Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppatieteellinen tiedekunta
Strateginen johtaminen

Mia Almgren

Kauppatieteiden Pro gradu – tutkielma

Kuluttajalähtöisiä ideoita palvelujen kehittämiseen eri kanavissa Case Posti Oy

Työn tarkastajat: Professori Iiro Jussila ja tutkijatohtori Pasi Tuominen
Työn ohjaaja: Professori Iiro Jussila

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Almgren, Mia
Tutkielman nimi:	Kuluttajalähtöisiä ideoita palvelujen kehittämiseen eri kanavissa Case Posti Oy
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Strateginen johtaminen
Vuosi:	2015
Pro gradu – tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 90 sivua, 3 kuvaa, 4 taulukkoa ja 5 liitettä
Tarkastajat:	Professori Iiro Jussila Tutkijatohtori Pasi Tuominen
Hakusanat:	Monikanavaisuus, Asiakaslähtöisyys, Kuluttaja-lähtöisyys, Palvelukanava

Tutkimuksen tavoitteena on löytää kehitysideoita Postin palveluiden kehittämiseksi kuluttajilta nousseiden kehitysideoiden kautta. Kehitysideoita voidaan hyödyntää palveluiden kehittämisessä eri kanavat huomioiden. Tutkimuksen tulokset käydään syvällisesti läpi, jotta niistä on konkreettista hyötyä Postille palvelujen ja nykyisen toiminnan kehittämisessä. Työn teoriaosa keskittyy monikanavaisuuden hyötyihin ja haittoihin sekä asiakaspalvelulähtöisen liiketoiminnan nykytilaan sekä tarpeisiin.

Fountain Parkin ja Postin yhteistyössä tehdyssä tutkimuksessa oli kvalitatiivinen tutkimusote, koska tutkimuksen tarkoituksena on tutkia henkilöiden mielipiteiden kautta tutkittavissa olevaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa henkilöiden mielipidettä edustavat Postin kuluttaja-asiakkaat. Data kerättiin verkkoaivoriihen avulla, josta tutkimustulokset analysoitiin. Päätutkimuskysymyksenä on, mitkä palvelut helpottaisivat kuluttajien arjen sujumista.

Nykypäivänä uusia tuoteideoita etsiessä tulee hyödyntää esimerkiksi asiakkailta tulevaa informaatiota. Tässä tutkimuksessa saatiin paljon asiakaslähtöisiä ideoita, joita voidaan käyttää Postin palvelujen kehittämiseen. Monet kehitysideat liittyivät olemassa oleviin palveluihin parannusehdotuksina mutta myös uusia palveluideoita nousi eri palvelujen osalta.

ABSTRACT

Author: Almgren Mia
Title: Consumer based ideas for the development of new services in multiple channels, Case Posti Oy

Faculty: LUT, School of Business
Major: Strategic management
Year: 2015
Master's thesis: Lappeenranta University of Technology
90 pages, 3 figures, 4 tables and 5 appendixes
Examiners: Professor Iiro Jussila
Post-doctoral researcher Pasi Tuominen
Keywords: Multi-channel, Customer-oriented, Consumer-oriented, Service Channel

The aim of this study was to find development proposals for developing the services of Posti. Development proposals can be utilized in the development of the products. The theory part of the study focuses on multi-channel advantages, disadvantages and customer oriented business and needs.

The empirical part of this study was conducted by using a qualitative method by asking customers, what services they want. The purpose of the study was to investigate people and their views. In this study, consumer customers of Posti represent the opinions. The data was collected by AIVORIIHI and the data was analyzed. The main research question was what services would facilitate consumers' daily life management.

Nowadays product development must utilize ideas, which are obtained from customers. In this study, there were a lot of useful ideas, which can be used in the development of postal services. Many ideas related to existing services by improvements but also there are new ideas for different services.

ALKUSANAT

Olen iloinen, kun sain tämän Pro gradu -tutkielman valmiiksi. Tutkielman tekeminen on ollut opettavainen ja melko itsenäinen prosessi, mutta haluan kiittää professori Iiro Jussilaa ja tutkijatohtori Pasi Tuomista tutkielman kommentoimisesta ja tarkastamisesta. Lisäksi haluan kiittää Ulla Seppälää, Vesa Sallista ja Posti Oy:tä, jotka tarjosivat minulle mahdollisuuden tehdä Pro gradu -tutkielman toimeksiantona. Erityiset kiitokset myös perheelleni, sukulaisilleni ja ystävilleni kannustuksesta ja saamastani tuesta prosessin aikana. Kiitos myös Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle hauskoista muistoista, uusista ystävistä ja kuluneesta ajasta. Opiskeluaika on nyt ohi, mutta itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen jatkuu läpi elämän.

Espoossa 23.3.2015

Mia Almgren

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 1
1.1 Tutkimuksen tausta 1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset 2
1.3 Tutkimusmetodologia 6
1.4 Tutkimuksen rakenne ja keskeisten käsitteiden määrittely 7
1.5 Teoreettinen viitekehys 8
2 MONIKANAVAISUUS 10
2.1 Monikanavaisuuden määritelmä 10
2.2 Motivaatio toimia monikanavaisesti 11
2.2.1 Parantunut taloudellinen tehokkuus 11
2.2.2 Alhaisemmat kustannukset siirtyä uusille markkinoille 12
2.2.3 Lisääntynyt asiakastyytyväisyys ja uskollisuus 13
2.2.4 Strategisen edun luominen 14
2.3 Monikanavainen markkinointi 15
2.4 Monikanavaisuuteen liittyvät kategoriat 17
2.5 Asiakaslähtöinen palvelujen kehitys 18
2.5.1 Nykypäivän tilanne 19
2.5.2 Asiakkaiden tarpeet 21
3 HAASTEET MONIKANAVAISUUDESSA 24
3.1 Kanavien välinen synergia 24
3.2 Kanavapäätökset 26
3.2.1 Hinnoittelu 26
3.2.2 Valikoima ja varastointi 27
3.2.3 Tuotteiden palauttaminen 28
3.3 Kanavien johtaminen 29
3.4 Kuluttajan ostokäyttäytyminen 30
3.5 Monikanavaisen tarjonnan kustannukset 32
3.6 Viiden haasteen teoria 33
3.7 Neljän haasteen teoria 34
3.7.1 Organisaation rakenne 35
3.7.2 Tiedon yhdistäminen 37

3.7.3 Asiakas / Kuluttaja-analyysit 38
3.7.4 Arviointi ja suorituskykymittarit 39
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO 40
4.1 Tutkimuksen kohderyhmä 40
4.2 Tutkimusmenetelmät 42
4.3 Kohdeyrityksen esittely 43
4.4 Tutkimusaineiston analysointi 44
4.5 Tutkimuksen luotettavuus 46
5 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYSOINTI 49
5.1 Perinteiset eli fyysiset kanavat 50
5.2 Sähköiset kanavat 56
5.3 Monikanavaisuus 66
5.4 Empirian keskeisimmät havainnot 72
6 JOHTOPÄÄTÖKSET 76
6.1 Tutkimuksen suhde aikaisempaan tietoon ja käytännön hyödynnettävyys 76
6.2. Jatkotutkimusmahdollisuudet 81
7 YHTEENVETO 82
LÄHDELUETTELO 84

Liite 1: Kyselyportaali
Liite 2: Aineisto
Liite 3: Aineisto: Viimeisin asiakaskokemus
Liite 4: Aineisto: Pakettiautomaatin palvelutarpeet
Liite 5: Aineisto: Netpostin palvelutarpeet

KUVALUETTELO

Sivu 9: Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Sivu 44: Kuva 2. Postin visio ja strategia vuoteen 2020

Sivu 46: Kuva 3. Kuluttajien tutkimusprosessi

TAULUKKOLUETTELO

Sivu 4: Taulukko 1. Aikaisemmat tutkimukset

Sivu 41: Taulukko 2. Tutkimuksen kohderyhmä

Sivu 56: Taulukko 3. Pakettiautomaatin palvelutarpeet

Sivu 62: Taulukko 4. Netpostin palvelutarpeet

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Kilpailuedun säilyttäminen vaatii nykypäivänä yrityksiltä jatkuvaa tuote-, prosessi- ja palvelukehitystä (Kaplan & Norton 2004, 149). Erinomaisen asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden luomisesta on noussut keskeisen asia nykypäivänä (Verhoef et al. 2009, 31). Uusia tuoteideoita etsiessä tulee hyödyntää laajasti eri sidosryhmiä kuten esimerkiksi asiakkaita (Kaplan & Norton 2004, 152). Tutkimukset ovat todistaneet, että niillä yrityksillä, jotka keskittyvät asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen on paras suorituskyky (Verhoef et al. 2009, 38). Kanavien lisääntyminen on kuitenkin aiheuttanut haasteita yrityksille, eikä ole varmaa tietoa siitä, millä perusteella asiakas valitsee kanavansa mihinkin tarpeeseen (Neslin et al. 2006, 96).

Nykypäivänä tarvitaan muiden tahojen tietämystä asioista, jonka vuoksi tämä kuluttajille suunnattu tutkimus on hyödyksi (Laukkanen 2007, 60).
Tässä tutkimuksessa käydään syvällisesti läpi Fountain Parkin kanssa yhteistyössä tehdyn kuluttajatutkimuksen tulokset ja niiden pohjalta tehdään kehitysehdotukset. Fountain Park on liikkeenjohdon asiantuntijayritys, joka edistää asiakkaidensa liiketoimintaa. Fountain Parkin palveluiden ytimessä on verkkoaivoriihi, jonka avulla he haluavat tuoda piilevät tiedot asiakasyritysten liiketoiminnan käyttöön. (Fountain Park) Asiaa käsitellään monikanavaisuus- ja asiakaslähtöisen palvelukehitysteorian kautta, koska Posti haluaa kerätä erilaisia kehitysideoita eri kanaviin. Työn lähestymistapana on kvalitatiivinen tutkimus.

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää kehitysideoita Postin palveluiden kehittämiseksi kuluttajilta nousseiden kehitysideoiden kautta. Kehitysideoita voidaan hyödyntää Postin palveluiden kehittämisessä eri kanavat huomioiden.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on analysoida syvällisesti Fountain Parkin ja Postin yhteistyössä tehdyn tutkimuksen tulokset ja antaa niiden pohjalta kehitysehdotukset, jotta Posti voisi kehittää tuotteita ja palveluitaan kuluttajalähtöisemmiksi. Tätä kautta tutkimuksen on tarkoitus hahmottaa hyödyllisimmät kuluttajalähtöiset kehitysideat, joiden avulla Posti voi selkeyttää tuoteportfoliotaan kuluttajalähtöisemmäksi sekä houkuttelevammaksi. Tutkimuksen tavoitteena on konsulttiyritys Fountain Parkin tekemän analyysin tarkempi ymmärrys. Tässä tutkimuksessa käydään tulokset syvällisesti läpi, jotta niistä on konkreettista hyötyä Postille palvelujen ja nykyisen toiminnan kehittämiseksi. Tutkimukseen osallistui vain kuluttaja-asiakkaita.

Fountain parkin ja Postin yhteistyössä tehdyn tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuluttajilta, mikä helpottaisi heidän arkensa sujumista, jonka pohjalta tavoitteena oli saada kuluttajalähtöisiä ideoita Postin tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi monikanavaisuus huomioiden. Asiakaslähtöisyys on tärkeä osa Postin visiota, jonka seurauksena tämä tutkimus haluttiin tehdä. Nykyään niin sanotut ”joukkoinnovaatioympäristöt” ovat lisääntyneet, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaille on siirretty valta ja vastuu uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseen (Laukkanen 2007, 60).

Päätutkimuskysymyksenä tutkimuksessa on, **miten asiakkaiden mielipiteitä voidaan hyödyntää palveluiden kehityksessä.** Tämän kysymyksen avulla pyritään vastaamaan siihen, mitä uusia kehitysideoita kuluttajilta saadaan Postin palveluiden kehittämiseksi. Postin toiminta on hyvin monikanavaista, jonka vuoksi kehitysideat auttaisivat selkeyttämään ja yksinkertaistamaan tuotestrategiaa eri kanavissa.

Kysymyksellä löydetään myös vastaus siihen, ehdottavatko kuluttajat sellaisia kehitysideoita tuotteisiin tai palveluihin, joita Postilla on jo tarjottavana. Tällöin voidaan miettiä, millaisia parannuksia toimintaan on tehtävä,

jotta kuluttajat saataisiin tietoisiksi näistä tuotteista. Päätutkimuskysymyksen tulokset käydään läpi kappaleessa 6.

Päätutkimuskysymys jaettiin vielä tarkentaviin kysymyksiin:

1) Mitä uusia kehittämisideoita kuluttajilta saadaan Postin palveluiden kehittämiseksi eri kanaviin?
2) Mitkä kehitysideat helpottaisivat kuluttajien palveluiden käyttöä?

Edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin vastaaminen on tärkeää, koska aihetta on aiemmin tutkittu tuotekehityksen kautta, jolloin kuluttajat on otettu mukaan tuotekehitykseen jo tuotteiden suunnitteluvaiheessa, jotta tuotteista saadaan asiakaslähtöisiä. Tätä on muun muassa tutkinut Neganova & Negonova (2011, 261-266). Kyseisessä tutkimuksessa tutkittiin tuotekehittelyn merkitystä kuluttajien preferenssit huomioiden. Asiaa on lähestytty myös asiakkaiden ostopäätöksiä tutkimalla, jotta nähtäisiin, miten ostopäätökset ja asiakkaiden panokset vaikuttavat yritysten tuotesuunnitteluun.

May-Plumleen & Littlen (2006, 53-66) tutkimuksessa on nostettu esiin, että nykypäivänä yritysten tulee ennustaa asiakkaiden tarpeita ja haluja, joihin tulee vastata innovatiivisilla ja hyvin suunnitelluilla tuotteilla kuluttajien mielipiteet huomioiden. Hoffman (2007, 322-338) on puolestaan tutkinut tuotekehittelijöiden ja loppukäyttäjien välistä kommunikaatiota, jolla saavutetaan asiakaslähtöinen tuote, joka luo lisäarvoa. Tutkimuksen lähtökohtana on yksilön sekä organisaation yhteinen oppimisprojekti kestävän tuotesuunnittelun kannalta. Chong & Chen 2010, (395-406) ovat tutkineet myös asiakkailta saadun tiedon merkitystä tuotekehitykseen. Heidän mielestään tuotteita tulee kehittää asiakastarpeiden ja -vaatimusten pohjalta.

Taulukko 1. Aiemmat tutkimukset

Tekijät ja aihe	Tutkimuksen sisältö	Tulokset
Neganova & Negonova (2011, 261-266) Development of Innovation Products Based on the Consumers Preferences,	Tuotekehittelyn merkitys kuluttajien preferenssit huomioiden. Tuotesuunnittelun tutkimus ostopäätökset huomioiden	Vuoropuhelu asiakkaiden ja yritysten välillä on tärkeää innovatiivisten tuotteiden kehittämiseksi. Yritysten tekemä yhteistyö asiakkaiden kanssa johtaa asiakastyytyväisyyden kasvuun.
May-Plumleen & Little, 2006, 53-66 Proactive product development integrating consumer requirements.	Asiakkaiden tarpeiden ja halujen ennustus, joihin vastataan innovatiivisilla ja hyvin suunnitelluilla tuotteilla. Tutkimuksessa on kehitetty PPDICR-malli.	PPDICR-malli on avuksi tuotekehittelyssä, jotta nähdään, miten asiakkailta saadut inputit vaikuttavat lopputulokseen tuotekehitysprosessin aikana. Tähtäimenä tarkoitus kehittää asiakaslähtöisempiä ja myytävämpiä tuotteita.
Hoffman (2007, 322-338) Consumer Integration in Sustainable Product Development	Tuotekehittelijöiden ja loppukäyttäjien välisen kommunikaation tutkiminen, jolla saavutetaan asiakaslähtöinen ja lisäarvoa luova tuote. Lähtökohtana on yksilön sekä organisaation yhteinen oppimisprojekti kestävän tuotesuunnittelun kannalta.	Kehitetty INNOCOPE-malli, jossa tuetaan pidempää vuorovaikutussuhdetta yrityksen ja sen sidosryhmien (esim. asiakkaat) välillä. Malli tähtää tuoteinnovaatioihin ja organisaation oppimiseen.
Chong & Chen 2010, (395-406) Customer needs as moving targets of product development: a review	Asiakkailta saadun tiedon merkityksen tutkiminen, ja sen vaikutus tuotekehitykseen.	Tuotteita tulee kehittää asiakastarpeiden ja -vaatimusten pohjalta. Ennustaminen on myös tärkeää.

Taulukko 1 kokoaa aiemmat tutkimukset ja niiden tulokset yhteen tiivistäen niiden sisällöt.

Kuluttajien mielipiteiden tutkiminen on tärkeää, jotta saadaan kehitettyä asiakaslähtöisiä tuotteita, jotka tuovat lisäarvoa sekä asiakkaille että yrityksille. Nykypäivänä yritysten välillä vallitsee kova kilpailu ja uusien tuotteiden tuominen markkinoille on elintärkeää yritysten kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta. Ilman asiakkaiden tarpeiden selvittämistä on vaikea luoda tuotteita, jotka vastaavat kysyntään. Tämän tutkimuksen tavoitteena on havaita ne tuotteet joita Postin asiakkaat erityisesti tarvitsevat yksinkertaistamalla tuotetarjoamaa. Tämä mahdollistaa kilpailukyvyn parantamisen.

Tutkimuksessa teorioiksi valittiin monikanavaisuus ja asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen. Monikanavaisuusnäkökulma haluttiin ottaa mukaan sen takia pääteoriana, koska Postilla on useita eri kanavia, joissa kuluttajilta saatuja ideoita voidaan hyödyntää. Postilla ei ole kuitenkaan tarkkaa tietoa siitä, mitä palveluja tulisi tarjota missäkin kanavissa. Asiakaslähtöisen palvelujen kehittämisen teorian kautta tarkasteltiin asiakkaiden mielipiteiden kautta tulevia hyötyjä.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkimus rajattiin koskemaan vain kuluttaja-asiakkaita, koska tarkoituksena oli saada kuluttajalähtöisiä ideoita vain Postin kuluttaja-asiakkaiden palvelujen kehittämiseksi. Tutkimuksen teoriaosuus puolestaan rajattiin koskemaan monikanavaisuutta ja asiakaslähtöistä palvelujen kehittämistä. Monikanavaisuusteoria valittiin sen takia, koska Postilla on monia eri kanavia, joihin palveluideoita voidaan hyödyntää. Asiakaslähtöinen palvelukehitys-teoria tuki myös työtä, koska tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään asiakaslähtöisiä ideoita kuluttajilta. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin tuotekehitysteoria, koska tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä vain kuluttajien antamiin ideoihin, ei niiden pohjalta syntyvään mahdolliseen tuotekehitysprosessiin.

1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on kvalitatiivinen menetelmä, koska tutkimuksen tarkoituksena on tutkia henkilöiden mielipiteiden kautta tutkittavissa olevaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa henkilöiden mielipidettä edustavat Postin kuluttaja-asiakkaat. Kuluttajalähtöisiä ideoita analysoimalla pyritään löytämään kehitysideoita Postin palvelujen kehittämiseksi. Kuluttajalähtöiset ideat saadaan Postin ja Fountain Parkin kanssa yhteistyössä toteutetun tutkimuksen tuloksista, jotka analysoitiin tarkalla tasolla. Tutkimuksen tulokset käydään exceleistä läpi riveittäin, jotta mahdollisimman syvällinen analysointi on mahdollista.

Tutkimusaineiston läpikäynti aloitettiin käymällä läpi tutkimuksen tulokset exceleistä riveittäin, joista tutkimuksen tulokset kirjoitettiin ylös. Tämän jälkeen katsottiin, jos jokin kehitysidea oli esiintynyt useamman kuin yhden kerran. Exceleissä tutkimuksen tulokset oli jaettu suurin piirtein omiin teemaluokkiinsa. Analysointivaiheen jälkeen tutkimustulokset kirjoitettiin tähän tutkimukseen.

Tutkimuksen lopuksi tutkija teki omat johtopäätöksensä tutkimustulosten pohjalta. Tutkimustuloksia verrattiin teorian kanssa sekä kuinka hyödyllisenä niiden kehittäminen nähdään toimeksiantajayrityksen tarpeet silmälläpitäen.

Tutkimuksessa yritettiin kiinnittää huomiota tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Reliabiliteetti merkitsee toistettavuutta tutkimustuloksissa ja validiteetti puolestaan tarkoittaa mittarin kykyä mitata täsmälleen sitä mitä on tarkoituskin. (Hirsjärvi et al. 2009, 231) Kuluttajien mielipiteet on otettu suoraan kuluttajaideointi portaalin tuloksista, jolloin kuluttajaideat on viety suoraan tutkimustuloksiin. Tutkija yritti ottaa kantaa asioihin vain asiakkaiden tuomalla tavalla. Kaikki kuluttajat ovat osallistuneet tutkimuksen vastaamiseen vapaaehtoisesti.

1.4 Tutkimuksen rakenne ja keskeisten käsitteiden määrittely

Tutkimuksen alussa kappaleessa 1 on johdanto, jossa käydään läpi tutkimuksen tausta, tavoitteet ja rajaukset sekä tutkimusmetodologia, tutkimuksen rakenne, keskeiset käsitteet sekä teoreettinen viitekehys. Työn teoriapohja löytyy kappaleista 2-3. Käsiteltävinä aiheina on monikanavaisuus ja asiakaslähtöinen palvelujen kehitys. Kappaleessa 4 käydään läpi tutkimusmenetelmät, aineiston käsittely ja analysointi sekä pohditaan työn reliabiliteettia ja validiteettia. Tutkimuksen tulokset ja analysointi käydään läpi kappaleessa 5. Johtopäätökset käydään läpi kappaleessa 6. Tutkimuksen lopussa seitsemännessä kappaleessa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksesta, pohditaan teoreettista kontribuutiota sekä arvioidaan mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Empiirisen tutkimuksen aineistot eli kyselylomake ja tutkimusaineisto esitellään liitetiedostossa.

Tämän tutkimuksen keskeiset teoreettiset teemat ovat monikanavaisuus ja asiakaslähtöinen palvelujen kehitys, jotka käydään läpi tarkemmin luvuissa 2 ja 3. Keskeiset käsitteet, jotka teemoihin liittyvät ovat palvelu, lähetys, monikanavaisuus, kanava sekä asiakaslähtöinen palvelujen kehitys, jotka käydään alla läpi.

Palvelu

Tässä tutkimuksessa palveluilla tarkoitetaan sekä Postin tuotteita että palveluita, koska Postin tuotteet ovat palveluiden kaltaisia.

Lähetys

Lähetyksellä tarkoitetaan sekä paketti- että kirjelähetyksiä.

Monikanavaisuus

Monikanavaisuudessa tuotteita tai palveluja tarjotaan useamman kuin yhden kanavan kautta. Monikanavaisuudessa on paljon etuja ja haasteita. (Levy & Weitz 2009, 10)

Kanava

Kanavalla tarkoitetaan ”kontakti-paikkaa”, jossa yritys ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa. Yritykset määrittävät itse, monen kanavan kautta haluavat toimia. (Neslin et. al 2006, 96)

Asiakaslähtöinen palvelujen kehitys

Asiakkaiden tarpeet ja markkinat kehittyvät jatkuvasti, jonka takia yritysten tarjoamien täytyy kehittyä niiden mukana. Asiakaslähtöisellä palvelukehityksellä pyritään ymmärtämään asiakastarpeita. Tuotteita ja palveluja kehitetään tämän tiedon pohjalta. (Laukkanen 2007, 195)

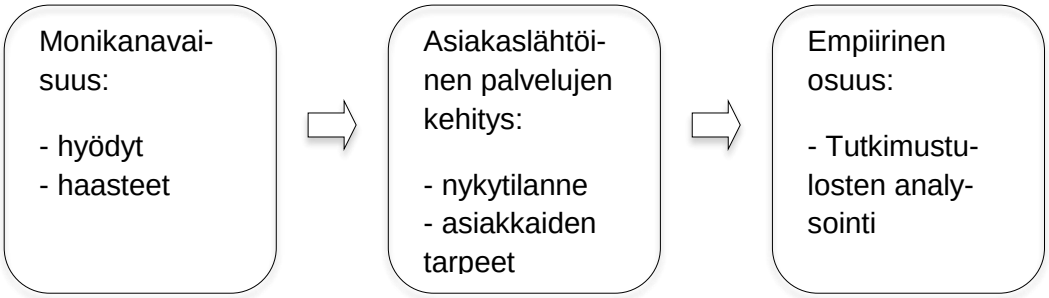
Kuluttaja-asiakas

Tässä tutkimuksessa kuluttaja-asiakkaalla tarkoitetaan tutkimukseen osallistunutta kuluttaja-asiakasta. Vastanneiden kuluttaja-asiakkaiden ikäjakauma oli alle 20-vuotiaista yli 60-vuotiaisiin eri puolilta Suomea. Kuluttajia osallistui tutkimukseen yhteensä 2547 henkilöä.

1.5 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisena viitekehyksenä pohditaan monikanavaisuuden hyötyjä ja haasteita. Tämän jälkeen tarkasteluun otetaan asiakaslähtöinen palvelujen kehitys ja sen nykytila sekä asiakkaiden tarpeiden merkitys. Empiirisessä

osuudessa analysoidaan tutkimustulokset ja pyritään löytämään siitä keskeisimmät havainnot Postin palveluiden parantamiseksi.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Kuva yksi kuvastaa miten työn keskeiset aihealueet linkittyvät toisiinsa, jotta tutkimuksen kokonaiskuva hahmottuu.

2 MONIKANAVAISUUS

Tässä kappaleessa käsitellään monikanavaisuutta. Aluksi määritellään monikanavaisuus, jonka jälkeen mietitään syitä toimia monikanavaisesti. Monikanavaisuusteorian läpikäyminen tukee tutkimuksen tekoa, koska Postin toiminta on hyvin monikanavaista ja kehitysideoita yritetään löytää useat kanavat huomioiden.

2.1 Monikanavaisuuden määritelmä

Monikanavaisuudesta on tullut osa nykypäivää (Van Bruggen et al. 2010, 337). Monikanavaisuudella tarkoitetaan sitä, että palveluita ja tuotteita myydään kuluttajille enemmän kuin yhden kanavan kautta (Levy & Weitz 2009, 10). Kanavia voidaan käyttää tiedon etsimiseen sekä tuotteiden tai palvelujen ostamiseen (Dholakia et.al 2010, 89).

