

Pro gradu –tutkielma

LAPPEENRANNAN – LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
School of Business and Management

Strateginen johtaminen

*Mia Tuovinen*

**KIVIJALKAMYYMÄLÄN ROOLI MONIKANAVAISESSA  
KAUPANKÄYNNISSÄ**

Työn ohjaaja/tarkastaja:

Professori Timo Pihkala

2. Tarkastaja:

Tutkijaopettaja Elena Ruskovaara

## TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Mia Tuovinen
Tutkielman nimi:	Kivijalkamyymälän rooli monikanavaisessa kaupankäynnissä
Tiedekunta:	School of Business and Management
Pääaine/maisteriohjelma:	Strateginen johtaminen
Vuosi:	2019
Pro Gradu tutkielma:	Lappeenrannan - Lahden teknillinen yliopisto, 84 sivua, 2 taulukkoa, 1 kuvio, 1 liite
Tarkastajat:	Timo Pihkala ja Elena Ruskovaara
Hakusanat:	vähittäiskauppa, kivijalkamyymälä, monikanavaisuus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka päivittäistavarakaupassa kivijalkamyymälät tukevat monikanavaista osto ympäristöä sekä millaisia kivijalkamyymälöiden roolit ovat tämän päivän monikanavaisessa osto ympäristössä. Lisäksi tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää, mitä heikkouksia, uhkakuvia, vahvuuksia ja mahdollisuuksia kivijalkamyymälöillä on monikanavaisessa osto ympäristössä. Tutkimus keskittyi kotimaan päivittäistavarakaupan alan kivijalkamyymälöihin.

Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimusaineisto hankittiin päivittäistavarakaupan aineistojen ja asiantuntijahaastattelujen avulla. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin ulkopuolista kaupan alan toimijaa sekä hyödynnettiin toimittaja- sekä erityisasiantuntija -aineistoja. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui päivittäistavarakaupan strategioiden kautta monikanavaisten strategisten kilpailutekijöiden teorioihin.

Tutkimuksen tulosten perusteella päivittäistavarakaupan ketjuliiketoiminnan menestyminen edellytti johdonmukaista liikepaikkojen verkoston sekä monikanavaisuuden kilpailukeinoihin keskittyvää liiketoiminnan strategiajohtamista. Tutkimuksen mukaan kivijalkamyymälöiden rooli on muuttunut monikanavaisen kaupankäynnin tapoja tukevaksi yhdeksi ostokanavaksi. Kivijalkamyymälöiden rooli oli monikanavaisuuden lisääntyessä edelleen vahva, mutta niiden yhteyteen on lisätty uusia palveluja ja toimintoja helpottamaan asiakastarpeiden mukaista ostamista sekä ostopäätösten tekoa. Erityisesti päivittäistavaroiden myynnin rooli pysyi kivijalkamyymälöissä vahvana, mutta käyttötavaroiden myynti oli suosituempaa verkossa päivittäistavaroiden myyntiin verrattuna. Kivijalkamyymälöiden rooliin kuului varmistaa ja tukea asiakkaan ehdoilla toteutettua helppoa palveluratkaisua kaikilla ostokäyttämistä tukevilla toiminnoilla.

Johtopäätöksenä tutkimuksessa esitellyt monikanavaiset toimintamallit kehittyivät kotimaisissa kivijalkamyymäläympäristöissä maltillisesti.

Osittain tämä johtui maantieteellisistä syistä, väestön demografisesta rakenteesta sekä sitä kautta kauppojen kannattavaa ja kilpailukykyistä liiketoimintaa tukevista strategisista päätöksistä.

## ABSTRACT

Author: Mia Tuovinen  
Title: The Role of Brick and Mortar Store in Multichannel Retailing  
Faculty: School of Business and Management  
Major: Strategic Management  
Year: 2019  
Master's Thesis: Lappeenranta - Lahti  
University of Technology, 84 pages, 2 tablets, 1 figure, 1 attachment  
Examiners: Timo Pihkala and Elena Ruskovaara  
Keywords: retail, brick and mortar store, multichannel

The purpose of this study was to assess how brick and mortar stores support the multichannel retail shopping environment and how their roles have developed in the modern multichannel shopping environment. In addition, the aim of this study was to find which weaknesses, threats, strengths and possibilities brick and mortar stores had in multichannel shopping environment. The study concentrated in domestic brick and mortar stores among supermarket trade.

The study was implemented half-structured qualitative research methods. The study material consisted of retail materials and retail expert interviews. In addition, an interview with one operator in retail business was implemented and supplier and special expert materials were utilized. The theoretical framework was built by retail strategies via multichannel competitive strategies.

In the light of research findings, the operational success of supermarket trade required consistent strategical operative management of brick and mortar store network and multichannel competitive means. According to this paper the role of brick and mortar stores have changed into a supporting role of one multichannel trading channel. Still the role of brick and mortar stores was considered firm, but it has been relevant for retailers to add new services and operations to ease the needs of customer shopping requirements and to ease their decision making of purchases. Overall, the role of brick and mortar stores was to ensure and support the fluent shopping experience by all the supported means in condition of the customers.

Specially the present sales of supermarket trade were found consistent and strong, but the web sales of goods were more popular compared to supermarket trade sales. The role of brick and mortar stores was found to ensure customers' needs to support easy shopping with all supporting service actions available. Overall the multichannel retailing methods presented in this paper have developed moderately. Partial reasons were geographical, demographical and this way the successful and competitive strategic business decisions.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Aihealueen esittely ja tutkielman tausta .....	9
1.3 Tutkimuksen tarkoitus sekä tavoitteet .....	11
1.4 Tutkimusnäkökulma ja aihealueen rajausta .....	11
1.5 Tutkimuksen rakenne sekä menetelmä .....	12
1.6 Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	13
1.6.1 Vähittäiskauppa .....	13
1.6.2 Monikanavaisuus .....	15
1.6.3 Kivijalkamyymälä .....	17
<b>2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....</b>	<b>18</b>
2.1 Kuluttajien ikäryhmittely ja kuluttajakäyttäytyminen .....	18
2.2 Monikanavaisuus .....	21
2.2.1 Monikanavaiset toimintamallit .....	21
2.2.2 Monikanavaisuuden toimitus- ja täydennysvaihtoehtoja .....	23
2.3 Monikanavainen strategia .....	26
2.4 Saavutettavuus strategisena kilpailutekijänä .....	31
2.4.1 Objekttiivinen saavutettavuus .....	31
2.4.2 Objekttiiviseen kivijalkamyymälän saavutettavuuden teoreettiset viitekehukset .....	32
2.4.3 Subjekttiivinen saavutettavuus .....	35
2.5 Kivijalkamyymälöiden roolin muutos .....	38
<b>3. METODOLOGISET VALINNAT .....</b>	<b>40</b>
3.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimuskohde .....	40
3.2 Tutkimusmenetelmä, tutkimusprosessi sekä aineiston tiedonkeruu .....	41
3.3 Tutkimuksen validius .....	43
<b>4. TUTKIMUKSEN TULOSTEN ESITTELY JA ANALYSOINTI .....</b>	<b>45</b>
4.1 Kivijalkamyymälän keskeisimmät menestystekijät ja rooli .....	45
4.1.1 Saavutettavuus .....	45
4.1.2 Valikoimat ja helppo asiointi .....	49
4.1.3 Kivijalkamyymälän vahva rooli .....	50
4.2 Kivijalkamyymälä monikanavaisuudessa .....	51

4.2.1 Kivijalkamyymälän haasteita.....	51
4.2.2 Muutokset kivijalkamyymälän toiminnassa .....	53
4.3 Monikanavaisuus kaupan näkökulmasta .....	55
4.3.1 Verkkokaupan rooli päivittäistavarakaupassa .....	55
4.3.2 Monikanavaisuuden käsite .....	56
4.3.3 Monikanavaisuuden ratkaisumalleja .....	57
4.3.4 Monikanavaisuuden vahvuuksia .....	59
4.3.5 Monikanavaisuuden heikkouksia .....	60
4.3.6 Monikanavaisuuden rooli ja mahdollisuudet .....	63
4.3.7 Monikanavaisuuden aiheuttamat muutokset.....	67
4.4 Kaupan monikanavainen strategia.....	69
4.4.1 Kivijalkamyymälän keskeisimmät strategiset kilpailutekijät monikanavaisuudessa .....	70
4.4.2 Kivijalkamyymälän rooli monikanavaisessa toiminnassa	74
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>76</b>
5.1 Johtopäätökset.....	76
5.1.3 Kivijalkamyymälät vahvuudet.....	78
5.1.3 Kivijalkamyymälät heikkoudet .....	79
5.1.3 Monikanavaista ostoymäristöä tukevat tekijät.....	80
5.1.4 Kivijalkamyymälän rooli monikanavaisuudessa .....	81
5.2 Pohdinta.....	83
5.2.1 Pohdintaa tutkimuksen aihepiiristä ja hyödynnettävyydestä .....	83
5.2.2 Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi .....	84
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>85</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>90</b>
Liite 1: Haastattelukysymykset.....	90

## TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO:

1. Ostamisen ja toimittamisen malleja
2. Monikanavaisuuden täydennys- ja toimitusmalleja
3. Strategiapolku



# 1. JOHDANTO

Kun verkossa ostaminen tuli mahdolliseksi internetin myötä, oletettiin lisäkanavien kautta myytävien tuotteiden johtavan myyntitapojen kannibalisoitumiseen sekä negatiivisuuden leviämiseen. Myöhemmin todettiin, että monikanavaisuus tuo mukanaan positiivisia vaikutuksia jälleenmyyjien kaupalliseen suoristuskyykyyn; se mahdollistaa kustannustehokkaamman markkinoille tulon, lisää asiakastyytyvää ja asiakasuskollisuutta sekä antaa jälleenmyyjille mahdollisuuden luoda strategisia etuja markkinoilla menestymiseen. (Farris, Irwin, Kushwaha, Steenburgh, Weitz & Zhang, 2010: 169) Emrich, Paul & Rudolphin (2015:326) mukaan myyjän tarjoamat tuotteiden toimituspalvelut sekä samanlainen hinnoittelu huolimatta siitä, mitä käytettävästä myyntikanavaa käytetään, tuovat vähittäiskaupalle etua. Lisäksi verkkokaupan ja fyysisten myyntikanavien välinen kannibalisaatio on vähäistä ja verkosta saatavat tiedot vaikuttavat kuluttajien ostopäätöksiin positiivisesti.

Perinteisesti vähittäiskauppa kilpailee hinnalla, valikoimalla ja kivijalkamyymälöiden sijainneilla, mutta tänä päivänä luotaviin, kuluttajille lisäarvoa tuottavat vähittäiskaupan konseptit ja palvelut ovat muuttuneet kaupankäynnin kriittisiksi tekijöiksi sekä ovat saavutettavissa kaupalle kustannustehokkaasti informaatioteknologian avulla. Uudet liiketoimintamallit hyötyvät digitalisaatiosta ja muuttuvista kuluttajien odotuksista, jolloin vähittäiskaupan tulee reagoida nopeasti muuttuvaan vähittäiskaupan näkymään. Tieteelliset tutkimukset osoittavat, että liittämällä verkkokaupan osaksi vähittäiskaupan myyntiä, tuo se tullessaan positiivista etua omaksua tehokkaasti myös uusia liiketoiminnan malleja.

## 1.1 Aihealueen esittely ja tutkielman tausta

Päivittäistavarakauppa yhdistyksen PTY:n (2018:9) julkaisun mukaan Pohjoismaat ovat Euroopan muiden maiden tasoon verrattuna digitalisoituneimpia maita. Suomalaiset nähdään kuitenkin verrattain



varovaisina verkko-ostajina. Suomessa verkkokaupan osuus vuonna 2017 oli 0,7 prosenttia kaikista päivittäistavarakaupan ostoista. Kaikista kotitalouksista 16 prosenttia osti päivittäistavaroita verkosta. Verkkokaupan valinnassa tärkeimmiksi päivittäistavarakaupan kriteereiksi koettiin toimitettujen tuotteiden hyväkuntoisuus, toimitusten oikeellisuus, verkkotuotteiden tuotekuvausten selkeys sekä henkilötietojen turvallinen säilyvyys. Vaikka Pohjoismaissa kiinnostus itse kaupassa asiointiin on nousussa, suomalaisten kuluttajat kokivat verkko-ostamiseen liittyvät kustannukset verkkoasioimisen tärkeimmiksi esteiksi.

Verrosen lainaamana Kurjenojan (2018) Kaupan liitolle tekemän tutkimuksen mukaan suomalaiset kuluttajat ostivat digitaalisesti sekä kotimaan että ulkomaan vähittäiskaupantuotteita 4,9 miljardilla eurolla vuonna 2017. Kasvua vuodesta 2016 oli 8 prosenttia. Eniten ostettiin kodintekniikkaa, elektroniikkaa ja tarvikkeita 27 prosentin osuudella. Vaatteiden ja asusteiden osuus oli 21 prosenttia. Ruoan verkkokaupasta puhutaan paljon, mutta sen rooli on toistaiseksi pientä. Ruoan verkkokaupan volyymin kasvu on suurta, mutta arvo toistaiseksi vähäistä. Päivittäistavarakaupan markkinat Suomessa vuonna 2017 olivat noin 17,5 miljardia euroa. Ruoan verkkokaupan arvo on noin 50 – 60 miljoonaa euroa. (Verronen, 2018)

Verkkokaupassa asiointi on kuitenkin vain osa monikanavaisen ostokäyttäytymiseen siirtymistä. Vähittäiskaupan alan kirjallisuudessa multichannel ja omnichannel kaupankäynti ovat syntyneet digitalisaation ansiosta tuoden esiin sen, kuinka vähittäiskauppa voi konkreettisesti luoda yhtenäisen kuluttajakokemuksen huolimatta siitä mitä kanavaa ostamiseen käytetään. (Hänninen, Smedlund & Mitronen, 2018)

Kaupan monikanavaisuuden kehittyminen on viime vuosien aikana muuttanut perinteisen kivijalkamyymälän keskeistä roolia osaksi monikanavaista kaupankäyntiä. Verkkokauppa ja kivijalkamyymälät ovat yhdistyneet monikanavaiseksi kaupankäynniksi, jossa asiakkaille tarjotaan enemmän vaihtoehtoja ostaa tuotteita, missä ja milloin he haluavat. (Hübner, Kuhn & Wollenberg, 2014: 2) Kivijalkamyymälöissä

tulee olla asioiden digitaalinen tuki. Erinomainen asiakaspalvelu on asiakkaan näkökulmasta katsottuna helppoa, personoitua ja tilanteeseen sopivaa. Asiakkaalle tulee pysyä tarjoamaan oikea tuote oikeasta paikasta oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla. (Alarotu, 2018)

### **1.3 Tutkimuksen tarkoitus sekä tavoitteet**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, mitkä tekijät nähdään kivijalkamyymälän kilpailutekijöinä muuttuneessa kaupankäynnin rakennemuutoksessa, jossa digitaalisuus ja verkossa asiointi ovat mullistaneet kaupankäynnin tapoja sekä selvittää, millaisena kivijalkamyymälöiden rooli nähdään tulevaisuudessa osana vähittäiskaupan rakennemuutosta.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia seuraaviin keskeisiin kysymyksiin:

- Mitä vahvuuksia ja mahdollisuuksia kivijalkamyymälällä on monikanavaisessa osto-ympäristössä?
- Mitä heikkouksia ja uhkakuvia kivijalkamyymälällä on monikanavaisessa osto-ympäristössä?
- Kuinka kivijalkamyymälät tukevat monikanavaista osto-ympäristöä päivittäistavarakaupassa?
- Millaisia kivijalkamyymälöiden roolit voivat olla monikanavaisessa osto-ympäristössä?

### **1.4 Tutkimusnäkökulma ja aihealueen raja**

Tässä tutkimuksessa käytetyllä laadullisen tutkimuksen lähestymistavalla pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Koppa, viitattu 20.09.2019).

Koska tutkimuksen aihepiiri on tämän päivän kaupan käynnissä hyvin ajankohtainen ja monikanavaisuuteen liittyvät toiminnot jatkuvasti kehittyviä, tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsaus perustui laajalti

englanninkielisiin aihealuetta koskeviin alan tieteellisiin artikkeleihin, sillä kotimaista kattavaa tutkimusaineistoa on rajallisesti tarjolla. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmän avulla. Teemahaastattelut toteutettiin haastatteleamalla asiantuntijoita kotimaamme päivittäistavarakaupan alalta, jotka ovat merkittäviä toimijoita alallaan. Tämä tutkimus rajoittui siten tarkastelemaan kotimaamme päivittäistavarakaupan alan kivijalkamyymälöiden roolia monikanavaisessa kaupankäynnissä. Päivittäistavarakaupan kivijalkamyymälätyyppinä tarkastelu rajoittui supermarket ja hypermarket yksiköihin. Tutkimuksessa ei keskitytä tarkastelemaan valikoiman tai hinnoittelun roolia kivijalkamyymälän ja verkkokaupan välillä. Käsitettä monikanavaisuus käsitellään tässä tutkimuksessa yleisemmästä näkökulmasta. Vaikka verkkokaupan osuus monikanavaisuudessa on suuri, ei se kuitenkaan ole ainoa tekijä monikanavaisuuden määrittelyssä. Tutkimus ei myöskään rajoitu tietyn kaupparyhmän toimintaan vaan tavoitteena on luoda yleinen näkemys kotimaamme päivittäistavarakaupan kivijalkamyymälöiden nykytilanteen roolista monikanavaisessa kaupankäynnissä.

### **1.5 Tutkimuksen rakenne sekä menetelmä**

Tutkimus sisältää viisi päälukua: 1. johdannon, 2. kirjallisuuskatsauksen eli teoreettisen osuuden, metodologia luvussa 3 ja empiirisen tutkimuksen tulokset ja tutkimuksen analysointi luvussa 4. Tutkimuksen johtopäätökset, pohdinta ja yhteenveto esitetään luvussa 5.

Tämän tutkimuksen johdantoluvussa 1 esitellään tutkimuksen sijoittuminen aiempaan tutkimuskenttään, rajataan tutkimuksen teoreettinen suuntaus sekä kuvataan, mitä suuntauksen perusteella asiasta on aiemmin sanottu. Lisäksi esitellään tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimusongelma. Teorialuvussa 2 esitellään monikanavaisuuteen liittyvää käsitteistöä, alan kirjallisuuden näkökulmia ja tutkijoiden havaintoja. Metodologisessa osiossa luvussa 3 esitetään metodologiset valinnat, tutkimuksen konteksti sekä tutkimusmenetelmä. Luvussa 4

analysoidaan tutkimuksen havaintoja sekä pohditaan teorian ja mittausten yhteensopivuutta ja syitä niiden välisiin eroihin. Tutkimuksen yhteenveto esitellään luvussa 5, jossa tiivistetään työn tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset sekä pohditaan tarvittavia jatkotutkimuksia.

Tämän tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastattelumenetelmän avulla. Teemahaastattelut toteutetaan haastattelemalla asiantuntijoita vähittäiskaupan alan yrityksistä, jotka ovat merkittäviä toimijoita alallaan. Haastateltavat asiantuntijat esitellään tutkimuksen metodologisessa osiossa luvussa 3.

## **1.6 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

Tässä luvussa selvitetään tässä tutkimuksessa käytettyjä keskeisiä käsitteitä vähittäiskauppa, monikanavaisuus sekä kivijalkamyymälä.

### **1.6.1 Vähittäiskauppa**

Tässä tutkimuksessa käytetyillä lähteillä viitataan vähittäiskauppaan, joka tarkoittaa uusien tai käytettyjen tavaroiden myyntiä yksityisille kuluttajille. Tutkimuksessa vähittäiskauppa -käsite rajataan tarkoittamaan päivittäistavarakaupan kivijalkamyymälässä sekä verkkokaupassa tarkoitettavaa kaupankäyntiä.

Päivittäistavarakauppa yhdistyksen PTY (viitattu 06.09.2019) mukaan käsitteellä päivittäistavarakauppa tarkoitetaan yleensä päivittäistavaroiden koko valikoimaa myyvää, pääasiassa itsepalveluperiaatteella toimivaa marketmyymälää. Päivittäistavaroihin luetaan elintarvikkeet sekä päivittäin käytettävät kulutustavarat, joita hankitaan ruokaostosten yhteydessä. Näitä ovat teknokemian tuotteet, kodin paperit, tupakkatuotteet, lehdet sekä päivittäiskosmetiikka.

Käsitteellä retailing tarkoitetaan tässä tavaroiden myyntiä loppukäyttäjille

päivittäistavarakaupan kivijalkamyymälöiden ja verkkokaupan kautta. Ne pitävät sisällään myös digitaliset lataukset. Palvelut kuten matkustaminen, lippupalvelu tai ravintolat eivät kuulu käsitteen alle. (Bamfield, 2013: 2)

Myymälätyypit on kategorisoitu kilpailutekijöinä eri luokkiin, jotka kukin tarjoavat erilaisia etuja ja ostamistapoja erilaisia asiakastarpeita varten. Siten myymälätyypit eroavat toisistaan hinnan, laadun sekä kaupallisen valikoimansa mukaan. Supermarket-myymälätyypit erottuvat voimakkaimmin joukosta keskimääräisen hintatason, myyntikatteen, valikoiman sekä palvelun laajuuden ja syvyyden vuoksi. Lisäksi supermarket -liiketyypillä on tietty valikoima erilaisia tuotemerkkejä ja alennuksia. Halpahallimyymälöillä on aina halpa ja jopa aggressiivinen hinnoittelustrategia, mutta niillä valikoima ja palvelu ovat suppeita. Halpahallit vaihtavat valikoimaansa useasti, mutta tuotemerkkien määrä on rajoittunutta. Hypermarketeilla puolestaan on keskimääräinen hintataso ja palvelujen tarjonta, mutta laaja ja vaihteleva tuotevalikoima sekä erilaisten tuotemerkkien määrä on suuri. Euroopassa halpahalli, supermarket sekä hypermarket -liiketyypit hallitsevat vähittäiskaupparakennetta, jotka keskenään mittasuhteiltaan eroavat toisistaan. Vähittäiskauppojen markkinoille sijoittuminen sekä kilpailustrategiat eroavat toisistaan riippuen kullekin liiketyypille annetun laadun, hinnoittelun, valikoiman ja palvelun painoarvon mukaan. Erilaistavien vähittäiskaupan myyntitapojen nopea kehittyminen johtaa vähittäiskauppojen keskittymiseen entistä enemmän valikoiman, hinnoittelun sekä palveluiden fokusoinnissa. Vaikka hinnoittelulla on edelleen vahvin vaikutus ja asema liiketyypien erilaistamisessa, on palveluiden tuottamisen tarve kasvanut kilpailtaessa asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Koska samanlaisen hinnoittelutason, aukioloaikojen ja kivijalkamyymälöiden sijaintien kilpailustrateginen painoarvo on vähentynyt, on palveluiden tuottaminen noussut tehokkaaksi kilpailu keinoksi muiden tekijöiden rinnalle. Vähittäiskaupat ovat tänä päivänä palvelun tuottajia. (Aranda, Martín & Santos, 2018: 212 - 213)

### 1.6.2 Monikanavaisuus

Verkko-ostaminen näkyy yhtenä osana kivijalkamyymälän monikanavaisuudessa. Monikanavaisuus on kuitenkin paljon muuta. Monikanavaisesta kaupankäynnistä on olemassa monia tutkimuksia ja käsitteenä monikanavaisuus on hyvin moninainen. Yleisesti kirjallisuudessa on kuitenkin konsensus siitä, että monikanavaiset kaupankäynnin muodot ovat markkinointi- ja toimitussopimuksia kahden tai useamman kanavan välillä. (Nieuwenhuis & Wichmann, 2018: 9) Tässä luvussa käsitellään monikanavaisen kaupankäynnin keskeisimpiä englanninkielisiä käsitteitä channel, multichannel, crosschannel ja omnichannel sekä muita monikanavaisuuteen liittyviä englanninkielisiä käsitteitä. Monikanavaisuuden eri käsitteet ja toimintamallit havainnollistetaan tarkemmin kohdassa 2.2.1 olevan Taulukon 1 avulla.

Tässä tutkimuksessa channel -käsitteellä tarkoitetaan kanavaa, asiakkaan kontaktipintaa tai yhtymäpistettä, jossa ostaja ja myyjä kohtaavat. Käytännössä tämä tarkoittaa, että myyjä tavoittaa asiakkaan joko kivijalkamyymälän tai verkkokaupan kautta. Monikanavaisen kaupankäynnin multichannel retailing -käsitteellä tarkoitetaan erilaisten kanavien kautta tapahtuvaa asiakkaan ostokokemuksen luomista. Monikanavainen kaupankäynti tarjoaa monia etuja niin yrityksille kuin asiakkaillekin ja on tänä päivänä menestyksekkään kaupankäynnin tärkeä osatekijä. Monikanavainen kaupankäynti mahdollistaa asiakkaalle tehdä hänelle juuri sopivimpia ostopäätökseen liittyviä valintoja sopivimmalla hetkellä. Mahdollistamalla erilaisten ostokanavien käytön asiakkaalle, yritys tarjoaa asiakkailleen asiakkaan tarpeenmukaisia räätälöityjä palvelumuotoja. Multichannel -käsite kuvataan miksi tahansa lähestymistavaksi, joka mahdollistaa kuluttajan ostamaan tuotteita yhdeltä myyjältä enemmän kuin yhden kanavan kautta. (Bamfield, 2013: 11) Beck & Rygl (2015:171,174) määrittelevät multichannel -kaupankäynniksi toimintoja, jotka liittyvät tavaroiden tai palvelujen myyntiin enemmän kuin yhden kanavan tai laajalle levinneiden kanavien kautta, jossa ostaja ei voi käynnistää kanavan käynnin toimintoja ja/tai myyjä ei hallinnoi kanavien käyttöä. Näin ollen, multichannel -myyjä myy tavaroita tai palveluja enemmän kuin yhden kanavan tai laajalle

levinneiden kanavien kautta, jossa ostaja ei voi käynnistää kanavien välistä kanssakäymistä ja myyjä ei hallitse kanavien välistä kanssakäymistä. Multichannel – kaupankäynnin muodolla ostamisen eri kanavia käytetään saman vähittäiskaupan ketjun alla.

