttelu, varsinainen asiointi tai osto, sekä tuotteen toimitus.

Kaikkikanavaisuuden täytyy olla esillä kommunikaatiossa myös ulkopuolisten kumppaneiden kanssa. Jos kumppaniyritys toteuttaa osan arvoketjusta, täytyy varmistaa että heilläkin on käytössään sellaiset mittarit ja toimintamallit, jotka vastaavat yrityksen tahtotilaa kaikkikanavaisuudesta. Täytyy varmistaa että mihinkään osaprosessiin ei jää vanhoja tavoitteita tai mittareita.

Eräs toimintatapoihin liittyvä haastatteluissa esille tullut asia oli mahdollisuus tarvittaessa siirtää asiakkaan asia sujuvasti henkilöltä toiselle tai kanavasta toiseen taustalla niin, ettei asiakkaan tarvitse tehdä sitä itse. Tätä varten yrityksellä voi olla sellaisia sisäisiä kanavia tai taustaprosesseja, jotka eivät näy asiakkaalle. Esimerkki asian siirrosta on esimerkiksi se, että jos asiakkaan puheluun vastannut asiakaspalvelija ei osaa tai kykene auttamaan asiakasta, hän ohjaa asiakkaan puhelun suoraan toiselle henkilölle, tai sopii asiakkaan kanssa, että toinen henkilö soittaa asiakkaalle tiettyyn aikaan. Tämänkaltaisen asian siirto on tärkeää saumattomuuden kannalta. Haastatteluissa korostettiin, että kaikkikanavaisuus vaatii asiakaslähtöistä ajattelua tuotelähtöisen tai organisatiolähtöisen näkökulman sijaan.

H1: "Kaikki kaikessa on, että pitää olla asiakkaalle helppoa, palvelumuotoilu näyttää isoa roolia tässä, miten mennään asiakkaan housuihin eikä yrityksen housuihin."

Yksi mainittu toimintatapoihin liittyvä ja asiakaslähtöinen edellytys on ajallinen asiakaslupaus. Myymälätoimitukseen liittyvä ajallinen asiakaslupaus tarkoittaa, että asiakkaalle luvataan, että tietty tuote on saatavilla tietyssä myymälässä esimerkiksi kahden tunnin kuluttua. Tällöin siis tuote toimitetaan myymälään esimerkiksi lähimmästä varastosta. Mikäli yrityksellä on tällainen käytäntö, siitä täytyy tietysti olla olemassa selkeä toimintamalli, josta on viestitty myös asiakaspalvelijoille, jotta he voivat sitä hyödyntää. Tällainen toimintamalli vaatii paljon myös logistiikalta.

Myös yrityksen reagoitavuuden koettiin olevan monella tavalla tärkeää. Haastattelussa todettiin, että yrityksen täytyy jatkuvasti pysyä tilanteen tasalla

sen liiketoimintaan mahdollisesti vaikuttavan teknologian tai muiden alojen kehityksestä. Todettiin, että pitää tutustua uusiin mahdollisuuksiin, mutta pitää olla myös valmis hylkäämään jokin keskeneräinen projekti tai teknologia, mikäli se todetaan kannattamattomaksi tai tilanne muuttuu muutoin. Kaikkikanavaisuuden kehittäminen vaatii myös sopivan tasapainon löytämistä kanavien välillä.

H2: "Pitää koko ajan olla kartalla siitä mitä tapahtuu, mitä uusia kyvykkyyksiä maailmalla on ja mitä me halutaan ottaa käyttöön. Esimerkiksi uusia teknologioita tai erilaisia tapoja ohjata asiakasta. Ja se vaatii uudenlaista osaamista ja myös kulttuurisesti sitä, että ollaan valmiita siihen, että ei voida vaan vuodesta toiseen tehdä samalla lailla kuin aikaisemmin, vaan pitää pystyä reagoimaan ja vastaamaan siihen nykypäivän tarpeeseen."

H4: "Se ei ole niin että sinä kerran laitat sen kuntoon, vaan pitäisi olla sellaista jatkuvaa arviointia, että ollaanko me edelleen valideja, ollaanko me oikeissa kanavissa, ollaanko me oikeanlaisella arvolupauksella niissä kanavissa ja onko se sujuvaa se toiminta siellä."

Myös muuttunut markkinointi saattaa vaatia organisaatiolta uudenlaista reagoitakykyä yrityksen arkipäiväisessä toiminnassa. Tietyn tuotteen kysyntä saattaa kasvaa nopeastikin mikäli esimerkiksi bloggaaja mainitsee sen tekstissään. Mikäli kyseessä on suunniteltu yhteistyö, mahdollinen kysynnän kasvu on ennakoitavissa, mutta silti volyymiltaan vaikea ennustaa. Bloggaaja saattaa myös itsenäisesti poimia blogiinsa esille jonkin tuotteen, jolloin yritys ei osaa varautua etukäteen. Tällaisessa tilanteessa organisaatiolla täytyy olla kyky reagoida tilanteeseen niin, että tuote ei lopu myymälöistä, vaan sitä saadaan nopeasti lisää.

H2: "Jos on oikeasti joku kunnan hitti, niin se, että meilläkin hankintaosasto saa siitä tiedon ja pystyy alkaa haalimaan sitä kamaa lisää, että pystytään vastaamaan siihen tarpeeseen."

Tämä vaatii nopeaa viestintää tilanteesta asiakaspalvelijoilta, sekä reagoitakykyä ja joustavuutta hankintaosastolta. Hankintasuunnitelmaa täytyy kyetä muuttamaan nopeasti, eikä enää voida tehdä pitäviä pitkän aikavälin suunnitelmia niin kuin ennen, esimerkiksi kolmen kuukauden päähän, koska siinä ajassa tilanne voi muuttua. Haastateltava (H2) totesi, että tällaiset ulkopuoliset tahosta aiheutuneet suuret kysynnän vaihtelut ovat harvinaisia, mutta kuitenkin säännöllisiä.

TAULUKKO 3 Organisaatioon ja prosesseihin liittyvät edellytykset

Edellytys	Esimerkki
Johtamisen ja strategian muutos	Kaikille osastoille selkeä brändistrategia, joka sisältää kaikki kanavat
Johdon tuki ja jatkuva viestintä kaikkikanavaisuudesta	Oikeanlaisten toimintatapojen tarjoaminen asiakaspalvelijoille, mahdollisuuden tarjoaminen kommunikointiin kivijalan ja verkkokaupan ihmisten välillä
Kulttuurin ja ajattelutavan muutos	Kaikkikanavaisuus systemaattisesti mukana ajattelussa
Organisaation ja palvelukanavien tavoitteiden muutos	Palvelukanavien rajat ylittäviä tavoitteita
Muutoksia suoriutumisen mittaamiseen	Laajemmat mittarit, uusia mittareita jotka mittaavat kaikkikanavaisuuden onnistumista
Muutoksia palkkiointiin ja kannustimiin	Myyjille houkuttimet toimia kaikkikanavaisesti
Toimintamallien tarkistaminen ja yhtenäistäminen osastojen välillä	Sellaisten toimintamallien poistaminen, jotka estävät monikanavaisen asiakaskokemuksen parantumisen
Enemmän yhteistyötä eri osastojen kesken	Uudenlainen ostopolun osa-alueet kattava organisoituminen
Kaikkikanavaisuus mukana kommunikaatiossa kumppaneiden kanssa	Varmistus, että kumppanitkin pyrkivät osaltaan saumattomaan asiakaskokemukseen
Asian siirto kanavasta toiseen taustalla	Taustaprosessit, jotka mahdollistavat asian siirron kanavasta toiseen tai henkilöltä toiselle niin, että asiakkaan ei tarvitse nähdä ylimääräistä vaivaa
Asiakaslähtöinen ajattelu	Sen huomioiminen miten tehdä asiainnista asiakkaalle mahdollisimman helppoa
Ajallinen lupaus toimituksesta	Prosessit jotka mahdollistavat asiakaspaukset, esim. toimitus myymälään kahden tunnin päästä
Reagointikyky ja joustavuus	Hankintaosaston joustavuus ja nopea reagointi kun tuotteen kysyntä kasvaa odottamatta

6.2.2 Tiedonhallinta

Seuraavaan osa-alueeseen eli tiedonhallintaan liittyvät kaikki yrityksen hallinnoimat perustiedot, kuten asiakasdata, tuotetiedot, hintatiedot sekä tuotteiden saatavuustiedot. Kaikkikanavaisuutta tukeva tiedonhallinta nousi haastattelui-

den perusteella hyvin tärkeäksi, ja yksi asiantuntijoista (H4) totesi datan toimivuuden kaikissa kanavissa olevan tärkein asia kaikkikanavastrategian toimimisen kannalta.

Tiedonhallintaan ja dataan liittyen esitettiin paljon erilaisia vaatimuksia. Ensinnäkin haastateltavat totesivat, että kaiken datan täytyy nykyään olla reaaliaikasta, tai ainakin lähes reaaliaikasta. Esimerkiksi, jos asiakas on tehnyt jostain verkkokanavassa, ja hänelle tulee ongelma, josta hän soittaa asiakaspalvelijalle, niin tämä ei voi kunnolla auttaa, mikäli ei kykene näkemään dataa asiakkaan verkkoasioinnista. Lisäksi tuotteiden saatavuuden tarkistamisen kannalta reaaliaikaisuus on tärkeää.

Todettiin myös, että kaiken datan, kuten tuotetietojen, asiakastietojen, ja tuotteiden saatavuustietojen täytyy olla samanlaisina saatavissa kaikissa myyntikanavissa. Tuotetiedon jakamisella voidaan vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä. Tietojen pitäisi olla myös asiakaspalvelijoiden hyödynnettävissä kaikissa kanavissa, sillä muuten asiakaspalvelijoiden on vaikea toimia kaikkikanavaisesti kaikki kanavat huomioon ottaen. Haastattelussa (H5) todettiin, että tuotetiedon laittaminen kuntoon on ihan ensimmäinen askel, kun aletaan integroimaan uutta kanavaa tai aloitetaan jokin muu järjestelmäprojekti.

Tuotetiedolla tarkoitetaan tässä tiettyä tuotetta koskevaa informaatiota, kuten hintaa, teknisiä tietoja, sekä kuvia tuotteesta. Tuotetiedon todettiin olevan avainasemassa kun puhutaan monikanavaisesta liiketoiminnasta tai erityisesti verkkokauppaostamisesta, ja jokaisessa haastattelussa mainittiinkin yksi tai useampi tuotetietoon liittyvä vaatimus. Tuotteiden saatavuustieto mainittiin jokaisessa haastattelussa. Esille tulleita tuotetiedon laadullisia edellytyksiä olivat edellä mainitun tiedon saatavuuden lisäksi oikeellisuus, kattavuus, sekä laatu. Huomioitavaa on, että tuotetiedon saatavuus ja tuotteiden saatavuustieto tarkoittavat siis eri asioita.

Erityisen tärkeäksi koettiin tuotteiden saatavuustietojen näkyvyys. Todettiin, että asiakkaan täytyy kyetä reaaliaikaisesti tarkistamaan tuotteen saatavuus sekä verkkokaupasta että kivijalkamyymälöistä.

H2: "Se on sellainen mitä moni asiakas odottaa, se että verkkokauppa ei ole vaan enää verkkokauppa, vaan että on monikanavainen verkkosivusto. Silloin odotetaan, että meidän sivulta pystyy katsomaan onko tuotetta saatavilla siellä myymälässä. Halutaan ehkä varata se tuote, että varmistetaan että sitä on saatavilla sitten kun mennään sinne myymälään, niin kyllähän tämä vaatii uudenlaista kyvykkyyttä. Tämä on ehdottomasti asia, jota osa toimijoista tekee jo tosi hyvin ja kyllä meillä osa näistä aspekteista on jo käytössä, mutta meillä on vielä paljon tekemistä siinä. Se on kyllä tunnistettu että se tulee olemaan lähivuosien asioita, että nämä pitää ratkaista, jotta päästään vähän pidemmälle siinä että se on aidosti monikanavaista [kaikki kanavat huomioon ottavaa] palvelua."

Tuotteiden saatavuustiedon lisäksi kaiken muunkin tuotteita koskevan tiedon, kuten hinnan ja teknisten tietojen pitäisi olla helposti asiakkaan saatavilla kanavasta riippumatta.

Lisäksi kaupan syntymisen kannalta tärkeäksi koettiin tuotetietojen oikeellisuus ja kattavuus. Tuote pitää saada näyttämään houkuttelevalta, mutta asiakasta ei saa johtaa harhaan. Lisäksi tiedon täytyy olla tarpeeksi kattavaa,

sillä asiakas saattaa jättää tuotteen ostamatta, jos hän ei koe saaneensa siitä tarpeeksi tietoa. Tuotetiedon saatavuuden, kattavuuden ja oikeellisuuden kerrottiin olevan tärkeitä myös tuotepalautusten ehkäisemiseksi.

H2: "Mitä huonommat tuotetiedot ja kuvat niin se ei ole vaan ostamisen este, vaan lisää asiakaspalautuksia."

H2: "Kyllähän me halutaan luoda niin hyvät tuotetiedot ja tuotekuvat, että ensinnäkin se tuote näyttää houkuttelevalta niin että asiakas haluaa sen ostaa, ja kokee että saa riittävät tiedot sen ostamisen tueksi. Toisaalta ei me haluta tehdä sitä liiankaan houkuttelevaksi jotta se asiakas ei pety sitten kun saa sen tuotteen. Eli tuotetiedon ja tuotekuvan pitää olla realistisia, jotta a) saadaan kauppa tehtyä ja b) saadaan myös pidettyä se kauppa eikä tule palautusrumbaa. Sen takia tuotetieto ja tuotekuva ovat avainasemassa."

Yksi asiantuntija (H2) totesi, että yrityksen näkyvyys Googlen hakukoneessa perustuu myös suuressa määrin tuotetietoon, minkä takia tuotetiedon laatu on tärkeää myös asiakkaan houkuttelemiseksi kauppaan. Hänen mukaansa kivijalkaostaminenkin lähtee nykyään usein verkosta, joten verkkokaupan näkyvyys Googlen hakukoneessa on ensisijaisen tärkeää.

Vielä todettiin, että kaikkikanavaisuus vaatii hintojen muuttamista, mutta asiantuntijatkaan eivät olleet aivan varmoja, mikä olisi paras ratkaisu tuotteiden hinnoitteluun eri kanavissa. Esimerkiksi yksi haastateltavista totesi seuraavasti:

H1: "Hinta on mielenkiintoinen keskustelu, verkon ja kivijalan hinta. Me ollaan päädytty ratkaisuun, että on sama hinta, voi olla erilaisia tarjouksia eri kanavissa, mutta perushinta on sama. Me uskotaan että monikanavaisuudessa pitää olla asiakkaalle läpinäkyvä."