Monikanavaisuus vallitsee tämän päivän markkinoita, mutta se ei ole kuitenkaan uusi ilmiö. Jokainen toimija voi aloittaa toiminnan yhden kanavan kautta ja siirtyä seuraaviin kanaviin myöhemmin. (Zhang et al. 2010,3) Nopeasti muuttuvassa ympäristössä monikanavaisuus on välttämätöntä (Van Bruggen et.al 2010, 335). Talous on muuttunut globaaliksi ja informaatiota on tarjolla erittäin paljon. Voidaankin sanoa, että koko talous on jatkuvassa epätasapainossa, jonka vuoksi yritysten on pysyttävä ajan hermoilla. (Laukkanen 2007, 58)

15-vuotta sitten internet mahdollisti sähköisten kanavien käyttöönoton. Sähköiset kanavat parantavat toiminnallista tehokkuutta sekä täydentävät perinteistä tarjontaa. Perinteiset toimijat ovatkin kehittyneet monikanavaisiksi toimijoiksi ja nyt he hallitsevat internetin jälleenmyyntiä. 2008-luvulla tehdyn benchmark-tutkimuksen mukaan 94 % yrityksistä, joissa on paras taloudellinen suorituskyky, toimivat monikanavaisesti. (Kilcourse & Rowen 2008, 5) Internetin käytön lisääntyminen mahdollistaa sen, että ihmiset

saavat informaatiota useista eri lähteistä. Näin ollen yrityksen tieto ei ole välttämättä vain yrityksen itsensä ulottuvilla. (Laukkanen 2007,58)

Teollisella aikakaudella yritysten strategiat olivat tuotekeskeisiä, jossa yritys valmisti tuotteen, jonka asiakkaat ostivat. Nykyään niin kutsutussa uudessa taloudessa asiakassuhteiden merkitys on noussut huomattavasti. Informaatioteknologian kehittyminen on luonut tilanteen, jossa valta on siirtynyt tuottajilta asiakkaille. Asiakkailla on nykyään enemmän valtaa ja yritysten toimenpiteet käynnistyvät asiakkaiden toimesta. (Kaplan & Norton 2004, 119) Yritykset joutuvat nykypäivänä jatkuvasti luomaan uutta liiketoimintaa. Markkinat ovat sirpaloituneet ja asiakkaiden tarpeet ovat yksilöityneet, jonka takia asiakkaiden mieltymyksiä ja käyttäytymistä on vaikea ennustaa. (Laukkanen 2007, 58) Tämän takia yritysten tulee oppia selviytymään epätasapainossa. Kompleksisuuden sietäminen ja mahdollisuuksien näkeminen nousevat keskeiseen asemaan, jotta yritykset pystyvät uudistumaan. (Laukkanen 2007, 58) Gunther McGraftin ja Ian MacMillanin (1995,1) mukaan mitä suurempi osuus tiedosta perustuu olettamuksiin, sitä enemmän tulee kiinnittää huomiota jatkuvaan oppimiseen ja ympärillä olevan tiedon havainnointiin. Ei ole nimittäin takuita siitä, että olettamukset ovat oikeita. Heidän mielestä on erityisen tärkeää, että olettamukset testataan. Monet johtajat toimivat olettamuksiensa mukaan, mutta epäonnistuvat, koska eivät testaa niitä (MacGrath & MacMillan 1995, 1).

2.2 Motivaatio toimia monikanavaisesti

Yrityksissä on eri näkemyksiä siitä, minkä takia he haluavat toimia monikanavaisesti. Alla on lueteltu eri tekijöitä, jotka käydään tarkemmin läpi

2.2.1 Parantunut taloudellinen tehokkuus

Parantunut taloudellinen tehokkuus motivoi perinteistä yksikanavaista toimijaa siirtymään monikanavaiseksi toimijaksi. Yksikanavainen toimija on

voinut käyttää aikaisemmin esimerkiksi kauppa-, televisio- tai internetkanavaa, josta siirrytään hyödyntämään useampaa eri kanavaa. Geyskens et al. (2002, 104) mukaan tutkimukset osoittavat, että monikanavaisuudella on positiivinen vaikutus taloudelliseen tehokkuuteen. Syitä parantuneelle taloudelliselle tehokkuudelle ovat:

1. Alhaisemmat kustannukset siirtyä uusille markkinoille
2. Lisääntynyt asiakastyytyväisyys ja uskollisuus
3. Strategisen edun luominen

2.2.2 Alhaisemmat kustannukset siirtyä uusille markkinoille

Zhang et al. (2010,4) mukaan monikanavaisuus helpottaa uusille markkinoille pääsyä. Toimijoilla, joilla toiminta on ”liiketilalähtöistä”, markkinat rajoittuvat tyypillisesti heidän liikkeeseensä. Sen sijaan, jos tähän lisätään muita kanavia kuten internet- tai mobiilikanava, mahdollistaa se rajoitetun sijainnin lisäksi laajentamaan markkinoita. Tällöin on alhaisemmat kustannukset siirtyä uusille markkinoille, koska ei tarvitse välttämättä uutta liiketilaa. Tämän lisäksi tutkijat ovat segmentoineet markkinoita kanavavalinnan mukaan esimerkiksi vain kauppakanavaan tai internetkanavaan sekä monikanavaiseksi. Tutkijat ovat huomanneet, että monikanavaiset ostajat on kasvava segmentti ja houkutteleva markkina. (Zhang et al. 2010,4)

Asiakkaiden osto-osuutta voi kasvattaa, tarjoamalla suuremman määrän hyötyjä monikanavaisten toimintojen avulla. Asiakkaat, jotka ostavat monista kanavista, ostavat enemmän kuin asiakas, joka ostaa vain yhdestä kanavasta. (Ansari et al. 2008, 65) Samaa mieltä ovat myös Neslin & Shankar (2009,72) ja Neslin et al. (2006,36), joiden mukaan myös keskimäärin monikanavaiset kuluttajat ostavat enemmän ja heillä on enemmän arvoa. Nämä kuluttajat käyttävät useita kanavia, koska eri kanavat täyttävät heidän ostotarpeensa (Konus, Verhoef & Neslin 2008, 410). Kuiten-

kaan syytä sille, miksi monikanavaiset ostajat ostavat enemmän, ei ole löydetty (Neslin et. al 2005,101).

Zhang et al. 2010,5) mukaan nopean internet-ostamisen kasvun myötä, suurin osa kuluttajista muuttuu lopulta monikanavaisiksi ostajiksi. Tämä tarkoittaa heidän mielestään sitä, että segmentointi perustuen kanava-valintaan ei ole niin hyödyllistä tulevaisuudessa. Tutkimusta tarvitaan enemmän, jotta voidaan tunnistaa paras segmentointitapa monikanavaisille toimijoille. He uskovat, että segmentointi perustuen kuluttajien päätöksentekoon ja kanavista saataviin hyötyihin antaa enemmän näkemystä. Epäselvää on myös, mitkä tekijät ajavat tietynlaiseen yrityksen kanava-rakenteeseen (Neslin & Shankar 2009, 73).

2.2.3 Lisääntynyt asiakastyytyväisyys ja uskollisuus

Kanavien valintaan vaikuttaa asiakkaan uskollisuus kanavia kohtaan (Gensler, Dekimpe & Skiera 2007, 17). Kuluttajien asiakastyytyväisyys ja uskollisuus nousevat käyttämällä eri kanavien yhdistelmiä. Asiakkaiden tarpeita voi paremmin tyydyttää hyödyntämällä eri kanavista saatavia etuja sekä välttämällä yksittäisten kanavien puutteita yhdistämällä eri kanavia. Esimerkiksi perinteinen kanava, jossa kuluttajille myydään tuotteita tai palveluja liikkeestä, tarjoaa ainutlaatuisia etuja. Kuluttaja voi liikkeessä arvioida tuotteita, henkilökohtaista palvelua ja sosiaalista kanssakäymistä sekä käyttää eri maksutapoja, jotka kaikki vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. (Zhang et al. 2010,5) Jotta kuluttajat huomaavat nämä hyödyt, heidän tulee käyttää aikaa ja energiaa käydäkseen kaupoissa. Liikkeet eivät ole välttämättä auki kuluttajan haluamaan aikaan, mutta suurin osa muista kanavista mahdollistaa tuotteiden ostamisen missä ja milloin vain ja halvemmilla matkakustannuksilla. Myös valikoima on usein laajempi sekä ostokokemus on parempi omasta kodista tai halutusta sijainnista käsin.

Lisäksi internet kanava mahdollistaa tarvittavan tiedon hankkimisen ennen ostopäätöstä. Webpohjainen informaatio voidaan myös räätälöidä kuluttajien tarpeisiin. Olemassa olevat asiakastarpeet pystytään paremmin huomioida monen eri kanavan kautta. (Zhang et al. 2010,6)

Gensler, Dekimpe & Skiera (2007,19) mukaan kuitenkin lisääntynyt internetin käyttö vähentää uskollisuutta. Tällöin henkilökohtaista kohtaamista asiakkaan kanssa ei saavuteta, jonka asiakas voi kokea epäluotettavaksi. Neslin et.al (2006, 100) mukaan monikanavainen ympäristö lisää asiakasuskollisuutta, koska useat kanavat lisäävät parempaa palvelua, joka puolestaan lisää uskollisuutta.

Internetin käytössä asiakkaita huolettavat muun muassa turvallisuus ja yksityisyystekijät (Benedicktus et.al. 2010, 322). Monet asiakkaat ovat huolissaan muun muassa siitä, että heidän tietonsa esimerkiksi internetkanavan kautta vuotaisivat (Zhang et al. 2010,15). Kuitenkin aikaisemmin mainituista syistä huolimatta Curran, Meuter & Surprenant (2003, 209) korostavat internetin käytöstä aiheutuvia aika- ja kustannussäästöjä, odotusajan putoamista sekä korkeampaa räätälöintiä ja suosittelevat internetin käyttöä.

2.2.4 Strategisen edun luominen

Toimijat, jotka käyttävät monikanavaisuutta hyödykseen, voivat kehittää strategista etua. Strategisen edun kehittäminen riippuu heidän kyvystään kehittää sellaisia resursseja, jotka eivät ole helposti kilpailijoiden havaittavissa tai kopioitavissa. Tällaisia tietoja ovat muun muassa asiakastiedot ja hiljainen tieto, jotka tarjoavat saumattoman asiakasrajapinnan. Nämä resurssit voivat rakentaa asiakasuskollisuutta ja vähentää kustannuksia. (Zhang et al. 2010,7) Yrityksen menestystekijöitä voivat olla myös esimerkiksi täsmällinen toimitus ja laatu, myyntitaito, nopea palvelu sekä henkilöstön taso ja johtaminen (Laukkanen 2007, 50).

Monille toimijoille, jotka myyvät tuotteita suoraan liikkeistä, voi olla vaikea kehittää laajoja historiatietokantoja siitä, mitä asiakkaat ovat ostaneet. Ongelma esiintyy silloin, kun asiakkaat maksavat käteisellä tai käyttävät kolmannen osapuolen luottokortteja. (Neslin et al. 2006, 98) Ongelman ratkaisuksi monet ovat ottaneet käyttöön kanta-asiakaskortit tai tunnistetietojen keräämisen asiakkaistaan esimerkiksi puhelinnumeron avulla. Kaikki internetin kautta tai kuvastoista ostetut tuotteet automaattisesti keräävät asiakasinformaatiota. Internetissä voidaan myös kerätä tietoa siitä, miten kuluttajat etsivät tietoa internetissä. Tämän takia monikanavaisuutta hyödyntävillä toimijoilla on mahdollisuus hyödyntää laajaa asiakastietoa ja hyödyntää tätä tehokkaasti heidän toiminnoissa. (Zhang et al. 2010,7)

Kuluttajat haluavat usein saumattoman kokemuksen, kun he hyödyntävät monikanavaisuutta. Sen takia yksi strateginen resurssi voi olla se, että hiljaista tietoa hyödynnetään yhdistämällä eri kanavia. Esimerkiksi kuluttajat voivat haluta ostaa tuotteensa internetistä tai kuvastosta, mutta haluavatkin hakea tai palauttaa sen paikallisessa myymälässä. Kuluttajat voivat selvittää internetin kautta, onko tuote saatavilla paikallisessa kaupassa, tai jos tuotetta ei ole mahdollista saada kaupasta, voi kuluttaja selvittää onko tuotetta mahdollista saada kotiin kuljetettuna esimerkiksi internet-sivuilta. (Zhang et al. 2010,7)

2.3 Monikanavainen markkinointi

Monikanavaisen markkinoinnin avulla yritetään luoda vahvoja ja pitkäaikaisia asiakassuhteita, antaa tietoa tuotteista ja saada tuotteet asiakkaiden tietoisuuteen. Myös kanavien välille pyritään luomaan yhteneväinen toiminta. (Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G.H 2005,6)

Jotta monikanavaisesta markkinoinnista saadaan kannattavaa, jokaisen monikanavaisen toimijan tulee löytää jokaisen kanavan asiakkaista yhteiset piirteet ja löytää ne tekijät, jotka täyttävät näiden asiakkaiden tarpeet.

Tämä tieto tulee kytkeä yritysten toimintoihin, jotta asiakkaiden kanssa voidaan kommunikoida jokaisen kanavan vaatimalla tavalla. (Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G.H 2005,6)

Van Bruggen et al. (2010, 334) mukaan asiakkaat suosivat eri kanavia ennen ostopäätöstä ja eri kanavia ostopäätöksen jälkeen. Asiakkaat luottavat tietoon, jota saavat useampaa eri kanavaa pitkin. Asiakkaat ovat oppineet käyttämään erilaisia kanavia viimeisen vuosikymmenen aikana. Yhä enemmän asiakkaat valitsevat kanavansa sen mukaan, miten se sopii heidän aikatauluunsa tai siihen paikkaan, jossa he kulloinkin ovat. (Van Bruggen et al. 2010, 331-333)

Nykyään asiakkaiden ostokäyttäytymisessä yleistä on se, että esimerkiksi tietoa voidaan hakea internetistä, mutta varsinainen tavaran osto tapahtuukin internetin ulkopuolella esimerkiksi liikkeestä. Jälkikäteen asiakkaalle tarjotaan tuotetietoa esimerkiksi puhelinpalvelun tai internetin välityksellä. Aikaisemmin asiakkaat käyttivät yhtä kanavaa ostoprosessin alusta loppuun saakka. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, että markkinoinnista on tullut monikanavaista, jos käytössä on useampi kuin yksi kanava. (Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G.H 2005,5)

Monikanavaisella markkinoinnilla saadaan kerättyä paljon tietoa siitä, mitä tuotteita asiakkaat esimerkiksi ostavat ja mitä tuotteita he katsovat eniten. Asiakkaat ovat monesti kuitenkin huolissaan siitä, millaista tietoa heistä kerätään esimerkiksi internetin välityksellä. Lisää tutkimusta tarvitaan siitä, mikä tieto ärsyttää asiakkaita ja kuinka yritykset voivat vähentää tätä ärsytyksen tunnetta tietoja kerätessään. (Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G.H 2005,9)

2.4 Monikanavaisuuteen liittyvät kategoriat

Zhang et al. (2010,17) mukaan on olemassa 5 kategoriaa, jotka liittyvät monikanavaisuuteen.

1. Monikanavainen asiakasviestintä ja mainonta
2. Monikanavaisen tiedon ja markkinointitutkimuksen hyödyntäminen kaikissa kanavissa.
3. Kanavien välinen hinta-vertailu
4. Digitalisoiminen
5. Yhteistoiminta

Alla käydään läpi nämä viisi kategoriaa

1. Monikanavainen asiakasviestintä ja mainonta

Yleistä on se, että monikanavainen asiakasviestintä ja mainonta tehostavat koko mainontaa. Toista kanavaa hyödynnetään mainostamaan toista kanavaa. Esimerkiksi televisiossa mainostamalla voidaan saada aikaan myynnin lisäystä muissa kanavissa esimerkiksi liikkeessä.

2. Monikanavaisen tiedon ja markkinointitutkimuksen hyödyntäminen kaikissa kanavissa.

Monikanavaista tietoa ja monikanavaisuudesta tehtyä tutkimusta voidaan hyödyntää eri kanavissa. Esimerkiksi monikanavaiset toimijat voivat kerätä tietoa esimerkiksi asiakkaista ja heidän ostoistaan, joka puolestaan voi edesauttaa myyntiä toisessa kanavassa.

3. Kanavien välinen hinta-vertailu

Kanavien välisellä hintatarkkailulla tarkoitetaan sitä, että jotkut yritykset ovat antaneet omille tuotteilleen niin sanottuja suositushintoja, jotta voivat säädellä myös muiden kanavien hinnoittelustrategioita. Eri kanavissa voi olla myös erilaiset hinnat.

4. Digitalisoituminen

Digitalisoituminen vähentää muun muassa henkilöstökustannuksia kaikissa kanavissa, koska tuotteita voidaan myydä esimerkiksi internetin välityksellä ja henkilöstöä voidaan täten pitää enemmän vain esimerkiksi arvoa tuottavissa asiakastilanteissa. (Zhang et al. 2010,17) Informaatiota on myös erittäin paljon saatavilla, joka mahdollistaa yritykset tekemään sellaista, jota he eivät ole aikaisemmin tehneet. (McGrath 2010, 247)

5. Yhteistoiminta

Kanavien välillä voidaan yhteistoiminnalla saada mittakaavaetuja. Esimerkiksi toimijat voivat luoda yhteistoiminnan avulla asiakkaalle helpomman ostokokemuksen. Esimerkiksi asiakas voi ostaa tuotteen internetistä ja palauttaa sen liikkeeseen. (Zhang et al. 2010,17)

2.5 Asiakaslähtöinen palvelujen kehitys

Asiakkaiden tarpeet ja markkinat kehittyvät jatkuvasti, jonka takia yritysten tarjoamien täytyy kehittyä niiden mukana (Laukkanen 2007, 195 & Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 8). Tulevaisuudessa tullaan kehittämään paljon uusia kanavia, joissa on erilaisia tarpeita. Zhang et al. (2010,27) mukaan mobiiliviestintä tulee kasvamaan entisestään ja siihen liittyvää kauppaa tullaan kehittämään. Heidän mielestään mobiilikanava avaa uusia mahdollisuuksia ja muuttaa koko kaupan käyntiä. Internetin myötä kauppa on jo muuttunut, mutta mobiilikanavan avulla päästään uudelle ulottuvuudelle (Van Bruggen et al. 2010, 333).

Kotlerin (2009, 9) mukaan, yritys pitää organisoida uudelleen ja fokusoida paremmin asiakkaisiin ja kasvuun. Tämän vuoksi asiakaslähtöinen palvelujen kehitys on erittäin tärkeää. On myös tärkeää pyrkiä ymmärtämään, millä perusteella asiakkaat hyödyntävät useita eri kanavia ja tiedonlähteitä. (Dholakia et.al 2010, 87)

Palvelujen kehittämisen tarkoitus on luoda kilpailukykyistä, innovatiivista ja kannattavaa liiketoimintaa (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009,3). Jotta liiketoiminnasta tulisi menestynyt, täytyy yrityksellä olla osaamista palvelun, asiakkaiden ja toimialan suhteen. Tietoa tulisi hankkia muun muassa asiakkaiden tarpeista, toimialasta, trendeistä ja kilpailijoista. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009,3)

2.5.1 Nykypäivän tilanne

Nykypäivänä liiketoimintaympäristö on dynaaminen, joka tarkoittaa sitä, että yritykset eivät jää odottelemaan toisten toimia, vaan aktiivisesti pyrkivät vaikuttamaan ja miettimään asioita etukäteen. Myöskään ei ole vakiintunutta tietoa siitä, miten asioita tulisi tehdä. (Laukkanen 2007, 58) Varsinkin muuttuvassa ympäristössä on tärkeää muuttaa toimintatapoja, jos uutta tietoa ilmenee (McGrath 2009, 248).

Laukkanen (2007, 39) kuvailee hyvin nykypäivän tilanteen, jossa yritysten on jatkuvasti pysyttävä muutosten mukana:

” Joskus kuvitellaan, että asemansa vakiinnuttanut yritys olisi jotenkin valmis, perillä ja turvassa. Todellisuudessa jokainen liiketoimintaperusta rapautuu kysynnän ja teknologian muuttuessa ja kilpailijoiden toimesta. Yrityksen on aina uudestaan luotava itsensä. ”

McGrathin ja MacMillanin (2005,1) mukaan yritys ei voi voittaa kilpailussa, jos tekee asiat samalla tavalla kuin kilpailijat. Täten yritysten on muokattava ydinliiketoimintaansa tai avaintekijöitä. Näin asiakkaille saadaan luotua enemmän arvoa (McGrath & MacMillan 2005,3). Asiakkaat onkin tarpeellista ottaa mukaan tuotetestaukseen ja palvelujen arviointiin kehitysprojektien aikana. Näin yritys pystyy varmistamaan, että asiakastarpeisiin vastataan ja asiakkaille tuotetaan arvoa. Asiakaspaneeli voidaan myös järjestää palvelujen testaukseen. Toki yritysten tulisi huomata markkinoiden piilevät tarpeet ja mahdollisuudet jo ennen, kuin suurin osa asiakkaista on niitä huomannut. Näin ollen pelkästään asiakkaiden tarpeiden pohjalta reagointi ei enää riitä. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009,3)

Liiketoimintaympäristömme on dynaaminen ja kompleksinen, jonka vuoksi se on täynnä liiketoimintamahdollisuuksia (Laukkanen 2007, 69, 143). Kompleksisuus tarkoittaa sitä, että ympäristöä on vaikea ymmärtää (Laukkanen 2007, 63). Epävarmuus liiketoimintaympäristössä on Laukkasen (2007, 66) mukaan paras tapa löytää liiketoimintamahdollisuuksia. Hänen mielestään yritysten ei tarvitse olla täysin oikeassa, vaan monimutkaisessa maailmassa riittää se, että on suurin piirtein oikeassa. Dynaamisessa liiketoimintaympäristössä tulee pyrkiä hallitsemaan nykyhetkeä, koska tulevaisuus muuttuu. Jos hallitsee nykyhetken, niin tulevaisuuskaan ei tule yllätyksenä. Näin ollen suoriutumalla hyvin tästä hetkestä, ei tarvitse käyttää kohtuuttoman paljon resursseja tulevaisuuden ennustamiseen. Tietenkin yllätyksiin, vaihtoehtoisiin toimintasuunnitelmiin ja riskeihin on kuitenkin myös syytä varautua. (Laukkanen 2007, 63)

Yrityksellä tulee olla kilpailukykyinen tuote- ja palvelukokonaisuus, jolle on tarvetta ja kysyntää. Tällainen tuote syntyy osaamisen, markkinatuntemuksen, tuote- ja palvelukehityksen sekä näiden välisen vuorovaikutuksen kautta. Liiketoimintamahdollisuuksien etsimisessä eri kanavissa varovainen ja kopioiva toimintatapa johtaa Laukkasen mukaan melko varmasti epäonnistumiseen. ”On kallista olla hidas” toteaa Laukkanen. (Laukkanen 2007, 67) Markkina- ja asiakasympäristö on analysoitava, jotta tarpeita

voidaan määrittää. Tuote- ja palvelukonsepti on myös kehitettävä niin, että se palvelee markkina- ja asiakasympäristön tarpeita. (Laukkanen 2007, 69) McGrathin ja MacMillanin (2005,6) mukaan ratkaisemalla asiakkaiden ongelmat, parannetaan omaakin suorituskykyä. Näin ollen auttamalla asiakasta parhaan mukaan, saavutetaan omakin menestys. Sitoutuneet asiakkaat antavat helpommin palautetta mahdollisista ongelmista ja tekevät yritykselle parannusehdotuksia. (Kaplan & Norton 2004, 131) Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä johonkin tiettyyn kanavaan, lisää se myös asiakkaiden halukkuutta käyttää muita kanavia (Falk et al. 2007, 145).

2.5.2 Asiakkaiden tarpeet

Asiakkaiden muuttuvat ja tyydyttämättömät tarpeet vaativat uusia tuotteita (Bergström & Leppänen 2013,207) Koska palveluideoita syntyy muun muassa henkilöstöltä, asiakkailta, kilpailijoilta ja kumppaneilta (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009,9) niin käyttäjätiedon hyödyntäminen voi muuttua keskeiseksi kilpailutekijäksi, kun käyttäjät luovat itse tuoteideoita ja parannuksia (Hyysalo 2006, vii). Käyttäjä- ja asiakaslähtöisyydessä yrityksen toimintaa ohjaa tai ainakin suuntaa yrityksen ulkopuolelta tuleva tieto. Tämän tiedon perusteella voidaan ohjailla esimerkiksi tuotekehitystä. (de Mooij et al 2005, 15) Asiakaslähtöisen yrityksen pitää ensisijaisesti kuunnella asiakkaan tarpeita ja vastata niihin mahdollisimman hyvin (De Mooij et al 2005, 16).

Monissa yrityksissä käyttäjätietoa ei osata muuttaa yrityksen kilpailueduksi. Käyttäjälähtöisyyden avulla voidaan kehittää tuotteita, jotka paremmin vastaavat kuluttajien ja käyttäjien tarpeita. (Hyysalo 2006, 13-14) Yksittäisen käyttäjän käyttökokemus on havainnollinen lähtökohta (Hyysalo 2006, 22). Havainnoimalla ympäristöä, jossa palveluita tai tuotteita käytetään, saadaan paljon informaatiota. Kuitenkin harvat yritykset osaavat käyttää tätä hyödykseen. Haastatteluilla saadaan myös tietoa käyttäjien tarpeista ja haluista. (Hyysalo 2006, 46). Käyttäjiä voidaan myös hyödyntää niin,

että ne osallistuvat suoraan suunnittelutyöhön. Tällöin käyttäjät voivat osallistua suoraan yrityksen tuotteiden suunnittelupalavereihin ja ideointeihin (Hyysalo 2006, 95).

Yritysten on tärkeää tunnistaa käyttäjien tarpeet, kehityssuunnat, ansaintalogiikat ja toiveet, koska tämä tieto synnyttää hyviä tuoteideoita (Hyysalo 2006, 55). Hyysalon (2013, 86) mukaan on osaamisresurssien tuhlaamista jättää selvittämättä, miten käyttäjätietoa voi hyödyntää. Yhteistyötä ei ole kannattavaa tehdä kaikkien kanssa, vaan niiden, jotka ovat tuotteiden käyttäjiä tai odotettuja käyttäjiä (Hyysalo 2006, 89). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kuluttaja suunnittelee tuotteen, vaan sitä, että kuluttaja on vahvasti mukana suunnitteluprosessissa (De Mooij 2005, 109). Monikanavaisuus asettaa luovuudelle haasteita, koska kanavia, keinoja sekä kohtaamispisteitä asiakkaan kanssa on enemmän (Vierula 2009, 142) Asiakkaalle tulee tarjota sitä jolla on eniten merkitystä (Arantola 2006, 79). Vierula (2009, 116) on esittänyt relevantin kysymyksen ”Tiedämme, mitä myymme, mutta tiedämmekö, mitä asiakas ostaa?”

