



LUT School of Business and Management

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Siirtyminen omni-kanavaiseen vähittäiskauppaan: edellytykset ja toteuttaminen

Moving to Omni-Channel retailing: requirements and
implementation

7.1.2019

Tekijä: Kalle Koskinen

Ohjaaja: Anssi Tarkiainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Kalle Koskinen
Tutkielman nimi:	Siirtyminen omni-kanavaiseen vähittäiskauppaan: edellytykset ja toteuttaminen
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätiede / Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Anssi Tarkiainen
Hakusanat:	Omni-kanava, Omni-kanavainen vähittäiskauppa, Kanavaintegrointi

Tämä tutkielma tutkii omni-kanavaisen vähittäiskauppaan siirtymistä, mitä se yritykseltä edellyttää ja miten sitä toteutetaan. Tutkimuksen tavoitteena on selittää, mitä omni-kanavainen liiketoiminta on ja antamaan ohjeistusta sen vaatimista edellytyksistä ja toteuttamisesta. Kokonaiskuvaa siirtymisestä luodaan teoriaosuudessa tarkastelemalla ensin, mistä lähtökohdista yritykset lähtevät muutokseen. Toiseksi tarkastellaan omni-kanavan vaatimia edellytyksiä ja samalla minkälainen tulisi olla tavoiteltu omni-kanavarakenne. Kolmantena tutkitaan omni-kanavan toteuttamista sekä sitä mahdollistavia teknologioita.

Tutkimuksen empiriaosiossa toteutettiin laadullinen haastattelututkimus, jossa haastateltiin omni-kanavaratkaisuja tuottavaa yritystä. Haastattelu suoritettiin teemahaastatteluna, jonka kysymysten pohjana käytettiin teoriaosiossa muodostettua rakennetta. Haastattelun avulla tutkittiin sitä, miten siirtyminen omni-kanava vähittäiskauppaan tapahtuu käytännössä.

Johtopäätöksinä tutkimus nostaa esille tärkeimpinä edellytyksinä omni-kanavaiselle vähittäiskaupalle informaation liikkumisen kanavien välillä sekä mobiililaitteet ja niiden hyödyntäminen omni-kanavassa. Toteuttamisen kannalta tärkeimmät havainnot olivat kanavien integraatiossa ja järjestelmien yhteensovittamisessa. Uusista teknologioista, joita omni-kanavan toteutuksessa käytetään, tärkeimpinä tutkimus piti asiakaskokemusta parantavat toiminnot, kuten itsepalvelumaksaminen.

ABSTRACT

Author: Kalle Koskinen
Title: Moving to Omni-Channel retailing: requirements and implementation
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / International Business
Supervisor: Anssi Tarkiainen
Keywords: Omni-channel, Omni-channel retailing, Channel integration,

This thesis examines the transitioning to omni-channel retailing, what it requires from the company and how it is implemented. The thesis attempts to explain what omni-channel retailing is and to give guidance of the requirements and implementation. Overall look of transitioning is created in the theoretical section of this thesis by starting of the basis from where the companies begin the shift towards omni-channel. Secondly, the requirements and the structure of omni-channel are examined. Thirdly, the implementation of the omni-channel and technologies that enables it are explored.

A qualitative research was performed in the empirical section of this thesis. Research was done by interviewing a company that makes omni-channel solutions to retailers. Interview was carried out by half-structured interview. The interview was based on the structure of the theoretical section and it explores how transitioning to omni-channel retailing happens in practice.

For the conclusions, this thesis highlights for the most important requirements in omni-channel the flow of information and the use of mobile devices. In implementing, the most important findings were in channel integration and system interconnection. Of the new technologies for implementing omni-channel, the most important ones were customer experience enhancing functions, such as self-service payment.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	2
1.2 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys	2
1.3 Kirjallisuuskatsaus.....	4
1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet	5
1.5 Tutkimusmenetelmät ja tutkielman rakenne	6
2. Lähtökohdat.....	7
2.1 Moni-kanava vs. omni-kanava	7
2.2 Omni-kanavan hyödyt	8
3. Rakenne ja Edellytykset.....	10
3.1 Rakenne	10
3.2 Edellytykset.....	12
4. Toteutus	15
4.1 Toteuttamisstrategia	15
4.2 Mahdollistavat teknologiat.....	16
5. Omni-kanavainen vähittäiskauppa käytännössä	18
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	18
4.2 Tulosten kuvailu.....	19
4.2.1 Lähtökohdat.....	19
4.2.2 Edellytykset.....	20
4.2.3 Toteuttaminen.....	20
4.3 Tulosten analysointi.....	22
5. Johtopäätökset	24
Lähteet.....	27
Liitteet	30

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys.....	3
Kuvio 2. Omni-kanavan kolmiulotteinen rakenne. (Saghiri et al., 2017)	11
Kuvio 3. Integraatiot kolmiulotteisessa omni-kanavarakenteessa. (Saghiri et al., 2017)	13

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Tärkeimmät tutkielmassa käytetyt lähteet.	5
--	---

1. Johdanto

Internetin noususta lähtien perinteiset vähittäiskauppiat ovat yrittäneet pysytellä verkkokaupan tuoman kilpailun perässä siirtymällä moni-kanavastrategiaan myymällä kivijalkakaupoissa ja omissa verkkokaupoissaan (Zhang, Farris, Irvin, Kushawa, Steenburg & Weitz, 2010). Uudet kehitykset teknologiassa, etenkin mobiililaitteissa, ovat luoneet uusia myyntikanavia ja muuttaneet asiakkaiden käyttäytymistä. Tämä on mahdollistanut seuraavan murroksen vähittäiskaupassa, jossa raja verkkokaupan ja fyysisen kaupankäynnin välillä häviää (Brynjolfsson, Hu & Rahman, 2013).

Tätä uutta muotoa vähittäiskaupassa kutsutaan omni-kanavaksi. Omni-kanavavähittäiskauppa hyödyntää kaikkia myyntikanavia ja pyrkii yhdistämään ne yhdeksi saumattomaksi käyttökokemukseksi. (Rigby, 2011) Omni-kanavasta on tulossa trendi ja menestyksen kannalta kriittinen vähittäiskaupalle (Luo, Fan & Zhang, 2016).

Omni-kanavan kasvavasta merkityksestä huolimatta tutkimus siirtymisestä siihen on edelleen vähäistä (Verhoef, Kannan & Inman, 2015). Von Briel (2018) toteaa tutkimuksessaan, että vaikka vähittäiskauppa siirtyy kohti omni-kanavaa, siihen ohjeistava kirjallisuus on vielä alkutekijöissä. Omni-kanavan toteuttaminen vaatii muutosta organisaation toimintatavoissa, eikä yritysten johtoportaalilla ole vielä kokemusta sen toteuttamisesta tai edes halua ottaa riskiä (Von Briel, 2018).

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena tarkastella omni-kanavavähittäiskauppaan siirtymistä edellytysten ja toteutuksen osalta. Tarkoituksena on luoda selkeä kokonaiskuva siitä, mitä on omni-kanavainen vähittäiskauppa ja mitä siihen siirtyminen vaatii. Tähän pyritään tuottamalla ohjeistusta omni-kanavaan siirtymistä pohtiville yrityksille ja niiden johtoportaalle sekä lisäämällä yleistä tietämystä siitä, mitä omni-kanavainen vähittäiskauppa todellisuudessa on. Tutkimuksen empiirisen osion tavoitteena on tutkia, miten yritykset käytännössä siirtyvät omni-kanavaiseen vähittäiskauppaan, mitkä ovat tärkeimmät edellytykset sekä miten tätä toteutetaan.

Tutkielma on rajattu tutkimaan omni-kanavaisen vähittäiskaupan edellytyksiä ja toteutusta kokonaisuutena, eikä tarkoituksena ole syventyä siihen liittyviin yksittäisiin osa-alueisiin yksityiskohtaisesti. Tässä rajoittava tekijä on tutkimukseen käytettävät resurssit. Tarkempi tutkimus tietyn omni-kanavan osa-alueiden vaikutuksiin tai toteutukseen vaatisivat isommat resurssit sitä varten. Tutkielmassa suoritettu laadullinen tutkimus keskittyy pääosin tarkastelemaan, miten omni-kanavaratkaisuja on toteutettu pohjoismaisissa yrityksissä, koska haastateltavalla yrityksellä on juuri tältä alueelta kokemusta. Tutkimuksen suorittamisen kannalta on myös parempi rajata se koskemaan tietyn alueen sisällä toimivia yrityksiä, sillä muuten huomioon tulisi ottaa erikseen eri alueiden kehittyneisyys vähittäiskaupan ja omni-kanavan sovelluksissa.

1.2 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Tutkimusongelmana on tarkastella, mitä omni-kanavavähittäiskauppaan siirtyminen edellyttää yrityksiltä ja miten siihen siirtymistä toteutetaan. Tämä vastaa tutkimuksen tavoitteisiin sen osalta, että se pystyisi antamaan ohjeita omni-kanava vähittäiskauppaan siirtymiseen.