Myös toinen haastateltava (H3) totesi, että perushintojen on hyvä olla samat sekä kivijalassa että verkossa. Poikkeuksena kuitenkin se, että verkkokaupassa voi olla käytössä paljousalennuksia. Myös toinen asiantuntija korosti läpinäkyvyyttä toisenlaisella esimerkillä. Hänen mukaansa on tärkeää, että verkkokaupassa mahdolliset kuljetuskustannukset tai muut tuotteiden hintojen päälle tulevat maksut ovat mahdollisimman selkeästi näkyvissä. Asiakas saattaa keskeyttää tilauksen tekemisen, jos kesken tilauksen tulee ilmi yllättäviä kustannuksia.

Tuotteisiin liittyvän informaation lisäksi monessa haastattelussa nousi esille asiakkaista kerätty tieto. Asiantuntijat olivat lähes yhtä mieltä siitä, että myös asiakasdatan täytyy olla kaikkien asiakaspalvelijoiden saatavilla kaikissa kanavissa, mutta sen lisäksi myös asiakkaalla täytyy olla näkymä omiin asioihinsa. Tämä luo läpinäkyvyyttä, joka lisää asiakkaan luottamusta yritystä kohtaan. Lisäksi todettiin, että kaikissa kontaktipisteissä täytyy kyetä keräämään dataa asiakkaasta, eli yrityksellä ei saisi sen suhteen olla sokeita pisteitä. Tämä tarkoittaa sitä, että myös kivijalassa pitäisi pystyä keräämään ja rikastamaan tietoa asiakkaasta. Asiakasdatan rikastamisella tarkoitetaan erilaisten attribuuttien tallentamista asiakkaista liittyen esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Asiakasdatan keräämisen ja rikastamisen kaikissa asiointipisteissä todettiin olevan tärkeää, koska se auttaa palvelemaan asiakasta paremmin, ja ohjaa-

maan ostoprosessia optimaalisesti. Haastatteluissa todettiin, että asiakkaasta on helppo kerätä tietoa online-kanavissa, mutta toistaiseksi tiedonkeruu kivijalassa on haastavampaa.

H4: ”Pitäisi pystyä ymmärtämään miten ne asiakkaat ostaa ja asioi eri kanavien välillä, mitkä ne polut ovat eri kanavista toiseen, että se data pitäisi olla sellaisessa kunnossa että pystyt myös mittaamaan sitä toimintaa.”

TAULUKKO 4 Tiedonhallintaan liittyvät edellytykset

Kaikki data	Esimerkki
Reaaliaikaisuus tai lähes reaaliaikaisuus	Myyjä näkee tietyn tuotteen saatavuuden tiettyssä myymälässä tai varastossa reaaliaikaisesti
Yhdenmukaisuus	Tiedot samanlaisia ja ristiriidattomia kaikissa kanavissa
Saatavuus	Asiakas saa vastauksen kysymyksiinsä mistä tahansa kanavasta
Tuotetieto	
Tuotetiedon kattavuus	Riittävä informaatio ostamisen tueksi
Tuotetiedon oikeellisuus	Houkuttelevat mutta realistiset tuotekuvat ja kuvaukset
Yhtenäinen hinnoittelu	Verkon ja kivijalan perushinta sama
Asiakastieto	
Kaikki asiakasdata hyödynnettävissä ja sen rikastaminen kaikissa kanavissa	Asiakkaan ostotapahtuman tallentaminen verkkokaupassa
Läpinäkyvyys; asiakkaalla näkyvyys kaikkiin omiin asioihinsa, sekä siihen miten hänestä kerättyä dataa käytetään	Tilausten seuranta mobiilisovelluksella, mahdollisuus vaikuttaa siihen mitä dataa asioinnista kerätään

6.2.3 Asiakasviestintä

Haastatteluissa mainittiin useampia viestintään liittyviä tekijöitä, joten viestintä päätettiin tässä empiriaosassa erottaa kokonaan omaksi kappaleekseen toisin kuin teoriassa, jossa viestintää vain sivuttiin muutaman kerran. Asiantuntijoista kaksi (H1, H3) totesi, että kaikkikanavaisuus vaatii aiempaa enemmän viestintää. Heidän mielestään on erittäin tärkeää tuoda kaikkikanavaisuus esille kaikessa viestinnässä, eli käytännössä jokaisessa kanavassa kerrotaan tavalla tai toisella muista yrityksen kanavista. Tärkeintä on viestiä, että tuotteita saa sekä verkosta että myymälästä, mutta tietty viesti voi myös ohjata tiettyyn kanavaan. Todettiin, että erityisesti verkossa on helppoa mutta myös tärkeää ohjata asiakasta myymälään ja tukea myymäläostamista. Kaikkikanavaisuudesta täytyy viestiä sekä markkinointiviestinnässä esimerkiksi mainoksissa että myymälöissä myyjien toimesta.

H3: "Viestintä on todella tärkeää, --- on erittäin tärkeää että myymälän työntekijät vauhdittavat kaikkikanavaisuutta, jos he eivät tee sitä, et näe muutosta."

Yksi hieman pidemmälle menevä viestintään liittyvä tekijä on viestinnän personointi. Yksi asiantuntija (H5) totesi, että asiakkaalle täytyy tuottaa henkilökohtaisuuden tunne myös verkossa, esimerkiksi chatin kautta. Hänen mukaansa nykyään ollaan siirtymässä yhä enemmän kohti hyperpersonointia, eli viestiä personoidaan yhä tarkemmille segmenteille. Esimerkkinä tästä voisi olla vaikkapa tietyn puhelimen mainostaminen varttuneemmille ihmisille kertomalla miten helppoa sillä on pitää yhteyttä lapsenlapsiin. Personointi ei kuitenkaan vaikuttanut haastateltavan mielestä olevan varsinainen saumattomuuden edellytys tällä hetkellä, vaan pikemminkin asia, jossa täytyisi tulevaisuudessa kehittyä paremmaksi.

Yhdessä haastattelussa (H3) pidettiin tärkeänä myös osallistavaa markkinointiviestintää, eli sitä, että kuluttajat luovat ja jakavat oma-aloitteisesti sisältöä kuten videoita tai arvosteluja yrityksen tuotteista joko yrityksen tarjoamien alustojen tai muiden sosiaalisen median kanavien kautta. Yrityksen olisi hyvä mahdollistaa yrityksen brändin ja tuotteiden ympärille syntyvien yhteisöjen olemassaolo esimerkiksi sallimalla asiakkaiden lisätä arvosteluja tuotteille tai avaamalla verkkosivuille keskustelualue.

Vielä yksi haastatteluissa mainittu asia oli asiakaspalvelun saavutettavuus. Todettiin, että asiakaspalveluun tulisi saada helposti yhteyttä esimerkiksi chatin kautta. Asiakaspalvelun saavutettavuuteen vaikuttaa myös se, kuinka helposti asiakas löytää asiakaspalvelun yhteystiedot, kuten sähköpostin, puhelinnumeron tai chatin vastausajat. Yksi asiantuntija (H5) oli sitä mieltä, että asiakaspalvelun yhteystiedoista pitäisi viestiä aktiivisesti uusille asiakkaille, eli ei riitä, että yhteystiedot ovat helposti saatavilla yrityksen verkkosivuilla.

TAULUKKO 5 Asiakasviestintään liittyvät edellytykset

Viestintä kaikkikanavaisuudesta; muista kanavista kertominen kanavassa
Aiempaa enemmän viestintää
Osallistava markkinointiviestintä
Viestinnän personointi
Asiakaspalvelu ja asiakaspalvelun yhteystiedot helposti saatavilla

6.2.4 Asiakaspalvelijat ja muu henkilöstö

Yksi kysymyksistä liittyi ihmisiin eli yrityksen henkilöstöön, ja haastatteluissa keskityttiin erityisesti asiakasrajapinnassa työskenteleviin henkilöihin. Suurimmaksi ihmisiin liittyväksi vaatimukseksi koettiin jo organisaation kulttuuria käsittelevässä alaluvussa kertaalleen mainittu henkilöstön ajattelutavan muutos.

Asiantuntijoista neljä mainitsi tämän tekijän. Ajattelutavan muutosta vaaditaan kaikilta yrityksen työntekijöiltä, erityisesti asiakaspalvelijoilta.

H2: "Tosiaan se ratkaisu ei ole yleensä se, että no niin nyt palkataan ihmisiä tekemään tätä saumatonta monikanavaista asiakaskokemusta ja sitten se koetaan, että se tulisi jollain tavalla yksittäisen henkilön palkkaamalla, vaan kyllä se pitäisi olla niin, että joka ikinen henkilö, joka ketjun parissa tekee töitä, omaksuu sen uudenlaisen tavan tehdä tätä."

Käytännössä henkilöstön täytyy ottaa työssään huomioon kaikkikanavaisuus, eli omaan palvelukanavaan keskittyminen ei riitä. Haastattelussa (H3) todettiin, että tämä ajattelutavan muutos kaikkikanavaiseksi on erityisen tärkeää asiakaspalvelijoiden kohdalla, sillä heidän täytyy sekä itse muistaa kaikkikanavaisuus työssään että lisäksi myös aktiivisesti viestiä kaikkikanavaisuudesta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista asiakkaille. Tästä esimerkkejä ovat eri tilaus- ja toimitusvaihtoehdoista sekä muista kaikkikanavaisista ominaisuuksista kertominen asiakkaalle. Toinen käytännön esimerkki kaikkikanavaisesta ajattelutavasta on asiakkaan palvelu loppuun saakka, eli esimerkiksi verkkotilauksen tekeminen asiakkaalle, mikäli tiettyä tuotetta ei löydy myymälästä, johon asiakas on saapunut. Tämän asennemuutoksen todettiin (H1) olevan vaikeinta myyjille, johtuen etenkin aiemmin organisaatiota käsittelevässä alaluvussa mainituista vanhoista käytännöistä ja tavoista mitata tuloksia, sekä palkkiomalleista, joissa tulos lasketaan kanavakohtaisesti. Muutosta tukemaan tarvitaan jo mainittuja uudenlaisia toimintatapoja, tavoitteita ja palkkiomalleja.

Asiakaspalvelijoiden voi myös olla tarpeen opetella käyttämään uutta teknologiaa, kuten yrityksen itsepalvelukassaa, verkkokauppaa tai mobiilisovellusta, mikäli ne eivät vielä ole hänelle tuttuja. Asiakkaat odottavat, että myös kivijalan asiakaspalvelijat osaavat auttaa esimerkiksi yrityksen verkkokaupan käytössä. Asiantuntijoiden mukaan työntekijöitä täytyy tarvittaessa opettaa ja kouluttaa käyttämään uusia teknologioita ja työkaluja.

H1: "Jos et ole koskaan käyttänyt digitaalisia laitteita vapaa-ajalla tai työssäsi, joudut todennäköisesti pahasti epämukavuusalueelle, kun joudut keskustelemaan asiakkaan kanssa aiheesta, tai käyttämään niitä laitteita."

Yhdessä haastattelussa (H2) esille tulleita asiakaspalvelijoita koskevia edellytyksiä olivat aiempaa suuremman tietomäärän omaksuminen ja nopea tiedonhaku. Asiakaspalvelijoiden täytyy kyetä etsimään tietoa nopeasti, sillä esimerkiksi kun asiakkaita segmentoidaan ja viestejä kohdennetaan, asiakaspalvelijoiden voi olla mahdotonta tietää tarkalleen mitä viestejä kullekin asiakkaalle on lähetetty. Jos asiakas esimerkiksi lähestyy yritystä kysyen housuista, joita hänelle mainostettiin, asiakaspalvelijan täytyy nopeasti kyetä selvittämään mistä housuista oli kyse, ja se vaatii uudenlaista taitoa. Lisäksi asiakaspalvelijoiden täytyy kyetä vastaamaan kysymyksiin kaikista yrityksen tuotteista, ei vain niistä joita myydään hänen edustamassaan palvelukanavassa. Tätä varten heillä täytyy olla tietämystä suuresta määrästä tuotteita, sekä kykyä tarvittaessa etsiä tietoa nopeasti.

Sama asiantuntija totesi myös, että markkinointi on muuttunut paljon muun muassa bloggaajien ja muiden sosiaalisen median vaikuttajien myötä, ja se on muuttanut myös asiakaspalvelijoiden työtä. Hänen edustamassaan yrityksessä ei enää riitä, että asiakaspalvelijat tietävät, mikä on esimerkiksi sen hetkinen menossa oleva suurempi markkinointikampanja, sillä yritys saattaa kampanjoida verkossa koko ajan. Asiakaspalvelijoiden täytyy tietää myös mitä yrityksen muissa kanavissa, kuten Youtubessa ja Instagramissa, tapahtuu ja mitä siellä mainostetaan. Asiakaspalvelijoiden täytyy myös tietää, jos yrityksellä on menossa bloggaajayhteistyötä, ja jakavatko bloggaajat esimerkiksi etukoodeja kauppaan. Asiantuntijan mukaan riittävän tietämyksen varmistamiseksi olisi hyvä, että asiakaspalvelijoille pidetään tiedonantoja siitä, mitä tuotteita yhteistyökuvioilla mainostetaan. Tietyn tuotteen kysyntä saattaa kasvaa nopeastikin mikäli esimerkiksi bloggaaja mainitsee sen. Tällöin asiakaspalvelijoilla täytyy olla kyky huomata tilanne ja viestiä siitä nopeasti eteenpäin. Myös muista meneillään olevista markkinointikampanjoista tulisi pitää säännöllisiä tiedotuksia työntekijöille.

Asiantuntijoista kaksi (H1, H3) mainitsi, että myymälöiden henkilökunta ja digitaalisten kanavien asiakaspalveluhenkilökunta täytyisi saumattoman asiakaskokemuksen luomiseksi saada kommunikoimaan keskenään ja jakamaan tietoa. Esimerkiksi toisessa näistä yrityksistä myymälähenkilökunnalla oli kaikista suurin tietämys yrityksen myymistä tuotteista, sekä suurimmalla osalla myös tuotteisiin liittyvä koulutus, toisin kuin verkkokanavien asiakaspalvelijoilla. Olisi hyvä saada hyödynnettyä myymälämyyjien tietämystä myös muissa kanavissa, sekä jaettua sitä myymälästä toiseen. Kyseisessä yrityksessä myymälämyyjien työnkuvaan suunniteltiin lisättävän vastaamista asiakkaiden kysymyksiin myös chat-asiakaspalvelussa. Tämä vaatii taas työntekijöiden kannustamista kommunikaatioon yli kanavien, sekä myyjiltä uusien teknologioiden opettelemista ja hallintaa.