Asiakkaasta tulee koko yrityksen toiminnan kehittämisen lähtökohta (Hellman & Värilä 2009, 59). Asiakasta kutsutaankin strategiseksi tekijäksi eli se ei ole enää pelkästään yrityksen operatiivisen toiminnan kohde, vaan keskeinen arvon tuottaja (Hellman & Värilä 2009, 24). On riski suunnitella tuotteita vain tuotekehittäjien omiin näkemyksiin perustuen (De Mooij 2005, 149). Asiakkaista on tehty ennen useasti vain arvauksia ja oletuksia ja faktaan perustuneet tiedot ovat puuttuneet, jonka takia asiakkaita tulee analysoida enemmän ja tiedoista oppimalla. Mitä enemmän asiakastieto on tuoreempaa, luotettavampaa ja tarkempaa, sitä helpommin yritys menestyy. (Hellman & Värilä 2009, 27-28) Asiakkailta tulee kysyä tietoja, jotta toimintaa voidaan kehittää paremmaksi (Arantola 2006, 52). Arantolan mukaan kuitenkin monessa yrityksessä (2005, 54) jäädään vain vision ja periaatteiden tasolle, jossa ”asiakkaiden ymmärtäminen on tärkeää”, mutta kuitenkaan todellisia tarpeita ei selvitetä. Jos yritys tuntee omat tuot-

teidensa ja palveluidensa käyttäjät, niin lopputuloksena saadaan aikaan tarpeellisimpia tuotteita (De Mooij 2005, 18).

Esimerkiksi kanavat, asiakkaiden varallisuuden nousu sekä uudet sähköiset työkalut ovat antaneet valtaa asiakkaille ja tuotteiden merkitys on heikentynyt yritysten menestystekijöinä (Hellman & Värilä 2009, 19). Usean eri kanavan takia, yrityksen kannalta on entistä tärkeämpää tunnistaa asiakkaiden tarpeita ja toiveita (Hellman & Värilä 2009, 37).Tieto auttaa yritystä keskittymään olennaisiin kehittämistoimiin. Kun tieto asiakkaiden halusta ja tarpeista kasvaa, on yrityksen helpompi tehdä tuotteista asiakkaan silmissä houkuttelevampia. (De Mooij 2005, 20)

Yritykselle tärkeää tietoa on se, että miksi jotkut asiakkaat eivät halua käyttää yrityksen tuotteita tai mikä koituu ostamisen esteeksi. Tästä tiedosta, voi olla enemmän hyötyä uusien tuoteparannusten kehittämiseen, kuin esimerkiksi tutkimalla tyytyväisiä asiakkaita. (De Mooij 2005, 16) Takia palautteiden kuuntelu asiakasrajapinnassa on ensiarvoisen tärkeää. Asiakastiedon ymmärtämisestä tiedetään Arantolan (2006, 11) mukaan kaksi asiaa: sillä voi tehdä rahaa ja sitä ei hyödynnetä hirveästi. Asiakkaista saatava tieto on ollut aliedustettua verrattuna muuhun yrityksissä olevaan tietoon. Asiakasymmärrys tulisi organisoida riittävän ylös yrityksissä, eikä vain asiakasrajapintaan. (Arantola 2006, 12)

Asiakastiedon keräämisen suhteen ongelmaksi nousee usein se, mitä asiakkailta tulisi kysyä, jotta saataisiin vastauksia liiketoiminnan kehittämiseksi (Arantola 2006, 31). Monesti asiakastiedon merkitys on yrityksissä niin vähäinen, että päätöstilanteet menevät ohi. Tällöin asiakkaan näkökulmasta olisi pitänyt huomata, että tarvitaan päätös toiminnan muuttamiseksi. (Arantola 2006, 38)

3 HAASTEET MONIKANAVAISUUDESSA

Asiakkaat suosivat monikanavaisuutta, vaikka samalla haasteita voi esiintyä. Ilman ainutlaatuisia kykyjä ja jokaisen kanavan tehokasta johtamista ei voida saavuttaa toiminnallista synergiaa. (Zhang et al. 2010,8)

Rangaswamy, A. & Van Bruggen (G.H 2005, 7-8) mukaan on olemassa paljon kysymyksiä liittyen monikanavaisuuteen, joihin tulisi löytää tutkimusten kautta vastauksia. Tutkimustietoa tarvitaan lisää muun muassa siitä, miten monikanavaisuus voi aiheuttaa ristiriitoja. Laukkasen (2007,58) mukaan tutkijat yrittävät löytää alla oleviin kysymyksiin vastauksia:

1. Mitkä asiat motivoivat toimimaan monikanavaisesti?
2. Mitkä ovat merkittävät haasteet monikanavastrategian kehittämisessä?
3. Mitkä ovat mahdollisuudet luoda synergiaa kanavien välille?
4. Mitä monikanavaisten toimijoiden tulee ottaa huomioon heidän monikanavapäätöksissä?
5. Kuinka monikanavaisuus kehittyy ajan kuluessa?

Alla oleviin kappaleisiin on kerätty haasteita aiheuttavia tekijöitä, jotka käydään tarkemmalla tasolla läpi.

3.1 Kanavien välinen synergia

Yritysten on tärkeää ymmärtää se, että asiakkaiden toiveet tulee täyttää jokaisessa kanavassa ja synergiat tulee löytää eri kanavien välille. Synergia riippuu pitkälle siitä, kuinka hyvin eri kanavat tekevät yhteistyötä keskenään. Monikanavaisilla toimijoilla voi mennä aikaa, että uuden kanavan käyttöönotolla löydetään synergiaa muiden kanavien välille. (Neslin et al. 2006, 103) Synergian löytäminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tietoa

etsitään kanavasta A ja tuote ostetaan tämän jälkeen kanavasta B (Neslin et al. 2006, 107).

Se millainen kanava rakennetaan, riippuu siitä, kuinka hyvin päästään yhteisymmärrykseen asiakkaiden vaatimusten ja eri kanavien jäsenten välillä. Asiakkaat eivät pidä, jos tieto eri kanavien välillä on epäjohdonmukaista. (Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G.H 2005,9) Kuitenkin Van Bruggen et al. (2010, 333) on sitä mieltä, että kanavien henkilöiden tulee välttää sitä, että toimintoja kopioidaan muilta kanavissa toimivilta.

Kommunikaation puute kanavien välillä voi johtaa ristiriitoihin. Tällöin voi olla tilanteita, jossa esimerkiksi yritysten johto ei saa tietoa, elleivät työntekijät kerro saamaansa informaatiota eteenpäin. (Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G.H 2005,8) Myöskään ilman eri kanavien välillä tehtävää yhteistyötä, ei pystytä rakentamaan kunnollista brändimielikuvaa. Tärkeää on ymmärtää, mitkä tekijät ajavat yritystä jakamaan tietoa eri kanavien välisten osapuolten kesken. Kysymyksenä onkin, kuinka eri kanavat ja niissä tehtävä yhteistyö vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen. (Van Bruggen et al. 2010, 335)

Monissa yrityksissä ei tarjota yhteneväistä asiakaskokemusta eri kanavien välillä. Monissa yrityksissä eri kanavia johtaa eri henkilöt ja näin ollen myöskään kanavat eivät ole yhteneväisiä keskenään. Myös monesti on niin, ettei kukaan henkilö ole vastuussa kanavien välisestä toimivuudesta. (Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G.H 2005,7)

Monikanavaisten toimijoiden tulee varoa myös kannibalismia eli sitä, että toisen kanavan lisääminen vie toisen kanavan myyntiä (Zhang et al. 2010, 25). Toki myös toisen kanavan lisääminen voi olla päinvastaista eli toisenkin kanavan myynti lisääntyy (Verhoef, Neslin & Vroomen 2007, 132). Jos esimerkiksi internet-kanava kopioi toista kanavaa, tällöin kannibalismia voi esiintyä (Neslin et al. 2006, 103).

3.2 Kanavapäätökset

Kaikkien monikanavaisesti toimivien tulee tehdä päätöksiä jokaiseen kanavaansa liittyen. Toimijoiden tulee miettiä muun muassa tuotevalikoimia, hinnoittelua, mainontaa, myyntiä ja tuotteiden palautusta sekä varastonhallintaa. Tärkeää on myös huomioida, missä määrin kanavien välillä tehdään yhteistyötä. Toimijat voivat miettiä esimerkiksi onko kaikissa kanavissa samanlaiset hinnoittelu- ja markkinointitoimenpiteet. Yksi tärkeä tekijä on myös miettiä, tarjotaanko eri kanavissa samanlainen valikoima vai onko valikoimissa eroja kanavien välillä. (Zhang et al. 2010,11) Näitä asioita käydään läpi tarkemmin alla olevissa kappaleissa.

3.2.1 Hinnoittelu

Monikanavaisten toimijoiden tulee pyrkiä asettamaan hinnat sellaiselle tasolle, jolla asiakkaiden hintaodotukset ovat tasapainossa kustannusrakenteen kanssa. Sähköiset kanavat ovat edullisempia verrattuna perinteiseen kanavaan, jossa tavaroita myydään liikkeestä. Esimerkiksi tilanne, jossa hinnat eri kanavien välillä vaihtelevat voivat aiheuttaa ristiriitoja. Sähköisten kanavien halvemmat hinnat verrattuna perinteisiin liikkeisiin, ovat saaneet kuluttajat ajattelemaan, että hinnat ovat epätasapainossa. (Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G.H. 2005,8)

Suurin osa sähköisten kanavien kustannuksista on muuttuvia kustannuksia, joita aiheuttavat muun muassa tilaukset, pakkaaminen ja kuljetukset. Tavallisen kanavan, jossa tuotteita myydään suoraan liikkeestä, kustannukset muodostuvat muuttuvista kustannuksista, joita ovat muun muassa tila-, vakuutus- ja työntekijäkustannukset. Tavallisten kanavien tulee pyrkiä myymään niin paljon, jotta kiinteät kustannukset pystytään kattamaan.

Zhang et al. (2010,19) mukaan hinnat voivat vaihdella huomattavasti eri kanavien välillä, jos jokaisessa kanavassa on eri päätöksentekijät, jotka

eivät tee yhteystyötä keskenään. Jokainen monikanavainen toimija voi säädellä eri hintoja, kunhan ne on suunniteltu muihin kanaviin sopiviksi. Hinnoittelua voidaan käyttää hyödyksi, jos esimerkiksi halutaan ohjata asiakkaat ostamaan tietyistä kanavista enemmän. Esimerkiksi jos asiakkaat halutaan ohjata käyttämään internet-kanavaa, tällöin hinta voidaan laskea alemmaksi tässä kanavassa verrattuna muihin. (Zhang et al. 2010,19)

Monikanavaisuuden avulla voidaan pyrkiä ajamaan alempiarvoiset asiakkaat käyttämään matalamman kustannuksen kanavia kuten itsepalvelua. Päinvastoin monikanavaisuudella voidaan tarjota myös strategisesti tärkeille asiakkaille enemmän kanavia yhteydenoton helpottamista varten. (Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G.H 2005, 7) Tärkeintä on kuitenkin miettiä, mistä asiakkaat maksavat (McGrath 2009, 248). Eri kanavilla on hyvät ja huonot puolensa. Esimerkiksi asiakas voi helposti internetissä vaihtaa ostoksia tehdessään kilpailijan sivulle. Fyysisessä liikkeessä näin ei yhtä helposti tapahdu. (Dholakia et al. 2010, 90)

3.2.2 Valikoima ja varastointi

Jokaisen monikanavaisen toimijan on mietittävä kanaviensa valikoimaa ja kanaviin liittyviä varastointipäätöksiä. Asiakkaiden kanavavalinnat riippuvat muun muassa valikoiman laajuudesta. Kumarin & Venkateshan (2005, 45) mukaan jotkut asiakkaat täyttävät vasta tarpeensa, kun käyttävät useampia kanavia. Kaplanin ja Nortonin (2005,129) mukaan tuotteen on tarjottava asiakkaalle ratkaisu johonkin tärkeään ongelmaan, jotta asiakkaaseen saadaan tehtyä suuri vaikutus ostopäätöksen onnistuttua.

Valikoima vaihtelee yleensä kanavan mukaan. Internetissä voidaan esimerkiksi ylläpitää suurempaa tuotevalikoimaa. Kanavassa, jossa tuotteita myydään myymälästä, ei voi pitää suurta valikoimaa tilan puutteen ja varastointikustannusten takia. Tämän takia monikanavaisten toimijoiden tulee miettiä sopiva valikoima kuhunkin kanavaan. Monikanavaiset toimijat pitävät esimerkiksi internetissä ja kuvastossa suurempaa valikoimaa, kuin

myymälässä. Tällöin monikanavaiset toimijat usein mahdollistavat kanavien välisen ostamisen. Esimerkiksi jotkut toimijat pitävät pientä valikoimaa myymälässään, mutta mahdollistavat asiakkaille lisätuotteiden tilaamisen esimerkiksi internetistä. Jotkut monikanavaiset toimijat voivat myös pitää liikkeissään mallikappaleita. Tällöin varsinaiset tilattavat tuotteet löytyvät internetistä. (Zhang et al. 2010,21)

3.2.3 Tuotteiden palauttaminen

Monikanavaisille toimijoille on tärkeää kehittää toimiva tuotteiden palautusprosessi. Kumar &Venkatesh (2005, 47) mukaan tuotteiden palautus on yleisempää, jos asiakas on ostanut monista eri kanavista. Asiakkaiden luottamusta nostaa se, että palautusprosessi on toimiva. Joidenkin tutkimusten mukaan palautusprosessi lisää palautusten määrää, mutta toisten mukaan taas palautusprosessi mahdollistaa asiakkaiden uudelleenostot.

Jotkut monikanavaiset toimijat myös vahvistavat asiakassuhdetta palautusten kautta. He antavat muun muassa asiakkaiden palauttaa internetistä ostettuja tuotteita liikkeeseen sen lisäksi, että he antavat asiakkaiden hakea internetistä tilattuja tuotteita liikkeestä. Tämä ei vain mahdollista parantamaan asiakastyytyväisyyttä, vaan myös antaa monikanavaiselle toimijalle mahdollisuuden myydä lisää asiakkaalle, kun hän tulee liikkeeseen. Ongelmaksi voi nousta se, että liikkeessä monikanavaisella toimijalla on pienempi valikoima, joten he joutuvat palauttamaan palautettuja tuotteita varastolleen. Tämän takia tulee miettiä tarkkaan, millainen palautusprosessi on ihanteellisin. Tässä tapauksessa voi joutua miettimään, mitkä ovat ne tuotteet, jotka saa palauttaa toiseen kanavaan ja veloitetaanko tästä jotain kustannuksia asiakkailta. (Zhang et al. 2010,23)

3.3 Kanavien johtaminen

Kun kanavia on useita, niin yritykset eivät aina tiedä, kuka vastaa mistäkin kanavista, toiminnoista tai asiakkaista, koska kanavilla ei ole määrättyä johtajaa. Ilman johtamista asiakaskokemukset eivät ole välttämättä ole aukottomia. (Van Bruggen et al. 2010, 336)

Kanavien avulla asiakkaille tulee tarjota tarpeeksi tietoa ja niitä tuotteita, joita he haluavat. Tuotteet tulee myydä asiakkaan haluamassa paikassa, haluttuun aikaan ja asiakkaan vaatimalla laadulla. Kanavien avulla tuote toimitetaan asiakkaalle ja asiakkaille luodaan arvoa. (Van Bruggen et al. 2010, 334) Erityisen tärkeää on varmistaa tuotteen ja palvelun laatu, ratkaista asiakkaiden ongelmat sekä varmistaa asiakastyytyväisyys (Kaplan & Norton 2004, 121).

Uudet teknologiat esimerkiksi internetissä tarjoavat asiakkaalle paremmin tietoa. Asiakkaat haluavat Van Bruggen et al. (2010, 337) mukaan uskoa mieluummin tuotteiden käyttäjien kokemuksia, kuin tuotteen myyjää. Asiakas saa paljon paremmin tietoa tuotteesta usean eri käyttäjäkokemuksen kautta.

Levin, A.M et al. (2003, 85) mukaan kuluttajat suosivat eri tuotteille sähköistä kanavaa, niin sanottua ”online”-kanavaa ja eri tuotteille puolestaan ”fyysistä”-kanavaa, jota kutsutaan ”offline”-kanavaksi. Kysymyksenä kuuluukin, mikä on optimaalisin kanavamäärä, joka pitäisi valita (Van Bruggen et al. 2010, 337). Yrityksille, joilla on sekä ”online”- sekä ”offlinekanavia”, voi olla vaikeuksia hallita, että kanavien välillä tuotestrategiat ovat sopusoinnussa keskenään (Van Bruggen et al. 2010, 334). Online-kanavilla tarkoitetaan uusia kanavia esimerkiksi mobiilikanavat ja offline-kanavilla puolestaan perinteisiä kanavia esimerkiksi fyysiset liiketilat (Falk et. al 2007, 145).

Lynch et al. (2001, 5) kutsuu tuotteita ”high-touch” ja ”low-touch” tuotteiksi. High-touch –tuotteet ovat sellaisia, joita asiakkaat haluavat kosketella tai tutkia ennen ostopäätöksen tekoa. Low-Touch –tuotteet puolestaan ovat sellaisia, jotka ovat standardoitu keskenään. Esimerkiksi vaatteiden oston osalta asiakkaille on tärkeää päästä tunnustelemaan ja tutkimaan tuotteita. Tällöin asiakkaat pitävät sellaista kanavaa parempana, jossa tuotetta pääsee fyysisesti koskemaan verrattuna esimerkiksi sähköiseen kanavaan. Jos asiakkaat ostavat esimerkiksi tietokoneohjelmia tai lentolippuja, tällöin he suosivat nopeaa tiedonhankintaa ja tuotetietojen vertailua, eikä tällöin tuotteen fyysisen kosketuksen kanssa ole merkitystä. (Levin, A.M et al. 2003, 85) Kuluttajat voivat esimerkiksi katsoa tarjouksia internetistä, ostaa liikkeistä kiireelliseen tarpeeseen tai ostaa kuvastosta lahjaksi (Dholakia et.al 2010, 88).

3.4 Kuluttajan ostokäyttäytyminen

Varmaa tutkimustietoa siitä, miksi yksikanavaiset kuluttajat ovat vielä epävarmoja ostamaan useasta eri kanavasta, ei ole löydetty. Myöskään syytä sille ei ole löydetty, miksi jotkut kuluttaja pitävät jostain kanavasta enemmän kuin toisesta. Kuluttajat käyttävät sitä kanavaa, josta sillä hetkellä on hyötyä heille, koska eri kanavat tarjoavat kuluttajille ainutlaatuisia käyttömahdollisuuksia ja rajoitteita. (Dholakia et.al 2010, 88) Vastausta ei ole myöskään löydetty, millainen tyypillinen monikanavainen ostaja on ja mikä saa asiakkaan ostamaan monista eri kanavista tai valitsemaan tietyn kanavan muiden joukosta. On olemassa hyvin vähän tietoa siitä, millaiset vaikutukset monikanavaisuudella on. Kuitenkin tutkimustulosta on siitä, että keskimäärin monikanavainen ostaja kuluttaa enemmän rahaa yritykseen verrattuna yksikanavaiseen ostajaan, mutta syytä siihen, miksi näin tapahtuu, ei ole löydetty. Myersin, Van Metren ja Pickersgillin (2004, 1) mukaan monikanavaiset ostajat kuluttavat 20-30 % enemmän kuin keskimäärin yksikanavainen ostaja.

Sähköisestä kanavasta ostettaessa asiakkaat kokevat mielekkäänä sen, että tuotetietoa on helppo löytää ja vertailla eri tuotteiden kesken. Asiakkaat kuitenkin pitävät haittana sitä, että henkilökohtaista palvelua ei ole saatavilla eikä tuotteita voi kosketella. Asiakkaita myös huolettaa tavaroiden jakelu tai se, että asiakkaiden tulee antaa maksukorttien numeronsa internetiin. Asiakkaiden silmissä tuote ja ostotilanne vaikuttaa paljon siihen, onko sähköinen vai fyysinen kanava parempi. (Levin, A.M et al. 2003, 85)

Curran, Meuter ja Suprenant (2003, 221) sanovat kuitenkin, että vaikka monet yritykset yrittävät ajaa asiakkaitaan perinteisistä liikkeistä ”teknologiapohjaisiin itsepalvelukanaviin”, niin monet yritykset ovat taasen huomanneet, että on käynyt päinvastoin ja kanavien välille on syntynyt ristiriitoja.

Keen et. al (2004, 689) ovat määritelleet neljä kuluttajasegmenttiä, jonka perusteella asiakkaat valitsevat eri kanavia:

1. ”generalist” eli ”yleismies”, joka valitsee kanavansa osana muuta ostokokemusta

2. ”formatter”, jotka miettivät tarkkaan, mitä kanavaa käyttävät ja he ostavat ainoastaan ”fyysisistä kanavista”

3. ”price sensitives”, jotka ostavat halvimmasta kanavasta

4. ”experiencers”, jotka käyttävät kanavia, joita ovat ennenkin käyttäneet onnistuneesti

Konus, Verhoef ja Neslin (2008, 401) puolestaan määrittelivät kolme segmenttiä kuluttajille:

1. Multichannel enthusiasts”, joilla on positiivinen asenne kaikkia kanavia kohtaan (liikkeet, internet, kuvastot)

2. ”Store-focused consumers”, jotka ovat orientuneita ostamaan liikkeistä ja joilla on myös suurin lojaalisuus kanavaa ja brändia kohtaan

3. ”Uninvolved shoppers”, jotka eivät ole kovin kiinnostuneista mistään kanavista ja jotka eivät osta paljon

Nicholson, Clarke ja Blakemore (2002, 138) ovat tunnistaneet tilannetekijöitä, jotka määräävät sen, millaisesta kanavasta asiakas on kiinnostunut. Yksi on fysikaaliset tekijät kuten esimerkiksi sääilmiöt. Toinen tekijä on sosiaaliset tekijät kuten esimerkiksi ystävien kanssa tehdyt ostosreissut. Kolmas tekijä on aikaan liittyvät tekijät kuten ”kuinka kiire tuote on ostaa” tai kellonaika. Neljäs tekijä on millaisesta tuotteesta on kyse. Viides tekijä on se, että millaisella mielialalla henkilö on ostohetkellä.

3.5 Monikanavaisen tarjonnan kustannukset

Sillä aikaa, kun monet toimijat ovat tulleet monikanavaiseksi, niin jotkut välttävät tätä strategian käyttöä (Zhang et al. 2010,7). Alle on listattu joitakin syitä, minkä takia kaikki toimijat eivät halua toimia monikanavaisesti.

Joillekin toimijoille, jotka käyttävät esimerkiksi internetkanavaa, voi liikkeen avaamiskustannukset olla kohtuuttomat. Lisäksi nämä toimijat, joilla ei ole liikettä, voivat kohdata huomattavaa tehottomuutta rakentaessaan liikekanavaa. Heillä ei ole tarpeeksi tietoa ja kokemusta muun muassa ylläpidon osalta ja valikoiman räätälöinti voi olla hankalaa. Työntekijöiden valinta, perehdytys ja johtaminen ovat myös haastavia tekijöitä. Kaikki nämä edellä mainitut tekijät selittävät sen, miksi vain muutamat, jotka käyttävät muita

kanavia toiminnassaan, kuin liikekanavaa, ovat ottaneet liikekanavan käytön mukaan toimintoihinsa. (Zhang et al. 2010,9)

Toimijat, jotka ovat tottuneet tarjoamaan korkean tason henkilökohtaista palvelua liikkeessä, voivat olla haluttomia lisäämään muita kanavia. Tähän syynä on se, että he pelkäävät negatiivista brändimielikuvaa ja sitä, ettei asiakas saa riittävää henkilökohtaista apua, joka johtaa siihen, ettei ostokokemus ole tarpeeksi tyydyttävä. (Zhang et al. 2010,10) Asiakkaiden brändikäsitykset voivat vaikuttaa asiakkaan kokemukseen (Verhoef et. al 2009, 37).

3.6 Viiden haasteen teoria

Neslin et.al (2006, 95) tunnistavat viisi haastetta monikanavaisuudessa. Näitä haasteita ovat

1. Tiedon yhdistäminen
2. Kuluttajakäyttäytymisen ymmärtäminen
3. kanavien määritys
4. kanavien välisten resurssien jakaminen
5. kanavien välisten strategien yhteensovittaminen

Yritysten tulisi ymmärtää, miten asiakkaat valitsevat kanavansa ja mitä kanavaa kukin asiakas käyttää ostoprosessinsa aikana. Kysymyksenä on muun muassa mitkä tekijät määrittävät asiakkaan kanavavalinnat ja mitkä kanavatekijät ovat tärkeitä. Myös kysymyksenä on vaikuttaako markkinointiviestintä kanavavalintaan ja voiko monikanavaisen näkökulman avulla segmentoida asiakkaita. Epäselvää on myös se, tekevätkö asiakkaat kanavalintansa kanavan vai yrityksen perusteella sekä vaikuttaako monikanavainen ympäristö asiakasuskollisuuteen. Kysymyksenä kuuluu myös,

mitä tietoa on oleellista kerätä (ostotiedot, etsimistiedot ennen ostoa ym). (Neslin et.al. 2006, 98)

Sen jälkeen, kun yritykset ovat keränneet tietoa asiakkaistaan ja löytäneet ymmärryksen asiakkaan päätöksentekoprosesseista, niin voidaan määritellä kanavia. Keskeistä on miettiä, mikä on jokaisen kanavan yksittäinen kontribuutio. Jos uusia kanavia lisätään, tällöin tulee miettiä lisätyn kanavan kontribuutiota yritykselle sekä sitä, lisääkö se myyntiä ja tuottoja. Myös tulee miettiä, mitkä kanavat ovat parhaiten synergiassa keskenään. (Neslin et.al 2006, 98)

Keskeisiä kysymyksiä liittyen kanavien resurssien jakamiseen on muun muassa se, että mikä on optimaalinen kanavamix. Tärkeää on myös miettiä, onko tarkoituksena saada ohjattua tiettyyn kanavaan vai onko markkinointiviestinnän tarkoitus olla neutraalia kaikkien kanavien osalta. (Neslin et.al 2006, 98) Kanavien välisten strategioiden osalta tulee miettiä, ovatko kanavat itsenäisiä vai integroitu keskenään sekä onko niissä samanlainen vai erilainen hinnoittelurakenne. Kannattavaa on myös miettiä, onko kanavat suunniteltu tiettyjen segmenttien tai toimintojen ympärille. Esimerkiksi internet voi olla suunniteltu tiedon etsimiseen, fyysinen liike tuotteen ostamiseen ja puhelinpalvelu kaupan teon jälkeiseen käyttötukeen. (Neslin et.al 2006, 98)

3.7 Neljän haasteen teoria

Zhang et al. 2010,10) puolestaan esittelevät neljä haastetta, joita monikanavaiset toimijat kohtaavat

1. organisaation rakenne
2. tiedon yhdistäminen/yhteensopivuus
3. Asiakas/ kuluttaja-analyysit
4. arviointi ja suorituskykymittarit

Nämä Zhang et al (2010, 10) havaitsemat haasteet käydään alla tarkemmin läpi.