Päätutkimuskysymys:

Mitä edellytyksiä omni-kanavaisen vähittäiskaupan luomiseksi vaaditaan ja miten siirtyminen siihen toteutetaan?

Alatutkimuskysymysten tarkoituksena on jakaa päätutkimuskysymystä osiin. Niiden asettelu on myös mietitty tutkimuksen teoreettista viitekehystä ajatellen omni-kanavaan siirtymistä kuvaavan prosessin vaiheita tarkasteleviksi.

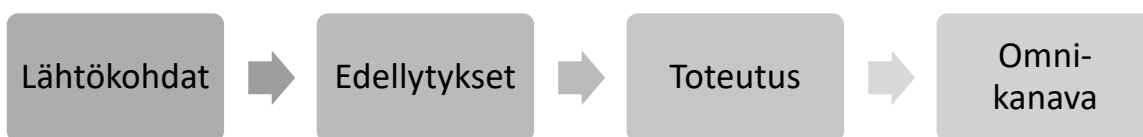
Alatutkimuskysymykset:

Mistä lähtökohdista yritykset lähtevät toteuttamaan omni-kanavaista vähittäiskauppaa?

Mitkä ovat tärkeimmät edellytykset omni-kanavavähittäiskaupan luomiseksi?

Miten siirtyminen omni-kanavaiseen liiketoimintaan voidaan toteuttaa?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka on nähtävillä Kuvio 1, on muotoiltu yrityksen prosessimaiseksi siirtymiseksi kohti omni-kanavaista vähittäiskauppaa. Tarkoituksena on lähtökohdissa tarkastella alkutilannetta, josta yritykset lähtevät kohti omni-kanavaa. Lähtökohdat ovat otettu mukaan edellytysten ja toteuttamisen lisäksi antamaan hieman käsitystä minkä takia yritykset haluavat siirtyä omni-kanavaan sekä erottelamaan omni-kanavan ja moni-kanavan toisistaan. Seuraavaksi tutkitaan edellytyksiä, joita omni-kanavan toteuttamiseksi yrityksen tulisi täyttää. Lopuksi tarkastellaan itse omni-kanavan toteuttamista. Teoreettinen viitekehys muodostaa rungon tutkimuksen teoriaosiolle ja empiiriselle osiolle. Tutkimus seuraa viitekehysten asettelemaa järjestystä.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

1.3 Kirjallisuuskatsaus

Omni-kanavan tärkeyttä vähittäiskaupassa on alettu ymmärtämään viime vuosien aikana ja tutkimuksia on tehty siitä yhä enenevässä määrin. Tutkimusta on tehty niin asiakkaan kuin vähittäiskauppiaan näkökulmasta sekä diagnostista että preskriptiivistä. Tässä tapauksessa diagnostisella tutkimuksella tarkoitetaan kuvailevaa tutkimusta, jolla pyritään löytämään syitä kuluttajien käyttäytymiseen sekä yritysten strategiavalintoihin omni-kanavaympäristössä. Preskriptiivisellä tutkimuksella tarkoitetaan ohjailevaa tutkimusta, joka pyrkii tutkimaan omni-kanavaratkaisujen kehitystä (Chen, Cheung & Tan, 2018). Kuten johdannon ensimmäisessä kappaleessa todettiin, omni-kanavaan ohjeistava tutkimus on kuitenkin vielä alkutekijöissään (Verhoef et al., 2015). Tästä syystä tässä tutkimuksessa on otettu tavoitteeksi tutkia omni-kanavaan siirtymistä ja se pyrkii luomaan ohjeistusta tuottavan kokonaisuuden.

Tärkeimmät lähteet tämän työn teoriaosioon ovat uudempia journal-lähteitä. Taulukko 1 esitellään tärkeimmät yksittäiset lähteet, joita tutkielmassa on käytetty. Nämä lähteet sisältävä tämän tutkimuksen kannalta sopivimmat artikkelit, jotka luovat tutkimukselle sen teoreettisen pohjan. Näistä merkittävimmät ovat Saghiri, Wilding, Bourlakis & Mena (2017) tutkimus omni-kanavan rakenteesta, Verhoef et al. (2015) tutkimus omni-kanavaan siirtymisestä sekä Berman ja Thelen (2018) tutkimus omni-kanavan toteuttamisesta.

Saghiri et al. (2017) muodostama kolmiulotteinen kanavarakennemalli täytti tutkimusaukon siitä, miten omni-kanavavähittäiskaupan rakennetta voidaan kuvastaa teoreettisen tarkastelun avulla. Beck ja Rygl (2015) muodostivat taksonomian useita myyntikanavia hyödyntävästä vähittäiskaupasta. Sen avulla pystytään luokittelemaan yrityksiä sen mukaan harjoittavatko he moni-kanavavähittäiskauppaa, kanavat ylittävää vähittäiskauppaa vai omni-kanavavähittäiskauppaa. Omni-kanavastrategioita on kuvailtu ja tarkasteltu useammassa eri tutkimuksessa. Berman ja Thelen (2018) tutkivat strategiaa omni-kanavan toteuttamisesta markkinoinnin näkökulmasta, kun taas Yrjölä et al. (2018) esittävät ehdotuksia ja ratkaisuja toimivan omni-kanavastrategian luomiseksi. Myös omni-kanavan tulevaisuuden toteuttamistapoja on tutkittu ja pyritty ennustamaan, kuten Rigby (2011) artikkelissaan ja Von Briel (2018) tutkimuksessaan.

Tämä tutkielma asettuu aiempaan tutkimukseen vertailtuna omni-kanavan toteuttamista ja siihen siirtymistä tutkivien töiden väliin. Tarkoituksena on näitä kahta yhdistelemällä tuottaa ohjeita ja tietoja antava tutkimus omni-kanavaan siirtymisestä ja toteuttamisesta. Kyseistä aihetta on tutkittu vielä vähän aiemmassa omni-kanavatutkimuksessa.

Taulukko 1. Tärkeimmät tutkielmassa käytetyt lähteet.

Tekijät	Keskeinen sisältö	Julkaisu vuosi
Beck & Rygl	Muodostivat tutkimuksessaan taksonomian, omni-kanava ja monikanavan luokittelua varten.	2015
Berman & Thelen	Tutkivat omni-kanava markkinoinnin toteuttamista strategian näkökulmasta.	2018
Brynjolfsson, Hu & Rahman	Tutkivat kilpailua vähittäiskaupassa ja omni-kanavan asemaa siinä.	2013
Rigby	Ensimmäisiä omni-kanavasta tehtyjä artikkeleja. Tutkii omni-kanavan mahdollisuuksia ja hyötyjä sekä tulevaisuuden näkymiä.	2011
Saghiri, Wilding, Mena & Bourlakis	Muodostaa omni-kanavalle kolmiulotteisen kanavarakenteen. Käsittelee kanavien integraatiota ja informaation näkyvyyttä.	2017
Verhoef, Kannan & Inman	Yksi omni-kanava tutkimuksen keskeisimpiä töitä. Esittelee omni-kanavavähittäiskauppaa ilmiönä. Tutkii siirtymistä monikanavasta omni-kanavaan.	2015
Von Briel	Suoritti tutkimuksen omni-kanavan tulevaisuuden kehityssuunnista.	2018
Yrjölä, Spence & Saarijärvi	Tutkivat omni-kanavan mahdollisuuksia ja toteuttamista. Antavat esimerkkiratkaisuja omni-kanavaan liittyvissä ongelmissa.	2018

1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet

Myyntikanava on kosketuspiste, jonka välillä asiakas ja yritys ovat keskenään vuorovaikutuksessa (Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas & Verhoef, 2006). Myyntikanavan välityksellä yritys markkinoi ja myy tuotteitaan, kun taas asiakas pystyy saamaan tietoa ja ostamaan yrityksen tuotteita. Myyntikanavia on esimerkiksi kivijalkakaupat, verkkokaupat ja postikatalogit.

Omni-kanavavähittäiskauppa tarkoittaa kaikkien myyntikanavien hyödyntämistä tuotteiden ja palveluiden myymiseen. Siinä asiakkaalla on mahdollisuus olla täydessä vuorovaikutuksessa kanaviin ja yrityksellä on täysi integraatio kanavien välillä. (Beck & Rygl, 2015) Omni-kanava luo yhtenäisemmän ostokokemuksen asiakkaalle tarjoamalla yksilöllisiin tarpeisiin vastaavia mahdollisuuksia.

1.5 Tutkimusmenetelmät ja tutkielman rakenne

Tämän työn tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitu haastattelua, jossa haastattelu toteutettiin keskustelunomaisesti teemakysymysten ohjailemana (Koskinen, Peltonen & Alasuutari, 2005, 104).