Yhdessä haastattelussa (H4) mainittiin työntekijöiden jakaminen asiantuntijaryhmiin, eli "skillittäminen". Se tarkoittaa, että osa asiakaspalvelijoista erikoistuu tiettyyn asiaan tai tuoteryhmään, jolloin vaikeammassa tai tarkemmissa asioissa voidaan kääntyä aiheen asiantuntijan puoleen. Tietyn aiheen asiantuntijat voivat esimerkiksi tukiasioissa toteuttaa takaisinsoittoa asiakkaalle. Tämä tarkoittaa sitä, että jos ensimmäinen asiakaspalvelija, johon asiakas on ottanut yhteyttä, ei kykene vastaamaan asiakkaan kysymykseen tai ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa, asiakkaalle luvataan soittaa takaisin tiettyyn aikaan. Tällöin aiheeseen erikostunut asiakaspalvelija soittaa asiakkaalle ja hoitaa asian kuntoon. Takaisinsoitto on yksi esimerkki aiemmin mainitusta asian siirrosta henkilöltä toiselle yrityksen sisällä.

Työntekijöiden asiantuntijuuden hyödyntäminen mahdollisimman tehokkaasti on tavoiteltavaa, vaikkei yrityksessä olisikaan käytössä edellä mainittua chat-asiakaspalvelua tai asiantuntijaryhmäjakoa. Haastateltava (H1) mainitsi, että työntekijät, joilla on asiantuntemusta tietystä tuotealueesta, voivat sen osalta rikastaa tuotetietoja, joita käytetään esimerkiksi verkkokaupan tuotekuvauksissa.

TAULUKKO 6 Ihmisiin liittyvät edellytykset

Kyvykkyudet
Ajattelutavan muutos (kaikkikanavainen ajattelu)
Kyky ja halu käyttää uusia teknologioita
Kyky opastaa asiakasta mm. yrityksen sovellusten ja verkkokaupan käytössä
Nopea tiedonhaku
Suuren tietomäärän omaksuminen
Kaikkien yrityksen palvelukanavien tapahtumien seuranta
Uudenlainen kyvykkyys tunnistaa mistä tuotteesta asiakas puhuu, kun on esimerkiksi käytetty kohdennettua mainontaa
Kyky tunnistaa kysynnän vaihteluita ja viestiä niistä eteenpäin
Tuoteasiantuntijoiden kyky rikastaa tuotetietoa
Toimintatavat
Koulutus ja ohjaus mm. uusista työkaluista ja toimintatavoista
Säännöllinen tiedottaminen mm. blogiyhteistyöstä ja ketjumaisesta mainonnasta asiakaspalvelijoille
Kommunikointi ja asiantuntijuuden hyödyntäminen yli kanavien, etenkin myymälän ja verkkokanavien asiakaspalvelijoiden välillä
Skillittäminen; asiakaspalvelijoiden jako ryhmiin, joilla on erityisosaamista tietystä aihealueesta

6.2.5 Logistiikka

Logistiikan todettiin olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat verkkokauppaliiketoimintaan ja kaikkikanavaisuuteen. Haastatteluissa esiin tulleet logistiikkaa koskevat vaatimukset liittyivät pääasiassa erilaisten toimitustapojen mahdollistamiseen niin, että asiakas voi tehdä ostoksia itselleen parhaiten sopivalla tavalla. Kävi ilmi, että yrityksen pitäisi mielellään kyetä tarjoamaan kaikki tyypilliset osto- ja toimitustavat, jotka asiakkaalla voi tulla mieleen. Näitä ovat muun muassa perinteinen myymälästä mukaan ostaminen sekä myymälävaraus ja tuotteen haku myöhemmin.

H2: ”Kyllä se pitää asiakkaalle ratkaista, ja meidän pitää mahdollistaa, että asiakas saa toimia juuri sillä tavalla kun hän haluaa, ja meidän tehtävä on ratkaista ne taustaprosessit. Miten rahaliikenne menee oikein ja logistiikka toimii oikein. Se ei ole tänä päivänä enää asiakkaan ongelma, vaan sen pitäisi tänä päivänä vähittäiskaupan tehdä hänen puolestaan.”

Myymälästä ostamisen lisäksi toinen tyypillinen ostotapa on tilaus verkkokaupasta. Haastatteluissa todettiin, että tässäkin tapauksessa tuotteiden toimitustavan täytyy olla joustava. Asiakkaan täytyy kyetä valitsemaan toimitus kotiin tai muuhun valitsemaansa osoitteeseen, postiin, pakettiautomaattiin tai valitsemaansa yrityksen myymälään. Haastateltavista kaksi (H4, H5) mainitsi myös, että olisi hyvä tarjota asiakkaalle mahdollisuus halutessaan pilkkoa verkkotilauksen logistiikka niin, että esimerkiksi yksi tuote toimitettaisiin kotiin ja toisen

asiakas hakisi myymälästä. Tällaisia malleja on jo kuulemma käytössä ulkomailla. Yhdessä haastattelussa (H1) tuli myös esille ajallinen lupaus, eli asiakkaalle olisi hyvä kyetä lupaamaan tuote tietyn ajan kuluessa, ja myöskin pysyä tässä aikataulussa. Muissa haastattelussa ei tullut ilmi vaatimuksia liittyen toimitusaikojen kestoon. Mainittiin ainoastaan, että logististen prosessien täytyy olla nopeita.

Asiakaspulun tulisi olla sujuva loppuun asti, eli oston ja toimituksen lisäksi tuotteen vaihdon ja palautuksen täytyy sujua helposti ja vaivattomasti. Yhden haastateltavan (H2) mukaan asiakkaan täytyy kyetä tekemään myös ne haluamassaan kanavassa, riippumatta siitä mitä kautta tuote on alun perin hankittu. Eli esimerkiksi asiakas voisi palauttaa verkosta tilatun tuotteen myymälään.

Haastattelussa mainittiin myös, että palvelukanavien ei pitäisi näyttäytyä erillisinä, vaan yhtenäisenä kokonaisuutena. Tätä varten verkkokaupan ja myymälöiden yhteistoimintaa täytyy tuoda lähemmäs toisiaan myös logistiikan näkökulmasta. Eli esimerkiksi, jos tuote on loppu myymälästä, asiakkaalle ei ”myydä ei-oo:ta”, vaan asiakaspalvelija hoitaa asiakkaan tilauksen loppuun asiakkaan haluamalla tavalla, esimerkiksi tilaamalla tuotteen toisesta myymälästä, tai avustamalla asiakasta tilaamaan tuote itse kotiin myymälässä olevalla laitteella. Tämä loppuun asti palveleminen koettiin tärkeäksi saumattomuuden kannalta.

H4: ”Kyllä se vaatii sitä, että enemmän ja enemmän pitää miettiä [kanavia], ei niin kun kahtena erillisenä putkena, vaan niin että kanavat täydentävät toisiaan.”

Muutosten mahdollistamiseksi logistiikka täytyy kyetä järjestämään kustannustehokkaasti. Apuna tässä voivat olla esimerkiksi keskusvarastot tai takavarastot. Yrityksen täytyy lisäksi ratkaista miten logistiset prosessit toimivat; voiko esimerkiksi asiakkaan verkkotilaukseen liitettävän tuotteen poimia myymälän hyllystä. Nopean toimituksen sekä kaikkien toimitusvaihtoehtojen tarjoaminen kustannustehokkaasti on haastatteluiden perusteella yksi tärkeimmistä kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen toteuttamisen edellytyksistä. Kaikki haastateltavat mainitsivat saumattomuuden kannalta tärkeäksi nykyistä useampien toimitustapojen tarjoamisen, ja moni myös totesi tämän olevan haastavaa toteuttaa taloudellisesti.

TAULUKKO 7 Logistiikkaan liittyvät edellytykset

Erilaisten tilaus- ja toimitustapojen mahdollistaminen (verkosta myymälään/ haluttuun osoitteeseen, myymälästä kotiin/ myymälään)
Myymälävaraus
Ostoksen logistiikan pilkkominen ja toimitus eri osoitteisiin
Myymälätoimitus ajallisella lupauksella
Sujuvat vaihto- ja palautusprosessit myös ristiin kanavissa
Palvelu mahdollisimman pitkälle yhdessä palvelukanavassa

riippumatta asiakkaan haluamien tuotteiden sijainnista
Kustannustehokkaat logistiset prosessit
Nopeat logistiset prosessit

6.2.6 Teknologia

Haastatteluissa todettiin, että teknologia on yksi avainasioista saumatonta asiakaskokemusta toteutettaessa, koska se vaikuttaa jollain tapaa suurimpaan osaan kaikista kaikkikanavaisuuden edellytyksistä. Jos teknologia ei ole kunnossa, kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen toteuttaminen ei onnistu.

H3: "Teknologia tietysti, ilman teknologiaa et voi tehdä mitään."

H1: "Tämä kaikkikanavaisuus osuu niin moneen tonttiin, kassan toimivuuteen, tilaus- ja toimitusjärjestelmään ja logistiikkaan, ne ovat näin ylätasolla ne mitkä menevät ristiin."

Teknologiaan liittyvät edellytykset on alla jaettu järjestelmiä koskeviin ominaisuuksiin sekä toimenpiteisiin tai toimintatapoihin, jotka liittyvät järjestelmien kehittämiseen.

Järjestelmien ominaisuudet

Teknologiaa tarvitaan siis useimpien aiemmin mainittujen edellytysten toteuttamiseksi, etenkin niiden jotka liittyvät tiedonhallintaan ja logistiikkaan. Tiedonhallintaan liittyviä vaatimuksia listattiin aiemmin tässä luvussa, ja niitä olivat muun muassa tiedon reaaliaikaisuus ja saatavuus kaikissa kanavissa. Kaikki ne ovat melkein suoraan riippuvaisia järjestelmien ominaisuuksista, sillä dataa kerätään ja hyödynnetään järjestelmien kautta. Olennaista on, että yrityksen järjestelmät yhdistyvät toisiinsa datatasolla. Lisäksi järjestelmien täytyy mahdollistaa asiakasdatan tallentaminen sekä verkossa että kivijalassa.

H4: "Datahan on äärimmäisen tärkeää, että sinä pystyt mittaamaan ja seuraamaan sitä toimintaa, koska jos kehität jotain, mutta et pysty näkemään niitä vaikutuksia monikanavaisesti, niin se on vaan semmoista toivotonta tekemistä. Kun historian siilot on rakennettu kanavien ympärille niin se on myös aiheuttanut siiloja siinä datassa."

Kaikkikanavaisuuden toteuttaminen logistiikan osalta on myös pitkälti riippuvainen teknologiasta, etenkin tilaus- ja toimitusjärjestelmistä. Aiemmin mainittu eri toimitus- ja tilausvaihtoehdot, kuten esimerkiksi verkosta tilaaminen myymälään, täytyy olla mahdollista toteuttaa yrityksen järjestelmissä. Muita ratkaistavia kysymyksiä ovat esimerkiksi voiko verkkokauppa myydä kaikkien myymälöiden kaikkia tuotteita, tai voiko myymälä myydä naapurimyymälän tuotteita tai verkon tuotteita. Ainakin yhdessä yrityksistä oli jo tehty mahdolliseksi se, että asiakaspalvelija voi liikkeessä tehdä asiakkaalle verkkotilauksen. Jos maksu tapahtuu myymälässä, ostos näkyy kyseisen myymälän tuloksessa.

Tämä tuo vielä lisävaatimuksia kassan toimivuudelle, kun kassajärjestelmän täytyy mahdollistaa verkkotilauksen tekeminen myymälässä.

Logistiikan kannalta tärkeäksi todettiin asiakkaille ja myyjille näkyvän käyttöliittymän ominaisuuksien lisäksi myös toimiva ja tehokas teknologia varastossa. Lisäksi yksi asiantuntijoista (H3) totesi, että heille on tärkeää mahdollisuus järjestää ja priorisoida tilauksia esimerkiksi kuljetustavan ja tilausajan mukaan. Hänen edustamassaan yrityksessä asiakkaalle luvattiin nopeampi kuljetus tietylle alueelle pääkaupunkiseudulla.

Yhtenä tärkeänä tekijänä pidettiin järjestelmien käytettävyyttä sekä asiakkaiden että työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöille tarkoitetun teknologian käytettävyyden merkitys kasvaa, kun työntekijöiden täytyy käyttää teknologiaa yhä enemmän päivittäisessä työssään, samalla kun heillä on saatavilla yhä enemmän dataa.

H4: "Mitä enemmän tuot dataa näkyviin sinne työntekijän puolelle, niin sitä tärkeämpää se on, että asioita on helppo käyttää, että asiat näkyy helposti. Se että sinä vain tuot asioita näkyville, se ei vielä tarkoita sitä, että ihmiset käyttävät sitä dataa. Tämä tuo vaatimuksia sille käyttöliittymälle, sen pitää olla jollain tavalla ohjaava ja opastava. Ja tuo sellaisia "next actioneita" sinne, että sinun [työntekijän] ei tarvitse itse päätellä siitä, että nyt kun minulla on tämä kaiken maailman kanavien data tässä niin mitä minä sillä teen."

Asiakkaiden kohdalla erityisen tärkeäksi käytettävyyteen liittyväksi seikaksi todettiin ostamisen ja maksamisen helppous niin verkossa kuin kivijalassakin. Haastatteluissa todettiin, että asiakas saattaa jättää asioinnin kesken, mikäli hän kokee esimerkiksi verkkokaupan käytön liian monimutkaiseksi.

H4: "Täytyy varmistaa että ne kohtaamispaikat asiakkaan kanssa ovat sujuvia ja helppo käyttää. Etteivät ne ainakaan asiakasta ohjaa siihen, että olipa huono verkkokauppa, mene muualle. Aikalailla tällaisen asiointitunnelin kautta katsoa että siellä on hygieniatekijät ja sitten ne elämystekijät kunnossa."

H5: "Sitä pitäisi pystyä sitten ohjaamaan sitä asiakkaan ostopolkua siellä niin, että se on mahdollisimman sujuva ja laadukas koska muuten kuluttajat kyllä käy useamman yrityksen verkkokaupassa vertailemassa vaikka hintoja, näin se vaan tosiaan tuppaa menemään."

H5: "Jos ajatellaan sitä verkkokauppaa, niin kun asiakas on ostamassa sitä tuotetta on tärkeää, että se ostoskoriprosessi on mahdollisimman sujuva. Itse asiassa se 70% ostoskoritapahtumista keskeytyy ja se syy on siinä, että se on jotenkin hankalaa, hankalan tuntuista ostaa, tai sitten ei olla tarjottu riittävästi tietoa ennen kun ollaan tultu sinne ostoskoriin, Niin että asiakkaalle tulee yllättäviä kuluja, paljastuu, että voi ei tästä tuleekin isot toimituskulut, että ei olekaan vaikka varaa hankkia tuotetta."