3.7.1 Organisaation rakenne

Ilman ainutlaatuisia kykyjä ja jokaisen kanavan tehokasta johtamista ei voida saavuttaa toiminnallista synergiaa. Organisaation rakenne on suurin haaste monikanavaisille toimijoille. Monet yhtiöt johtavat heidän kanavia keskitetysti ja monet säilyttävät erilliset tiimit varastotoiminnoille, tuotteistamiselle, markkinoinnille, rahoitukselle, analyyseille ja tuotekehitykselle. Kanavissa voi olla eri kohdemarkkinat, joissa vaaditaan eri tuotteita tai hinnoittelua. Näiden toiminnallisten vaikeuksien takia, monella monikanavaisella toimijalla on erilliset organisaatiot ja jopa ulkoistettu kanavajohtaminen jokaiselle kanavalle. (Zhang et al. 2010, 8-10)

Monet, jotka hyödyntävät liike- ja kuvastokanavaa säilyttävät hajautetun organisaatiorakenteen, koska jokainen kanava vaatii muun muassa erilaisia tuotteistamistekniikoita ja erilaisia toteutumisprosesseja. Myös, jos aikaisemmin on hyödynnetty pelkästään vain liikekanavaa, niin tämän vuoksi organisaatiorakenne halutaan pitää edelleen erillisenä. (Zhang et al. 2010,11) Internetkanavaa käyttäville voi liikkeen avaamiskustannukset olla kohtuuttomat. Lisäksi nämä toimijat, joilla ei ole liikettä, voivat kohdata huomattavaa tehottomuutta rakentaessaan liikekanavaa. Heillä ei ole tarpeeksi tietoa ja kokemusta muun muassa ylläpidon osalta. Muun muassa valikoiman räätälöinti ja johtaminen ovat haastavia tekijöitä. Kaikki nämä edellä mainitut tekijät selittävät sen, miksi vain muutamat, jotka käyttävät muita kanavia toiminnassaan, kuin liikekanavaa, ovat ottaneet liikekanavan käytön mukaan toimintoihinsa. (Zhang et al. 2010,9)

Toimijat, jotka ovat tottuneet tarjoamaan korkean tason henkilökohtaista palvelua liikkeessä, voivat olla haluttomia lisäämään muita kanavia. Tähän

syynä on se, että he pelkäävät negatiivista brändimielikuvaa. Vähittäiskauppiaat voivat olla huolissaan, etteivät asiakkaat saa riittävää henkilökohtaista palvelua, joka johtaa siihen, ettei ostokokemus ole tarpeeksi tyydyttävä. (Zhang et al. 2010,10) Asiakkaiden brändikäsitykset voivat vaikuttaa asiakkaan kokemukseen (Verhoef et. al 2009, 37).

Hajautetun organisaation etuja on se, että jokaiseen kanavaan kiinnitetään suurempaa huomiota ja vastataan täten paremmin erilaisiin kilpailutilanteisiin. Jokainen kanava voi myös sopeuttaa oman tarjontansa palvellakseen erilaisia markkinasegmenttejä. (Gulati, R. & Garino, J. 2000, 110) Van Bruggen et al. (2010, 331) mukaan kuitenkin nykyään hajautettu rakenne on myös aiheuttanut ongelmia, kun kanavien välille yritetään luoda synergioita, koska asiakkaat odottavat saumatonta kokemusta monikanavaisessa ympäristössä. Tämä voi luoda toisiaan jäljentäviä tiimejä ja aiheuttaa tehottomuutta liiketoimintaprosesseihin sekä aiheuttaa sisäisiä konflikteja kanavien välillä.

Markkinoilla on vähän tutkimustietoa siitä, mikä on kaikkein tehokkain organisaatiorakenne monikanavaisille toimijoille. Konsulttiyritykset ja vähittäiskaupan harjoittajat ovat vasta tutkimassa tätä aihealuetta. Viimeaikaiset teollisuuden tutkimukset osoittavat, että vaikka monet toimijat itsenäisine rakenteineen ovat kasvaneet valtavasti ja tuottaneet voittoa, niin silti integraation puute on johtanut tehottomuuteen ja asiakkaiden hämmentämiseen ja tämän takia kanavien välisten toimintojen onnistuminen on tärkeää. (Shop.org & J.C William Group 2008) Asiakaskokemukset ovat epäjohdonmukaisia, koska koordinointi tuoteaktiviteettien osalta on puutteellista kanavien välillä (Zhang et al. 2010,11). Tämä tieto vahvistaa, että tulevaisuuden yliopistollisissa tutkimuksissa tulee katsoa pidemmän aikavälin avulla eikä tule kiinnittää huomiota vain lyhyen-aikavälin myynninkasvuun tai tuottavuuteen. Deloitte suosittelee monikanavaisia toimijoita harkitsemaan sitä, jos he rakentaisivat epämuodollisia organisaatiorakenteita, jotka tukevat monikanavaista ympäristöä. Deloitten mukaan yksi vaihtoehto on esimerkiksi luoda eri kanavien välistä johtamista ja verkosto-

ja. (Deloitte 2007) Todellisuudessa tällainen ”osittain integroitu” (semi-structured)- verkosto näyttää olevan nykyisin kaikista yleisin rakenne monikanavaisten vähittäiskauppiaiden keskuudessa. (Shop.org and J.C. William Group)

Zhang et al. (2010, 9) uskoo, että päätös organisaatiorakenteen suhteen ei ole niin yksinkertainen. Kaikki ratkaisut eivät sovi kaikille toimijoille. Jokaisen monikanavaisen toimijan täytyy itse päättää, mitä toimintoja voi integroida ja mitkä kannattaa puolestaan pitää erillisinä. Päätöksessä tulee huomioida jokaisen yrityksen historia sekä nykyiset johtamisrakenteet, brändistrategia ja jokaisen kanavan yhteensopivuus (Gulati, R. & Garino, J. 2000, 114). Zhang et al. (2010,13) mukaan tarvitaan enemmän tutkimustietoa aiheesta.

Tulevaisuudessa Van Bruggen et al. (2010, 335) ennustavat, että ympäristön vakautuessa kanavista tulee entistä tasapainoisempia ja ne ovat osa suurempaa yhtenäistä kanavastrategiaa. Joskus monikanavaisten yritysten uudet organisaatiomuodot ajavat yritykset käyttämään eri kanavia. Organisaatiorakenne voi myös vaikuttaa siihen, miten paljon synergiaa kanavien välillä on. Yritykset pystyvät rakentamaan suoria suhteita asiakkaidensa kanssa mobiili- ja internetkanavan avulla. (Van Bruggen et al. 2010, 333)

3.7.2 Tiedon yhdistäminen

Zhang et al. (2010,13) mukaan haaste monikanavaisen strategian luomisessa on se, että miten pystytään rakentamaan sellainen IT-infrastruktuuri, jossa eri kanavissa oleva tieto saadaan yhdistettyä ja analysoitua keskenään. Monikanavaisten toimijoiden tulee rakentaa sellainen IT-infrastruktuuri, joka pystyy keräämään tietoa muun muassa ostoista kaikissa kanavissa. Myös IT-infrastruktuurista tulee pystyä erottamaan tärkeät tiedot jokaisesta kanavasta päätöksentekoa varten.

Joskus eri kanavista saatavaa informaatiota ei pystytä yhdistämään keskenään, jonka takia ei saada kaikkea tietoa irti monikanavaisesta asiakkaasta. Ne, jotka puolestaan pystyvät yhdistämään eri kanavien tietoja keskenään, voivat hyödyntää tietoa muun muassa asiakasarvon laskemisessa tai markkinoinnin resurssien suuntaamisessa. (Zhang et al. 2010,13) Kanavissa voi olla eri kohdemarkkinat, joissa vaaditaan eri tuotteita tai hinnoittelua. Näiden toiminnallisten vaikeuksien takia, monella monikanavaisella toimijalla on erilliset organisaatiot ja jopa ulkoistettu kanavajohtaminen jokaiselle kanavalle. Nämä edellä mainitut tekijät lisäävät haasteita saavuttaa kysynnän synergioita. (Zhang et al. 2010,9)

3.7.3 Asiakas / Kuluttaja-analyysit

Rangaswamy, A.,& van Bruggenin (2005,6) mukaan nykypäivänä monikanavaisuus vaatii ymmärtämään paremmin asiakkaiden ostopäätösprosesseja ja saa toimijat kehittämään uusia lähestymistapoja, jotta he ymmärtäisivät asiakaskokemuksia, tyytyväisyyttä ja uskollisuutta. Rangaswamy, A.,& van Bruggenin (2005, 7) mukaan ympäristö pakottaa muutokseen ja yritysten tulisi keskittyä ydinosaamiseensa. Laukkasen (2007, 59) mukaan kuitenkaan uuden oppimista ei saa unohtaa. Laukkanen toteaa hyvin ”taito tehdä asiat hyvin ei riitä. Tarvitaan kykyä tehdä asiat hyvin uudenlaisissa tilanteissa”

Nykypäivänä yritykset tarvitsevat rationaalista analysointitaitoa ja heidän tulee nähdä mahdollisuuksia. Lisäksi kyky ja halu toimia muiden kanssa on erityisen tärkeää. (Laukkanen 2007, 59) Varsinkin epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä vaaditaan uudenlaisia ajattelutapoja, jotta yritykset menestyvät ja luovat kilpailuetua (McGrath 2010, 247). Rita Gunther McGrath ja Ian MacMillan (1995, 1) ovat kehitelleet Discovery Driven Planning eli DDP- teorian, joka edustaa sitä, että yritykset kohtaavat epävarmuutta ja monimutkaisuutta. Perinteiset tavat suunnitella toimintaa eivät enää auta, vaan voivat olla jopa katastrofaalisia. Lähtökohtana DDP-ajattelussa on se, että yritysten tulee suunnitella toimintaa oppimalla

jatkuvasti ympäristöstä. Mitä suurempi osa tiedosta on olettamusta, sitä enemmän pitää kiinnittää huomiota oppimiseen. Nämä ovat uudenlaisia oppimistapoja, joita McGrath pitää tärkeänä.

Laukkasen (2007,59) mukaan mahdollisuuksia löydetään, jos yrityksessä on taito:

1.ennakoida lähitulevaisuuden tapahtumia kokemukseen perustuen
2. lukea markkinoita ja nähdä niiden aukot

3. tiedon hankkimisena kentällä tapahtuvista asioista olemalla muiden kanssa tekemisissä

4. kyseenalaistaa nykyiset tavat, jolla tehdään liiketoimintaa

5. tarttua mahdollisuuksiin, ennen kuin muut tarttuvat

6. hankkia resurssit, joilla mahdollisuudet voidaan toteuttaa.

7. välttää liian houkuttelevat markkinat (markkinat tyydyttävät omaa yritystä, mutta eivät kuitenkaan houkuttele kilpailijoita)

8. verkostoitua sellaisissa paikoissa, jossa on relevanttia tietoa ja joissa resurssit kohtaavat.

3.7.4 Arviointi ja suorituskykymittarit

Jokaista kanavaa varten tulisi kehittää suorituskykymittari, joka huomioisi jokaisen kanavan ominaispiirteet (Zhang et al. 2010,15). Aina voidaan myös miettiä voidaanko asiat tehdä toisin. Päätökset ovat usein parempia vaihtoehtoja vertaamalla. Yritysten tulee myös miettiä, mitä tapahtuu tai miten selvitään, jos jotain muuta tapahtuu, kuin alun perin odotettiin. Yleensä on suositeltavaa miettiä, mikä olisi pahin asia, joka voisi tapahtua. Näihin asioihin liittyen tulisi miettiä toimenpiteet ja suorituskykymittarit sekä miten tilannetta voisi parantaa tai jopa estää kokonaan. Täten ongelmat saadaan hallittaviksi. (Laukkanen 2007, 50)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen pääkohdat. Aluksi käydään läpi tutkimuksen tausta ja kohderyhmä, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen toimeksiantaja sekä tutkimusmenetelmät ja aineisto. Tämän jälkeen tarkastellaan aineiston käsittelyä ja analysointia sekä reliabiliteettia ja validiteettia.

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Kohderyhmänä tässä tutkimuksessa oli Postin kuluttaja-asiakkaat (alle 20-vuotiaista yli 60-vuotiaisiin) eri puolilta Suomea. Tutkimuksessa kuluttajat kutsuttiin vastaamaan kyselyyn Postin uutiskirjeen, Postin internet-sivujen ja Postin Facebook-sivun kautta.

Kuluttajia osallistui yhteensä 2547 henkilöä ja keskimäärin vastausaikaa käytettiin 11,5 minuuttia käyntiä kohden. Kysely oli avoinna kuluttajille 5.-16.2.2014. Kuten taulukosta 1. huomaa, että tutkimukseen osallistuneista 55,1 % oli naisia (1403 henkilöä) ja miehiä oli 44,9 % (1144 henkilöä). Naisten ja miesten suhteen ikäjakauma oli melko tasainen. Alle 20 vuotiaita vastanneista on vain 1,3 % (32 henkilöä) ja 20-30 vuotiaita 10,3 % (263 henkilöä). Vastaajista 31-40 vuotiaita on 16,6 % (422 henkilöä). 41-50 vuotiaista vastaajia oli 24,1 % (614 henkilöä), 51-60 vuotiaita 23,8 % (605 henkilöä) ja yli 60 vuotiaita 24 % (611 henkilöä).

Taulukko 2. Tutkimuksen kohderyhmä

Sukupuoli		%
Nainen	1403	55,1
Mies	1144	44,9
Ikä		%
Alle 20 vuotta	32	1,3
20-30 vuotta	263	10,3
31-40 vuotta	422	16,6
41-50 vuotta	614	24,1
51-60 vuotta	605	23,8
Yli 60 vuotta	611	24,0
Asuinpaikka		%
Pääkaupunkiseutu	894	35,1
Turku/Tampere	301	11,8
Muu yli 50 000 asukkaan kaupunki	554	21,8
Alle 50 000 asukkaan kaupunki	448	17,6
Haja-asutusalue	348	13,7
Käytän arkeen liittyvissä asioissa internettiä eniten		%
Tietokoneella	2067	81,2
Tabletilla	260	10,2
Matkapuhelimella	220	8,6

Asuinpaikan suhteen vastaajista suurin osa oli pääkaupunkiseudulta 35,1 %:lla (894 henkilöä). Seuraavaksi eniten vastaajia oli muista yli 50 000 asukkaan kaupungeista [kuin Turku/Tampere] 21,8 %:lla (554 henkilöä). Vastaajista 17,6 % (448 henkilöä) oli alle 50 000 asukkaan kaupungista. Haja-asutusalueelta oli 13,7 % vastaajista (348 henkilöä). Turusta ja Tam-

pereelta oli vähiten vastaajia 11,8 % (301 henkilöä). Suurista kaupungeista, lukuun ottamatta Turkua ja Tamperetta, oli eniten vastaajia.

Vastanneista kuluttajista suurin osa 81,2 % (2067 henkilöä) käyttää internetiä tietokoneella. Seuraavaksi eniten 10,2 % (260 henkilöä) käyttää internetiä tabletilla ja vähiten 8,6 % (220 henkilöä) käyttää internetiä matkapuhelimella.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa oli kvalitatiivinen menetelmä, koska tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia henkilöiden mielipiteiden kautta tutkittavissa olevaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa henkilöiden mielipidettä edustivat Postin kuluttaja-asiakkaat. Tutkimuksen tekijä on työskennellyt kohdeyrityksessä koko tutkimuksen teon ajan, jonka vuoksi tutkimuksen tekijällä on taustatietoa yrityksestä, kanavista ja tuotteista.

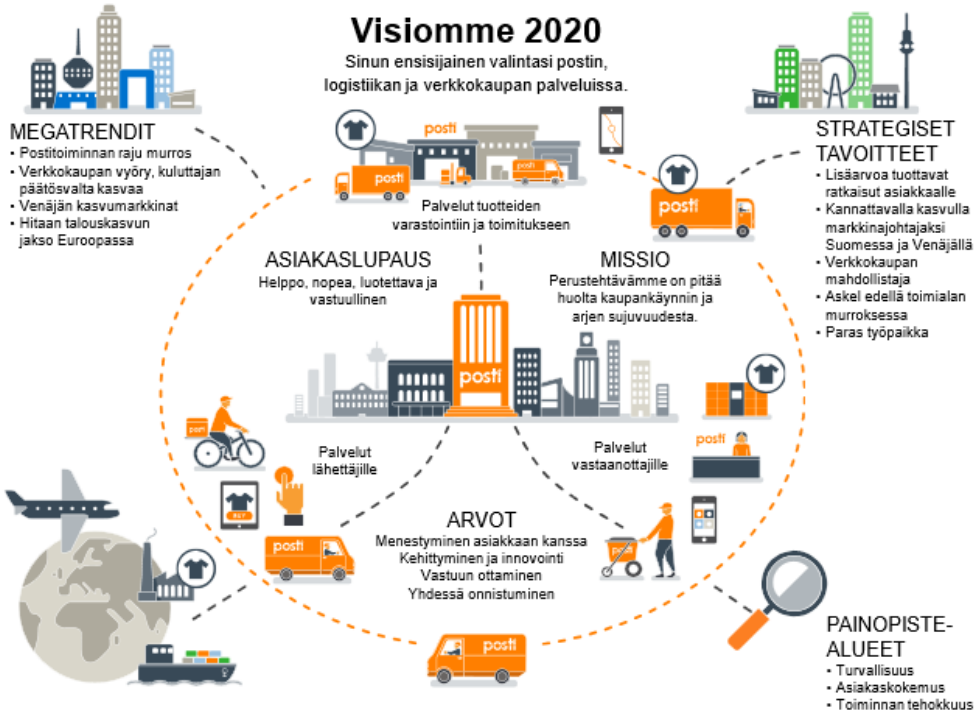
Myersin (2013, 7) mukaan tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin eli määrällisiin ja laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Kvantitatiivisen menetelmän mukaan numerot todistavat, kuinka tutkimuksen kohde toimii. Kvantitatiivisia menetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, numeeriset tavat sekä laboratoriokokeet. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa myös aiemmat teoriat, johtopäätökset, hypoteesit ja käsitteet ovat keskeisiä. (Metsämuuronen 2006, 208)

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa kohdetta tilastollisen perustelun ja mittaamisen sijaan. Esimerkkejä kvalitatiivisesta tutkimusmenetelmistä ovat havainnointi, haastattelut ja dokumentit. (Räsänen et. al 2005, 92) Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään, tulkitsemaan ja kuvaamaan ilmiöitä. Pääosin tarkastellaan, mitä ihmiset ovat olleet mieltä jostain tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi et. al. 2007,135) Hirsjärvi et al (2004,155) mukaan tutkittavien ääni pääsee esille.

4.3 Kohdeyrityksen esittely

Posti on Suomen valtion omistama yritys, joka palvelee asiakkaita 26000 henkilön voimin 11 eri maassa. 96 prosenttia liikevaihdosta tulee yrityksiltä ja yhteisöiltä. Tärkeimmät asiakastoimialat ovat kauppa, media ja palvelut. Postilla on neljä liiketoimintaryhmää, jotka ovat Postipalvelut, Paketti-ja logistiikkapalvelut, Itella Venäjä ja Opus Capita. (Posti 2015a)

Kuvassa 3 havainnollistetaan Postin visiota ja strategiaa vuoteen 2020. Posti haluaa varmistaa laadukkaiden ja kustannustehokkaiden postipalveluiden saatavuuden. Visiona on olla asiakkaiden ensisijainen valinta logistiikan, verkkokaupan ja postin palveluissa. Palveluiden osalta halutaan tarjota Suomen kattavin palveluverkko useiden kanavien kautta, jossa asiointi on helppoa. Verkkokauppojen kuluttaja-asiakkaille halutaan tarjota hyvä palvelukokemus, joka edistäisi verkkokaupan kehittymistä. Postin strategiset tavoitteet on tuottaa lisäarvoa tuottavia ratkaisuja asiakkaille, kasvaa markkinajohtajaksi Suomessa ja Venäjällä, mahdollistaa verkkokaupan kasvua sekä olla askeleen edellä toimialan muutoksessa. (Posti 2015b). Tässä tutkimuksessa keskitytään Postiin ja kuluttaja-asiakkaisiin.



Kuva 2. Postin visio ja strategia vuoteen 2020 (Posti 2015)

4.4 Tutkimusaineiston analysointi

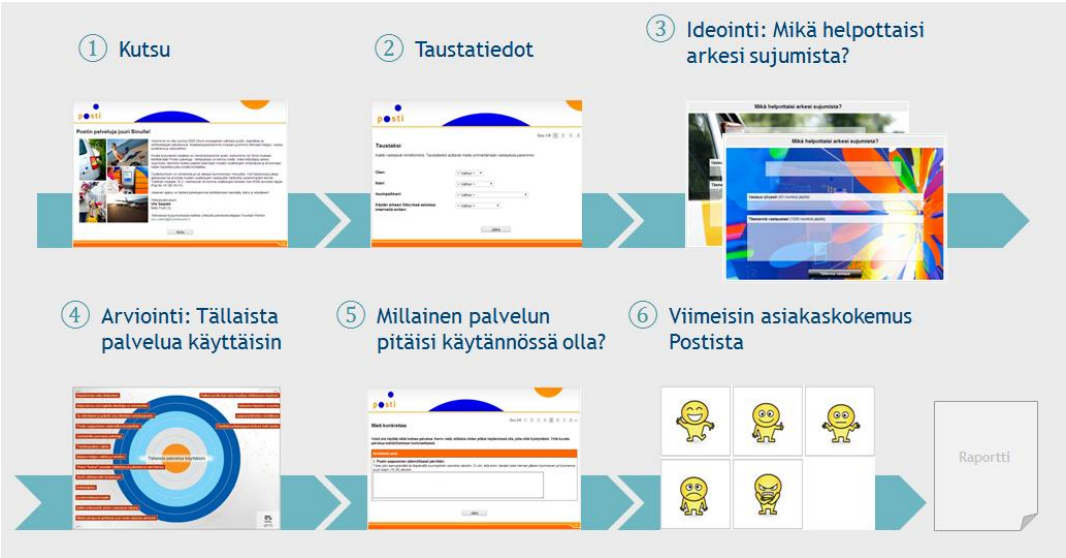
Tämä tutkimus on tehty kvalitatiivista tutkimusotetta käyttäen. Kuten aikaisemmin tässä työssä on kerrottu (Räsänen et al. 2005, 92), kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena, että tutkimus pyrkii analysoimaan tutkimuksen kohdetta syvällisesti kokonaisuutena. Tutkimuksen aineisto on saatavilla Postin ja Fountain Parkin kanssa tehdyn tutkimuksen tuloksena ja aineiston analysointi oli tutkijan vastuulla. Tutkimuksen tulokset ajettiin excel-taulukoihin, jotka analysoitiin jokainen kysymys kerrallaan. Tavoitteena oli mahdollisimman syvällinen analysointi, jotta tutkimuksesta saatiin kaikki hyöty irti. Aineisto käytiin läpi excelistä rivi riviltä.

Kehitysidea-rivejä oli yhteensä 2136 kappaletta. Viimeisestä asiakaskokemuksesta kertovia excel-rivejä oli 1166 kappaletta. Aluksi esille nousseet kehitysideat kerättiin asiayhteyden mukaan Word-tiedostoon aakkosjärjestykseen. Tämän jälkeen samankaltaiset ideat ryhmiteltiin samoihin

kappaleisiin, jolloin nähtiin, montako kertaa kukin idea oli toistunut. Kuten Hirsjärvi et al. (2007, 135) toteavat tällöin tutkittavien ääni ja mielipiteet nousevat tutkimuksessa esille. Ryhmittely auttaa selkeyttämään tutkimusaineistoa. Ideointi-portaali kokonaisuudessaan kysymyksineen esitetään liitteessä 1.

Tutkimusprosessi muodostui erinäisistä vaiheista. Kuten Jaakkola, Orava & Varjonen (2009, 3) painottavat tietoa tutkimukseen tulisi hankkia muun muassa asiakkaiden tarpeista. Tässä tutkimuksessa kuluttajille suoritettiin kyselytutkimus ideointiportaalin muodossa, jotta dataa saataisiin kerättyä. Asiakkaiden osallistuminen tutkimukseen on esitetty prosessikuvana kuvassa 2. Tutkimusprosessi alkoi, kun kuluttajille lähetettiin kutsu tutkimukseen. Tämän jälkeen vastaajista kerättiin taustatiedot. Kolmannessa vaiheessa kuluttajilta kysyttiin, mikä helpottaisi heidän arkensa sujumista. Kyselyportaalissa oli vaihtuva kenttä, jossa kehotettiin kuluttajia miettimään monesta eri näkökulmasta asiaa: Ajattele päivittäisostosten tekemistä, ajattele lomaa ja lomailua, ajattele asiaa nuorten näkökulmasta, mieti vanhuutta ja vanhenemista, mieti uutisia ja ajankohtaisia asioita, mieti ystäviä ja yhteydenottoa, ajattele elämäntilanteiden muutoksia.

Neljännessä vaiheessa kyselyportaali arpoi satunnaisesti muiden kuluttajien ehdottamia kehitysideoita ja niiden käytettävyyttä pyydettiin arvioimaan. Viidennessä vaiheessa kuluttajat saivat kirjoittaa vapaasti, millaisen halutun palvelun tulisi olla. Kuudennessa kohdassa kuluttajat saivat antaa viimeistä asiakaskokemuksesta parhaiten vastaavan mielipiteen.



Kuva 3. Kuluttajien tutkimusprosessi

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen validiteetti kertoo, tutkitaanko, havainnoidaanko ja mitataanko sitä, mikä on tutkimuksen kannalta oleellista. Validiteetti kuvaa myös, kuinka hyvin käytettävällä mittarilla saadaan mitattua sitä, mitä sillä halutaan mitata. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen sekä ulkoiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti kertoo, onko tutkimus yleistettävissä. Tällöin tulee poistaa mahdollisimman monta luotettavuuden uhkaa pois. Sisäinen validiteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen omaa luotettavuutta eli mitataanko sitä, mitä on tarkoitus mitata. Arviota voidaan tehdä siitä, ovatko käsitteet oikeita, onko mittari oikein muodostettu ja onko teoria oikein valittu. (Metsämuuronen 2005, 57) Kanasen (2011,118) mukaan korkea validiteetti saavutetaan niin, että valitaan oikea mittari, tutkimusmenetelmä sekä kiinnitetään huomiota siihen, että mitataan oikeita asioita.