Tutkielma koostuu teoriaosiosta ja empiriaosiosta, joiden jälkeen tulokset kootaan yhteen johtopäätöksissä. Työn teoriaosio tutkii aiheesta tehtyä tieteellistä kirjallisuutta ja pyrkii sen avulla muodostamaan teoreettisen pohjan empiiristä osiota varten. Kappaleet on jaoteltu tutkielman teoreettisen viitekehyksen mukaan omni-kanavaisen vähittäiskaupan lähtökohtia, rakennetta ja edellytyksiä sekä toteuttamista käsitteleviin kappaleisiin.

Empiirinen osio muodostuu haastattelututkimuksen menetelmien kuvailemisesta sekä tutkimustulosten tarkastelusta ja analysoinnista. Näitä tuloksia verrataan teoriaosiossa tehtyihin havaintoihin. Lopuksi johtopäätöksissä molempien osioiden tärkeimmät havainnot kootaan yhteen sekä esitellään jatkotutkimuskysymykset.

2. Lähtökohdat

Jotta saataisiin selkeä kokonaiskuva prosessista kohti omni-kanavaista vähittäiskauppa, on hyvä aloittaa tarkastelemalla hieman tarkemmin mistä lähtökohdista yritykset lähtevät muutokseen. Tässä kappaleessa tarkastellaan ensin, miten monikanavainen vähittäiskauppa eroaa omni-kanavaisesta, jonka jälkeen tutkitaan minkälaisia haasteita ja ongelmia yritykset saattavat kohdata muuttuvassa vähittäiskaupan ympäristössä sekä minkälaisia hyötyjä omni-kanava strategiat pystyvät tarjoamaan niiden ratkaisemiseksi.

2.1 Moni-kanava vs. omni-kanava

Myyntikanavalla tarkoitetaan asiakaskosketuspistettä tai väliä, jossa asiakas ja yritys ovat keskenään vaikutuksessa (Neslin et al., 2006). Esimerkkeinä myyntikanavista ovat kivijalkakauppa, verkkokauppa, puhelinmyynti ja myyntikatalogit. Kun yritys hyödyntää useampaa kuin yhtä myyntikanavaa, jotka eivät ole integroitu keskenään, voidaan sitä kutsua moni-kanavaiseksi vähittäiskaupaksi (Beck & Rygl, 2015). Viime vuosikymmeninä yleistyneen verkkokanavan myötä yhä useammat yritykset ovat ottaneet käyttöön moni-kanavastrategioita vastatakseen kehitykseen. Teknologian kehitys on kuitenkin nopeasti liikkunut jo eteenpäin. Etenkin mobiililaitteiden yleistymisen myötä, yritykset ovat kokeneet tarvetta yhtenäistää uusia kanavia vanhoihin kanaviin, esimerkiksi kehittämällä mobiililaitteilla toimivan verkkokauppasovelluksen tai mahdollistamalla kivijalkakauppojen varastojen tasojen tarkastelemisen verkkokaupasta (Verhoef et al., 2015). Tätä kehitystä on alettu kutsumaan omni-kanavaiseksi vähittäiskaupaksi (Rigby, 2011).

Omni-kanavastrategiat ovat kehittyneet viime vuosikymmenen aikana moni-kanavastrategioista, mutta niiden tutkimus on vielä sen verran uutta, että vakiintunutta käsitettä omni-kanavasta ei ole vielä syntynyt (Verhoef et. al., 2015). Beck ja Rygl (2015) pyrkivät luokittelemaan moni-kanavaista ja omni-kanavaista vähittäiskauppa tutkimalla aikaisempaa kirjallisuutta. He päätyivät kuvailemaan omni-kanavaista vähittäiskauppa ryhmänä tuotteiden tai palveluiden myyntiin liittyviä toimintoja kaikkien käytössä olevien

kanavien kautta, joissa asiakas pystyy olemaan vuorovaikutuksessa täysin sekä joiden integraatiota vähittäiskauppias kontrolloi täysin. Verhoef et al. (2015) näkivät omassa tutkimuksessaan tärkeimpinä eroina omni-kanavien johtamisessa moni-kanavaan verrattuna useammat kanavat, kanavien välisen integroinnin, saumattoman asiakaskokemuksen kanavien välillä ja johtamisen keskittymisen pelkkien kanavien sijasta niiden väliseen toimintaan sekä kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. Oleellisena erona voidaan nähdä moni-kanavavähittäiskaupassa se, että eri myyntikanavat eivät ole mitenkään kytköksissä toisiinsa eivätkä asiakkaat pysty olemaan vuorovaikutuksessa eri kanavien välillä (Beck & Rygl, 2015). Omni-kanava taas tavoittelee kanavien välisen integraation avulla yhtenäisempää ja sulavampaa asiakaskokemusta (Verhoef et al., 2015).

2.2 Omni-kanavan hyödyt

Vähittäiskaupan kehityksessä viimevuosikymmenten aikana uudet kehitysaskeleet ovat tuoneet mukanaan myös uusia ongelmia ja haasteita ratkaistavaksi. Digitalisaation tuomat muutokset, ensin verkkokauppa ja myöhemmin mobiililaitteiden yleistyminen, ovat muuttaneet ympäristöä. Verkkokaupat ovat haastaneet perinteiset kivijalkakaupat taistelemaan myyntiosuuksista. Omni-kanavaratkaisuilla pyritään etsimään uusia tapoja kilpailla (Brynjolfsson et al., 2013). Yrjölä, Spence & Saarijärvi (2018) esittävät tutkimuksessaan, että asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet yksilöllisemmiksi ja juuri omni-kanavalla pystytään vastaamaan näihin henkilökohtaisemmalla tasolla.

Yritysten lisätessä myyntikanavia vähittäiskaupan muutoksessa, ne ovat törmänneet ongelmaan, jossa moni-kanavastrategian yksittäin toimivat kanavat johtavat pirstaloituneeseen jakeluketjuun ja vaikeuksiin toimittaa tasainen asiakaskokemus. Kanavien erinäisyys on aiheuttanut myös tiedon epä johdonmukaisuutta ja varastojen tehokkuuden heikentymistä (Saghiri et al., 2017). Omni-kanava strategialla pyritään ratkaisemaan tämä ongelma koordinoimalla prosessia, jolloin informaation liikkuminen tuottaa saumattoman palvelun kaikkien kanavien välillä (Verhoef et al., 2015).

Asiakkaiden liikkuminen kanavien välillä on aiheuttanut myös haasteita moni-kanavastrategioita harjoittaneille vähittäiskaupoille. Näistä ilmiöinä ovat käsitteet

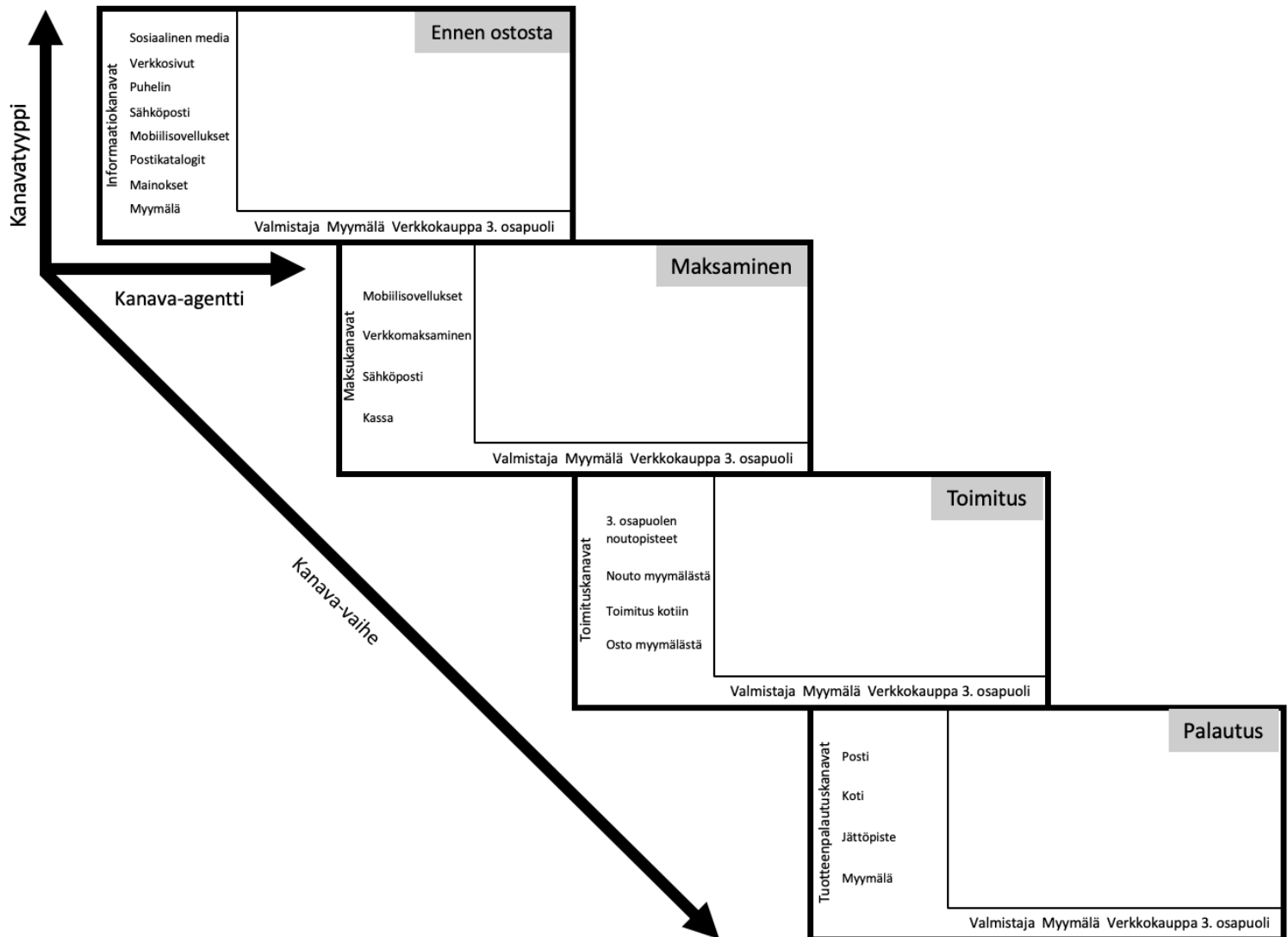
”showrooming” ja ”webrooming”. Showrooming tarkoittaa sitä, kun asiakas kokeilee tuotteita fyysisessä kaupassa, mutta ostaa tuotteen verkkokaupasta. Vastakohtana webrooming:ssa asiakas etsii tietoa tuotteesta verkkokaupasta, mutta päätyy ostamaan tuotteen kivijalkakaupasta (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2018, 139). Moni-kanavassa ongelmana on se, että asiakas saattaa hypätä toisen yrityksen verkkokauppaan tai kivijalkakauppaan tekemään itse ostoksen. Omni-kanavastrategiat pyrkivät tuomaan tähän ratkaisun yhdistämällä kanavat siten, että asiakas saadaan paremmin sitoutettua tekemään ostoksen (Kotler et al., 2018, 140).