Yksi asiantuntijoista (H1) pohti kokonaan uudenlaisia maksutapoja maksamisen helpottamiseksi myymälöissä. Esimerkiksi voisiko maksamisen ratkaista niin, että asiakkaan ei tarvitse jonottaa kassalle tai puhua asiakaspalvelijalle. Tätä varten myymälässä voisi olla digitaalisia laitteita, joilla voi maksaa itse ja ostaa toimituksia tai tavaroita kotiin, tai sitten maksamisen voisi toteuttaa puhelimitse. Muitakin tulevaisuuden kehityskohteita pohdittiin. Esimerkiksi au-

tomaatio, ja erilaisten puhe- ja tekstibottien hyödyntäminen asiakaskohtaamisissa yleistyvät. Todettiin, että ylipäätään mitä enemmän asiakasta pystytään palvelemaan teknologialla, sitä parempi.

Todettiin myös, että teknologia on tärkeässä roolissa kun mietitään palvelukanavien välillä siirtymisen helppoutta. Eräs haastatteluissa mainittu itsepalveluteknologiaan liittyvä kanavien välistä siirtymää helpottava tekijä on kertakirjautuminen.

H5: "Jos vaikka kirjaudut mobiiliapin kautta yrityksen palveluihin, niin sinun pitäisi pystyä siirtymään verkkoon, verkkopalveluun ja kaikkiin palveluihin ilman, että puutoat, ilman että sinun tarvitsee kirjautua taas uudestaan. Se parantaa sitä asiakaskemusta."

Toimintatavat

Haastatteluissa todettiin, että kaikkikanavaisuuden tuomien vaatimusten toteuttaminen järjestelmätasolla on haastavaa. Yksi suurimmista hidasteista ovat vanhat legacy-järjestelmät, jotka eivät täytä kaikkia kaikkikanavaisuuden tarpeita, ja joista voi olla vaikeaa saada siirrettyä dataa käyttöön uusiin järjestelmiin.

H4: "Legacy-järjestelmistä pääseminen, se vaatisi niin valtavan ison alkuinvestoinnin, että päästäisiin edes siihen samaan lähtötasoon, että pystytään rakentamaan sen päälle. Niin jos lähtee hifistelemään semmoisilla kokemusasioilla mitä Netflix ja muut ovat alusta alkaen pystyneet tekemään, niin se takamatkan juokseminen kiinni, se on hidasta ja se on kallista. Legacyn perässä kantaminen hidastaa kun kuitenkin pitäisi pystyä omassa markkinassa kilpailemaan ja tekemään nopeita muutoksia; sinä et voi jäädyttää toimintaa kahdeksi vuodeksi että uusit järjestelmät. Kuitenkin liiketoiminnan täytyy pyöriä koko ajan niin sitä ei pysty kertarysäyksellä tällaisia muutoksia tekemään."

H3: "Melkein kaikilla, ehkä startup-yrityksiä lukuun ottamatta, on legacy-järjestelmiä. Joten sinun täytyy löytää kiertoteitä. Et saa antaa niiden määrittellä sinua. Täytyy löytää muita tapoja tehdä töitä."

Haastateltavat totesivat, että yritys ei kuitenkaan saa antaa näiden vanhojen järjestelmien määrittellä sitä, miten yritys toimii. Vanhoja järjestelmiä voidaan integroida yhteen, tai niiden päälle voidaan rakentaa API-kerros (application programming interface), johon sitten yhdistellään tietoa taustajärjestelmistä. Todettiin, että toimivan kaikkikanavaisen ratkaisukokonaisuuden rakentaminen järjestelmämielessä vaatii järjestelmätoimittajilta paljon osaamista. Lisäksi tällaiseen järjestelmäprojektiin tarvitaan usein konsulttien apua. Yhdessä yrityksistä oli kuitenkin lähestytty asiaa toisella tavalla, ja rakennettu alusta asti kokonaan oma kaikkikanava-alusta niin, että yritys omisti myös kaiken koodin ja kykeni toteuttamaan järjestelmään juuri halutunlaisia ominaisuuksia.

H3: "Näiden vanhojen perusjärjestelmien kanssa työskentely on aina vaikeaa. Ne on tehty tiettyyn tarkoitukseen, ja jos haluat muuttaa niitä, se ei ole niin helppoa. Ei ole sellaisia järjestelmiä saatavilla, esimerkiksi ERP-järjestelmiä, osa niistä on hyviä, mutta moni ei ole oikeastaan ihan ajan tasalla mitä tulee kaikkikanavaisuuteen."

Järjestelmien uudistaminen vaatii tietysti aina resursseja, kuten aikaa, rahaa ja ihmisiä. Todettiin, että resursointi ja resurssien riittävyyden varmistaminen on haastavaa, mutta tärkeää aina kun kehitetään jotain uutta. Uuden luonti vaatii hetkellisesti enemmän resursseja, vaikka tehostaisi toimintaa pidemmän päälle. Erityisen vaikeaksi koettiin se, miten saadaan riittävä henkilöresurssi uuden järjestelmän käyttöönottoon ilman, että se muuttuu tehottomaksi kun järjestelmäprojekti on valmis.

Jo organisaatiota käsittelevässä luvussa todettiin, että myös järjestelmäkehityksen suhteen vaaditaan tietynlaista reagointikykyä ja priorisointia. Reagointikykyä tarvitaan sekä koko uudistamisprosessin ajan, kun muokataan järjestelmiä kohti kaikkikanavaista ympäristöä, sekä myöhemmin, kun perusasiat ovat kunnossa ja tutkitaan mahdollisuuksia viedä kaikkikanavaisuutta entistä pidemmälle.

H1: "Markkina muuttuu äärimmäisen nopeasti, ulkopuoliset toimijat muuttavat kuluttajien käyttäytymistottumusta, se vaatii jatkuvaa teknologista kehittämistä ja kilpailu on kovaa, kuinka paljon rahaa sinulla on tulla markkinaan."

Asiantuntijat totesivat kehityksessä mukana pysymisen vaativan ketteriä järjestelmiä ja järjestelmäkehitystä. Uuden kehittämisen ja teknologian kehityksen mukana pysymisen todettiin olevan vaikeaa isoille yrityksille, joilla on paljon vanhoja järjestelmiä.

H2: "Vaatii ketteriä järjestelmiä ja vaatii että pystytään reagoimaan. -- järjestelmän rakenne voi olla aika monimutkainen niin se ketteryys on ehkä meidän isojen toimijoiden suurimpia haasteita. Ei voida vaan kokeilla vaan pitää testata aika tarkkaan ettei sotketa isossa kuvassa mitään. Se on ihan selkeä isojen toimijoiden haaste ja heikkous. Että ei ehditä samalla lailla testaamaan ja reagoimaan mitä nykymaailmassa pitäisi pystyä."

H2: "Aina kun puhutaan teknologiasta niin onhan se tosiasia, että harvemmin kaikki menee kerralla maaliin. Aina tulee jotain fiksailuja ja se on aika vaikea sitten välillä ennakoida, että kuinka isoista fiksailuista on kyse. Sekin vaatii reagointikyvykkyyttä, että jos sitten huomataan, että tämä olikin vähän isompi työ kuin mitä on ajateltu niin sitten sitä priorisointia pitää tehdä jatkuvasti; että mikä nyt onkaan se tärkein ja kuinka paljon, kuinka laajaksi annetaan tämän yhden asian nyt paisua, ja missä vaiheessa todetaan, että tätä ei kannatakaan edistää, vaikka olisi jo kertaalleen päätetty, että tämä halutaan toteuttaa."

Kaiken kehityksen kohdalla täytyy aina varmistaa, että se vastaa saumattoman monikanavaisuuden tarpeita. Täytyy myös tunnistaa, mikä kehitys on kaikkikanavaisuuden kannalta tärkeintä. Eli täytyy osata priorisoida kehityshankkeita, mutta myös tarvittaessa luopua niistä.

H4: "Koko ajan nämä ulkomaalaiset internetin aikakaudella syntyneet suuret toimijat, Amazon ja muut, ne nostavat koko ajan sitä rimaa siinä mihin se kuluttaja on tottunut niin se että jos olet jollain tasolla nyt niin se ei riitä huomenna koska ne odotuksetkin kasvaa asiakkailta."

H4: "Kun monessa eri paikassa kertyy sitä datavirtaa niin se ei ole yksi kaksi paikkaa, jotka pitää laittaa kuntoon vaan siellä on monta, niin mitä sitten priorisoi mitä pitää ensin laittaa kuntoon ja missä riittää että tehdäänkin sitten seuraavan vuoden budjetista."

H2: "Priorisointi on suurin [haaste], tekemistä ja mahdollisuuksia on nykyään niin paljon, niin miten siitä valtavasta mahdollisuuksien laarista pystytään poimimaan juuri ne asiat, jotka tällä hetkellä ovat ne joita halutaan edistää. Ja meillä on ainakin nyt se tilanne että haluttaisiin edistää ihan kaikkea. Ja se on tietenkin yksi haaste miten valita ne oikeat asiat."

TAULUKKO 8 Teknologiaan liittyvät edellytykset

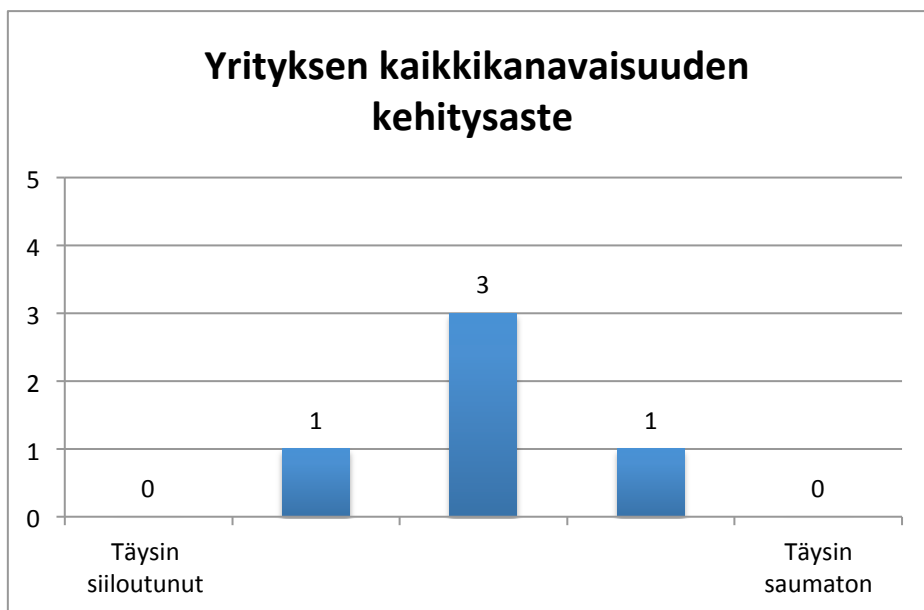
Järjestelmät	Esimerkki
Järjestelmät yhdistyvät toisiinsa datatasolla	Datan keruu ja reaaliaikainen data kaikissa kanavissa
Kaikki logistiset vaihtoehdot mahdollistava tilaus- ja toimitusjärjestelmä ja sen asiakkaille ja asiakaspalvelijoille näkyvä käyttöliittymä	Voiko kaikista kanavista myydä kaikista paikoista, voiko verkko myydä kaikkien myymälöiden kaikkia tuotteita, tai myymälä naapurimyymälän tuotteita tai verkon tuotteita jne.
Toimiva teknologia varastossa	Tilausten järjestäminen ja priorisointi esim. kuljetustavan ja tilausajan mukaan
Käytettävyys asiakkaiden kannalta	Sujuva ostoskoriprosessi
Käytettävyys työntekijöiden kannalta	Ohjaava ja opastava käyttöliittymä tarjolla olevan informaation hyödyntämiseen
Helppo maksaminen ja ostaminen	Itsepalvelukassa myymälässä
Helppo siirtyminen kanavien välillä	Kertakirjautuminen
Toimintatavat	
Vanhon järjestelmien integrointi/uudistaminen/korvaaminen ilman että liiketoiminta pysähtyy	Integraatiot, API-ratkaisut tai uusi kaikkikanava-alusta
Tehokas resursointi ja resurssien riittävyyden varmistaminen	Raha, aika ja ihmiset
Priorisointi	Milloin ja mikä uusi teknologia halutaan ottaa käyttöön, milloin luopua jostain hankkeesta
Reagointikyky	Teknologian kehityksen seuraaminen ja siihen reagointi entistä nopeammin
Ketterä kehittäminen	Teknologian kehityksen mukana pysyminen

6.3 Kaikkikanavaisuuden merkitys

Viimeinen haastatteluosio käsitteli haastateltavien mielipiteitä kaikkikanavaisuuden kehitystasesta heidän edustamassaan yrityksessä sekä kaikkikanavaisuuden merkityksestä nyt ja tulevaisuudessa. Osio sisälsi kolme kysymystä, joihin pyydettiin vastaamaan valitsemalla numero asteikolta yhdestä viiteen, sekä perustelevaan valintaa.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin haastateltavien mielipidettä heidän edustamansa yrityksen sen hetkisestä kaikkikanavaisuuden kehitysvaiheesta. Konsultointiyrityksen edustajalta kysyttiin kaikkikanavaisuuden tilaa keskimäärin yrityksissä, joiden parissa hän on tehnyt töitä. 1 tarkoitti täysin siiloutunutta organisaatiota, jossa kaikki kanavat ovat toisistaan erillään, eli saumattomuus ei toteudu käytännössä. 5 tarkoitti täysin toimivaa kaikkikanavaista ympäristöä, jossa asiakaskokemus on saumaton. 2-4 tarkoittivat siis jonkinasteista välitilaa, keskeneräistä kaikkikanavaista ympäristöä.

1. Kuinka pitkällä sanoisitte yrityksenne olevan kaikkikanavastrategian toteuttamisessa?



KUVIO 4 Kaikkikanavaisuuden kehitystase

Kävi ilmi, että haastateltavat alansa asiantuntijoina arvioivat yrityksensä tilannetta hyvin kriittisesti. Heillä oli visio siitä, missä he haluaisivat olla, ja se oli pitkälle eteenpäin yrityksen sen hetkisestä tilanteesta. Suunnitelmissa oltiin usein pidemmällä kuin käytännössä. Muutoksia oltiin siis tekemässä, mutta niiden kerrottiin ottavan aikansa. Yrityksen kaikkikanavastrategian tilan arvioitiin keskimäärin olevan puolessa välissä kohti tavoitetilaa, eli 3 asteikolla 1-5.

H1: "Minä olen huono vastaamaan, haluaisin olla sata vuotta pidemmällä."

H3: "Olen aina tyytymätön, koska haluaisin enemmän. Jos riippuisi vain minusta, sanoisin että 2, mutta rehellisesti sanoen olemme jo päässeet pidemmälle."