Kanavien välisellä crosschannel -kaupankäynnillä tarkoitetaan joukolla toimintoja, jotka liittyvät tavaroiden tai palveluiden myyntiin enemmän kuin yhden kanavan tai laajalle levinneiden kanavien kautta, joissa ostaja voi käynnistää osittaisen kanavien väliset toiminnot ja/tai myyjä kontrolloi osittaista kanavien välisiä toimintoja. Näin ollen, crosschannel -myyjä myy tavaroita tai palveluja enemmän kuin yhden kanavan tai laajalle levinneiden kanavien kautta, jossa ostaja voi käynnistää osittaisen kanavien välisen kanssakäymisen ja/tai myyjä kontrolloi osittain kanavien välisiä toimintoja. Teknisesti kanavat ovat erillisiä, mutta tarjoavat ostamisen prosessissa tavan vaihtaa kanavia keskenään saumattomasti. Mobiililaitteella tehtävä click and collect -ostaminen luetaan kanavien väliseksi crosschannel ostamiseksi, joka tarjoaa sekä ostajalle että myyjälle yhtenäisiä lisäetuja perustuen kanavien välisiin synergioihin. (Beck & Rygl, 2015: 174) Kanavien välisillä crosschannel optimoinneilla tarjotaan erilaisia vaihtoehtoja parantaa toimitustapoja, joka on päivittäistavarakaupassa olennaista (Hübner ym., 2014: 2).

Omni- käsite tarkoittaa latinaksi kaikkea, universaalista (Lazaris & Vrechopoulos, 2014). Omnichannel lähestymisellä tarkoitetaan, että kaikki kanavat ovat toisiinsa liittyviä ja antavat kuluttajille saman kokemuksen, tuotevalikoimasta ja hinnasta riippumatta siitä, kuinka he päättävät ostaa. (Bamfield, 2013: 4) Beck & Rygl (2015:175) puolestaan määrittelevät omnichannel -käsitteeksi joukkoa toimintoja, jotka liittyvät tavaroiden tai palvelujen myyntiin läpi kaikkien laajalle levinneiden kanavien kautta, jossa ostaja voi käynnistää täyden kanavien välisen kanssakäymisen ja/tai myyjä hallinnoi kaikkia kanavien välisiä toimintoja. Näin ollen omnichannel-myyjä myy tavaroita tai palveluja laajalle levinneiden kanavien kautta, jossa asiakas voi käynnistää täyden kanavien välisen kanssakäymisen ja/tai myyjä kontrolloi täydellisesti kanavien välisiä toimintoja. Omnichannel tarjoaa asiakkaalle kokemuksena personoidun ja johdonmukaisen ostamisen prosessin.

Hybridi-käsitteellä viitataan monikanavaiseseen kaupankäynnin muotoon, jossa myyjän markkinalähestyminen on identtinen läpi erilaisten kanavien, jotka koskettavat valikoimaa, hinnoittelua, palvelu- tai kommunikaatiomalleja sekä kaupan brändiä, mutta fokus on ostamisen prosesseissa, ennen ostopäätöstä tuotteen informoimisessa sekä kuluttajan näkökulmasta ostotapahtumassa läpi kaikkien kanavien. Käytännön esimerkki hybridimallisesta monikanavaisesta ostamisesta on, jossa ostaja voi saada mobiililaitteeseensa viestin etukupongista, kun ostajan sijainti tunnistetaan mobiililaitteen kautta lähellä olevaa nimettyä kivijalkamyymälää. Ostaja voi lunastaa etukupongin vain mobiililaitetta käyttämällä verkkokaupasta muttei fyysisestä kivijalkamyymälästä. (Beck & Rygl, 2015: 174)

### **1.6.3 Kivijalkamyymälä**

Perinteisesti termillä kivijalka viitataan perinteiseen kadunvarsi liiketoimintaan, joka tarjoaa asiakkailleen tuotteita ja palveluita kasvotusten myymälässä ja jonka yritys omistaa tai vuokraa (Investopedia, viitattu 06.09.2019). Fyysisellä myymäläyksiköllä, jota tässä tutkimuksessa kuvataan kivijalkamyymäläksi, tarkoitetaan tässä vähittäiskaupan alan päivittäis- ja käyttötavarakaupan yksikköä. Päivittäistavarakaupan ketjuista hypermarket kokoluokalla tarkoitetaan suurempaa kuin 2500 myyntineliön yksikköä, supermarket kokoluokalla 400 – 2500 myyntineliön yksikköä ja valintamyymälällä 100 – 399 myyntineliön yksikköä. Pienmyymälöissä pinta-ala jää alle 100 myyntineliötä. Käsitteeseen kivijalkamyymälän myyntipinta-ala lasketaan pääsääntöisesti kaikki se tila, jota käytetään myyntitoimintaan ja jossa asiakkaat voivat vapaasti liikkua eli toimipaikan asiakkaiden käytössä oleva huoneistoala. (Verronen, 2018)



## 2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Luvussa 2.1. esitellään lyhyesti kuluttajiin liittyviä ryhmittelyjä. Ryhmittelyn perusteena on kuluttajien ikäjakauma tai kuluttajakäyttäytyminen. Luvun 2.2 keskeisenä teemana on käsitellä monikanavaisuutta ja selventää monikanavaisen kaupankäynnin toimintamalleja sekä täydennys- ja toimitusvaihtoehtoja. Luvussa 2.3 keskitytään monikanavaisiin strategisiin vaihtoehtoihin. Luvussa 2.4 käsitellään saavutettavuutta strategisena kilpailutekijänä.

### 2.1 Kuluttajien ikäryhmittely ja kuluttajakäyttäytyminen

Nykyiset jälleenmyyjät ovat pakotettuja muuttamaan strategiaansa saavuttaakseen diginatiivien ostajakunnan eli sukupolven, joka on kasvanut nykyteknologia parissa. Väestön demografinen muutos näkyy kuluttajakäyttäytymisen eroavaisuuksina Y-sukupolven sekä vanhempien kuluttajien keskinäisissä vaatimuksissa. Y-sukupolvella tarkoitetaan ikävuosia 25 - 40 vuotta vuonna 2020. Vanhemman kuluttajasukupolven osalta yksittäistalouksien kuluttajapakkauksien sekä paikallisen ostopaikan tarve on korostunut. Vastaavasti Y-sukupolvi suosii verkko-ostamista, johon osaltaan vaikuttaa ostopäätöstä tehdessä sosiaalisen median rooli. Demografiset muutokset aiheuttavat jälleenmyyjille haasteita vastata väestön ikääntymiseen, jolloin on kehitettävä strategioita, jotka on suunnattu ikääntyneille kuluttajille ja talouksille. Kivijalkamyymälöissä tämä tarkoittaa esimerkiksi toimenpiteitä paikoitusalueiden saavutettavuuden parantamisella sekä lisäämällä levähdyspaikkoja kivijalkamyymälässä. Koska Y-sukupolvi on kuluttajaryhmänä kasvanut teknologian parissa ja tottunut käyttämään tiedonhakua ostettavista kulutustuotteista teknologian avulla sekä ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa sosiaalisen vuorovaikutuksen alaisena, vaikuttavat nämä tekijät lopullisiin ostopäätöksiin. Mikä tahansa este missä tahansa kanavassa voi vaikuttaa lopulliseen ostopäätökseen. (Brown, Cox, Hay, Hogarth & Limmer, 2016: 24)

Sia, Song, Wang & Yang, (2014: 344 – 345, 348, 350) mukaan kuluttajat

jaetaan kahteen segmenttiin koskien kaksivaiheista ostoprosessia. Luokat ovat innovatiivinen kuluttajaluokka ja tavanomainen kuluttajaluokka. Innovatiivinen kuluttajaluokka koostuu pääasiassa 18 – 30 vuotiaista verkossa asioivista asiakkaista. Vastaavasti tavanomainen kuluttajaluokka koostuu tätä vanhemmista ikäluokista, jotka asioivat verkossa rajoitetusti. Tavanomainen kuluttajaluokka koki kivijalkamyymälän tehokkaammaksi tuotetietojen hakukohteeksi. Haettavia tuotteita myytiin verkossa, kun taas koettuja tuotteita on helpompi myydä kivijalkamyymälässä, jossa myyjät käyttävät myyntiapunaan multimediaratkaisuja esitelläkseen tuotteita paremmin. Innovatiiviset kuluttajat suosivat verkossa asioimista sekä tiedonhaun että tuotteen ostamisen yhteydessä. Tavanomainen kuluttajaluokka haki sekä tuotetietoa että ostivat tuotteet mieluummin kivijalkamyymälästä. Kuluttajille selviää paremmin tieto tuotteen laadusta itse kivijalkamyymälässä ja jossa tarjotaan fyysistä palvelua, kuin että kuluttaja saisi kuvauksen tai henkilökohtaisen ymmärryksen vastaavasti verkkokaupassa myytävästä tuotteesta. Tuotteita, jotka ovat kalliimpia, monimutkaisempia tai riskialttiimpia ostaa verkosta, on helpompi myydä kivijalkamyymälästä, sillä ne vaativat tarkempaa tuotekohtaisen tiedon jakamista myyjältä, luovat ostopäätöksen tekemiseksi vuorovaikutusta asiakkaan ja myyjän välillä sekä mahdollistavat tarkemman tuote-esittelyn. Vastaavasti verkossa ostaminen sopii paremmin perustuotteille tai usein ostettaville tuotteille. Esimerkiksi vaatteet mielletään kokempohjaisiksi tuotteiksi ja niitä ostetaan mieluummin kivijalkamyymälöistä, kun taas kirjat ovat haettavista tuotteista ideaaleja hankittavaksi verkosta.

Rowell (2013) tutkimuksen mukaan noin kolmannes kuluttajista tutkii ja ostaa tuotteen kivijalkamyymälästä ja vajaa kaksi kolmasosaa kuluttajista tutkii tuotteen kivijalkamyymälässä ja ostaa tuotteen verkkokaupasta. Kuluttajat eivät välttämättä halua nähdä vaivaa pakata ostamiaan tuotteita ja palauttaa niitä postipakettina myyjälle. Kuluttaja, joka ostaa tuotteen verkkokaupasta, palauttaa tuotteen postitse palauttamisen sijaan suoraan kivijalkamyymälään. Tämä tarkoittaa sitä, että verkossa ostaminen lisää ostamista itse kivijalkamyymälässä, jonne kuluttaja hakeutuu tuotteen palauttamisen yhteydessä. Palauttamalla tuotteen

kivijalkamyymälään, asiakkaille on tarjolla muita tuotteita ja he saavat tarvittaessa myyjän apua tuotevaihdon yhteydessä. (Neslin & Pauwels, 2015: 10) Tämän lisäksi kuluttajia rohkaistaan kivijalkamyymälässä tilaamaan tuotteita mobiililaitteiden kautta verkosta, kun kivijalkamyymälöissä on tarjolla ilmainen langaton mobiiliverkko. Jälleenmyyjälle tämä lisää kuluttajien käyntejä itse kivijalkamyymälöissä luoden samalla myös enemmän uskollisia asiakkaita. (Rowell, 2013)

Myös ostoskäynnit eli fyysiset myymälässä asioinnit ovat muuttuneet teknologian sekä monikanavaisen ostamisen kehittyessä. Ostaminen kivijalkamyymälöistä on siirtynyt verkko-ostamiseksi, jossa tuotteita etsitään, selaillaan ja maksetaan verkossa. Kuluttajat eivät enää osta fyysisiä tuotteita kuten kirjoja tai CD -levyjä vaan tuotteet ovat vaihtuneet e-kirjoiksi tai MP3-tiedostoiksi tai elokuvia ja musiikkia katsotaan ja kuunnellaan erilaisten palveluiden kuten Netflixin tai Spotifyn kautta. On selvää, että perinteiset kivijalkamyymälät joutuvat kehittämään rinnalle muita myyntikanavia pysyäkseen markkinoiden kilpailussa mukana.

Kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut verkkokaupan kasvun myötä ja vaikuttaa kuluttajien ostokokemusten odotuksiin. Kuluttajat odottavat verkkokaupan asioinnin myötä myös kivijalkamyymäläasioinnilta enemmän valikoimavaihtoehtoja, kilpailukykyisiä hintoja, saumatonta ostokokemusta, asioinnin nopeutta, persoonallisuutta, uusia ideoita sekä mukavuuden tunnetta. (Alarotu, 2018) Monikanavaiset kuluttajat ovat tärkeä markkinasegmentti kokonaistuottavuuden kannalta. He ovat arvokkaampia kuin perinteisen kivijalkamyymälän kuluttajat, koska monikanavaiset kuluttajat ostavat enemmän ja useammin. Tämä tarkoittaa myös kuluttajia, jotka ostavat suuria määriä tuotteita useammin käyttäen ostamiseen erilaisia kanavia. Tämän seurauksena jälleenmyyjät hyödyntävät heitä kohdemarkkinoinnin avulla (Brown ym., 2016: 25, 27).

Muuttunut kuluttajakäyttäytyminen ei ole ainut syy, miksi yritykset haluavat pitää tai parantaa markkina-asemaansa ja pitää sen menestyksekkäänä myös tulevaisuudessa integroiden kaupankäynnin eri kanavia. Ei vain integroiden asiakasuskollisuutta ja tuottavuutta,

integroiduilla kaupankäynnin kanavilla on mahdollisuus myös erottautua tulevaisuudessa kilpailutekijänä muista kilpailijoista. Tämän päivän globalisoituneessa maailmassa yrityksille on entistä vaikeampaa erottautua kilpailijoista hinnoittelun ja tuotteiden differoinnin avulla, mutta integroitujen kaupankäynnin strategioiden ja toimintamallien kopiointi on jo vaikeampaa. (Nieuwenhuis & Wichmann, 2018: 2)

## 2.2 Monikanavaisuus

Kaupankäynnin monikanavaisuuden lisääntyminen on muuttanut myös kivijalkamyymälöiden roolia. Teknologian kehittyminen sekä radikaalisti muuttuneet kuluttajakäyttäytymiset pakottavat jälleenmyyjät arvioimaan uudelleen kaupankäynnin muotoja, vähittäiskaupan formaatteja sekä kuluttajille kohdennettua tarjontaa. Globaalit trendit kuten mobiililaitteet ja sosiaalinen media ovat johtaneet vallankumouksellisiin muutoksiin, joiden seurauksena jotkut kivijalkamyymälät epäonnistuvat ja niiden määrä on vähentynyt. Jälleenmyyjät joutuvat tarkastelemaan kilpailutekijänä siten myös nykyisen kivijalkamyymäläverkoston tulevaisuutta ja roolia monikanavaisessa ympäristössä. (Hultman, Johansson, Wispeler & Wolf, 2017: 227, 238)

### 2.2.1 Monikanavaiset toimintamallit

Tässä luvussa esitellään tarkemmin keskeisiä monikanavaisuuden toimintamalleja. Taulukossa 1 kuvataan monikanavaisten toimitustapojen sekä ostamisen malleja.

Malli	Ostokanava	Ostotapa	Toimitus		
			Tilauksen käsittely	Toimitusmalli	Toimitustapa
1	Verkkokauppa	Tilaus	Varastokeräily	Toimitus kotiin	Kuljetusliike/ Postijakelu/ Jälleenmyyjä

2	Verkkokauppa / Kivijalkamyymälä	Tilaus	Keräily kivijalkamyymälästä	Toimitus kotiin/ toimistoon/ työpaikalle	Kuljetusliike/ Postijakelu/ Jälleenmyyjä
3	Verkkokauppa	Tilaus	Keräily kivijalkamyymälästä	Nouto kivijalkamyymälästä	Asiakas
4	Verkkokauppa	Tilaus	Varastokeräily	Nouto (Click and Collect) – noutopisteestä/ noutomyymälästä	Asiakas
5	Verkkokauppa	Tilaus	Varastokeräily	Nouto kivijalkamyymälästä / noutopisteestä / noutolokerosta	Asiakas
6	Kivijalkamyymälä	Osto kivijalkamyymälästä / Tilaus mobiililaitteella	Varastokeräily	Toimitus kotiin	Kuljetusliike/ Postijakelu/ Jälleenmyyjä
7	Etsiä yleiseltä paikalta	Osto yleiseltä paikalta/ Tilaus mobiililaitteella	Varasto-/ Keräily kivijalkamyymälästä	Toimitus kotiin	Kuljetusliike/ Postijakelu/ Jälleenmyyjä

Taulukko 1. Rowell, 2013, ostamisen ja toimittamisen malleja.

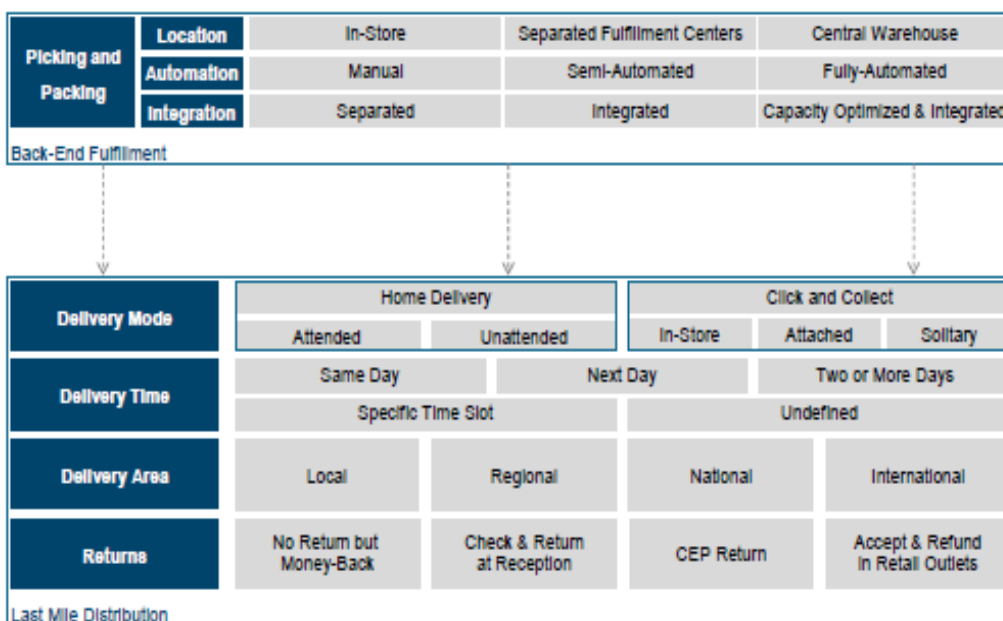
Malli 1 kuvaa yleisintä verkkokaupan ostamisen mallia, jossa tuotteen tilaus tehdään verkkokaupassa. Tuote kerätään varastosta ja toimitetaan joko postitse, kuljetuksella tai asiakas käy noutamassa tuotteen jälleenmyyjältä. Mallilla 2 tarkoitetaan multichannel -käsitteen mukaista monikanavaista ostamista, jossa myyjä myy tavaroita tai palveluja enemmän kuin yhden kanavan kautta. Asiakas tilaa tuotteen joko verkkokaupasta tai kivijalkamyymälästä, tuote kerätään myymälästä ja toimitetaan asiakkaalle postitse, kuljetuksella tai asiakas käy noutamassa tuotteen jälleenmyyjältä. Malli 3 eroaa mallista 2 sillä, että tuote kerätään varastosta ja asiakas noutaa itse tilaamansa tuotteen kivijalkamyymälästä tai mallin 4 mukaan, jossa verkosta tilattu tuote kerätään varastosta ja asiakas noutaa tuotteen itse noutopisteestä tai noutomyymälästä. Malli 5 eroaa mallista 4 sillä, että verkosta tilattu ja

varastosta keräilty tuote voidaan noutaa kivijalkamyymälästä, noutopisteestä tai noutolokerosta. Malli 6 ja 7 puolestaan kuvaavat omnichannel -käsitteen mukaista monikanavaista ostamista, jossa tavaroiden tai palvelujen myynti tapahtuu enemmän kuin yhden kanavan.

Omnichannel kaupankäyntiympäristössä asiakas voi joko asioida kivijalkamyymälässä ja saada siellä tuotetietoa tai asiakas voi etsiä tuotetietoa verkosta. Asiakas voi joko ostaa tuotteita kivijalkamyymälästä tai myymälä voi toimittaa tuotteen asiakkaalle. (Bell, Galliano & Moreno, 2014: 47) Mallien 6 ja 7 ero on siinä, mistä tuote ostetaan. Asiakas voi ostaa tuotteen joko kivijalkamyymälästä tai ostaa sen yleisesti muualta. Mallissa 7 tuote voidaan kerätä joko kivijalkamyymälästä tai varastosta, mutta mallissa 6 tuote kerätään varastosta.

## 2.2.2 Monikanavaisuuden toimitus- ja täydennysvaihtoehtoja

Seuraavassa selvitetään lyhyesti eri täydennys-toimitusvaihtoehtoja verkkokaupan välillä. Strateginen viitekehys perustuu käyttötavarakaupan toimituksiin, sillä käyttötavaroiden verkkokaupan toimituskonseptit ovat kehittyneempiä kuin päivittäistavaroiden toimituskonseptit.



Taulukko 2. Hübner ym., 2014: 6, monikanavaisuuden täydennys- ja toimitusmalleja.

Kaupalla on kolme tapaa hallita kysynnän ja tarjonnan välistä tarvetta: tuotteiden täsmällinen menekin ennustaminen, toimitusjoustavuus sekä varastoinventointi. Käsitteellä (last mile) tarkoitetaan tässä tuotteiden toimitusketjun ohjausta ja kuljetusten suunnittelua esimerkiksi varastosta asiakkaan kotiin. (Back-end fulfillment) – käsitteellä tarkoitetaan tässä tuotteiden keräys- ja pakkaustapoja.

Verkkokaupassa ostettavat tavarat voidaan kerätä joko suoraan kivijalkamyymälästä tai erillisistä täydennyskeskuksista (dark store), jolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan vain verkkokauppatilauksia varten perustettua varastomyymälää, jossa tuotteiden sijoittelut perustuvat helppoon tilausten keräämiseen, kun vastaavasti kivijalkamyymälöissä tuotteiden esillepanot on tehty helpottamaan asiakkaan ostamista. Kolmantena tapana on kerätä tuotteet suoraan keskusvarastosta. Tavaroiden keruuta voidaan hoitaa joko käsin, puoliautomaattisesti tai täysin automatisoituna. Kaupalle tehokkain keruutapa on keskusvarastosta tapahtuva täysautomatisoitu kerääminen, joka mahdollistaa suurimman toimitusvolyymien.

Kauppaketjut, joilla verkkokauppa ei ole kehittynyttä tai se halutaan tehdä ilman kalliita alkuinvestointeja, tuotteiden kerääminen tapahtuu pääasiassa suoraan kivijalkamyymälöiden hyllystä. Koska kaupan tavoitteena on kehittää verkkokauppaostamista ja samalla minimoida kustannuksia, on kaupalle tuotteiden kerääminen suoraan myymälästä kuitenkin kallista. Kivijalkamyymälöiden tilat sekä tuotteiden saatavuus ovat rajallisia, jotka rajoittavat verkkokauppatilauksia. Kauppaketjut joutuvat päättämään, mitkä kivijalkayksiköt toimivat verkkokaupan keruupisteinä ja nostamaan näiden yksiköiden varastoarvoja. Lisäksi kaupan on arvioitava keruu- ja toimituskustannuksia, toimitusetäisyyksiä, toimitusaikoja sekä mistä yksiköistä toimitukset hoidetaan.

Mikäli verkkokauppa on riittävän kehittynyttä ja suurivolyymista, on

kaupoille mahdollista kerätä tuotteet erillistä täydennyskeskuksista, jotka on suunniteltu tuotteiden keruuta varten. Näiden yksiköiden etuina nähdään kustannustehokkaampi keruu suurempaa verkkokauppatilausvolyymiä varten. Lisäksi etuna on vain verkkokaupasta saatavien tuotteiden varastointi, joille on helpompi määritellä saatavuus asiakkaille. Kolmas etu keskusvarastoon nähden on tuotteiden edullisemmat kuljetuskustannukset asiakkaille sekä tuotteiden täsmällisempi toimitusaika, jotka lisäävät asiakastyytyväisyyttä. Täydennyskeskukset ovat kuitenkin kalliita investointeja. Siten kauppaketjut ovat ensisijaisesti hyödyntäneet olemassa olevaa kivijalkamyymäläverkostoaan ja perustaneet niihin verkkokaupan noutopisteitä. Mikäli kivijalkamyymälöiden noutopisteet eivät enää riitä palvelemaan verkkokaupan kasvanutta volyymia, kauppaketjut voivat perustaa täydennyskeskusten (dark store) yhteyteen noutopisteitä ja siten minimoida toimituskustannuksia. Olennaista näille täydennyskeskuksille on kuitenkin löytää oikeat alueelliset sijainnit, joilla voidaan kattaa toimitusalueet mahdollisimman kustannustehokkaasti. Keskusvarastoista tapahtuva tuotteiden kerääminen ja keruutapa vaativat suurempaa verkkokaupasta ostettavaa volyymia, suuria kustannuksia ja pidemmälle kehittyntä verkkokauppastrategiaa.

Perinteiset kivijalkamyymälät ovat oppineet, kuinka hyödyntää uusia jakelukanavia. Innovatiivisilla toiminnallisilla sekä logistisilla ratkaisuilla on kehitetty kotiinkuljetus sekä tilaa ja nouda -palveluista (click-and-collect) erilaisia toimitusmalleja. Kauppa, joka tarjoaa kotiinkuljetuksen, on selvittävä tuotteiden keräilystä aiheutuneista ja kotiinkuljetus kustannuksista. Suoraan asiakkaalle toimitettuna – konseptissa on kaksi toimintamallia. Ensimmäisessä mallissa asiakkaan on valittava toimitusaika, jossa kauppa voi ajoittaa toimitusreitit maksimoiden kuljetuksia tietyn aikaikkunan ja reitin mukaan. Mitä enemmän asiakas voi määritellä toimitusaikaa, sitä kalliimpaa se on kaupalle. Kaupalle kuljetuskustannukset voivat alentua jopa 40 % jos tilaukset toimitetaan noutopisteisiin sen sijaan että ne toimitetaan suoraan kotiin. Noutopistemalli lyhentää toimitusaikaa ja poissulkee tuotteiden palautumisen kaupalle, mikäli asiakas ei ole toimitusaikana paikalla. Noutopistemalliksi luetaan sekä click and collect -noutopisteet tai



noutolokerot. (Hübner ym., 2014: 4 - 9) Suuret kauppaketjut ovat perustaneet myös älylaitteille erilaisia sovelluksia, joiden kautta asiakkaat voivat selailla, ostaa ja esikatsella tuotteita eri kanavien kautta, mukaan lukien kivijalkamyymälät, verkkokaupat sekä mobiililaitteet.