3. Rakenne ja Edellytykset

Tämän kappaleen tarkoituksena on tutkia sitä, miten omni-kanavatutkimukset ovat suosittelleet omni-kanavan rakennettavan. Ensiksi tarkastellaan hieman omni-kanavan osia ja rakennetta, jonka jälkeen käydään läpi, mitä sen toimiminen edellyttää ja toisaalta myös mahdollistaa. Rakenteen ja edellytysten hahmottaminen on olennaista tämän tutkimuksen kannalta, jotta saadaan kokonaiskuva siitä, minkälaisen pohjan päälle omni-kanavaa lähdetään toteuttamaan. Omni-kanavan rakenteellisena pohjana käytetään Saghiri et al. (2017) tutkimusta, jossa on muodostettu kolmiulotteinen malli omni-kanavavähittäiskaupalle.

3.1 Rakenne

Saghiri et al. (2017) päätyivät muodostamaan omni-kanavaisen vähittäiskaupan kolmeen ulottuvuuteen: kanavavaiheeseen, kanavatyyppiin ja kanava-agenttiin. Kuvio 2 voidaan nähdä, miten ulottuvuudet muodostuvat. Kanavavaihe kuvaa arvonlisäysketjua, jossa jokainen vaihe sisältää useampia kanavatyyppejä ja -agentteja. Kanavavaiheita on neljä: ennen ostosta, maksaminen, toimitus ja palautus.



Kuvio 2. Omni-kanavan kolmiulotteinen rakenne. (Saghiri et al., 2017)

Kanavatyyppi on tapa tai keino välittää tietoa, tuotteita tai palveluita kussakin kanavavaiheessa. Kanavatyyppejä on useita erilaisia ne vaihtelevat kanavavaiheittain. Ennen ostosta käytettäviä kanavia ovat muun muassa myymälät, verkkosivut, sosiaalinen media ja mobiilisovellukset. Maksamisen vaiheessa kanavia ovat esimerkiksi mobiilimaksaminen, verkkomaksaminen ja kassa. Toimituksen vaiheessa eri kanavia voivat olla myymälät, kotiin kuljetus ja noutopisteet. Viimeisessä vaiheessa, palautuksessa, kanavia ovat esimerkiksi posti, myymälät sekä jättöpisteet (Saghiri et al., 2017).

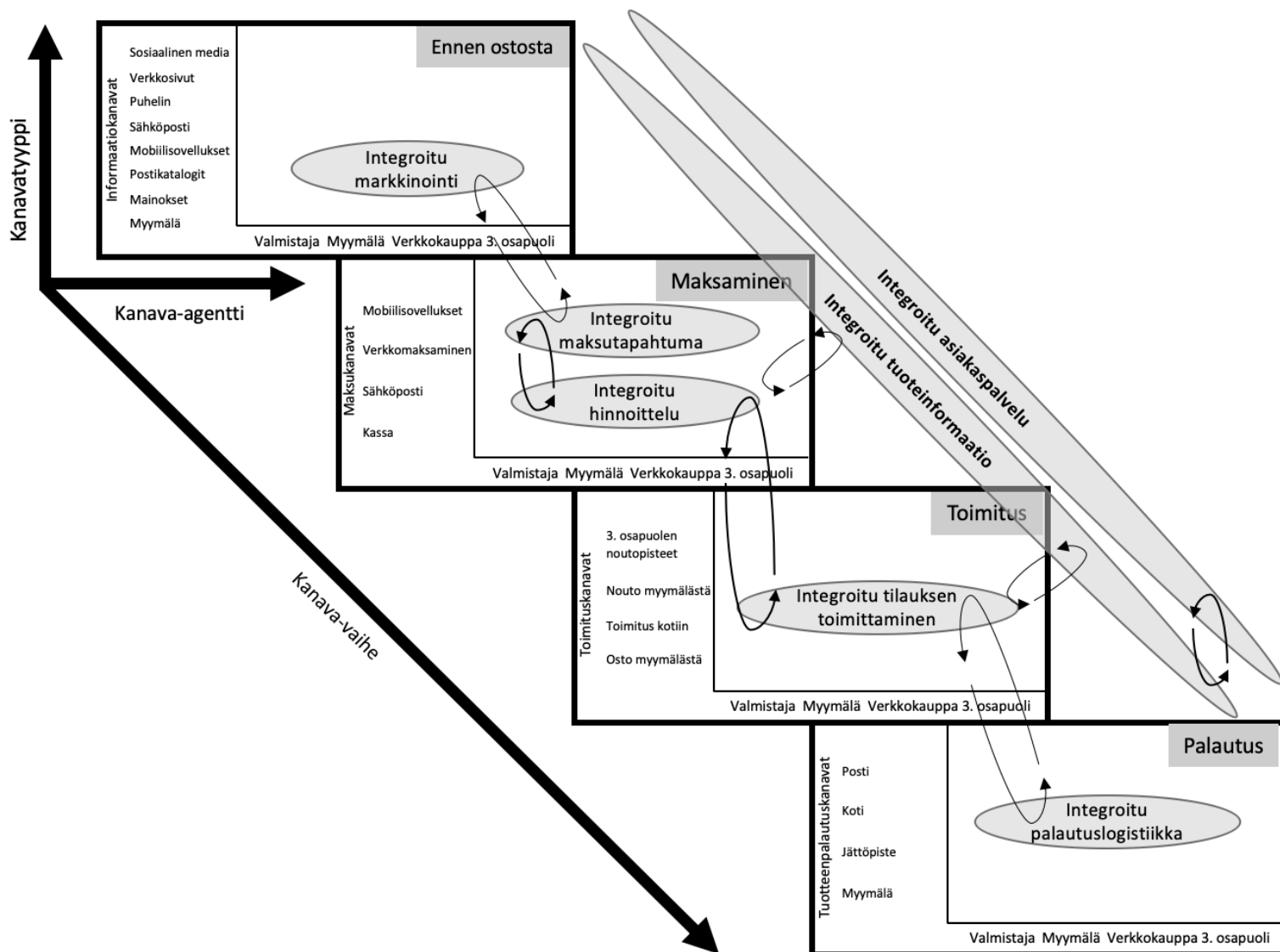
Kolmantena ulottuvuutena on kanava-agentti, joka kuvaa yrityksen osaa tai muuta toimijaa, joka käyttää ja johtaa kanavatyyppisiä eri kanavavaiheissa. Nämä vaihtelevat yrityksen muodosta riippuen, mutta voivat olla esimerkiksi valmistajat, verkkokaupat, kivijalkakaupat, jakelijat tai kolmannet osapuolet, kuten vertailusivustot tai luottolaitokset. (Saghiri et al., 2017)

3.2 Edellytykset

Kuvio 2 kuvattu rakenne ei vielä itsessään riitä omni-kanavaisen vähittäiskaupan muodostamiseksi. Kolmiulotteisen kanavarakenteen päälle Saghiri et al. (2017) lisäävät kaksi pääosa-aluetta, integraation ja näkyvyyden, omni-kanavaisen toiminnan rakentamiseksi. Ilman näitä kahta tekijää, eri kanavat eivät luo kunnolla toimivaa omni-kanavaista systeemiä. Yhdessä nämä tekijät mahdollistavat yhtenäisen tiedon tuotteesta pysymään läpi toimitusketjun, auttavat välttämään konflikteja kanavien välillä ja parantavat asiakaskokemusta. Tähän kahtiajakoon sopii myös Cao ja Lin (2015) näkemys asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta kanavien välisessä interaktiossa. Siinä integraatio nähdään omni-kanavan tapana koordinoita siihen kuuluvien toimijoiden päätöksiä ja operaatioita, kun taas näkyvyys nähdään asiakkaan odotuksena tuotteesta tai palvelusta omni-kanavassa.