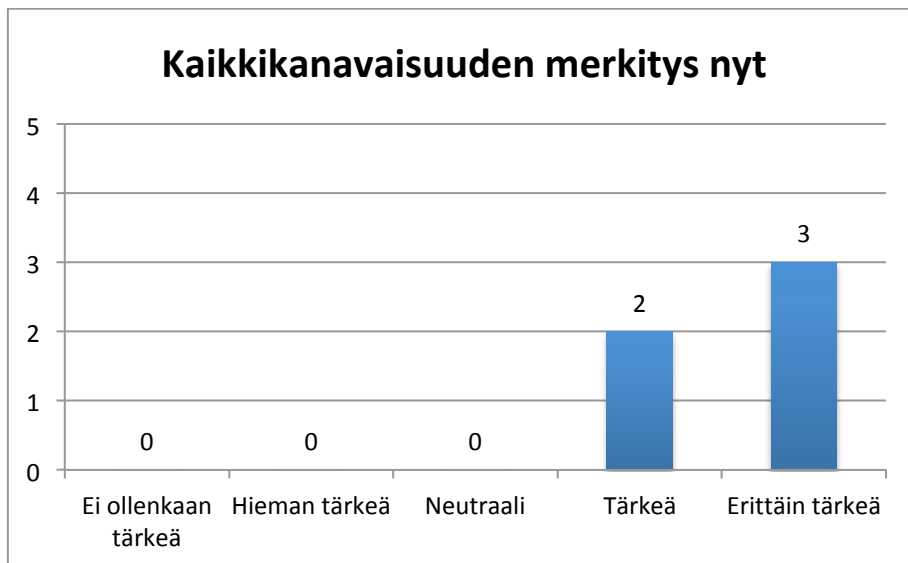
H2: "Asenne on oikea, ollaan päästy siihen, että kaikki puhuu tästä, ja se on jo iso muutos, se on se mikä tavallaan mahdollistaa sen, että päästään eteenpäin. Kakko-
sessa, mutta puheissa jo nelosen tasolla."

H4: "Jotkut asiat toimivat hyvin, mutta jotkut asiat vielä huonosti. Vielä on irrallisia pisteitä, vielä kaukana siitä, että kaikki olisi todella saumatonta."

H2: "Toki ei voi sanoa että saumaton monikanavainen palvelu olisi ikinä valmis. Kyllähän se kehittyy koko ajan, koko ajan tulee uusia tapoja tehdä asioita. Siinä mielessä tätä maailmaa me ei kyllä ikinä saada valmiiksi."

Kahdessa muussa kysymyksessä 1 tarkoitti ei ollenkaan tärkeää ja 5 erittäin tärkeää. Toisessa kysymyksessä kysyttiin, kuinka tärkeäksi haastateltava koee kaikkikanavaisuuden omalle yritykselleen tällä hetkellä. Konsultointiyrityksen edustajalta kysyttiin, kuinka tärkeäksi hän koee kaikkikanavaisuuden vähittäiskauppaa harjoittaville asiakasyrityksilleen keskimäärin.

2. Kuinka tärkeäksi koette kaikkikanavaisuuden yrityksellenne (ja miksi)?



KUVIO 5 Kaikkikanavaisuuden merkitys tällä hetkellä

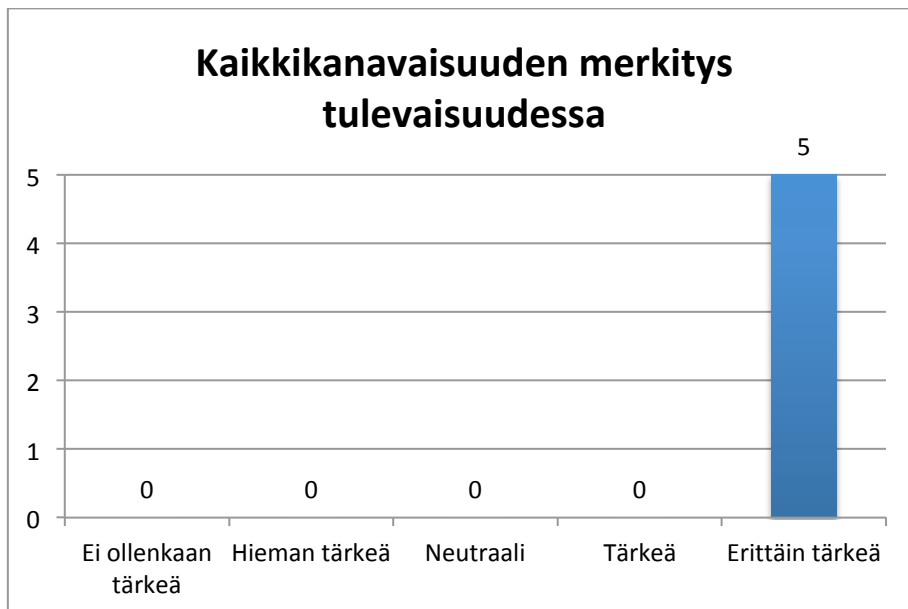
Kaikkikanavaisuuden merkityksen arvioitiin keskimäärin tällä hetkellä olevan 4,6. Todettiin että saumaton asiakaskokemus ei ole ainoa tärkeä asia jonka pitää olla kunnossa, että yritys selviytyy, mutta se on tärkeää. Todettiin että ulkomaiset verkkokaupat, kuten Amazon nostavat koko ajan rimaa siinä mihin kulluttaja on tottunut, joten se, että nyt on jollain tasolla, se ei riitä huomenna, sillä asiakkaiden odotukset kasvavat. Siksi kaikkikanavaisuuden merkitys kasvaa koko ajan.

H4: "Kun minä olen vastaajana niin sanoisin että 5, mutta ehkä nyt 4 kun miettii, että on toki paljon asioita mitä muutakin pitää varmistaa ja laittaa kuntoon, mutta kyllä se on edellytys sille, että pysytään kilpailukykyisenä myös tulevaisuudessa."

H3: "Minusta kaikkikanavaisuuden ei edes melkein pitäisi olla sana, se on vain se tapa, jolla teet vähittäiskauppaa nykyään."

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin, mikä on kaikkikanavaisuuden merkitys tulevaisuudessa. Haastateltavilta kysyttiin, millaiseksi he kokevat kaikkikanavaisuuden merkityksen yritykselleen tai yrityksensä kaltaiselle yritykselle muutaman vuoden kuluttua. Konsultilta kysyttiin, millaiseksi hän kokee kaikkikanavaisuuden merkityksen tulevaisuudessa tyypilliselle vähittäiskauppaa harjoittavalle yritykselle Suomessa.

3. Millaisena näette kaikkikanavaisuuden merkityksen tulevaisuudessa noin viiden vuoden kuluttua teidän yrityksellenne tai yrityksenne kaltaiselle yritykselle?



KUVIO 6 Kaikkikanavaisuuden merkitys tulevaisuudessa

Kaikki haastateltavat vastasivat 5 eli erittäin tärkeä. Kaikkikanavaisuuden merkitys koettiin erittäin suureksi, ja todettiin että melkein yksikään vähittäiskaupan alan yritys Suomessa ei tule pärjäämään tulevaisuudessa, ellei se kykene tuottamaan asiakkaalle enemmän arvoa ja palvelemaan laajemmin ja saumatomammin.

H1: "Monikanavaisuutta ajaa eteenpäin markkinan murros niillä osa-alueilla missä disruption riski on suurempi; se monikanavaisuus etenee nopeammin niillä osa-alueilla. Osassa yrityksissä se ei tule ikinä etenemään mutta silloin todennäköisesti niiden liiketoiminnan tippuminen on aika radikaalia."

H1: "Se mihin kohtaan disruptio iskee nopeimmin niin se vaatii sen [muutoksen] nopeimmin tekemään, koska kuluttajakäyttäytyminen muuttuu siinä kohdassa."

H2: "Jos vaikka miettii tätä meidänkin toimialuettamme, tavaratalokauppaa, jossa se palvelu on aika tärkeässä roolissa, niin sinä [asiakas] et tavallaan tule suoraan tarpeeseen ostamaan sitä rationaalisinta valintaa, joka on se kaikkein kustannustehokkain, vaan sinä tulet sinne vähän fiilistelemään ja inspiroitumaan, niin en näe, että se pystyttäisiin tekemään ilman, että se olisi saumattomasti monikanavaista."

H3: "Minulle se on enemmän tai vähemmän itsestään selvää, sinun täytyy tehdä se [toteuttaa saumaton asiakaskokemus]."

H3: "Jos olet tavallinen verkkokauppa tai kivijalkaliike ja et tee sitä [toteuta saumattomasta asiakaskokemuksesta], et selviä. Paitsi jos olet verkkokauppa-alusta, selviät luultavasti, mutta et tee rahaa."

Poikkeuksena mainittiin jotkut hyvin pienet toimijat ja brändit, joilla on pieniä kivijalkakauppoja ja suppea ja uskollinen asiakaskunta. Ne saattavat pärjätä ilman kaikkikanavaisuutta, mutta eivät juurikaan kasvaa. Yksi haastateltava pohti, että saattaisi nousta trendi, jossa pieniä kivijalkakauppoja arvostetaan nykyistä enemmän, mutta että tämäkään ei näkyisi kovin suurella massalla.

Tulevaisuudessa ilman kaikkikanavaisuutta toimiminen koettiin vaikeaksi, mutta pienten kivijalkakauppojen lisäksi poikkeuksena nähtiin isot verkkokauppa-alustat sekä sellaiset verkkokaupat, jotka tarjoavat vain verkkokaupan niin toimivasti, että eivät tarvitse kivijalkaa. Tällaiset verkkokaupat pärjäävät tietyissä kategorioissa; toimialueilla, joissa palvelu on tärkeässä roolissa, mutta se koskee vain näitä tiettyjä toimialoja.

Todettiin myös, että yritysten täytyy kilpailla isojen ulkomaisten yritysten kanssa, eikä sillä ole merkitystä, että on suomalainen tai vanhempi yritys, vaan käyttökokemuksen ja sisällön täytyy silti olla huippuluokkaa. Suomalaisten yritysten odotetaan siis yltävän asiakaskokemuksessa samaan kuin ulkomaalaisten yritysjohtajien, kuten Netflix ja Amazon.

Esitettiin myös mahdollisuus, että kaikki yritykset eivät tule pärjäämään itsenäisellä monikanavaisella ratkaisulla. Eräs selviytymismahdollisuus olisi siirtyä markkinapaikkaan tai osaksi ekosysteemiä, jolloin yritys kykenee ehkä keskittymään enemmän innovointiin ja uuden liiketoiminnan kehittämiseen nopeammin. Markkinapaikalla tarkoitetaan esimerkiksi sivustoa, jonka alla on useita itsenäisiä verkkokauppoja, tai alustaa, joka tuo samaan paikkaan useita yhteistyökumppaneita tai brändejä, jolloin nämä näyttäytyvät kuin yhtenä yhteisenä verkkokauppana.

7 POHDINTA JA YHTEENVETO

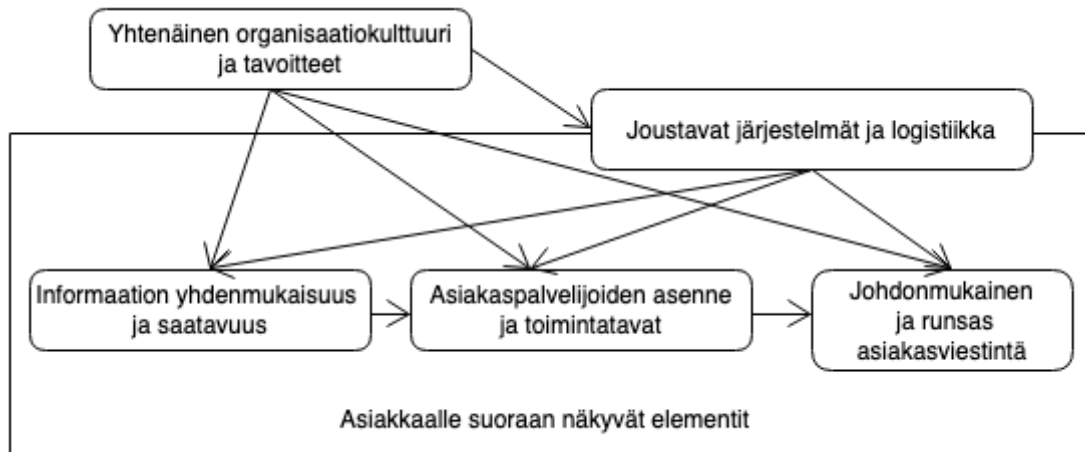
Edellisessä luvussa esitettiin yhteenveto haastatteluissa esiin tulleista kaikkikanavaisuuden edellytyksistä sekä haastateltavien mielipiteistä kaikkikanavaisuuden merkityksestä. Tässä luvussa pohditaan syvemmin tutkimuksen tuloksia ja verrataan niitä teoriaan, sekä esitetään niiden pohjalta muutoksia teoriaosassa luotuun viitekehukseen. Lisäksi pohditaan vielä kaikkikanavaisuuden merkitystä. Lopuksi käsitellään tutkimuksen onnistumista ja merkitystä, ja viimeisenä esitetään tutkielman yhteenveto.

7.1 Kaikkikanavaisuuden edellytyksistä

Haastateltaville tuli mieleen suuri määrä eri tekijöitä puhuttaessa saumattoman monikanavaisen asiakaskokemuksen luomisesta. Kuitenkin on hyvä muistaa, että nämä tekijät perustuvat pääasiassa siihen, miten saumatonta asiakaskokemusta on kyseisten asiantuntijoiden yrityksessä alettu toteuttaa. Joidenkin tekijöiden kohdalla haastateltava esimerkiksi sanoi, että heillä asia on tehty näin, mutta ei tähdentänyt, että se olisi ainoa mahdollinen toimintatapa. Osa edellisessä luvussa mainituista edellytyksistä ei siis välttämättä ole ehdottomia vaatimuksia, vaan pikemminkin mahdollisia tapoja toimia tai asioita, jotka edistävät saumattoman asiakaskokemuksen luomista. Kuitenkin myös tämäntapaiset edellytykset on sisällytetty tutkimuksen tuloksiin.

Lisäksi, vaikka tarkoitus oli selvittää tekijöitä, jotka vaaditaan saumattoman asiakaskokemuksen luomiseen, jotkut haastatteluissa mainituista tekijöistä saattavat olla monellekin yritykselle tärkeitä, vaikka ne eivät pyrkisi toteuttamaan saumatonta asiakaskokemusta. Esimerkiksi verkkokaupan käytettävyys ja sieltä ostamisen helppous ovat luultavasti tärkeitä mille tahansa yritykselle.