Verkkokaupan erilaisia täydennys- ja toimituskonsepteja käytetään eri maissa ja alueilla eri lailla. Kannattava malli ei välttämättä ole yhtä kannattavaa toisaalla. Tämä johtuu maantieteellisten syiden lisäksi myös asiakaskunnan rakenteiden eroista maittain tai alueittain. (Hübner ym., 2014: 9) Lisäksi kaupan tulee harkita tarkkaan, millaisten kanavien kautta tarjota tuotteita. Tämä voi aiheuttaa kuluttajalle sekavuutta, tyytymättömyyttä sekä vähentää kaupan tuottavuutta alentaen kokonaisyntiä. (Brown ym., 2016: 27) Kaupankäynti omnichannel perspektiivistä katsottuna on johtanut uusiin logistisiin malleihin, joihin vähittäiskauppioiden on reagoitava nopeasti. Fyysisen kivijalkamyymälän ja verkkokaupankäynnin tulee yhdessä antaa kokemusperäisiä etuja kivijalkamyymälöissä integroimalla teknologiset ratkaisut osaksi kaupankäynnin prosessia. (tom Dieck, Jung & Moorhouse, 2017)

### **2.3 Monikanavainen strategia**

Monikanavaisessa ympäristössä jälleenmyyjät, jotka voivat olla yhteydessä kuluttajiin tarjoten kohdennettua tietoa ja arvoa, erottuvat edukseen ja omaavat mahdollisuuden luoda syvempiä asiakassuhteita. Teknologia auttaa jälleenmyyjä kohdentamaan markkinointiaan asiakaskohtaisiin tarpeisiin sekä mahdollistaa asiakkaan tehdä parempia ostopäätöksiä käyttämistään tuotteista ja palveluista. Vaikka verkossa tai kivijalassa tehdyistä ostopäätöksistä jotkut ovat spontaaneja, tarjoavat ne jälleenmyyjälle erilaista tietoa asiakkaiden osto käyttäytymisestä, (esimerkiksi ostetuista tuotteista tai ostoskorin rakenteesta), kuluttajatietoa (sukupuoli, ikä tai siviilisääty) sekä ympäristöön liittyvää tietoa (ilmasto). Näitä tietoja kutsutaan massatiedoksi (big data), jota jälleenmyyjät hyödyntävät kuluttajakäyttäytymisennusteissaan tehdäkseen kohdennettua markkinointia sekä kehittäkseen ostamista edistäviä keinoja johtaen jälleenmyyjien näkökulmasta tehokkaanpien

prosessien tuottavuuteen. Jälleenmyyjien on huolehdittava asiakasuskollisuuden säilymisestä helpottamalla kuluttajien elämää teknologian tarjoamalla uusilla ratkaisuilla ja samalla turvatakseen oman asemansa kiristyvässä kaupankäynnissä. (Grewal, Nordfält & Roggeveen, 2017: 1)

Vähittäiskaupalla on vaihtoehtona esitellä mallikappaletuotteita kivijalkamyymälässä tai verkossa sekä esitellä ja/tai myydä tuotteita kivijalkamyymälässä. Tällöin puhutaan niin sanotusta showroom – tuotteiden esittely ja myyntitavasta. Etuna kaupalle on kivijalkamyymälässä olevien tuotteiden varasto arvojen pienentäminen sekä myyntitilankäytön tehokkuuden maksimointi. Asiakas voi rauhassa tarkastella tuotetta kotonaan verkossa ja tulla tutustumaan fyysisesti tuotteeseen kivijalkamyymälässä saaden tuotteesta tarkempaa tietoa henkilökohtaisella asiakaspalvelulla. Asiakkaan ostamisen prosessia helpotetaan tarjoamalla kotiinkuljetuspalveluja esimerkiksi vaikeasti kuljetettavien tuotteiden kuten kodinkoneiden tai huonekalujen osalta ostipa asiakas lopulta tuotteen kivijalkamyymälästä tai verkosta.

Beck & Rygl (2015:171) tutkimuksen mukaan ihmiset eivät tee ostoksia vain yhden kanavan kautta. Tarjoamalla asiakkaille useita myyntikanavia, jälleenmyyjä laajentaa asiakkaiden mahdollisuuksia verrata tuotteita kanavien väliä ennen ostopäätöstä. Muita etuja monikanavaisessa kaupankäynnissä on jälleenmyyjille tarjoama mahdollisuus integroida asiakkaiden tietoja eri kanavien välillä, luoden käyttökelpoista tietoa markkinastrategioihin.

Jälleenmyyjät käyttävät kaikki saatavilla olevat keinonsa pärjätäkseen kovassa kilpailutilanteessa. Kaksi ylivoimaisesti tehokkainta jälleenmyyjän strategista työkalua ovat oikea hinnoittelu sekä myymälätyypin valinta. Hinnoittelustrategiat vaihtelevat Jokainen päivä halvat hinnat (EDLP, Every Day Low Price) -hinnoittelun, tarjoushinnoittelun tai korkean - matalan (HiLo, High-Low) hinnoittelun strategioihin. Lisäksi jotkut jälleenmyyjät voivat käyttää myös yhdistelmähinnoittelua eli hybridi – hinnoittelun strategiaa. Toisena jälleenmyyjän pitkänlinjan strategisena työkaluna on oikean

myymälätyypin valinta. Myymälätyypin valinta viittaa kilpailustrategioihin, jonka tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin ja osto tilanteisiin. Tällä tarkoitetaan oikealle markkinalle tarkoitettujen eri ketjutyyppien valintaa pienmyymälöistä tai supermarketista hypermarketteihin. (Gauri, Grewal & Minakshi, 2008: 256) Vähittäiskaupasta puhuttaessa viitataan palveluteollisuuteen, joka painottaa palvelun tärkeyttä kivijalkamyymälän imagon luojana. Palvelulla tarkoitetaan tässä itsepalvelua, toimituspalvelua, tuotteen vaihto- tai palautusoikeutta sekä muita palvelutoimia, joilla on suuri merkitys asiakastyytyvyyteen heti hinnoittelun sekä asioinnin sujuvuuden jälkeen. (Hultman ym., 2017: 229)

Monikanavainen lähestyminen on houkutteleva vaihtoehto perinteisille yksikanavaisille jälleenmyyjille. Monikanavaisuuden avulla perinteiset kivijalkamyymälä -jälleenmyyjät houkuttelevat entistä enemmän asiakkaita jatkuvalla näkyvyydellään. Suurimmat haasteet kannattavassa monikanavaisessa liiketoiminnassa liittyy suuriin toiminnan kustannuksiin ja sen monimutkaisuuteen. (Hübner ym., 2014: 2) Vaikka monikanavaiset ratkaisut ovat kalliita teknologiainvestointeja, ne voivat tuottaa pienellä marginaalikustannuksilla suuria hyötyjä. Jotkin jälleenmyyjät, kuten supermarketit voivat saavuttaa suuremman työntuottavuuden asiakkaiden itsepalvelun kautta, jossa tuotetiedon hakeminen ja itseohjautuvan ostamisen kustannukset voivat korvata henkilökohtaisen asiakaspalvelun. (Brown ym., 2016: 30, 33)

Monikanavainen strategia edellyttää henkilökunnan sitoutumista ja osaamista toteuttaa valittua monikanavaista strategiamallia kannattavasti. Lisäksi se vaatii myymälähenkilökunnan moniosaamista, toiminnan ohjausta sekä tehokkuuden maksimointia. Jälleenmyyjälle osaavan henkilökunnan löytäminen ja rekrytointi voi olla vaikeaa. Tämän vuoksi jälleenmyyjän tulee myös keskittää ja kannustaa henkilökunnan osaamista. Tämä vaatii puolestaan kaupan johdolta ei vain operatiivista johtamiskykyä, vaan myös oikeanlaista strategista henkilöjohtamista. Monikanavaisuus tuo mukaan myös ongelmia. Jälleenmyyjällä voi olla ongelmia digitaalisen strategian osaamattomuudessa tai hyödyntämättömyydestä johtuen jälleenmyyjän kyvykkyydestä reagoida ympäristön muutoksiin tai kilpailutilanteeseen. Myös suuret

kustannustekijät kuten kalliit teknologiaratkaisut tai osaavan henkilökunnan saatavuus voivat hidastaa monikanavaisuuteen siirtymistä. Vähentynyt kivijalkamyymälätilan tarve johtuu kasvavasta verkkokaupasta, jossa yritykset voivat saada suuremman liikevaihdon pienemmästä kivijalkakiinteistömässasta. Suuret kauppaketjut investoivat silti myymälöiden laajennuksiin, vaikka samanaikaisesti verkkokaupan osuus myynnistä kasvaa. Tämä johtaa väistämättä kivijalkamyymäläinvestointien vähenemiseen seuraavan kymmenen vuoden aikana. (Brown ym., 2016: 26, 29, 30)

Lazaris & Vrechopoulos (2014) mukaan omniretailing -käsite on tasavertaista multichannel tarjontaa, joka tuottaa saumatonta kokemusta käytettäessä kaikissa vähittäiskaupan ostamisen kanavissa. Vaikka omnichannel retailing -muoto on monikanavaisena kaupankäyntinä menestyksekkäin kaupankäyntimuoto ja jota pidetään menestyksekkäänä implementaationa multichannel – kaupankäynnin muodosta, kuluttajien käyttäytyminen on muuttunut. Multichannel kaupankäynti tarkoittaa kivijalkamyymälän ja verkkokaupan osatekijöitä, mutta omnichannel kaupankäynti vie asiakkaat verkkokaupan ja mobiiliratkaisujen ja kivijalkamyymälöiden välille yhdeksi transaktio prosessiksi. Mobiiliratkaisut sekä mediakanavat ovat osa kivijalkamyymälän palvelukokonaisuutta (Cuthbertson & Piotrowics, 2014: 6). Saumattoman asiakaskokemuksen edellytyksenä on, että asiakas kokee palvelutilanteen sekä asiakkaan ongelmien ratkaisukokemuksen mielekkääksi (Alarotu, 2018).

Teknologian kehittyminen antaa verkossa asioiva asiakkaalle mahdollisuuden saada tuotetietoa sekä ostaa tuotteita missä vain ja milloin vain. Tämä on pakottanut jälleenmyyjiä poistamaan ostokanavien välisiä esteitä ja tuottamaan crosschannel palveluita kuten tilaa ja nouda, tilaa myymälästä - toimitus kotiin, tilaa verkossa – palauta myymälään, ns. esittelytilojen (showroom) sekä muita verkkokaupan ja perinteisen kaupankäynnin yhdistelmiä. Jatkuvista trendien muutoksista huolimatta eri myyntikanavien integraatio tuo mukanaan haasteita jälleenmyyjille. Haasteina nähdään tulevaisuuden digitaalisten haasteiden konsensus, yhtenäinen näkemys asiakkaista kanavien välillä sekä ongelmat

mobiiliratkaisujen ja varaston hallinnan. (Cuthbertson & Piotrowics, 2014: 6) Omnichannel kaupankäynnin muoto on noussut jälleenmyyjille välttämättömäksi. Kysymys siitä, miten jälleenmyyjä toteuttaa omnichannel – kaupankäynnin strategiaa on muuttunut siihen, miten toteuttaa sitä mahdollisimman tehokkaasti. Bell ym., (2014:52) alleviivaavat tutkimuksessaan, että parhaiten myyvät jälleenmyyjät voittavat omnichannel – kaupankäynnin vallankumouksen tarjoamalla sitä vaativille asiakkaille juuri oikeanlaisia kokemuksia. (Bell ym., 2014:52)

Lisääntynyt mobiiliteknologian käyttö ja sosiaalinen media tekevät perinteisestä verkkokauppa-kivijalkamyymälä kahtiajaosta vanhanaikaisen, sillä kanavien väliset rajapinnat ovat sekoittuneet. Tämä johtaa uuden strategisen kaupankäynnin mallin esiintuloon. Omnichannel monikanavaisessa kaupankäynnissä ei keskitytä käytettävien kanavien käyttöön vaan enemmän asiakkaan ja brändin väliseen vuorovaikutukseen. Ennen kuin jälleenmyyjät tähtäävät sen mukaiseen monikanavaisuuteen, tulee heidän jalkauttaa monikanavaista kaupankäynnin strategiaa, jossa keskitytään mobiiliteknologiaan ja sosiaalisen mediaan, tasapainotetaan asiakastietojen käyttöä ja kustomointia sekä uudistetaan tuotteiden jakeluverkostoa pitäen samalla mielessä asiakkaiden tarpeet. (Cuthbertson & Piotrowics, 2014: 5)

Yksi polku monikanavaisuuden kasvamiseen on fyysisten kivijalkamyymälöiden lisäys. Vaikka fyysisten kivijalkamyymälöiden vetovoima lisää asiakastytyvääisyyttä ja tuottoa, ovat ne jälleenmyyjälle kuitenkin merkittäviä investointeja. Neslin & Pauwels, (2015: 1) tutkimuksen mukaan kivijalkamyymälöiden lisääminen kannibalisoi katalogitilauksia, mutta ei verkko-ostamista. Sen sijaan kivijalkamyymälöiden lisääminen lisää ostotiheyttä sekä liikevaihtoa, mutta sillä on pieni vaikutus kertaoston suuruuteen. Lisäämällä monikanavaisuutta, jälleenmyyjä vähentää asiakkaiden tuotteiden etsintäkustannuksia tekemällä ostamisen heille mielekkäämmäksi. Jälleenmyyjälle monikanavaisuuden lisääminen puolestaan lisää tuotteiden jakelua ja myyntiä sekä alentaa kustannuksia. (Neslin & Pauwels 2015: 1)

## 2.4 Saavutettavuus strategisena kilpailutekijänä

Päivittäistavarakauppa ry:n (2018) mukaan keskeinen päivittäistavarakaupan kilpailukeino on tehokkuus. Suurien myymälöiden kustannustehokkuus on pieniä myymälöitä parempi ja Suomen päivittäistavaramarkkinalle onkin tyypillistä isojen myymälöiden vahva rooli. Myymäläkoon kasvuun ovat johtaneet muuttoliike kasvukeskuksiin, autoistuminen, asiakastarpeiden muutos, valikoimien kasvu sekä päivittäistavarakaupan kilpailutilanne. Päivittäistavaramyymälöiden lukumäärä on laskenut 13 prosenttia vuosien 2012 – 2017 välisenä aikana ja lukumäärä vuonna 2017 oli 430 myymälää pienempi kuin vuonna 2012. (Verronen, 2018)

Objektiivisella saavutettavuudella (fyysinen saavutettavuus) tarkoitetaan, miten kaukana palvelut sijaitsevat; esimerkiksi maantieteellinen etäisyys, myymälöiden aukioloajat, alueen tie- ja katuverkko sekä liikkumismahdollisuudet. Objektiivista saavutettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi rakentamalla kattava kaupan palveluverkosto. Subjektiviisella saatavuudella (koettu saavutettavuus) tarkoitetaan, miten palvelujen saavutettavuus koetaan; esimerkiksi kulutustavarat, tietotaito, elämäntilanne, tulotaso, kulutustarpeet ja hintataso, ympäristön miellyttävyys ja virikkeisyys. Subjektiviisista saatavuutta voidaan parantaa esimerkiksi monipuolisten palvelujen ja tarjonnan mahdollistamisella. (Salminen, 2017: 3)

### 2.4.1 Objektiivinen saavutettavuus

Objektiivista saavutettavuutta tarkasteltaessa perinteisesti kivijalkamyymälän rooli on vähittäiskaupassa ollut vahva, jossa sijainnin merkitys on strategisesti yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä, jota kilpailija ei voi kopioida. Oikean liikepaikan sijainnin ohella kivijalkamyymälässä tärkeimpinä kilpailutekijöinä ovat muun muassa tarjottavan alueellisen kysynnän mukainen oikein kohdennettu valikoima sekä valikoiman

profilointi oikealla hinnoittelulla. Tämän lisäksi kilpailijoista halutaan erottautua kivijalkamyymälöiden ketjukohtaisilla visuaalisilla myymälämiljöillä, joiden perusteella asiakas tunnistaa ketjubrändin sekä siihen liittyvän ostoympäristön antaen ketjusta tietyn laadullisen mielikuvan ja luoden sitä kautta asiakasuskollisuutta ketjubrändejä kohtaan. (Bamfield, 2013)

Objektiivisena saavutettavuutena kivijalkamyymälän sijainti eli lokaatio on aina ollut elintärkeä tekijä vähittäiskaupalle. Bamfield (2013) mukaan lokaatiolla tarkoitetaan tänä päivänä myös hakukoneiden kautta helppoa verkkosaavutettavuutta. Vähittäiskauppiat, jotka epäonnistuvat myymälöidensä houkuttelevuudessa vähenevät, elleivät ne tuo kivijalkamyymälöihin kiinnostavia elementtejä tai lisäpalveluita luodakseen enemmän asiakas kiinnostavuutta ja asiakasvirtaa. Oikean sijainnin ohella oikea kauppatyyppi ovat edelleen enemmän tärkeitä kilpailutekijöitä. Kivijalkamyymälän hyvä sijainti ja saavutettavuus kaupallisesti menestyvällä asuinalueella yhdistettynä laadukkaaseen, erikoistuneeseen ja hintansa mukaiseen tuotteiden laatuun verrattuna verkkokaupan hintoihin, tulee pitkällä tähtäimellä varmistamaan menestymisen markkinoilla. Koska kiinteistöjen vuokra hinnat ovat keskeisillä kauppapaikoilla hintavia, liiketoiminnan menestystä arvioitaessa myös toissijaiset toimintamethodit voivat tulla kysymykseen; esimerkkinä franchising-toiminta, jolla jälleenmyyjä pystyisi ylläpitämään laajaa verkostoa pienemmillä kustannuksilla.

Fyysinen ja oikein valittu kivijalkamyymälän sijainti on vähittäismyynnin kriittisimpiä kilpailutekijöitä. Myymälän sijainnin tulee palvella sitä asiakaskuntaa, jotka ovat vähittäiskaupan halutun kohderyhmän alueella. Hyvä kivijalkamyymälän sijainti tuottaa vahvan kilpailuedun, sillä sijainti on yksi ainutlaatuisuuden elementeistä vähittäiskaupan markkinasekoituksessa, jota kilpailija ei voi kopioida. (Verronen, 2018)

#### **2.4.2 Objektiiviseen kivijalkamyymälän saavutettavuuden teoreettiset viitekehykset**

Perinteiset kivijalkamyymälän kilpailutekijät koostuvat myymälän maantieteellisesti ja strategisesti oikein sijoittuneesta kauppapaikan saavutettavuudesta, myymälän tarjoamista laajoista aukioloajoista sekä muista sosiaalisista syistä vierailta kivijalkamyymälässä (esimerkiksi käteisautomaatit, pankkipalvelut tai kahvilat) tarkoituksenaan helpottaa asiakkaan jokapäiväistä asiointia. Jälleenmyyjän kannalta strategisesti harkitut kauppapaikat tukevat eri myymäläketjujen sijainteja erilasten asiakasportfolioiden tarpeiden mukaisesti. Kivijalkamyymälän sijainnin tulee houkutella asiakkaita, jotka kuuluvat kohderyhmään ja jotka ovat kiinnostuneita vähittäiskaupan tarjonnasta. Kivijalkamyymälän sijainnin tulee sopia asiakaskunnan demografiseen sekä elämäntavan mukaiseen profiiliin. (Hultman ym., 2017: 229) Esimerkkinä tästä lapsiperhekeskeiselle asuinalueelle suunnatut perhemarketit. Kivijalkamyymälän sijaintiperusteinen tutkimus perustuu liikepaikan ympäristön tutkimukseen sen eri osa alueilta. Se voi esimerkiksi perustua kanta-asiakasjärjestelmän tuottamaan asiakastietoon alueen asukaslukumäärästä tai alueen asukkaiden demografiseen tietoon kuten ikään.

Kivijalkamyymälöiden kaupankäynnin potentiaalisia sijainteja voidaan analysoida neljän eri teoreettisen viitekehyksen pohjalta: analogiset mallit, regressiomallit, keskuspaikkateoria sekä vähittäiskaupan gravitaatiolaki. Analogisten mallien mukaan myyntiennusteen laatimisessa hyödynnetään olemassa olevaa tietoa sekä tietoa samankaltaisten vähittäiskauppojen kasvumalleista tai kauppa-alueista. Regressiomalleissa käytetään tilastotieteellisiä kaavoja määriteltäessä myyntipotentiaaleja väestön eri asuinalueilta, väestön keskiansioista tai alueen kotitalouksien määrästä.

King, (1984: 28 - 30) mukaan alun perin Christallerin (1933) esittämä Keskuspaikkateoria Centre place theory kuvaa tapaa, jossa kaupungista on muodostunut hierarkkinen systeemi eri kaupunki tasoineen tarjoten erilaisia markkina-alueita, ei pelkästään kokonsa vaan myös lukumäärän ja toimintojensa mukaisesti. Keskuspaikkateorian mukaan esimerkiksi laajemman skaalan taloutta kuten pörssi löytyy vain harvemmassa sijainnista, kun taas suppeamman skaalan taloutta kuten



vähittäiskauppayksikkö löytyy useammasta sijainnista (Hsu, 2010: 3). Markkina-alueen kysyntä valuu ympäristömarkkina-alueelta kohti saman alueen keskustamarkkinoita muttei toisinpäin (Öner, 2013: 3). Keskuspaikka teorian perusteella asiakkaat ovat halukkaita matkustamaan kauemmaksiin tekemään ostoksia laajan valikoiman kivijalkamyymälöihin (Choi & Friske, 2013: 2). Koska keskuspaikkateoria mukaan suuret kaupungit ovat linkittyneet toisiinsa ympärillä olevien pienempien kaupunkien keskelle, myös samankaltainen hierarkkinen taso pätee vähittäiskaupan sijoittumisen suhteen, jossa pienet kivijalkamyymälät muodostavat verkoston kauppa- tai liikekeskuksen ympärille. Jakamalla kaupalliset alueet erilaisiksi hierarkisiksi kysynnän mukaisiksi ympyröiksi, kysyntä on suurinta keskusta alueilla ja vähenee mitä kauemmaksi siirrytään keskustasta. (Larsson & Öner, 2014: 5 - 6)

Vähittäiskaupan gravitaatiomallit väittävät, että asiakasryhmät hakeutuvat tiettyihin sijainteihin tekijöiden kuten markkinaetäisyyden tai eri markkinoiden välisen etäisyyden, markkina-alueen väestön, jälleenmyyjäverkoston koon tai kilpailijoiden sijainnin vuoksi. Alun perin Reilly (1953) esittämä laki vähittäiskaupan gravitaatiosta Law of retail gravitation, määrittelee markkinoiden koon vaikuttavan positiivisesti markkina-alueiden välillä tapahtuvaan kysyntään, mutta negatiivisesti markkina-alueiden väliseen etäisyyteen. Verkkokaupan vaikutus perinteiseen ostokäyttäytymiseen ei tänä päivänäkään poissulje gravitaatiomallia. (Choi & Friske, 2013: 2, 10) Esimerkkinä tästä on mobiiliteknologian kehittyminen, jonka avulla sijaintipalvelut mahdollistavat vähittäiskaupalle asiakkaalle kohdennetun markkinoinnin käyttämisen. Vaikka verkkokaupan käyttö on viimeisen vuosikymmenen aikana lisääntynyt, hallitsevat kivijalkamyymälät yhä markkinoita (Öner, 2013: 5). Asiakkaat jatkavat kivijalkamyymälässä asiointia monikanavaisen ostamisen tai pelkän verkkokaupassa ostamisen ohella. Perinteiset gravitaatiomallit eivät kuitenkaan kykene ennustamaan verkko-ostamiskäyttäytymistä. Vähittäiskaupan gravitaatiomallit väittävät, että asiakasryhmät hakeutuvat tiettyihin sijainteihin tekijöiden kuten markkinaetäisyyden tai eri markkinoiden välisen etäisyyden, markkina-alueen väestön, jälleenmyyjäverkoston koon tai kilpailijoiden sijainnin vuoksi. (Choi & Friske, 2013: 2, 10,11) Siten gravitaatiomallin

mukaan kivijalkamyymälän sijaintivaihtoehtona kauppa kiinnostavat kaupunkikeskustat sekä keskustojen läheisyydessä liikenteellisesti sijoittuneet alueet, lähiöt sekä taajamat.

Kolmantena teoriana tässä mainittakoon myös teoria, joka on olennainen vähittäiskaupan kivijalkamyymälän perustamisessa. Alonson (1964) kehittämän Vuokratarjous Bid Rent Theory Model -teorian pohjalta vähittäiskauppa maksimoi kannattavuuttaan sijoittamalla kivijalkamyymälöitä alueille, joissa on enemmän keskittynyttä ja liikkuvampaa asiakaskuntaa. Vähittäiskauppiat ovat samalla valmiita maksamaan alueen kiinteistöjen sijainnissa myös enemmän. Termi bid rent viittaa vuokran määrään, jonka käyttäjä on valmis maksamaan keskusta sijainnista ja samalla hyväksyy sen, että keskustaa kauempaa olevat sijainnit ovat vuokra hinnoiltaan edullisempia. (Griffiths, 2013: 5)

### **2.4.3 Subjektiivinen saavutettavuus**

Tänä päivänä kivijalkamyymälöiden layout suunnittelussa joudutaan entistä enemmän huomioimaan räätälöityjä kilpailustrategisia monikanavaisia ratkaisuja. Jälleenmyyjät ovat merkittävästi integroineet teknologiaa myymälöihin metodeiksi tehdäkseen houkutteleviksi uudet ja olemassa olevat myymälät sekä luodakseen tehokkaita palveluprosesseja (tom Dieck ym., 2017). Esimerkiksi rahastuksessa kassa-alueilla mukaan ovat astuneet itsepalveluun perustuvat pikakassaratkaisut tai kerää ja skannaa -palvelut. Pikakassat ovat yleistyneet nopeassa tahdissa ja ovat jo kuluttajille arkipäivää. Myös verkkokaupan noutopisteet tai noutolokerikot löytyvät monesta yksiköistä. Yksiköissä, joissa ovat palvelua vaativia palvelutiskejä tai elektroniikkaosastoilla erilaisia mobiililaitteita, on käytössä mobiilijonotukseen perustuvia vuoronumerojärjestelmä, jolloin asiakas näkee tarvitsemansa palvelun jonotustilanteen sekä odotusajan. Vuoronumerointipalvelun voi helposti varata mobiililaitteella ja odotusajan voi hyödyntää asiakkaan itse haluamallaan tavalla. Kaikki nämä edellä mainitut ja tulevat uudet monikanavaisuuteen liittyvät lisäpalveluratkaisut tulee huomioida kivijalkamyymälän kokonaistoiminnallisessa layoutsuunnittelussa niin itse myymälän

puolella kuin myymälän taustatiloissa sekä niiden logistisissa tarpeissa. Osaltaan jatkuvasti uudistuvat monikanavaiset ratkaisut ovat tuoneet lisää haasteellisuutta kivijalkamyymälöiden kokonaisuuksien suunnitteluun, mutta samalla herättäneet uutta mielenkiintoa perinteiseen kivijalkamyymälän suunnitteluun.