Reliabiliteetti viittaa mittaustulosten toistettavuuteen eli tutkimuksella pyritään ei-sattumanvaraisiin tuloksiin. Jos reliabiliteetti on korkea, niin tällöin satunnaiset tekijät kuten esimerkiksi tutkimuksen tekijä ei vaikuta lopputulokseen. Tutkimuksen tuloksen tulisi pysyä samana, vaikka tutkimuksen

tekijä olisi eri henkilö. (Hirsjärvi et al. 2004, 213) Reliabiliteetilla on kaksi ominaisuutta: konsistenssi ja stabiliteetti. Stabiliteetti kuvaa mittarin pysyvyyttä ajassa ja konsistenssi tutkimuksen yhtenäisyyttä. (Kananen 2011, 119)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen validiteetti on hyvä sillä tutkimusaineisto on saatu kuluttaja-asiakkaille lähetetystä kyselystä. Myös reliabiliteetti oli hyvä, sillä tutkimus perustuu suoraan asiakkailta ja tutkimuksessa on selkeästi esitetty toistuvuus numeerisesti. Kuluttajien mielipiteet on otettu suoraan kuluttajaideointi portaalin tuloksista, jolloin kuluttajaideat on viety suoraan tutkimustuloksiin. Kuluttajat antoivat kuitenkin vapaamuotoisia mielipiteitä Postin palveluiden kehittämiseksi, jonka takia joissakin kohdissa tulkinta voi olla tutkijan vastuulla ja inhimillisiä väärinymmärryksiä on voinut syntyä. Tutkija kuitenkin yritti ottaa kantaa asioihin vain asiakkaiden tuomalla tavalla puolueettomasti. Metsämuurosen (2008, 47) mukaan on haitallista, jos tutkimuksen tekijällä on vahvoja ennakko-oletuksia tutkittavasta aiheesta, koska tällöin aineistot eivät välttämättä saa muutettua tutkijan ennakko-oletuksia. Ennakkokäsitysten ei saisi antaa vaikuttaa aineiston läpikäymiseen ja johtopäätösten tekemiseen. Tutkija pyrki minimoimaan mahdolliset aikaisemmat ennakko-oletukset. Tuomi & Sarajärven (2009, 136) mukaan tutkija käsittelee tietoa ”oman kehyksen” valossa, joka voi vaikuttaa tutkimuksen tulokseen.

Koska kysely suoritettiin virtuaalisesti, olosuhteiden vaikutusta tutkimukseen ei voida analysoida (esimerkiksi missä kuluttajat ovat konkreettisesti vastanneet kyselyyn). Kaikki kuluttajat ovat osallistuneet tutkimuksen vastaamiseen vapaaehtoisesti. Jos tutkimus suoritettaisiin uudelleen, niin kuluttajien mielipiteet olisivat luultavasti pääosin samankaltaisia, mutta vastaajaotoksesta riippuen tulokset voisivat hieman muuttua. Esimerkiksi jos tutkimukseen saataisiin enemmän mukaan nuoria vastaajia, voisivat tutkimustulokset olla hieman erilaiset. Kuitenkin näinkin laajalla otoksella, jota tutkimuksessa käytettiin, nähdään tietynlaiset trendit, jotka olisivat to-

dennäköisesti samankaltaisia seuraavassa tutkimuksessa. Toki yksittäisiä uusia mielipiteitä voisi tulla eri palveluihin ja kanaviin liittyen.

Validiteetti on hyvällä tasolla. Fountain Parkin ja Postin yhteistyössä luoman kyselyn tuloksista huomasi, että kaikki asiakkaat eivät välttämättä olleet ihan ymmärtäneet sitä, että tarkoituksena oli kerätä ideoita Postin palvelujen kehittämiseksi. Tutkimuksen toteuttamistapaan tutkimuksen tekijä ei voinut ottaa kantaa, koska tutkimuksessa analysoitiin tarkoituksella valmista aineistoa. Tutkimustuloksista ja tutkimuksessa toteutetussa analyysissa saadaan konkreettisia toimenpiteitä palveluiden kehittämiseen liittyen, niin kuin tutkimuskysymyksessä on määritelty.

5 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYSOINTI

Tässä kappaleessa tutkimuksen tulokset analysoidaan. Tutkimuksen tulokset eritellään kolmeen osaan analysoinnin selkeyttämiseksi, nämä ovat: perinteiset eli fyysiset kanavat, sähköiset kanavat ja monikanavaisuus. Mikäli tutkimustulos on esiintynyt useamman kerran, lauseen perään on ilmoitettu suluissa monta kertaa se on esiintynyt.

Perustuen aiemmin tutkimuksessa esitettyyn teoriaan, asiakkaiden mielipiteiden hyödyntäminen on tärkeää palvelujen kehityksessä. Kuten Kaplan & Norton (2004, 152) toteavat, yritysten tulisi hyödyntää enemmän suoraan kuluttajilta saatavia kehitysideoita. Koska erinomaisen asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden luomisesta on noussut tärkeä asia nykypäivänä (Verhoef et al. 2009, 31) tällaiset asiakaskokemukseen perustuvat tutkimukset ovat hyödyllisiä yritysten liiketoiminnan kehittämisessä. Verhoef et al. (2009, 38) mukaan juuri sellaiset yritykset saavuttavat menestystä, jotka keskittyvät asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Huomioiden Postin nykyinen haastava taloustilanne, niin asiakkaiden hyvä palvelukokemus ja kilpailukykyinen liiketoiminta muodostuvat erittäin tärkeäksi.

Määriteltäessä eri kanavia asiakkaiden ostomieltymysten pohjalta, voidaan todeta, että tutkimuksen teoriaosan määritelmät aiheesta osuvat hyvin yhteen tutkimustulosten analysoinnin kanssa. Kuten Van Bruggen (2010, 331-333) toteavat asiakkaat ovat tottuneet käyttämään erilaisia kanavia viimeisen vuosikymmenen aikana ja tämän huomaa myös tutkimustuloksista kuluttajien kanavapreferensseihin.

Lewin A.M et al. (2003, 85) mukaan perinteisiä palvelutarpeita on kahdenlaisia ja palvelukanava valitaan tuotteen laadun mukaan. Heidän mukaan kuluttajat suosivat eri tuotteille sähköistä kanavaa (online) ja eri tuotteille fyysistä kanavaa (offline). Teoriaan pohjautuen tutkimustulokset on jaettu työn empiriaosiossa teorian mukaisesti jaoteltuihin kanaviin: perinteisiin eli

fyysisiin kanaviin, sähköisiin kanaviin ja näiden yhdistelmään: monikavanaisuuteen.

5.1 Perinteiset eli fyysiset kanavat

Perinteisillä kanavilla tarkoitetaan kanavia, joissa palvelu toteutetaan fyysisesti (Lewin A.M. et al. 2003, 85). Fyysiset eli perinteiset kanavat koetaan teorian kaltaisesti samalla lailla eli osalle tuotteista ja palveluista sopivana. Perinteiset kanavat koetaan hyvänä etenkin iäkkäämpien vastaajien keskuudessa.

Laukkasen (2007, 59) mukaan yritysten tulee nähdä mahdollisuuksia liiketoiminnassaan. Tutkimustuloksista löytyi muutama tällainen ”uusi mahdollisuus” fyysisiin palvelukanaviin liittyen. Haja-asutus alueille toivotaan kehitettävän Postin ”kioskiauto”, johon voisi jättää lähtevät paketit ja kirjeet. Autosta voisi siis ostaa postin tarvikkeita ja auto voisi myös kuljettaa paketit asiakkaille (6 kertaa). Eräs kuluttaja kommentoi asiaa näin:

> ”Postipalvelut postin jakelun yhteydessä. Postiauto voisi kiertää kuten jäätelöauto ja sieltä voisi noutaa paketit ja lähettää paketit ja kirjeet. Palvelu voisi olla iltaisin n. kerran viikossa. Kun palvelut on viety kauas ja asutus harvenee kaupunkien laitamilla, niin silloin vois postiauto olla entiseen tyyliin myös pankki, koska siellä asuvat vanhemmat ihmiset ei osaa hoitaa netissä pankkiasioitaan. Myös päivittäistavarat vois tilata postiautoon.”

Tässä voisi olla yksi Laukkasen (2007, 59) määrittelemä ”uusi liiketoimintamahdollisuus” fyysiseen kanavaan, jos Postin kanavia joudutaan vähentämään tulevaisuudessa. Postiauto voisi tuoda kustannussäästöjä esimerkiksi harvaan asutuilla alueilla, jos fyysisiä Postin toimipisteitä pystyttäisiin supistamaan. Myös alueiden asukkaat hyötyisivät tästä, koska Postin toimipisteelle ei olisi pitkää välimatkaa.

McGrathin & MacMilanin (2005, 3) mukaan yritysten tulee löytää uusia palvelumahdollisuuksia, jotta voivat saavuttaa kilpailuetua. Tutkimustulosten pohjalta kuluttajat toivoivat uusina palvelumahdollisuuksina siivouspalveluita kotiin (22 kertaa) ja vanhukset apua arjen askareisiin (8 kertaa). Kuluttajat kokevat myös lääkkeiden tuonnin hyödyllisenä (9 kertaa). Kuten McGrath & MacMilan (2005, 3) toteavat yritysten on muokattava ydinliiketoimintaansa, jotta voivat saavuttaa kilpailuetua. Vanhusten palveluissa ja lääkkeiden tuonnissa Posti voisi hyödyntää laajaa jakeluverkostoaan ja miettiä uudenlaista liiketoimintaa tätä kautta. Siivouspalvelut ja kotihoidon palvelut eivät ole Postin ydinliiketoimintaa, jonka vuoksi niiden implementointi käytäntöön ei ole relevantti vaihtoehto, vaikka McGrath & Macmilan (2005, 3) suosittelevatkin muokkaamaan ydinliiketoimintaa oman liiketoiminnan ulkopuolelle.

Levin, A. M et. al. (2003, 85) mukaan tuote ja ostotilanne vaikuttaa siihen, mitä kanavaa asiakkaat pitävät parhaimpana. Tutkimustulosten pohjalta huomaa, että joidenkin lähetysten osalta (kuten kirjatun kirjeen) kritisoitiin sitä, että se pitää käydä noutamassa fyysisestä toimipaikasta. Asiakkaat toivovat, että Kirjatun kirjeen noutopaikan saisi itse valita tai se tuotaisiin kotiin (2 kertaa). Tästä huomaa, että kuluttajat haluavat itse vaikuttaa kanavien valintaan kuten Levin, A. M et. al (2003, 85) totesivat ja ohjata lähetyksiä eri kanaviin ja hallinnoida niiden toimitusaikaa.

Kuten Zhang et al. (2010, 5) sanoo, asiakkaiden tarpeita voi tyydyttää hyödyntämällä eri kanavista saatavia etuja. Kuluttajat kokevat tärkeäksi, että voivat keskeyttää postinjakelun loman ajaksi. Vastauksista huomaa, että lähetysten toimitusta toivotaan heti keskeytystä seuraavana päivänä noutopisteeseen, asiakkaan postilaatikkoon tai kotiovelle sovittuna aikana. Tällöin asiakkaan ei tarvitse noutaa lähetyksiä erikseen Postin toimipisteestä jakelun keskeytyksen jälkeen (3 kertaa). Tällöin asiakkaiden tarpeet saadaan paremmin tyydytettyä, kun jokainen asiakas voi itse määritellä eri kanavien tuomia hyötyjä, kuten Zhang et. al (2010, 5) toteavat. Kuluttajille

on myös tärkeää lähetysten säilytysajan pidentäminen, jota eräs kuluttaja kommentoikin seuraavasti:

> ” Mahdollisuus panna lähetykset holdiin (pitoon) kun matkalla Verkkokaupoista tilatessasi ei aina voi tietää milloin toimitukset tapahtuvat ja joskus osa toimituksista jakautuu osatoimituksiin joiden toimituksia vaikea ennustaa. Verkko-ostoksia pitää rajoittaa useita kuukausia ennen matkaa jos haluaa varmistua, etteivät tuotteet palaudu turhaan/tarpeettomasti lähettäjälle.”

Vastauksista voidaan huomata, että kuluttajat haluavat laittaa lähetyksensä pitoon/”holdiin” esimerkiksi ennen lomamatkoja. Kuluttaja perusteli tätä niin, että tilatessa jotain kaikki ei välttämättä tule yhdellä kerralla toimitettua, jonka vuoksi jälkitoimitukset voivat tulla juuri loman aikana. Tällöin lähetykset tarpeettomasti palautuvat takaisin lähettäjälle, koska niitä ei ehdi noutamaan. Kuten Zhang et al. (2010, 5) sanoo, asiakkaiden tarpeita voi tyydyttää hyödyntämällä eri kanavista saatavia etuja. Tässä tapauksessa Posti voisi hyödyntää omaa myymäläkanavaansa, jossa lähetyksiä voisi säilyttää jonkun ennalta määritetyn ajan verran asiakkaan tarpeiden mukaan. Tämä loisi kuluttajille lisäarvoa.

McGraft (2009, 248) sanoo, että on tärkeää muuttaa toimintatapoja, jos uutta tietoa ilmenee. Postimerkkiautomaattien osalta tutkimustuloksista nousi esille se, että kuluttajat haluaisivat, että ne otetaan uudelleen käyttöön fyysiseen kanavaan (6 kertaa). Tämän takia teoriaan perustuen tarve olisi hyvä testata ja päättää sen pohjalta, kannattaako automaatit ottaa uudelleen käyttöön. Automaatista voisi ostaa postimerkin, jonka voisi leimata lähetykseen ja hinta määräytyisi painon ja kohteen mukaan. Yksi kuluttaja kommentoi asiaa seuraavasti:

> ” Mihin katosivat postimerkkiautomaatit posteista? Mentiin kehityksessä takapakkia. Minulle vastattiin, että niitä ei käytetty

> tarpeeksi. Uskon, että tilanne olisi nykyään aivan erilainen, kunhan niissä olisi kunnollinen opastus, korttimaksu vaihtoehtona ja yksinkertainen käyttö.”

Asiakkaiden mieltymys itsepalvelukanavia kohtaan on lisääntynyt (McGraft (2009, 248) ja postimerkkiautomaatti kuvastaa kuluttajien halukkuutta käyttää itsepalvelukanavaa lähetyksen postimaksun ostoon. Kuitenkin aikaisemmin tämä palvelu ei saavuttanut suurta kysyntää, joten nyt olisi mielenkiintoista nähdä, ovatko kuluttajien toiveet muuttuneet.

Gensler, Dekimpe & Skiera (2007, 17) havainnollistavat, että asiakastyytyväisyyttä voi tyydyttää paremmin hyödyntämällä eri kanavista saatavia etuja sekä välttämällä yksittäisten kanavien puutteita yhdistämällä eri kanavia. Yhtenä keskeisimpänä kehityskohteena fyysiseen kanavaan kuluttajat näkivät pakettiautomaatin. Esimerkiksi perinteinen kanava tarjoaa ainutlaatuisia etuja, sillä kuluttajat voivat liikkeessä arvioida tuotteita ja saada henkilökohtaista palvelua. Kuitenkin pakettiautomaatti tarjoaa paremmin ydinpalveluja, koska pakettiautomaattikanavaa on helpompi lähestyä kuin esimerkiksi myymäläkanavaa. Pakettiautomaattipalvelut ovat paremmin tavoitettavissa. Zhang et al. (2010, 5) mukaan kaupat eivät välttämättä ole auki kuluttajan haluamaan aikaan, mutta muut kanavat mahdollistavat tuotteiden ostamisen missä ja milloin vain ja halvemmilla matkakustannuksilla. Tutkimuksen aineisto tukee edellä mainittuja teoriaviitteitä, sillä pakettiautomaattien käyttämistä toivottiin lisää esimerkiksi verkkokauppojen keskuudessa ja kaikki paketit toivotaan noudettavan Smartpostista sen tuoman helppouden ja vaivattomuuden takia (25 kertaa). Eräs vastaaja kommentoi pakettiautomaattia seuraavasti:

> ”Postipaketit postin smart pakettiautomaattiin Toivoisin saavani kaikki minulle osoitetut paketit noudettua smart pakettiautomaatista. Erityisesti pakettien noutoliikenteessä automaatti on toiminut aivan mahtavasti. Lisää näitä! Mistä tahansa verk-

> kokaupasta tilatessa on aivan ehdoton valtti pystyä valitsemaan haluamansa noutopiste. ”

Pakettiautomaatit koetaan todella toimivina ja helppoina pakettilähetysten vastaanottamisessa sekä lähettämisessä. Pakettiautomaatit ovat myös Postin kannalta erittäin kustannustehokkaita, koska automaatit vähentävät työvoimakustannuksia. Tämän vuoksi Postin kannattaisikin keskittyä Smartpostin kehittämiseen entisestään sen tuoden hyötyjä molemmille osapuolille.

Zhang et al. (2010, 5) mukaan asiakkaat suosivat laajaa saatavuutta. Pakettiautomaattienkin osalta huomaa, että kuluttajat toivoivat myös laajempia aukioloaikoja, jotta paketit voisi noutaa iltaisin ja viikonloppuisin (5 kertaa). Toinen vastaajista kommentoi:

> ” Joustavat aukioloajat. Olen ollut tyytyväinen siihen, että pakettiautomaatti on käytettävissä kaupan aukioloaikoina jopa klo 24 saakka. Lähetykset saa haettua ja lähetettyä joustavasti, eikä töistä tarvitse lähteä aiemmin pois.”

Tutkimusaineistosta löytyy paljon samantyylisiä vastauksia, jotka tukevat pakettiautomaattien hyödyllisyyttä. Kuluttajat voisi ottaa mukaan suunnittelemaan esimerkiksi hyviä paikkoja pakettiautomaateille. Tätä ajatusta tukee myös Hyysalon (2006, 86) näkemys siitä, että yhteistyötä kannattaa tehdä niiden kanssa, jotka ovat tuotteiden käyttäjiä tai odotettuja käyttäjiä (Hyysalo 2006, 89). De Mooijinkin (2005, 109) mukaan suosituksena on se, että kuluttaja on vahvasti mukana tuotteiden suunnitteluprosessissa. Kuluttajat esimerkiksi toivovat kerrostaloihin tai lähiöihin pakettiautomaattia tai laatikkoa, jonne isokokoiset lähetykset voisi jättää (5 kertaa), joka kertoo siitä, että kuluttajilta voisi saada hyviä kehitysideoita uusien pakettiautomaattipaikkojen suunnittelua varten. Ulkomailta tulevia paketteja toivotaan myös toimitettavaksi pakettiautomaattiin (6 kertaa), joka voisi olla myös mahdollinen kehittämiskohde.

Neslin et al. (2006, 103) mukaan on tärkeää se, että asiakkaiden toiveet tulee täyttää jokaisessa eri kanavassa. Pakettiautomaatin osalta tuli asiakkailta suoria toiveita, jotka auttaisivat teorian valossakin kehittämään kanavaa paremmaksi. Useiden lähetysten osalta toivotaan, että kaikki voisi maksaa yhdellä kerralla, jotta maksamista ei tarvitse tehdä erikseen jokaiselle lähetykselle (5 kertaa). Nykyisessä mallissa voi lähettää ja maksaa vain yhden lähetyksen kerralla. Kuluttajilla on hyvin tarkkojakin mielipiteitä koskien pakettiautomaatin kehittämistä kuten alla olevasta vastauksesta käy ilmi:

> ”Haluaisin valita pakettien määrän. Lisäksi Smartpost-automaattia valittaessa kaupunkien klikkailu on HIDASTA. Eli voisiko ruudun sivussa tai alapuolella olla aakkoset, josta voisi suoraan mennä haluttuun kaupunkiin”

Zhang et al. (2010,23) mukaan kanavien ominaisuuksia tehostamalla voidaan saavuttaa asiakastyytyväisyyttä. Teoriaa tukee kuluttajien ajatus siitä, että he haluavat pakettiautomaattien toimintaa tehostettavan, jotta he olisivat entistä tyytyväisempiä pakettiautomaatteihin. Asiakkaat haluavat muun muassa valita montako pakettia lähetetään, jonka jälkeen kaupunkia valittaessa toivotaan ruudun sivuun aakkosia, josta voi valita halutun kaupungin. Näin yksityiskohtaiset kehitysideat viestivät sitä, että myös kuluttajille pakettiautomaatti on todella tärkeä lähetystapa. Zhang et al. (2010,23) mukaan onkin tärkeä kuunnella asiakkaiden mielipiteitä, koska se lisää kykyä kehittää palveluista entistä asiakasystävällisempiä. Kuluttajat haluavat saada virheilmoitukset, jos automaatit ovat epäkunnossa, jotta asiakkaat eivät mene turhaan automaatille. Asiakkaat haluaisivat myös reaaliajassa tarkistaa, mitkä laatikot ovat vapaana (3 kertaa). Nämä ideat ovat sellaisia, jolla pakettiautomaattipalvelusta saisi entistä asiakasystävällisemmän. Eräs kuluttaja kommentoikin asiaa seuraavasti:

> ”Mikään ei ole inhottavampaa kuin lähteä kotoa viemään paketteja (joiden lähettämisen on luvannut tietylle päivälle) ja to-

deta, että automaatti ei toimi (asiakaspalvelussa on jonoa) ja joutuu ajamaan toisella automaatille ja toivomaan, että siellä on tilaa / se toimii.”

Rangaswamyn & Van Bruggenin (2005, 7) mukaan alempiarvoiset asiakkaat voidaan pyrkiä ajamaan käyttämään matalamman kustannuksen kanavia, kuten itsepalvelua. Heidän mukaansa myös asiakkaille voidaan päinvastoin tarjota enemmän kanavia yhteydenoton helpottamista varten ja Postin toiminnassa on nimenomaan kyse tästä jälkimmäisestä vaihtoehdosta pakettiautomaattien käytössä.

Taulukossa 4 on esitetty vielä Pakettiautomaattiin liittyvät tutkimustulokset. Taulukosta näkyy erilaiset palvelutarpeet pakettiautomaatin osalta ja tulokset on eritelty esiintymislukumäärän sekä sen muodostuman prosenttiosuuden perusteella. Liitteessä 4 on esitetty sama aineisto graafisesti paremman visuaalisen ymmärryksen saamiseksi.

Palvelutarve	Esiintymis lkm	%
Kaikki paketit pakettiautomaattiin	25	36 %
Ulkomailta tulevat paketit pakettiautomaattiin	6	9 %
Lauantaitoimitukset ja asiakaspalautukset pakettiautomaattiin	6	9 %
Pakkaustarvikkeet pakettiautomaatin viereen	6	9 %
Laajemmat aukioloajat	5	7 %
Kerrostaloihin/lähiöihin pakettiautomaatti	5	7 %
Usean paketin lähetys kerralla	5	7 %
Fyysisiä pakettiautomaatteja lisää	4	6 %
Kirjeet pakettiautomaattiin	3	4 %
Reaaliaikainen lokerotilanteen tarkistus	3	4 %
Myymälään tulleet paketit pakettiautomaatteihin	1	1 %
	69	100 %

Taulukko 3. Pakettiautomaatin palvelutarpeet

5.2 Sähköiset kanavat

Kilcourse & Rowenin (2008, 5) mukaan sähköiset kanavat parantavat toiminnallista tehokkuutta ja parantavat perinteistä tarjontaa. 15-vuotta sitten internetin kehitys mahdollisti sähköisten kanavien käyttöönoton ja perintei-

set toimijat ovatkin kehittyneet myös sähköisiksi toimijoiksi. Sähköisillä kanavilla tarkoitetaan kanavia, joissa palvelu toteutetaan internetin tai mobiilikanavan välityksellä. Sähköiset kanavat ovat selkeästi kuluttajien suosiossa ja niiden käyttö tulee lisääntymään tulevaisuudessa.

Tärkeimpänä kehityskohteena sähköisten palveluiden osalta kuluttajat näkivät Netpostin käytön. Zhang (2010, 4) mukaan sähköiset kanavat helpottavat uusille markkinoille pääsyä, jonka vuoksi uudet sähköiset palvelut voivat edesauttaa tätä prosessia. Netposti voisi olla yksi keino laajentaa Postin toimintaa, koska Netpostin osalta toivotaan laajempaa käyttöä, sillä monet yritykset lähettävät vielä paperisia asiakirjoja (32 kertaa). Erään kuluttajan kommentti Netpostin käytöstä, jota myös tukee Zhangin (2010, 4) näkemys sähköisten palveluiden käytön lisääntymisestä:

> ” Netpostiin voisi halutessaan saada kaiken Postin, jolloin ei olisi tarvetta vastaanottaa paperisia kirjeitä enää ollenkaan niin halutessaan.”

Kilcourse & Rowenin (2008, 5) mukaan sähköinen tiedonvaihto lisääntyy jatkuvasti, jonka vuoksi sähköisiin palveluihin tulee kiinnittää huomiota. Koska postialakin on menossa väistämättä enemmän sähköisempään tiedonvaihdon suuntaan, niin tämän vuoksi kuluttajien Netpostin käyttö olisi Postille kannattavaa, koska tällöin yhä useampi yritys lähtisi mukaan Netpostin käyttöön. Mitä enemmän yritykset liittyisivät Netpostin käyttöön mukaan, niin sitä enemmän Posti saisi myös tuloja palvelujen käytöstä. Kuluttajilla on erilaisia tarpeita lähetysten vastaanottoon. Esimerkiksi osa kuluttajista haluaa kaiken postinsa (25 kertaa) tai ainakin suurimman osan (7 kertaa) sähköisesti, joka tukee Kilcoursen & Rowanin (2008, 5) näkemystä sähköisen tiedonvaihdon lisääntymisestä. Tähän liittyen alla eräitä kuluttajien kommentteja:

> ” Vain kaikkien laskujen saaminen netpostiin. Tällä hetkellä en saa kuin muutaman laskun netpostin kautta.

> ”Lehdet pitäisi saada netpostiin Lehdet pitäisi olla mahdollista tilata netpostiin sähköisenä”

Kommenteista huomasi, että jotkut asiakkaat toivoivat voivan vastaanottaa kaikki lähetyksensä (15 kertaa) tai osan kuten laskut (11 kertaa) Netpostiin. Loman aikana toivotaan, että kaikki posti menisi Netpostiin, jotta postilaatikko ei täyty (3 kertaa). Jos asiakas viettää paljon aikaa muualla kuin kotona, tämä Netpostin käyttö helpottaisi huomattavasti arkea. Netpostia käyttämällä asiakkaiden ei tarvitsisi odotella postin saapumista eikä tehdä osoitteenmuutosta. Paperinen posti hukkuu asiakkaiden mukaan helposti mainospostin sekaan. Kilcoursen & Rowanin (2008, 5) mukaan sähköisen tiedonvaihdon lisääntyminen helpottaa kuluttajien arkea ja tämä näkemys vahvistuu myös kuluttajien vastauksista. Netpostiin saapuneet postit halutaan avata suoraan sähköpostissa olevasta linkistä (4 kertaa), joka myös helpottaisi palvelun käyttöä asiakkaiden silmissä.

Kilcoursen & Rowanin tutkimus sähköisen tiedonvaihdon lisääntymisestä on linjassa kuluttajien vastausten kanssa. Esimerkiksi kuluttajat eivät halua enää mainoksia postilaatikkoon, vaan ne mieluummin vastaanotettaisiin sähköisessä muodossa (8 kertaa). Eräs kuluttaja kommentoi asiaa seuraavasti:

> ” Mahdollisimman moni yritys laittaisi kirjeensä netpostiin. Haluaisin että mainoksetkin tulisivat sitä kautta voisin lukea ne kun ehtisin.”

Kuluttajille näyttää olevan tärkeää se, että heillä on mahdollisuus valita, mitkä mainokset vastaanotetaan sähköisesti ja mitkä paperisena ja tämä tukee edellä mainittua teoriaviitettä. Netpostiin tuleville mainoksille toivotaan erillistä ”mainokset”-kansiota. Olisi tärkeää, että yrityksille mainostettaisiin enemmän sitä, että Netpostiin voi myös lähettää mainoksia. Sähköiseen tiedonvaihtoon siirryttäessä kuluttajatkin voisivat olla halukkaita valit-

semaan sähköisiä mainoksia fyysisten sijaan, jonka vuoksi tämä voisi tuoda lisätuloja Postin liiketoimintaan. Tämä tukee myös Kilcoursen & Rowanin (2008, 6) näkemystä siitä, että myös mainosjakelu siirtyy jatkuvasti enemmän sähköisempään suuntaan.