Tässä luvussa on vertailtu teoriassa ja empiriassa löydettyjä tekijöitä sekä pohdittu joitakin niistä tarkemmin. Aiemmin luvussa 4 teorian pohjalta luotua kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen edellytysten viitekehystä on muokattu haastattelututkimuksessa selvinneiden tekijöiden pohjalta ja uusi malli esitetään alla (kuvio 7).



KUVIO 7 Kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen edellytykset, haastatteluiden pohjalta muokattu versio

Mallia muokatessa on pyritty pohtimaan, mitkä tekijät ovat kaikista oleellisimpia kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen kannalta. Malli säilyi enimmäkseen samana, joskin joidenkin laatikoiden tekstiä on muokattu osuvammaksi tai tarkennettu. Informaation yhdenmukaisuuden ja saatavuuden todettiin vaikuttavan asiakaspalvelijoiden kykyyn ja mahdollisuuksiin toimia ja auttaa asiakasta, joten näiden tekijöiden väliin on lisätty nuoli. Suurin muutos malliin on se, että saumaton siirtymä palvelukanavien välillä on poistettu kokonaan, ja sen tilalle on lisätty asiakasviestintä. Näiden muutosten lisäksi järjestelmät ja logistiikka – laatikkoa on siirretty kuviossa niin, että se kuuluu osittain tekijöihin, jotka ovat asiakkaalle suoraan näkyvissä. Tämä sen takia, että asiakkaille näkyvien käyttöliittymien käytettävyys sekä informaation näkyvyys (järjestelmien kautta) nousivat tärkeiksi tekijöiksi haastatteluissa. Kaikkia kuvioon sisällytettyjä tekijöitä käsitellään seuraavaksi vielä tarkemmin.

Organisaatio

Empiriaosassa tuli ilmi useampia yleisesti organisaatiota koskevia edellytyksiä kuin mitä kirjallisuuskatsauksessa oli löydetty. Yhdeksi tärkeimmistä yleisesti organisaatioon liittyvistä tekijöistä nousi sekä kirjallisuuskatsauksessa että haastatteluissa organisaation kulttuurin muutos. Organisaatiomuutos ei kuitenkaan varmasti ole pelkästään kaikkikanavastrategiaa koskeva edellytys, sillä melkein mikä tahansa iso muutos organisaatiossa vaikuttaa varmasti kulttuuriin ja käytäntöihin ja vaatii niiden muuttamista jollain tavalla. Sama pätee johtamiseen ja johtamistapojen muutokseen. Haastatteluiden pohjalta kuitenkin vahvistui, että kaikkikanavastrategian toteuttaminen vaatii organisaatiolta yhtenäistä kulttuuria ja tavoitteita.

Yhtenäiset tavoitteet ja uudenlaiset toiminnan mittarit mainittiin sekä useassa kirjallisessa lähteessä että useassa haastattelussa. Tavoitteiden täytyy olla kaikkikanavaisuutta tukevia, eikä vain yhden palvelukanavan suoriutumista seuraavia. Kirjallisuudessa tai haastatteluissa ei kummassakaan kuitenkaan esi-

tetty konkreettisia esimerkkejä oikeanlaisista tavoitteista tai mittareista. Yksi haastateltava totesikin, että uudenlaisten mittareiden luominen on vaikeaa, ja että he eivät ole vielä onnistuneet siinä tyydyttävällä tavalla.

Sekä teoriaosassa että haastatteluissa havaittiin organisaation sisäisen osastojen välisen kommunikaation olevan tärkeää. Yksi teoriaosassa mainittu tapa kommunikaation lisäämiseen oli yhteisten työtilojen tarjoaminen eri rooliin edustajille, kun taas eräs haastateltava ehdotti virtuaalitiimien muodostamista ja näin teknologian hyödyntämistä kommunikaation apuna. Kommunikaation lisääminen todennäköisesti auttaa yhtenäisen organisaationlaajuisen kaikkikanavaisen kulttuurin luomista ja ylläpitoa.

Asiakasnäkökulmasta ajattelu tuli esille sekä kirjallisuuskatsauksessa että haastatteluissa. Kaikkikanavaisuudessa on tärkeää miettiä yrityksen palveluiden toteuttamista asiakkaan näkökulmasta, eikä yrityksen näkökulmasta. Tämä täytyisi pitää mielessä koko ajan kaikessa tekemisessä. Asiakaslähtöisyys onkin tavallaan kaikkikanavaisuuden ydinajatus, sillä sen tarkoituksena on tehdä asioista helpompia asiakkaalle. Voisi jopa sanoa, että ellei yritys ole tätä sisäistänyt, se ei voi onnistua kaikkikanavastrategian toteuttamisessa. Asiakasnäkökulman voidaan katsoa kuuluvan osaksi organisaation kulttuuria ja tavoitteita.

Tiedonhallinta

Datan tai informaation sujuva hallinta ja siirto palvelukanavissa ja niiden välillä nousi erittäin tärkeäksi sekä kirjallisuuden että haastatteluiden perusteella. Etenkin tuotetietojen ja asiakasdatan täytyy molempien perusteella olla helposti asiakaspalvelijoiden saatavilla kaikissa kanavissa. Teoriaosassa korostui kaiken asiakkaan näkemän ja vastaanottaman informaation yhdenmukaisuus eri kanavissa. Haastattelut tukivat tätä muun muassa tuotteiden saatavuustietojen, hintojen ja muun tuotetiedon osalta.

Voisi olettaa, että haastatteluissa esiin tulleet tuotetietoa koskevat vaatimukset oikeellisuus, laatu ja saatavuus koskettavat muitakin kuin saumattomuutta tavoittelevia yrityksiä. Niiden merkitys kuitenkin mahdollisesti korostuu vielä enemmän kaikkikanavastrategian myötä, kun asiakkaat asioivat todennäköisemmin useammassa kanavassa.

Kirjallisuuskatsauksessa puhuttiin jonkin verran tuotevalikoiman yhtenäisyydestä eri kanavissa. Esimerkiksi joidenkin lähteiden mukaan sen olisi hyvä olla melko sama verkkokaupassa ja myymälöissä. Haastatteluissa sen sijaan ei mainittu tästä mitään. Jos tuotteiden saatavuuden yrityksen kaikissa myymälöissä ja verkossa kykenee tarkistamaan helposti, ja minkä tahansa tuotteen voi myös helposti tilata tiettyyn myymälään, myymälässä aina saatavilla olevan tuotevalikoiman merkitys luultavasti vähenee. Silloin ei ole mielestäni olennaista, että valikoima olisi sama myymälöissä kuin verkkokaupassa. Tämä ei tietysti usein ole täysin mahdollistakaan, koska usein verkkokaupan valikoima on huomattavasti suurempi kuin kivijalkamyymälöiden. Asiakkaat saattavat kuitenkin ehkä odottaa, että tietyn myymälän valikoima on sama kuin yrityksen toisessa suurin piirtein samankokoisessa myymälässä.

Asiakasviestintä

Empiriaosassa löydettiin erilaisia viestintää koskevia tekijöitä kuin mitä kirjallisuuskatsauksessa. Kirjallisuuskatsauksessa mainittiin asiakaspalvelijoiden viestinnän yhtenäisyys sekä markkinointiviestinnän yhtenäisyys, mutta tarkempia esimerkkejä viestinnästä ei juuri tullut ilmi. Haastatteluissa asiakasviestintä korostui enemmän. Haastateltavien mukaan asiakkaille täytyy viestiä kaikkikanavaisista ominaisuuksista usein ja kaikissa kanavissa. Tämä on hyvin tärkeää, koska kaikkikanavaisista ominaisuuksista ei ole hyötyä, eivät elleivät asiakkaat ole niistä tietoisia. Siksi riittävä asiakasviestinnän määrä koettiin erittäin tärkeäksi.

Lisäksi mainittiin erikseen viestiminen asiakaspalvelun yhteystiedoista. Asiakkaiden ei pitäisi joutua etsimään niitä, vaan asiakaspalvelun ja asiakaspalvelun yhteystietojen pitäisi olla helposti saavutettavissa. Yksi asiantuntija sanoi jopa, että kaikkia uusia asiakkaita pitäisi informoida asiakaspalvelun yhteystiedoista esimerkiksi sähköpostiviestillä. Asiakaspalvelun yhteystietojen saatavuuden tärkeyttä tukee myös muuallakin kuin kaikkikanavakontekstissa esimerkiksi Anitsalin ja Paigen (2006) mielenkiintoinen huomio, että itse asiassa asiakkaat jaksavat etsiä ratkaisua ongelmaansa itsenäisesti kauemmin, jos asiakaspalvelun yhteystiedot ovat selkeästi näkyvillä.

Markkinointiviestinnän yhtenäisyys mainittiin monessa lähteessä kirjallisuuskatsauksessa. Esimerkiksi Peltolan ym. (2015) mukaan viestin yhtenäisyys on tärkeää erityisesti markkinointiviestinnässä, sillä markkinointiviestintä eri kanavissa vaikuttaa suuresti asiakaskokemuksen saumattomuuteen. Vaikka haastatteluissa puhuttiin muun muassa henkilökohtaisesta myynnistä asiakkaan ja yrityksen edustajan välillä, muita markkinointiviestintään tai esimerkiksi erityisesti mainontaan liittyviä edellytyksiä ei mainittu. Kuitenkin kirjallisuuskatsauksessa viitattiin muun muassa Heikkilän (2016) tutkimukseen, jossa todettiin, että kaikkikanavaisessa ympäristössä voidaan toteuttaa tarinamaista mainontaa, joka houkuttelee asiakasta käymään monessa eri palvelukanavassa, ja näin sitouttaa asiakasta yrityksen ympäristöön. Tämä on ehkä kaikkikanavastrategian tuoma mahdollisuus, jota haastatellut asiantuntijat eivät vielä täysin osaa hyödyntää. Toisaalta on myös mahdollista, että tätä mahdollisuutta tai muita markkinointiviestintään liittyviä seikkoja ei vain pidetty yhtä olennaisina kuin muita mainittuja edellytyksiä.

Asiakaspalvelu

Suurin osa haastateltavista koki kivijalkaliikkeen myyjien ja muiden kanavien asiakaspalvelijoiden roolit keskenään erilaisiksi. Osassa yrityksistä näissä tehtävissä työskentelevillä ihmisillä oli myös keskenään erilainen koulutus. Myymälöissä työskentelevien myyjien koulutus liittyi tuotteisiin, joita yritys myy, kun taas online-kanavien asiakaspalvelijoiden koulutus oli usein tekninen. Tämän takia eri kanavissa työskentelevien henkilöiden työ voi myös muuttua eri tavoin kaikkikanavaisuuden myötä. Tätä seikkaa ei havaittu kirjallisuuskatsauksessa. Muutos voi olla vaikeampi kivijalkakaupan myyjille, joiden tekninen osaaminen ei välttämättä ole samaa tasoa, kuin muissa palvelukanavissa työs-

kentelevillä henkilöillä. Toisaalta taas kaikkikanavaisuuden myötä näiden muiden kanavien asiakaspalvelijoilta vaaditaan yhä enemmän tietämystä tuotteista.

Sekä teoriaosassa että haastatteluissa todettiin, että asiakaspalvelijoiden täytyy kyetä vastaamaan kysymyksiin kaikista yrityksen tuotteista, ja tämä vaatii heiltä kattavaa tietämystä tuotteista. Haastatteluissa todettiin kuitenkin myös, että kaikista tuotteista ei ole mahdollista tietää kaikkea, joten tietämystä suurempaan rooliin nousisikin kyky etsiä tietoa tuotteista nopeasti. Kyky etsiä tietoa ja luotettavan tiedon tunnistaminen ovatkin tärkeitä nykyään, kun tietoa on tarjolla valtavasti. Yrityksen olisi hyvä panostaa siihen, että tuotetietoa on sen omissa järjestelmissä tarpeeksi, ja sitä on helppo hakea. Pahimmassa tapauksessa asiakaspalvelija joutuu etsimään vastauksia asiakkaalle Googlen avulla.

Sekä kirjallisuuskatsauksen että haastattelututkimuksen perusteella asiakaspalvelijoiden asenne työntekoon ja asiakkaiden palvelemiseen nousivat aiempaa tärkeämpään rooliin. Teoriaosassa mainittiin, että asiakaspalvelijoilla täytyy olla halukkuutta tuottaa odotukset ylittävää palvelua, ja myös hoitaa asiakkaan asiaa itse niin pitkälle kuin mahdollista. Myös haastatteluissa todettiin, että asiakkaat odottavat usein saavansa asiansa ratkaistua kerralla. Lisäksi, kuten aiemmin todettiin, asiakaspalvelijoiden täytyy myös viestiä asiakkaille kaikkikanavaisista ominaisuuksista, vaikka he eivät niistä ymmärtäisi kysyä. Vaikuttaa siltä, että asiakaspalvelijoiden täytyy omaksua kokonaisvaltaisesti kaikkikanavainen ajattelutapa ja ottaa aiempaa suurempi rooli yrityksen edustajina, sen sijaan että he tekisivät ainoastaan sen mitä asiakaspalvelijalta vähintään odotetaan.

Teoriassa mainittiin oikeanlaisen asenteen lisäksi asiakaspalvelijoiden kyky löytää ratkaisuja prosessien ulkopuolelta. Tämäkin viittaisi siihen, että vaikka kaikkikanavaisuuden myötä asiakaspalvelijoille voi olla tarpeen tarjota aiempaa enemmän koulutusta ja opastusta, asiakaspalvelijoiden ajattelutapa ja kyvykkyys korostuu entistä enemmän. Vaikuttaisi siis siltä, että tulevaisuudessa yritysten rekrytointipäätöksissä asiakaspalvelutehtävien kohdalla pitäisi korostua enemmän hakijan ongelmanratkaisukyky sekä asenne asiakkaiden palvelua ja teknologiaa kohtaan kuin sen hetkinen tietämys yrityksen tuotteista. Toisaalta taas, joissain tietyissä tuoteryhmissä (esim. kosmetiikka, kirjallisuus) työntekijälle voi olla erittäin aikaavievää yrittää tarjota työhön kuuluvilla koulutuksilla yhtä kattavaa tietämystä tuotteista kuin mitä näihin tuotteisiin liittyvää alaa opiskelleella tai edes niihin muutoin vapaa-ajalla perehtyneellä henkilöllä voisi olla valmiiksi.