Kivijalkamyymälä tukee ja helpottaa asiakkaan ostopäätöstä, jossa asiakas voi ensin tutkia ja kokeilla erityisesti kalliita tuotteiden kohdalla ennen lopullisen ostopäätöksen tekoa. Nousevana trendinä kivijalkamyymälät tarjoavat perinteisen ostamisen ohella myös sosiaalisia kokemuksia ja elämyksiä, joita verkko-ostaminen ei vastaavasti pysty tarjoamaan. Jälleenmyyjät ovat alkaneet kehittämään erityisiä elämäntapa keskuksia. Tämä edesauttaa valikoimiltaan erityistuotteiden tai kapea-alaisten tuotevalikoimien myymälöiden sijoittumisen näihin keskuksiin, jossa on suuret asiakasvirrat. Helppo asiakaskohderyhmälle tarkoitetun liikepaikan saavutettavuus mahdollistaa jälleenmyyjä kehittää tuotteita ja palveluita yhteisetuna muiden jälleen myyjien ohella. Brown ym. (2016:31) tutkimuksen mukaan ihmiset arvostavat edullisia hintoja, tuotteiden tarjonnan laajuutta sekä valikoiman syvyyttä, mutta lisäksi myös lisääntyneesti viihtyvyyttä ja mukavuutta. Koska kuluttajat odottavat kauppojen tarjoavat jatkuvasti edullisia tuotteiden hintoja, on edullinen hinta yhä tärkeämpi tekijä, on tämä johtanut edullisten discounter -myymälöiden menestymiseen.

Myös kivijalkamyymälän pohjasuunnitelmalla on suuri merkitys asiakkaan sujuvan ja helpon asioinnin varmistamiseksi sekä tuotteiden oikealla sijoittelulla niiden lisämyynnin mahdollistamiseksi. Asiakkaiden asiointikokemusten laatu riippuu ensisijaisesti myymälän pohjasuunnitelmasta ja kuinka se palvelee asiakkaan ostamisen tarvetta. Saavuttaakseen houkuttelevan myymäläympäristön, jälleenmyyjän tulee ensin ymmärtää kohdeasiakasryhmien tarpeet sekä mitkä tekijät vaikuttavat itse myymälävalintaan. Tämän jälkeen myymälän pohjasuunnitelma ja valikoima tulee suunnitella näitä tietoja hyödyntäen. Myymälän valikoimalla, sen laadulla ja oikealla laajuudella sekä tuotteiden saatavuudella on tärkeä rooli mitatessa asiakastyytyväisyyttä tai vähittäiskaupan suorituskykyä. (Hultman ym., 2017: 229)

Vähittäiskauppa vastaa tähän tarpeeseen perustamalla oikealle markkina-alueelle suunnatun yksikön valitsemalla alueelle sopivan myymälätyypin ja tuotevalikoiman. Lisääntyneellä urbanisoitumisella ja muuttuvilla kulutuskäyttäytymisellä, missä autot eivät välttämättä ole enää pääroolissa, on jälleenmyyjillä, jotka ovat riippuvaisia keskeisistä kaupunkisijainneista, kehitettävä uusia toimintamuotoja pitääkseen vanhat asiakkaansa sekä houkutellakseen uusia asiakkaita. Monikanavaisuuden kehitys tarvitsee vähemmän kivijalkamyymäläpinta-alaa ja vähittäiskaupan on täydennettävä tarjoamaa digitaalisten ratkaisujen avulla (Hultman ym., 2017: 238).

Lazaris & Vrechopoulos (2014) mukaan verkossa olevat ostamisen kanavat sitovat asiakkaan kiinteään suhteeseen vähittäiskaupan kanssa, joka voi lisätä kivijalkamyymälässä ostamista. Bamfield (2013) mukaan puolestaan monikanavaiset ratkaisut luovat tavan, kuinka vähittäiskauppa voi yhdistää ne kivijalkamyymälään antaen asiakkaille erilaisia valintoja päättää kuinka hakea tuotetietoa, ostaa tuotteita tai saada ne haltuunsa. Todennäköistä on, että saadakseen tuotteita kuten elektroniset laitteet, asiakas käyttää useita eri ostokanavia, kun taas päivittäistavara tuotteet hankitaan yhden kanavan kautta. Asiakkaat ostavat eri tuotteita eri kanavien kautta, mutta on epätodennäköistä, että seuraavan 5 – 15 vuoden sisällä kivijalkamyymälöistä tulee tarpeettomia tai ne eivät ole olennaisia tekijöitä vähittäismyynnin kokonaisprosessissa.

Kivijalkamyymälässä toteutetulla teknologialla nähdään olevan nouseva rooli. Tällä teknologialla tarkoitetaan asiakkaille suunnattuja interaktiivisia näyttöjä tai henkilökunnan myyntiaputyönä käyttämiä tablettitietokoneita. Tällä teknologialla tulisi käydä aktiivista kanssakäymistä asiakkaan kanssa, joka tuottaa asiakkaille kokemuksia. Olemassa olevat kivijalkamyymälät eivät ole pääasiallisesti suunniteltu asiakkaan kokemuksia varten. Kivijalkamyymälät ovat suunniteltu pääasiallisesti tuotteita, tuote-esittelyjä ja sujuvaa asiointia varten ja teknologian lisääminen olemassa oleviin kivijalkamyymälöihin vaatii osin myös myymälän uudelleensuunnittelua. Etu, jonka jälleenmyyjät saavat lisäämällä virtuaalisia elementtejä kivijalkamyymälöihin lisää myös myymälän tarjontaa erityisesti käyttötavaratuotteiden osalta, sillä

asiakkaat vaativat laajempia tuotevalikoimia myös kivijalkamyymälöissä, joiden valikoimat vastaavat verkkokaupasta ostettavaa tuotevalikoima. (Cuthbertson & Piotrowics, 2014: 5)

## 2.5 Kivijalkamyymälöiden roolin muutos

Kivijalkamyymälän rooli on ostopaikkana tuottaa henkilökohtaisia kokemuksia, jotka kiinnostavat asiakkaita huolimatta siitä, mitä ostamisen kanavaa käytetään. Asiakkaiden houkuttelevuus riippuu kivijalkamyymälässä myynnissä olevien tuotteen luonteesta tai asiakaskokemusten tuottamasta tavasta, jonka pitäisi vastata asiakkaan tarvetta. Nämä asiakkaiden tarpeet riippuvat siitä, kuinka tuotteisiin on omakohtaisia kokemuksia tai kuinka tuotteisiin on sitouduttu. Motivaatio joko ostaa verkosta tai kivijalkamyymälästä voi riippua siitä, miksi ostetaan. Eli ostetaanko tuotteita käytännöllisyys tarpeen mukaan vai vain siksi, että ostaminen tuottaa asiakkaalle mielihyvää. Kuluttajat suosivat verkossa ostamista, jolla vältetään myymälään erikseen menemistä, mutta verkko-ostamisen huonona puolena nähdään tavaroiden toimitusaika sekä niihin liittyvät kustannukset. Lisäksi tavaroita ostetaan eikä voida tutustua itse tuotteen laatuun, jolloin tuotteita palautetaan. Vastaavasti ostettaessa tuotteita kivijalkamyymälästä, kuluttaja voi tutustua tuotteeseen ennen ostopäätöstä, mutta kivijalkamyymälään matkustamiseen menee aikaa, josta syntyy matkakustannuksia. Tutkimuksen perusteella verkko-ostamisen sujuvoittamiseksi, myyjän tulisi avata enemmän pienempiä fyysisiä myymälöitä. Tutkimuksen mukaan verkossa ostettujen tuotteiden palauttaminen asettaa kannustimia myyjälle perustaa vähemmän suurempia fyysisiä myymälöitä. (Agrawal, Cui & Gao, 2018: 1 - 3).

Huolimatta siitä, että asiakkaat voisivat asioida eri kanavien välillä, he haluavat silti nähdä, koskettaa ja kokeilla tuotteita sekä samalla aistia kivijalkamyymälän tunnelman. Silti kivijalkamyymälöiden tulevaisuuden rooli ei ole selvä. Kivijalkamyymälän rooli voi riippua siellä myydyistä tuotekategorioista tai rooli voi riippua asiakassegmentistä. Perinteinen kivijalkamyymälä saattaa muuttua esittely eli hub-tilaksi, keskuspaikaksi,

joka integroi eri ostamisen kanavat yhteen. (Cuthbertson & Piotrowics, 2014: 10)

Kivijalkamyymälät tulevat jatkossakin olemaan tärkeitä, mutta vähittäiskaupan tulevaisuus muuttuu. Monet kivijalkamyymälät eivät enää sovellu olemassa oleville sijainneilleen; ne ovat joko liian pieniä tai ahtaita ja logistiikkapuitteet eivät toimi. Suuret kivijalkamyymälät ovat kooltaan liian suuria tai 1970 – 1980 -luvun kivijalkamyymäläkoot eivät enää vastaa käyttötarkoitustaan. Nämä yksiköt tarvitsevat uusiutumista palvelemaan nykyisiä vähittäiskaupan tarpeita seuraavan vuosikymmenen kuluessa. Kaksi tai kolme kivijalkamyymälää saatetaan yhdistää yhdeksi moderniksi myymäläksi, ja vastaavasti ylisuuria myymäläyksiköitä jaetaan pienempiin liiketiloihin, hävitetään kokonaan tai korvataan sijainniltaan paremmalla liikepaikalla. (Bamfield, 2013)

### 3. METODOLOGISET VALINNAT

Tutkimuksen lähtökohdat sekä tutkimuskohde esitellään luvussa 3.1. Luvussa 3.2 esitellään tutkimusmenetelmä ja tutkimusprosessi sekä aineiston tiedonkeruu. Luvussa 3.3 selvitetään tutkimuksen validius.

Monikanavaisuuden ymmärretään moninaisena käsitteenä ja sitä tulkitaan monesta eri näkökulmasta. Myös tutkimusaineiston ajankohtaisuus sekä aineiston saatavuus vaikuttavat saataviin tutkimustuloksiin. Tämän osalta tutkimuksen rajaus oli tehtävä aineistojen pohjalta, joka on tänä päivänä yleinen käsitys aihealueesta. Tässä tutkimuksessa ei paneuduttu esittelemään kivijalkamyymälöiden käytännön kaikkia monikanavaisia ratkaisumalleja vaan niitä käsitellään yleisellä tasolla. Monikanavaisuus – käsite elää ja muuttuu koko ajan. Tämän tutkimuksen metodologisilla valinnoilla perustellaan tutkimuksen lähtökohdat sekä esitellään tutkimuskohde, selvitetään tutkimusmenetelmä ja -prosessi sekä kuinka empiirinen tiedonkeruu toteutettiin. Lisäksi otetaan kantaa aineiston valintaan, miten sitä on tutkittu ja kuinka aineiston valintaan on päädytty.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia seuraaviin keskeisiin kysymyksiin:

- Mitä vahvuuksia ja mahdollisuuksia kivijalkamyymälällä on monikanavaisessa osto-ympäristössä?
- Mitä heikkouksia ja uhkakuvia kivijalkamyymälällä on monikanavaisessa osto-ympäristössä?
- Kuinka kivijalkamyymälät tukevat monikanavaista osto-ympäristöä päivittäistavarakaupassa?
- Millaisia kivijalkamyymälöiden roolit voivat olla monikanavaisessa osto-ympäristössä?

#### 3.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimuskohde

Tutkimuskohdetta määriteltäessä tutkimuksen tavoitteena oli huomioida

kaupanalan toimijoiden yleismielikuva siitä, miten monikanavaisuus vaikuttaa tämän päivän kotimaisessa kivijalkamyymälässä niin liiketoiminnan, kaupparyhmän strategian kuin market toimialalla toimivan yrityksen näkökulmasta. Kirjoittaja työskentelee kivijalkamyymälöiden suunnittelun parissa, on kivijalkamyymälän rooli monikanavaisuudessa hyvin ajankohtainen aihe myös tästä näkökulmasta. Kiristyvässä kaupankäynnissä erilaiset monikanavaiset ratkaisut ovat entistä enemmän sidoksissa kivijalkamyymälään ja vaikuttavat kivijalkamyymälöiden toimintaan sekä niissä käytettäviin käytännön ratkaisuihin.

### **3.2 Tutkimusmenetelmä, tutkimusprosessi sekä aineiston tiedonkeruu**

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä, jossa tutkimuksessa pyrittiin puolistrukturoidulla haastatteluilla eli teemahaastattelujen avulla kuvaamaan toimintamallia ja tapaa, ymmärtämään siihen johtanutta toimintaa sekä antamaan teoreettinen tulkinta kuvattavasta ilmiöstä. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 1997: 203) Haastattelumenetelmänä käytettiin sisältöanalyysia. Sisältöanalyysilla voidaan tarkoittaa niin laadullista sisällönanalyysia kuin sisällön määrällistä erittelyä ja näitä molempia voidaan hyödyntää samaa aineistoa analysoidessa. KvaliMOTV esitetyn sisällönanalyysin avulla Tuomi & Sarajärvi (2002) pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aiheita koskeviin muihin tutkimustuloksiin. Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissa aineisto ensin pirstotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleenlaiseksi kokonaisuudeksi. (KvaliMOTV, viitattu 22.10.2019)

Koska tutkimusprosessille ei ole olemassa määrämuotoista menetelmää, koostui tämän tutkimuksen kokoaminen hyvin vaihteittain. Ennen varsinaisia haastatteluja tutkittiin, mitä kyseisestä aihealueesta on



aiemmin sanottu. Tutkimusprosessi aloitettiin teoriaosuuden aineiston hankinnalla talvella 2019, joka jatkui kesälle 2019 asti. Teoreettisen tutkimusaineisto kerättiin verkkoaineistona englanninkielisistä tieteellisten artikkeleista. Empiirinen aineisto ja haastattelut kerättiin loppukesästä 2019. Haastattelujen ajankohdat ja haastattelutavat sovittiin erikseen haastateltavien kanssa joko puhelimitse tai sähköpostitse. Johtaja A haastattelu suoritettiin Skype-neuvottelun kautta. Päällikkö B ja päällikkö D haastattelut suoritettiin henkilökohtaisen tapaamisen yhteydessä. Johtajat C1 ja C2 haastattelu suoritettiin henkilökohtaisesti samanaikaisena ryhmähaastatteluna, sillä he edustivat samaa yritystä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Kunkin haastattelun pituudet vaihtelivat 38 minuutista 54 minuuttiin. Haastattelut purettiin ja litteroitiin syyskuussa 2019.

Kvalitatiivinen tutkimus perustui tässä tapauksessa arkitodellisuuteen, käytännössä tapahtuvaan tapaan toimia. Tutkimuskohteina haastateltiin viittä henkilöä sekä kaksi henkilöä toimitti erityisasiantuntijan esitysaineistoa. Ensimmäisenä haastateltiin kaupan johtaja A:ta, jolla oli vahva liiketoiminnan näkökulma ja näkemys myös siitä, kuinka monikanavaisuus vaikuttaa kivijalkamyymälän arjen toimintaan asiakkaan silmin. Toisen haastateltavana oli päällikkö B, jolla oli näkemys kaupan alan tämän päivän tilanteesta digitaalisten palveluiden tuottajana. Kolmantena haastateltiin johtajia C1 ja C2 kaupan alan toimittajaroolissa. Toimittajanäkökulmasta katsottuna monikanavaisuutta pyrittiin tarkastelemaan ulkopuolisin silmin. Neljäntenä haastateltiin päällikköä D, jonka kautta saatiin ymmärrys kaupan alan strategisista linjauksista sekä alan kilpailutilanteesta. Teemahaastatteluiden lisäksi hyödynnettiin esitysaineistoja asiantuntijalta E, jolla oli näkemys kivijalkamyymälöiden sekä myymäläverkostojen tilanteesta sekä kaupan alan ulkomaiselta toimittajalta F, joka kertoi lyhyesti mitä alalla tapahtuu kotimaamme rajojemme ulkopuolella. Koska näistä toimijoista kukaan ei ole tutkimuksen toimeksiantaja tai tilaaja, ei tutkimukseen osallistujien henkilöllisyyttä paljasteta.

Teemahaastattelun haastatteluaiheet ovat ennalta määritellyt, mutta puolistrukturoidusta haastattelusta poiketen kysymyksiä tai niiden

järjestyksiä ei tarkkaan määritelty. Joissain haastatteluissa korostuvat eri teemat eri tasolla. Tämä johtui haastateltavien erilaisista taustoista ja kokemuksesta. Tutkimuksen haastateltavat ja aineistot valittiin tarkoituksella kaupan eri aloilla toimivista toimijoista, jotta saataisiin laajempi yleinen näkemys kivijalkamyymälän käytännön toiminnasta sekä käsitys monikanavaisuuden nykytilanteesta alan kotimaisten toimijoiden keskuudessa.

### **3.3 Tutkimuksen validius**

Hirsjärvi ym. (1997:227) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen tai väitteen pätevyyttä eli oikeuttavatko käytetty aineisto, tutkimusmenetelmät ja saadut tulokset esitetyt väitteet. Aineisto- eli sisältövaliditeetti tarkoittaa tutkimusaineistoon liittyvää validiteettia ja kuvastaa sitä, kuinka hyvin aineiston analysointimenetelmä vastaa tutkimusaineistoa. Kun reliabiliteetti kuvastaa sitä, kuinka hyvin menetelmä toimii aineiston analysoinnissa, sisältövaliditeetti kuvastaa sitä, kuinka hyvin koottu aineisto vastaa ulkopuolisia kriteereitä. Tutkimustyössä käytetty haastattelumenetelmä ei itsessään johda tietoon. Teoreettisten käsitteiden validiteetti on viime kädessä arviointikysymys, jossa tutkijayhteisössä pitkäaikaisen keskustelun tuloksena muodostunut vallitseva mielipide on ratkaiseva: tutkijayhteisö on "sopinut", että tiettyä käsitettä voidaan mitata tietyllä mittarilla. Jos mittaustulokset osoittavat, että saatu tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa tai se pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan, silloin tulos on validi. (Hiltunen, 2009)

Tutkimuksen analysointivaiheessa on luotettavuuden näkökulmasta haastateltavien henkilöiden toimenkuvat sekä kokemukset kaupan liiketoiminnasta ovat syntyneet haastateltavien erilaisista lähtökohdista, kokemuksista eri työympäristöissä ja vuorovaikutuksista asiakkaiden sekä kaupan alalla toimivien sidosryhmien kanssa. Tämän vuoksi teoreettinen näkökulmaan ja käytännön ongelmanratkaisutapoihin liittyy

erilaisia prosesseja ja yhteyksiä, jossa Suomen maantieteellisillä sijainnilla sekä väestön demografisilla rakenteilla on vaikutuksensa verrattuna ulkomaalaisiin teoreettisiin näkemyksiin.

## 4. TUTKIMUKSEN TULOSTEN ESITTELY JA ANALYSOINTI

Luvuissa 4.1 ja 4.2 esitellään tutkimuksen haastattelujen pohjalta kivijalkamyymälän keskeisimmät menestystekijät, rooli, haasteet ja muutokset sekä esitellään haastattelujen perusteella esiin nostetut monikanavaisuuden ratkaisut, vahvuudet sekä heikkoudet. Luvussa 4.3 esitellään monikanavaisuuden rooli ja mahdollisuudet sekä monikanavaisuuden aiheuttamat muutokset kivijalkamyymälöissä. Luvussa 4.4 esitellään kaupan monikanavaista strategiaa ja kivijalkamyymälän keskeisimpiä strategisia kilpailutekijöitä, perustellaan valinnat sekä esitellään kivijalkamyymälöiden rooli monikanavaisessa ympäristössä sekä perustellaan valinnat.

### 4.1 Kivijalkamyymälän keskeisimmät menestystekijät ja rooli

Kivijalkamyymälän kilpailutekijöinä kauppa nimeä menestystekijöiksi riittävän myymäläverkoston, kivijalkamyymälän oikean sijainnin, kivijalkamyymälän helpon saavutettavuuden sekä kattavan valikoiman sekä oikean hinnoittelun. Hinnoittelun vaikutusta ei käsitellä tässä tutkimuksessa. Jokaisessa haastattelussa A, B, C ja D kivijalkamyymälän asema nähtiin päivittäistavarakaupassa olevan edelleen hyvin vahva.

#### 4.1.1 Saavutettavuus

Objektiivisella saavutettavuudella (fyysinen saavutettavuus) tarkoitetaan, miten kaukana palvelut sijaitsevat; esimerkiksi maantieteellinen etäisyys, myymälöiden aukioloajat, alueen tie- ja katuverkko sekä liikkumismahdollisuudet. Objektiivista saavutettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi rakentamalla kattava kaupan palveluverkosto. (Salminen, 2017: 3)

Haastateltavien A, B ja E perusteella saavutettavuus on kivijalkamyymälän keskeinen vahvuus. Aukioloaika koettiin saavutettavuuden merkittävänä tekijänä. Johtaja A mukaan

saavutettavuus vahvuutena tarkoittaa sitä, että asiakas saa haluamansa tuotteen heti mukaansa sekä hän voi ostaa tuotteita 24 tunnin aukioloilla olevasta yksiköstä ympärivuorokautisesti. Aukioloaika voi olla kaupalle haaste. Laajat aukiolot aiheuttavat kaupalle esimerkiksi henkilöstökustannuksia sekä tavaralogistiikkaan ja tuotteiden saatavuuteen liittyviä haasteita.

Johtaja A ja päällikkö B mukaan myymälän auki-olot ovat merkittävämmässä asemassa Suomessa kuin esimerkiksi Saksassa, jossa marketkauppojen aukiolot ovat pienemmät. Tutkimustulokset linjaavat Hultman ym., (2017: 229) mukaista tutkimusta, jonka mukaan perinteiset kivijalkamyymälän kilpailutekijät koostuvat myymälän maantieteellisestä ja strategisesta oikein sijoittuneesta kauppapaikan saavutettavuudesta, myymälän tarjoamista laajoista aukioloajoista sekä muista sosiaalisista syistä vierailta kivijalkamyymälässä (esimerkiksi käteisautomaatit, pankkipalvelut tai kahvilat) tarkoituksenaan helpottaa asiakkaan jokapäiväistä asiointia. Myös Aranda ym., (2018: 212-213) mukaan samanlaisen hinnoittelun tason, aukioloaikojen ja kivijalkamyymälöiden sijaintien kilpailustrateginen painoarvo on vähentynyt.

Asiantuntija E mukaan kivijalkamyymälän liikepaikan valinnassa keskeistä on tunnistaa alueen asutuksen lähtötilanne sekä alueen riittävä kasvupotentiaali. Näiden analysoinnissa hyödynnetään väestömääriä, kilpailutilanteita sekä alueen potentiaalia liikepaikan perustamiseksi. Tutkimustulosten perusteella voidaan olla yhtä mieltä Alonson (1964) kehittämän Vuokratarjous Bid Rent Theory Model -teorian kanssa, jonka mukaan vähittäiskauppa maksimoi kannattavuuttaan sijoittamalla kivijalkamyymälöitä alueille, joissa on enemmän keskittynyttä ja liikkuvampaa asiakaskuntaa (Choi & Friske, 2013: 2, 10).

Päällikkö B mukaan kivijalkamyymälöiden vahvuutena Suomessa on melko laaja myymäläverkosto tai täällä on paljon myymälöitä sekä myymälöihin pääsee suhteellisen helposti myös lähialueilta. Myös Öner, (2013: 3) totesi, että hypermarketeille tärkeimmän asiakasryhmän olevan ovat perheet, liikepaikan helppo saavutettavuus ja hyvät paikoisalueet

nousevat keskeisiksi kilpailukeinoiksi. Suuren vaikutusalueen hypermarkettien vaikutusalueella asuu vähintään 60 000 asukasta ihmistä ja pienen vaikutusalueen hypermarketin (tässä 5000 neliometriä) vaikutusalueella vähintään 20 000 ihmistä. Markkina-alueen kysyntä valuu ympäristömarkkina-alueelta kohti saman alueen keskustamarkkinoita muttei toisinpäin. Tutkimustulosten perusteella voidaan olla yhtä mieltä ja todeta, että Choi & Friske, (2013: 2) mukaan kivijalkamyymäläverkosto rakennetaan siten, etteivät saman kaupparyhmän eri hypermarkettien vaikutusalueet ole päällekkäisiä. Riittävän suuri myymäläkoko on osa vetovoimaa ja mahdollistaa tehokkaan toiminnan. Keskuspaikka teorian perusteella asiakkaat ovat halukkaita matkustamaan kauemmaksikin tekemään ostoksia laajan valikoiman kivijalkamyymälöihin.

Asiantuntija E korosti, että fyysisten liikepaikkojen eri sijaintivaihtoehdoissa on kuitenkin myös omia kriteereitä. Nykyinen kivijalkamyymäläverkosto sekä yksittäisten yksiköiden elinkaari vaikuttavat olennaisesti uusien kivijalkamyymälöiden investointipäätöksiin. Edelleen keskeisenä tekijänä liikepaikan valinnassa ovat investoinnin kustannus ja sitä kautta muodostuva pääomavuokra sekä liikepaikan saavutettavuustekijät kuten katuverkosto, paikoitusalueet sekä kuntien kaavoitus. Asiantuntijan E mukaan Normon (2015) artikkelissa mainitaan, että kaavoituksen tehtävänä on sovittaa yhteen erilaisia alueidenkäyttöön liittyviä tavoitteita ja tarpeita sekä hakea ratkaisuja, joissa kilpailun edistämisen lisäksi myös muut näkökulmat ja tavoitteet huomioidaan parhaalla mahdollisella tavalla kussakin kyseisessä tilanteessa. Kaupan näkökulmasta kaavoituksen tulisi mahdollistaa riittävä tonttitarjonta. Kaavoituksen tulisi olla riittävän väljää, joka mahdollista asumisen, kaupallisen toiminnan sekä julkisten palveluiden yhteensovittamisen alueella. Riittävän väljä kaava helpottaisi saavutettavuuden lisäksi myös tulevia mahdollisia muutostarpeita koskien esimerkiksi kivijalkamyymälän päivittäistavaroiden neliörajoituksia tai polttoaineiden jakelupisteiden sijainteja.

vuoden aikajänteellä, jolloin kaupalle kiinnostavien sijaintien kuten keskustoihin rakennettavien uusien kauppakeskusten haasteiksi muodostuvat olemassa olevien katuverkostojen läpäisykyky tai riittävien paikoitustilojen saavutettavuuskysymykset. Tuona aikana liikepaikan kustannukset on korvattava tuloksellisella liiketoiminnan myynnillä. Myös Bamfield, (2013) mukaan monet kivijalkamyymälät eivät enää sovellu olemassa oleville sijainneilleen; ne ovat joko liian pieniä tai ahtaita ja logistiikkapuitteet eivät toimi. Suuret kivijalkamyymälät ovat kooltaan liian suuria tai 1970 – 1980 -luvun kivijalkamyymäläkoot eivät enää vastaa käyttötarkoitustaan.