3.2.1 Integraatio

Integraatiolla pyritään saavuttamaan omni-kanavavähittäiskaupassa tilanne, jossa jokainen kohta sen rakenteessa olisi yhteydessä toiseen. Sen avulla tavarat sekä informaatio liikkuvat tasaisesti. (Saghiri et al., 2017) Asiaa voi lähteä tarkastelemaan omni-kanavarakenteen kautta. Integraation mukaantuloa rakenteeseen on kuvattu Kuvio 3. Kanavavaiheiden tulisi olla keskenään integroituvia, jolloin asiakkaan ostoprosessista saataisiin mahdollisimman sulava sekä tasainen eri vaiheesta toiseen siirryttäessä (Emrich, Paul & Rudolph, 2015). Kanavatyyppien tulisi olla synkronoituja keskenään siten, että ne kommunikoivat ja toimivat kunnolla keskenään. Silloin kanavien välinen vaihtaminen toimii saumattomasti ja helposti asiakkaalle (Verhoef et al., 2015). Kanava-agenttien integraatiolla pyritään saamaan kanava-agentit lähettämään samaa informaatiota sekä tuottamaan tasaisen laatuista tuotteita tai palveluita (Herhausen, Binder, Schoegel & Herrmann, 2015).



Kuvio 3. Integraatiot kolmiulotteisessa omni-kanavarakenteessa. (Saghiri et al., 2017)

Omni-kanavan integroinnin voi Saghiri et al. (2017) mukaan jakaa vielä viiteen eri osaluueeseen kanavavaiheissa, kuten myös Kuvio 3 näkyy. Heidän jakamat osa-alueet ovat: mainonta, transaktiot, hinnoittelu, tilauksen toimittaminen ja käänteinen logistiikka. Erikseen kaikkien kanavavaiheiden ylittävät vielä integroidut asiakaspalvelu sekä tuoteinformaatio.

3.2.2 Näkyvyys

Toinen pääosa-alueista, näkyvyys, tarkoittaa omni-kanavaympäristössä jakeluketjun osallistujien kykyä tuottaa, jakaa ja hakea oikea-aikaista informaatiota. Sen avulla yrityksen

ulkoiset sidosryhmät ovat tietoisia oston ja tilauksen täyttämisen prosesseista (Saghiri et al., 2017). Näkyvyys voidaan jaotella osiin, perustuen siihen, missä tietoa tarvitaan näkyville. Saghiri et al. (2017) jakavat näkyvyyden tuotteen, kysynnän, tilauksen ja maksamisen, varaston, toimituksen sekä hankintaketjun näkyvyyteen.

Tuotteen näkyvyydellä pyritään tarjoamaan omni-kanavan jäsenille ja asiakkaille kaikki tieto tuotteesta, sen komponenteista tai ainesosista, joita tuote sisältää (Musa, Gnausekaran & Yusuf, 2014). Kysynnän näkyvyydellä mahdollistetaan tehokkaampi tavaran jakelu ja varastointi. Integroidusta markkinoinnista ja myynnistä saatavan tiedon avulla kysyntää pystytään arvioimaan tehokkaammin, jolloin tuotteiden toimitus ja varastoiminen saadaan keskitettyä tehokkaimmin sinne, missä tarve on suurin (Lehtonen, Småros & Holmström, 2005). Tilauksen ja maksamisen näkyvyyden avulla annetaan asiakkaalle mahdollisuus nähdä kulutustietojaan sekä saadaan muille kanaville tietoa toimitusta, palautusta, hinnoittelua ja varaston hallintaa varten (Saghiri et al., 2017). Varaston näkyvyys on tärkeässä roolissa tuotteiden liikuttamisessa kanavien välillä ja sen tulisi olla saatavilla koko omni-kanavassa. Tämä parantaa tuotteiden saatavuutta sekä helpottaa toimitus ja rahti päätöksiä (Swaminathan & Tayur, 2003). Toimituksen näkyvyys koostuu toimitusehdoista, toimituksen tilasta, tavaran sijainnista sekä toimituksen varmuudesta (Musa et al., 2014). Hankinnan näkyvyyden osuus korostuu erityisesti ruokatuotteiden kohdalla. Asiakkaalle on entistä tärkeämpi selvittää, mistä materiaalit ja ainesosat ovat hankittu. Hankintaketjun näkyvyys parantaa myös palautettujen tuotteiden logistiikkaa, jolloin ne pystytään siirtämään oikeaan paikkaan kierrätystä tai uudelleen käyttöä varten (Boyer et al., 2003).

4. Toteutus

Viimeinen teoriakappale tarkastelee eri toteutustapoja, joilla omni-kanavan edellytyksiä pyritään toteuttamaan. Alkuun esitellään nelivaiheinen strategia, joka jaottelee omni-kanavan toteutuksen vaiheisiin. Toisessa kappaleessa käydään läpi uusia teknologioita, jotka mahdollistavat verkkokanavien sekä fyysisten kanavien yhdistämisen tarjoten sulavan omni-kanava kokemuksen.

4.1 Toteuttamisstrategia

Omni-kanavaan siirtyminen ei onnistu yhdellä loikalla valmiiseen toimivaan systeemiin, vaan sitä on helpompi lähteä kehittämään yksi vaihe kerrallaan. Berman ja Thelen (2018) artikkelissaan esittelivät nelivaiheisen strategian omni-kanavasysteemin toteuttamiselle. Nämä vaiheet ovat jaettu kanavien integraation asteen mukaan. Myös Cao ja Li (2015), Beck ja Rygl (2015) sekä Strang (2013) ovat tutkineet vaiheittaista kehitystä kohti omni-kanavaista vähittäiskappa. Berman ja Thelen ovatkin yhdistäneet näitä aiempia tutkimuksia laatiessaan oman strategiansa.

Ensimmäinen vaihe on monikanavainen strategia, jossa integraatiota ei vielä kanavien välillä ole ollenkaan. Yritys myy tuotteita ja palveluita useissa eri kanavissa, mutta näiden välillä ei ole yhteistyötä ja kanavat kilpailevat ikään kuin toisia vastaan. Eri kanavien välillä voi olla eri jakeluverkostot. Hinnat, tarjoukset ja tuotevalikoimat vaihtelevat kanavien välillä (Berman & Thelen, 2018). Pääseminen tästä alkuasetelmasta seuraavaan vaiheeseen voi osoittautua vaativaksi, sillä se usein vaatii muutoksia organisaatorakenteessa sekä suuria investointeja (Rigby, 2011).

Toisessa vaiheessa integraation astetta aletaan kasvattamaan. Cao ja Li (2015) määrittelevät toisen vaiheen yrityksen brändin ja markkinoinnin yhtenäistämisenä sekä johdonmukaistamisena. Tässä vaiheessa usein yritys yhtenäistää logoaan, väriään ja fonttejaan saadakseen yhtenäisen ja standardoidun ulkoasun kaikkien laitteiden ja kanavien välillä. Kuitenkaan nämä eivät jaa vielä informaatiota keskenään, mutta pientä integraatiota

esimerkiksi mobiilikanavan ja myymälän välillä kuponkien muodossa voi olla (Berman & Thelen, 2018).

Kolmannessa vaiheessa kanavienvälistä integraatiota aloitetaan kasvattamaan siten, että asiakkaan tilauksen täyttäminen, asiakkaan informaation saanti ja hinnoittelu ovat integroituja keskenään. Asiakas kykenee näkemään varastojen tilanteen haluamallaan laitteella (joko mobiili, tietokone tai tabletti) sekä pystyy tilaamaan tuotteen myymälään tai kotiinsa. Tuotteen palauttaminen myymälään tulee olla mahdollista, vaikka tuote ei kuuluisi myymälän valikoimaan. Tämä vaihe vaatii sen, että myymälöiden ja verkkokaupan tiedot varaston tasoista ovat ajankohtaisia ja yhden tuotteen tarkkuudella (Berman & Thelen, 2018).

Neljäntenä ja viimeisenä vaiheena on täysin integroitu omni-kanavainen systeemi. Asiakas kokee saumattoman kokemuksen kaikkien kanavien välillä ja kaikilla laitteilla. Kaikki asiakastieto on integroitu, jolloin asiakkaan kanta-asiakasetuudet, kupongit ja ostohistoria on saatavilla kaikilla kanavilla. Samalla kun asiakaskokemus muuttuu saumattomaksi, on yrityksen myös mahdollista kohdentaa markkinointiaan tarkemmin omni-kanavan tuottaman datan avulla (Berman & Thelen, 2015).