Teknologia

Haastatteluiden perusteella voisi todeta, että yrityksen järjestelmät ovat ratkaiseva tekijä yrityksen kaikkikanavastrategian onnistumisen ja jopa kilpailukykyyn kannalta. Vaikutti siltä, että suurin osa haastateltavien edustamista yrityksistä eivät olleet vielä päässeet edes sille tasolle, jolla kaikki kaikkikanavaisuuden vähimmäisvaatimukset, kuten esimerkiksi datan saatavuus kaikissa kanavissa, toteutuisivat. Lisäksi on myös tärkeää pysyä kehityksen mukana ja tutustua uusiin teknologioihin, joita voisi hyödyntää asiakaskokemuksen parantami-

nessa. Yksi suurimmista hidasteista järjestelmäkehityksessä ovat kuitenkin vanhat legacy-järjestelmät.

Eräs yksittäinen haastatteluissa yllättävästi korostunut asia olivat asiakaspalvelijoiden ja myyjien käytössä olevat järjestelmät, tarkemmin niiden toiminnallisuudet sekä käytettävyys. Niiden merkitys kasvaa, kun asiakaspalvelijoiden käytettävissä on aikaisempaa enemmän informaatiota. Kirjallisuuskatsauksessakin huomattiin myyjien käyttämän teknologian käytettävyyden tärkeys.

Tietysti myös yrityksen sovellusten asiakaskäyttöliittymien käytettävyyden todettiin olevan tärkeää. Kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että käyttöliittymät vaikuttavat asiakkaan kokemukseen brändin yhtenäisyydestä. Toisaalta taas haastatteluissa todettiin, että usein yrityksen tarjoamaa asiakaskokemusta rakennetaan yksi kanava tai projekti kerrallaan, ilman että kokonaisuutta otettaisiin tarpeeksi huomioon. Tämän todettiin johtuvan rajoitteista kuten esimerkiksi budjetista sekä liiketoiminnan tarpeesta jatkaa normaalisti myös kehitysprojektien aikana. Yksi syy saattaa myös olla tarvittavan osaamisen puute.

Yksi haastateltavista kertoi yrityksensä rakentaneen alusta asti kokonaan oman verkkokauppa-alustan, mikä mahdollisti juuri sellaisen järjestelmän ja jatkokehityksen kuin he halusivat. Peltolan ym. (2015) tutkimuksessa päädyttiin samaan tulokseen, kun osa yrityksistä kertoi olevansa palveluiden kehittämisen suhteen liian riippuvaisia ulkoisista järjestelmätoimittajista. Sen sijaan yritykset, jotka olivat kehittäneet oman verkkokauppa-alustan tai CRM-järjestelmän kokivat, että se tuo heille kilpailuedun kaikkikanavaisuuden kehittämisessä, sillä he kykenevät kehittämään digitaalisia palveluitaan yhtenäisen kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen ehdoilla. Haastatteluissa konsultointiyrityksen edustaja kuitenkin totesi, että usein yritykset toteuttavat pistemäisiä järjestelmäprojekteja, jotka kohdistuvat vain yhteen palvelukanavaan tai palvelukanavan osaan. Hänkin oli sitä mieltä, että olisi ehkä parempi toteuttaa kokonaisvaltainen järjestelmäprojekti, joka kattaisi kaikki järjestelmät. Haastatteluissa todettiin kuitenkin myös, että kokonaisvaltaisen järjestelmäprojektin toteuttaminen on hankalaa, sillä se ei saa vaikuttaa liiketoiminnan jatkuvuuteen, eikä järjestelmien uudistaminen saisi hämmentää asiakasta, kuten saattaa käydä, jos esimerkiksi asiakkailla on yhtä aikaa pääsy johonkin vanhaan sekä uuteen korvaavaan järjestelmän osaan. Näyttäisi siis siltä, että yrityksillä, jotka ovat onnistuneesti uudistaneet järjestelmänsä esimerkiksi rakentamalla kokonaan uuden kaikkikanavaisen alustan on merkittävä kilpailuetu muihin yrityksiin verrattuna.

Logistiikka

Logistiikan osalta merkittävimmäksi tekijäksi mutta myös suurimmaksi haasteeksi nousi monipuolisten tilaus- ja toimitusvaihtoehtojen sekä nopean toimituksen tarjoaminen kustannustehokkaasti. Toinen merkittävä tekijä on käänteinen logistiikka eli tuotepalautukset. Yrityksen kannalta on tärkeää pyrkiä toteuttamaan palautukset mahdollisimman kustannustehokkaasti. Palautusten mahdollistaminen lähimpään yrityksen myymälään saattaisi olla tähän yksi mahdollisuus, joka vähentäisi ainakin postikuluja, toki mahdollisesti tuoden lisää muita kuljetuskustannuksia.

Kuluttajien vaatimustaso kasvaa luultavasti sitä mukaa, mitä kätevämmäksi ja nopeammaksi tuotteiden toimitus ja palautus muuttuu. Tuotteiden toimitusajan pituus ja toimitustapavaihtoehdot ovat yritykselle yksi tapa erottautua kilpailijoista. Esimerkiksi Zalando on päättänyt kokeilla logistiikan suhteen innovatiivista ratkaisua. Zalandoilla on Tanskassa menossa kokeilu, jossa yksityiset kotitaloudet voivat pientä korvausta vastaan toimia Zalandon pakettien noutopisteinä. (Zalando, 2019).

Vaikuttaa siltä, että yrityksiltä sekä niiden järjestelmiltä vaaditaan koko ajan yhä parempaa suorituskykyä sekä jatkuvaa kehitystä. Joustavat järjestelmät ja tehokkaat logistiset prosessit ovat jopa tavallaan kaikkikanavastrategian kulmakiviä luoden mahdollisuudet yrityksen kilpailuaseman säilyttämiselle.

Saumaton siirtymä palvelukanavien välillä

Kirjallisuuskatsauksessa saumaton siirtymä palvelukanavien välillä nimettiin yhdeksi kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen edellytykseksi muun muassa Jiangin, Xun ja Baon (2015) jaotteluun pohjautuen. Sen mukaan yksi palvelukanavien integraation osista on integroitu pääsy eri palvelukanaviin. Haastatteluiden jälkeen todettiin kuitenkin, että asiakaskokemuksen saumattomuus, johon palvelukanavien välillä siirtymisen saumattomuus sisältyy, on enemmänkin perustavanlaatuisen kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen ominaispiirre, joka syntyy kaikkikanavaisuuden edellytysten toteutuessa. Tätä asiakaskokemuksen saumattomuuden suhdetta kaikkikanavaisuuteen perusteltiin jo aiemmin luvussa 6.1 ennen haastatteluiden tulosten esittämistä. Näin ollen saumattontta siirtymää kanavien välillä ei sisällytetty uuteen haastatteluiden perusteella rakennettuun malliin kaikkikanavaisuuden edellytyksistä.

Personointi

Sekä teoriassa että empiriaosassa oli puhetta asiakaskokemuksen personoinnista, eli asiakastietojen hyödyntämisestä kohdistetun viestinnän ja markkinoinnin suunnittelussa. Kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että toimiva tiedonhallinta ja erityisesti datan yhdenmukaisuus kaikissa kanavissa on edellytys sekä kaikkikanavaiselle asiakaskokemukselle että personoidulle asiakaskokemukselle. Mielenkiintoista on, että esimerkiksi Salesforcen blogin (Hupli, 2019) mukaan kaikkikanavaisuus on personoinnin kannalta välttämätöntä, koska vain kontaktipisteiden saumattomuuden kautta asiakaskokemus voi jatkua personoituna yhdestä vuorovaikutustilanteesta toiseen. Myös jotkut tutkijat (esim. Pophal, 2015), toteavat, että kaikkikanavaisuus mahdollistaa personoinnin. Personoidun asiakaskokemuksen mahdollistamiseen liittyvät muun muassa data, analytiikka, asiakasdatan rikastaminen, asiakaspalvelijoiden järjestelmien käytettävyys sekä asiakasviestintä, mitkä ovat tärkeitä kaikkikanavaisuudellekin, joten kaikkikanavaisuus voisi hyvin olla edellytys tai ainakin edistävä tekijä personoidulle palvelulle.

Haastatteluissakin mainittiin personointi viestintään liittyvien kaikkikanavaisuuden edellytysten yhteydessä. Personointia ei kuitenkaan tarkemman pohdinnan jälkeen lueta tässä tutkielmassa kaikkikanavaisuuden perusedelly-

tykseksi, vaan todetaan, että kirjallisuudenkin perusteella asia on mahdollisesti juuri päinvastoin. Joissakin tutkimuksissa personoitu palvelu luetaan jopa kaikkikanavaisuuden määritelmään, vaikka se on siitä tässä tutkielmassa jätetty pois. Esimerkiksi Gerdt ja Eskelinen (2018, 215) toteavat, että ”moderni ostoprosessi yhdistää fyysisen ja digitaalisen maailman saumattomaksi kokonaisuudeksi, jossa asiakkaiden tarpeita ja haluja ennakoidaan ja niihin vastataan personoiduin viestein ja palveluin”. Joka tapauksessa personointi on tärkeää, sillä kirjallisuuskatsauksessakin selvisi, että asiakkaat odottavat yhä kasvavassa määrin saavansa personoitua palvelua. Tosin vielä on hyvä huomioida se, että yksilöityyn asiakaskokemukseen viitataan eri lähteissä eri termein, esimerkiksi personointi, segmentointi, kustomointi ja räätälöinti ovat kaikki käytettyjä termejä, joiden merkitykset ja eroavaisuudet eivät varmasti ole aivan vakiintuneet, ja niitä käytetään usein ristiin.

7.2 Kaikkikanavaisuuden merkityksestä

Viimeisen haastatteluosion kysymykset liittyivät kaikkikanavaisuuden kehitystaseseen haastateltavien yrityksissä sekä kaikkikanavastrategian merkitykseen. Nämä kysymykset sisällytettiin haastatteluun, jotta niiden avulla voitaisiin selvittää ja tukea kaikkikanavaisuuden sekä samalla tämän tutkielman merkitystä. Tulokset tukivat jo teoriaosassa esitettyä arviota, jonka mukaan kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen tarjoaminen on suurelle osalle vähittäiskaupan alan yrityksistä hyvin tärkeää. Lisäksi kaikkikanavaisuuden merkityksen oletettiin vielä kasvavan tulevaisuudessa.

Yksi haastattelukysymyksistä käsitteli kaikkikanavaisuuden kehitystasetta haastateltavien yrityksissä. Vastauksista selvisi, että kehitys kaikkikanavaisuutta kohti on vielä pitkälti kesken suuressa osassa yrityksistä, ja myös että yrityksen toiminnan muuttaminen kaikkikanavaiseksi on haastavaa ja aikaavievää. Teoriaosassa todettiin, että kaikkikanavastrategia vähentää kilpailupainetta ja parantaa arvolupausta. Voisi näin ollen ajatella, että yritykset, jotka ovat nopeita kaikkikanavaisessa kehityksessä, saattavat saavuttaa merkittävän etulyöntiaseman. Toisaalta kaikkikanavaisuuden merkitys erottautumiskeinona vähennee silloin, kun yhä useampi yritys kykenee tarjoamaan saumattoman asiakaskokemuksen. Ehkä tulevaisuudessa kaikkikanavainen asiakaskokemus on oletus, mutta sen tarjoamien muun muassa markkinointiviestintään ja asiakaspolkujen rakentamiseen liittyvien uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen on keino erottautua muista yrityksistä.

7.3 Empiirisen tutkimuksen rajoitteet

Kuten yleensä, tälläkin tutkimuksella on rajoitteita. Tässä tutkielmassa oli tarkoitus tehdä yleispätevä malli kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen edellytyksistä vähittäiskaupan alalla. Näin ollen tutkielmassa luotua mallia ei voi suo-

raan soveltaa muunlaisiin yrityksiin, sillä yrityksen tyypillä ja toimialalla, sekä sillä millaisia tuotteita yritys myy saattaa olla vaikutusta kaikkikanavastrategian toteuttamiseen. Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat suuria. Haastateltavat totesivat, että pienet yritykset saattavat kohdata kaikkikanavastrategiaa toteuttaessaan erilaisia haasteita kuin suuremmat yritykset. Kuten yhdessä haastattelussakin mainittiin, etenkin startup-yritysten kohtaamat haasteet ovat luultavasti osittain hyvin erilaisia yritysten erilaisesta lähtötilanteesta johtuen. Kaikkikanavaisuuden edellytykset ovat kuitenkin todennäköisemmin ainakin suurelta osin yhtenevät yritysکوosta riippumatta. Tuotevalikoiman suhteen haastateltavien edustamat yritykset poikkeavat toisistaan hyvinkin suuresti, joten tämän seikan suhteen tutkimuksen tulokset ovat luultavasti paremmin yleistettävissä kuin erikokoisten yritysten suhteen. Vaikka tutkimus tehtiin Suomessa, voisi olettaa, että sen tuloksia voidaan yleistää melko pitkälti myös muissa länsimaissa toimiviin yrityksiin.

On hyvä huomata, että tutkielmassa oli tarkoitus kerätä täysin saumattoman asiakaskokemuksen luomisen edellytyksiä. Yksikään haastateltavien edustama yritys ei täyttänyt kaikkia vaatimuksia, jotka haastatteluissa tulivat ilmi. Kaikki haastateltavat myönsivätkin taustatieto-osiossa, että kaikkikanavaisuuden kehittäminen heidän yrityksessään oli vielä kesken. On siis mahdollista, että vielä jokin tekijä on jäänyt kokonaan tiedostamatta haastateltavilta sekä pois tästä tutkimuksesta.

Vähittäiskaupan ala muuttuu suhteellisen nopeasti, joten on myös todennäköistä, että yhä uudet tekijät nousevat pian välttämättömiksi, ja jotkut saattavat muuttua redundanteiksi. Uusien teknologisten innovaatioiden käyttöönotto tulee luultavasti muuttamaan vähittäiskauppaa hyvin suurella määrällä seuraavan vuosikymmenen aikana. Sikäli tässäkin tutkielmassa luotu listaus saattaa muuttua jopa muutaman vuoden kuluessa, mikäli teknologiset innovaatiot mahdollistavat uusia kehitysaskelia asiakaskokemuksen saumattomuuden suhteen.

Kuten aiemmassa aiheesta tehdyssä tutkimuksessa, tässäkin haastateltavien puheiden pääpaino oli selkeästi verkkokaupan ja kivijalan yhdistämisessä saumattomasti, ja muista palvelukanavista puhuttiin vähemmän. Jotkin etenkin mobiiliteknologioihin liittyvät seikat ja mahdollisuudet ovat siis hyvin saattaneet jäädä liian vähälle huomiolle.