Uusien alueiden haasteena on alueen rakentuminen ja riittävä väestöpotentiaali kaupan tarpeisiin. Kaupan näkökulmasta riittävän väljä kaavoitus antaa kaupalle mahdollisuuden mitoittaa myymälä siten, että toiminta on kannattavaa. Myös riittävät kivijalkamyymälän laajennusmahdollisuudet tulee huomioida tulevaisuuden tarpeisiin. Rakenteilla olevilla alueilla liikepaikan väljyys antaa mahdollisuuden tehdä erilaisia tilapäisjärjestelyitä liiketilojen suhteen. Hultman ym. (2017: 238) mukaan lisääntyneellä urbanisoinnilla ja muuttuvilla kulutuskäyttäytymisellä, missä autot eivät välttämättä ole enää pääroolissa, on jälleenmyyjillä, jotka ovat riippuvaisia keskeisistä kaupunkisijainneista, kehitettävä uusia toimintamuotoja pitääkseen vanhat asiakkaansa sekä houkutellakseen uusia asiakkaita. Monikanavaisuuden kehitys tarvitsee vähemmän kivijalkamyymäläpinta-alaa ja vähittäiskaupan on täydennettävä tarjoamaa digitaalisten ratkaisujen avulla. Tutkimustulokset linjaavat Hultman ym. (2017:238) mukaista tutkimusta. Asiantuntija E mukaan kauppa tekee oma ratkaisunsa missä se voi toimia tuloksellisesti. Asiantuntija E mukaan myös tulevien vuosien tilatarpeet tulevat muuttumaan sääntelyyn liittyvien muutosten sekä myymälöiden palvelutarjontaan liittyvien muutosten vuoksi, joista esimerkkinä mainittakoon Postin verkoston mureneminen.

Brown ym., (2016: 26,29,30) mukaan vähentynyt kivijalkamyymälätilan tarve johtuu kasvavasta verkkokaupasta, jossa yritykset voivat saada suuremman liikevaihdon pienemmästä kivijalkakiinteistömässään.

Suuret kauppaketjut investoivat silti myymälöiden laajennuksiin, vaikka samanaikaisesti verkkokaupan osuus myynnistä kasvaa. Tämä johtaa väistämättä kivijalkamyymäläinvestointien vähenemiseen seuraavan kymmenen vuoden aikana. Kaupan liikepaikkaperustamisen näkökulmasta keskeiset päivittäistavaroita myyvän kivijalkamyymälän menetystekijät ovat riittävä tonttitarjonta, sujuvat liikennejärjestelyt, toimivat pysäköintipaikat, kustannustehokas rakentaminen ja edelleen riittävän suuret pinta-alat. Kuitenkin Johtaja C1 mukaan suurimmat hypermarketit ovat pienentyneet fyysiseltä kooltaan johtuen käyttötavarakaupan myyntiosuuden heikkenemisestä kivijalkamyymälöissä, muttei päivittäistavarakaupassa. Käytännössä tämä saattaa tarkoittaa myös olemassa olevien kivijalkamyymälöiden myymäläpinta-alojen käyttötavara ja päivittäistavara -myyntialojen, suhteellisenä muutoksena keskenään eli päivittäistavaramyyntialan kasvuna ja vastaavasti käyttötavaramyyntialan supistumisena tai olemassa olevien liiketilojen myyntipinta-alojen ulosvuokrauksina, joka liiketilan vuokranantajalle voi olla haasteellista.

#### **4.1.2 Valikoimat ja helppo asiointi**

Subjektiiivisella saatavuudella (koettu saavutettavuus) tarkoitetaan, miten palvelujen saavutettavuus koetaan; esimerkiksi kulutustavarat, tietotaito, elämäntilanne, tulotaso, kulutustarpeet ja hintataso, ympäristön miellyttävyys ja virikkeisyys. Subjektiiivista saatavuutta voidaan parantaa esimerkiksi monipuolisten palvelujen ja tarjonnan mahdollistamisella. (Salminen, 2017: 3)

Haastateltavien A, B, C1 ja D perusteella vahvuuksina koettiin myös kivijalkamyymälässä olevien valikoimien saatavuus sekä asiointin helppous. Johtaja C1 mukaan kuluttaja haluaa yleensä nähdä itse tuotteet ja koskettaa tuotteita, joita on ostamassa. Johtaja A mukaan vahvuutena on että, tuotteita voi kokeilla, konkreettiset tuotteet ovat saavutettavissa ja tuotteen saa heti mukaansa. Päällikkö D puolestaan nosti esille seuraavaa: "Kivijalkamyymälän vahvuus on se, mikä on nopeus, jolla saat tuotteet itsellesi verkkokauppaan verrattuna. Kun



vaivaudut paikalle, niin saat tuotteet heti. Ja jos päättäisin, että haluaisin ostaa verkkokaupasta jotain, erityisesti ruokaa, niin en tiedä mistä ostaisin sitä nopeammin kuin kivijalasta.”

Toisena vahvuutena päällikkö D nosti esille asioinnin helppoudesta teoreettisemmän hyödyn, jolla tarkoitti sitä, että asiakkaalle on selkeämpi kokemus asioida kivijalkamyymälässä, kunhan vaan jaksaa vaivautua sinne. ”Ruoan verkkokaupan palvelut ovat vielä aika alussa, jos yrittää kännykällä täyttää kaksilapsisen perheen ruokakorin, niin kyllä saa selata aika monta sivua ennen kuin ostoskori on täynnä.”

Päällikkö B korosti valikoiman tärkeyttä osana kivijalkamyymälän vahvuutta: ”Asiakastarpeista lähtien katsottuna kattava valikoima eli yleisimpiä tarpeita tyydyttävä valikoima, tälle vastaus löytyy kivijalkakaupasta.” Johtaja A nosti myös esille henkilökohtaisen palvelun tärkeyden sekä sen, että henkilökunta on yksikössä paikalla auttamassa asiakasta. Myös heräteostoihin on parempi mahdollisuus kivijalkamyymälässä kuin verkkokaupassa. Päällikkö D sanoin: ”Kun menee ympäri myymälää, niin tulee ostettua paljon sellaista mitä ei ole tarkoitukseen ostaa, mutta voi samalla olla luottavainen, että tulee ostettua kaikki mitä tarvitsee.”

#### **4.1.3 Kivijalkamyymälän vahva rooli**

Haastattelujen A ja B perustella kotimaisten kivijalkamyymälöiden rooli ja tavat toimia nähdään kaupankäynnissä tänä päivänä ylivertaisena. Päällikkö B mukaan kivijalkamyymälä on edelleen enemmistölle pääostosten tekopaikka. On tiettyjä asiakassegmenttejä missä hän näki, että kivijalkamyymälän rooli pienenee koko ajan. Johtaja A sanoin: ”Suomessa kokonaisuudessaan vähittäiskaupasta tehdään 94 - 95 prosenttia vielä kivijalkamyymälän kautta. Tällä hetkellä kivijalkamyymälä nähdään ylivoimaisena ostamisen kanavana ja päivittäistavarakauppa on vahvassa roolissa ja jopa semmoisia tarinoitahan on kuullut, että kivijalan rooli voisi jopa vahvistua.” Päällikkö B mukaan esimerkiksi hypermarketin etuna on laaja valikoima, jolloin asiakas voi samalla ostosreissulla ostaa

sekä ruoan että paljon käyttötavaraa tehden asioinnista helppoa. Kivijalkamyymälässä käyminen on arkipäiväistä, säännöllistä toimintaa.

Päällikkö D totesi: ”Kivijalkamyymälöissä kilpailutekijänä oleva valikoima pitää sisällään myös hinnan. Mutta voidaan ajatella myös että, on hinta ja valikoima, jossa valikoima pitää sisällään sijainnin.” Strategisesti sijainti tulee jatkossakin olemaan kivijalkamyymälän pääkilpailutekijä, mutta nykypäivänä valikoiman merkitys kasvaa koko ajan, erityisesti kun kivijalkamyymälät kilpailevat siitä keskenänsä. Eli kivijalkamyymälät eivät niinkään kilpaile asetelmasta kivijalkamyymälä versus verkko tai monikanavaiset ratkaisut. Kauppa tiedostaa, että verkkokaupan valikoima on hyvä, jota vastaan kivijalkamyymälän on vaikea taistella. Johtaja A otti esiin kivijalkamyymälän roolin sosiaalisessa merkityksessä: ”Vaikka verkkokauppa kasvaa ja se on aika kasvotonta, niin yhtä aikaa läheisemmät arvot ja ilmastoarvot sekä kaikki muut asiat korostuvat. Voi olla, että kivijalka onkin määrätuille asiakkaille läheisempi. Tämä asiakas haluaa palvelun sekä kontaktin ja asiakas- ja ihmiskohtaamisia.”

## **4.2 Kivijalkamyymälä monikanavaisuudessa**

### **4.2.1 Kivijalkamyymälän haasteita**

Kivijalkamyymälöillä on myös haasteita. Asiantuntija E luetteli keskeisenä tekijänä liikepaikkaan liittyvät investointien kustannukset erityisesti varastointiin liittyvät investoinnit sekä muuttuvat tilatarpeet myymälöiden palvelutarjontaan liittyvien muutosten vuoksi kuten ostoskäyttäytymisen muutos ja sitä kautta kivijalkamyymälöiden tilatarpeisiin liittyvät muutokset. Vanhat ostoskeskukset ovat kaupan näkökulmasta usein ongelmallisia uudistaa vastaamaan nykypäivän tarpeita. Ongelmakohtiksi muodostuvat liikepaikan tilaratkaisut, riittämättömät tai ahtaat pysäköintipaikat, heikot logistiikka- ja jätehuoltoratkaisut sekä kiinteistötekniikka. Lisäksi ongelmia saattavat aiheuttaa liikepaikan omistusjärjestelyt tai Rakennusperintölain (Rakennusperinnön suojelemisesta annetun lain 498/2010) mukaan suojellut liikepaikat. Täydennysrakentaminen ja uusien kiinteistöjen

yhteensovittaminen on vanhaan rakennuskantaan kaupan näkökulmasta usein hyvä ratkaisu.

Johtaja A mukaan asiakas haluaa tehdä ostoksia ympärivuorokautisesti tai tutustua tuotteisiin, mutta aukioloilla rajattu kivijalkamyymälä ei pysty tarjoamaan siihen mahdollisuutta. Lisäksi kivijalkamyymälässä oleva valikoima ei välttämättä kata tyydyttämään asiakkaan sen hetkisiä tarpeita. Jos asiakkaalle on asuinalueella tarjolla vain yksi kivijalkayksikkö, niin sen valikoimat ovat rajoitetummat ja tuotteiden hintataso korkeampi. Tämä voi johtua kaupan mahdollisesti kapeammasta hankintakyvystä tai liikepaikan ylläpitokustannuksista. Päällikkö D nosti esiin kivijalkamyymälän hitauden sekä asiakastarpeiden moninaisuuden, jolla tarkoitetaan asiakkaiden eri rooleja. Roolilla tarkoitetaan tässä asiakkaiden erilaisia mielentiloja; asiakas on nopea lounassyöjä tai kaksilapsinen perhe, joka hankkii yhdellä ostokerralla viikon pääostokset. Kivijalkamyymälöiden heikkoutena on se, kuinka hyvin kivijalkamyymälä pystyy vastaamaan asiakkaiden eri rooleihin. Tämä vaihtelee suuresti eri yksiköiden välillä. Kivijalkamyymälä pystyy palvelemaan optimaalisesti vain pientä osaa siitä joukosta, joka astuu myymälään sisään.

Päällikkö B näki heikkoutena sen, että tuotteet hukkuvat hyllyväleihin, jolloin asiakas joutuu näkemään vaivaa etsiessään tuotteita: ”Jos mietitään, että toimisi ilman mitään verkkokauppaa tai mitään digivälineitä tuotetiedon hakemiseen liittyen, niin silloin ostaminen on aika tuskallista. On pakko mennä paikan päälle katsomaan ja joutuu näkemään vaivan, että raahautuu myymälään, ja myymälässä joutuu näkemään vaivaa, että etsii tuotteet ja kysyy myyjiltä apua, ja siinä voi sitten kestää.” Johtaja C2 mukaan kuluttaja on tänä päivänä malttamaton.

Kivijalkamyymälän toiminnallisena heikkoutena nousi esiin valikoima. Päällikkö B mukaan heikkoutena hypermarketeissa voi olla valikoiman laajuus: ”Supermarket tai pienmyymälä kokoluokassa palvelu nostetaan heikkoutena helposti esiin, sillä sitä verrataan verkkokaupan äärettömyyteen, mutta todellisuudessa kun katsotaan ihmisten

ostoskoriin hajontaa, niin se on aika lailla katettavissa jo suhteellisen pienellä myymälän valikoimalla”.

#### **4.2.2 Muutokset kivijalkamyymälän toiminnassa**

Haastateltavat A, B, C1, C2 ja D kaikki kokivat, että kivijalkamyymälät ovat kokeneet suurimpana muutoksena kotimaamme aukioloalainsäädännön muutoksen vuoden 2016 alusta alkaen. Toisena suurena muutoksena kivijalkamyymälän rooliin vaikutti monikanavaisuuden lisääntyminen.

Johtaja A mukaan kotimaamme kaupanalan parhaimmat toimijat ovat pystyneet yhdistämään hyvin jo nyt kivijalkamyymälän ja verkkokaupan toiminnot, jolloin se on muuttanut kivijalkamyymälän toimintaa: esimerkiksi kun kivijalkamyymälästä on tehty show room -tyyppinen ostospaikka, jolloin valikoimaa on ostettavissa enemmän verkkokaupan kautta tai valikoimaa on tarkoituksella supistettu kivijalkamyymälässä. Johtaja A muistutti, että viime kädessä taistelu saatetaankin käydä hinnan kautta verkossa. Eli asiakkaan silmin kivijalkamyymälän rooli on varmasti muuttunut ja myymälästä odotetaan parempaa palvelua kuin mitä aikaisemmin on odotettu. Johtaja A ei nähnyt, että kivijalkamyymälöissä olisi tapahtunut suuria fyysisiä muutoksia. Johtaja A korosti, että toimijat, jotka hallitsevat niin kivijalkamyymälän kuin verkkokaupan toiminnan ja markkinoivat vahvasti verkkokaupan kautta, on kivijalkamyymälä tasapainoisemmassa roolissa verkkokauppaan nähden. Näille toimijoille on tuolloin periaatteessa sama, mistä asiakas tuotteensa hankkii.

Päällikkö B mukaan kivijalkamyymälät elävät enemmän sesongissa mukana: ”Kivijalkamyymälät ovat tänä päivänä paljon ajankohtaisempia ja valikoimat ovat laajentuneet.” Hän näki, että tuotteiden saatavuus ja laatu ovat parantuneet, samoin vastuullisuusasiat ovat nousseet paremmin esille.

Päällikkö B nosti esiin toiminnallisen muutoksen, joka liittyy

ostokäyttäytymiseen kivijalkamyymälässä: ”Kaikki data löytyy Googlestä silmänräpäyksessä ja käyttötavarapuolella jopa suurin osa ostotapahtumista alkaa Googlen kautta. Silloin päättelyketju johtaa siihen, mihin myymälään oikeasti päädytään ostoksille.” Hänen mukaansa tiedon helppo saatavuus läpinäkyvästi kaikilta eri toimijoilta auttaa asiakasta tekemään ostopäätöksiä jo paljon varhaisemmassa vaiheessa kuin mitä aikaisemmin. Päällikkö B mukaan asiakas ei enää välttämättä jaksakaan nähdä vaivaa kiertää myymälöitä vaan ostaa tuotteet suositusta tai tutusta verkkokaupasta. Asiakas pystyy helposti vertailemaan tuotteita ja hintoja ja tekemään valinnan katsomalla tuotteen ominaisuudet listaukselta tai YouTubesta, jolloin asiakas ei välttämättä tarvitsekaan kivijalkamyymälää ostamiseen.

Digitaalisuuden lisääntyminen hyödyttää kivijalkamyymälää myös kaikissa sen toiminnallisissa prosesseissa. Päällikkö B mukaan myymälälogistisesti tuotelavat pystytään jättämään fiksumpaan paikkaan myymälässä, tuotteet voidaan hyllyttää tehokkaammin, tuotetaan täsmällisiä hyllykarttoja ja tuotepaikkatieto on saatavissa ulos datana myymäläpohjakuvien avulla. Muutokset näkyvät myös kivijalkamyymäläympäristössä. Myymälät viestivät erilaista tunnelmaa enemmän kuin aiemmin. Myymälästä pyritään tekemään asiakkaille siistimpiä ja houkuttelevampia asioinniltaan. Johtaja C1 mukaan myös maksamisen tavat ovat monipuolistuneet. Perinteisen kassan rinnalle on tullut erilaisia itsepalvelukassoja ja asiakas voi hoitaa tuotteensa ostotapahtuman myös pelkällä mobiililaitteella. Tekniikka tulee maksamistavoissa muuttumaan ripeästi seuraavan viiden vuoden aikana.

Monikanavaisuuden kehitys tarvitsee vähemmän kivijalkamyymäläpinta-alaa ja vähittäiskaupan on täydennettävä tarjoamaa digitaalisten ratkaisujen avulla (Hultman ym., 2017: 238). Tutkimustulosten perusteella voidaan myös todeta Johtaja C1 sanoin: ”Myymälöihin on tullut enemmän järjestelmiä auttaakseen ostamisprosessia kuten älykärryjä.” Myös päällikkö B mukaan verkkokauppa on alkanut tulla osaksi kivijalkamyymälän toimintaa ja verkkokauppatilauksia kerätään suoraan myymälöistä. Myymälöissä on esimerkiksi tätä varten

verkkokaupan laitteet, keräyskärryt ja fyysisiä digitaalisia elementtejä kuten älyvaa'at tai digipäätteet. Verkkokauppa näkyy tiiviinä osana myymäläympäristöä.

### **4.3 Monikanavaisuus kaupan näkökulmasta**

#### **4.3.1 Verkkokaupan rooli päivittäistavarakaupassa**

Päivittäistavarakauppa yhdistyksen PTY:n (2018:9) julkaisun mukaan Pohjoismaat ovat Euroopan muiden maiden tasoon verrattuna digitalisoituneimpia maita. Suomalaiset nähtiin kuitenkin verrattain varovaisina verkko-ostajina. Suomessa verkkokaupan osuus vuonna 2017 oli 0,7 prosenttia kaikista päivittäistavarakaupan ostoista. Henkilöiden A, B ja D haastattelujen perusteella marketkaupassa verkkokaupan osuus myynnistä oli kotimaassamme pientä; vuonna 2017 alle yhden prosentin päivittäistavarakaupan myynnistä. Päivittäistavarakaupan markkinat Suomessa vuonna 2017 olivat noin 17,5 miljardia euroa. Ruoan verkkokaupan arvo on noin 50 – 60 miljoonaa euroa.

Vaikka Pohjoismaissa kiinnostus itse kaupassa asiointiin on nousussa, suomalaisten kuluttajat kokivat verkko-ostamiseen liittyvät kustannukset verkkoasioimisen tärkeimmiksi esteiksi (Päivittäistavarakauppa yhdistys, 2018:9). Haastattelujen perusteella osasyys verkkokaupan heikkoon myyntityöntekijöiden oli, että kotimaamme kaupat ovat vasta käynnistämässä ruoan verkkokauppa palvelua verrattain maltillisin askelin. Asiantuntija E mukaan ruoan verkkokaupan volyymin kasvu oli suurta, mutta arvo toistaiseksi vähäistä. Johtaja A mukaan kauppa ei myöskään ole aktiivisesti markkinoinut asiakkaille ruoan verkkokaupan palvelua. Johtaja C1 näkemyksen mukaan eri ketjuilla tai toimialoilla ei verkkokauppa ole yhtä suurta kuin toisilla, mutta se on kuitenkin jatkuvasti kasvavaa. Siten voidaan todeta, että kaupanalan toimijoiden käsitys linjaa Päivittäistavarakaupan tietoa Suomen verkkokaupan päivittäistavaroiden myyntiosuudesta ja sen olevan verrattain maamme koko päivittäistavaramarkkinoista. Verkkokaupan osuuden odotetaan

kehittyvän lähivuosina, mutta maltillisesti.

#### 4.3.2 Monikanavaisuuden käsite

Monikanavaisuus käsite suomeksi ei erottele sellaisenaan sitä, missä asiakas asioi, mistä hän saa tuotetietoa, mistä tuote ostetaan ja miten se saavuttaa asiakkaan. Tässä suhteessa englanninkieliset käsitteet monikanavaisuudesta ottavat tarkemmin huomioon edellä mainitut monikanavaisen prosessin vaiheet.

Johtaja A mielestä monikanavaisuuteen kuului kivijalkamyymälä ja verkkokauppa, sosiaalinen media keskustelun ja tiedon ja mielipiteiden ilmaisukanavana ja chat-palvelu asiakaspalvelukanavana. Kuluttaja on kauppaan yhteydessä monen eri kanavan kautta. Päällikkö B mukaan: ”Monikanavaisuus viittaa siihen, että meillä on monta myyntikanavaa, mistä me voimme myydä tuotteita asiakkaalle. Monikanavaisuudesta puhuttaessa terminologiat menevät sekaisin. Yksikanavaisuudesta puhutaan silloin kun kaikki kanavat, pelittävät yhteen.” Päällikkö B korosti, ettei juututtaisi liikaa käsitteisiin käytännön ympäristössä. Päällikkö B halusi mieltää monikanavaisuuden tavalla, jossa kaupan tulee pystyä palvelemaan asiakasta kaikkien kanavien kautta, missä asiakas haluaa asioida, siten ettei asiakas joudu pompoteltavaksi, vaan asiointi on asiakkaalle helppoa. Johtaja C2 mukaan monikanavaisuutta on, että kuluttajalla on monta eri tapaa tehdä ostos myös myymälässä. Hänen mukaansa erilaiset maksutavat on yksi tapa ja verkko on yksi tapa ja palvelukokonaisuus yksi tapa, kuinka he voivat hoitaa ostoksensa. Päällikkö D mielestä monikanavaisuudessa oli vaikea erottaa kahta asiaa. Hänen mukaansa ylätasolla voitiin monikanavaisuus käsitteenä ajatella tarkoittavan vain sitä, että on useita eri tapoja hoitaa sama asia. ”Monikanavaisuus on myös yksiulotteinen tai binäärinen määritelmä.” Hän antoi esimerkin: ”Jos yritän varmistaa, että onko myymälässä tietynlaista tuotetta, mutta en pysty ostamaan sitä myymälästä, vaikka menen hakemaan sen sieltä, niin onko se monikanavaisuutta? Minun mielestä se on ehdottomasti monikanavaisuutta. Väitän, että suurimpia oivalluksia on, että asiakas on kohdannut kaupan jo paljon aikaisemmin

kuin me myyjänä tai myymälähenkilöstönä hänet kohdataan. Tämä meidän pitäisi osata ajatella, koska suurimmat asiakaspalveluvoitot syntyvät siitä, että me aidosti helpotetaan asiakkaan ostokokemusta.” Päällikkö D mukaan monikanavaisuus tulisi määritellä aina niin, että se pitää sisällään jonkun elementin, joka on osa palvelupolkua tehtävissä jossain muussa kanavassa kuin juuri siinä missä se pääasiallisesti tapahtuu.

#### **4.3.3 Monikanavaisuuden ratkaisumalleja**

Haastatteluissa esiin nostetuista monikanavaisuuden ratkaisumalleista päällikkö B mukaan monikanavaisiksi ratkaisumalliksi voi kuvata prosessin, jossa asiakas löytäessä tuotteen, voi päättää tarvitseeko hän tuotteista tietoa niiden hankkimista varten. Asiakas voi tehdä tuotetiedon hankintaa millä tahansa älylaitteella, joka on kytköksissä internettiin. Sen jälkeen asiakas voi valita, tekeekö hän ostopäätöstä ja käyttääkö hän tuotetietoja kauppalistana, jolloin asiakas menee hakemaan tuotteet kivijalkamyymälästä ja löytää ne helposti. Asiakas voi myös vaihtoehtoisesti päättää, tilaako asiakas tuotteen verkkokaupasta, sen noudettavaksi myymälästä vai toimitettuna kotiin. Päällikkö B mukaan: ”Se on tapa, jolla haluat tietyn tuotteen ja miten se parhaiten sopii juuri sen hetken tarpeeseen, pystyt sen valitsemaan ja tilaustapahtuman yhteydessä saat ilmoitukset ja viestinnän toimitusta koskien.” Hän lisäsi, että asiakasta voidaan pyytää arvostelemaan tuote digitaalisesti tai kommentoida toimitusta lähettämällä sähköposti, tekstiviesti, chat-viesti tai soittamalla asiakaspalveluun. Myös tilatun tuotteen palautuksen asiakas voi tehdä joko Postin tai sitten myymälän kautta. Palautusprosessi pyritään tekemään asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Päällikkö B kiteytti: ”Ei ole väliä, että millä tavalla asiakas asioi.”