Kuluttajat suosivat eri tuotteille eri kanavia (Levin A.M et al. 2003, 85), joka näkyy myös siinä, että lähetysten saapumisilmoituksia toivotaan myös Netpostiin (4 kertaa). Tällöin postissa voisi avata Netpost-sovelluksen ja näyttää saapumisilmoituksen Postin toimipisteessä. Tämän kehittäminen ei ole välttämättä kannattavaa, koska nykyiset saapumisilmoitukset on mahdollista saada suoraan tekstiviestillä ja näin ollen saapumisilmoituksen hakeminen Netpostista on vaivalloisempaa kuin tekstiviestin näyttäminen. Netpostiin toivotaan voivan arkistoida omia asiakirjoja (15 kertaa), jotka eivät ole tulleet Netpostin kautta.

Netpostiin tulevien laskujen maksua toivotaan kehitettävän niin, että laskut voisi maksaa tiedoilla, joista avainkriteerit (tilinumero, viitenumero, laskun summa jne.) siirtyisivät automaattisesti Netpostista verkkopankkiin tai laskun voisi maksaa suoraan Netpostista (20 kertaa). Zhang et al. (2010, 5) mukaan sähköisissä kanavissa voidaan tarjota parempi ostokokemus asiakkaalle, jos tarpeisiin vastataan, jonka vuoksi ylläolevia kehitysehdotuksia tulisi ottaa huomioon palvelua kehitettäessä. Tämän kanssa on linjassa vielä kuluttajan kommentti:

> ” Netpostissa oli mahdollisuus maksaa suoraan laskut. Arkeni sujumista helpottaisi se, että voisin suoraan netpostista maksaa laskuni.. Nykyisin se on hankalaa, kun pitää käydä toiselta sivulta lukemassa laskun tiedot ja sitten kirjoittaa ne toiselle sivulle. Tässä tapauksessa kotiin kannettava lasku oli helpompi, kun näit sen kokoajan tai pystyit lukea viivakoodin.. Nyt se ei onnistu jos et tulosta itse laskua, mutta sehän on aivan turhaa!”

Nykyinen malli Netpostissa, jossa laskun tiedot joutuu manuaalisesti viemään maksutapahtumalle, koetaan työlääksi. Paperilaskukin on koettu parempana, koska tällöin laskun tiedot nähdään suoraan paperilta tai laskusta voi lukea viivakoodin. Myös laskujen osalta toivotaan, että laskut olisi eritelty eräpäivän mukaan saapumisjärjestykseen taulukkoon, jossa mukana olisi virtuaaliviivakoodit, joilla laskut voisi maksaa. Maksun voisi maksaa verkkopankissa kopioimalla viivakoodin. Nämä ovat kuluttajien mielestä juuri niitä tekijöitä, jotka lisäävät Zhang et al. (2010, 5) mielestä parempaa ostokokemusta asiakkaan silmissä. Zhang et al. (2010, 5) mukaan pienillä muutoksilla palveluihin, voidaan saavuttaa lisäarvoa asiakkaiden silmissä. Postin toivotaan mahdollistavan muun muassa kaikkien päivittäisasioinnin tositteiden vastaanottamisen Netpostiin (8 kertaa). Muun muassa kauppa-, ravintola-, lääkäri-, huoltoasema-, parkki- ja takuukuitit toivotaan voivan vastaanottaa sähköisesti. Myös viranomaisten lähettämä (verottaja, Kela, kunnan lähettämä posti) posti toivotaan sähköistä kanavaa pitkin. (8 kertaa) Netpostiin toivotaan myös virallista sähköpostitoimintoa (6 kertaa), josta voisi lähettää viestejä esimerkiksi viranomaisille. Tällöin vahvaa tunnistusta voisi hyödyntää esimerkiksi sähköisten allekirjoitusten myötä sähköpostin kautta. Nämä muutokset voisivat luoda lisäarvoa palveluiden käyttäjien keskuudessa, kuten Zhang et al. (2010, 5) kuvailivat.

Gensler, Dekimpe & Skieran (2007,17) mukaan kuluttajien uskollisuus kanavia kohtaan nousee käyttämällä eri kanavien yhdistelmiä. Kehitysideana kuluttajilta syntyi se, että Posti voisi toimia luotettuna tunnistuspalveluntarjoajana. Postin sähköiset palvelut voisivat toimia luotettavana tunnistuspalveluntarjoajana, esim. OpenID-protokollaa käyttäen, jolloin Postin tunnistuksella voisi kirjautua sisään muihin kolmannen osapuolen palvelukanaviin, kuten esim. verkkokauppoihin, jolla voisi hyödyntää täten eri palvelujentarjoajien kanavia. Samalla Postin tietoja asiakkaasta voisi hyödyntää verkkokaupoissa. Tämä palvelu vastaisi tunnistus.fi ja KATSO-palveluita, joita käytetään nykyään julkishallinnon palveluihin tunnistautuessa. Sähköisiin palveluihin toivotaan lisää vahvan tunnistamisen optioita. Esimer-

kiksi kehitysideana nousi, että Postin sähköisissä palveluissa voisi olla pankkitunnisteiden lisäksi valittavissa muita vahvan tunnistamisen vaihtoehtoja kuten esim. SMS-kertakäyttösalasanat tai Googlen tunnistautumismobiilisovellus (Google authenticator).

Gensler, Dekimpe & Skieran (2007,18) mukaan asiakkaat usein hyötyvät eri kanavia yhdistämällä. Tätä teoriaa tukee kuluttajien kehitysidea, jossa sähköinen kirje halutaan siirtää fyysiseen muotoon (3 kertaa). Erään kuluttajan kommentti:

> ” Kirjeen kirjoittaminen netpostin kautta. Minun ei tarvitsisi punnita kirjettä eikä ostaa postimerkkejä, koska kaiken voin hoitaa kotona tietokoneella”

Kuluttaja voisi kirjoittaa kirjeen sähköisessä muodossa, joka sitten tulostettaisiin fyysiseen muotoon, joka lähetettäisiin asiakkaan puolesta. Tällöin asiakkaan ei tarvitsisi huolehtia kirjekuoren ja postimerkin etsinnästä ja kirjeen lähetyksestä. Kirjeen voisi kirjoittaa esimerkiksi Netpostin kautta, jonka jälkeen sähköinen kirje muutettaisiin Postin toimesta fyysiseen muotoon ja lähetettäisiin vastaanottajalle. Sama kirje voitaisiin myös lähettää usealle vastaanottajalle (2 kertaa). Tällöin Gensler, Dekimpe & Skieran (2007,18) teoria kahden kanavan yhdistämisestä toteutuisi.

Taulukossa 5 on esitetty vielä Netpostiin liittyvät tutkimustulokset. Taulukosta näkyy erilaiset palvelutarpeet Netpostin osalta ja tulokset on eritelty esiintymislukumäärän sekä sen muodostuman prosenttiosuuden perusteella. Liitteessä 5 on esitetty sama aineisto graafisesti paremman visuaalisen ymmärryksen saamiseksi.

Palvelutarve	Esiintymis lkm	%
Netpostin laajempi käyttö	32	28 %
Laskujen maksaminen suoraan Netpostista	20	17 %
Sähköisten dokumenttien vastaanottaminen	15	13 %
Omien dokumenttien arkistointi	15	13 %
Sähköpostitoiminto	6	5 %
Päivittäisasioiden tositteiden vastaanottaminen	8	7 %
Mainokset Netpostiin	6	5 %
Lähetysten saapumisilmoituksien vastaanottaminen	4	3 %
Netpostin avaaminen suoraan sähköpostilinkistä	4	3 %
Sähköisen kirjeen siirtäminen fyysiseen muotoon	3	3 %
Muistutusviesti lukemattomasta Netpost viestistä	1	1 %
Netpostin liittäminen muihin postin palveluihin	1	1 %
	115	100 %

Taulukko 4. Netpostin palvelutarpeet

Kun perinteiseen kanavaan lisätään muita kanavia kuten mobiilikanava, tällöin palvelutarjoamaa saadaan lisättyä (Zhang et al. 2010, 4). Tätä teoriaa tukee kuluttajien näkemys reaaliaikaisesta lähetysseurannasta, jossa asiakkaat toivovat, että heille lähetettäisiin esimerkiksi tekstiviesti tai sähköposti-ilmoitus heti, kun lähetys on lähtenyt tai kun se on saapunut toimipaikkaan. Asiakas haluaa seurata reaaliaikaisesti lähetyksen kulkua (5 kertaa), jota kuluttaja kommentoi seuraavasti:

> ” Reaaliaikaisen tilanteen postin etenemisestä Mikäli olen tilannut esim. verkkokaupasta jotain, haluaisin seurata aktiivisesti, milloin paketti lähtee ja milloin se on perillä kohteessa. Esim. siten, että lähettäjä rekisteröisi meiliosoitteeni tai puhelinnumeroni lähetykseen / seurantakoodiin ja saisin tiedon heti sähköpostiini tai SMS viestinä, kun paketti on lähtenyt ja milloin se on valmis noudettavaksi.”

Tällainen palvelu on kehitteillä. Hyötynä kuluttajille tästä olisi se, että paketin olisi voinut hakea jo esimerkiksi matkan varrella, jos olisi saanut tiedon paketin liikkumisesta. Näin ollen Zhang et al (2010, 4) määrittelemä parempi palvelutarjoama saadaan toteutettua.

Zhang et al. (2010, 5) mukaan asiakkaille tulee tarjota ainutlaatuisia etuja hyödyntämällä sähköisiä kanavia. Tähän liittyen kehitysideana nousi se, että lähetysten seurantaan voisi olla oma sähköinen status-sivu, jonne tulisi ilmoitus siitä, kun lähetys on noudettavissa. Näin etuna asiakkaalle olisi se, että asiakkaille ei tarvitsi välttämättä lähettää tekstiviestiä eikä paperista saapumisilmoitusta, vaan asiakkaat voisivat itse käydä katsomassa lähetystensä kulkua sähköisellä status-sivulla. Autojen GPS-paikannusta toivotaan myös hyödynnettävän lähetysten reaaliaikaisiin seurantoihin ja postinjakajien kulkuun (3 kertaa) ja asiakas näkisi missä lähetykset kulkevat. Tällöin vältyttäisiin siltä, että postilaatikolla käydään turhaan katsomassa, onko postia jo tullut tai asiakas voisi olla kotona valmiina vastaanottamassa lähetystä.

Ilman kanavien johtamista asiakaskokemukset eivät ole välttämättä aukottomia (Van Bruggen et. al. (2010, 336), jonka huomaa myös saapumisilmoituksen vastaanottamisesta. Saapumisilmoituksia toivotaan vain yhteen kanavaan esimerkiksi joko tekstiviestillä tai sähköpostitse. Kuulemma se, että saapumisilmoitus tulee eri kanavasta eri kerroilla hämmentää asiakasta (3 kertaa). Postin tulisi miettiä omaa organisaatiorakennettaan, jotta eri kanavat eivät hämmentäisi kuluttajaa. Postin pitäisi valita esimerkiksi pelkästään yksi kanava saapumisilmoituksen lähettämiseen, jolla se voisi rakentaa suoria suhteita tehokkaammaksi kuluttajien kanssa. (Van Bruggen et. al. 2010, 333)

Kilcoursen & Rowen (2008,5) mukaan sähköiset kanavat täydentävät perinteistä kanavaa. Sähköisten palveluiden osalta Postiin toivotaan kirjeiden skannauspalvelua, jossa fyysiset postit skannattaisiin sähköiseen muotoon. jonka vuoksi tällainen skannauspalvelu voisi olla toimiva ratkaisu perinteisten postipalveluiden rinnalle, joka vahvistaa Kilcoursen & Rowen (2008,5) ajatusta. Erityisesti loman aikana postit halutaan skannattavan ja tästä esimerkkinä kuluttajan kommentti:

> ”Kirjeiden skannauspalvelu kaikille. Kirjeiden skannaustahan on kokeiltu jossain saaristossa tms. Mielestäni tuo palvelu pitäisi tuoda kaikille mahdolliseksi, vapaavalintaisena. Itse ainakin hävitän kaikki paperilla tulevat laskut helposti, ja kaikki eivät lähetä niitä kuitenkaan sähköisesti. Mikäli nuo skannattaisiin Netpostiin, olisivat ne paljon paremmin tallessa, ja postinjakajatkin pääsisivät helpommalla kun ei tarvitsisi niitä kuskailla joka päivä.”

Skannauspalvelua on aiemmin kokeiltu kuluttajien keskuudessa saaristossa ja Porvoossa, minkä johdosta skannauspalvelu halutaan uudelleen vapaaehtoiseksi (9 kertaa). Kuluttajat haluavat myös, että kuluttajan lähettämät kirjelähetykset saisi skannattua.

Palveluiden helppo käytettävyys luo asiakkaille lisäarvoa (Zhang et al. 2010, 4) ja tästä relevanttina toivomuksena kuluttajilta heräsi idea, että lomaan liittyvät asiat voisi hoitaa kaikki yhdellä kerralla yhdestä paikasta, koska se olisi tehokkaampaa. (2 kertaa). Kuluttaja kommentoi seuraavasti asiaa:

> ”Lomaan liittyvät asiat tulisi voida hoitaa yhdellä kertaa Tulisi olla palvelu, jossa voi tehdä helposti kaikki lomaan liittyvät asiat esim. postin siirtäminen mökille ja pakettien ohjauspalvelun kääntäminen. Palvelun tulisi tarjota kaikki asiat kerralla ja myöskin mahdollistaa määräaikaisten muutosten teko, ettei loman päättyessä tarvitse mennä palveluun uudelleen vaihtamaan asetuksia.”

Curran, Meuter & Surprenant (2003, 209) suosittelevat internetin käyttöä, koska se vähentää palveluihin käytettävää aikaa. Tämän vuoksi myös Postin kannattaisi linkittää palveluitaan internetsivuille samankaltaisten palvelukokonaisuuksien mukaan. Kuluttajat haluavat esimerkiksi siirtää postinsa mökille loman ajaksi ja ohjata pakettejaan. Nämä palvelut on

mahdollista saada, mutta posti.fi sivuilla nämä eivät ole samassa paikassa, joten ne voisi yhdistää palveluihin käytettävän ajan pienentämiseksi.

Webpohjainen informaatio voidaan räätälöidä kuluttajien tarpeisiin (Zhang et al 2010, 6). Internetin käytössä asiakkaita huolettavat muun muassa turvallisuus ja yksityisyystekijät (Benedicktus et al. 2010, 322). Kuitenkin aikaisemmin mainituista syistä huolimatta Curran, Meuter & Surprenant 2003, 209) korostavat internetin käytöstä aiheutuvia hyötyjä kuten helppoutta ja korkeampaa palveluräätälöintiä erilaisten sähköisten palvelujen kautta. Arkeaan helpottamaan kuluttajat toivoivatkin webpohjaista sähköistä kalenteria, jonne voisi laittaa tärkeitä menoja (13 kertaa). Kalenteria toivotaan voivan katsella muun muassa internetissä, kaikilla tietokoneilla ja matkapuhelimilla. Erään kuluttajan kommentti asiaan liittyen:

> ” Tarttis saada sellainen kalenteri joka olisi suomalainen, netissä, nähtävissä kaikilla tietokoneilla, tableteilla ja puhelimilla. Sitä voisi käyttää kaikilla laitteilla millä pääsee internetiin. Siinä pitäis olla nimipäivät, auringonnousut ja kaikki se mikä ennen vanhaan oli yliopiston almanakassa”

Kuluttajat haluavat käyttää useita kanavia, koska ne täyttävät heidän tarpeensa monipuolisemmin (Konus, Verhoef & Neslin 2008, 410). Useat tietolähteet toivotaan yhdistettävän, jotta muun muassa perheen kaikki menot ja tapahtumat näkyisivät samassa paikassa. Kalenterin tapahtumista toivotaan synkronoitua muistutusta esimerkiksi matkapuhelimeen.

Kaplan & Nortonin (2004, 131) mukaan asiakkaat antavat helpommin palautetta ja parannusehdotuksia, jos he ovat sitoutuneet organisaatioon. Sitoutuneisuutta organisaatioon voisi luoda asiakaspalvelu-chatilla, josta tuli toivomus kuluttajilta. Asiakaspalvelu-chat auttaisi reaaliajassa ja sinne voisi antaa palautetta. Asiakkaat pitävät chattia tehokkaana ja käytännöllisenä ja sen avulla sitoutuneisuutta saisi lisättyä yhteydenoton helpottamisen kautta. Erään kuluttajan kommentti asiaan liittyen:

> ” Asiakaspalvelu-chat, jossa voisi huikata kysymyksen livenä tekstinä. Ei menisi linjat tukkoon ja hermot huonoon kuntoon niin asiakkaalla kuin palvelijallakin. Sinne vaan kajauttaisit kysymyksen ja asiakaspalvelija Tiina-Eemeli siihen vastaisi kun sopiva sauma tulisi. Ihan kokemuksesta voin sanoa, että asiakaspalveluun on aika usein sähköposti, mutta kukaan niitä ei lue tai vastaa.”

Asiakkaiden tarpeet ja markkinat kehittyvät jatkuvasti, jonka takia yritysten tarjoaminen tulisi kehittyä niiden mukana (Laukkanen 2007, 195 & Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 8). Esimerkiksi maksamisen osalta huomaa, että postimaksut halutaan maksaa internetin tai Netpostin kautta (15 kertaa), jonka jälkeen lähetyksen päälle voisi tulostaa postimaksusta esimerkiksi viivakoodin tai kuitin, jolla lähetyksen voisi lähettää. Huuto.netin huutopaketissa voi tulostaa osoitekortin lähetyksen päälle ja tällaista samankaltaista palvelua toivotaan myös Postille.

Internetiin toivotaan selkeää hintataulukkoa, josta asiakas voisi katsoa oikean postimaksun ja maksaa sen verkkopankilla tai postimaksutililtä. Järjestelmä tuottaisi esimerkiksi QR-koodin, jonka asiakas tulostaisi ja liimaisi lähetyksen päälle. Edellä mainituista kehitysideoista huomaa sen, että asiakkaat haluavat yhdistää erilaisia kanavia. Kuten Konus, Verhoef ja Neslin (2008, 410) toteavat useat kanavat voivat tyydyttää asiakkaiden ostotarpeet paremmin. Postin kuluttaja-asiakkaat haluavat maksaa etukäteen lähetyksensä itsepalvelukanavaa käyttäen ja sen jälkeen viedä lähetyksen lähetettäväksi fyysiseen kanavaan.

5.3 Monikanavaisuus

Monikanavaisuudella tarkoitetaan sitä, että yritys toimii useamman kuin yhden kanavan kautta (Levy & Weitz 2009, 10). Monikanavaisuus on keskeinen osa nykypäivän liiketoimintaa (Van Bruggen et al. 2010, 337). Ny-

kyisten monikanavaisten palvelujen osalta keskeisimmäksi kehityskohteeksi nousi paketin ohjaus. Paketin ohjauksen osalta toivotaan, että paketin voisi ohjata pysyvästi tai halutessa toiseen toimipaikkaan noudettavaksi (72 kertaa) tai esimerkiksi pakettiautomaattiin (33 kertaa). Asiakkaan kommentti tukee Van Bruggen et al. (2010, 337) näkemystä monikanavaisuuden tarpeellisuudesta lähetyksen ohjauksessa:

> ” Asiakas voi vapaasti päättää mikä on hänen postitoimipaikka. Tällä hetkellä voi osittain ohjata pakettien saapumiset tiettyyn postitoimipaikkaan. Haluaisin, että asiakas voisi vapaasti päättää oman postitoimipaikkansa. Täällä haja-asutusalueella, esim. meillä joutuu ajamaan 40km lenkin ihan väärään suuntaan hakemaan vaikka pakettia, kun puolestaan käymme joka päivä Joensuussa töissä”

Ylläoleva on tärkeä kehityskohde, johon Postin tulisikin kiinnittää erityishuomiota palvelujen kehittämisessä. Useat kuluttajat haluavat itse mahdollisuuden päättää, mistä toimipaikasta noutavat lähetyksensä. Syynä tähän on se, jos toinen postitoimipaikka (esimerkiksi asiamiesposti) hoitaa asiat paremmin tai paikka on sijainniltaan parempi.

Neslin et al (2006, 98) mukaan on vaikeaa hahmottaa, mitkä tekijät ajavat asiakkaiden kanavavalintoihin. Paketin ohjauksen osalta huomasi, että toimipaikan hyvä sijainti ja palvelun helppous saavat kuluttajat haluamaan itse päättää mistä kanavasta paketin voi noutaa. Neslin et.al (2006, 98) mukaan on epäselvää, vaikuttaako monikanavainen ympäristö asiakasuskollisuuteen, mutta paketin ohjauksen osalta ainakin useat kanavat lisäävät asiakastyytyväisyyttä.

Van Bruggen et al. 2010, 334) mukaan asiakkaille tulee tarjota tuotteita ja palveluja asiakkaan haluamassa paikassa, haluttuun aikaan ja asiakkaan vaatimalla laadulla. Tämän osalta huomasi, että asiakkaat haluaisivat saada lähetyksensä aikaisemmin esimerkiksi aamulla tai aamupäivällä (67

kertaa). Tätä toivetta olisikin Van Bruggenin et al. (2010, 334) mukaan tärkeä kuunnella, koska vastauksia on tullut paljon. Eräs kuluttaja kommentoi asiaa seuraavasti:

> ” Posti tulisi vähän aikaisemmin. Nyt se jaetaan usein vasta klo 14 jälkeen. Yrittäjänä kaipaisin postia jo heti aamusta.”

Van Bruggenin et al (2010, 334) teoriaa tukee myös kuluttajien ajatus siitä, että he toivovat postia jaettavan suurin piirtein samaan aikaan esimerkiksi tunnin tarkkuudella (43 kertaa). Tästä esimerkkinä:

> ” Saada posti kotiin tunnin tarkkuudella. Saada posti kotiin suurin piirtein samoihin aikoihin. Yleensä heittoa viidestä seitsemään tuntia. Kiva o dottaa tärkeää postia, jonka saa liian myöhään, että se on sit jo liian myöhäistä”

Vastauksista voidaan havaita kuluttajien mieltymys lähetysten aikaisempaan saapumisaikaan, mutta niistä ei kuitenkaan käy ilmi perustetta tälle. Ongelmaksi tähän nousee Postin kannalta se, että postinjakajilla on tietty reitti, jossa kuluttajille jaetaan päivän posti jakelureitin mukaan. Postilla on myös varhaisjakelua johon kuuluu muun muassa sanomalehdet ja perusjakelua, johon kuuluu muun muassa kirjelähetykset. Tällöin kuluttajat saatavat hämärtyä jakeluajoista, koska varhaisjakelu voi tapahtua eri aikaan kuin perusjakelu. Tämän lisäksi on mainosjakelua, jota voi harjoittaa ulkopuolisetkin toimijat. Edellä mainituista voi kuitenkin huomata, että aina ei voida kuitenkaan olosuhteista johtuen toteuttaa asiakkaiden toivomuksia, niin kuin Van Bruggen et al (2010, 334) totesivat. Kuitenkin pakettien kuljetuksen osalta toivotaan kellonajan määritystä, jolloin saisi itse päättää, monelta lähetykset tuodaan (32 kertaa). Tämän Posti voi toteuttaa, jolloin toimittaisiin Van Bruggen et al. (2010, 334) ajatusten valossa, jossa palveluita tarjotaan asiakkaille heidän toivomaan aikaan ja toivomassa kanavassa. Toimitusaikaa voisi kysyä esimerkiksi puhelinsoitolla, tekstiviestillä

tai internetin kautta, jonka jälkeen lähetys vietäisiin asiakkaalle räätälöidysti.

Internetin myötä yritysten toiminta on jo muuttunut, mutta mobiilikanavan avulla on mahdollista päästä vielä uudelle ulottuvuudelle. (Van Bruggen et al. 2010, 333). Kuten Zhang et. al (2010, 27) toteaa, mobiiliviestintä tulee kasvamaan entisestään ja siihen liittyvää kauppaa ja palveluita tullaan kehittämään, jonka vuoksi Postinkin on syytä kiinnittää huomiota mobiilipalveluiden kehittämiseen. Esimerkiksi kesämökillä ja harvaanasutuilla alueilla kuluttajat toivovat ilmoitusta matkapuhelimeen, kun lähetykset on jätetty laatikkoon. Perusteluna oli se, että asiakkaan postilaatikko voi sijaita useamman kilometrin päässä. (3 kertaa) Kuluttajat haluaisivat nähdä saapuvien lähetystensä tiedot internetissä tai saada ennakkoilmoitukset pakettien jakeluajoista esimerkiksi matkapuhelimeen (15 kertaa). Näin päästäisiin uudelle ulottuvuudelle mobiilipalveluiden avulla, kuten Van Bruggen et al. (2010, 333) esittivät. Alla esimerkki kuluttajan mielipiteestä:

> ” Saapuvista paketeista ennakkoilmoitus Jos paketeista tulisi ennakkoilmoitus sähköpostiin, niin ei tarvitsisi arvailla odotetun lähetyksen saapumista”

Kuluttajat haluavat, että Posti voisi kysyä toimitusaikaa esimerkiksi tekstiviestillä tai soittamalla ja tällöin asiakas voisi näppäillä aikavälin, jolloin paketti tuodaan (Esim. Vaihtoehto A: kello 9-11, B: 11-13). Tämä tukee Zhang et. al (2010, 27) näkemystä, jossa mobiilipalveluiden tarve koetaan hyödylliseksi. Toinen vaihtoehto on se, että jo tilausvaiheessa voisi valita kellonaikavälin tavaran kotiin toimitukselle. Joillekin paketeille on mahdollista valita aikaikkuna, jolloin paketti tuodaan kotiin. Tällöin tekstiviestillä kysytään asiakkaalta sopiva aikaikkuna, jolloin lähetys halutaan toimitettavan kotiin. Kuitenkaan palvelua ei ole saatavissa kaikille lähetystuotteille.

Kuluttajat käyttävät niitä kanavia, joista on sillä hetkellä hyötyä heille, koska eri kanavat tarjoavat heille ainutlaatuisia käyttömahdollisuuksia ja rajoit-

teita (Dholakia et al. 2010, 88). Kuluttajat toivovat lähtevän postin jättöä suoraan postilaatikkoon (13 kertaa), josta postinjakaja voisi ottaa sen mukaan, samalla kun tuo lähetyksiä. Tämä palvelu tarjoaisi heille ainutlaatuisia käyttömahdollisuuksia sen helppouden myötä. Ehdotuksena nousi myös se, että asiakkaiden yhteinen lähtevän postin laatikko voisi olla esimerkiksi kerrostalon rapussa tai postilaatikoiden lähellä (4 kertaa). Tällainen lähetystenjättöpiste voisi olla vaihtoehtoinen kanava esimerkiksi myymälälle tulevaisuudessa, jolloin lähetyksiä ei tarvitsisi lähteä viemään muualle, koska se selkeästi tarjoaa kuluttajille hyötyä, jota Dholakia et al 2010, 88) korostavat.