On myös hyvä muistaa, että asiakaskokemuksella tarkoitetaan yhden asiakkaan kokemusta brändistä ja yrityksestä. Kaikki tässä tutkielmassa ilmi tulleet edellytykset eivät välttämättä vaikuta jokaisen asiakkaan kokemukseen, sillä asiakaspolut ovat hyvin vaihtelevia ja yksilöllisiä. Asiakkaasta ja asiakaspolusta riippuen eri tekijät saattavat olla merkityksellisiä kullakin kerralla kun asiakas on interaktiossa yrityksen kanssa. Tämän luvun alussa esitetystä mallista on kuitenkin pyritty tekemään mahdollisimman yleistasoisen, niin että siinä ovat vain ne tärkeimmät edellytykset, jotka koskevat lähes jokaista asiakaskokemusta. Poikkeuksena ovat kuitenkin väkisin esimerkiksi sellaiset asiakaskokemukset, joissa asiakas ei ole yhteydessä asiakaspalvelijaan, vaan käyttää esimerkiksi itsepalvelua. Tällöin asiakaspalvelijoiden toiminta ei vaikuta kyseiseen asiakaskokemukseen. Tietysti jotkin mallin edellytykset ovat merkityksellisempiä ja laajempivaikutteisia kuin toiset, sillä edellytykset vaikuttavat myös toi-

siinsa. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimus oli onnistunut ja empiria ja teoria tukivat toisiaan.

7.4 Yhteenveto ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Tämän tutkielma tarkasteli kaikkikanavaisuutta ja kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomisen edellytyksiä. Tutkielman tutkimuskysymys oli seuraava: ”Mitkä ovat kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luomisen edellytykset?” Aluksi toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää kaikkikanavaisuuteen liittyviä haasteita, mutta tämä kysymys jätettiin lopulta pois, sillä ensimmäiseen kysymykseen saatiin niin paljon materiaalia. Tutkielma rakentui aihetta käsittelevästä kirjallisuuskatsauksesta sekä empiirisestä tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että lisätutkimuksen tarve aiheesta on suuri.

Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa selvitettiin aluksi yritysten strategioiden kehitykseen vaikuttavia tekijöitä erityisesti teknologian kehityksen näkökulmasta. Tähän liittyi läheisesti palvelukanavastrategioiden kehitys yksikanavaisesta yrityksestä monikanavaisen ja joidenkin yritysten kohdalla aina kaikkikanavastrategiaan asti. Seuraavaksi keskityttiin tarkemmin kaikkikanavastrategiaan, joka tarkoittaa järjestelmien ja prosessien integroimista niin, että ne mahdollistavat optimoidun saumattoman asiakaskokemuksen yhdistämällä lukuisat palvelukanavat, kontaktipisteet ja brändin yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Lisäksi tutustuttiin kaikkikanavaisuuden edellytyksiin liittyvään aiheeseen tutkimukseen.

Empiirisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä toimi kvalitatiivinen haastattelututkimus, ja haastatteluissa käytettiin teoriaosan pohjalta luotua puoli-strukturoitua haastattelurunkoa. Haastattelut tukivat suurimmilta osin teoriaosassa luotua viitekehystä kaikkikanavaisuuden edellytyksistä. Selkeästi tärkeimmiksi vaatimuksiksi nousivat organisaation ja kulttuurin yhtenäisyys, informaation saatavuus ja yhdenmukaisuus, järjestelmien toimivuus, sekä nopeat ja kustannustehokkaat logistiset prosessit. Poikkeuksena teoriaosassa luotuun malliin saumaton siirtymä palvelukanavien välillä jätettiin edellytyksiä kuvaavasta mallista pois, sillä sen todettiin olevan enemmän kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen ominaispiirre kuin edellytys. Yksi tärkeä edellytys on yhdenmukainen viestintä asiakkaille, sisältäen sekä asiakaspalvelijoiden toiminnan että muun viestinnän. Asiakaspalvelijoilta vaaditaan lisäksi kaikkikanavaista asennetta, ja kaikkikanavaisista ominaisuuksista viestimistä. Toisena isona muutoksena malliin lisättiin haastatteluiden perusteella viestinnän yhtenäisyys ja riittävyys. Haastatteluiden perusteella todettiin, että yrityksen järjestelmillä, erityisesti järjestelmien ominaisuuksilla ja joustavuudella, on erittäin merkittävä rooli yrityksen menestyksen kannalta.

Kaikkikanavaisuuden edellytyksiä ja kaikkikanavaisuutta ylipäätään oli tutkielman teon aloittamishetkellä tutkittu vielä hyvin vähän. Siitä tehty tutkimus luultavasti lisääntyy nopeasti lähiaikoina, kun kaikkikanavaisuuden tärkeys huomataan laajemmin. Yksi mahdollinen jatkotutkimussuunta olisi tutkia edellytyksiä heterogeenisemmässä yritysryhmässä, sisällyttäen mukaan myös

pienempiä yrityksiä, sekä yrityksiä muualta päin maailmaa. Kaikkikanavaisuuden merkitystä pienemmille yrityssegmenteille voisi myös tutkia. Erityisesti teleoperaattorit olisivat mielenkiintoinen ryhmä, sillä niillä on monesti vähittäiskauppaa puhelinten ja muiden laitteiden muodossa, mutta ne harjoittavat myös palveluliiketoimintaa.

Myös kaikkikanavaisuuden haasteita, jotka jäivät pois tästä tutkielmasta, olisi tärkeä tutkia tarkemmin. Kaikki haastateltavat olivat kohdanneet kaikkikanavaisuuden toteuttamisessa erilaisia haasteita, ja niiden tarkempi tutkiminen voisi auttaa kaikkikanavaisuutta tavoittelevia yrityksiä ennakoimaan mahdollisia ongelmia ja hidasteita kehityksessä.

Kolmas mahdollinen jatkotutkimussuunta on personointi ja sen suhde kaikkikanavaisuuteen. Sekä teoriassa että haastatteluissa todettiin personoinnin olevan tärkeää. Olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin personoinnin riippuvuutta kaikkikanavaisuudesta, personoidun palvelun mahdollistamisen edellytyksiä, sekä personoinnin merkitystä asiakaskokemuksen kannalta.

LÄHTEET

- Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing multi- and omni-channel distribution: metrics and research directions. *Journal of retailing*, 93(1), 120-135.
- Anitsal, I. & Paige, R. C. (2006). An exploratory study on consumer perceptions of service quality in technology-based self-service. *Services Marketing Quarterly*, 27(3), 53-67.
- Barann, B. (2018). An IS-Perspective on Omni-channel Management: Development of a Conceptual Framework to Determine the Impacts of Touchpoint Digitalization on Retail Business Processes.
- 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*, 27, 170-178.
- Berman, B. and Thelen, S. (2004). A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (3), 147-156.
- Bettiga, D., Boaretto, A., & Chen, S. (2013). Exploring media convergence: evidence from Italy. *International Journal of Engineering Business Management*, 5(Godište 2013), 5-53.
- Cao, L. (2014). Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: A case study. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 69- 96.
- Chen, Y., Cheung, C. M., & Tan, C. W. (2018). Omnichannel business research: Opportunities and challenges.
- Chopra, S. (2016). How omni-channel can be the future of retailing. *Decision*, 43(2), 135-144.
- Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 262-266.
- Cummins, S., Peltier, J. W., & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: a review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 2-16.

- Digitalization. BusinessDictionary.com. Luettu 3.1.2018 osoitteesta <http://www.businessdictionary.com/definition/digitalization.html>
- Eskelinen, H. & Karsikas, S. (2014). *Tutkimusmetodiikan perusteet* (1st ed.). Vantaa: Tammertekniikka.
- Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo.
- Gerdt B. & Eskelinen S. (2018). *Digitaalisen asiakaskokemus: Oppia kansainväliseltä huipulta*. Helsinki: Alma Talent.
- Grönroos, Christian. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who cocreates? *European Business Review*, 20 (4): 298–314.
- 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.
- Hansen, R., & Sia, S. K. (2015). Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2).
- Heikkilä, T. (2016). *Pienyrityksen omnichannel-markkinointi* (Opinnäytetyö). Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Heinonen, S. (2015). Omnichannel - avain huippuluokan asiakaskokemukseen? Luettu 30.11.2018 osoitteesta <https://oppohjolablogit.wordpress.com/2015/09/07/omnichannel-avain-huippuluokan-asiakaskokemukseen/>
- Heuchert, M., Barann, B., Cordes, A. K., & Becker, J. (2018). An IS Perspective on Omni-Channel Management along the Customer Journey: Development of an Entity-Relationship-Model and a Linkage Concept. In *Proc. Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*.
- Hosseini, S., Röglinger, M., & Schmied, F. (2017). Omni-Channel Retail Capabilities: An Information Systems Perspective.
- Hosseini, S., Merz, M., Röglinger, M., & Wenninger, A. (2018). Mindfully going omni-channel: An economic decision model for evaluating omni-channel strategies. *Decision Support Systems*, 109, 74-88.
- Hupli, M. (2019). Kohtaamispisteet, asiakaskokemus ja personointi - moderni asiakas karkaa, jos tyrit jatkumon! Salesforcen blogi. Luettu 2.1.2020 osoitteesta <https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/kohtaamispisteet-asiakaskokemus-personointi.html>

- Huré, E., Picot-Coupey, K., & Ackermann, C. L. (2017). Understanding omnichannel shopping value: A mixed-method study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 314-330.
- Huuhka, A., Laaksonen, M., Laaksonen, P. (2014): The evolution of new systemic forms in retailing and digital business. *Contributions to International Business*, pp. 239-249, Acta Wasaensia, vol. 303.
- Ilmarinen, V., & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.
- Jiang, K., Xu, L., & Bao, X. (2015). The impact of channel integration on channel reciprocity in the multi-channel retailing context. *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 2015 IEEE International Conference on (pp. 1840-1844). IEEE.
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Sierra Murillo, Y. (2016). Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in psychology*, 7, 1117.
- Kembro, J., & Norrman, A. (2019). Exploring trends, implications and challenges for logistics information systems in omni-channels: Swedish retailers' perception. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(4), 384-411.
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). From multi-channel to "omnichannel" retailing: review of the literature and calls for research. In *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues, (ICCM)* (pp. 18-20).
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59(4), 301-308.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Löytänä, J., & Kortesoja, K. (2011). *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum.
- Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2016). Channel integration towards omnichannel management: A literature review.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of service research*, 9(2), 95-112.

- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of interactive marketing*, 23(1), 70-81.
- Nüesch, R., Alt, R., & Puschmann, T. (2015). Hybrid customer interaction. *Business & Information Systems Engineering*, 57(1), 73-78.
- Peltola, S., Vainio, H., & Nieminen, M. (2015, August). Key factors in developing omnichannel customer experience with Finnish retailers. *International Conference on HCI in Business* (pp. 335-346). Springer, Cham.
- Picot-Coupey, K., Huré, E., & Piveteau, L. (2016). Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective—the Direct Optic case. *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.
- Pophal, L. (2015). Multichannel vs. Omnichannel Marketing: Is There a Difference, and What Does It Mean to You?. EContent. Luettu 15.11.2018 osoitteesta <http://www.econtentmag.com/Articles/Editorial/Feature/Multichannel-vs-Omnichannel-Marketing-Is-There-a-Difference-and-What-Does-It-Mean-to-You-102361.htm>
- Pousttchi, K., & Hufenbach, Y. (2014). Engineering the value network of the customer interface and marketing in the data-rich retail environment. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 17-42.
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard business review*, 89(12), 65-76.
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67.
- Schoenbachler, D. D., & Gordon, G. L. (2002). Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. *Journal of Consumer Marketing*, 19(1), 42-53.
- Tseng, M. M., Jiao, R. J., & Wang, C. (2010). Design for mass personalization. *CIRP annals*, 59(1), 175-178.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.

- Ward, M. (2017). Asiakasprofiilien merkitys: Johdanto. Luettu 14.11.2018 osoitteesta <https://www.apsisfinland.fi/blogi/asiakasprofiilien-merkitys-johdanto>
- Zalando. (2.7.2019) Zalando and PostNord to Pilot Private Delivery and Returns Points in Denmark. Luettu 6.9.2019 osoitteesta <https://corporate.zalando.com/en/newsroom/en/press-releases/zalando-and-postnord-pilot-private-delivery-and-returns-points-denmark>
- Yang, S., Lu, Y., Chau, P. Y., & Gupta, S. (2017). Role of channel integration on the service quality, satisfaction, and repurchase intention in a multi-channel (online-cum-mobile) retail environment. *International Journal of Mobile Communications*, 15(1), 1-25.
- Yrjölä, M., Spence, M. T. & Saarijärvi, H. (2018) Omni-channel retailing: propositions, examples and solutions. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 28, 3, 259-276.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

A. Edellytykset

1. Mitä kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luominen edellyttää yrityksen organisaatiokulttuurilta, sisäiseltä kommunikaatiolta ja (palvelukanavien) tavoitteilta?
2. Mitä kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luominen edellyttää teknologialta ja järjestelmiltä?
3. Mitä kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luominen edellyttää logistikalta?
4. Mitä kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luominen edellyttää yrityksen informaation hallinnalta (esim. tuotetieto, asiakastieto, hinnat, mainonta)?
5. Mitä kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen luominen edellyttää asiakaspalvelijoilta ja muulta henkilöstöltä?
6. Mitä vaaditaan saumattoman siirtymän mahdollistamiseksi eri palvelukanavien välillä?
7. Mitkä muut tekijät koette kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen toteuttamisen edellytyksinä?

B. Haasteet

1. Millaisia organisaatioon ja prosesseihin liittyviä haasteita olette kohdanneet kaikkikanavastrategiaa, kaikkikanavaista asiakaskokemusta tai sen osa-aluetta suunnitellessa, siirtymävaiheessa tai käytössä?
2. Millaisia teknologiaan liittyviä haasteita olette kohdanneet kaikkikanavastrategiaa, kaikkikanavaista asiakaskokemusta tai sen osa-aluetta suunnitellessa, siirtymävaiheessa tai käytössä?
3. Koetteko haasteeksi saada asiakkaat pysymään yrityksen omissa palvelukanavissa ja brändiekosysteemeissä? Oletteko pyrkineet edistämään tätä jotenkin?
4. Millaisia muita haasteita olette kohdanneet kaikkikanavastrategiaa, kaikkikanavaista asiakaskokemusta tai sen osa-aluetta suunnitellessa, siirtymävaiheessa tai käytössä?

C. Kaikkikanavaisuuden merkitys

Näissä kysymyksissä on käytössä asteikko 1-5 (ensimmäinen kysymys: 1 täysin siiloutunut, 5 täysin saumaton, kysymykset 2 ja 3: 1 ei ollenkaan tärkeä, 5 erittäin tärkeä).

1. Kuinka pitkällä sanoisitte yrityksenne olevan kaikkikanavastrategian toteuttamisessa?
2. Kuinka tärkeäksi koette kaikkikanavaisuuden yrityksellenne ja miksi?

3. Kuinka tärkeäksi koette kaikkikanavaisuuden yrityksenne tai yrityksenne kaltaisen yrityksen menestyksen kannalta tulevaisuudessa (noin viiden vuoden päästä)?