Monikanavaisiksi ratkaisumalleiksi koettiin myös kivijalkamyymälässä tapahtuvat maksutapahtumat ja niihin liittyvät toimet. Johtaja C1 mukaan toimittajana pystytään auttamaan marketkauppaa sillä, että kivijalkamyymälään toimitetaan itsepalvelukassaympäristöön järjestelmät, jotka perustuvat hälytettyyn tuotteeseen; tuotesuojaus joko



huomataan tai tuotteessa oleva hälytin tuhoutuu ostosvaiheessa. Johtaja C2 mukaan: ”Tulevaisuudessa nähdään, että RFID-järjestelmä (radio frequency identification) eli radiotaajuinen etätunnistus on käytössä, jolloin tuote pystytään maksamaan mobiililaitteella. Pilvipalvelun avulla pystytään deaktivoimaan RFID -tag, jolloin tuotesuojausportit tietävät, että tämä tuote on maksettu. Jos tuote ei ole maksettu, niin tuotesuojaportti hälyttää.” Johtaja C1 mukaan kotimaamme ulkopuolella on pilottina esimerkiksi elektroniikkakaupassa käytäntö, jossa myymälässä ei ole yhtään kassaa vaan ostaminen tapahtuu mobiililaitteessa olevan applikaation kautta. ”Asiakas skannaa vain tuotteen RFID-koodin, maksaa tuotteen applikaatiolla ja voi poistua maksetun tuotteen kanssa myymälästä.” Johtaja C2 kommentoi, että eri tuotteiden maksamisen tavat kehittyvät kivijalkamyymälässä koko ajan. ”Jossain vaiheessa kauppa rupeaa sanomaan, että me emme osta ennen kuin nämä asiat ovat kunnossa tietyissä tuotteissa ja pakkauksissa. Tavaratoimittajat ja valmistajat kiinnostuvat RFID:stä, josta on hyötyä lopulta koko logistiselle ketjulle.” Kaupalle hyöty logistisesti syntyy siitä, kuinka hävikkiä sekä toimituksia hallitaan täsmällisemmin RFID teknologian avulla. Johtaja C1 otti esimerkin: ”Jos jossain tuotteessa tulee takaisinvento ja teknologian avulla tiedät mitkä tuotteet ovat ja että kyseessä on identifioitu pakkaus. Eri teknologiaa voi olla päällekkäinen, rinnakkain tai useampaa käytössä samanaikaisesti. Nykyinen logistinen ketju ei kaupalle johtaja C1 mukaan ole kovinkaan tehokasta: ”Ensin tulee lava myymälään, henkilökunta nostaa tuotteet hyllylle, sitten asiakas nostaa tuotteet ostosvaunuun ja nostaa tuotteet kassahihnalle. Sitten henkilökunta skannaa tuotteet ja asiakas nostaa tuotteet ostokassiin, vie tuotteet kotiin.” Johtaja C2 mukaan, mikäli ruokakaupassa asiakas pystyisi skannaamaan tuotteet mobiililaitteella ja laittamaan ne suoraan ostokassiinsa, jäisi välistä useampi vaihe pois. Kannettavalla älypuhelimella pystytään tänä päivänä skannaamaan tuotteiden viivakoodit, 2D-viivakoodit sekä RFID-koodit. Hän kuitenkin näkee, että esimerkiksi RFID-teknologia toimii tänä päivänä parhaiten käyttötavarakaupassa, jossa ei ole käytössä multibrand – tuotteita. Johtaja A mukaan kaupalla on tänä päivänä tarjota erilaisia maksutapoja kuten skannauslaitteita, erilaisia itsepalvelukassoja, hybridikassoja, joiden toimintoja kehitetään jatkuvasti. Kivijalkamyymälällä on

mahdollisuus monia tapoja, millaisia maksutapoja kauppa haluaa tarjota asiakkailleen. Tarjoamalla saman aikaisesti useamman eri vaihtoehdon, asiakas voi valita tarjotuista vaihtoehdoista sopivimman oman tarpeensa mukaisesti. Johtaja C1 mukaan Suomessa kauppa voisi olla rohkeampi tarttumaan uusiin teknologioihin, mutta ymmärsi että kaupalle jää riski teknologian toimivuudesta ja niiden integraatiokustannuksista.

#### **4.3.4 Monikanavaisuuden vahvuuksia**

Johtaja A mukaan monikanavaisuus on parhaimmillaan palvelu, joka palvelee asiakasta yksilönä, jolloin asiakkaan ei tarvitse miettiä, että minkä kanavan kautta hän asioi. Asiointi on yhtä helppoa kaikkien kanavien kautta, joka on luontaisinta missäkin tarpeessa, missäkin kellonajassa, missäkin elämäntilanteessa ympärivuorokautisesti. Hänen mukaansa verkkokaupan toimijoilla ei myöskään käytännössä välttämättä ole omia varastoja, jolloin varastoon ei sitoudu pääomaa. Päällikkö B mukaan monikanavaisuuden vahvuus näkyy siinä, että kauppa esittelee asiakkaan nähtäville hinnat ja valikoimat, jotka ovat myytävänä. Tämän lisäksi asiakas voi nähdä tuotteen ja sijainnin myymälässä mobiililaitteen kautta tai tilata tuotteen verkkokaupasta saaden tuotteen haluamallasi toimitustavalla kotiin tai noudettavaksi. Päällikkö D korosti sovelluksia ja web-pohjaisia palveluita, erityisesti mobiilioptimoituja web-sivuja eli käytännössä älypuhelimesta luettavia web-sivuja. Päällikkö D mukaan usein ajatellaan, että asiakkaat käyttävät vain verkkokauppaa ja unohdetaan älypuhelin: ”Asiakkaan polku voi mennä monella tavalla, joka voi alkaa myös kivijalkamyymälässä ja jatkua jossain toisessa kanavassa myöhemmin. Useimmiten asiakkaan polku alkaa verkosta, josta asiakas tulee palvelun piiriin ensimmäisen kerran”.

Monikanavaisten palveluiden vahvuutena nähtiin ostamisprossin helppous asiakkaalle sekä asiakkaan saavutettavuus. Päällikkö B nosti esille ruoan verkkokaupan noutopisteet tai kotitoimitukset. Johtaja A mukaan monikanavaisuuden saavutettavuus on vahvuus, jossa asiakas voi ostaa tuotteita mihin vuorokauden aikaan tahansa. Myös

asiakaspalvelu on monikanavaisuudessa sujuvampaa. Päällikkö B mukaan kaikki keskustelut pystytään käymään mitä tahansa kanavaa pitkin ja yhdistämään ne samaan keskusteluun. ”Asiakaspalvelijan näkökulmasta, pystytään vastaamaan nopeammin asiakkaan kysymyksiin. On olemassa myös chatbox -ratkaisuja, joissa ei olekaan ihminen palvelemaan, vaan robotti pystyy vastaamaan asiakkaan yleisimpiin kysymyksiin. Tai asiakas puhumaan oman ostoslistansa puhelimelle, sovellus kertoo tuotteet ostoslistalle valmiiksi eli asiakas pystyy ääniohjauksella hoitamaan ostoslistan tekemisen.” Sovelluksen kautta kauppa voi personoida palvelukokemuksia ja dataan pohjautuen esittämään tuotteita, mitkä voisivat sopia asiakkaalle. Päällikkö B totesi, että kaupan markkinointi muuttuu yhä relevantimmaksi asiakkaan näkökulmasta, ja sitä kautta kauppa pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin paremmin pohjautuen olemassa olevaan dataan.

Monikanavaisuuden vahvuuksia on päällikkö B mukaan myös se että, asiakas saa verkon kautta tietoa myymälästä, sen aukioloista tai ostamista tukevaa tietoa tai tuotteiden tarkat sijaintitiedot. Hänen mukaansa läheisyys asiakkaaseen sekä tuotteen nopean saatavuuden että asiakaspalvelun kautta on monikanavaisen ostoprosessin keskeisimmät vahvuustekijät.

#### **4.3.5 Monikanavaisuuden heikkouksia**

Monikanavaisuudessa johtaja A näki että, päivittäistavarakaupassa palvelujen saavutettavuus valikoiman kautta on osittain heikkous. Monikanavainen kauppa perustuu täysin prosessien toimivuuteen. Kaupalle haasteena ovat tekniset verkkokaupan ratkaisut, jotka eivät ole toimivia eikä ratkaisujen kehitys ole edennyt riittävän nopeasti. Tämän seurauksena kotimaamme toimijat ovat jäljessä kansainvälisiin toimijoihin verrattuna. Parhaiten monikanavaisuudessa pärjää toimija, joka tarjoaa kaikki tuotteet ja saman valikoiman kaikkien kanavien kautta. Johtaja A mukaan tämä ei nyt toteudu: ”Emme tarjoa ruoan verkkokaupassa samaa valikoimaa kuin myymälässä, tarjoamme pienemmän valikoiman. Voisimme tarjota suuremman, mutta prosessit

eivät tue sitä.” Lisäksi johtaja A totesi, että kauppa ei tarjoa asiakkaille esimerkiksi verkosta tilattujen ruokaostosten kotiinkuljetusta koko maan kattavasti. Johtaja A mukaan ulkomaisten toimijoiden prosessien toimivuudessa olemme perässä. Ulkomaisessa verkkokaupassa asiointi monesti helpompaa, tuotteiden valikoima tuodaan paremmin esille tai pystytään myymään tuotteita enemmän heräteostosten kautta.

Johtaja C1 mukaan Suomi on suuri maa ja vähän ihmisiä, eikä kauppajakaan ole kovin paljon, niin se yhtälö on haasteellinen. Päällikkö B mukaan verkkokaupan toimivuudessa on teknisiä rajoitteita eikä ole paras mahdollinen, mutta verkkokaupan tekninen kehittämistyö jatkuu. Kauppa toki tunnistaa, että verkkokaupassa olevat rajoitteet vaikuttavat myymäläostamiseen merkittävästi. Päällikkö B lisäsi: ”Suuri määrä vierailijoita käy verkkokaupoissa, jotka eivät välttämättä osta mitään, mutta hakevat sieltä lisätietoa ja suuntaavat sen perusteella myymälään.” Monikanavaisessa prossissa päällikkö B lisäsi nykyiseksi heikkoudeksi sen, että monikanavaisuus paljastaa heikkouksia kaupan oman toiminnan nykyprosesseista. Hänen mukaansa saldojen hallinta on keskeisin asia, joka ohjaa kaikkea täydennystilaamista: ”Ennen kuin saldot ovat aidosti reaaliaikaisesti nähtävillä asiakkaalle, niin asia voi hautautua kaupan sisäisiin prosesseihin. Kun asiakkaat ajavat turhaan myymälään tuotteen takia, jota hyllyssä ei ole, niin tämän kaltaiset oman toiminnan virheet saavat ihan erilaista painoarvoa. Monikanavaisuus tuo painetta kaupalle tehdä asioita paremmin.” Johtaja C1 mukaan Click & Collect -palvelussa - varaa tuote verkosta ja nouda myymälästä - on tiettyjä haasteita. Koska tuote pitää olla saatavilla, tiedämme, että jos tuote ei ole myymälässä saatavilla, niin voi olla, että kuluttaja menee jatkossa muualle tekemään ostoksia.

Monikanavaisuus luo tiukempaa kilpailua toimijoiden kesken tuotteiden hintojen näkökulmasta. Päällikkö D totesi, että asiakkaan näkökulmasta tämä näkyy karuimmillaan siinä, että asiakas seisoo kaupassa tuotteen edessä ja googlaa, onko sama tuote yläkerran kaupassa halvempi. Päällikkö D mukaan kauppa tarvitsisi saada vähän enemmän ymmärrystä siitä, mikä asiakkaan tarve oikeasti on, jolloin kauppa voisi hyödyntää digitaalisia työkaluja. Hän mainitsi monikanavaisen prosessin

heikkoudeksi myös sisäisessä kaupan toiminnassa henkilökunnan työkalut hallita varastoa ja esimerkiksi tuotteiden hyllytydennyksiä. Johtaja C1 näki: ”Kaupalle on todella iso uhkakuva, että jos kauppa ei uskalla lähteä esimerkiksi RFID teknologian kautta hallitsemaan varastoa, jolloin ulkomainen toimija tulee ja syö piirakan.” Johtaja C2 mukaan ei ole enää kysymys siitä, että se RFID-tag olisi kallis. Kauppaketjut, jotka ovat lähteneet käyttämään RFID-teknologiaa, ovat selkeästi pystyneet nostamaan kannattavuuttaan ja lisäämään myyntiä, jopa 7:ään prosenttiin. 3:sta lisämyyntiprosentista ylöspäin voidaan teknologian sanovan nostavan myyntiä sillä, että on tiedossa kaikki tuotteet, mitkä pitää olla myymälässä. Eli vain inventoimalla voidaan nostaa myyntiä.

Päällikkö D nosti esiin heikkouden, jossa kivijalkamyymälän on vaikea viestiä sen tarjoaman tuotteen hinnan olevan oikeasti hyvä. Eli hänen mukaansa asiakas kaipaa vakuutusta siitä että, hän tekee hyvän ostopäätöksen. Päällikkö D mukaan kauppa voi tehdä aika paljon viestintää brändityöllä, jolla ilmaista asiakkaalle aidosti tarjoavan EDLP (halvat hinnat joka päivä): ”Esimerkiksi ennen kuin ostat 50 euron talvitakin niin, asiakas tekee tarkkaa tutkimusta mikä tuote on, mitä ominaisuuksia, mikä tuotteen hinta on. Kun asiakas on lukinnut haluamansa tuotteen, niin sitten alkaa kahden päivän googlaus mistä tuotteen saisi tänään halvimmalla. Jos kaupalla olisi aina asiakkaan haluama kyseinen tuote saatavissa halvimpaan hintaan, niin asiakas tulee kivijalkamyymälään, jos tuotteen saa sieltä tänään.”

Päällikkö B mukaan, jos katsoo sinne, missä kehityksen kärki menee, niin iso osa esimerkeistä löytyykin Aasiasta ja Kiinasta, ehkä Etelä-Koreasta: ”Alibaban perustaja Jack Ma sanoi lainsäädännöstäkin; ajattelu menee niin päin, että tehdään ja rakennetaan, innovoidaan ja mietitään myöhemmin lakiasiat. Euroopassa mennään niin, että kaikki lakipykälät pitää olla selvillä ennen kuin mitään uutta pystyy luomaan, jolloin oikeasti Eurooppa jää kehityksessä merkittävästi jälkeen suhteessa niihin innovaatiomarkkinoihin. Suomessa ollaan niin pilkun päälle jokaisen asian kanssa, että se voi hidastaa kehittämistä. Myös se on uhkakuva, jos emme investoi tarpeeksi ennen kuin kova kansainvälinen kilpailu on

Suomessa.” Hän lisäsi, että kotimaassamme pitäisi tehdä aika paljon enemmän vielä isompia liikkeitä ennen kuin kansainvälinen kilpailu oikeasti rokottaa meitä vielä kovemmin. Globaaleilla jättitoimijoilla kuten Amazonilla on kyky investoida tuotekehitykseen ja sieltä löytyy asioita, mitä pystytään skaalaamaan globaalisti. Ensin ne vyöryvät isoimmille markkinoille, mutta jossain vaiheessa tulevat Suomenkin markkinoille. Päällikkö B mukaan, vaikka verkkokauppa on vielä pientä niin digitaalisuuden ja verkkokaupan rooli kivijalkakaupassa on alkanut voimistumaan merkittävästi. Johtaja A mukaan osa kaupan markkinointia on se, miten sosiaalisessa mediassa kaupparyhmästä keskustellaan. Tämä vaikuttaa mielipiteisiin, ostopäätöksiin, ostopaikan valintoihinkin määrätysissä ryhmässä ja sosiaalisen median rooli on marketkaupassa nyt jo suuri.

#### **4.3.6 Monikanavaisuuden rooli ja mahdollisuudet**

Johtaja A mukaan puhuttaessa noutopisteestä ja noudettavuudesta, kivijalkamyymällä on mahdollisuus lisämyyntiin ja tuotteiden esittelyyn tai mahdollisuus antaa asiakkaalle tuotteen käyttökuntoon opastamiseen liittyen ja siten tuoda henkilökohtaisen palvelun osio verkkoasiointiin. Tutkimustulosten perustella tämä nojaa Cuthbertson & Piotrowics, (2014: 5) mukaista näkemystä, jossa etu, jonka jälleenmyyjät saavat lisäämällä virtuaalisia elementtejä kivijalkamyymälöihin, lisää myös myymälän tarjontaa erityisesti käyttötavartuotteiden osalta, sillä asiakkaat vaativat laajempia tuotevalikoimia myös kivijalkamyymälöissä, joiden valikoimat vastaavat verkkokaupasta ostettavaa tuotevalikoima. Siten voidaan todeta, että kivijalkamyymälöillä on mahdollisuus saada lisämyyntiä valikoimaa ja verkkokaupan näkyvyyttä lisäämällä.

Hallitseva monikanavainen ostoypäristö ajaa monet asiakkaat tekemään valintoja verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä etsiäkseen ostokokemuksia ja hakeakseen tuoteinformaatiota tuotteiden ostopäätösten tekemiseksi. Asiantuntija E mukaan nykyisellään on tunnistettu, että verkkokaupan rooli on muuttanut olemassa olevien liikepaikkojen tilatarpeita yhä enenevässä määrin. Kivijalkamyymälöissä

tarjottavaa valikoimaa laajennetaan verkossa showroom -periaatteella sekä tuetaan palveluratkaisuna toimitusmyynnin avulla. Nämä toiminnot takaavat osaltaan kivijalkamyymälöille matalamman kaupallisen riskin sekä luovat vahvempaa asiakasuskollisuutta. Kaupan on luotava vapautuneihin neliöihin toimintoja, joilla kaupan kasvuedellytykset luodaan. Kivijalkamyymälän roolin ylläpitämiseksi myös myymälän uuserustannan tilatarve on muuttunut.

Keskeisenä roolina päällikkö B näki, että monikanavaisuudella pystytään merkittävästi tukemaan ja helpottamaan asiakkaan ostoprosessia. Kaikki lähtee liikkeelle asiakkaasta, kuinka palvelut kykenevät palvelemaan häntä ja suosittelemaan juuri kaikista helpoimman ja halvimman vaihtoehdon ja tekemään kaiken työn tämän puolesta. Tällä tavalla, jos kauppa kykenee paketoimaan helppokäyttöisiä palveluita, ettei asiakas edes halua mennä muualle, asiakas pystyy luottamaan palvelun toimivuuteen saaden halvimman tuotteen ajallaan suhteessa omaan aikapanokseen, on asiakkaalle järkevin valinta.

Tutkimustulosten mukaan monikanavaisuuden kasvu ja verkkokaupan nousu vaikuttavat kivijalkamyymälöiden myyntiin ja vähittäiskaupan alan toimijoiden näkökulmasta monikanavaisuus tarkoittaa liikevaihdon vähenemistä ja muutoksia toiminnassa. Kaupankäynnin monikanavaisuuden lisääntyminen on muuttanut myös kivijalkamyymälöiden roolia. Myös Hultman ym., (2017: 227, 238) mukaan teknologian kehittyminen sekä radikaalisti muuttuneet kuluttajakäyttäytymiset pakottavat jälleenmyyjät arvioimaan uudelleen kaupankäynnin muotoja, vähittäiskaupan formaatteja sekä kuluttajille kohdennettua tarjontaa. Käytännössä Hultman ym., (2017: 227, 238) teoriaviittaus tarkoittaa myös kaupanalan sidosryhmiä. Siten nojaten esitettyyn teoriaviittaukseen ja saatuihin tutkimustuloksiin voidaan todeta, että niiden yhteensopivuus myös. Tutkimustuloksien perusteella toimittaja F edustama yritys on kehittynyt viime vuosina myymäläkalustotoimittajasta asiakasta sitovien palveluratkaisujen tuottajaksi sekä innovaatiopartneriksi vähittäiskaupan toimijoille. Toimittaja F nimesi viisi trendiä, jotka ovat muovanneet Iso-Britannian vähittäiskaupan alaa: verkkokaupan kasvu, asiakkaiden vaatimustason

nousu, yleisen mukavuuden kasvutarve, halpahallimymälöiden roolin nouseminen, kohonneet investointikustannukset sekä vähentyneet voitot. Toimittaja F mukaan jo joka viides punta kulutetaan muualla kuin kivijalkamyymälässä. Tämä on johtanut Iso - Britanniassa kivijalkamyymäläverkoston supistumiseen vuodesta 2012 lähtien.

Päällikkö B mukaan monikanavaisuuden rooli asiakkaalle oli merkittävä. Monikanavaiset ratkaisut helpottavat asiakasta paljon: ”Esimerkiksi asiakas antaa palvelun hoitaa ostamiset ja asiakkaalle tulee säännöllisesti hammasharjanvaihtopäät tai mitkä tahansa tuotteet toimitettuna eikä asiakkaan tarvitse huolehtia, asiakas voi luottaa toimijaan, että tämä hoitaa palvelun asiakkaan puolesta. Kun datan hyödyntäminen kehittyy, niin sitten tuotteiden suosituksia asiakkaalle ovat niin hyviä, että voi tulla vain ilmoitus, että näyttäisi, että asiakas tarvitsisi tiettyä tuotetta, laitetaanko tuote tulemaan. Asiakas kiittää pyynnön hyväksytyksi ja hinta on näkyvillä. Palvelut alkavat oikeasti tehdä työn asiakkaan puolesta.”

Monikanavaisuuden kehittyessä ja sen roolin vahvistuessa osana ostamisen prosessia päällikkö B totesi, että asiakkaiden vaatimukset kasvavat yhä kovemmiksi ja toimitusten tulee olla nopeampia myös verkkokaupassa. Tällöin vastaukset pitää olla nopeita ja keskustelun nopeata asiakaspalvelun kanssa. Tai halutaan ajantasainen tuotetilanne myymälästä, niin vielä kovempi vaade on datalle, että mitä juuri sillä hetkellä on esimerkiksi palvelutorilla tarjolla. Eli tiettyjä vaatimuksia on odotettavissa lisää.

Päällikkö D mukaan puhtaimmillaanhan monikanavaisuuden rooli asiakkaan näkökulmasta on todella paljon suurempi kuin mitä miellämme tai mitä asiakkaan sen mieltää. Hänen mukaansa me asiakkaina tarvitsemme sitä mitä eri medioista asioista puhuvat, mitä uutisia luemme, mitä ryhmiä seuraamme, mihin kuulumme. Kaikki nämä vaikuttavat fundamentaalisesti kaupassakäyntikäyttäytymiseemme. Kauppa ei aina miellä sitä, miten asiakkaat käyttäytyvät, käyttäytyminen ohjaa valintoja tai tietyt valinnat ohjaavat tiettyjä valintoja myöhemmin. ”Kun seuraamme lukuja, kuinka paljon ihmiset eri medioita kuluttavat, niin



varmasti se vaikuttaa myös marketkauppaan.”

Kuluttajat eivät välttämättä halua nähdä vaivaa pakata ostamiaan tuotteita ja palauttaa niitä postipakettina myyjälle. Kuluttaja, joka ostaa tuotteen verkkokaupasta, palauttaa tuotteen postitse palauttamisen sijaan suoraan kivijalkamyymälään. Tämä tarkoittaa sitä, että verkossa ostaminen lisää ostamista itse kivijalkamyymälässä, jonne kuluttaja hakeutuu tuotteen palauttamisen yhteydessä. Palauttamalla tuotteen kivijalkamyymälään, asiakkaille on tarjolla muita tuotteita ja he saavat tarvittaessa myyjän apua tuotevaihdon yhteydessä. (Neslin & Pauwels, 2015: 10) Tutkimustulosten perusteella Johtaja A mukaan hetkellä suomalaisen marketkaupan mahdollisuuksia ovat luotettavuus ja turvallisuus, maksamisen varmuus ja tuotteiden vaihtomahdollisuus. ”Uhkakuvana on ulkomaisen toimija toimitusten nopeus, joka toimittaa nopeammin kuin mitä kotimainen toimija pystyy, niin onhan se huono tilanne.” Johtaja A mukaan, vaikka Amazonista on todettu, että se on yhtä aikaa suuri toimija verkkokaupassa, niin se on kuitenkin lähtenyt tekemään myös kivijalkayksiköitä. ”Sehän kertoo myös sitä, että voidaan tulla ja palatakin tavallaan kivijalkamyymälään tai voidaan tuoda kivijalkamyymälä verkossa toiminnan rinnalle. Ja siinäkin on avainsanana helppous. Eli he ovat todenneet, että kivijalkamyymälään mennään, jossa tulee olla ylivertaisen helppo asiointikokemus, jossa ei saa olla rahastushaasteita. Siellähän se kivijalkamyymälän mahdollisuudet tuon tyyppisesti myös ovat.” Kivijalkamyymälän tulee pystyä helpottamaan asiointikokemusta enemmän ja enemmän, jotta se pysyy kilpailussa mukana.

Päällikkö D näki, että kauppa joka tulevaisuudessa pystyisi toimittamaan ikään kuin yhden asiakkaan kokoisia tilauksia ihmisille kotiin lyhyellä aikataululla, niin sellaisella toimijalla tulee olemaan monta, jonkinlaista kivijalkaa Suomessa. ”Meillä on jo olemassa olevat kivijalkamyymälät, jolloin pystyisimme optimoimaan ne palvelemaan myös ruoan verkkokauppaa. Jos otetaan kotiinkuljetuksen sijaan ajatus noudosta, superpikatoimituksesta tai superpikanoudosta, niin meillä on infra, henkilöstöä ja myös logistiikkakyvykkyudet jo olemassa johon ulkomainen kilpailija ei ilman mittavaa investointia pysty.”

#### 4.3.7 Monikanavaisuuden aiheuttamat muutokset

Toimittaja F mukaan kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut verkkokaupan kasvun myötä ja vaikuttaa kuluttajien ostokokemusten odotuksiin. Kuluttajat odottavat verkkokaupan asioinnin myötä myös kivijalkamyymäläasioinnilta enemmän valikoimavaihtoehtoja, kilpailukykyisiä hintoja, saumatonta ostokokemusta, asioinnin nopeutta, persoonallisuutta, uusia ideoita sekä mukavuuden tunnetta. Monikanavaisuus, sen digitaaliset ratkaisut ja asiakkaan asioinnin helpottaminen ovat vaikuttaneet asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutokseen. Päällikkö B mukaan ne asiakkaat, joille ruoan kotiinkuljetus ja digitaaliset välineet ovat arkipäivää, ei 12 euroa per kuljetus vaikuta verkosta ostamiseen. Kun se suhteutetaan menetettyyn vapaa-aikaan niin kivijalkamyymälän rooli heikkenee. Jopa täydennysostaminen, joka on joillekin asiakkaista melko vähäistä, ei suuria ostoksia tehdä enää kuin pakon edessä. Kivijalkamyymälä on suurimmalle osalle väestöstä pääkanava ostaa. Päällikkö B mukaan sellaisena kivijalkamyymälän rooli myös tulee säilymään: ”Jos katsomme suomalaisia mediaanituloja, niin väestö, jolle ruoan hinnan päälle maksettava palvelumaksu on kipurajan yläpuolella, niin heitä on paljon. Ja se tulee todennäköisesti myös jatkumaan. Kun puhutaan käyttötavarasta, valta osa suomalaisista tekee kuukausittain verkko-ostoksia. Kivijalkamyymälä käyttötavaroiden ostospaikkana on monelle varmaan jo menettänyt merkityksensä.”

Johtaja C1 sanoi: ”Kivijalkamyymälät pakottavat ehkä verkkokauppoja tekemään kivijalkamyymälöitä, ja verkkokauppa pakottaa kivijalkamyymälän menemään verkkoon vahvemmin. Monihan puhui joitain vuosia sitten, että kivijalkamyymälät tulevat häipymään, niin minä olen ainakin eri mieltä siitä.” Hän ennemmin näki, että kivijalkamyymälän tulevat ja ovat muuttuneet jo vain pienemmiksi. Verkossa ostaminen keskittyy enemmän käyttötavarapuolelle kuin päivittäistavarakaupan puolelle.