Kuten Zhang et al (2010, 5) toteaa, fyysinen toimipiste ei välttämättä ole auki kuluttajille sopivaan aikaan. Tämän takia lähetystenjättöpiste voisi olla sen takia hyvä, jotta kuluttajan ei tarvitsi välittää aukioloajoista. Kuluttajat toivovat myös lähetysten noutoa ja samassa yhteydessä tapahtuvaa laskutusta suoraan kotiovelta (33 kertaa), koska tällöin ei tarvitsi välittää aukioloajoista. Yhden vastaajan kommentti:

> ”Oveen/postiluukkuun selkeä viesti, joka kertoisi, että olisi postia lähetettäväksi tai olisi tarve ostaa postimerkkejä. Tällaisia vuoroja voisi olla vaikka kerran viikossa, jolloin esim. liikkumaan heikosti pääsevät saisivat lähetettyä kirjeitä ja kortteja helpommin.”

Ideana tämä on hyvä, mutta käytännön toteutus voi olla vaikea, koska postinjakajalla menisi aikaa jakelureitin kiertämiseen sekä vaihtorahojen ja maksupäätteiden mukana oleminen voisi aiheuttaa lisähaasteita. Kuitenkin Zhang et al (2010, 5) näkemys kannattaisi huomioida, koska kuluttajien lisäarvoa saadaan kasvatettua toiveita kuuntelemalla.

Asiakkaiden tarpeita voi Genslerin, Dekimpen & Skieran (2007, 17) mukaan paremmin tyydyttää hyödyntämällä eri kanavista saatavia etuja. Kuluttajat toivoivat, että voisivat tilata lahjoja verkkokaupasta yhdistämällä

kaksi eri kanavaa. Asiakas voisi tällöin valita verkkokaupasta lahjan, joka lähetettäisiin Postin kautta fyysistä kanavaa pitkin suoraan vastaanottajalle. Lahja olisi pakattu oman tervehdyksen kera. Täten asiakkaan ei tarvitsisi lähteä ostoksille ja viedä pakettia itse Postiin, vaan Postin ja verkkokaupan yhteistyössä palvelu toteutuisi (2 kertaa). Teorian valossa verkkokaupan ja Postin yhteistyö voisi olla toimiva ratkaisu asiakkaiden lisäarvon tuottamiseksi.

McGrath & MacMilan (2005, 3) toteavat, että yritysten on muokattava ydinliiketoimintaansa, jotta voivat saavuttaa kilpailuetua. Postin tapauksessa ydinliiketoiminnan muokkaaminen voisi tarkoittaa palveluiden laajentamista verkossa tapahtuviin ruokaostoksiin, koska kuluttajat toivovat, että voisivat hoitaa ruokaostoksensa internetissä. Sähköisten ostoslistojen avulla voisi tehdä ostokset ja ostokset saataisiin kotiin tai työpaikalle kuljetettuna. (69 kertaa). Yksi kuluttajan kommentti asiasta:

> ”Ruokatilaus netistä kotiovelle toimitettuna. Verkkoon tarvitaan monipuolinen valikoima päivittäistarvike- ja elintarvikeliikkeitä. Sähköiset ostoslistat, joiden perusteella voisi tehdä netissä ostokset, helpottaisivat ruokaostosten tekemistä.”

McGrath & MacMilan (2005, 3) kehottavat yrityksiä miettimään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Postin palveluiden käyttäjät kokevat todella tärkeäksi mahdollisuuden hoitaa ruokaostokset internetin kautta. Tutkija kokee, että kehitysideaa kannattaisi lähteä toteuttamaan, koska tarvetta selvästi löytyy ja tämä olisi uusi liiketoimintamahdollisuus. Posti voisi hyödyntää omaa jakeluverkostoaan palvelun toteuttamisessa. Kotiinkuljetusta pidetään kätevänä ja varsinkin vanhusten ja kiireisten ihmisten keskuudessa erittäin tärkeänä kehityskohteena. Postin tulisikin miettiä, mikä olisi sen rooli ruokaostoksissa. Haasteena tämän kaltaisen palvelun toteuttamisessa olisi postin jakelukalusto ja lajittelukeskukset, jossa ei ole kylmäsäilytystä vaativille elintarvikkeille sopivia olosuhteita. Kuluttajat toivoivat kotiovelle myös kylmäsäilytyslaatikkoa, jonne ostokset voisi jättää

odottamaan. Kuitenkaan tämä ei ratkaisi ongelmaa, jos toimitusmatka olisi pitkä, koska tällöin tuotteet kerkeäisivät jo pilaantumaan matkalla. Myös muita kuin ruokaostoksia toivotaan kuljetettavan Postin kautta (10 kertaa).

Laukkanen (2007, 39) painottaa, että yritysten on pysyttävä jatkuvasti muutosten mukana. Teknologian muuttuessa liiketoimintaperustaa on luotava uudelleen. Ruokaostosten lisäksi kuluttajien suunnalta kehitysehdotuksena nousi niin sanottu ”älypostilaatikko”, jossa oma postilaatikko toimisi lähetysten lähettämiseen. Posti tuotteistaisi uudenmallisen postilaatikon, joka pystyisi toimimaan asiakkaan kannalta turvallisena sekä Postin kannalta tehokkaana lähtevän postin säilytys- ja keruulokerona. Postilaatikko ilmoittaisi vastaanottajan puhelimeen päivän postin saapumisesta tai noutamisesta. Postilaatikko osaisi tarvittaessa välittää käyttäjälle hälytyksen, valokuvan tai video-otoksen kannen avausyrityksestä. Postilaatikko olisi oletusarvoisesti lukossa, mutta se aukeaisi automaattisesti hyväksytyn jakelijan tai laatikon haltijan saapuessa kohdalle. Haltijalla olisi mahdollisuus konfiguroida ja seurata postilaatikon käyttäytymistä web-käyttöliittymästä. Postilaatikko osaisi myös huomauttaa jakelijaa lähtevästä postista. Postilaatikon luukku voisi olla perinteistä huomattavasti suurempi, jolloin tänne voisi jakaa suurempia lähetyksiä. Älypostilaatikko voisi kenties olla yksi tulevaisuuden mahdollisuus, jolla pysyttäisiin Laukkasen (2007, 39) mukaan muutosten mukana. Käytännön toteutus on toki erittäin kallista.

5.4 Empirian keskeisimmät havainnot

Empiirisestä osiosta huomaa sen, että sähköisiä kanavia toivotaan asiointiin enemmän. Kuluttajat haluavat muun muassa vastaanottaa lähetyksiä enemmän sähköisesti esimerkiksi Netpostiin. Kuluttajien osalta vaihteli se, että halutaanko kaikki vai vaan osa lähetyksistä Netpostiin. Jotkut kuluttajat toivoivat mahdollisuutta vastaanottaa lähetyksiä sähköistä kanavaa pitkin esimerkiksi lomamatkojen aikana, mutta arkena perinteistä fyysistä kanavaa pitkin. Tämä on yksi kehitysidea, jota kannattaisi kehittää, koska

monet kuluttajat pitävät sähköistä kanavaa parempana tietyissä elämän vaiheissa. Perinteinen kanava taas soveltuu arjen ympärille.

Tutkimuksessa vahvistui se, että Pakettiautomaatti koetaan helpoksi itsepalvelukanavaksi lähetysten noudossa. Tavallisia kirjelähetyksiä (esimerkiksi maksikirjeitä, kirjattuja kirjeitä yms.) sekä ulkomailta tulevia lähetyksiä toivotaan toimitettavan pakettiautomaattiin noudettavaksi. Näitä pakettiautomaattiin toivottuja palveluita voisi kehittää, koska pakettiautomaatti on asiakkaiden silmissä helppo kanava lähetysten vastaanottamiseen, jonka vuoksi eri lähetyksiä voisi lähettää pakettiautomaatteihin.

Kanavien osalta huomasi, että asiakkaat haluavat ohjata lähetyksensä pysyvästi tai toistaiseksi toiseen toimipaikkaan noudettavaksi. Tällaista Postilla on jo kehitteillä joidenkin tuotteiden osalta, mutta jatkossa tätä eri kanavaan eli Postin toimipaikkaan ohjausta kannattaa laajentaa. Paketin ohjaukseen kannattaa kiinnittää painoarvoa, koska monet kuluttajat toivovat mahdollisuutta päättää itse, mistä kanavasta lähetykset ovat noudettavissa. Kuluttajille pitää tehdä myös selväksi, että vaikka ohjauspalvelu olisi päällä, niin silti yritys voi määrittää sen, minne toimipaikkaan lähetys viedään noudettavaksi. Monet asiakkaat luulevat tulosten perusteella, että paketin ohjaus toimii automaattisesti kaikkiin lähetyksiin, vaikka ohjaus riippuu myös lähettäjän valitsemasta palvelusta.

Asiakkaat ovat toivoneet paljon toimipaikkojen, kirjelaatikoiden ja automaattien sijaintien parannusta ja aukioloaikojen laajentamista. Omaa lähipostitoimipaikkaa toivottiin voivan siirtää pysyvästi, jos toisesta toimipaikasta on helpompi noutaa lähetykset. Nämä kaikki käydään läpi verkostosuunnittelun kautta, jossa etsitään parhaimmat sijainnit postin toimipaikoille. Näistä yllämainituista asioista kuluttajille voisi tiedottaa yleisesti, jotta kuluttajat ymmärtäisivät, että toimipaikkoja ei siirretä turhaan toiseen paikkaan eikä hintoja ei nosteta huvin vuoksi. Eri kanavia on pakko supistaa muun muassa kannattavuustekijöistä johtuen.

Postimaksujen osalta tulisi kehittää mallia, jossa asiakas voisi internetin kautta tulostaa postimaksun lähetyksen päälle. Tällainen palvelu helpottaisi huomattavasti lähetysten lähettämistä ja toisi kilpailuetua. Valmiiksi maksettu lähetys toivotaan voivan jättää omaan postilaatikkoonsa, josta jakelija voisi ottaa ne mukaansa samalla kun tuo saapuvaa postia. Tämä kanava toisi lisäarvoa, koska tämä helpottaisi asiakkaiden palvelujen käyttöä ja nostaisi asiakastyytyväisyyttä.

Ruoka-ostoksien osalta tutkimuksesta huomaa, että kysyntää löytyy. Postin tulisi löytää keino päästä mukaan tähän liiketoimintaan, koska tämä on todennäköisesti kasvava liiketoiminta-alue tulevaisuudessa. Posti voisi esimerkiksi hyödyntää laajaa jakeluverkostoaan ruokien jakelussa ja näin ollen solmia yhteistyösopimuksia eri yritysten kesken.

Vastaajista nuorten osuus (alle 20-vuotiaat ja 20-30 vuotiaat) on pieni verrattuna muihin ikäluokkiin. Näin ollen Postia tulee markkinoida enemmän nuorille ja nuoret tulee saada kiinnostuneemmaksi postin palveluista. 31-40 vuotiaita oli 16,6 % kaikista vastaajista. Täten tämäkin luku jää pienemmäksi kuin melko tasaisesti jakautuneet 41-50 vuotiaat 24,1 %:lla (614 henkilöä), 51-60 vuotiaat 23,8 %:lla (605 henkilöä) sekä yli 60 vuotiaat 24 %:lla (611 henkilöä).

Vastaajien ikäjakauma kuvastaa sitä, että yli 41-vuotiaat ovat enemmän kiinnostuneita kehittämään postin palveluita, kuin nuoremmat. Suurimpana kysymyksenä kuuluukin se, että eikö nuoria kiinnosta Postin palvelut vai onko jokin muu syy sille, ettei tutkimukseen ollut halukkuutta osallistua. Samanlaisen tutkimuksen voisi jatkossa tehdä nuoremmille henkilöille.

Asuinpaikan suhteen vastaajista suurin osa oli pääkaupunkiseudulta 35,1 %:lla (894 henkilöä). Seuraavaksi eniten vastaajia oli muista yli 50 000 asukkaan kaupungeista 21,8 %:lla (554 henkilöä). Vastaajista 17,6 % (448 henkilöä) oli alle 50 000 asukkaan kaupungista. Haja-asutusalueelta oli 13,7 % vastaajista (348 henkilöä). Turusta ja Tampereelta oli vähiten vas-

taajia 11,8 % (301 henkilöä). Suurista kaupungeista, lukuun ottamatta Turkua ja Tamperetta, oli eniten vastaajia. Täten myös kyselyn voisi tehdä kohdistettuna pienempien asuinpaikkojen asukkaille. Tällä tavalla voisi saada hyödyllistä informaatiota siitä, millaiset vaikutukset palvelujen supistamisella on haja-asutusalueilla ja pienemmillä paikkakunnilla, joissa myös välimatkat ovat lisääntyneet Postin toimipisteisiin.

Vastanneista kuluttajista suurin osa 81,2 % (2067 henkilöä) käyttää internetiä tietokoneella. Seuraavaksi eniten 10,2 % (260 henkilöä) käyttää internetiä tabletilla ja vähiten 8,6 % (220 henkilöä) käyttää internetiä matkapuhelimella. Kanavien osalta tulee siis kiinnittää huomiota siihen, että postin palvelut toimivat hyvin tietokoneella. Toki tulevaisuuden varalle, kun mobiilipalvelut tulevat kasvamaan kannattaa Postin internetissä tarjottavien palveluiden yhteensopivuus varmistaa myös mobiili- ja tablettikäyttäjille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksissä esitetään tutkimustulosten suhde aikaisempaan tietoon ja tutkimustulosten käytännön hyödynnettävyys. Tämän jälkeen mietitään jatkotutkimusideoita.

6.1 Tutkimuksen suhde aikaisempaan tietoon ja käytännön hyödynnettävyys

Tutkimuksen johtopäätöksissä esitetään tutkimuksessa saavutettu vastaus päätutkimuskysymykseen: miten asiakkaiden mielipiteitä voidaan hyödyntää palveluiden kehityksessä. Samalla vastataan myös alatutkimuskysymyksiin: mitä uusia kehittämisideoita kuluttajilta saadaan Postin palveluiden kehittämiseksi eri kanaviin ja mitkä kehitysideat helpottaisivat kuluttajien palveluiden käyttöä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä kuluttajalähtöisiä ideoita Postin palvelujen kehittämiseksi eri kanavissa. Eniten hyödyllisiä kehitysehdotuksia tuli Netpostin, pakettiautomaatin ja postin ohjauksen osalta.

Teoriaksi valittiin monikanavaisuus, koska Postin toiminta on hyvin monikanavaista. Monikanavaisuusteoria tukee hyvin Postin palvelujen kehittämistä, koska Postilla on useita eri kanavia, joihin kehitysideoita haluttiin. Teoriaksi valikoitui myös asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen, koska tutkimuksessa pyrittiin löytämään kuluttajalähtöisiä ideoita palvelujen kehittämiseksi eri kanavissa. Täten teoria ja empiria tukivat toisiaan. Postin tuotteet ovat monesti palveluita, joissa fyysisiä lähetyksiä lähetään lähettäjältä vastaanottajalle. Konkreettisia tuotteita ei Postilla ole paljon myytävänä, jos oheistuotteita (makeiset, lahjatavarat) ei lasketa.

Kaplan & Norton (2004, 119) toteavat, että asiakassuhteiden merkitys on noussut huomattavasti ja tämä on myös huomattu Postin liiketoiminnassa. Laukkanenkin (2007, 58) toteaa, että markkinat ovat sirpaloituneet ja asi-

akkaiden tarpeet yksilöityneet, jonka takia asiakkaiden mieltymyksiä ja käyttäytymistä on vaikea ennustaa. Tämä oli juuri yksi syy siihen, jonka takia toimeksiantaja halusi teettää tällaisen tutkimuksen. Ideoita kuluttajilta saatiin runsaasti, koska kuluttajat saivat hyvin vapaasti vastata kysymyksiin. Ideoita tuli monesta eri näkökulmasta ja ihan kaikki ideat eivät suoraan liittyneet Postin liiketoiminnan kehittämiseen. Monet vastaajat olivat toivoneet monia asioita, joilla ei ole tekemistä Postin palvelujen kehittämisen kanssa. Muutamia esimerkkejä olivat esimerkiksi toiveet uusista matkapuhelimista, tietokoneista tai paremmasta asunnosta, jotka jätettiin ulkopuolelle tutkimuksen tuloksista. Nuoria vastaajia oli vähän, jonka takia myös nuoret eli tulevaisuuden kuluttajat tulisi saada mukaan ideoimaan. Erilaisia oppilaitoksia voitaisiin ottaa mukaan yhteistyöhön, joissa voitaisiin toteuttaa opiskelijatöinä vastaavanlaisten tutkimusten tekoa esimerkiksi nuoremmilla ikäluokilla. Haasteena on se, että miten nuoret saadaan kiinnostumaan enemmän Postin palveluista ja miten heidän äänensä saadaan kuuluviin palveluiden kehityksessä. Oppilaita voisi ottaa mukaan esimerkiksi tuotteiden kehitykseen ja pilotointiin.

Postissa tulisi kuunnella enemmän asiakasrajapinnassa olevia henkilöitä, koska tällöin ideoita palvelujen kehittämiseen voisi saada eri näkökulmista. Asiakkaat kertovat paljon asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille muun muassa millaisena kokevat eri kanavat ja mitä asioita eivät pidä toimivina. Kuten Laukkanenkin (2007, 62) toteaa, tulee niitä yrityksen ihmisiä arvostaa ja hyödyntää, jotka ovat jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa. Jaakkola, Orava & Varjonen (2009, 39) mukaan kehitystyöhön saadaan ideoita asiakaspalautteen kautta, jonka takia on ensiarvoisen tärkeää myös seurata asiakkaiden palautteita. Näin ollen Postissa olisi hyvä, jos asiakaspalautteita katsoisivat säännöllisesti muutkin työntekijät, kuin vain asiakaspalvelussa työskentelevät. Tällöin saataisiin hyviä ideoita kanavien ja palveluiden kehittämiseen. De Mooij (2005, 16) myös kannattaa ideaa, jossa tyytymättömiä asiakkaita kuunnellaan palvelukehityksessä, koska heiltä tulee kriittisiä kehitysideoita yrityksen palveluihin. Tästä teoriasta

Postikin voisi ottaa mallia, koska tyytymättömiltä asiakkailta voi saada paljon arvokkaita ideoita palvelujen ja liiketoiminnan kehitykseen.

Kuluttajatutkimuksesta huomasi myös, että Postin sähköisistä palveluista toivotaan enemmän tiedotusta, koska asiakkaat eivät tiedä, mitä kaikkea on saatavilla. Asiakkaita myös hämmentää Postin eri palvelut, jonka vuoksi asiakkaille voisi tehdä yleisen ”postitusohjeen”, josta näkisi miten mikäkin tuote tulee oikeaoppisesti lähettää. Monet asiakkaat eivät muun muassa tiedä, mitä palvelua käyttämällä särkyvät lähetykset tulee lähettää. Kuluttajille voisi tehdä tiedotteen siitä, että lähettäjä ja vastaanottaja sopivat sopivan lähetystavan. Kuluttajatutkimuksesta huomaa sen, että kuluttajat luulevat monen asian olevan Postin käsissä, vaikka todellisuudessa lähettäjä on määrännyt, mitä palvelua käytetään ja minne muun muassa saapumisilmoitukset lähetetään. Jos lähettäjä on ostanut sähköisen saapumisilmoituksen, tällöin asiakkaille lähtee sähköinen saapumisilmoitus. Jos lähettäjällä ei ole palvelua käytössä, niin silloin lähtee perinteinen paperinen saapumisilmoitus.

Zhang et al. (2010, 25) mukaan monikanavaisten toimijoiden tulee varoa kannibalismia eli sitä, että toisen kanavan lisääminen vie toisen kanavan myyntiä. Kannibalismia voi myös esiintyä Postissa, mutta tätä kutsutaan enemmänkin kanavaan ohjaukseksi. Tällöin voidaan tarkoituksella haluta, että kuluttajat alkaisivat käyttää jotain toista kanavaa, vaikka se heikentäisi toisen kanavan myyntiä. Postin tuotteille pyritään myös löytämään halvin kanava, jossa tuotetta tarjotaan kuluttajalle. Postin toiminnalle kaikissa olosuhteissa monikanavaisuus ei ole välttämättä ideaalein ratkaisu eikä se helpota uusille markkinoille pääsyä, kuten Zhang et. al (2010, 4) toteaa. Postilla on tarkoituksena juuri pienentää kanavavalikoimiaan kannattavuuden takia ja miettiä, missä kanavassa mitäkin tuotetta kannattaisi tarjota.

Zhang et al. (2010. 5) mukaan asiakkaiden tarpeita voi paremmin tyydyttää hyödyntämällä useista eri kanavista saatavia etuja, joka pitää täysin paikkansa myös Postin kannalta. Postilla on jo paljon etuja helpomman

asiakaskokemuksen saavuttamisessa monen kanavan ansiosta. Monikanavainen tarjonta mahdollistaa palveluiden toimivuuden esimerkiksi lomamatkojen aikana, koska esimerkiksi lähetykset saa ohjattua Netpostiin tai jakelun voi keskeyttää. Postilla on useita mahdollisuuksia luoda lisäarvoa asiakkaille useiden kanavien ansiosta ja niiden synergian vuoksi.

Kuluttajat toivoivat myös lisää yrityksiä Netpostin käyttäjäksi. Kuluttajille voisi tehdä yleisen tiedotteen Netpostiin käyttöön liittyen jossa kerrottaisiin, että Netpostin käyttö ei ole pelkästään Postin säädettävissä, koska jokaisella yrityksellä on erilaiset tarpeet ja kanavapreferenssit omien lähetystensä lähettämiseen. Kaikki yritykset eivät halua lähettää asiakkaidensa lähetyksiä Netpostiin, vaan pyrkivät ohjaamaan asiakkaitaan eri kanaviin. Kuluttajat eivät selvästikään tulosten pohjalta ymmärtäneet, että Posti ei voi pakottaa ketään toimijaa Netpostin käyttäjäksi. Netpostiin tulleiden laskujen osalta toivottiin, että ne voisi maksaa suoraan tiedoilla, jotka uisivat automaattisesti verkkopankkiin. Tätä toimintoa kannattaa kehittää, koska se helpottaa laskujen maksua Netpost-kanavassa. Nykyistä mallia pidetään hankalana, joka voi vähentää palvelun käyttöä.

Gensler, Dekimpe & Skiera (2007,19) mukaan kuitenkin lisääntynyt internetin käyttö vähentää uskollisuutta, koska henkilökohtaista kohtaamista asiakkaan kanssa ei saavuteta, jonka asiakas voi kokea epäluotettavaksi. Tutkimuksen tuloksista kuitenkin huomaa, että sähköisiä palveluita ei pidetä huonona vaihtoehtoja vaan niitä halutaan käyttää. Mobiilikanavat kasvavat myös tulevaisuudessa sähköisten kanavien myötä, joten niihin kannattaa panostaa (Zhang et al. 2010,27). Tutkimuksen tuloksista huomaa, että itsepalvelukanavia halutaan selkeästi lisää esimerkiksi pakettiautomaattien avulla. Pakettiautomaatit koetaan helpoksi ja nopeaksi lähetysten vastaanottokanavaksi, joihin Postin kannattaa panostaa tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa itsepalvelukanavat ovat toimiva ratkaisu, jos fyysisiä Postin toimipaikkoja vähennetään. Asiakkaat selvästi suosivat tutkimustulosten pohjalta tällaisia pakettiautomaatin kaltaisia itsepalvelukanavia.

Neslin et al. (2006, 98) mukaan monille toimijoille voi olla vaikea kehittää laajoja historiatietokantoja siitä, mitä asiakkaat ovat ostaneet esimerkiksi silloin, kun asiakkaat maksavat käteisellä tai käyttävät kolmannen osapuolen luottokortteja. Ongelman ratkaisuksi monet ovat ottaneet käyttöön kanta-asiakaskortit tai tunnistetietojen keräämisen asiakkaistaan esimerkiksi puhelinnumeron avulla. Postille voisi myös kehittää kanta-asiakas ohjelman, jotta voisi tarkemmin seurata, mitä tuotteita asiakkaat ostavat mitäkin kanavaa pitkin. Kirjautuminen sähköisiin-palveluihin kanta-asiakasnumerolla ja kanta-asiakaskortin näyttäminen fyysisissä toimipaikoissa antaisi informaatiota siitä, mistä kanavista mitäkin ostetaan ja kuinka paljon. Näin ollen Posti saisi informaatiota asiakkaiden kanavavalinnoista.

Kappaleen tuloksista käy ilmi, että kuluttajat eivät toivoneet juurikaan palveluita, joita Postilla on jo olemassa. Tämä on hyvä asia, koska tällöin voidaan huomata, ettei suuria viestinnällisiä puutteita juurikaan ole. Kuitenkin kun kanavia on monia, niin tehokas johtamistapa korostuu entisestään ja viestinnälliset toimenpiteet tulee ottaa huomioon. Yritykset eivät aina tiedä, kuka vastaa mistäkin toiminnoista, kanavista tai asiakkaista, koska kanavilla ei ole määrättyä johtajaa. (Van Bruggen et al. 2010, 336) Tähän Postinkin tulisi kiinnittää huomiota, jotta asiakaskokemukset olisivat aukottomia.

Neslin et. al. (2006, 103) mukaan on tärkeää, että asiakkaiden toiveet täytetään jokaisessa kanavassa ja Kaplanin & Nortonin (2004, 121) mukaan asiakkaiden ongelmiin tulee pyrkiä vastaamaan. Tällä tutkimuksella ongelmiin varmasti löydetään ratkaisuja kehitysideoiden avulla. Tämän tutkimuksen tulokset tulisi julkistaa kuluttajille, jotta kuluttajat haluavat jatkossakin osallistua.

6.2. Jatkotutkimusmahdollisuudet

Yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisi suorittaa samankaltainen tutkimus kysymällä tarkemmin tuotteittain kuluttajilta, mikä olisi paras kanava palvelun ostamiseen. Näin ollen saisi tuote- ja kanavakohtaisia ideoita palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen. Näin ollen tässä tutkimuksessa esille tulleet ideat, jotka eivät liity Postin palveluihin, jäisivät varmasti vähäisemmäksi. Postille olisi myös hyödyllistä tietoa se, mitkä toimipisteet koetaan toimivina ja mitkä ei. Täten toimipistetasolla saataisiin tarkempaa informaatiota siitä, missä kanavissa tarkalleen ottaen palvelut toimivat ja missä eivät. Tätä informaatiota voisi käyttää hyödyksi palvelujen kehittämisessä, koska näin nähtäisiin, missä palvelupisteissä voi olla ongelmakohtia. Yleisesti Posti voisi myös tutkia, miten kuluttajatrendit tulevat muuttumaan seuraavien vuosien ja vuosikymmenten aikana. Tällöin voitaisiin tunnistaa Jaakkolan, Oravan ja Varjosen (2009, 3) mainitsemat piilevät asiakastarpeet, ennen kuin asiakkaat edes huomaavat niitä. Näin voidaan luoda kilpailukykyistä ja innovatiivista liiketoimintaa.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten asiakkaan uskollisuus vaikuttaa kanavien valintaan, kuten Gensler, Dekimpe & Skiera (2007, 17) väittävät. Heidän mukaansa kuluttajien asiakastyytyväisyys ja uskollisuus nousevat käyttämällä eri kanavien yhdistelmiä. Tällöin Postissa voisi tutkia, kuinka uskollisia Postin asiakkaat ovat ja onko uskollisten asiakkaiden ja muiden asiakkaiden kanavavalinnoissa eroa.