Siirtymisessä kohti omni-kanavaista strategiaa ei ole yhtä tiettyä reittiä. Nämä vaiheet kuvaavat yhtä mahdollista tapaa siirtymiseen. Kuitenkin on mahdollista toteuttaa muutos pieni osa kerrallaan, eri nopeudella eri kanavissa, tai jopa suoraan siirtyä omni-kanavavaiheeseen. Tämä riippuu paljon siitä mistä lähtökohdista yritys lähtee muutokseen ja kuinka paljon sillä on varaa investoida (Berman & Thelen, 2015).

4.2 Mahdollistavat teknologiat

Uudet teknologiat ovat johtava voima vähittäiskaupan muutoksessa kohti omni-kanavaa (Von Briel, 2016). Innovaatiot digitaalisessa vähittäiskaupassa auttavat integroimaan verkossa toimivat kanavat fyysisiin myymälöihin. Asiakkaat haluavat tilanteen, jossa molempien kivijalkamyymälöiden ja verkkokanavien parhaat ominaisuudet yhdistyvät (Rigby, 2011). Von Brielin (2018) tutkimuksen mukaan uudet teknologiat, joita tullaan käyttämään, voidaan jakaa

kolmeen tyyppiin: myymälän sisäistä asiakaskokemusta parantavat, verkko-ostamisen toimivuutta parantavat sekä kanavien välistä integraatiota parantavat.

Kivijalkamyymälöiden pyrkimyksessä yhdistää verkkokaupan tarjoamia hyötyjä perinteiseen fyysiseen ostokokemukseen, myymälän sisäisen asiakaskokemuksen kehittäminen tulee olemaan erittäin isossa roolissa. Parantamalla sitä, pyritään luomaan ostokokemus, jota verkkokauppa ei pysty tarjoamaan (Rigby, 2011). Iso osa näistä innovaatioista keskittyy mobiililaitteiden käyttämiseen myymälän sisällä (Von Briel, 2018). Mobiililaitteiden lisäämän tuoteinformaation avulla asiakas pystyy myymälän sisällä tutkimaan tuotteita ja niiden saatavuutta (Brynjolfsson et al., 2013). Myös maksamista voidaan myös nopeuttaa ja jopa poistaa perinteiset kassat kokonaan korvaamalla ne esimerkiksi mobiilimaksulla (Von Briel, 2018).

Verkko-ostoksista tulee myös vaivattomampia, kun esimerkiksi asiakkaat pystyvät näkemään fyysisten kauppojen varastoja ja tällöin saamaan tietoja koska heidän haluamansa tuotteet ovat saatavilla lähimmässä kaupassa. Myös tilausten tekeminen verkossa helpottuu esimerkiksi puhekäskyjä antaen (Von Briel, 2018). Yksi fyysisen- ja verkkokaupan rajoja hävittäviä teknologioita ovat "augmented reality" -sovellukset eli lisätyn todellisuuden sovellukset. Näiden avulla pystyy esimerkiksi tarkastelemaan tuotteiden ulkonäköä mobiililaitteiden kameroiden tai älylasien avulla myös kotona (Brynjolfsson et al., 2013).

Kanavien välisen integraation tärkein kehityskohde tulee olemaan teknologioissa, jotka mahdollistavat reaaliaikaisen varaston johtamisen. Tämä saavutetaan jakamalla varaston tietoja koko organisaation kesken, jolloin siihen yhdistämällä asiakasdataa voidaan tietoa jakaa sinne missä sitä tarvitaan (Von Briel, 2018). Luo, Fan ja Zhang (2016) huomasivat tutkimuksessaan, että tämä osa-alue tuottaa usein vaikeuksia yrityksille. Kuitenkin he totesivat, että ratkaisuja tämän integraation toteuttamiseksi löytyy IT-sovelluksista.

5. Omni-kanavainen vähittäiskauppa käytännössä

Tämä kappale on tutkielman empiirinen osio. Se kuvailee, kuinka tutkielmaa varten suoritettu haastattelututkimus on toteutettu ja mitä tuloksia siitä saatiin. Ensimmäisenä esitellään käytetty tutkimusmenetelmä, jonka jälkeen kuvaillaan ja analysoidaan tutkimuksen tulokset. Empiirinen osio mukailee teoriaosion luomaa viitekehystä prosessimaisesta siirtymisestä omni-kanavaiseen vähittäiskauppaan.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Tämä haastattelumenetelmä mahdollisti vapaamuotoisemman keskustelun synnyn, jossa haastateltava pystyi omin sanoin vastaamaan haastateltavan esittämiin teemoihin (Koskinen, Peltonen & Alasuutari, 2005, 104). Haastattelun tavoitteena oli saada käytännön omni-kanavakehityksestä näkökulma ja vertailla sitä teoreettisen tutkimuksen antamiin näkemyksiin.

Haastateltavaksi valikoitui omni-kanavaratkaisuja tarjoava yritys. Yrityksellä on kokemusta verkkokaupan palveluiden kehittämisestä vähittäiskaupan alalla jo vuosikymmenen ajalta. Viime vuosina yritys on myös alkanut tarjoamaan omni-kanavaratkaisuja vähittäiskaupoille. Kokemus omni-kanavien luomisesta useille eri vähittäiskaupoille sekä tiedot omni-kanavista palveluntarjoajan näkökulmasta soveltui tutkimuksen tavoitteisiin. Yrityksestä haastateltiin yhtä henkilöä, jolla on kokemusta myyntikanavaratkaisuista vähittäiskaupan alalta. Haastattelija, joka on myös tutkimuksen tekijä, suoritti haastattelun videopuhelun välityksellä.

Haastattelun teemat oli muotoiltu teoriaosuuden luoman viitekehysten avulla. Tarkoituksena seurata Kuvio 1 prosessimaista näkökulmaa aloittaen lähtökohdista, siirtyen seuravaksi edellytyksiin ja lopuksi toteuttamiseen. Lisäksi mukaan otettiin kysymys siitä, miten haastateltava näkee omni-kanavan kehittyvän. Kysymysrunko on näkyvillä liitteessä 1. Koska kyseessä oli teemahaastattelu, haastattelijan oli myös mahdollista esittää lisäkysymyksiä kesken haastattelun tarkentamaan haluamaansa asiaa (Koskinen et al., 2005, 104).

4.2 Tulosten kuvailu

Tutkimustulosten analysointi on jaettu sen mukaan, kuinka ne vastaavat alatutkimuskysymyksiin ja tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Kunkin osion kohdalla vastauksia verrataan teoriaosion havaintoihin.

4.2.1 Lähtökohdat

Haastateltavan mukaan yritykset useimmiten lähtevät omni-kanavaan verkkokaupan kautta. Tyypillisin prosessi kivijalkakaupoille on ollut perustaa ensin myymälöiden lisäksi verkkokauppa, jonka jälkeen näitä kahta aletaan yhdistämään. Verkkokauppaa perustettaessa ei suunnitelmia ole ollut vielä omni-kanavasta, eli muutos tapahtuu siis monikanavasta omni-kanavaan. Kuten Verhoef et al. (2015) totesivat, teknologian kehittyessä yritykset kokevat tarvetta yhdistää vanhoja ja uusia kanavia. Tänä päivänä on jo kuitenkin uusia yrityksiä, jotka suunnittelevat jo alussa siirtymisen omni-kanavaan.

Yritykset eivät koe haastateltavan mukaan niinkään ongelmia, mihin omni-kanava nähdään ratkaisuna, vaan nykyiseen tilanteeseen on totuttu. Sen sijaan omni-kanavalla lähdetään hakemaan yritykselle kilpailuetua ja kohennusta nykyiseen tilanteeseen. Erityisesti parannusta haetaan yhtenäiseen asiakaskokemukseen sekä tuotteiden varastointiin ja tuotesaldojen hallintaan. Juuri tuotesaldojen ja varastojen hallintaan haetaan ratkaisua omni-kanavalla. Omni-kanavakirjallisuudessa esitettyä ongelmaa asiakkaiden hyppäämisestä eri yritysten kanavien välillä tehdessään ostoksia (Kotler et al., 2017, 139-140) ei myöskään huomioida ongelmana, koska sen mittaaminen kauppiaille on vaikeaa.

Yritykset kokevat, että omni-kanavalla saatavia hyötyjä on monenlaisia. Haastateltavan mukaan eri toimintamalleista, kuten verkosta ostamisesta ja myymälästä noutamisesta, yritykset kokevat hyötyvänsä, sillä asiakkaat todennäköisesti myös suorittavat lisäostoja noutaessaan tuotteita myymälästä.