Beck & Rygl (2015:171) tutkimuksen mukaan ihmiset eivät tee ostoksia

vain yhden kanavan kautta. Tarjoamalla asiakkaille useita myyntikanavia, jälleenmyyjä laajentaa asiakkaiden mahdollisuuksia verrata tuotteita kanavien väliä ennen ostopäätöstä. Muita etuja monikanavaisessa kaupankäynnissä on jälleenmyyjille tarjoama mahdollisuus integroida asiakkaiden tietoja eri kanavien välillä, luoden käyttökelpoista tietoa markkinastrategioihin. Päällikkö D mukaan asia, joka oli muuttanut kivijalkamyymälän roolia, on älypuhelimien yleistyminen. ”Tutkimuksemme mukaan, joka tehdään yli tuhannen ihmisen maakohtaisena otoksena, käy ilmi, kuinka monella on jonkunlainen digilaitte; älypuhelin tai tabletti tai joku muu. Älypuhelinpenetraatio on mennyt nyt jo yli 93:n prosentin vuonna 2018. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ennemminkin jokaisella on todella korkealuokkainen kyky olla mukana digitaalisessa yhteiskunnassa.” Päällikkö D mielestä älylaitteiden voimakas yleistymien se on yksi juurisyy, miksi hän ei korostaisi muuttoliikennettä tai väestönrakenteen muutosta näiden rinnalle, kun puhutaan kivijalkamyymäläverkoston supistumisesta. Päällikkö D nosti esiin näkemyksen, jossa hän ei täysin usko, että erikoismyymälät, superlaadukkaat myymälät, joissa mennään elämyksen perässä, niiden merkitys kasvaisi. Se että kivijalkamyymälästä tulisi pelkästään showroom tai viihtymiskeskusta hän ei nähnyt toteutuvan. Tämän näkemyksen hän perusteli sillä, että hän näe ihmisillä olevan oikeasti sellaiseen tarvetta.

Päällikkö B mukaan aikaisemmin on tehty paljon vanhoja monoliittijärjestelmiä, -ratkaisuita, mutta nykyisin pystytään tekemään sitten paljon ketterämmin etenkin digitoteutuksia, joissa on vain hyvät rajapinnat siihen tietoon, mitä tarvitaan, tai niihin järjestelmiin. Tietyllä tavalla tietotekniikka-arkkitehtuurin merkitys nousee vielä korostetusti mahdollistajana monikanavaisen maailman rakentamiseen, samoin kuin että miten integroidaan jotain palvelun osia tai palveluita toisiinsa tai rakennetaan sitten vaikka yhtenäistä näkymää saldoihin tai muuhun kivijalkamyymälässä. Päällikkö D mukaan, kun monikanavaisuuden rooli selkeytyy, sen yhteys todennäköisesti eri käyttäytymisten välillä voimistuu. Älylaitteiden käyttö on yksi tapa tehdä ostamisesta paljon helpompaa kuin mitä se tänä päivänä on. Ja sen helppous hänen mielestään on se, mikä tulee edistämään monikanavaisuuden nousua.

#### 4.4 Kaupan monikanavainen strategia

Päällikkö D mukaan lyhyesti kuvattuna kaupparyhmän ryhmästrategia ohjaa muiden strategioiden laatimista. Määrittelemällä yhteiset arvot sekä toiminnan tarkoituksen ja vision, voidaan luoda toiminnalle ryhmätason strategia. Strategiatyötä tehdessä, on hyvä muistaa tarpeiden ylittävät resurssit; se pakottaa tekemään valintoja. Absoluuttisia totuuksia on harvassa ja faktat voivat olla ristiriitaisia, jolloin vaaditaan tarkempia analyyseja. Analysointi ilman numeroita on arvailua. Tehdyt analyysit ja strategiset valinnat voivat myös vanheta nopeasti. Yrityksen toimintakulttuurit ratkaisevat noudatetaanko valintoja vai ei. Ryhmätason strategisten valintojen kautta laaditaan yhteinen kilpailustrategia. Yrityksen määrittelemät strategiset valinnat vievät kohti visiota ja strategia jalkautetaan käytäntöön muutosohjelmien kautta.



Kuvio 1. Päällikkö D, 2019, strategiapolku.

Kaupat ovat strategiaohjelmissaan ottaneet vahvasti esille digitalisaation kehittämisen, jolla pyritään vaikuttamaan asiakkaille suunnatun digipalvelujen personointiin, monikanavaiseen asiointiin sekä arvoketjun tehokkuuteen. Asiakkailta on odotuksia saada kohdennettua viestintää, ratkaisuja ongelmiinsa, saada inspiraatioita ja henkilökohtaista palvelua, helpottaa asiointia, saada nopeita vastauksia ja vaikuttaa valikoimaan. Asiakkaat vaativat entistä enemmän kaupalta aitoutta, itsepalvelua sekä halua olla läsnä sosiaalisessa mediassa (Alarotu, 2018). Nämä tekijät esimerkkeinä ohjaavat kaupan strategisia

päätöksiä, joiden perusteella kauppa määrittelee kivijalkamyymälän monikanavaisuuden kilpailutekijöitä.

#### **4.4.1 Kivijalkamyymälän keskeisimmät strategiset kilpailutekijät monikanavaisuudessa**

##### **1) Oikea sijainti**

Haastattelutulosten perustella voidaan todeta, että tulokset ovat samanlaisia verrattuna (Hultman ym., 2017: 229) tutkimusten tuloksiin, jossa kivijalkamyymälän sijainnin tulee houkutelaa asiakkaita, jotka kuuluvat kohderyhmään ja jotka ovat kiinnostuneita vähittäiskaupan tarjonnasta. Kivijalkamyymälän sijainnin tulee sopia asiakaskunnan demografiseen sekä elämäntavan mukaiseen profiiliin. Päällikkö B totesi: ”Kilpailu on kovempaa sen myötä, kun kaikki muutkin toimijat ovat yhtä helposti lähestyttäviä. Silloin täytyy olla omat kilpailuvahvuudet, joilla pystyy pärjäämään ja saavat asiakkaan valitsemaan juuri sinun myymäläsi.” Hyvä kivijalkamyymälän sijainti tuottaa vahvan kilpailuedun, sillä sijainti on yksi ainutlaatuisuuden elementeistä vähittäiskaupan markkinasekoituksessa, jota kilpailija ei voi kopioida (Verronen, 2018). Haastattelutuloksien perusteella voidaan sanoa, että ne myötäilevät myös (Verronen, 2018) näkemystä sijainnin tärkeydestä. Johtaja A mukaan kivijalkamyymälän sijainti on edelleen tärkeintä. Kivijalkamyymälässä tulee tarjota asiakkaalle henkilökohtaista palvelua. Kivijalkamyymälässä asiakas voi kokea toisten ihmisten kohtaamisen ja tuottaa elämyksiä. ”Silloin kun kivijalkamyymälän sijainti on oikea ja asiakas saa tuotteen heti mukaansa, niin eihän verkkokauppa pysty sinä samaan muulla kuin hinnalla tai valikoimalla.” Johtaja A mukaan kivijalkamyymälä kestää hieman korkeamman hintatason hyvällä palvelulla ja hyvällä käyntikokemuksella, mutta ero ei voi olla liian suuri. Kivijalkamyymälän etuna on, että asiakas voi tutustua tuotteeseen henkilökohtaisesti. Kivijalkamyymälässä on tuotteita, mutta saattaa tilata sen halvemmalla verkkokaupasta. Neslin & Pauwels (2015: 1) tutkimuksen mukaan voidaan siten olla samaa mieltä, että lisäämällä monikanavaisuutta, jälleenmyyjä vähentää asiakkaiden tuotteiden

etsintäkustannuksia tekemällä ostamisen heille mielekkäämmäksi. Jälleenmyyjälle monikanavaisuuden lisääminen puolestaan lisää tuotteiden jakelua ja myyntiä sekä alentaa kustannuksia.

## **2) Oikean asiakasprofiilin ja tarpeen tunnistaminen**

Asiakasprofiileista johtaja A toteaa, että kaupalla on samanlaiset asiakkaat läpi valtakunnan eri kaupungeissa, mutta erilaiset asiakkaat toimipaikkojen välillä. Kivijalkamyymälän tulisi pystyä muokkautumaan oman asiakaskunnan mukaan, mutta kivijalkamyymälä ei voi palvella kaikkia yhtä laadukkaasti. ”Silloin monikanavaisuus tulisi olla ratkaistu niin, että mitä lähikauppa ei tarjoa kivijalkamyymälästä, se on saatavissa helposti monikanavaisesti. Kivijalkamyymälän roolista näen, että askeleet ovat aika hitaita, mutta kohdeasiakasryhmän ajattelun kautta ja kivijalkamyymälän muokkaamisella yhtä aikaa pidetään kiinni kivijalkamyymälän asiakaskunnasta, mutta pitää olla toinen kanava rinnalla, josta asiakas pystyy hoitamaan ostoksensa.” Johtaja A mukaan voi olla tilanne, jossa tarjotaan kahdenlaisia kivijalkamyymälöitä. Ensiksi kivijalkamyymälä voi olla suunnattu vain asiakasryhmälle, joka ei kaipaa henkilökohtaista palvelua, he haluavat saada tuotteet heti mukaan ja maksu hoituu nopeasti. Toiseksi on asiakasryhmä, joka hakee sosiaalista kontaktia esimerkiksi myymälöitä, joka tarjoavat elämyksiä ja henkilökohtaista palvelua, ravintolapalveluita ja kaikkea muuta, joiden parissa asiakas voi viettää aikaansa myymälässä. ”Halvimmat hinnat löytyvät sieltä, missä ei ole juuri palvelua eikä henkilökuntaa ja maksamisen ratkaisutkin ovat asiakkaan itse tekemiä ja sitten tarjotaan hinnallisesti arvokkaampia yksiköitä, joissa asiakas saa palveluita.”

Demografiset muutokset aiheuttavat jälleenmyyjille haasteita vastata väestön ikääntymiseen, jolloin on kehitettävä strategioita, jotka on suunnattu ikääntyneille kuluttajille ja talouksille. Myös sukupolvien vaikutus otettiin esille monikanavaisuuden roolissa. Päällikkö B mukaan, kun ostaminen helpottuu, niin se tulee muuttamaan myös sitä mittakaavaa, että kuinka paljon aidosti ostaminen ohjautuu verkkoon ja kuinka paljon haetaan enää kivijalkamyymälästä. Päällikkö B totesi: ”Jos katsomme ikäpyramidia, minkälaisia ikäsukupolvia meillä on

kasvamassa ja katsomme sitten x vuotta eteenpäin, niin ne, jotka ovat syntyneet jo siihen ajan hetkeen, kun internet on ollut ja kun he alkavat saada lapsia, niin kyllähän se ostaminen painottuu vahvasti digikansalaiseen vielä enemmän.” Johtaja A mukaan Suomen haasteena on väestön keskittyminen muutamiin kasvukeskuksiin sekä väestöemme ikääntyminen. Syrjäseudut näivettyvät, joka on haaste suomalaisille toimijoille myös monikanavaisuuden suhteen. ”Kilpailun kannalta peli ratkaistaan käytännössä pääkaupunkiseutu – Pirkanmaa - Turku - akselilla. Siellä ratkaistaan se, miten kauppa pärjää suomalaisessa vähittäiskaupassa.” Kaupan tarjoamat ratkaisut ohjaavat alueen kehitystä. Johtaja A jatkoi: ”Ulkolaiselle suurelle toimijalle, joka tulisi, ei tarvitse sitä miettiä. Se vaan tulee, ja sille on sama, että mistä ne ihmiset ostavat ja tilaavat.” Kaupalla harvaan asuttavuus on haaste, jossa logistiset kustannukset nousevat väkisin määrätyle tasolla, jolloin kauppa harkitsee kannattaako alueella toimia. Myös verkkokaupan kannalta tuotteiden vaihto ja palautus on verkkokaupassa kova haaste. ”Tämä on yksi sellainen syy, joka voi olla vastuullisuus-, ilmastoasioissakin semmoinen asia, joka karsii verkkokaupan asiakkaita.” Johtaja A täsmensi: ”Suomessa 30 - 40 -vuotiaat ihmiset ovat suosimassa enemmän kotimaan matkailua ulkomaan matkailun sijaan, on signaali myös kaupalle. Kun asiakkaan verkosta tilaama tuote on vääränkokoinen, niin mikä on hiilijalanjälki, kun tuote palautetaan ja vaihdetaan. Tässä kivijalkamyymälä voi olla voittaja.”

### **3) Kattava palveluiden tarjoama**

Päällikkö B korosti, että kivijalkamyymälän verkoston rooli myöskin verkkokaupan toimituskanavana kasvaa, ja se on yksi asiointikanava muiden joukossa. Tietyissä määrin kivijalkamyymälääkin pystyy kääntämään tämän vahvuudeksi ja tukemaan verkkokauppaa. ”Jotkut tuotealueet siirtyvät kokonaan ostettavaksi verkkoon ja niille rakentuukin myymälään showroomeja. Eli vaikka kivijalkamyymälässä onkin pienempi valikoima - joka voi sekin olla suhteellisen suuri, tuote on myymälässä heti saatavilla, mutta sitten kymmenkertainen valikoima on vastaavan tuotealueen tuotteita ostettavissa verkkokaupassa ja tilattavissa myymälään tai kotiin.”

Verkkokaupan erilaisia täydennys- ja toimituskonsepteja käytetään eri maissa ja alueilla eri lailla. Kannattava malli ei välttämättä ole yhtä kannattavaa toisaalla. Tämä johtuu maantieteellisten syiden lisäksi myös asiakaskunnan rakenteiden eroista maittain tai alueittain. (Hübner ym., 2014: 9) Päällikkö B mukaan: ”Me olemme oppipoika ja me tulemme vähän perästä edelläkävijämarkkinoita. Markkinanahan me olemme paljon pienempiä ja meille ei ole kaupoilla ole välttämättä mahdollista panostaa niin paljon, niin nopeasti kuin mitä isommilla markkinoilla, jossa kehitystyön suhteellinen panos on pieni verrattuna meidän markkinan toimijoitten kokoluokkaan.” Päällikkö B näki, että kotimaisena toimijana voimme olla myös fiksu oppipoika ja oppia tietyistä virheistä, mitä maailmalla tehdään ennen kuin me lähdemme niitä tekemään. Hänen mukaansa osamme hyödyntää tietoa ympäri maailman ja meillä on fiksua, koulutettuja ihmisiä tekemässä näitä asioita. Ja sitten toisaalta meillä on jossain määrin kielimuuri, joka ohjaa osaa kuluttajia ihan voimakkaastikin. Se ehkä suojelee meitä, samoin kuin se, että me olemme Euroopan laidalla. Päällikkö D mukaan, jos mietitään monikanavaisia palveluja, niin meidän pitäisi aina katsoa kansainvälisiä kilpailijoita ja ajatella että se rima menee siellä. Hänen mukaansa varsinkin mitä tulee käyttötavaraan: ”Meidän rima menee vähintään siellä missä menee meidän paras kansainvälinen kilpailija, mielellään vielä vähän paremmalle koska meillä ei ole varaa hävitä. Juuri missään ei vielä ole kovin edistyneitä ruoan verkkokaupan monikanavaisia ratkaisuja.”

Haastatteluissa tuloksissa esiin nostettu monikanavaisuuden ja kivijalkamyymälöiden välinen kannibalisaatio linjaa Emrich ym., (2015:326) tutkimusta, jossa myyjän tarjoamat tuotteiden toimituspalvelut sekä samanlainen hinnoittelu huolimatta siitä, mitä käytettävästä myyntikanavaa käytetään, tuovat vähittäiskaupalle etua. Lisäksi verkkokaupan ja fyysisten myyntikanavien välinen kannibalisaatio on vähäistä ja verkosta saatavat tiedot vaikuttavat kuluttajien ostopäätöksiin positiivisesti. Lisäksi Päällikkö D mukaan ei ole valintakysymys, että ettemme tarjoa monikanavaisia ratkaisuja suojellaksemme omia kivijalkamyymälöitämme: ”Jos ihmiset siirtyvät monikanavaisiin ratkaisuihin, se tapahtuu sen takia, että ne ovat parempia kuin



kivijalkamyymälän ratkaisut. Tämä johtaa siihen, että jos ajattelemme liian pitkään sitä että, emme halua kannibalisoida itse itseämme, niin meidät syö joku toinen.” Päällikkö D mukaan, jos mietimme tulevaisuuden strategista roolia, tulemme ehdottomasti kysymyksen äärelle, kuinka monikanavaisuus kytkeytyy kivijalkamyymälään. Konkreettisenä esimerkkinä hänen mielestään oli, että kaupalle on elintärkeää liittää tuotteiden pikanoutopaikat ruokakauppaan. Hänen mukaansa, jos kauppa pystyy monikanavaistamaan tarjoamaan palvelua tavalla, jossa asiakas voi asioida verkossa ja hyödyntää prosessissa kivijalkamyymälää, se on asiakkaalle optimaalinen palvelukokemus.

Kaupan tarjoamassa palveluissa on tärkeää kohdistaa ajatus itse palvelun tarpeeseen. Päällikkö D mukaan: ” Kotipizza on hyvä esimerkki tästä että, koska heidän Kotipizza.fi-palvelua, niin se on optimoitu siihen, että kun sinä haluat syödä pizzaa, niin se on hyvä siihen hetkeen. Mutta se palvelu ei missään määrin yritä sinänsä innostaa sinua pizzerian pariin. Toimija luottaa siihen, että asiakas saa kipinän jostain muualta. Se on minulle vielä näyttämättä, että minkä takia me ajatellamme, että asiakas haluaisi tulla viihtymään meidän myymälöihin.” Päällikkö D totesi, että nykyään kaikilla on vapaa-ajan pula ja suuri määrä kilpailevaa esimerkiksi viihteeksi optimoitua palvelua tarjolla, niin miksi joku haluaisi tulla viihtymään myymälään: ”Ei pidä muuttua viihteeksi, jos ei ole mitään peruselementtejä viihteen ympärillä.”

#### **4.4.2 Kivijalkamyymälän rooli monikanavaisessa toiminnassa**

Päällikkö D mukaan emme pysty tekemään monikanavaisesti mitään, missä me emme ole hyviä jo nyt, niin kuin ikään kuin kivijalkamyymälässä. Jos perusasiat kuten valikoima eivät ole kunnossa niin digipalvelu kivijalkamyymälässä ei pysty paikkaamaan puutetta, jonka kanssa meillä on vaikeaa ilman sitä digipalvelua. Eli yksikään digipalvelu sinänsä ei ole strategisesti niin tärkeä, kuin se palvelu, jota se yrittää tarjota. ”Usein puhutaan, että on asioita, joilla pääsee kisaan mukaan ja sitten on joitain asioita, joilla voitat sen kisan. Niin minun mielestä digipalveluista mikään ei ole sellainen, että voitat kisan,

ainakaan mitä tulee ruokakauppaan.” Päällikkö D kommentoi myös, että koko kotimainen myymäläverkostomme ja logistiikkaputket lähtevät siitä oletuksesta, jossa ihminen tulee kivijalkamyymälään: ”Me yritämme tunkea monikanavaisia ratkaisuja siihen maailmaan, jossa pidämme yhdeksästä fundamentista kiinni ja yritämme tehdä monikanavaisuudesta kymmenes. Jos otamme esimerkiksi toimijat, jotka optimoivat kaiken verkon ehdoilla, esimerkiksi Ocado, joka on kasvanut ruoan monikanavaiseseen verkkopalveluun, niin ne ovat vähän parempia näyttämään edun, jota me emme pysty tuottamaan tällä hetkellä. Eli Suomessa mielestäni tämä ajattelu on vielä alussa. Kivijalkamyymäläverkosto Suomessa on kuitenkin huolellisesti rakennettu verkosto, jonka hyödyntäminen osana ruoan verkkokauppaa olisi valtavan hyödyllistä.”

Haastatteluissa esiin tulleiden seikat linjaavat Aranda ym., (2018:212-213) mukaista tutkimusta, jossa hinnoittelulla on edelleen vahvin vaikutus ja asema liiketyyppien erilaistamisessa sekä palveluiden tuottamisen tarve kasvanut kilpailtaessa asiakastyytyvyyden takaamiseksi. Koska samanlaisen hinnoittelu tason, aukioloaikojen ja kivijalkamyymälöiden sijaintien kilpailustrateginen painoarvo on vähentynyt, on palveluiden tuottamien nousut rinnalle tehokkaaksi kilpailu keinoksi. Vähittäiskaupat ovat tänä päivänä palvelun tuottajia.

Kuten Päällikkö D totesi: ”Meidän heikkoutemme saattaa olla se, että olemme liian kiinni ajatuksessa, että kivijalka on kivijalka. Ruoan verkkokauppa ei tule olemaan pikapuoliin sellainen, että se olisi suurten massojen palvelua välttämättä erityisesti mitä tulee maksulliseen kotiinkuljetukseen. Loppupeleissä jonkinlainen sulautuminen kivijalkamyymälöiden ja monikanavaisten ratkaisujen välillä on kesken. Monikanavaisuus ymmärrettynä niin, että hyödynnämme kaikkia niitä olemassa olevia vahvuuksia, joita mitä meillä on myymälöistä sovelluksiin. Tämän pelin rakentaminen on vielä aika vahvasti kesken.”

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimus ei ole valmis vielä silloin kun tulokset on analysoitu. Tuloksia ei pitäisi jättää lukijan eteen jakautumina ja korrelaatioina vaan niitä olisi selitettävä ja tulkittava. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym., 1997, 224)

Tutkimuksen johtopäätösosissa luvussa 5.1 tehdään johtopäätöksiä haastatteluissa saaduista havainnoista ja verrataan niitä esitettyihin teorioihin kivijalkamyymälän sekä monikanavaisuuden menestystekijöistä sekä niiden haasteista ja rooleista. Samalla tehdään johtopäätöksiä haastatteluista saaduista päätöksistä kaupan tärkeimpiin strategisiin kilpailutekijä valintoihin. Luvussa 5.2 esitetään pohdintaa tutkimusprosessista, sen eri vaiheista sekä tutkimuksen tuloksista ja luotettavuudesta sekä esitetään jatkotutkimusaiheita. Luvussa 5.3 kuvataan tiivistetysti tutkimuksen yhteenveto.

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät nähdään kivijalkamyymälän kilpailutekijöinä muuttuneessa kaupankäynnin rakennemuutoksessa, jossa digitaalisuus ja verkossa asiointi ovat mullistaneet kaupankäynnin tapoja sekä selvittää, millaisena kivijalkamyymälöiden rooli nähdään tulevaisuudessa osana vähittäiskaupan rakennemuutosta.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia seuraaviin keskeisiin kysymyksiin:

- Mitä vahvuuksia ja mahdollisuuksia kivijalkamyymälällä on monikanavaisessa ostoymäristössä?
- Mitä heikkouksia ja uhkakuvia kivijalkamyymälällä on monikanavaisessa ostoymäristössä?
- Kuinka kivijalkamyymälät tukevat monikanavaista ostoymäristöä päivittäistavarakaupassa?

- Millaisia kivijalkamyymälöiden roolit voivat olla monikanavaisessa ostoympäristössä?

Tutkimus rajoittui tarkastelemaan kotimaamme päivittäistavarakaupan alan kivijalkamyymälöiden roolia monikanavaisessa kaupankäynnissä. Päivittäistavarakaupan kivijalkamyymälätyypeinä tarkastelu rajoittui supermarket ja hypermarket yksiköihin. Tutkimuksessa ei keskitytty tarkastelemaan valikoiman tai hinnoittelun roolia kivijalkamyymälän ja verkkokaupan välillä. Monikanavaisuutta käsiteltiin tutkimuksessa yleisestä näkökulmasta. Tutkimus ei myöskään rajoittunut tietyn kaupparyhmän toimintaan vaan tavoitteena oli luoda yleinen näkemys kotimaamme päivittäistavarakaupan kivijalkamyymälöiden nykytilanteen roolista monikanavaisessa kaupankäynnissä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä, jossa tutkimuksessa pyrittiin puolistrukturoidulla haastatteluilla eli teemahaastattelujen avulla kuvaamaan toimintamallia ja tapaa, ymmärtämään siihen johtanutta toimintaa sekä antamaan teoreettinen tulkinta kuvattavasta ilmiöstä. Teemahaastattelut toteutettiin haastatteleamalla asiantuntijoita kotimaamme päivittäistavarakaupan alalta, jotka ovat merkittäviä toimijoita alallaan. Haastatteluista saatuja tuloksia verrattiin aihepiiristä kerättyihin tieteellisiin artikkeleihin sekä analysoitiin vertailusta saatuja tuloksia.

Tutkimustulosten perusteella monikanavaiset toimintamallit kehittyivät kotimaisissa kivijalkamyymäläympäristöissä maltillisesti. Osittain tämä johtui maantieteellisistä syistä, väestön demografisesta rakenteesta sekä sitä kautta kauppojen kannattavaa ja kilpailukykyistä liiketoimintaa tukevista strategisista päätöksistä. Kaupan tarjoamat monikanavaiset ratkaisut ohjaavat alueen sekä kuluttajakäyttäytymisen kehitystä. Tutkimustulosten perusteella voimme myös todeta, että suomalaiset kaupat tarjoavat kilpailukykyisiä monikanavaisia ratkaisuja ulkolaisiin kilpailijoihin verrattuna, vaikka näemme, että suomalaiset kaupat ovat varovaisia muuttuvien teknologia ratkaisujen käyttöönottajina. Tämän tutkimuksen perusteella kaupan näkemyksenä on, että oikean kivijalkamyymälän saavutettavuuden, oikean kivijalkamyymälän

vaikutusalueen asiakasprofiilin tarpeen tunnistamisen sekä oikean kivijalkamyymälän tarjoaman yhdistämisen kautta onnistutaan säilyttämään kivijalkamyymälöiden vahva rooli monikanavaisuuden rinnalla.

### **5.1.3 Kivijalkamyymälät vahvuudet**

Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella ja kuten Bamfield (2013) totesi, kivijalkamyymälän vahvuuksista oikean sijainnin ohella oikea kauppatyyppi ovat edelleen enemmän tärkeitä kivijalkamyymälän kilpailutekijöitä. Kivijalkamyymälän hyvä sijainti ja saavutettavuus kaupallisesti menestyvällä asuinalueella yhdistettynä laadukkaaseen, erikoistuneeseen ja hintansa mukaiseen tuotteiden laatuun verrattuna verkkokaupan hintoihin, tulee pitkällä tähtäimellä varmistamaan menestymisen markkinoilla. Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kauppa näkee kivijalkamyymälän roolin olevan vahva. Kivijalkamyymälöiden vahvuutena Suomessa on melko laaja myymäläverkosto sekä myymälöihin pääsee suhteellisen helposti myös lähialueilta. Toisena keskeisenä vahvuustekijänä voidaan todeta olevan kivijalkamyymälässä olevien valikoimien saatavuus, asiointin helppous asiakkaalle sekä tuotteen nopean saatavuus.