Jatkotutkimuksena voisi myös tutkia, pitääkö Ansari et al (2008, 65) ja Neslin & Shankar (2009,72) väittämät paikkaansa siitä, että asiakkaat, jotka ostavat monista kanavista, ostavat enemmän kuin yhdestä kanavasta ostava asiakas. Tällöin esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmän kehittämisellä voisi saada suuntaa antavaa tietoa siitä, miten asiakkaiden kanavavalinnat vaikuttavat ostojen määrään.

7 YHTEENVETO

Kilpailuedun säilyttäminen vaatii nykypäivänä yrityksiltä jatkuvaa tuote-, prosessi- ja palvelukehitystä. Erinomaisen asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden luomisesta on noussut keskeisen asia nykypäivänä, jonka vuoksi uusia tuoteideoita etsiessä tulee hyödyntää laajasti eri sidosryhmiä kuten asiakkaita. Kanavien lisääntyminen on kuitenkin aiheuttanut haasteita yrityksille, jonka vuoksi tämäkin tutkimus on haluttu teettää.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan kuluttajalähtöisiä ideoita Postin palvelujen kehittämiseksi eri kanavissa. Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena analysoimalla Postin ja Fountain Parkin kanssa yhteistyössä tehdyn tutkimuksen tulokset.

Tutkimuksen teoriaosuudella pyrittiin löytämään vastaus kysymykseen, millä perusteella asiakkaat valitsevat kanavansa ja millaista monikanavainen toiminta on. Työn teoria runko muodostui monikanavaisuus- ja asiakaslähtöinen palvelujen kehitysteorioista. Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana oli ymmärtää asiakaslähtöisyyden ja monikanavaisen ympäristön merkitys.

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään ideoita Postin palvelujen kehittämiseksi eri kanavissa. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: miten asiakkaiden mielipiteitä voidaan hyödyntää palveluiden kehityksessä. Kuluttajat saivat hyvin vapaasti vastata kysymyksiin, jonka vuoksi ideoita tuli monesta eri näkökulmasta. Kaikki ideat eivät suoranaisesti liittyneet kanaviin, koska kuluttajat saivat vastata hyvin avoimesti kysymyksiin. Kuitenkin ideoita saatiin paljon, joista osaa voi hyödyntää Postin palveluiden kehittämisessä.

Yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisi suorittaa samankaltainen tutkimus, mutta kysymällä tarkemmin tuotteittain kuluttajilta, mikä olisi paras kanava

palvelun ostamiseen. Näin ollen saisi tuote- ja kanavakohtaisia ideoita palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen.

Samanlaisen tutkimuksen voisi jatkossa tehdä myös nuoremmille henkilöille, koska vastaajista selkeästi pääpaino oli ikääntyneiden ihmisten joukossa. Näin saisi hyödyllisiä kehitysideoita nuoremmilta kuluttajilta, josta voisi herätä erilaisia palvelutarpeita. Asuinpaikan suhteen vastaajista suurin osa oli pääkaupunkiseudulta tai muista suurista kaupungeista, jonka vuoksi samanlaisen tutkimuksen voisi kohdistaa pienempien paikkojen asukkaille. Tällä tavalla voisi saada hyödyllistä informaatiota haja-asutusalueiden palvelukehitykseen liittyen, jossa on pidemmät välimatkat Postin toimipisteisiin.

LÄHDELUETTELO

Ansari, A., Mela, C.F.& Neslin, S.A. (2008). Customer Channel Migration. Journal of Marketing Research.,vol 45, No 1, 60-76

Arantola, H., 2006, Customer Insight: Uusi Väline liiketoiminnan kehittämiseen, Vectia OPEN LAB ja WSOY, WS Bookwell Oy Juva, (1-158)

Benedicktus, R.L., Brady, M.K., Darke, P.R.& Voorhees, C.M., 2010, Conveying Trustworthiness to Online Consumers: Reactions to Consensus, Physical Store Presencem Brand Familiarity and Generalized Suspicion, Journal of Retailing, vol 86, No 1, 322-335

Bergström, S., Leppänen, A., 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy (kustantaja), Bookwell Oy (paino), 13.-15.painos, (1-519)

Chong, Y.T.& Chen, C-H., 2010. Customer needs as moving targets of product development: a review, The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, vol 48, 395-406

Curran, J.M., Meuter, M.L.& Surprenant, C.F. 2003. Intentions to Use Self-Service Technologies: A Confluence of Multiple Attitudes, Journal of Service Research, vol 5, 209-225

De Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J., Sinkkonen, I., 2005, Kompassina asiakas: Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä, Teknologiateollisuus ry, Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 7/2005, Tammer-paino Oy:Tampere, (1-207)

Dholakia, U.M., Kahn, B.E., Reeves, R.,Rindfleisch, A., Steward D. & Taylor, E. 2010. Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment. Journal of Interactive Marketing, vol 24, 86-95

Falk, T., Schepers, J., Hammerschmidt, M. & Bauer, H.H, 2007. Identifying Cross-Channel Dissynergies for Multichannel service Providers, Journal of Service Research, vol 10, No.2, 143-160

Fountain Park (2014) Foumtain Park yritysesittely [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.10.2014]. Saatavissa:
http://www.fountainpark.fi/Yritysesittely%20verkkoon.pdf

Geyskens, I., Gielens, K. & Dekimpe, M.G. (2002). The Market Valuation of Internet Channel Additions. Journal of Marketing, vol 66, No. 2., 102-119.

Gensler, S., Dekimpe, M.G. & Skiera, B. (2007), Evaluating Channel Performance in Multi-Channel Environments, Journal of Retailing and Consumer Services, vol 14, No. 1., 17-23

Gulati, R., Garino, J. (2000), Get the Right Mix of Bricks and Clicks, Harvard Business Review., vol 78, No. 3, 107-114.

Zhang, J., Irvin, J.W., Steenburgh, T. J., Farris, P.W., Kushwaha, T. & Weitz, B.A. (2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies., 1-39.

Hellman, K., Värilä, S., 2009, Arvokas Asiakas. Talentum Media Oy, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna, (1-224)

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. Painos. Helsinki:Tammi

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.osin uud. laitos. ed.. Helsinki: Tammi

Hoffmann, E. 2007. Consumer Integration in Sustainable Product Development, Business Strategy and the Environment, vol 16, 322-338

Hyysalo, S., 2006. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. Edita Publishing Oy (kustajantaja), Edita Prima Oy, (1-319)

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille, Tekes, 4. painos, 1-43, [Verkkojulkaisu]. [viitattu 23.05.2014]. Saatavissa: http://tekes.episerverhosting.com/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R.S & Norton, D.P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum Media Oy: Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä (sivuja 404)

Keen, C., Wetzels, M., De Ruyter, Ko & Feinberg R. 2004. E-tailers versus retailers: Which factors determine consumer preferences. Journal of business Research. vol 57, 685-695

Kilcourse, B., & Rowen, A., 2008. Finding the Integrated Multi-Channel Retailer. Benchmark Stydy. [Verkkojulkaisu]. [viitattu 22.02.2014]. Saatavissa: http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/rep_wh/n/REL03005USEN/REL03005USEN.PDF.

Kotler, P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Talentum Media Oy: Helsinki. Kariston Kirjapaino Oy

Konus, U., Verhoef, P.C. & Neslin, S.A. 2008, Multichannel Shopper Segments and Their Covariates, Journal of Retailing., vol 84, No. 4, 398-413.

Kumar, V., & Venkatesan, R. 2005. Who are multichannel Shoppers and How do they perform?: Correlates of Multichannel Shopping Behaviour, Journal of Interactive Marketing., vol 19, No 2, 44-55

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Talentum Media Oy: Helsinki. Karisto Oy.

Levin, A.M, Levin, I.P & Heath, C.E. Product Category Dependent Consumer Preferences for Online and Offline Shopping Features and their Influence on Multichannel Retail Alliances. Journal of Electronic Commerce Research. vol 4, No. 3., 85-93.

Levy, M., & Weitz, B.A. (2009). Retailing management, 7th Edition. New York, N.Y. The McGraw-Hills/ Irwin Companies. Inc

McGrath, R.G., & MacMillan, I.C., 1995. Discovery Driven Planning: Turning Conventional Planning on its Head. Deep Canyon.,1-15. [Verkkojulkaisu]. [viitattu 20.05.2014]. Saatavissa: http://ritamcgrath.com/ee/images/uploads/Discovery_Driven_Planning.pdf

May-Plumlee, T., & Little, T. 2006, Proactive product development integrating consumer requirements. International Journal of Clothing Science and Technology. vol 18.1, 53-66

McGrath, R.G., 2010, Business Models: A Discovery Driven Approach. LRP. Long Range Planning. vol 43, 247-261

McGrath, R.G., & MacMillan, I.C., 2005. Market Busting, Strategies for Exceptional Business Growth. Harvard Business Review. 1-11

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. Opiskelijalaitos. Helsinki. International Methelp.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväs-kylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Mobiilipostikortti. Posti.fi [Viitattu 7.6.2014]. Saatavissa: http://www.posti.fi/kortitjakirjeet/kortit/mobiilipostikortti.html

Myers, J., Van Metre, E. & Pickersgill, A. 2004. Steering Customers to the Right Channels, McKinsey Quarterly, No 4, 1-15, [Verkkojulkaisu]. [viitattu 28.04.2014]. Saatavissa: 202.113.72.64/lwj/data/Reading/place.doc

Neganova, V. & Neganova, I., Development of Innovation Products Based on the Consumers Preferences, International Journal of Management Cases, 2011, 261-266

Neslin, S.A. & Shankar, V., (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions.,Journal of Interactive Marketing., vol 23, No. 1.,70-81

Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M.L., Thomas,J.S. & Verhoef, P.C. 2006. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. Journal of Service Research, vol 9, No. 2, 95-112

Nicholson, M., Clarke, I. & Blakemore, M, 2002. One Brand, Three ways to shop: Situational Variables and Multichannel Consumer Behavior. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, vol 12, No. 2, 131-148

Posti (2015a). Posti lyhyesti. Viitattu [1.1.2015]. Saatavissa: http://www.posti.com/postigroup/posti-lyhyesti/

Posti (2015b). Yleisesittely. Viitattu [1.1.2015]. Saatavissa: http://www.posti.com/attachments/financials/Posti_Group_yleispresentaatio.pdf

Postikortti Netistä. Posti.fi [Viitattu 6.6.2014]. Saatavissa: http://www.posti.fi/kortitjakirjeet/kortit/postikorttinetista.html

Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G.H. (2005). Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: an introduction to the special issue, vol 19, No. 2, 5-11.

Räsänen, P., Anttila, A., & Melin, H. 2005. Tutkimus menetelmien pyörteissä. Jyväskylä: PS-Kustannus

Shop.org & Williams Group. (2008). Organizing for Cross-Channel Retailing. White paper, Shop.org and J.C Williams Group.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 5. uudistettu pai-nos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Van Bruggen, G.H.,Antia, K.D., Jap, S.D, Werner, J., Reinartz, W.J & Pallas, F. (2010). Managing Marketing Channel Multiplicity, Journal of Service Research, vol 13, No. 3, 331-340.

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L.A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, Journal of Retailing,vol 85, 31-41

Verhoef, P.C., Neslin, S.A. & Vroomen, B, 2007, Multichannel Customer Management: Understanding the Research Shopper Phenomenom. International Journal of Research in Marketing, vol 24, 129-148

Vierula, M., 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä: Suuri integraatiokirja. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy (1-254)

LIITTEET

Liite 1. Kyselyportaali

Postin palveluja juuri Sinulle!

Visiomme on olla vuonna 2020 Sinun ensisijainen valintasi postin, logistiikan ja verkkokaupan palveluissa. Asiakaslupauksemme mukaan pyrimme olemaan helppo, nopea, luotettava ja vastuullinen.

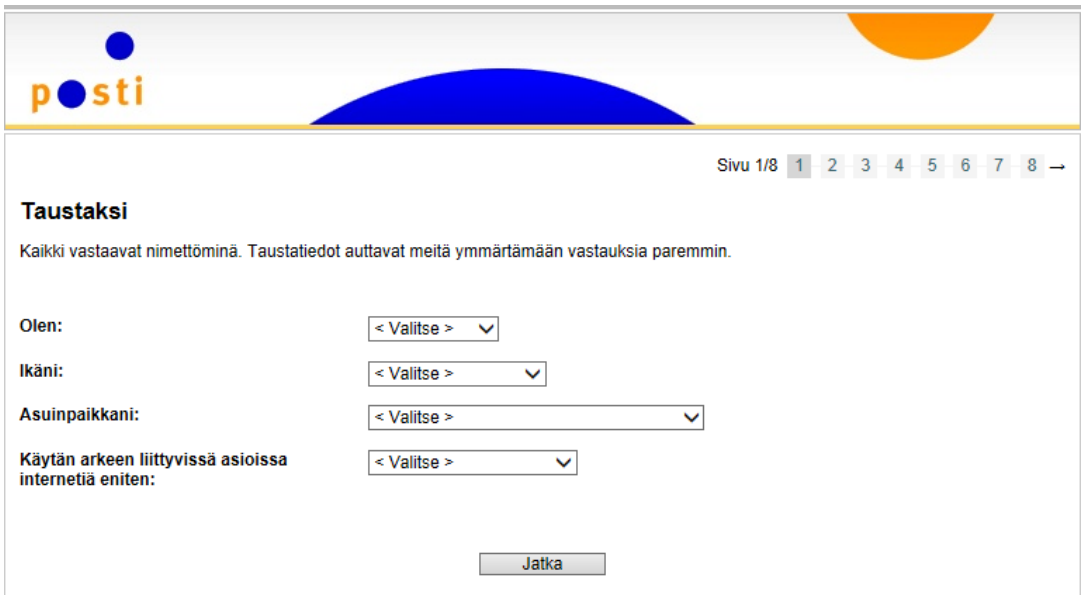
Koska tyytyväinen asiakas on menestyksemme avain, kutsumme nyt Sinut mukaan kehittämään Postin palveluja - tehtävänäsi on kertoa meille, mikä helpottaisi arkesi sujumista. Ideoinnin lisäksi pääset lukemaan muiden osallistujien ehdotuksia ja arvioimaan niiden käytettävyyttä omalla kohdallasi.

Osallistuminen on nimetöntä ja vie aikaasi kymmenisen minuuttia. Voit halutessasi jakaa ajatuksiasi tai arvioida muiden osallistujien vastausten tärkeyttä useammankin kerran. Tulethan mukaan 16.2. mennessä! Arvomme osallistujien kesken noin €500 arvoisen Apple iPad Air 16 GB Wi-Fin.

Jokainen ajatus on tärkeä palvelujemme kehittämisen kannalta, kiitos jo etukäteen!

Yhteistyöterveisin,
Ulla Seppälä
Itella Posti Oy

Teknisissä kysymyksissä otathan yhteyttä palveluntuottajaan Fountain Parkiin: anu.valtari@fountainpark.fi.



Sivu 1/8 1 2 3 4 5 6 7 8 →

Taustaksi

Kaikki vastaavat nimettöminä. Taustatiedot auttavat meitä ymmärtämään vastauksia paremmin.

Olen: < Valitse >

Ikäni: < Valitse >

Asuinpaikkani: < Valitse >

Käytän arkeen liittyvissä asioissa internetiä eniten: < Valitse >

Jatka

posti

Sivu 2/8 1 2 3 4 5 6 7 8 –

Mieti arkesi sujumista

Vastausohjeet:

- Voit kirjoittaa niin monta ajatusta kuin tahdot, mutta kirjoita vain yksi asia yhteen vastaukseen ja paina jokaisen vastauksesi jälkeen **Tallenna vastaus**
- Kun olet valmis, paina **Jatka** niin siirryt seuraavaan vaiheeseen

Mikä helpottaisi arkesi sujumista?

Syötä yksi ajatus yhteen vastaukseen

Vastaus lyhyesti (60 merkkiä jäljellä)

Täsmennä vastaustasi (1500 merkkiä jäljellä)

Tallenna vastaus

Jatka

posti

Sivu 3/8 1 2 3 4 5 6 7 8 →

Mieti vielä eri näkökulmista!

- Kirjoita edelleen vain yksi asia yhteen vastaukseen ja paina jokaisen vastauksesi jälkeen **Tallenna vastaus**
- Hyödynnä halutessasi kysymyksen alla vaihtuvia näkökulmia
- Kun olet valmis, paina **Jatka** niin siirryt arvioimaan muiden osallistujien esittämiä asioita

Mikä helpottaisi arkesi sujumista?

Mieti ystäviä ja yhteydenpitoa

Vastaus lyhyesti (60 merkkiä jäljellä)

Täsmennä vastaustasi (1500 merkkiä jäljellä)

Tallenna vastaus

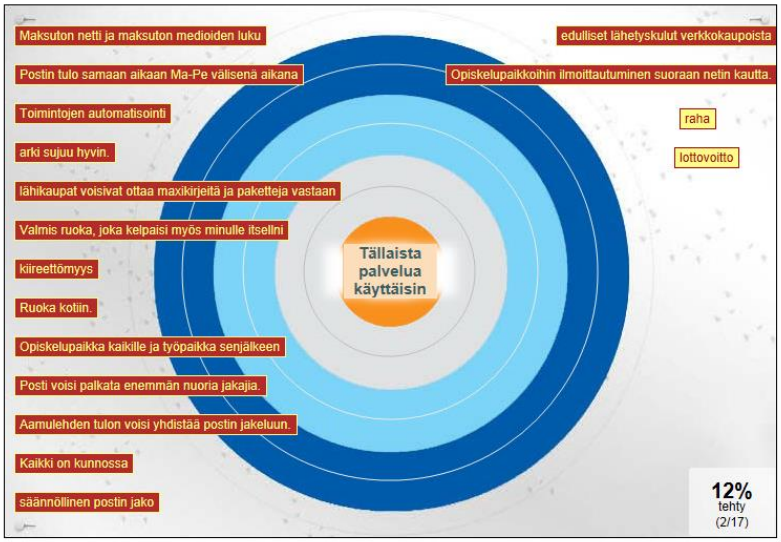
Jatka

Arvioi muiden ajatuksia

Alla näet muiden osallistujien ajatuksia arjen sujumista helpottavista asioista. Nyt pääset kertomaan, mitä näistä käyttäisit palveluna - kun aika ja paikka ovat oikeat.

Lue ensin ohje:

- Siirrä hiirellä tekstilaatikot sitä lähemmäksi taulun keskustaa mitä enemmän koet, että käyttäisit kyseistä palvelua
- Voit siirrellä laatikoita useita kertoja
- Kun olet valmis, paina sivun alalaidasta **Jatka**



Jatka

posti

Mieti konkretiaa

Voisit siis käyttää näitä kolmea palvelua. Kerro vielä, millaisia niiden pitäisi käytännössä olla, jotta niitä hyödyntäisit. Yritä kuvata palvelua mahdollisimman konkreettisesti.

Arvioimasi asiat

1. säännöllinen postin jako

2. edulliset lähetyskulut verkkokaupoista

3. Ruoka kotiin.
Ruokaostoksen kotiin toimitettuna laajasta valikoimasta normaaliin hintaan + olen valmis maksamaan 10 €/kuljetus kuljetus ja keräilykuluja. Toimituspäivä ja max 2h toimitusslotti ovat myös tärkeitä.

Jatka

posti
Sivu 6/8 1 2 3 4 5 6 7 8 →
Mieti viimeisintä asiakaskokemustasi Postista
Olet loppumetreillä! Mieti vielä viimeisintä asiakaskokemustasi Postista. Mikä kuva vastaa sitä parhaiten?

posti
Sivu 7/8 1 2 3 4 5 6 7 8 →
Perustele vielä valintasi
Valintasi:
Miksi ylläoleva kuva vastaa parhaiten viimeisintä asiakaskokemusta Postista? Kuvaile tilannetta, josta arviosi annoit.
Jatka

posti

Osallistu Apple iPadin arvontaan

Kirjoita alle yhteystietosi, jos haluat osallistua arvontaan. Yhteystietoja ei yhdistetä antamiisi vastauksiin eikä niitä käytetä muuhun tarkoitukseen.

Arvonnan säännöt

ARVONTA SUORITETTU, KIITOS OSALLISTUNEILLE!

Haluan osallistua Apple iPad Air 16 GB Wi-Fi tabletin arvontaan

Etu- ja sukunimi

Katuosoite

Postinumero ja -toimipaikka

Sähköpostiosoite

Lopetus

posti

Kiitos ajastasi ja ajatuksistasi!

Tämän verkkoaivoriihen tulokset julkaistaan verkkosivuillamme (www.posti.fi) kevään aikana. Tulemme hyödyntämään niitä palvelujemme ja asiakkuuksiemme kehittämisessä.

Voit halutessasi osallistua saamasi linkin kautta uudelleenkin - jakamalla lisää ajatuksia tai arvioimalla uuden valikoiman muiden osallistujien vastauksia.

Tämän verkkoaivoriihen toteutti:

FOUNTAIN PARK

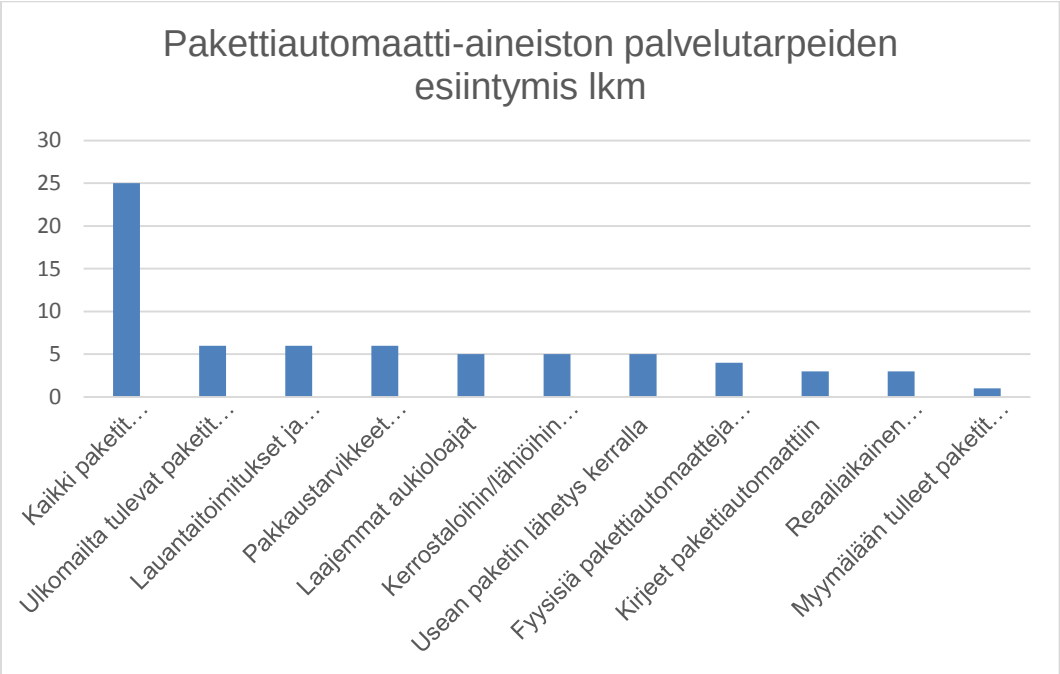
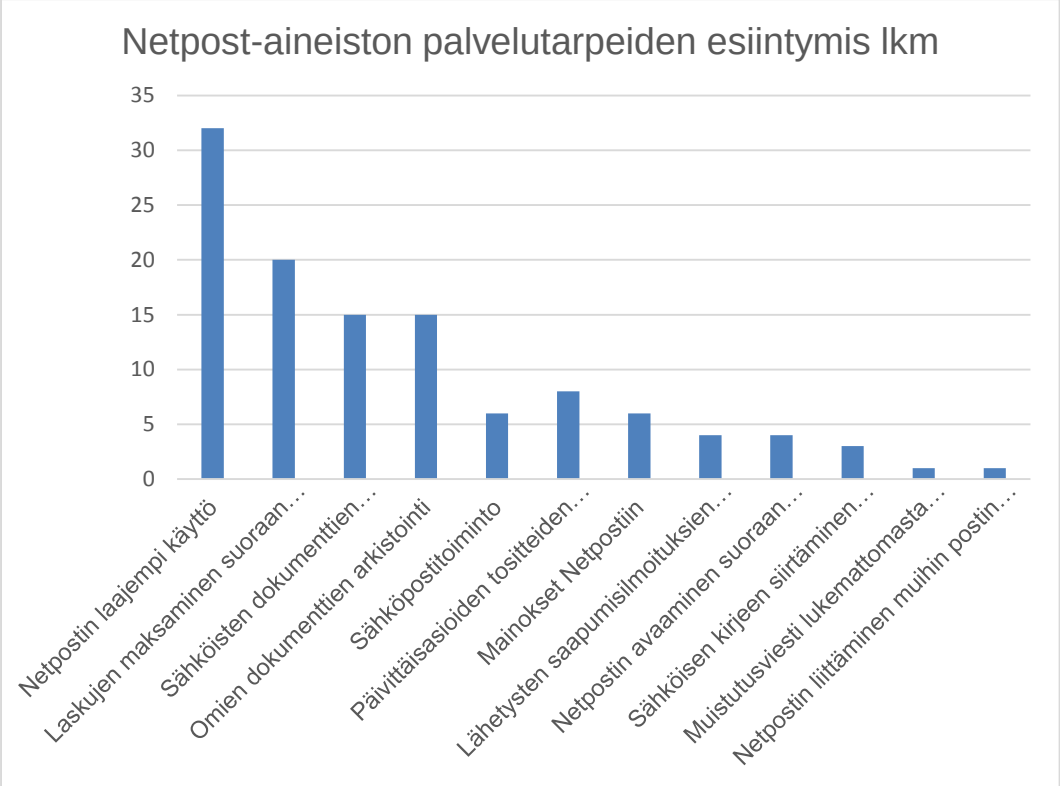
Liite 2. Aineisto

Aineisto.xlsx

Liite 3. Aineisto: Viimeisin asiakaskokemus

Aineisto_viimeisin asiakaskokemus.xlsx

Liite 4. Aineisto: Pakettiautomaatin palvelutarpeet



Liite 5. Aineisto: Netpostin palvelutarpeet