4.2.2 Edellytykset

Omni-kanavan toimimisen kannalta haastateltava koki, että ensimmäisenä edellytyksenä on ohjelmistot, joiden avulla informaatio saadaan liikkumaan kanavien kesken. Kyseessä on samat edellytykset, mitä myös Saghiri et al. (2017) pitivät tärkeimpänä omni-kanavan toteutuksen kannalta, integraatio ja näkyvyys. Haastateltavan mielestä juuri varaston näkyvyys on keskeinen lähtökohta. Myös tuotetietojen integroiminen kaikkien omni-kanavan vaiheiden läpi on tärkeää, jotta esimerkiksi tuotteita myytäessä eri kanavissa, tieto niiden saatavuudesta pysyy täsmällisenä reaaliaikaisesti kaikissa kanavissa.

Toisena tärkeänä ja keskeisenä edellytyksenä haastateltava näkee mobiililaitteet. Mobiilikanavalla on todella monta roolia toimivassa omni-kanavassa. Yhä useammin ostoksia tehdään pelkällä mobiililaitteella, mutta se toimii myös viestintäkanavana ja maksuvälineenä. Asiakkaalla on mobiililaitte aina mukana ja sen kautta pystytään reagoimaan kuluttajan tarpeisiin nopeammin. Toimiva ja sujuva käyttöliittymä mobiililaitteille on yrityksen kannalta tärkeä.

Omni-kanavan toteuttaminen edellyttää myös joitakin muutoksia yrityksen toimintatavoissa. Esimerkiksi henkilökunnan rooli on muuttumassa verkon mukaantulon myötä ja asiakkaat vaativat erilaista palvelua kuin aiemmin. Tästä on myös samaa mieltä Von Briel (2018) omassa tutkimuksessaan ja toteaaakin, että myös myyntihenkilökunnan tulisi pystyä hyödyntämään omni-kanavan tarjoamia tietoja, kuten varastojen tasoja, palvellakseen asiakkaitaan yksilöllisemmin. Muutoksia tulee myös tehdä yrityksen sisäisessä logistiikassa, jotta verkkokaupan ja myymälöiden väliset tuotteiden lähetykset onnistuvat. Prosessi tulee optimoida siten, ettei tuotteita jouduta turhaan säilyttämään pitkiä aikoja myymälöissä ja asiakkaat saavat tuotteet ajallaan.

4.2.3 Toteuttaminen

Kuten Berman ja Thelen (2017) esittivät tutkimuksessaan, omni-kanavan toteutus voidaan jaotella integraation asteen mukaan. Haastateltava näki keskeisimmät integraation kohteet olevan logistiikassa sekä verkkokaupan ja tuotetietojen hallinnassa. Myös asiakaspalvelun hän

koki olevan tärkeä integroinnin kohde samoin kuin Saghiri et al. (2017) esittivät tutkimuksessaan. Haastateltava totesi, että keskeisten datojen, kuten tuotetietojen, tuotesaldojen, asiakastietojen, tilausten ja lähetystietojen, tulee liikkua reaaliaikaisesti ja saumattomasti. Reaaliaikaisen datan hyödyntämistä painotti myös Von Briel (2017) omassa tutkimuksessaan.

Integraation toteuttamisessa tulee saattaa eri järjestelmät yhteensopiviksi. Haastateltavan mukaan eri toiminnoille on eri järjestelmät. Esimerkiksi ERP järjestelmään kuuluvat logistiikkapalvelut, varastonhallinta ja tilausten käsittely. Tuotetiedoille ja tuotesaldolle on omat järjestelmänsä, sekä asiakastiedolle on oma CRM työkalu. Valmiita ratkaisuja kaiken kattavalle omni-kanavasysteemille ei vielä ole, vaan integrointeja tulee tehdä erikseen kanavien ja eri järjestelmien kesken. Toinen vaihtoehto on mukautua valmiiksi tarjottavien järjestelmien mukaisesti. Kuitenkin pääasiassa vaativampien omni-kanavaratkaisuiden integraatiot on toteutettu yrityskohtaisesti räätälöidyllä ratkaisuilla.

Asiakaskokemuksen kehityksen toteuttamisessa tärkeitä kehityssuuntia ovat itsepalvelu, automaatio ja mobiililla toimiminen. Automaatio ja itsepalvelu ovat jo tulleet käytäntöön. Esimerkiksi eräälle haastateltavan asiakkaalle, on toteutettu täysin itsepalvelulla toimiva myymälä. Itsepalvelu laskee kustannuksia henkilökunnan vähentyessä, mutta tarjoaa samalla nopeutta asiakkaan ostokokemukseen. Yhtenäisen asiakaskokemuksen luomiseen ja asiakkaan tunnistamiseen tulee yrityksellä olla yhtenäiset asiakastiedot asiakasprofiileissa kaikkien kanavien välillä. Haastateltavan mukaan asiakasprofiilit ovat usein valmiiksi luotuja verkkokaupan yhteydessä, joten niiden erikseen luominen ei ole useinkaan tarpeellista enää omni-kanavaan siirryttäessä.

Haastateltavan mukaan siirtyminen omni-kanavaan tullaan toteuttamaan huomaamattomasti vähitellen. Omni-kanava sisältää niin paljon pieniä osa-alueita, että niitä tullaan ottamaan vähitellen käyttöön. Osa ominaisuuksista on jo käytössä ja kuluttajat eivät huomaakaan ennen kuin he ovat jo tottuneet uusiin ominaisuuksiin. Yksi huomioitava asia on käteisen käytön kehitys. Haastateltavan mukaan Suomessa ollaan vielä tiukasti käteisessä kiinni, mutta esimerkiksi Ruotsissa käteisestä irrottautumista on jo harkittu. Tämän tapahtuessa omni-

kanava alkaa saamaan lisää jalansijaa, kun mobiilimaksaminen ja itsepalvelumaksaminen muuttuvat yleisemmäksi.

4.3 Tulosten analysointi

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli tutkia mitä omni-kanavainen vähittäiskauppa edellyttää ja miten siihen siirtyminen toteutetaan. Haastattelututkimus suoritettiin teoreettisen viitekehyksen perusteella sekä alatutkimuskysymysten avulla. Tässä kappaleessa vedetään yhteen haastattelututkimuksen havaintoja ja miten se vastaa päätutkimuskysymykseen.

Tutkimuksesta nousi esille kaksi selkeää pääosa-aluetta omni-kanavavähittäiskaupan edellytyksistä. Ensimmäisenä informaation liikkuminen ja toisena mobiililaitteiden käyttö. Omni-kanavan toimimisen edellytyksenä on kanavien yhdistäminen yhdeksi. Aiempi tutkimus ja haastattelututkimuksen tulokset puoltavat siihen, että informaation liikkuminen sujuvasti ja reaaliaikaisesti kaikkien kanavien välillä on omni-kanavan pohjimmainen edellytys. Sen toimimisen mahdollistaa kanavien välinen integraatio. Tiedon liikkuminen taas mahdollistaa sen jakamisen myös muille sidosryhmille, kuten Saghiri et al. (2017) totesivat tiedon näkyvyydestä.

Toinen tärkeä edellytys on mobiililaitteet. Aiemmat tutkimukset määrittelevät mobiilikannan osaksi omni-kanavasysteemiä ja yhtenä sen syntymisen syynä. Haastattelututkimuksen perusteella mobiililaitteet ovat omni-kanavan keskiössä ja vaatimuksena sen toimiselle. Mobiililaitteet ovat asiakkailta aina mukana ja ne toimivat monessa eri osassa omni-kanavaa: viestintävälineenä, tiedonhakuvälineenä, ostovälineenä ja maksuvälineenä. Sulavan asiakaskokemuksen edellytyksenä on toimiva ja sujuva mobiilisovellus.

Toteutuksen osalta pääpaino keskittyy järjestelmiin, joilla integraatiot kanavien välillä saadaan toteutettua. Tähän kuuluvat erityisesti tuotesaldojen ja tilaustietojen reaaliaikainen integroiminen. Monimutkaisimpia ratkaisuja usein joudutaan räätälöimään yritykselle sopiviksi, mutta tämä mahdollistaa parhaimman ja kattavimman tiedon liikkumisen kanavien välillä. Myös logistiikan rooli toteutuksessa on tärkeä ja reaaliaikaisen tiedon avulla sen

optimoiminen helpottuu. Integraation toimiessa mahdollistuu omni-kanavan perustoiminnot, kuten osto verkosta ja nouto myymälästä.

Toinen omni-kanavan toteutuksen huomionarvoisista osa-alueista on itsepalvelumaksaminen ja automaatio. Näitä toteutuksia esiintyy jo useissa vähittäiskaupoissa ja määrä on lisääntymässä. Itsepalvelukassat ovat toimiva tapa asiakkaan ostokokemuksen parantamiseen, kun sen avulla asiakas pystyy keskittymään enemmän ostamiseen kuin kassalla jonottamiseen. Nykisin jo mahdolliset itsepalvelumaksamisella toimivat henkilökunnattomat myymälät säästävät myös yrityksen kustannuksissa. Itsepalvelumaksamisen toteuttaminen vaatii integroitua maksamista sekä hinnoittelua sekä integroituja asiakastietoja. Lisäksi täysin automatisoidut myymälät vaativat tunnistimia tuotteiden tunnistamiseen. Maksaminen voi tapahtua esimerkiksi mobiililaitteella tai jälkeen päin laskulla.

5. Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva siitä, mitä omni-kanavainen vähittäiskauppa on ja miten yritykset siihen siirtyvät. Tutkimusongelmaan vastaaminen pyrittiin toteuttamaan alatutkimuskysymysten perusteella muodostetun prosessin avulla. Teoriaosuus tutki prosessia aiemman tutkimuksen pohjalta, jonka jälkeen empiirinen tutkimus tutki sitä haastatteleamalla yritystä, joka on mukana itse luomassa omni-kanavaisen vähittäiskaupan ratkaisuja.

Yritykset lähtevät useimmiten siirtymään omni-kanavaan moni-kanavajärjestelmän kautta. Perinteiset vähittäiskauppa-yritykset ovat ottaneet verkkokaupan kivijalkamyymälöiden lisäksi. Kanavien välillä oleva erottelu kuitenkin tunnustetaan epäedulliseksi tilanteeksi ja asiakkaille halutaan tarjota uusia mahdollisuuksia tehdä ostoksia. Tähän lähdetään hakemaan kohennusta omni-kanavajärjestelmän kautta, jonka hyödyiksi koetaan varastohallinnan ja logistiikan tehokkuuden parantaminen sekä asiakaskokemuksen parantaminen. Myös teoriaosiossa nähdään varastohallinnan ja asiakaskokemuksen yhtenäistämisen olevan tärkeitä hyötyjä, joita omni-kanavalla lähdetään hakemaan (Saghiri et al., 2017; Verhoef et al., 2015). Näiden avulla tavoitellaan yleistä kilpailuetua markkinoilla ja sitä kautta rahallista hyötyä.

Edellytysten tutkimista varten tutkittiin tavoitteellista rakennetta omni-kanavalle, joka on näkyvässä Kuvio 2. Teoriaosion ja haastattelututkimuksen vastausten perusteella tärkeimpänä edellytyksenä voidaan pitää informaation liikkumista kanavien välillä, jonka mahdollistaa kanavien välinen integrointi (Kuvio 3) (Saghiri et al. 2017). Näin saavutetaan tuotetietojen, tuotesaldojen, tilaustietojen ja asiakastietojen näkyvyys sekä yritykselle että asiakkaille. Hieman vähemmälle huomiolle aiemmassa tutkimuksessa jäi mobiililaitteiden merkitys omni-kanavalle, vaikkakin se tunnustetaan osana sitä. Kuitenkin tässä empiriaosiossa sen merkitys on nostettu esille keskeisenä omni-kanavan edellyttäjänä. Mobiililaitteiden mahdollistamat toiminnot tiedonvälittäjänä, viestintäkanavana, maksuvälineenä ja ostovälineenä, sekä monet muut sen tuomat mahdollisuudet, tekevät siitä ehdottoman omni-kanavan edellytyksen.

Tutkimuksen perusteella toteuttaminen lähtee useimmiten monikanavasta liikkeelle, sillä useimmat yritykset ovat ottaneet jo aiemmin verkkokaupan käyttöönsä. Siirtymistä monikanavasta kohti omni-kanavaa voidaan tarkastella integraation tasolla, eikä yleisesti loikkausta suoraan omni-kanavaan tapahdu (Berman & Thelen, 2018). Tämän vahvistaa myös tutkimuksen empiriaosuus. Integraation toteuttamisessa on kyseessä eri järjestelmien yhteensovittaminen. Nämä tapahtuvat useimmiten räätälöimällä ne yrityksen tarpeiden mukaiseksi tai yrityksen mukautumalla järjestelmän mukaisesti. Räätälöidyt vaihtoehdot tuottavat tällä hetkellä kattavamman integraation. Omni-kanavan toteuttamisessa on tuloillaan monia erilaisia sovelluksia ja ominaisuuksia, joilla asiakaskokemusta pyritään parantamaan. Osa näistä on vielä kokeiluvaiheessa tai juuri tuloillaan, kuten esimerkiksi lisätyn todellisuuden sovellukset (Brynjolfsson et al., 2013). Haastattelututkimuksessa nostetaan näistä keskeisimmäksi sovellukseksi tällä hetkellä itsepalvelumaksamisen toiminnot, joita on tullut jo useisiin eri myymälöihin eri aloilla.

Tätä tutkimusta pystytään hyödyntämään vähittäiskaupan alalla yleisesti oppaana omni-kanavaan tutustumisessa ja siihen siirtymisessä. Se tarkastelee omni-kanavan keskeisiä piirteitä, sen tuomia mahdollisuuksia, rakennetta ja eroa monikanavaan, sekä mitä edellytyksiä sen luominen vaatii ja miten näitä voidaan lähteä toteuttamaan. Tutkimuksen tuloksista voivat hyötyä vähittäiskaupan alan yritykset ja heidän johtoryhmät, jotka pohtivat omni-kanavaan siirtymistä tai eivät ole vielä tietoisia omni-kanavasta ja sen tuomista mahdollisuuksista.

Omni-kanavatutkimus on vielä alkuvaiheessa, joten jokainen tutkimus vie sitä hieman eteenpäin. Samalla myös jatkotutkimusaiheita riittää. Tässä tutkimuksessa haastateltiin lopulta yhtä omni-kanavaratkaisuja tarjoavaa yritystä. Johtuen pienestä haastateltavien määrästä, tutkimuksen tulokset eivät välttämättä täysin vastaa omni-kanavan yleisestä tilanteesta käytännön parissa. Kuitenkin tämä antoi hyvän kuvan ohjelmistokehittäjän näkökulmasta. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla yritysten näkökulma, jossa useampaa yritystä haastateltaisiin heidän siirtymisestä omni-kanavaa kohti. Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla tarkempi tutkimus omni-kanavan toteuttamisesta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut porautua syvälle yksityiskohtiin omni-kanavan toteuttamisessa, vaan

enemmänkin antaa yleiskuvaa siitä. Kuitenkin omni-kanavan toteuttamisessa riittäisi vielä paljon tutkimista, jolla voitaisiin auttaa omni-kanavaan siirtymistä pohtivia yrityksiä.

Lähteet

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 Service*, 27, 170-178

Berman, B. & Thelen, S. (2018) Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 46, 7, 598-614

Boyer, K. K., Hult, G. T., & Frohlich, M. (2003). An exploratory analysis of extended grocery supply chain operations and home delivery. *Integrated Manufacturing Systems*, 14, 8, 652–663.

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. & Rahman, M. S. (2013) Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*. 54, 4, 23-29

Cao, L. & Li, L. (2015) The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*. 91, 2, 198-216

Chen, Y., Cheung, C. M. K. & Tan, C. W. (2018) Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems*. 109, 1-4

Emrich, O., Paul, M. & Thomas, R. (2015) Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type. *Journal of Retailing*. 91, 2, 326-342

Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M. & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*. 91, 2, 309-325

Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, Vastapaino, Tampere.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, Wiley, New Jersey.

Lehtonen, J. M., Småros, J. & Holmström, J. (2005). The effect of demand visibility in product introductions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 35, 2, 101-115

Luo, J., Fan, M. & Zhang, H. (2016) Information Technology, Cross-Channel Capabilities, and Managerial Actions: Evidence from the Apparel Industry. *Journal of the Association for Information Systems*. 17, 5, 308-327

Musa, A., Gunasekaran, A. & Yusuf, Y. (2014) Supply chain product visibility: Methods, systems and impacts. *Expert Systems with Applications*. 41, 176-194

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

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

Strang, R. (2013). Retail without boundaries. *Supply Chain Management Review*. 17, 6, 32-39

Swaminathan, J. M., & Tayur, S. R. (2003). Models for supply chains in e-business. *Management Science*, 49, 10, 1387–1406.

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

Von Briel, F. (2018) The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting & Social Change* 132, 217-229

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

Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, W. J., Kushwaha, T., Seenburgh, T. J. & Barton, A. W. (2010) Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of interactive marketing* 24, 168-180

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Mistä lähtökohdista yritykset lähtevät siirtymään kohti omni-kanavaista liiketoimintaa?

- Mihin ongelmiin haetaan ratkaisua?
- Mitä hyötyjä tavoitellaan?
- Minkälaiset yritykset lähtevät omni-kanavavähittäiskauppaan?

2. Miten omni-kanavaratkaisua lähdetään toteuttamaan?

- Mitkä ovat tärkeimmät mahdollistajat?
- Mitä ominaisuuksia tai toimintoja lisätään?
- Mitä muutoksia tehdään?
- Minkälaisia integraatioita muodostetaan?

3. Miten omni-kanava tulee kehittymään?

- Tärkeimmät tulossa olevat kehityssuunnat tai ominaisuudet?
- Tuleeko omni-kanava yleistymään nopeasti?