Tämän tutkimuksen perusteella kivijalkamyymälöiden vahvuutena Suomessa on melko laaja myymäläverkosto sekä myymälöihin pääsee suhteellisen helposti myös lähialueilta. Toisena keskeisenä vahvuustekijänä voidaan todeta olevan kivijalkamyymälässä olevien valikoimien saatavuus, asiointin helppous asiakkaalle sekä tuotteen nopean saatavuus. kaupan tarjoamat ratkaisut ohjaavat alueen sekä kuluttajakäyttäytymisen kehitystä. Tutkimustulosten perusteella voimme myös todeta, että suomalaiset kaupat tarjoavat kilpailukykyisiä monikanavaisia ratkaisuja ulkolaisiin kilpailijoihin verrattuna, vaikka näemme, että suomalaiset kaupat ovat varovaisia muuttuvien teknologia ratkaisujen käyttöönottajina.

### 5.1.3 Kivijalkamyymälät heikkoudet

Tämän tutkimuksen tieteellisissä monikanavaisuuden tutkimuksissa ei käsitelty erikseen maantieteellisistä eroavaisuuksista johtuvia näkemyksiä. Sen sijaan, jos viitataan ulkolaisiin toimijoihin, voidaan todeta, että suurilla kansainvälisillä toimijoilla on takanaan suuremmat volyymit sekä tehokkaammat prosessit, joita kotimaisilla toimijoillamme ei ole. Tällöin kotimaamme vähittäiskauppiaille luodaan painetta kehittää monikanavaisia prosesseja pärjätäkseen suuria ulkolaisia toimijoita vastaan. Tutkimustulosten perusteella voidaankin todeta, että olemme oppipoikia ja tulemme edelläkävijämarkkinoidemme perässä. Kivijalkamyymäläverkosto Suomessa on kuitenkin huolellisesti rakennettu verkosto, jonka hyödyntäminen osana verkkokauppaa olisi hyödyllistä.

Brown ym., (2016: 26,29,30) mukaan vähentynyt kivijalkamyymälätilan tarve johtuu kasvavasta verkkokaupasta. Suuret kauppaketjut investoivat silti myymälöiden laajennuksiin, vaikka samanaikaisesti verkkokaupan osuus myynnistä kasvaa. Tämä johtaa väistämättä kivijalkamyymäläinvestointien vähenemiseen seuraavan kymmenen vuoden aikana. Tämä toteama ei kuitenkaan ole täysin verrannollinen pääasiallisesti kotimaamme päivittäistavaraa myyvän kivijalkamyymälän kohdalla, jossa verkkokaupan kehittyneisyys on vielä verrattain heikkoa. Kaupan liikepaikkaperustamisen näkökulmasta keskeiset päivittäistavaroita myyvän kivijalkamyymälän menetystekijät ovat riittävä tonttitarjonta, sujuvat liikennejärjestelyt, toimivat pysäköintipaikat, kustannustehokas rakentaminen ja edelleen riittävän suuret pinta-alat. Tutkimustulosten perustella kotimainen kauppa näkee, että sulautuminen kivijalkamyymälöiden ja monikanavaisten ratkaisujen välillä on kesken.

Omnichannel kaupankäyntiympäristössä asiakas voi joko asioida kivijalkamyymälässä ja saada siellä tuotetietoa tai asiakas voi etsiä tuotetietoa verkosta. Asiakas voi joko ostaa tuotteita kivijalkamyymälästä tai myymälä voi toimittaa tuotteen asiakkaalle. (Bell ym., 2014: 47) Haastattelujen perusteella käsite omnichannel kuvaa parhaiten kotimaamme kaupan monikanavaisuuden toimintaa. Tämän tutkimuksen

esitettyissä teoriaosiossa viitattiin myös, että erinomainen asiakaspalvelu on asiakkaan näkökulmasta katsottuna helppoa, personoitua ja tilanteeseen sopivaa. Asiakkaalle tulee pysytä tarjoamaan oikea tuote oikeasta paikasta oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla (Alarotu, 2018). Mikä tahansa este missä tahansa kanavassa voi vaikuttaa lopulliseen ostopäätökseen (Brown ym., 2016: 24). Tutkimustulosten perusteella kaupalle haasteena ovat kuitenkin tekniset verkkokaupan ratkaisut, jotka eivät ole toimivia eikä ratkaisujen kehitys ole edennyt riittävän nopeasti. Tämän seurauksena kotimaamme toimijat ovat jäljessä kansainvälisiin toimijoihin verrattuna. Kauppa tunnisti ongelman ja tiedosti, että verkkokaupassa olevat rajoitteet vaikuttavat myymäläostamiseen merkittävästi. Selvää kuitenkin on, että parhaiten monikanavaisuudessa pärjää toimija, joka tarjoaa kaikki tuotteet ja saman valikoiman kaikkien kanavien kautta.

### **5.1.3 Monikanavaista ostoypäristöä tukevat tekijät**

Lazaris & Vrechopoulos (2014) mukaan verkossa olevat ostamisen kanavat sitovat asiakkaan kiinteään suhteeseen vähittäiskaupan kanssa, joka voi lisätä kivijalkamyymälässä ostamista. Haastattelutulosten perustella, jos kauppa pystyy monikanavaistamaan tarjoamaan palvelua tavalla, jossa asiakas voi asioida verkossa ja hyödyntää prosessissa kivijalkamyymälää, se on asiakkaalle optimaalinen palvelukokemus. Koska Aranda ym., (2018: 212-213) mukaan samanlaisen hinnoittelu tason, aukioloaikojen ja kivijalkamyymälöiden sijaintien kilpailustrateginen painoarvo on vähentynyt, on palveluiden tuottaminen noussut tehokkaaksi kilpailu keinoksi muiden tekijöiden rinnalle. Myös kaupat ovat ottaneet vahvasti esille muutosohjelmassaan digitalisaation kehittämisen, jolla pyritään vaikuttamaan asiakkaille suunnatun digipalvelujen personointiin, monikanavaiseen asiointiin sekä arvoketjun tehokkuuteen (Alarotu, 2018). Tämä tutkimuksen tulokset puoltavat Aranda ym. (2018:212-213) ajattelua, jonka mukaan vähittäiskaupat ovat tänä päivänä palvelun tuottajia.

Monikanavainen kauppa perustuu täysin prosessien toimivuuteen.

Verkkokaupan erilaisia täydennys- ja toimituskonsepteja käytetään eri maissa ja alueilla eri lailla. Kannattava malli ei välttämättä ole yhtä kannattavaa toisaalla. Tämä johtuu maantieteellisten syiden lisäksi myös asiakaskunnan rakenteiden eroista maittain tai alueittain. (Hübner ym., 2014: 9) Tutkimustulosten perusteella, vaikka suomalaisia kuluttajia verrataan varovaisiksi verkko-ostajiksi, tämä ei kuitenkaan tarkoita etteivät suomalaiset kaupat tarjoasi tai asiakkaat käyttäisivät monikanavaisia ratkaisuja. Vaikka maamme demografiset muutokset aiheuttavat jälleenmyyjille haasteita vastata väestön ikääntymiseen, ohjautuu ostaminen enenevässä määrin verkkoon, jossa ostaminen painottuu tulevaisuudessa Y-sukupolven kansalaisiin, Tässä kaupan tarjoamat ratkaisut ohjaavat alueen sekä kuluttajakäyttäytymisen kehitystä. Tutkimustulosten perusteella voimme myös todeta, että suomalaiset kaupat tarjoavat kilpailukykyisiä monikanavaisia ratkaisuja ulkolaisiin kilpailijoihin verrattuna, vaikka näemme, että suomalaiset kaupat ovat varovaisia muuttuvien teknologia ratkaisujen käyttöönottajina. Kotimaamme monikanavaisessa prosessissa nähdään ongelmana, että kauppa ei tarjoa asiakkaille esimerkiksi verkosta tilattujen ruokaostosten kotiinkuljetusta koko maan kattavasti. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että ulkomaisten toimijoiden toimitusprosessien toimivuudessa olemme perässä. Ulkomaisessa verkkokaupassa asiointi koetaan helpompana, tuotteiden valikoima tuodaan paremmin esille tai pystytään myymään tuotteita enemmän heräteostosten kautta. Syyksi kotimaamme monikanavaiseen prosessin tämän tutkimuksen mukaan todettiin, että koko kotimainen myymäläverkostomme ja logistiikkaputket lähtevät oletuksesta, jossa ihminen tulee kivijalkamyymälään, verkkokaupamme on vielä tehoton teknologiselta toimivuudeltaan ja verkkokaupan toimituksia rasittavat pitkät maantieteelliset välimatkat sekä ihmisten vähäisyys, jolloin ruoan verkkokaupan ostovolyymia ei ole kovin paljon. Tällöin monikanavaisen toiminnan yhtälö on kaupalle liiketoiminnan näkökulmasta haasteellista.

#### **5.1.4 Kivijalkamyymälän rooli monikanavaisuudessa**

Tehtyjen teemahaastattelujen yhteydessä tutkija havaitsi, että



näkemykset kivijalkamyymälän roolista monikanaisuudessa olivat hyvin yhteneväisiä, tosin haastatteluista kävi selkeästi ilmi haastateltavan oma rooli sekä näkökulmat eri teemoja kohtaan. Näissä näkemyksissä tutkimuksen näkökulmasta katsottuna saatiin nopeasti hyvin yleinen käsitys siitä, mitä monikanavaisuudesta ajatellaan ja miten se on perinteisessä kivijalkamyymälässä sulautunut osaksi kaupan käyntiä. Jos tätä vertaan siihen, mitä myymäläsuunnittelun näkökulmasta on tapahtunut kivijalkamyymälöissä, niin voi sanoa, että monikanavaisuuden rynnistys kaupankäynnissä on jalkautunut kivijalkamyymälöihin muutamien vuosien sisällä nopeasti ja jäädäkseen. Jatkuva monikanavaisuuden kehittyminen aiheuttaa kivijalkamyymälöissä lisääntyviä toiminnallisia muutospaineita. Tutkijan näkökulmasta voi myötäillä tutkimuksen tuloksia siinä, että kotimaassa kauppa on monikanavaisten ratkaisuja käyttöönottajana harkitsevassa roolissa. Kotimainen kaupanala haluaa monikanavaisten teknisten ratkaisujen toteuttamisessa olla mielummin seuraajan roolissa kuin edelläkävijänä. Vain hyväksi havaitut ratkaisut otetaan käyttöön. Erityisesti tämä on näkynyt maksamisen prosesseissa, jossa asiakkaalle tarjotaan eri tarpeeseen hyvin erilaisia ratkaisuja, mutta hallitusti.

Haastatteluissa kävi hyvin nopeasti myös selville se, että ymmärrys monikanavaisuudesta on hyvin samantasoista. Tämän tutkijan havainnon perusteella ei haastateltavien lukumäärän lisääminen toisi lisätietoa jo niistä asioista, jotka muutamalla kaupan eri alojen asiantuntijahaastattelujen perusteella olisi selvinnyt. Myöskään esiin ei noussut aiheita, joita ei olisi myöskään käsitelty ulkolaisten teoreettisten aineistojen pohjalta. Tutkijalle tämä oli yllättävää nähdä. Samalla vahvistui ymmärrys siitä, miten nopealla tahdilla monikanavaisuus integroituu perinteisen kivijalkamyymälän toimintaan ja mitä muutoksia tämä tarkoittaa fyysisiltä puitteeltaan kivijalkamyymälöissä. Roolina kivijalkamyymälän tehtävä on tänä päivänä tukea monikanavaisuutta eikä toisinpäin. Näiden havaintojen nojalla tutkimuksen luotettavuuden voi todeta olevan selkeä.

Tämän tutkimuksen mukaan kaupan näkemyksenä on, että oikean kivijalkamyymälän saavutettavuuden, oikean kivijalkamyymälän

vaikutusalueen asiakasprofiilin tarpeen tunnistamisen sekä oikean kivijalkamyymälän tarjoaman yhdistämisen kautta onnistutaan säilyttämään kivijalkamyymälöiden vahva rooli monikanavaisuuden rinnalla. Tutkimustulosten perusteella verkko-ostamisen sujuvoittamiseksi, myyjän tulisi avata enemmän pienempiä fyysisiä myymälöitä. Verkossa ostettujen tuotteiden palauttaminen asettaa kannustimia myyjälle perustaa vähemmän suurempia fyysisiä myymälöitä. (Agrawalym., 2018: 1 - 3 ) Kivijalkamyymälän verkoston rooli myöskin verkkokaupan toimituskanavana kasvaa, ja se on yksi asiointikanava muiden joukossa. Tietyissä määrin kivijalkamyymälääkin pystyy kääntämään tämän vahvuudeksi ja tukemaan verkkokauppaa. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että kivijalkamyymälät pakottavat ehkä verkkokauppoja tekemään kivijalkamyymälöitä, ja verkkokauppa pakottaa kivijalkamyymälän menemään verkkoon vahvemmin. Tämä linjaan myös teoreettista näkemystä, jossa Bamfield (2013) mukaan asiakkaat ostavat eri tuotteita eri kanavien kautta, mutta on epätodennäköistä, että seuraavan 5 – 15 vuoden sisällä kivijalkamyymälöistä tulee tarpeettomia tai ne eivät ole olennaisia tekijöitä vähittäismyynnin kokonaisprosessissa.

## **5.2 Pohdinta**

Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut tutkijalle mielekästä, sillä aiheen ajankohtaisuus koskettaa tekijää myös jokapäiväisessä työssä kivijalkamyymälöiden liikepaikkaperustamisessa sekä myymäläsuunnittelussa. Tutkijan tekemillä havainnoilla on ollut merkitystä ymmärtää laajemmin monikanavaisuuden merkitystä kaupalle sekä verrata kotimaamme tilannetta monikanavaisuudessa myös rajojemme ulkopuolella.

### **5.2.1 Pohdintaa tutkimuksen aihepiiristä ja hyödynnettävyydestä**

Koska tutkimuksen aineistonhaussa tuli esille hyvin nopeasti se, ettei suomenkielistä aineistoa juuri kivijalkamyymälän roolista

monikanavaisuudessa löytynyt, oli tutkijan nojaututtava löydettävissä oleviin ulkolaisiin artikkeleihin. Myös niissä tieteelliset artikkelit eivät pääasiallisesti käsitelleet kivijalkamyymälän roolia. Koska aihealueena monikanavaisuus on myös ajankohtainen, ei aihealueesta löytynyt myöskään varsinaista kirjallisuutta. Tutkimuksen hyödynnettävyydestä tutkijan mukaan ei aineistolla ole mullistavaa merkitystä tutkimuksen tulosten ollessa lähinnä todentava tutkimus tämän hetkisestä monikanavaisuuden tilanteesta sekä kivijalkamyymälöissä tapahtuvista muutoksista.

### **5.2.2 Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi**

Koska tutkimuksen monikanavaisuuden ja kivijalkamyymälän roolia käsiteltiin hyvin yleisellä tasolla, jatkotutkimuksen osalta heräsi kysymys, vaikuttaako maantieteellisesti erilaisten asiakkaiden roolit ja käyttäytyminen monikanavaisuuden toteutumiseen, tuleeko eri kansakuntien kulttuurista, luonteenpiirteistä esiin erilaisuuksia tai ovatko jotkut asiakkaiden roolit taipuvaisempaa haluamaan enemmän henkilökohtaista palvelua vai ovatko he taipuvaisempia suosimaan monikanavaisia ratkaisuja? Nyt asiakkaiden ryhmittelyt käsiteltyjen aineistojen perusteella rajoittuvat vai X ja Y-sukupolvien erotteluun tai ostoprosessiin liittyvään jaotteluun.

Toisen ajatuksena heräsi mieleen hyvinkin ajankohtainen aihepiiri eli ekologisuus ja ilmastonsuojelu. Tunnistamme, että tulevat sukupolvet ovat paljon kiinnostuneempia ilmastomuutoksesta kuin vanhemman sukupolven edustajat. Kun tämä ajattelu mukautetaan monikanavaisuuteen ja kaupan tulevaisuuden ratkaisuihin, tämän hetken Y-sukupolvi ottaa jo nyt kantaa liikkumiseen sekä hiilijalanjäljen seuraamiseen. Tämä näkyy etenkin vaateteollisuudessa kierrätettävien materiaalien käytöllä, joita suuret halpavaateketjut ovat alkaneet markkinoida. Tässä saattaa syntyä kysymys, muuttaako ajattelutapa ja millaisella vaikuttamistasolla kivijalkamyymälän ja verkkokaupan toimitusten tulevaisuuden roolia niin päin, etteivät nuoremmat sukupolvet enää välttämättä ole verkkokaupan pääkohderyhmä.

## LÄHTEET

Agrawal, V., Cui S. & Gao F. (2018). The Effect of Multi-Channel and Omni-Channel Retailing on Physical Stores. Georgia Tech Scheller College of Business Research Paper, No. 18 - 28.

Alarotu I. (2018). SOK Vähittäiskaupan tavoitteet verkkokaupalle ja digitaalisten palveluiden kehittäminen. Suomen Osuuskuntien Keskuskunta SOK.

Aranda E., Martín V. & Santos J. (2018). Competitive convergence in retailing, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Vol. 31, No. 1, 206 - 227.

Bamfield J. (2013). Retail Futures 2018: Shop Numbers, Online and The High Street. A Guide to Retailing in 2018. The Centre for Retail Research, 1 – 52.

Beck N. & Rygl D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, No. 27, 170 - 178.

Bell D., Galliano S. & Moreno A. (2014). How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*, No. 1, Vol. 56, 45 - 52.

Brown G., Cox A., Hay G., Hogarth T. & Limmer H. (2016). Productivity in the Retail Sector: Challenges and Opportunities. *Strategic Labour Market Intelligence Report*, 1 - 65.

Choi S. & Friske W. (2013). Another Look at Retail Gravitation Theory: History, Analysis, and Future Considerations. *ABD Journal*, Vol. 5, No. 1, 2 - 1.

Cuthbertson R. & Piotrowics W. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, No. 4, 5 - 15.

Emrich O., Paul M. & Rudolph T. (2015). Shopping Benefits of

Multichannel Assortment Integration and the Moderation Role of Retail Type. *Journal of Retailing*, 91, 326.

Farris P., Irwin J., Kushwaha T., Steenburgh T., Weitz B. & Zhang J. (2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, No. 24, 168 - 180.

Gauri D., Grewal D. & Minakshi T. (2008). Understanding the Determinants of Retail Strategy: An Empirical Analysis. *Journal of Retailing*, No. 84, 256 - 267.

Grewal D., Nordfält J. & Roggeveen A. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, No. 93, 1 - 6.

Griffiths S. & Narvaez L. & Penn A. (2013). Spatial Configuration and Bid Rent Theory: How urban space shapes the urban economy. *Proceedings of the Ninth International Space Syntax Symposium*, No. 089, 2 – 5.

Hiltunen L. (2009). *Validiteetti ja reliabiliteetti*. Jyväskylän yliopisto.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu painos, Helsinki: Tammi.

Hsu W. (2010). Central Place Theory and City Size Distribution. *ResearchGate*, 2 - 3.

Hultman J., Johansson U., Wispeler A. & Wolf L. (2017). Exploring store format development and its influence on store image and store clientele - the case of IKEA's development of an inner-city store format. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, Vol. 27, No. 3, 227 - 240.

Hübner A., Kuhn H. & Wollenberg J. (2014). Last Mile Fulfillment and Distribution in Omni-Channel Grocery Retailing. A Strategic Planning Framework, *WORKING PAPER*. *International Journal of Retail Management*, Vol. 44, No. 3, 1 - 16.

Hänninen M., Smedlund A. & Mitronen L. (2018). Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*, 3 - 4.

King L.J. (1984). *Central Place Theory*. Vol. 1, 2. painos, Beverly Hills, CA: Sage Publications Inc.

Kurjenoja J. (2018). *Digitaalinen kauppa 2017*. Kuluttajien verkko-ostokset koti- ja ulkomailta. Poimintoja selvityksestä. Kaupan liitto.

Larsson J.P. & Öner Ö. (2014). Location and Co-location in Retail: A probabilistic approach using geo-coded data for Swedish metropolitan retail markets. *The Annals of Regional Science*. Springer International Publishing AG, Vol. 52, No. 2, 385 – 408.

Lazaris C. & Vrechopoulos A. (2014). From Multichannel to "Omnichannel" Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. *ResearchGate*, 2 - 4.

Majakero M. (2019). *S-ryhmän strategia*. Suomen Osuuskuntien Keskuskunta SOK.

Neslin S. & Pauwels K. (2015). Building with Brick and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment. *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 2, 21 - 10.

Nieuwenhuis J.W. & Wichmann S. (2018). Evaluation and Improvement of an Industrial Retailer's Level of Marketing Channel Integration, A Cross-Border Case Study from the MRO Sector Taking the Perspective of the Physical Store. *Pro gradu -tutkielma*. Halmstad, Halmstad University.

Päivittäistavarakauppa ry. (2018). *Päivittäistavarakauppa 2018 vuosijulkaisu*. PTY Päivittäistavarakauppa ry.

Rowell J. (2013). *Omni-Channel Retailing*. Romanian Distribution Committee Magazine.

Salminen E. (2017). *Päivittäistavarakaupan saavutettavuus*. Ramboll Finland Oy.

Sia C., Song P., Wang Q & Yang X. (2014). Consumer Segmentation Analysis of Multichannel and Multistage Consumption: a Latent Class

MNL Approach. Journal of Electric Commerce Reseach, Vol. 15, No. 4, 1 - 21.

tom Dieck M.C., Jung T. & Moorhouse N. (2017). Technological Innovations Transforming the Consumer Retail Experience: A Review of Literature. Augmented Reality and Virtual Reality. Springer International Publishing AG, 133-143.

Verronen V. (2018). Päivittäistavarakaupan näkökulmia kaavoitukseen sekä alueiden rakentamiseen. Suomen Osuuskuntien Keskuskunta SOK.

Normo P. (2015). Toimivan kilpailun ja kunnan maapolitiikan edistämisen näkökulmat maankäyttö- ja rakennuslaissa. Fakta rakennetusta ympäristöstä. Ympäristöministeriön julkaisu. Ympäristöministeriö.

Öner Ö. (2013). Returns to Location in Retail, Investigating the relevance of market size and regional hierarchy. The Royal Institute of technology, Centre of Excellence for Science and Innovation Studies (CESIS), Paper No. 336, 3 - 5.

#### **Internetlähteet:**

Investopedia, Liiketoiminta, Yrityksen perusteet, Termit [verkkodokumentti]. [Viitattu 06.09.2019]. Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/b/brickandmortar.asp>

Koppa, Jyväskylän yliopisto, Avoimet, Laadullinen tutkimus [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.09.2019]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

KvaliMOTV, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Menetelmäopastuksen tietovaranto, [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.10.2019]. Saatavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html)

Päivittäistavara-ry. Kaupan toiminta, Myymälätyypit  
[verkkodokumentti]. [Viitattu 06.09.2019]. Saatavissa:  
<https://www.ptv.fi/kaupan-toiminta/myymalatyytit/>



## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Haastateltavan nimi ja rooli yrityksessä
2. Päivittäistavakaupan verkoston rakenne

Mitkä ovat vastuualueellanne kivijalkamyymälöiden sekä verkkokaupan myyntiosuudet koko verkostonne myynnistä, prosentteina?

#### 3. **Kivijalkamyymälä: vahvuudet/heikkoudet, rooli ja muutokset**

- a) Mitkä tekijät ovat kivijalkamyymälän vahvuuksia nykyisessä kaupankäynnissä?
- b) Mitkä tekijät puolestaan ovat kivijalkamyymälän heikkouksia nykyisessä kaupankäynnissä?
- c) Millainen kivijalkamyymälän rooli on tänä päivänä päivittäistavakaupassa?
- d) Onko kivijalkamyymälän rooli muuttunut viime vuosikymmenen aikana?
- e) Mitkä tekijät ovat muuttaneet kivijalkamyymälän roolia?
- f) Mistä ne mielestänne johtuvat?
- g) Mitä toiminnallisia muutoksia kivijalkamyymälöissä on fyysisesti tapahtunut?

#### 4. **Monikanavaisuus: käsite, ratkaisut, vahvuudet/heikkoudet ja rooli ja muutokset**

- a) Mitä monikanavaisuus käsitteenä teille tarkoittaa?
- b) Mitä monikanavaiset ratkaisut käytännössä ovat?
- c) Miten monikanavaiset ratkaisut näkyvät päivittäistavakaupassa?
- d) Mitkä tekijät monikanavaisuudessa ovat vahvuuksia kivijalkamyymälälle?
- e) Mitkä tekijät monikanavaisuudessa ovat heikkouksia kivijalkamyymälälle?
- f) Millainen on monikanavaisuuden rooli päivittäistavakaupassa nyt?

g) Miten koette monikanavaisuuden rooli muuttuvan tulevaisuudessa?

**5. Strategiset kilpailutekijät kivijalkamyymälän ja monikanavaisuuden toiminnassa:**

- a) Mitkä ovat kivijalkamyymälän nykyiset tärkeimmät strategiset kilpailutekijät?
- b) Millaisena näette kivijalkamyymälän strategisen roolin olevan tulevaisuuden päivittäistavakaupassa?
- c) Millaisena näette monikanavaisuuden roolin ja merkityksen olevan tämän päivän päivittäistavakaupassa?
- d) Miten näette monikanavaisuuden roolin ja merkityksen kehittyvän tulevaisuuden päivittäistavakaupassa?
- e) Mitkä monikanavaisista ratkaisuista ovat mielestänne tärkeimpiä tulevaisuuden strategisia päivittäistavakaupan kilpailutekijöitä?
- f) Millaisena näette suomalaisten päivittäistavakaupan toimijoiden roolin olevan suhteessa ulkomaalaisiin toimijoihin kotimaamme monikanavaisessa kaupankäynnissä?
- g) Tuottavatko suomalaisten päivittäistavakaupan toimijoiden monikanavaiset ratkaisut millaisia etuja ja mahdollisuuksia päivittäistavakaupassa?
- h) Entä millaisia heikkouksia ja uhkakuvia on nähtävillä kotimaamme monikanavaisessa kaupankäynnissä?